

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας
Σχολή: Διοίκηση και Οικονομία
Τμήμα: Διοίκηση Επιχειρήσεων

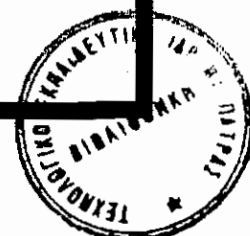
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ:

Δυσλειτουργικά προβλήματα

Υπεύθυνος Καθηγητής: Γερ. Λούτας

Σπουδαστές: Κουρέτας Ιωάννης
Δημουλά Αναστασία

Πάτρα 1997



ΑΡΙΘΜΟΣ	2367
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

Αφιερώνεται: στους γονείς μας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Οι σπουδαστές που έφεραν σε πέρας την εργασία αυτή, επιθυμούν να εκφράσουν τις ευχαριστίες τους σε ένα μεγάλο αριθμό ατόμων που βοήθησαν να ολοκληρωθεί αυτή η μελέτη.

Ο Εκπαιδευτικός του Τ.Ε.Ι. Γεράσιμος Λούτας μας προσέφερε πολύτιμη βοήθεια, υποστήριξη και συνεχή παρότρυνση. Παρόλες τις πολλές υποχρεώσεις του αφιέρωσε αρκετό χρόνο στη συζήτηση, συντονισμό της όλης προσπάθειας.

Ευχαριστούμε επίσης όλους τους ανώνυμους (εκπαιδευτικούς, διοικητικό προσωπικό, στελέχη του Ιδρύματος) οι οποίοι συνέβαλαν στο να διαμορφώσουμε, μέσω άτυπων συζητήσεων που είχαμε με αυτούς, μία πρώτη γενική άποψη για την δομή και λειτουργία των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και ειδικότερα για τον τρόπο λειτουργίας του Τ.Ε.Ι. της Πάτρας.

Επιθυμία μας ήταν να καταγράψουμε με τον πλέον αντικειμενικό τρόπο τα δυσλειτουργικά προβλήματα που παρουσιάζονται σε έναν τόσο ευαίσθητο τομέα, όπως είναι Τριτοβάθμια Ιδρύματα και σε καμμία περίπτωση τα συμπεράσματά μας δεν εμπεριέχουν υποκειμενισμό, ή μομφή. Ομως η εντύπωση που αποκομίσαμε είναι ότι το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων το οποίο φέρει και ακέραια την ευθύνη του θεσμικού πλαισίου μέσα στο οποίο υποχρεωτικά πρέπει να κινηθεί και να λειτουργήσει το Τ.Ε.Ι. πρέπει να σχεδιάσει εκ νέου την δομή των Ιδρυμάτων με τρόπο που αυτά να μπορούν να ανταπεξέρχονται έγκαιρα και αποτελεσματικά στις νέες απαιτήσεις που συνεχώς διαμορφώνει το κοινωνικοοικονομικό μας σύστημα, η αγορά εργασίας, η ανταγωνιστική

εκπαιδευτική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Υψηλίου γενικότερα, αφού εναρμονιστεί με το βαθύ αίσθημα του Ελληνικού λαού για περισσότερο "ποιοτική" εκπαίδευση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίς

Ευχαριστίες

Πρόλογος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Περί οργανώσεως

1.	Εννοια και σημασία της οργάνωσης	"	1
2.	Ιστορική αναδρομή της οργάνωσης	"	3
3.	Οι γενικές απόψεις του Taylor	"	6
4.	Οι βάσεις της Κλασσικής θεωρίας	"	7
5.	Χαρακτηριστικά της οργανώσεως	"	9
6.	Ταξινόμηση της οργάνωσης	"	12
7.	Οι σκοποί της οργάνωσης	"	15
8.	Ανθρώπινα προβλήματα στις σύγχρονες επιχειρήσεις	"	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Βασικές αρχές της οργάνωσης

1.	Οργανωτικοί κανόνες	"	24
2.	Η αρχή της κατανομής των εργασιών και δραστηριοτήτων (Grouping)	"	26
3.	Αρχή καθορισμού των σκοπών	"	33
4.	Αρχή της ενότητας της διοικήσεως (Unity of Command)	"	34
5.	Η Αρχή της περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου (Span of Control)	Σελίς	35

6.	Αρχή Προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης	"	38
7.	Η Αρχή του Συντονισμού	"	39
8.	Η Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας	"	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

1.	Εννοια και ιστορική αναδρομή της γραφειοκρατίας	"	44
2.	Η "πηγή" της γραφειοκρατίας	"	45
3.	Η έννοια της γραφειοκρατίας κατά τον Weber	"	46
4.	Η λειτουργία της γραφειοκρατίας	"	50
5.	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της γραφειοκρατίας	"	53
6.	Αρνητικά στοιχεία της γραφειοκρατίας στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	"	58
7.	Αποτίμηση της Ελληνικής Γραφειοκρατίας	"	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Περί της διοίκησης

1.	Εννοια και σημασία της διοίκησης	"	66
2.	Ιστορική αναδρομή της διοίκησης	"	70
3.	Λειτουργίες της διοίκησης	"	74
4.	Οι απόψεις του Taylor για την διοίκηση	"	81
5.	Οι απόψεις του Fayol για την διοίκηση	"	82
6.	Διεύθυνση και ηγεσία	"	83
7.	Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης	"	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Δομή και λειτουργία των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

1.	Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	Σελίς	91
2.	Ακαδημαϊκές ελευθερίες και άσυλο	"	93
3.	Επιτροπή ακαδημαϊκού ασύλου	"	94
4.	Τα μέλη του Τ.Ε.Ι.	"	95
5.	Συγκρότηση του Τ.Ε.Ι., Σχολών και των Τμημάτων	"	96
6.	Οι Υπηρεσίες Διοικητικής Μέριμνας	"	98
7.	Ανάδειξη και λειτουργία οργάνων	"	99
8.	Όργανα του Τ.Ε.Ι.	"	104
9.	Όργανα της Σχολής	"	116
10.	Όργανα του Τμήματος	"	120
11.	Όργανα της Ομάδας Μαθημάτων	"	126
12.	Η άσκηση της κρατικής εποπτείας	"	127
13.	Συμβούλιο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	"	128
14.	Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	"	132
15.	Περιφερειακά Συμβούλια Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	"	135
16.	Ειδική υπηρεσία Τ.Ε.Ι.	"	137
17.	Το εκπαιδευτικό προσωπικό	"	139
18.	Διοικητικό και λοιπό προσωπικό	"	140
19.	Σπουδαστικοί σύλλογοι	"	150
20.	Σπουδαστική μέριμνα	"	151

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Επίλογος - Συμπεράσματα - Προτάσεις

1.	Επίλογος	"	153
2.	Συμπεράσματα	"	160
3.	Προτάσεις	"	169

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Η οργάνωση και κατ' επέκταση το αντικείμενό της, από την αρχαιότητα απασχολούσε τους ανθρώπους σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του κόσμου. Προσπαθούσε λοιπόν ο άνθρωπος, με τις γνώσεις και τις δυνατότητες που είχε να εφαρμόζει εμπειρικά τις καλύτερες δυνατές λύσεις.

Στην σημερινή κοινωνία της τεχνολογικής επανάστασης, το φιλότιμο και ίσως το ταλέντο, δεν είναι αρκετά για να επιλύσουν τα σύνθετα και πολύπλοκα επιχειρησιακά προβλήματα.

Το μέγεθος των επιχειρήσεων, η συνθετότητα των προβλημάτων, η πολυπλοκότητα των ανθρωπίνων σχέσεων, δημιούργησαν νέες απαιτήσεις, οι οποίες πιέζουν για την διεύρυνση των γνώσεων που είναι απαραίτητες προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά ένα επιχειρησιακό πρόβλημα.

Προκύπτει η ανάγκη, τα σχετικά προβλήματα τα οποία προκύπτουν μέσα στον επιχειρησιακό χώρο, να επιλύονται από όσους έχουν τις ειδικές γνώσεις. Αρχίζουν να παρουσιάζονται τα άτομα εκείνα που έχουν τις ειδικές γνώσεις για την επίλυση των νέων προβλημάτων και παράλληλα εμφανίζονται συστηματοποιημένες οι νέες ιδέες, που σχηματοποιούν την σύγχρονη οργάνωση σε παγκόσμια κλίμακα.

Η σύγχρονη οργάνωση είναι πολυδιάστατη και δυναμικά εξελισσόμενη έννοια. Είναι επιστήμη, η οποία συνδέεται με τον κοινό νου και την εμπειρία.

Μία μορφή οργανώσεως είναι και η γραφειοκρατική οργάνωση. Ο όρος γραφειοκρατία, ο οποίος συνδέθηκε με το έργο του Max Weber, με τα χαρακτηριστικά της "νόμιμης" εξουσίας, θεωρήθηκε δεμένος με ένα πλήθος μειονεκτημάτων που ουδέποτε υποψιάστηκε ο Weber, όταν τον πρωτοχρησιμοποίησε. Πίστευε ότι, η γραφειοκρατική οργάνωση ήταν από την φύση της, η περισσότερο αποτελεσματική μορφή οργανώσεως.

Πολλές φορές, ο όρος οργάνωση, χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει κάποια προγραμματισμένη μέθοδο, ή τρόπο εργασίας, που αποβλέπει στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο σύστημα εργασίας.

Όταν όμως, ο όρος αυτός χρησιμοποιείται στον τομέα επιχειρήσεων, τότε αναφέρεται σε εκείνη την δραστηριότητα που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κερδών.

Η οργάνωση λοιπόν, μπορεί να οριστεί ως ένα πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο η εργασία υποδιαιρείται σε μέρη, έτσι που η πραγματοποίησή τους να οδηγεί στην επίτευξη του ενός, ή περισσοτέρων στόχων της επιχείρησης.

Γιά τον προσδιορισμό της έννοιας της οργάνωσης έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί. μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι ακόλουθοι:

Οργάνωση, σύμφωνα με την παραδοσιακή Σχολή της Διοικήσεως, είναι μία τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων.

Οργάνωση επίσης, είναι μία διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία που θα καθοριστεί σε κάποιον τόπο εργασίας.

καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία και θέτοντας σχέσεις με σκοπό να καταστούν δυνατά:

α) η εκτέλεση της εργασίας από τους ανθρώπους, περισσότερο σωστά και αποδοτικά και

β) η εκπλήρωση των σκοπών της επιχειρήσεως κ.λ.π.

Οργάνωση ακόμη, κατά την σύγχρονη Σχολή, είναι σύστημα σχετιζομένων μεταξύ τους μέσων (resources) που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών. Τά μέσα αυτά είναι: Οι άνθρωποι, οι μηχανές, τα χρηματικά κεφάλαια, οι ύλες και τα υλικά, ο χρόνος και το περιβάλλον.

Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μία διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία και μάλιστα με την καλύτερη συνεργασία και τις δυνατές λιγότερες προστριβές.

Η σημαντική λειτουργία της οργάνωσης πρέπει να διέπεται από την φιλοσοφία των ανθρώπινων σχέσεων και όσοι ασχολούνται με αυτήν, πρέπει να εξετάζουν τις δυνατότητες των ανθρώπων, τα ενδιαφέροντά τους, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς τους.

Η οργάνωση μιάς επιχειρήσεως, πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους που επιδιώκονται, αφού αυτή αποτελεί μέσο για την πραγματοποίησή τους. Η σημασία της καλής οργανώσεως είναι πολύ μεγάλη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Είναι προϋπόθεση για την επιτυχία και την αποδοσή της. Αντίθετα, είναι σχεδόν βέβαιο ότι μία επιχείρηση με κακή οργάνωση θα αποτύχει λόγω των τριβών των φιλονικιών κ.λ.π., που προκαλούνται στα διάφορα επίπεδα διοικήσεως και ηγεσίας.

Μία οργάνωση αποτελεί μία μορφή κοινωνικού συστήματος και έχει γίνει για να εκπληρώσει κάποιο καθορισμένο σκοπό. Αποτελείται

από ένα αριθμό ατόμων που έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους. Κάθε άτομο έχει την θέση του μέσα στην οργάνωση και το άτομο από την θέση αυτή συμβάλλει για την εκπλήρωση των σκοπών της οργάνωσης.

Κάθε οργάνωση έχει ένα πρόγραμμα, δηλαδή ένα σύνολο από προγραμματισμένες ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν με επιτυχία, ή αποτυχία. Αν αυτές οι ενέργειες πραγματοποιηθούν με επιτυχία, η οργάνωση προδεύει, αν αποτύχουν η οργάνωση διαλύεται, ή αναδιοργανώνεται με τρόπο διαφορετικό. Ο μάνατζερ, ή ο διευθυντής της οργάνωσης, είναι το πρόσωπο που έχει την κύρια υπευθυνότητα για την πραγματοποίηση αυτών των ενεργειών με επιτυχία.

Το πρόγραμμα της οργάνωσης, δεν περιλαμβάνει π.χ. μόνο τις διαδικασίες της παραγωγής ή της απόδοσης του σχολείου. Η οργάνωση πρέπει ακόμη να διατηρήσει την εσωτερική της δομή, να διατηρήσει τα μέλη της ευτυχισμένα και να προσαρμόζεται στις αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ενα μοντέλλο, για να καταλάβει κανείς την δομή της οργάνωσης είναι το σύστημα είσοδος-έξοδος, στο οποίο η επιστρεφόμενη ενέργεια από την έξοδο, ενεργοποιεί εκ νέου το σύστημα. Επομένως η σταθερότητα, ή η επανάληψη των δραστηριοτήτων της οργάνωσης εξετάζεται σε σχέση με την είσοδο του συστήματος, τον μετασχηματισμό της ενέργειας στο σύστημα, ή το αποτέλεσμα στην έξοδο.

Είναι γνωστό, ότι η επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους, ή αντικειμένου δραστηριότητας, αποτελείται από τον συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής, δηλαδή της εργασίας, της γης και του κεφαλαίου.

Μία επιτυχημένη επιχείρηση δεν μπορεί να νοηθεί ως μία ομάδα ανθρώπων, χωρίς σύνδεση μεταξύ τους, ένας σωρός υλών και υλικών και

κάποια μηχανήματα τοποθετημένα χωρίς τάξη. Ολοι αναγνωρίζουν ότι, για να υπάρξει επιτυχία της επιχείρησης πρέπει κάποιοι να συνδέσουν τους ανθρώπους μεταξύ τους και με το αντικείμενο της εργασίας τους, να αποφασίσουν τι θα παραχθεί από τις ύλες και τα υλικά και να τοποθετήσει με τάξη τα μηχανήματα. Ή ακόμη, πως θα υπολογιστούν τα απαραίτητα χρηματικά μέσα, πως θα συγκεντρωθούν και πως θα γίνει η απόσβεση των κεφαλαίων. Ή επίσης πως και ποιός θα επιλύσει τα παρουσιαζόμενα προβλήματα.

Εχει αναγνωριστεί από όλους, ότι όλα τα προαναφερθέντα θέματα, μόνο η κατάλληλη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι δυνατόν να τα αντιμετωπίσει.

Το έργο της καλής διοίκησης παρομοιάζεται με τον ρόλο και την σημασία της ψυχής για τον ανθρώπινο οργανισμό. Οπως η ψυχή δίνει ζωή στον άνθρωπο, έτσι και η καλή διοίκηση δίνει ζωή στις επιχειρήσεις.

Το έργο της διοικήσεως υπογραμμίζει ο καθηγητής Kroeger, ο οποίος αναφέρει ότι η διοίκηση προσπαθεί να εμψύσει "ζωή στην επιχείρηση". Είναι ανάγκη να υπογραμμίσουμε το γεγονός ότι ουδέποτε άλλοτε δεν υπήρξε τόσο επιτακτική η πίεση για "καλή διοίκηση", όσο υπάρχει στα τελευταία χρόνια.

Με τον όρο "καλή διοίκηση" εννοείται ότι χρειάζεται η επιχείρηση και γενικότερα η εργασιακή μονάδα, κάποιους οι οποίοι θα κατευθύνουν τις συντονισμένες προσπάθειες των ατόμων για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Αλλά, ας εξετάσουμε την έννοια του όρου "διοίκηση". Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχει μία και μόνο ανάλυση του όρου.

Ο Henri Fayol, καθόρισε πρώτος την έννοια και τους κανόνες της διοικήσεως. Μέχρι τότε ο όρος ήταν ακαθόριστος, αλλά με τον Fayol, ο

όρος "διοίκηση", απέκτησε συγκεκριμένο περιεχόμενο, που μέχρι τότε δεν είχε.

Διοίκηση λοιπόν, καθορίζει ο Fayol, είναι ο συνδυασμός και ο συντονισμός των παρακάτω λειτουργιών: Πρόβλεψη (και Σχεδιασμός), Οργάνωση, Διεύθυνση, Συντονισμός και Έλεγχος.

Διοίκηση με κάποιον άλλο ορισμό, σημαίνει να επιτυγχάνεις ορισμένα πράγματα με την εργασία διαφόρων εργαζομένων.

Ο Brench στο εγχειρίδιό του "Αρχές και εφαρμογή της διοικήσεως", πιστεύει ότι η διοίκηση είναι μία κοινωνική λειτουργία, που απαιτεί υπευθυνότητα για την αποτελεσματική και οικονομική δραστηριότητα και προγραμματισμό μιάς επιχειρήσεως, προκειμένου να πραγματοποιηθεί κάποιος συγκεκριμένος στόχος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΠΕΡΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

1. Έννοια και σημασία της οργάνωσης

Ένα ουσιαστικό και καθοριστικής σημασίας κεφάλαιο της διοικητικής επιστήμης, κατέχει η σημασία της οργάνωσης και η τεράστια συμβολή της στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Κατ' αρχάς, αφού αποφασισθεί ποιοί θα είναι οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί, οι επιδιώξεις και η βασική πολιτική της κάθε επιχείρησης, κυρίαρχο μέλημά της είναι να σχεδιασθεί και να εφαρμοστεί ένα σύστημα οργάνωσης, έτσι που να συνδέει το στελεχιακό και λοιπό προσωπικό για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του έτσι, που αφενός να μένουν ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι και αφετέρου να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Πολλοί ορισμοί έχουν γραφτεί για την υψίστης σημασίας διοικητική διαδικασία της οργάνωσης. Αυτό βέβαια εξαρτάται και από την σκοπιά που ο κάθε συγγραφέας προσπαθεί να αναλύσει την οργανωτική επιστήμη. Επιλεκτικά, μπορούμε να καταγράψουμε τους ακόλουθους ορισμούς:

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργάνωσης

Σύμφωνα με την Παραδοσιακή Σχολή της Διοικήσεως, οργάνωση είναι μία τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων.

Επίσης, οργάνωση είναι μία διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία που θα καθοριστεί σε κάποιον τόπο εργασίας, καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία και θέτοντας σχέσεις με σκοπό να καταστούν δυνατά:

1) Η εκτέλεση της εργασίας περισσότερο σωστά και αποδοτικά από τους ανθρώπους και

2) Η εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Σύμφωνα δε με τις αντιλήψεις της Σύγχρονης Σχολής, οργάνωση είναι σύστημα σχετιζόμενων μεταξύ τους μέσων (resources), που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών.

Τα μέσα αυτά είναι:

α. οι άνθρωποι

β. οι μηχανές

γ. τα χρηματικά κεφάλαια

δ. οι ύλες και τα υλικά

ε. ο χρόνος και

στ. το περιβάλλον.

Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μία διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία και μάλιστα με την καλύτερη συνεργασία και τις δυνατόν λιγότερες προστριβές.

2. Ιστορική αναδρομή της οργάνωσης

Όσο και να προσπαθήσει κανείς, είναι περίπου μάταιο να συναντήσει τον όρο "οργάνωση" πριν από τον ΧΙΧ αιώνα. Ούτε ο Πλούταρχος που σκιαγράφησε την οργανωτική δράση εξεχόντων ανδρών, ούτε ο Αριστοτέλης που ανέλυσε με οξυδέρκεια όλα τα πολιτεύματα της εποχής του για να καταλήξει να περιγράψει την οργάνωση της ιδανικής πολιτείας, ούτε ο Πλάτων στην "Πολιτεία" του, ούτε ο Montesquieu στο "Πνεύμα των Νόμων", χρησιμοποίησαν τον όρο οργάνωση. Και όμως, στα έργα τους, μιλούσαν για την οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης.

Ενδείξεις για την εφαρμογή βασικών αρχών οργανώσεως και διοικήσεως των επιχειρήσεων, βρίσκουμε σε όλους τους πολιτισμούς. Στην Μινωϊκή κοινωνία (2800-1400 π.χ.), συναντούμε τον καταμερισμό των έργων και της εργασίας. Αν μάλιστα δεχθούμε την θεωρία του Wace, με λίγη φαντασία μπορούμε να αναζητήσουμε τις πρώτες αρχές για την οργάνωση του marketing των εξαγωγών, στις Μυκήνες.

Από τις έρευνες του Wace, επισημαίνεται ότι πρώιμα, στις Μυκήνες, διαπιστώνεται μία τάση προς την βιομηχανοποίηση της τέχνης και τυποποίηση των προϊόντων, που με αυτόν τον τρόπο διαδίδονται και προωθούνται καλύτερα στις αγορές του εξωτερικού. Σε κάθε είδους δημιουργία τους, παρουσιαζόταν η συμμετρία και το αγωνιστικό στοιχείο. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι βασικές αρχές του marketing δεν ήταν άγνωστες π.χ. στις Μυκήνες του 15ου π.χ. αιώνα.

Στη διάρκεια της βασιλείας του Ναβουχοδονόσορος (605-562 π.χ.), οι Βαβυλώνιοι είχαν εφαρμόσει υποτυπώδες σύστημα

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

παρακολουθήσεως των εγγράφων των αποθηκών του Δημοσίου. Αναφέρεται ακόμη ότι γύρω στα 400 π.χ. οι Κινέζοι κατάλαβαν την σπατάλη που γίνεται με την συχνή αποχώρηση των εργατών και πήραν μέτρα γιά να την περιορίσουν. Οι Ασσύριοι εφήρμοσαν μεθόδους πληρωμής μισθών ανάλογα με την απόδοση.

Στά έργα των αρχαίων Ελλήνων συγγραφέων υπάρχουν αναφορές γιά επιστημονικές παρατηρήσεις οργανωτικής φύσεως. Ακόμα όμως και στον Ομηρο, βλέπουμε τον Οδυσσέα να παίρνει αποφάσεις ορθολογικές, στα δε αξιώματα και τους αφορισμούς των σοφών, υπάρχουν πλήθος από αλήθειες οργανωτικής φύσεως.

Ο Ξενοφών (427-335 π.χ.) στην "Κύρου Παιδεία", αναπτύσσει ολόκληρη θεωρία διοικήσεως, που αν την μελετήσει κανείς κάτω από το πρίσμα των σημερινών αντιλήψεων, μένει κατάπληκτος. Το ίδιο συμβαίνει με τον "Οικονομικό", όπου μιλάει γιά αμοιβή εργασίας, γιά τάξη και γιά διοικητική ικανότητα.

Ακόμη και στα "Απομνημονεύματα", ασχολείται με θέματα ηγεσίας και διοικήσεως. Στα έργα αυτά, εξηγεί πως ο άνθρωπος δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του και συνιστά να υποδιαιρείται κάθε εργασία σε κομμάτια. έτσι ώστε πολλοί εργάτες να συνεργάζονται και καθένας να ασχολείται πάντα με την ίδια εργασία, έτσι που να αποκτά σιγά-σιγά, μεγαλύτερη εμπειρία σε αυτή.

Αποδεικνύει μάλιστα ότι με τον καταμερισμό των έργων σε ειδικότητες, αυξάνει σημαντικά η κατασκευή των υποδημάτων. Στο διάλογο δε του Ιστομάχου με την σύζυγό του τονίζει την ωραιότητα της τάξεως και τον ρόλο της στο σπίτι.

Στα χρόνια που ακολούθησαν δεν φαίνεται να υπάρχουν μαρτυρίες γιά αξιόλογες ιδέες γύρω από θέματα οργανώσεως και διοικήσεως.

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

Επιστημονική όμως ανάλυση των οργανωτικών, ή διοικητικών φαινομένων θα παρουσιαθεί μόνο αργότερα.

Φτάσαμε έτσι στον 17ο αιώνα, όπου μπορούμε να παρακολουθήσουμε τις εργασίες του Γάλλου μηχανικού και οικονομολόγου S. de Vauban (1633-1707), σχετικές με την σπουδαιότητα της ορθολογικής οργανώσεως της εργασίας, οι οποίες απέδειξαν ότι μικρότερος αριθμός εργατών, όταν τους επιβλέπει κανείς καλά, αποδίδουν περισσότερο ωφέλιμο έργο, από μεγαλύτερο αριθμό εργατών, που τους αφήνουμε ελεύθερους ως προς τον τρόπο εργασίας τους.

Ακολουθούν οι εργασίες του Γάλλου μηχανικού Amontons (1663-1705), οι οποίες και αναφέρονται στην μελέτη του χρόνου, του B. Belidor (1663-1761), ο οποίος και ασχολήθηκε με τις χρονομετρήσεις αναλυτικών ενεργειών, του J. Berronet (1739-1794), ο οποίος και ανέλυσε τη σημασία της εν σειρά παραγωγής, του Coulomb, που με το "υπόμνημά του" που έγραψε στα 1798, παρουσιάζει το θέμα του ανώτατου ορίου αποδοτικής ημερήσιας εργασίας (7-8 ώρες), ενώ είχαν προηγηθεί οι εργασίες του Fourier (1772-1837), για την ανάγκη εναλλαγής και καταμερισμού των έργων.

Οι ανακαλύψεις του 18ου αιώνα, άνοιξαν νέες αγορές καταναλώσεως, οι οποίες και διευκολύνθησαν κυρίως με την ανάπτυξη των συγκοινωνιακών μέσων. Η οικονομική εκμετάλλευση των νέων ηπείρων εδημιούργησε νέα πεδία δράσεως. Ο μαθηματικός Poncelet αναφέρεται στους "έμπυχους κινητήρες", όπως ονομάζει τους εργάτες και τονίζει ότι δεν είναι συμφέρον να επιδιώκεται η μέγιστη εργασία, όταν διακυβεύεται η υγεία των εργατών.

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

Στα τέλη του 19ου αιώνα, το πρόβλημα δεν ήταν τόσο απλό. Η παραγωγή έφτασε τη ζήτηση και σύντομα την υπερέβη, με αποτέλεσμα να εμφανιστούν προβλήματα αναζητήσεως νέων καταναλωτικών αγορών. Με την συνεχή ανάπτυξη, η βιομηχανία άρχισε να μεγαλώνει κατά τρόπο άναρχο και ακανόνιστο. Οι επιχειρήσεις προχωρούσαν στην παραγωγή με μεγάλη αταξία και η στάση των εργοδοτών έναντι των εργαζομένων ήταν πολύ άσχημη. Οι εργάτες δεν ένοιωθαν κανένα δεσμό απέναντι στους εργοδότες, το δε αίσθημα της προσωπικής ευθύνης τους έναντι της εργασίας ήταν σχεδόν ανύπαρκτο.

Αυτή ήταν η κατάσταση, όταν πλησίαζε το λυκόφως του 19ου αιώνα και η ανατολή του 20ου. Ήταν η μοίρα του Taylor και των συνεργατών του White, Barth, Gilberth και Gantt να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αυτή και να βάλουν τα θεμέλια της επιστημονικής οργανώσεως και διοικήσεως.

3. Οι γενικές απόψεις του Taylor

Ο Frederik K. Taylor (1856-1915), ήταν μηχανικός και πίστευε στην εγκάρδια συνεργασία μεταξύ προσωπικού και διευθύνσεως, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η εκτέλεση της εργασίας, σύμφωνα με τις αρχές της επιστήμης.

Μία από τις βασικές καινοτομίες του Taylor, για την οποία κατηγορήθηκε, ως παραβάτης της αρχής της ενότητας εντολής, ήταν η

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

εισαγωγή της εξουσίας ειδικοτήτων (λειτουργικής), αντί της ιεραρχικής.

Η έρευνα του Taylor, δεν περιορίστηκε μέσα στο εργοστάσιο και στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αλλά εξετάστηκε σε όλα σχεδόν τα οργανωτικά προβλήματα του περιβάλλοντος της εργασίας, από την λύση των οποίων εξαρτάται τελικά η αποδοτικότητα ολόκληρης της εργασίας.

Παρ' όλα αυτά, το έργο του Taylor κατά το μεγαλύτερο μέρος του, περιορίζεται κυρίως στα μεγάλα θέματα της οργανώσεως, παραγωγής και στα θέματα διοικήσεως, κυρίως των κατωτέρων κλιμακίων. Θα έλεγε κανείς, ότι άρχισε να οργανώνει την επιχείρηση από κάτω, από τη βάση της πυραμίδας. Σποραδικά, με την ευκαιρία άλλων παρατηρήσεών του, αναφέρονταν στα προβλήματα της διοικήσεως, της ανωτάτης ηγεσίας, των διοικητικών συμβουλίων. Ελεγε μάλιστα, ότι στα συμβούλια αυτά, πρέπει να συμμετέχουν πρόσωπα διαφόρων ειδικοτήτων και ικανοτήτων γιά να εξετάζουν τα θέματα από όλες τις πλευρές.

Τέλος, σε αυτές οι σκέψεις γύρω από τη μελέτη του έργου του Taylor, πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι το σύστημά του δεν ξεπέρασε τα όρια της οργανώσεως του εργοστασίου, έτσι που μερικοί σχολιαστές τον αποκαλούν "ο Αμερικανός μηχανικός και οργανωτής της χειρονακτικής εργασίας".

4. Οι βάσεις της Κλασσικής θεωρίας

Οι Κλασσικές Σχολές, ή όπως πολλές φορές λέγονται παραδοσιακές, συμβατικές, εμπειρικές ή λειτουργικές Σχολές,

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

αναπτύχθηκαν σε μεγάλο ποσοστό από εμπειρογνώμονες της οργανώσεως. Όλες οι μορφές των Κλασσικών Σχολών έχουν υποστεί ισχυρή επίδραση από μέρους στρατιωτικών και εκκλησιαστικών οργανώσεων, παρατηρεί δε κανείς ακόμη και σε έργα συγχρόνων μας κλασσικών, να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στις οργανώσεις αυτές.

Οι σημαντικότερες από τις Κλασσικές Σχολές είναι:

- ◆ της επιστημονικής οργανώσεως του Taylor και των μαθητών του, που ονομάζεται πολλές φορές Ταιηλορισμός, οργάνωση κατά συνεργεία, μηχανική θεωρία, λειτουργική οργάνωση.
- ◆ της διοικητικής (ή διαχειριστικής) οργανώσεως του Fayol, που ονομάζεται Φαγιολισμός, ή οργάνωση της Γενικής Διευθύνσεως.
- ◆ της γραφειοκρατικής διοικήσεως του Weber.

Οι Κλασσικές Σχολές έχουν υποστεί πολλές επιθέσεις, διότι οι θεωρίες τους είναι "απάνθρωπες" και "άκαμπτες". Πολλοί είναι εκείνοι που έφτασαν μέχρι του σημείου να απορρίψουν τις αρχές αυτές εντελώς και μίλησαν μάλιστα για τον "επελθόντα θάνατο της γραφειοκρατίας", ενώ άλλοι τις υποστήριξαν και απέδειξαν ότι η κοινωνία μας εξακολουθεί να είναι οργανωμένη με βάση τις αρχές αυτές.

Η κριτική στράφηκε κυρίως εναντίον των αρχικών θεωριών του Taylor, Fayol, Weber, που τις βρήκαν πολύ εξιδανικευμένες, τυπικές και ανελαστικές. Παρ' όλη όμως την κριτική, οι παραδοσιακές θεωρίες εμφανίζουν ένα πολύ ισχυρό σημείο, το γεγονός δηλαδή ότι στην πράξη έχουν πετύχει, εξασφαλίζοντας ικανοποιητικά αποτελέσματα, ιδιαίτερα μάλιστα κάτω από συνθήκες σταθερότητας. Όμως, το μεγάλο τους

πρόβλημα, το οποίο είναι κοινά παραδεκτό, είναι ότι δεν φαίνονται τόσο εύκαμπτοι, όταν η οργάνωση βρίσκεται στην ανάγκη να αντιμετωπίσει προσαρμογές προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος.

5. Χαρακτηριστικά της οργανώσεως

Είναι γνωστό ότι, οι επιχειρήσεις αποτελούνται από άτομα, που το καθένα από αυτά κατέχει μία θέση και υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Στη δομή κάθε οργανώσεως υπάρχουν διάφορα χαρακτηριστικά που επιδρούν στη λειτουργία τους.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα:

♦ Αποκέντρωση (Decentralization):

Η αποκέντρωση αναφέρεται στο βαθμό που οι διάφορες μορφές ισχύος και εξουσίας επεκτείνονται στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας της οργάνωσης. Η αποκέντρωση επομένως, συνδέεται με την έννοια της συλλογικής λήψης αποφάσεων. Όσο η οργάνωση μεγαλώνει, τόσο τα κανάλια των πληροφοριών από τα άτομα που ευρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας προς τα άτομα της διοίκησης που ευρίσκονται ψηλά, περιορίζονται. Γιά τον λόγο αυτό λοιπόν και ο συλλογικός χαρακτήρας στη λήψη αποφάσεων είναι μειωμένος.

Τέλος, η αποκέντρωση αυξάνει την διοικητική αποδοτικότητα, βελτιώνει την επικοινωνία και την ανατροφοδότηση, την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους και εξασφαλίζει την παραμονή τους στην θέση που ευρίσκονται. Οι έρευνες κατέδειξαν ότι η

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργάνωσης

αποκέντρωση δεν αυξάνει την απόδοση της οργάνωσης σε όλες τις περιπτώσεις. Και αυτό διότι υπεισέρχονται άλλες σπουδαίες μεταβλητές που αναφέρονται σε ατομικές και περιπτωσιακές διαφορές. Ο βαθμός της αποκέντρωσης, ή του συγκεντρωτισμού, μεταβάλλεται από οργάνωση σε οργάνωση.

♦Εξειδίκευση (Specialization):

Η οργάνωση, διαιρεί την εργασία σε επί μέρους εξειδικευμένα καθήκοντα. Η διαίρεση της εργασίας σε άλλες μικρότερες περιοχές, προήλθε από τον Taylor. Ο Smith, αναφέρει σαν παράδειγμα ότι στην Αγγλία προς το τέλος του 18ου αιώνα, ένας εργάτης μπορούσε να κατασκευάσει από την αρχή έως το τέλος 20 καρφίτσες την ημέρα. Γενικά, η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα μιάς οργάνωσης, γιατί το άτομο γίνεται ειδικό για μιά περιορισμένη περιοχή, πράγμα που σημαίνει ότι η συνεισφορά του μεγιστοποιείται.

Από την άλλη όμως πλευρά, έρευνες έδειξαν ότι η μεγάλη εξειδίκευση αυξάνει τις προστριβές και τις συγκρούσεις των ατόμων, καθώς επίσης και τα ψυχολογικά προβλήματα μέσα στην οργάνωση. Επομένως, η διοίκηση πρέπει να εφεύρει τρόπο που να εξισορροπεί την εξειδίκευση που έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής, με τις προσωπικές και συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων.

♦Τυποποίηση (Formalization):

Η τυποποίηση στην οργάνωση περιέχει σχέδια που έχουν γίνει για να εκπληρωθούν οι σκοποί της. Τα σχέδια αυτά καθορίζουν το τι πρόκειται να γίνει, τις θέσεις που πρέπει να καταληφθούν από άτομα για

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργάνωσης

να γίνει η εργασία, τα κατάλληλα άτομα που χρειάζονται για τις θέσεις αυτές, τον τρόπο της επιτυχημένης μεταξύ τους συνεργασίας, τον τρόπο που γίνεται η εργασία και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα πραγματοποιείται αυτή.

Όσο περισσότερο λεπτομερειακή και καθορισμένη είναι η περιγραφή των ρόλων και των καθηκόντων των ατόμων, τόσο μεγαλύτερη τυποποίηση υπάρχει στη δομή της οργάνωσης. Η τυποποίηση επομένως, δείχνει το βαθμό που η οργάνωση χρησιμοποιεί τους σκοπούς, τους ρόλους, τις δραστηριότητες και τις σχέσεις μεταξύ τους. Έχει λεχθεί ότι η αυξημένη τυποποίηση περιορίζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Ο βαθμός της τυποποίησης μεταβάλλεται στις οργανώσεις, πράγμα που εξαρτάται από το εάν η οργάνωση ευρίσκεται σε περιβάλλον στατικό, ή δυναμικό, με τεχνολογία σχετικά σταθερή, ή μεταβαλλόμενη. Για να προσαρμόζεται η οργάνωση στις διάφορες αλλαγές, πρέπει ο βαθμός τυποποίησής της να είναι μικρός.

- ◆ Πεδίον ελέγχου (Span of control):

Το πεδίον ελέγχου αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που ένας προϊστάμενος μπορεί να έχει κάτω από την επίβλεψή του.

- ◆ Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου (line) και σχέσεις μεταξύ ειδικού και καθοδηγούμενου (staff):

Καθώς αυξάνει το μέγεθος και η πολυπλοκότητα της οργάνωσης, είναι αναγκαίο να χρησιμοποιήσουμε εξειδικευμένο προσωπικό στη διοίκηση. Η αποστολή του ειδικού προς τον καθοδηγούμενο είναι συμβουλευτική. Δεν ασκεί έλεγχο σε άλλο άτομο στην ιεραρχία και ο

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

μοναδικός του σκοπός είναι να βοηθήσει τον διευθυντή να εκπληρώσει τον ρόλο του αποτελεσματικά.

Η σχέση ανάμεσα σε κάποιον που βρίσκεται σε μιά θέση από την οποία ασκεί απ' ευθείας νόμιμη εξουσία, σε κάποιον άλλο που βρίσκεται σε μιά θέση και αυτού του δευτέρου είναι σχέση προϊσταμένου -υφισταμένου.

6. Ταξινόμηση της οργάνωσης

Τους τύπους της οργάνωσης μπορούμε να τους κατατάξουμε σύμφωνα με την μορφή της συμμόρφωσης, ή της εξουσίας που υπερισχύει μέσα στην οργάνωση και του είδους της συμμετοχής των ατόμων σε αυτή. Για τον σκοπό αυτό διακρίνουμε τρία κύρια είδη οργάνωσης:

α. Καταναγκαστική οργάνωση:

Καταναγκαστική οργάνωση είναι αυτή που η τιμωρία είναι το μέσο ελέγχου των μελών που ευρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της οργάνωσης και η αποξένωση ισχύει για τα περισσότερα μέλη της. Το μέγεθος της τιμωρίας μεταβάλλεται ανάλογα με τον τρόπο της οργάνωσης. Ακόμη, η αποξένωση ανάμεσα στα άτομα παρατηρείται μεγαλύτερη σε αυτές τις μορφές οργανώσεως που η επιβαλλόμενη τιμωρία είναι αυστηρότερη.

β. Ωφελιμιστική οργάνωση:

Ωφελιμιστικής μορφής οργάνωση είναι αυτή, που η αμοιβή είναι το κύριο μέσο ελέγχου των μελών τα οποία ευρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα και η συμμετοχή υπολογισμού ισχύει για τα περισσότερα μέλη στην οργάνωση. Οι επιχειρήσεις και οι βιομηχανίες είναι οργανώσεις που ανήκουν στην κατηγορία αυτή.

Παρόλο που οι επιχειρήσεις είναι ωφελιμιστικές οργανώσεις, υπάρχουν μερικές κατηγορίες που έχουν σχέση με το τρίτο είδος οργανώσεων. Γενικά, οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες. Η μία κατηγορία είναι αυτή που τα μέλη που ευρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα, είναι κυρίως εργάτες, όπως στα περισσότερα εργοστάσια και ορυχεία. Η δεύτερη κατηγορία είναι αυτή που τα μέλη που ευρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα είναι κυρίως υπάλληλοι σε ιδιωτική, ή δημόσια επιχείρηση. Τέλος, στην τρίτη κατηγορία, τα άτομα που ευρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, είναι επαγγελματίες, όπως συμβαίνει στις ερευνητικές οργανώσεις.

Στην περίπτωση αυτή, η βιομηχανία χρησιμοποιεί σαν μέσο για τον έλεγχο της παραγωγής των εργατών, τα ημερομίσθια, τους μισθούς, τα πριμ κ.λ.π. Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις, ενώ τα παραπάνω μέσα για τον έλεγχο, έρχονται σε δεύτερη θέση σε επιχειρήσεις όπως νοσοκομεία, ερευνητικά κέντρα κ.λ.π. Την απόδοση όμως των εργατών καθορίζουν και άλλοι παράγοντες, όπως η ικανοποίηση από την δουλειά, οι κοινωνικές σχέσεις στην εργασία, το γόητρο κ.λ.π.

γ. Κανονιστική οργάνωση:

Κανονιστικές οργανώσεις είναι αυτές στις οποίες η κύρια πηγή ελέγχου επάνω στα μέλη τα οποία ευρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της οργάνωσης, συνδέεται με κάποια πρότυπα και αξίες.

Χαρακτηριστικό στοιχείο αυτής της μορφής είναι ακόμα ότι τα μέλη της διέπονται από ιδιαίτερη αφοσίωση στην επιχείρηση. Εκεί η συμμόρφωση έγκειται στην εσωτερική προδιάθεση των ατόμων να δέχονται τις εντολές σαν νόμιμες.

Υπάρχουν εννέα τύποι κανονιστικών οργανώσεων. Σε πέντε από αυτές δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε ποιοτικά στοιχεία και αξίες. Στην περίπτωση αυτή εντάσσονται οι θρησκευτικές οργανώσεις, όπως εκκλησίες και μοναστήρια, πολιτικές οργανώσεις οι οποίες έχουν ένα ισχυρό ιδεολογικό πρόγραμμα, νοσοκομεία, πανεπιστήμια και εθελοντικές οργανώσεις πρόνοιας, που βασίζονται κυρίως στην αφοσίωση σε κοινωνικές αξίες. Με τις οργανώσεις της κατηγορίας αυτής, έχουν σχέση τα σχολεία και τα θεραπευτικά Ιδρύματα.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η κάθε μορφής οργάνωση, περικλείει τα δικά της στοιχεία τα οποία διευκολύνουν την λειτουργία της κάθε επιχείρησης, ανάλογα με την φύση της, το μεγεθός της, το είδος των παραγομένων αγαθών, ή παρεχομένων υπηρεσιών.

Στην Καταναγκαστική οργάνωση π.χ., η εξουσία εξαναγκάζει το άτομο να συμμορφωθεί και να συμμετάσχει στην ομάδα με την βία, ή την απειλή βίας.

Στην Ωφελιμιστική οργάνωση, η εξουσία προσπαθεί να πείσει το άτομο να συμμετάσχει στην ομάδα με οικονομικά ανταλλάγματα, ή αμοιβές.

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργάνωσης

Στην Κανονιστική οργάνωση, η εξουσία προσπαθεί να πείσει το άτομο να συμμετάσχει στην ομάδα, γιατί η συμμετοχή στην ομάδα ενέχει κάποια ηθική αξία. Με το να είναι κάποιος μέλος της ομάδας αποκτάει κάποια αξία, κάποια ηθική και κοινωνική υπόσταση.

7. Οι σκοποί της οργάνωσης

Σαν σκοπό της οργάνωσης μπορούμε να ορίσουμε κάποιο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, το οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να υλοποιήσουν. Με τον προσδιορισμό των σκοπών καθορίζεται και η πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί σε μία επιχείρηση. Οι σκοποί της επιχείρησης που εμπεδώνονται και ενεργοποιούνται μέσα από το οργανωτικό της διάγραμμα, μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα για την ίδια και τα μέλη της. Είναι δυνατόν όμως να έχουν και αρνητικές συνέπειες στην απόδοση και την αποτελεσματικότητά της.

Πλεονεκτήματα, ή θετικές λειτουργίες των σκοπών

Οι σκοποί που τίθενται, έχουν πέντε πλεονεκτήματα, ή θετικές λειτουργίες, εξυπηρετούν δηλαδή θετικά πέντε δραστηριότητες στην οργάνωση:

- ♦ Οι σκοποί προσδιορίζουν την πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν οι μάνατζερς, στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν και χρησιμοποιήσουν οργανωτικές πηγές.

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργάνωσης

- ◆ Οι σκοποί συχνά χρησιμοποιούνται σαν βάση για την σχεδίαση και οργάνωση.
- ◆ Οι σκοποί χρησιμοποιούνται σαν ένα κριτήριο για την αξιολόγηση των οργάνωσης, η δε αποτελεσματικότητα και η απόδοση της οργάνωσης θα φανεί από την πραγματοποίηση ή μη, των σκοπών.
- ◆ Οι σκοποί αποτελούν μία πηγή νομιμότητας για την οργάνωση, που δικαιολογεί τις δραστηριότητές της και την ύπαρξή της στις διάφορες ομάδες που συνεργάζονται και ενεργοποιούνται μέσα από αυτή, στους πελάτες, τα μέλη της, σε όσους επενδύουν χρήματα στην επιχείρηση και γενικά στο κοινό.
- ◆ Τέλος, οι σκοποί βοηθούν την οργάνωση στην απορρόφηση του αναγκαίου και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τους ανθρωπιστικούς σκοπούς του Ερυθρού Σταυρού.

Οι σκοποί της οργάνωσης, μπορεί επίσης να είναι λειτουργικοί και για τὰ άτομα-μέλη της επιχείρησης. Σε ατομικό επίπεδο μπορούμε να σημειώσουμε τα παρακάτω θετικά στοιχεία:

- ◆ Οι σκοποί προσδιορίζουν την πορεία που κάποιος πρέπει να ακολουθήσει στην εργασία του.

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

- ◆ Οι σκοποί επεξηγούν τους λόγους για τους οποίους το άτομο εργάζεται.
- ◆ Οι σκοποί δείχνουν τον δρόμο για την εκπλήρωση των προσωπικών επιδιώξεων.
- ◆ Οι σκοποί παρέχουν προσωπική ασφάλεια.
- ◆ Οι σκοποί μπορούν να προσδιορίσουν γενικά, την πνευματική, κοινωνική κατάσταση και θέση των υπαλλήλων.

Αξίζει να σημειωθεί όμως, ότι κανένας σκοπός της οργάνωσης δεν μπορεί να ικανοποιεί ταυτόχρονα όλους αυτούς τους τομείς του ατόμου και της επιχείρησης.

Μειονεκτήματα των σκοπών

Μπορούμε να προσδιορίσουμε μερικά μειονεκτήματα των σκοπών για την επιχείρηση και το άτομο-μέλος της επιχείρησης. Μερικά από τα μειονεκτήματα αυτά είναι:

- ◆ Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των επιχειρησιακών σκοπών, είναι δυνατόν να γίνουν αυτά τα ίδια σκοποί. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται συνήθως αντιστροφή των μέσων σε σκοπούς.
- ◆ Το δεύτερο μειονέκτημα, έχει σχέση με την έννοια της μέτρησης. Το αποτέλεσμα των σκοπών πρέπει να μετριέται και επειδή το αποτέλεσμα των ποιοτικών σκοπών (π.χ. η ανύψωση

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

του ηθικού των υπαλλήλων), δεν μπορεί να μετρηθεί απ' ευθείας, γι' αυτό και το σημείο αυτό αποτελεί αδυναμία.

- ♦ Σκοποί που δεν προσδιορίζονται με σαφήνεια, δεν καθορίζουν με ακρίβεια την αναγκαία πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί, ενώ από την άλλη μεριά σκοποί απόλυτα συγκεκριμένοι περιορίζουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία στην συμπεριφορά.

Σε ατομικό επίπεδο, προκύπτουν τα παρακάτω προβλήματα στην συμπεριφορά των υπαλλήλων:

- ♦ Εάν το σύστημα των ανταμοιβών δεν σχεδιαστεί με ακρίβεια και σαφήνεια, τότε δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί η επίτευξη των σκοπών, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Τότε, οι υπάλληλοι θα επιδιώξουν αυτές τις δραστηριότητες, ή ενέργειες, που θα έχουν την μεγαλύτερη ανταπόδοση σε σχέση με τις προσωπικές ανάγκες και σκοπούς.
- ♦ Ένα άλλο μειονέκτημα, αποτελεί η δυσκολία στον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της σχετικής απόδοσης της επιχείρησης.
- ♦ Οι σκοποί της επιχείρησης μπορεί να ευρίσκονται σε ασυμφωνία με τους προσωπικούς σκοπούς.

Μπορεί να διατυπωθούν μερικές αρχές για την επίτευξη θεσμικών αλλαγών σε μία οργάνωση:

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

- ◆ Γιά να μεταβληθεί ένα υποσύστημα, ή ένα οποιοδήποτε μέρος ενός υποσυστήματος, πρέπει επίσης να μεταβληθούν και οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που έχουν σχέση με αυτό.
- ◆ Ο χώρος για να ξεκινήσει μία αλλαγή ευρίσκεται σε εκείνα τα σημεία του συστήματος, όπου υπάρχει κάποιο στρες και κάποια υπερένταση. Το στρες μπορεί να προκαλέσει στα άτομα κάποια δυσαρέσκεια προς την υφιστάμενη κατάσταση των πραγμάτων και να αποτελέσει έτσι ένα κίνητρο αλλαγής στο σύστημα.
- ◆ Προχωρώντας στην διάγνωση της δυνατότητας αλλαγής σε μία δεδομένη οργάνωση, είναι πάντοτε απαραίτητο να υπολογίζεται ο βαθμός της υπερέντασης, στα σημεία όπου επιδιώκεται αλλαγή. Κανονικά, πρέπει κανείς να αποφεύγει να πραγματοποιεί την αλλαγή στο μέρος αυτό που υπάρχει μεγάλο στρες.
- ◆ Γιά να πραγματοποιηθεί μία οποιαδήποτε αλλαγή πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, η επίσημη και ανεπίσημη δομή της επιχείρησης.
- ◆ Η αποτελεσματικότητα μίας προγραμματισμένης αλλαγής, συνδέεται άμεσα με τον βαθμό στον οποίο μέλη από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης συμμετέχουν στην διεύρυνση και την διάγνωση του εφικτού των αλλαγών, όπως

στην διατύπωση και εξέταση της γνησιότητας των στόχων και προγραμμάτων της αλλαγής.

8. Ανθρώπινα προβλήματα στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Κατωτέρω διατυπώνονται πέντε κύρια ανθρώπινα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις τα οποία και πηγάζουν από την μορφή του οργανωτικού τους διαγράμματος.

- ◆ Η ολοκλήρωση ή ενοποίηση (Integration):
Το πρόβλημα αυτό, αναφέρεται στον τρόπο ενοποίησης των ατομικών αναγκών και των στόχων της επιχείρησης. Σχετίζεται με την εφαρμογή των ανθρωπιστικών επιστημών για την κατανόηση της πολυπλοκότητας της φύσης του ανθρώπου.
- ◆ Η κοινωνική επίδραση (Social influence):
Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην κατανομή της ισχύος και των πηγών της ισχύος και της εξουσίας. Αντιμετωπίζεται ο διαχωρισμός της διοίκησης από την ιδιοκτησία. Επιδιώκεται η άνοδος των εργατικών συνδικάτων και της γενικής παιδείας.
- ◆ Η συνεργασία (Collaboration):
Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στη ρύθμιση και την επίλυση των αντιθέσεων. Αντιμετωπίζεται το θέμα της εξειδίκευσης και

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

του επαγγελματισμού, αλλά και το πρόβλημα της ανάγκης για αλληλεξάρτηση.

- ◆ **Η προσαρμογή (Adaptation):**

Ο όρος αυτός αναφέρεται στην σωστή αντίδραση στις αλλαγές που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης. Το πρόβλημα παρουσιάζεται εντονότερο στις επιχειρήσεις, γιατί δεν υπάρχει δυνατότητα πρόβλεψης του εξωτερικού περιβάλλοντος λόγω της ταχύτητας της τεχνολογικής εξέλιξης.

- ◆ **Η Ανανέωση (Revitalization):**

Η ανανέωση, αναφέρεται στο φαινόμενο της ανάπτυξης και της παρακμής. Οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία, την εργασία, το ανθρώπινο δυναμικό, τις πρώτες ύλες, τα πρότυπα και τις αξίες της κοινωνίας, στους σκοπούς της επιχείρησης και της κοινωνίας, καθιστούν διαρκή την προσήλωση στις διαδικασίες της επιχείρησης και θεωρούν την αναθεώρηση επιτακτική.

Γιά να καταστεί επιτυχημένη η αλλαγή του οργανωτικού σχήματος της επιχείρησης, πρέπει να περιλαμβάνει τρεις κύριες διαδικασίες, τις παρακάτω:

- α. Η Υιοθέτηση:**

Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει την αποδεδειγμένη ποιότητα του τύπου της αλλαγής, τον εύκολο εντοπισμό των αποτελεσμάτων και την προσιτή πληροφόρηση. Το κόστος και

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

η προσιτότητα της αλλαγής, όπως ακόμα και το σύστημα των αξιών, πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά.

β. Η Αποδοχή:

Και αυτή η διαδικασία εξαρτάται από την σχέση αλληλεξάρτησης ανάμεσα στο φορέα της αλλαγής και τα μέλη και τους πελάτες της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο άγχος προκαλεί η αλλαγή, τόσο πιο συνεργάσιμη και στενότερη πρέπει να είναι η σχέση τους. Επί πλέον, είναι γνωστό ότι η εσπευσμένη αλλαγή θα συναντήσει αντίσταση στο βαθμό που τα μέλη και οι πελάτες της επιχείρησης, έχουν ελλειπή, ή ατελή γνώση για την αλλαγή, έχουν σχετικά μικρή εμπιστοσύνη στην πηγή προέλευσης της αλλαγής και συγκριτικά μικρή επιρροή πάνω στη φύση και την κατεύθυνση της αλλαγής.

γ. Η Εφαρμογή:

Η εφαρμογή είναι μιά διαδικασία, που για να επιτύχει πρέπει τα άτομα να την κατανοήσουν, να αφοσιωθούν και να δεσμευτούν με αυτή, έτσι που να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας του συστήματος. Τα στοιχεία που απαιτούνται στην διαδικασία της εφαρμογής είναι:

- ♦ Τα μέλη και οι πελάτες πρέπει να κατανοήσουν καλά την σημασία της αλλαγής και τις επιπτώσεις της;
να έχουν την μεγαλύτερη δυνατή επιρροή πάνω στην εξέλιξη και την ρύθμιση της τύχης της επιχείρησης;

Κεφάλαιο πρώτο: Περί οργανώσεως

τέλος δε να έχει καλλιεργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και του εισηγητή της αλλαγής.

- ♦ Η προσπάθεια για αλλαγή πρέπει να θεωρείται αυτοωθούμενη και εκούσια. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την νομιμοποίηση και την ενίσχυση της αλλαγής "εκ των άνω", δηλαδή, από την διοίκηση και από άλλες ομάδες που σχεδιάζουν την αλλαγή.
- ♦ Το πρόγραμμα της αλλαγής πρέπει να περιλαμβάνει συναισθηματικά και αξιολογικά, καθώς και πληροφοριακά στοιχεία για επιτυχημένη εφαρμογή. Δεν είναι σκόπιμο να βασιστεί κανείς αποκλειστικά και μόνο στην πειθώ της θεωρητικής τεκμηρίωσης.

Ο φορέας της αλλαγής μπορεί να παίξει αποφασιστικό ρόλο στη μείωση της αντίστασης κατά της αλλαγής. Η ποιότητα της σχέσης πελάτη-φορέα, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του προγράμματος της αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1. Οργανωτικοί κανόνες

Με την οργάνωση, πραγματοποιείται ο αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και άλλων μέσων, επιτυγχάνεται η μεθόδευση της δραστηριότητας των ανθρώπων και της χρήσεως των άλλων μέσων, με σκοπό την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Ο αρμονικός συνδυασμός και η συνεργασία των ανθρώπων, επιτυγχάνεται τόσο με τον αυτοέλεγχό τους, όσο και με κανόνες συμπεριφοράς των ανθρώπων και χρήσεως των μηχανικών και άλλων μέσων.

Η υλοποίηση των σκέψεων και των θεωριών που αφορούν την οργάνωση σαν επιστημονική λειτουργία των επιχειρήσεων, στηρίζεται και στην εφαρμογή ορισμένων αρχών, όπως οι ακόλουθες:

1. Η αρχή της κατανομής των εργασιών και δραστηριοτήτων
2. Η αρχή του καθορισμού των σκοπών
3. Η αρχή της ενότητας της διοικήσεως
4. Η αρχή της περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργανώσεως

5. Η αρχή του προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης
6. Η αρχή του συντονισμού
7. Η αρχή της ιεραρχικής κλίμακας
8. Η αρχή της καταρτίσεως της ιεραρχικής διαρθρώσεως, σε κάθετη και οριζόντια διάταξη και του καθορισμού των θέσεων (διοικητικών, επιτελικών και εκτελεστικών θέσεων) με σαφή περιγραφή του έργου κάθε θέσεως εργασίας.
 9. Η αρχή της σωστής επιλογής του προσωπικού
 10. Η αρχή της απλοποιήσεως και τυποποιήσεως της εργασίας
 11. Η αρχή της θεσπίσεως κινήτρων για την αύξηση της αποδοτικότητας (και της παραγωγικότητας)
 12. Η αρχή του προγραμματισμού και του ελέγχου των ενεργειών. Προηγούνται όμως, όπως είναι ευνόητο, η θέσπιση κανόνων και μεθόδων και η εφαρμογή τους σε όλες τις δραστηριότητες
 13. Η αρχή του καλύτερου δυνατού συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής με παράλληλη προσοχή:
 - α) στην κυριαρχική θέση του ανθρώπινου παράγοντα,
 - β) στην ελαστικότητα της οργανώσεως,
 - γ) στην διαρκή βελτίωση.
 14. Η αρχή της οικονομικής αποτελεσματικότητας.

Ας εξετάσουμε αναλυτικότερα καθεμία ξεχωριστά τις παραπάνω βασικές αρχές.

2. Η Αρχή της κατανομής των εργασιών και δραστηριοτήτων (Grouping)

Πρώτο βήμα για την συγκρότηση μιάς επιχείρησης είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της. Πρέπει επίσης να περιγραφούν αφενός η δομή της επιχείρησης, ή οργανισμού και αφετέρου οι καθιερωμένες σχέσεις που συνδέονται με αυτή.

Επίσης πρέπει να καθορίζονται οι σχέσεις:

- α) των ανθρώπων μεταξύ τους και
- β) των ανθρώπων με τις εργασίες και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Προκύπτει έτσι, ανάγκη επιμερισμού των αρμοδιοτήτων, της επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν από την συνεργασία των ανθρώπων κ.λ.π.

Η δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας, αποδόσεως και οργανώσεως προκάλεσαν, εκτός των άλλων, την επίλυση του προβλήματος της ομαδοποιήσεως των δραστηριοτήτων. Υπέρ της επίλυσης αυτού του προβλήματος ήσαν οι οπαδοί της Κλασσικής Σχολής. Αυτοί υιοθέτησαν διαδοχικά μία μεθοδολογία τμηματοποιήσεως και κατανομής των μονάδων εργασίας, ή της δραστηριότητας σε τμήματα.

Τμήμα, μπορούμε να θεωρήσουμε μία εξειδικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων που τις ελέγχει και τις καθοδηγεί ένα διοικητικό στέλεχος. Συνήθως, έχουμε διαβαθμίσεις, ανάλογα με το μέγεθος των δραστηριοτήτων. όπως: Γενική διεύθυνση, διεύθυνση, τμήμα, γραφείο, υπηρεσία κ.λ.π. Στη Δημόσια Διοίκηση υπάρχει μεγαλύτερη σαφήνεια

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργάνωσης

στη χρήση των σχετικών όρων, π.χ. στη διεύθυνση προΐσταται ο διευθυντής, στο τμήμα προΐσταται ο προϊστάμενος κ.ο.κ. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν υπάρχει αυτή η σαφήνεια.

Χρησιμοποιώντας τον όρο "τμηματοποίηση", εννοούμε την κατανομή εργασιών και δραστηριοτήτων, που σχετίζονται μεταξύ τους σε τέτοια τμήματα.

Οι δύο αυτοί όροι, ενώ φαίνονται σαν αντιφατικοί μεταξύ τους, στην πραγματικότητα είναι σχεδόν ταυτόσημοι, μόνο που βλέπουν το πρόβλημα από διαφορετική σκοπιά.

Εχουν γίνει αποδεκτά και τα παρακάτω, σχετικά με την τμηματοποίηση-ομαδοποίηση:

-Η τμηματοποίηση προσεγγίζει το πρόβλημα της πυραμίδας από επάνω προς τα κάτω (Top-down approach).

-Η ομαδοποίηση προσεγγίζει το πρόβλημα από κάτω προς τα επάνω (Bottom-up approach).

-Η τμηματοποίηση και ομαδοποίηση πραγματοποιούνται με μία διαδικασία, που ακολουθεί κάποια κριτήρια και δεν είναι απλή εργασία. Αντίθετα απαιτεί μεγάλη προσοχή και περίσκεψη.

Γιά την τμηματοποίηση και ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων, χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων και τα ακόλουθα πρακτικά κριτήρια:

- α. Οι λειτουργίες της επιχείρησης
- β. Τα προϊόντα, ή υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση
- γ. Ο χώρος στον οποίο δρουν τα διάφορα τμήματά της
- δ. Η πελατεία της

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργάνωσης

- ε. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν
- στ. Η διαδικασία, ή ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός
- ζ. Ο συνδυασμός δύο, ή περισσότερων κριτηρίων

α. Τμηματοποίηση κατά λειτουργίες

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με το είδος, το μέγεθός της, την φύση της, όπως προαναφέρθηκε, έχει ορισμένες απαραίτητες λειτουργίες, που συνιστούν βάση για την ανάλυση των διάφορων δραστηριοτήτων, την μελέτη των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων, σχετικά με την οργάνωση και την αποδοτικότητά της.

Πρώτος ο Η. Fayol, όπως είναι γνωστό, είχε επισημάνει το γεγονός και είχε μελετήσει συστηματικά το φαινόμενο. Έτσι διαπίστωσε ότι υπάρχουν οι εξής έξη βασικές λειτουργίες:

1. Η Τεχνική
2. Η Εμπορική
3. Η χρηματοοικονομική
4. Η λειτουργία της Ασφαλείας
5. Η Λογιστική
6. Η Διοικητική

Και οι έξη αυτές λειτουργίες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους.

Η οργάνωση των επιχειρήσεων και η κατανομή των δραστηριοτήτων τους, γίνεται σε πολύ μεγάλο αριθμό, όπως είχε προτείνει ο Fayol, με τις εν τω μεταξύ εξελίξεις.

Η επιχείρηση, όπως και οποιοσδήποτε ζωντανός οργανισμός, ενεργεί και εξωτερικεύει την δράση του με τις λειτουργίες της (ανοικτό σύστημα).

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργάνωσης

Όπως προαναφέρθηκε, οι λειτουργίες της επιχείρησης ποικίλλουν ανάλογα με την μορφή της, την φύση της, κ.λ.π. Δηλαδή, μπορούμε να παρατηρήσουμε τις ακόλουθες παραλλαγές:

1. Εμπορική επιχείρηση.

Εφοδιασμός - Αποθήκευση - Διαχείριση υλικού - Πώληση - Χρηματοοικονομική λειτουργία - Λειτουργία ασφαλείας - Λογιστήριο - Διοίκηση προσωπικού.

2. Βιομηχανική, ή Βιοτεχνική επιχείρηση.

Οι έξη λειτουργίες, όπως διαπίστωσε ο Fayol, με μικρές παραλλαγές.

3. Επιχείρηση προσφοράς υπηρεσιών.

Προσφορά υπηρεσιών (Εμπορική) και οι εξής ακόμη λειτουργίες: Χρηματοοικονομική - Λογιστική - (Ασφαλείας) - Διοικητική.

Όλες οι λειτουργίες, έχουν σοβαρότητα γιά την πραγματοποίηση των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης. Η λειτουργία της διοικήσεως όμως έχει την μεγαλύτερη σπουδαιότητα, διότι μεταξύ άλλων ο επιχειρηματίας, ή το διοικητικό στέλεχος πρέπει να επιλέξει με το αντικείμενο που θα ασχοληθεί η επιχείρηση, με ποιούς τρόπους θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι.

β. Τμηματοποίηση κατά προϊόντα

Ανάλογα με τα παραγόμενα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση, ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, είναι δυνατή η τμηματοποίησή της.

Ετσι, εάν υπάρχουν διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες, η επιχείρηση μπορεί να κάνει διαφορετικές οργανικές υπομονάδες, δηλαδή τμήματα, ή διευθύνσεις που να καλύπτουν την παραγωγή, ή και την διάθεσή τους. Μία ασφαλιστική επιχείρηση π.χ. με διάφορους κλάδους ασφαλειών

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργανώσεως

έχει διεύθυνση-κλάδο ασφαλειών ζωής, πυρός, ατυχημάτων, αυτοκινήτων κ.λ.π.

γ. Τμηματοποίηση σύμφωνα με τον χώρο δραστηριότητας

Διάφορες επιχειρήσεις, όλων σχεδόν των μορφών, έχουν καταναείμει την δραστηριότητά τους σε διάφορους γεωγραφικούς χώρους, είτε μίας χώρας, είτε πολλών χωρών.

Υπάρχουν βιομηχανικές επιχειρήσεις με παραγωγικές εγκαταστάσεις σε διάφορα μέρη του Ελληνικού χώρου. Η Ανώνυμος Εταιρεία π.χ. ΤΙΤΑΝ, έχει εργοστάσια στην περιοχή Νομού Αττικής, στο Δρέπανο Αχαΐας, στο Καμάρι Βοιωτίας, στο Νομό Χανίων και στο Νομό Θεσσαλονίκης. Τα εργοστάσια αυτά, αποτελούν χωριστές μεν διευθύνσεις, αλλά εντάσσονται όλα στην προσπάθεια πραγματοποίησης των κοινών στόχων. Αντίστοιχα παραδείγματα παρουσιάζουν οι τραπεζικές, οι ασφαλιστικές, οι αεροπορικές και άλλες επιχειρήσεις.

δ. Τμηματοποίηση σύμφωνα με την πελατεία

Όπως είναι γνωστό και προαναφέρθηκε, πολλές επιχειρήσεις τμηματοποιούνται σε γεωγραφικά διαμερίσματα. Ενας από τους λόγους είναι και η εξυπηρέτηση της πελατείας των περιοχών, όπως κάνουν οι τράπεζες διότι ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό οι ανάγκες, τα προβλήματα των πελατών. Αλλά και άλλων μορφών επιχειρήσεις παρουσιάζουν τέτοιας μορφής τμηματοποίηση, όπως:

- ♦ Επιχειρήσεις παραγωγής σκυροδέματος. επειδή δεν μπορεί να εξυπηρετήσει μιά τέτοια μονάδα πελάτες που ευρίσκονται

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργανώσεως

μακρύτερα από μιά απόσταση. Έτσι π.χ. ιδρύει μιά μονάδα για την εξυπηρέτηση πελατών περιοχής Αιγίου και άλλη για πελάτες περιοχής Πατρών, 'Η

- ♦ Για την εξυπηρέτηση πελατών εσωτερικού, υπάρχει μιά διεύθυνση πωλήσεων εσωτερικού και για τους πελάτες άλλων χωρών υπάρχει μιά άλλη εξαγωγών ή εξωτερικού εμπορίου κ.λ.π. 'Η

- ♦ Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των διαφόρων κατηγοριών πελατών δημιουργεί,
 - α. Τμήμα χονδρικής πωλήσεως, που απευθύνεται σε χονδρεμπόρους οι οποίοι αγοράζουν χονδρικός (σε μεγάλες ποσότητες),
 - β. Τμήμα λιανικής πωλήσεως,
 - γ. Τμήμα ταχυδρομικής εξυπηρέτησεως πελατών, που ασχολείται με την εκτέλεση παραγγελιών πελατών, που έχουν συμπληρώσει ειδικά έντυπα, μέσω του ταχυδρομείου κ.ο.κ.

ε. Τμηματοποίηση σύμφωνα με τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν

Όπως είναι γνωστό, όλες οι αποφάσεις μέσα στην επιχειρησιακή δραστηριότητα, δεν είναι της ίδιας σοβαρότητας και δεν αφορούν ένα αντικείμενο. Έτσι ανάλογα με την σοβαρότητα που έχουν, ή την περιοχή που αφορούν, ή στο αντικείμενο στο οποίο αναφέρονται, μπορούμε να προχωρήσουμε σε τμηματοποίηση, π.χ. Επιθεώρηση Βιομηχανίας Πελοποννήσου, ή Διεύθυνση Εξαγωγικού Εμπορίου, κ.ο.κ.

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργάνωσης

στ. Τμηματοποίηση ανάλογα με την παραγωγική διαδικασία, ή τον παραγωγικό εξοπλισμό που χρησιμοποιούν.

Ένα από τα παραδείγματα που διευκρινίζουν πολύ καλά την περίπτωση αυτή, αποτελεί η Δ.Ε.Η., με τους θερμοηλεκτρικούς και υδροηλεκτρικούς σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος. Έτσι έχει τον θερμοηλεκτρικό σταθμό Κερατσινίου που λειτουργεί με πετρέλαιο, τα θερμοηλεκτρικά εργοστάσια Μεγαλουπόλεως και Πτολεμαΐδος, τα υδροηλεκτρικά εργοστάσια Καστρακίου κ.λ.π., που λειτουργούν με υδατοπτώσεις. Δηλαδή, η διαφορετική παραγωγική διαδικασία οδηγεί στην ειδική τμηματοποίηση με αυτό το κριτήριο.

Ένα άλλο σχετικό παράδειγμα μας είχε δώσει η "Πειραιϊκή- Πατραϊκή Βιομηχανία Βάμβακος Α.Ε.", που είχε εργοστάσιο παραγωγής υφασμάτων "τζην" στο Καρπενήσι, ενώ τα λευκά νήματα τα παρείχε στα εργοστάσια Πατρών κ.λ.π.

ζ. Τμηματοποίηση με συνδυασμό δύο, ή περισσότερων κριτηρίων

Στην πράξη, αυτής της μορφής η τμηματοποίηση δεν γίνεται πάντα με ένα κριτήριο, αλλά πολλές φορές χρησιμοποιείται συνδυασμός των σχετικών κριτηρίων, ανάλογα με την περίπτωση. Η ΔΕΗ π.χ. και πάλι, κάνει τμηματοποίηση ανάλογα με τις λειτουργίες, τον χώρο στον οποίο δρουν τα διάφορα τμήματά της και οι λειτουργικές μονάδες της, την πελατεία της και τις παραγωγικές της διαδικασίες.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες κάνουν τμηματοποίηση ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν, την πελατεία τους και τον γεωγραφικό χώρο στον οποίο δρουν τα υποκαταστήματά τους κ.ο.κ.

Δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί, ότι η απλή εκλογή της σωστής επιλογής, γιά τον διαχωρισμό της επιχείρησης σε τμήματα δεν λύνει το

πρόβλημα της οργανώσεώς της. Είναι πιθανό να υπάρχουν απορίες σχετικές με το ποιές λειτουργίες ανήκουν στο ένα τμήμα, ποιές στο άλλο κ.λ.π.

3. Αρχή καθορισμού των σκοπών

Στην έννοια της οργάνωσης απαραίτητα συμπεριλαμβάνονται και οι σκοποί, τους οποίους το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει την υλοποίησή τους.

Η επιδίωξη στην επιτυχία των σκοπών, ή των στόχων αποτελεί μία βασική διαφορά των οργανωμένων συνόλων και των οικονομικών μονάδων από τα άλλα σύνολα ανθρώπων.

Οι H. Koontz & C. O'Donnell υπογραμμίζουν, ότι όλα τα διοικητικά στελέχη έχουν, λογικά και ηθικά, ένα "πλεονασματικό στόχο", να ενεργήσουν δηλαδή, έτσι ώστε η ομάδα για την οποία είναι υπεύθυνα, να επιτύχει τους στόχους ή αντικειμενικούς σκοπούς της, με την ελάχιστη δαπάνη ανθρώπινων και υλικών πόρων, ή να επιτύχουν όσο το δυνατόν περισσότερα για ένα σκοπό με τα μέσα και τους πόρους που έχουν στην διάθεσή τους.

Ο "πλεονασματικός στόχος" για μεν την επιχείρηση σημαίνει κέρδος, για την δημόσια υπηρεσία σημαίνει καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών με τα υπάρχοντα ανθρώπινα και υλικά μέσα. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στους οργανισμούς που δεν επιδιώκουν υλικά οφέλη.

Δεν πρέπει βέβαια, να παραβλέπονται και οι κοινωνικοί σκοποί όλων των επιχειρήσεων και οργανισμών, κερδοσκοπικών και μη, που πρέπει

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργανώσεως

να συμβάλλουν στην βελτίωση των όρων διαβιώσεως, στην όσο το δυνατόν αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς κ.λ.π.

Από το 1954, η Αρχή του καθορισμού των σκοπών έλαβε νέα διάσταση με την υιοθέτηση της τεχνικής που ονομάζεται Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς (Management by objectives - M.B.O.), με την οποία θα ασχοληθούμε σε άλλο σημείο αναλυτικά.

4. Αρχή της ενότητας της Διοικήσεως (Unity of Command)

Μία βασική ιδέα των θεωριών του Fayol, είναι η αρχή της ενότητας της διοικήσεως, ή της εντολής. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, ένας υπάλληλος δέχεται εντολές μόνο από ένα "κανονικό" προϊστάμενο, εκτός και αν προέρχονται από μία "λειτουργική αρχή".

Ο Fayol, θεώρησε την αρχή αυτή βασική για την οργάνωση και είχε διατυπώσει τα εξής: "Κάθε όργανο της επιχειρήσεως, πρέπει για κάθε ενέργειά του, να δέχεται διαταγές από ένα και μόνο προϊστάμενο".

Με την εφαρμογή της αρχής αυτής, αποφεύγονται συγκρούσεις και προβλήματα-μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων βαθμίδων, αλλά και ειδικοτήτων. Αυτό δεν σημαίνει ότι, δεν υπάρχουν παρεκκλίσεις από την αρχή αυτή, ούτε και περιπτώσεις που μπορεί να εφαρμοστεί κάτι διαφορετικό που να είναι και το σωστότερο.

Στην Δημόσια Διοίκηση, με την διοικητική αποκέντρωση, προϊστάμενος των πολιτικών υπαλλήλων του κάθε νομού είναι ο αντίστοιχος Νομάρχης. Για θέματα όμως όπως αυτά που αναφέρονται στην επί μέρους λειτουργία των αποκεντρωμένων υπηρεσιών, από

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργανώσεως

λειτουργική άποψη, δέχονται οδηγίες και κατευθύνσεις από τις αρμόδιες κεντρικές τους υπηρεσίες. Επίσης, θέματα που αφορούν την εν γένει υπαλληλική κατάσταση των υπαλλήλων, όπως αυτά της υπηρεσιακής τους εξέλιξης, μεταθέσεις, αποσπάσεις, κ.λ.π., διενεργούνται από τις κεντρικές υπηρεσίες των Υπουργείων στα οποία ανήκουν.

Παρόμοια συμβαίνουν και στις επιχειρήσεις που έχουν τμηματοποίηση κατά γεωγραφικό χώρο. Υπάρχει μεν η διεύθυνση του τοπικού εργοστασίου π.χ., η οποία ρυθμίζει τα θέματα τα οποία είναι τρεχούσης φύσεως και τα επιβλέπει με τα καθ' ύλην αρμόδια στελέχη για την πραγματοποίηση των σκοπών, τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση. Τα θέματα των επί μέρους λειτουργιών ρυθμίζονται από την διεύθυνση της επί μέρους λειτουργίας, όπως π.χ. την Διεύθυνση Προσωπικού, ή την Διεύθυνση Λογιστηρίου κ.λ.π.

Ο προσεκτικός χειρισμός των διαφόρων θεμάτων, αλλά και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων, είναι δυνατόν να οδηγήσουν τόσο στην ενότητα της διοικήσεως, όσο και στην αποφυγή των συγκρούσεων αρμοδιοτήτων και αρνητικών αποτελεσμάτων για όλες τις πλευρές.

5. Η Αρχή της περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου (Span of Control)

Η αρχή αυτή, πολλές φορές, αναφέρεται και ως "αρχή περιοχής ευθύνης της διοικήσεως". Η αρχή της περιορισμένης εκτάσεως του

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργανώσεως

ελέγχου, σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στον αριθμό των ανθρώπων, τα οποία μπορεί να επιβλέψει ένα άτομο. Το όριο αυτό ποικίλλει, ανάλογα με διάφορα κριτήρια, όπως η εμπειρία και η προσωπικότητα του προϊστάμενου κ.λ.π. Από αυτό τον περιορισμό προκύπτει η ανάγκη δημιουργίας οργανωτικών επιπέδων.

Μέχρι των αρχών του 20ου αιώνα και συγκεκριμένα έως το 1950, σαν όριο αποτελεσματικού ελέγχου, θεωρούσαν τον αριθμό έξη και άλλοτε τον αριθμό τέσσερα. Σήμερα όμως, αρχίζει να γίνεται αποδεκτή η τάση που προβάλλουν οι εκπρόσωποι της Λειτουργικής Σχολής, ότι πρέπει δηλαδή να αναζητούνται, σε μεμονωμένες περιπτώσεις οι λόγοι για τους οποίους υπάρχει περιορισμένο όριο ελέγχου και δέχονται ότι υπάρχει όριο με ευρεία εφαρμογή.

Τώρα, καταβάλλονται προσπάθειες για να εντοπίσουν τον αριθμό των εργαζομένων, ο οποίος πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερος, χωρίς όμως να δημιουργείται πρόβλημα στην αποτελεσματική επίβλεψή τους.

Το 1933, ο Γάλλος διοικητικός σύμβουλος V.A.Graicumas, δημοσίευσε μία εργασία του, στην οποία ανέλυε τις σχέσεις υφισταμένων-προϊσταμένων. Ανέπτυξε ένα μαθηματικό τύπο, που παρουσιάζει ότι οι διοικητικές επιπλοκές αυξάνονται με γεωμετρική πρόοδο, καθώς αυξάνει ο αριθμός των εργαζομένων. Ο τύπος αυτός είναι ο ακόλουθος:

$R = v(2 + (v-1))$, όπου $R =$ ο αριθμός των ειδικών σχέσεων και $v =$ ο αριθμός των εργαζομένων. Από την εφαρμογή του τύπου έχουμε π.χ. για $v=1$, $R=1$, για $v=6$, $R=222$, για $v=10$, $R=5210$, για $v=18$, $R=2.359.602$, κ.λ.π.

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργάνωσης

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο τύπος αυτός δεν έχει απόλυτη χρησιμότητα στην πράξη, διότι δεν αναφέρεται καθόλου στην συχνότητα των σχέσεων. Δείχνει όμως, ότι η διοίκηση με μικρό αριθμό εργαζομένων, είναι λιγώτερο πολύπλοκη από την διοίκηση με μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Κάτι ανάλογο έχει τονίσει και ο Parkinson.

Θα μπορούσε λοιπόν να γίνει δεκτό ότι, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να διευθύνει τόσο καλά απεριόριστο αριθμό ατόμων, όσο μπορεί να διευθύνει ένα μικρότερο, χωρίς να υπάρχει γενικά αποδεκτός αριθμός, ο μικρός ή ο μεγαλύτερος. Αυτό το όριο εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως προαναφέρθηκε.

Μεταξύ αυτών δε, συμπεριλαμβάνονται και οι ακόλουθοι:

- ◆ Ιδιομορφία οργανωτικού συνόλου (επιχειρήσεως, οργανισμού κ.λ.π.)
- ◆ Προσόντα προϊσταμένου, όπως πείρα, γνώσεις, ιδιοσυγκρασία κ.λ.π.
- ◆ Προσόντα και δυνατότητες γενικά των υφισταμένων
- ◆ Νομικό πλαίσιο που έχει επιβάλλει, για το συγκεκριμένο σύνολο η Πολιτεία
- ◆ Υποβοήθηση ή όχι από επιτελείς κ.α.

6. Αρχή Προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης

Σύμφωνα με την Κλασική Σχολή, πρέπει να υπάρχει προκαθορισμός, αλλά και εξίσωση εξουσίας και ευθύνης. Όταν δεν υπάρχει ισότητα, τότε θα έχουμε αυθαιρεσία, ή ανευθυνότητα, εάν κάποια από τις δύο έννοιες είναι μεγαλύτερη από την άλλη, αντίστοιχα.

Όπως γνωρίζουμε, εξουσία σημαίνει το δικαίωμα να εκδίδει κανείς έγκυρες εντολές, όπου περιμένει ότι κάποιος, ή κάποιοι άλλοι θα τις εκτελέσουν. Ευθύνη σημαίνει την υποχρέωση που αναλαμβάνει κανείς, για να εκτελέσει την έγκυρη εντολή, όπως επίσης για την υλοποίηση ενός έργου, ή την πραγματοποίηση ενός αντικειμενικού σκοπού.

Στην συνέχεια νεώτερες Σχολές αμφισβητούν τα πλεονεκτήματα της αρχής αυτής και διατυπώνουν επιφυλάξεις ως προς την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Κάτι ανάλογο παρουσιάζεται με την εφαρμογή της διοικήσεως με αντικειμενικούς στόχους (ΔΑΣ), όπου δεν ενδιαφέρει τόσο το μέγεθος της εξουσίας και ευθύνης, όσο η πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων.

Ανεξάρτητα πάντως από Σχολές, θα πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες, ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα και μάλιστα σε βάρος των ασθενέστερων, από αυθαιρεσίες, ή υπερβολές της κάποιας εξουσίας.

7. Η Αρχή του Συντονισμού

Η Αρχή του Συντονισμού είναι επακόλουθο της τμηματοποιήσεως και είναι αναγκαία γιατί με τον συντονισμό πραγματοποιείται αποτελεσματικότερα η λειτουργία των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Από την εποχή του Fayol, έχει γίνει αποδεκτή η αρχή αυτή. Με τον όρο συντονισμό εννοούμε:

Την εναρμόνιση όλων των ενεργειών της επιχειρήσεως, με τέτοιο τρόπο ώστε, να διευκολύνεται η επιτυχής λειτουργία της.

Συντονισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της αλυσίδας εντολών, η οποία εμφανίζεται στα οργανογράμματα.

Κάθε "κουτί" στο σχεδιάγραμμα εμφανίζει ένα ρόλο στελέχους. Οι δραστηριότητες των Ρ, Σ, Τ, συντονίζονται από το Ξ. Ο Ξ αντίστοιχα είναι υπεύθυνος στον Ε, ο Ε στον Β και ο Β στον Α. Αυτό παρουσιάζει και την αρχή της ιεραρχίας, όπου κάθε εργαζόμενος έχει ένα μόνο προϊστάμενο.

Η αρχή του συντονισμού εφαρμόζεται όχι μόνο στις περιπτώσεις των ατομικών δραστηριοτήτων, αλλά και σε εκείνες τις ομάδες, όπως είναι οι επιτροπές.

8. Η Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας

Σύμφωνα με την Κλασσική Σχολή, η εξουσία και η ιεραρχία των εξουσιών κατέχουν βασική θέση. Η αρχή της "κλίμακας" (ή της πυραμίδας, ή του καθορισμού των βαθμίδων) επισημαίνει την κάθετη απεικόνιση της οργανωτικής δομής. Αυτά σημαίνουν ότι, κάθε προϊστάμενος επιβλέπει κατευθείαν τον υφιστάμενό του και ότι υφίσταται μία σχέση εξουσίας βασισμένη στην άμεση γραμμή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, στο άμεσο "σκαλοπάτι" της κλίμακας που τους συνδέει.

Η αρχή αυτή συνδέεται άμεσα με την αρχή της ενότητας της εντολής και την συμπληρώνει. Το σχήμα της πυραμίδος διατυπώνει την αρχή της ιεραρχικής κλίμακας.

Η αρχή της ιεραρχικής κλίμακας ή πυραμίδας, στην συνέχεια έγινε αντικείμενο σοβαρών συζητήσεων που κατέληξαν στην διατύπωση άλλων θεωριών, όπως: της κυψέλης, του κουλουριού, της ανεμόσκαλας, της μήτρας, της καμπάνας, ή ακόμη και της αντιστροφής της πυραμίδας που εκφράζεται με την συμμετοχική διοίκηση.

Από το 1971 ο Oates, είχε επισημάνει μεταξύ των άλλων ότι, η συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση και ο εμπλουτισμός του έργου είναι συνθήματα πολύ της μόδας, παράλληλα όμως το περίπλοκο και της σύγχρονης επιχειρηματικής δράσεως, οδηγεί υποχρεωτικά στην εκχώρηση εξουσιών στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, δηλαδή στην "διοίκηση εκ των κάτω προς τα άνω".

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργάνωσης

Σύμφωνα με τις θέσεις αυτές, εγκαταλείπεται η σχέση "εποπτείας" και αντικαθίσταται από την "μετοχική και υποστηρικτική διοίκηση". Από την λύση αυτή προκύπτει η διάρθρωση σε σχήμα ανεστραμμένης πυραμίδας. Στην διάρθρωση αυτή, η δομή είναι προσανατολισμένη προς τους αντικειμενικούς στόχους, γεγονός το οποίο ανταποκρίνεται προς το αίτημα της εποχής μας για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Τα πρόσωπα οργανώνονται για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, παρά για να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες. Το ανθρώπινο δυναμικό και οι ιδιαίτερες δυνατότητές του, χρησιμοποιούνται για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η αλλαγή αυτή σημαίνει ένα νέο προσανατολισμό προς τον ανθρώπινο παράγοντα και τους στόχους, χωρίς να συνοδεύεται υποχρεωτικά με μεταβολή των βασικών τεχνικών διοικήσεως.

Στην πραγματικότητα, δεν μπορεί να αλλάξει η διοικητική ευθύνη απέναντι στην ιεραρχία για την πραγματοποίηση του αντικειμενικού σκοπού της επιχείρησης κ.λ.π., γιατί η απουσία μίας τέτοιας ευθύνης θα εσήμαινε διάλυση της επιχειρήσεως. Θεωρείται ότι είναι λάθος να συγχέεται η διοικητική ευθύνη απέναντι στον προϊστάμενο (ή στο μέλος της ομάδας), με την κοινωνική ευθύνη που έχουν τα μέλη μεταξύ τους και απέναντι στο κοινωνικό περιβάλλον. Η διοικητική ευθύνη, όπως υποστηρίζεται, είναι η βάση πάνω στην οποία οικοδομείται η οργάνωση και ο έλεγχος.

Ο Σπύρος Ζευγαρίδης, συγκρίνοντας την εξουσιαστική διοίκηση με την συμμετοχική, παρατηρεί μεταξύ άλλων και τα ακόλουθα:

Στην μεν εξουσιαστική διοίκηση, η διοίκηση συγκεντρώνει τις παρακάτω αρμοδιότητες:

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργανώσεως

- ◆ Συγκέντρωση της αρμοδιότητας λήψεως των αποφάσεων
- ◆ Αντιμετώπιση των καταστάσεων που παρουσιάζονται
- ◆ Οργάνωση και έλεγχος
- ◆ Το μέλλον καθορίζεται από το πεπρωμένο

Ο Διευθυντής ασχολείται συνήθως με τα εξής:

- ◆ Σχεδιάζει την δομή της οργανώσεως
- ◆ Αναθέτει εξουσία και ευθύνη
- ◆ Καθορίζει τις εργασίες των εργαζομένων
- ◆ Καθορίζει τον καλύτερο τρόπο εργασίας
- ◆ Προσλαμβάνει και εκπαιδεύει τα στελέχη
- ◆ Συνδέει τα οικονομικά κίνητρα με την εργασία
- ◆ Εξασφαλίζει στενή επίβλεψη της εργασίας
- ◆ Καθιερώνει άμεσο έλεγχο των στελεχών

Όσον αφορά δε την Συμμετοχική διοίκηση, η διοίκηση επικεντρώνει συνήθως τις προσπάθειές της στα παρακάτω:

- ◆ Αποκέντρωση της αρμοδιότητας λήψεως αποφάσεων
- ◆ Έμφαση στην προαντιμετώπιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων
- ◆ Τοποθέτηση αντικειμενικών σκοπών και θεμελιωμένη σκέψη
- ◆ Η οργάνωση προσδιορίζεται μόνη της (προσαρμόζεται)

Στην περίπτωση αυτή, ο διευθυντής ασχολείται συνήθως με τα ακόλουθα:

- ◆ Καθορίζει τους λειτουργικούς και στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς
- ◆ Η εξουσία και η ευθύνη προέρχονται από τους αντικειμενικούς σκοπούς

Κεφάλαιο δεύτερο: Βασικές αρχές οργάνωσης

- ◆ Τα στελέχη τοποθετούνται, έτσι ώστε να εργαστούν με προσανατολισμό στους αντικειμενικούς στόχους
 - ◆ Καθιερώνει οικονομικά και προσωπικά κίνητρα και αυτοδεσμεύσεις σχετικές με τα αποτελέσματα
 - ◆ Ο έλεγχος μετριέται από τα αποτελέσματα και όχι από τις δραστηριότητες
- Ο προσανατολισμός προς τους αντικειμενικούς στόχους, ανταποκρίνεται περισσότερο προς τις ανάγκες της εποχής μας για την πραγματοποίηση καλύτερων και περισσότερων αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

1. Εννοια και ιστορική αναδρομή της γραφειοκρατίας

Ο όρος γραφειοκρατία συχνά θεωρείται ότι αναφέρεται σε διαδικασίες που χαρακτηρίζονται από υπερβολική πολυπλοκότητα με αποτέλεσμα να δημιουργείται καθυστέρηση, ή αδράνεια στο έργο της διοίκησης. Στην κοινή γνώμη ο όρος "γραφειοκρατία" έχει καθιερωθεί σαν ένας όρος που εκφράζει την κακή εφαρμογή της εξουσίας.

Γραφειοκρατία καλείται ο τύπος της οργάνωσης, που έχει σχεδιαστεί για να επιτελεί διοικητικό έργο μεγάλης κλίμακας, με το να συντονίζει συστηματικά την εργασία πολλών ατόμων. Αυτή η έννοια ισχύει επομένως για οργανωτικές αρχές που αποβλέπουν στην βελτίωση της διοικητικής αποδοτικότητας.

Η γραφειοκρατία δεν περιορίζεται σε στρατιωτικούς και δημόσιους τομείς της κυβέρνησης, αλλά μπορεί να συναντηθεί ακόμη σε επιχειρήσεις, ενώσεις, εκκλησίες και σχολεία.

Η λέξη "bureau", στην αρχή, αναφερόταν στο ύφασμα που κάλυπτε τα γραφεία των Γάλλων ανωτέρων κρατικών λειτουργών του 18ου αιώνα. Κατέληξε έτσι να αναφέρεται στη διοίκηση που ασκείτο από την κυβέρνηση. Η κακή χρήση του όρου εξαπλώθηκε έπειτα σε ολόκληρη

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

την Ευρώπη του 19ου αιώνα, στην αρχή για να εμπαίξει την αυταρχική υπεροψία των ανωτέρων υπαλλήλων σε καθεστώτα απολυταρχικά.

Αργότερα, πιο γενικά, χρησιμοποιήθηκε σαν ένα μαστίγιο για τις πλάτες των μη ευαίσθητων μελών των οργανώσεων, για τις ανέντιμες μεθόδους της διοίκησης και τις επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας (κυβερνητικές, εμπορικές), όπου η ισχύς ήταν συγκεκριμένη στα χέρια των ολίγων που διοικούσαν.

Υπάρχει από την άλλη πλευρά, μία τέχνη, κοινωνική, επιστημονική χρήση του όρου γραφειοκρατία, που περιγράφει ένα τύπο κοινωνικής οργάνωσης που επινοήθηκε σκόπιμα από τους ανθρώπους, για την ορθολογιστική και αποδοτική επιδίωξη προκαθορισμένων σκοπών.

2. Η "πηγή" της γραφειοκρατίας

Η κλασική πηγή για την ανάλυση της έννοιας της γραφειοκρατίας, είναι ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber, που έγραψε για αυτήν στο τέλος του 19ου και στις αρχές του 20ου αιώνα. Κανείς άλλος δεν είδε καθαρότερα από αυτόν, ότι η γραφειοκρατία και η μεγάλης κλίμακας οργάνωση, αποτελούσαν τα θεμελιώδη φαινόμενα της σύγχρονης πολιτικής, κοινωνικής και οικονομικής ζωής.

Η γραφειοκρατία, παρατηρεί ο Max Weber, διακρίνεται από τους άλλους τύπους ανθρώπινης εξουσίας και ελέγχου κατά την μεθοδικότητά της, την ικανότητά της να φθάσει σε υψηλό βαθμό αποδοτικότητας, την σταθερότητά της, την αυστηρότητα της πειθαρχίας της και την αξιοπιστία της.

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

Είναι αλήθεια ότι, ο Weber έβλεπε συγχρόνως την τραγωδία του εξαιρετικά οργανωμένου κόσμου, μέσα στον οποίο θα μας οδηγούσε η βιομηχανοποίηση ενός κόσμου απαγοήτευσης, αποστερημένου από την μαγεία και το μυστήριο.

Ο Weber, έγραψε ότι, αυτό το σύστημα ισχύει για την πολιτεία και την εκκλησία, για τον στρατό, για τα πολιτικά κόμματα, οικονομικές επιχειρήσεις, οργανισμούς προώθησης σκοπών κάθε είδους, ιδιωτικούς συνεταιρισμούς, λέσχες και πολλά άλλα.

3. Η έννοια της γραφειοκρατίας κατά τον Weber

Ο Weber, στην ανάλυση των γραφειοκρατικών οργανώσεων, θεωρεί την γραφειοκρατία σαν μία ιδανική μορφή διοίκησης. Αυτό που ο Weber, έκρινε σαν ιδανική μορφή, είναι κράμα ενός εννοιολογικού σχήματος και ενός συνόλου υποθέσεων. Σαν εννοιολογικό σχήμα ο Weber, ορίζει το φαινόμενο που θα μελετηθεί. Εκτός όμως από αυτό, ο ιδανικός τύπος περιέχει και μιά σειρά από υποθέσεις.

Κατά τον Weber, οι γραφειοκρατίες παρουσιάζονται παρακάτω σε συνδυασμό χαρακτηριστικών, που πολλά από αυτά βρίσκονται σε σχέση συγκεκριμένης αλληλεξάρτησης. Η εξειδίκευση π.χ. λέγεται ότι προωθεί την επιδεξιότητα. Ο Weber εξηγεί, ότι αυτά τα χαρακτηριστικά και ιδιαίτερα οι συνδυασμοί τους έχουν σαν σκοπό την μεγιστοποίηση της διοικητικής αποδοτικότητας.

1) Οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των σκοπών των οργανώσεων κατανέμονται κατά ένα ορισμένο και σταθερό

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

τρόπο, σαν επίσημα καθήκοντα. Ο σαφής καταμερισμός της εργασίας, παρέχει την δυνατότητα να απασχολούνται, μόνο εξειδικευμένοι εμπειρογνώμονες σε κάθε συγκεκριμένη θέση και να καθίστανται καθένας από αυτούς υπεύθυνος για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτός ο μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης, έχει εισέλθει σε ένα τόσο μεγάλο μέρος της κοινωνικο-οικονομικής μας ζωής, ώστε τείνει να ξεχαστεί ότι υπήρχε σε προηγούμενες εποχές και ότι αποτελεί μιά σχετικά πρόσφατη γραφειοκρατική καινοτομία.

2) Η οργάνωση των γραφείων ακολουθεί την αρχή της ιεραρχίας, δηλαδή, κάθε κατώτερο γραφείο είναι κάτω από τον έλεγχο και την εποπτεία ενός ανωτέρου. Κάθε υπάλληλος σε αυτήν την ιεραρχία, είναι υπόλογος στον ανώτερό του, τόσο για τις αποφάσεις και τις πράξεις των υφισταμένων του, έχει εξουσία πάνω σε αυτούς, πράγμα που σημαίνει ότι αυτός έχει δικαίωμα να δίνει εντολές και αυτοί καθήκον να τις υπακούουν. Τα όρια αυτής της εξουσίας είναι αυστηρά προκαθορισμένα και περιορίζονται σε εκείνες τις εντολές, που έχουν σχέση με την λειτουργία των γραφείων. Η χρήση βαθμολογικών προνομίων με σκοπό την επέκταση της ισχύος του ελέγχου πάνω στους υφισταμένους πέρα από αυτά τα όρια, δεν συνιστά την νόμιμη άσκηση γραφειοκρατικής εξουσίας.

3) Οι τρόποι λειτουργίας της οργάνωσης διέπονται "από ένα σταθερό σύστημα κανόνων.... και συνίστανται στην εφαρμογή αυτών των κανόνων σε συγκεκριμένες περιπτώσεις". Αυτό το σύστημα των προτύπων είναι σχεδιασμένο για να εξασφαλίζει ομοιομορφία στην εκτέλεση κάθε έργου, άσχετα από τον αριθμό των προσώπων που απασχολούνται σε αυτό και τον συντονισμό διαφορετικών έργων. Σαφείς κανόνες και κανονισμοί καθορίζουν τα όρια της ευθύνης κάθε

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

μέλους της οργάνωσης, καθώς επίσης και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Αυτό δεν σημαίνει ότι τα γραφειοκρατικά καθήκοντα είναι κατ' ανάγκη απλά στερεότυπα. Θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι, η αυστηρή προσκόληση σε γενικά πρότυπα (κανόνες), προκειμένου να αποφανθεί κανείς για συγκεκριμένες περιπτώσεις, χαρακτηρίζει όχι μόνο την δουλεία του υπαλλήλου που αρχειοθετεί ή ταξινομεί έγγραφα, αλλά επίσης και εκείνη του ανωτάτου δικαστή.

4) Ο ιδανικός ανώτερος υπάλληλος, διευθύνει το γραφείο του κατά τρόπο απρόσωπο, χωρίς μίσος ή πάθος και επομένως χωρίς αγάπη ή ενθουσιασμό. Για τα ορθολογιστικά πρότυπα, προκειμένου να κατευθύνει κανείς μιά σειρά εργασιών χωρίς την παρέμβαση προσωπικών εκτιμήσεων, θα πρέπει να επικρατήσει μέσα στην οργάνωση και ιδιαίτερα απέναντι στους πελάτες ένας αμερόληπτος τρόπος προσέγγισης.

Αν ένας ανώτερος υπάλληλος αναπτύσει έντονα αισθήματα για ορισμένους υφισταμένους του ή πελάτες, θα είναι πολύ δύσκολο τα αισθήματα αυτά να μην επηρεάζουν τις υπηρεσιακές του αποφάσεις. Σαν αποτέλεσμα που συχνά ούτε ο ίδιος το συνηδοτοποιεί, μπορεί να επακολουθήσει το γεγονός, να είναι ιδιαίτερα επιεικής στην αξιολόγηση της δουλειάς ενός από τους υφισταμένους του, ή να κάνει διακρίσεις δυσμενείς για μερικούς πελάτες και ευνοϊκές για άλλους.

Ο αποκλεισμός των προσωπικών εκτιμήσεων από τις εργασίες του γραφείου αποτελεί προϋπόθεση για την ύπαρξη αμεροληψίας στον τρόπο διοίκησης και αύξηση της αποδοτικότητας. Οι ίδιοι παράγοντες που κάνουν ένα κρατικό γραφειοκράτη να μην είναι αγαπητός στους πελάτες του, μιά στάση που τους κρατεί σε απόσταση και μιά έλλειψη

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

γνήσιου ενδιαφέροντος για αυτούς σαν ανθρώπινα όντα, στην πραγματικότητα οφείλουν αυτούς τους πελάτες.

Η αμεροληψία και η έλλειψη προσωπικού ενδιαφέροντος συμβαδίζουν. Ο υπάλληλος που δεν τηρεί τις κοινωνικές αποστάσεις και δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τις υποθέσεις των πελατών του, τείνει να είναι μεροληπτικός στην συμπεριφορά του απέναντι σε αυτούς, ευνοώντας εκείνους που συμπαθεί σε βάρος των άλλων. Η απρόσωπη τήρηση των αποστάσεων συνεπάγεται δίκαιη μεταχείριση όλων των ατόμων και επομένως αμερόληπτη δικαιοσύνη στους κόλπους της διοίκησης.

5) Η επαγγελματική αποκατάσταση στην γραφειοκρατική οργάνωση βασίζεται πάνω σε τεχνικά προσόντα και προστατεύεται από τις αυθαίρετες απολύσεις. Υπάρχει ένα σύστημα προαγωγών, ανάλογα με την αρχαιότητα στην υπηρεσία, ή με την επίδοση στην εργασία, ή και τα δύο. Αυτή η διοίκηση του προσωπικού που παρατηρείται όχι μόνο στις δημόσιες υπηρεσίες αλλά και σε πολλές ιδιωτικές εταιρείες, ενθαρύνει την ανάπτυξη ενός πνεύματος αφοσίωσης στην οργάνωση, αλλά και ενός πνεύματος συναδελφικότητας ανάμεσα στα μέλη της.

Η επακόλουθη ταύτιση των υπαλλήλων με την επιχείρησή τους, ωθεί να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για την προώθηση των συμφερόντων της. Αυτό επίσης, μπορεί να τους δημιουργήσει την τάση, να θεωρούν τους εαυτούς τους ότι ανήκουν σε μία τάξη ατόμων διαφορετική από την υπόλοιπη κοινωνία.

6) Η πείρα έχει δείξει ότι ο γραφειοκρατικός τύπος διοικητικής οργάνωσης μπορεί, από μία καθαρά τεχνική άποψη, να επιτύχει το μέγιστο βαθμό απόδοσης. Η γραφειοκρατία δίνει λύση στο οργανωσιακό πρόβλημα της μεγιστοποίησης, όχι μόνο της ατομικής,

αλλά και της οργανωσιακής απόδοσης.

4. Η λειτουργία της γραφειοκρατίας

Η γραφειοκρατική δομή αποτελεί σαφές παράδειγμα κοινωνικής οργάνωσης. Η δομή της εξουσίας στη γραφειοκρατία, βασίζεται στην ισχύ των ορθολογιστικών κανόνων και στην ύπαρξη γραφειοκρατικών ρυθμιστικών μηχανισμών, που είναι αρκετά επεξηγηματικοί και λεπτομερειακοί.

Όταν η εργασία κατανέμεται σε εξειδικευμένες δραστηριότητες, απαιτείται κάποια μορφή συντονισμού αυτών των δραστηριοτήτων. Ο Weber, πίστευε ότι αυτός ο συντονισμός θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω μίας ιεραρχικής δομής της εξουσίας στην οργάνωση και της χρησιμοποίησης σχετικών κανόνων και διαδικασιών. Κάθε ένα στοιχείο της οργάνωσης σε αυτήν την ιεραρχία επιτηρείται από ένα άλλο ανώτερο στοιχείο έτσι που τελικά οδηγούμαστε στην κορυφή της ιεραρχίας.

Ο Max Weber, επιχείρησε να αναγάγει την μελέτη της οργάνωσης σε επιστήμη, αναπτύσσοντας ένα θεωρητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο επιδιώκει να αναλύσει την έννοια της εξουσίας. Διευκρινίζοντας την έννοια της εξουσίας μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

Πρώτο, η εξουσία αναφέρεται σε μία σχέση μεταξύ προσώπων και όχι σε μία ιδιότητα ενός μόνο ατόμου.

Δεύτερο, η εξουσία αναφέρεται στην άσκηση κοινωνικού ελέγχου που βασίζεται στην πρόθυμη συμμόρφωση των υφισταμένων σε ορισμένες

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

κατευθυντήριες γραμμές που προέρχονται από τον ανώτερό τους στην ιεραρχία. Αυτός δεν είναι ανάγκη να επηρεάζει με τον εξαναγκασμό, ή με την πειθώ τους υφιστάμενους, γιατί αυτοί έχουν εκ των προτέρων αποδεχθεί σαν νόμιμη την αρχή ότι μερικές από τις ενέργειές τους θα πρέπει να καθοδηγούνται από τις αποφάσεις του.

Τρίτον, η εξουσία αποτελεί ένα αξιοσημείωτο πρότυπο αλληλεπίδρασης και όχι ένα επίσημο ορισμό μιάς κοινωνικής σχέσης. Η πραγματική εξουσία, επομένως, δεν παρέχεται από το τυπικό καταστατικό της οργάνωσης, αλλά πρέπει να εδραιώνεται στην πορεία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, άν και η επίσημη γραφειοκρατική δομή διευκολύνει την εδραίωσή της.

Ο Weber, όρισε την εξουσία σαν "την πιθανότητα υπακοής σε μιά δεδομένη εντολή, με συγκεκριμένο περιεχόμενο, από μιά δεδομένη ομάδα ατόμων". Ο Weber, όρισε τρεις τύπους εξουσίας:

α) Ο πρώτος βρίσκει την έκφρασή του στο απαραβίαστο της παράδοσης, όπως στην περίπτωση της επικυριαρχίας των βασιληάδων.

β) Ο δεύτερος βρίσκει την έκφρασή του στο χαρισματικό χαρακτήρα του αρχηγού, όπως στην περίπτωση του ανθρώπου που εμπνέει μεγάλη αφοσίωση και εμπιστοσύνη στο σύνολο των οπαδών του.

γ) Ο τρίτος τύπος εξουσίας, είναι η "νόμιμη εξουσία". που βασίζεται στην πίστη ότι ο νόμος έχει κυριαρχική ισχύ. Στις οργανώσεις, τα συνταγματικού τύπου καταστατικά και η επίσημη καθιερωμένη πολιτική, διακρίνουν την εξουσία της διοίκησης σε συγκεκριμένες οργανωσιακές υπηρεσίες και προσδιορίζουν τα δικαιώματα που θα

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

χρησιμοποιηθούν, από τους ανθρώπους που κατέχουν αυτές τις υπηρεσίες.

Γι αυτό τον λόγο, η εποπτεία των υφισταμένων από τον προϊστάμενο, αποτελεί θέμα οργανωσιακού νόμου. Οποιος αποδέχεται τους όρους της εργασίας, στην ουσία αποδέχεται ένα νομικό καταναγκασμό στην συμπεριφορά του και θεωρεί καθήκον του να υπακούει στις διαταγές.

Ο Weber, υποστήριζε ότι η τοποθέτηση ενός ατόμου σε ένα συγκεκριμένο αξίωμα, καθώς και η προαγωγή σε μία ανώτερη θέση, βασίζεται στην αξία του, συμπληρώνεται δηλαδή, από το ικανότερο άτομο για την θέση αυτή.

Τα καθήκοντα και οι ευθύνες της θέσης, καθορίζονται με βάση ορισμένες λογικές σχέσεις αλληλεξάρτησης μέσα στους κόλπους της οργάνωσης. Η εξουσία επομένως, είναι μία σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ των θέσεων και δεν εξαρτάται από χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ενδιαφερόμενων ατόμων.

Το σύστημα της εξουσίας που βασίζεται σε ορθολογιστικού τύπου κανόνες, είναι πολύ κατάλληλο σε μία γραφειοκρατία. επειδή ακριβώς η έννοια της γραφειοκρατίας είναι πολύ ορθολογιστική. Οι σχέσεις μεταξύ κανόνων και θέσεων έχουν ορθολογιστικά καταστρωθεί με κριτήριο την επίτευξη στόχων που βασίζονται στην δυνατότητα πρόβλεψης μίας σχέσης αιτίας-αποτελέσματος.

Θεωρείται δεδομένο ότι η άσκηση της εξουσίας είναι απρόσωπη και πηγάζει από το αξίωμα (θέση) και όχι από το συγκεκριμένο πρόσωπο. Εξάλλου, αυτός που κατέχει την θέση είναι και ο ικανότερος γι' αυτήν την εργασία (αφού έχει επιλεγεί με αξιολογικά κριτήρια). Η όλη σχέση είναι βασικά απρόσωπη, είναι σχέση μεταξύ θέσεων και όχι μεταξύ

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

ατόμων και βασίζεται πάνω σε γραπτούς σταθμισμένους κανόνες και διαδικασίες.

Η γραφειοκρατική εξουσία εμποδίζει την ίδια την ομάδα να απονεμίσει το αξίωμα του ηγέτη στο άτομο της εκλογής της. Η εκούσια υπακοή των υφισταμένων, πρέπει να συγκλίνει προς το μέρος του ατόμου που έχει υπηρεσιακά τοποθετηθεί στην θέση του προϊστάμενου. ανεξάρτητα από τα προσωπικά του γνωρίσματα.

Στον γραφειοκρατικό μηχανισμό, αναφέρεται η αρμοδιότητα του βαθμολογικά ανώτερου να επιβάλλει τυπικά κυρώσεις, με την μορφή υπηρεσιακών εκθέσεων, σχετικά με την επίδοση των υφισταμένων του, που επηρεάζουν τις δυνατότητες προαγωγής τους και την διατήρηση της θέσης τους. Η εξάρτηση των γραφειοκρατικά υφιστάμενων από τον άμεσα ανώτερό τους, που δημιουργείται από την αρμοδιότητα του τελευταίου να τους βαθμολογεί, εγκυμονεί απαγοητεύσεις και άγχος στους υπαλλήλους, που σε κάθε τους ενέργεια ανησυχούν για την ενδεχόμενη αντίδραση του προϊστάμενου τους.

5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της γραφειοκρατίας

Τα κυριώτερα από τα πλεονεκτήματα της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι τα ακόλουθα:

- ♦ Δημιουργεί έμπειρα άτομα και η οργανωτική δομή της επιχείρησης έχει μεγάλη απόδοση.

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

- ◆ Ενδυναμώνει τον συντονισμό, συχνά όμως σε βάρος της επικοινωνίας. Καθορίζει τα όρια της ευθύνης των υπαλλήλων και ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ακριβώς από ποιόν δέχεται εντολές.
- ◆ Παρέχουν συνοχή, σταθερότητα και ομοιομορφία. Πρέπει να εξετάσουμε τους κανόνες για να διαπιστώσουμε εάν πράγματι έχουν σκοπιμότητα.
- ◆ Βελτιώνει την λογικότητα της σκέψης στην λήψη αποφάσεων.
- ◆ Αποτελεί κινητήρια δύναμη, παρέχοντας κίνητρα στους υπαλλήλους για αύξηση της προσπάθειας στον μέγιστο βαθμό.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα της γραφειοκρατικής οργάνωσης, είναι τα εξής:

- ◆ Είναι δυνατόν να επιφέρει ανία και δύσκολα οδηγεί σε συναγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων. Ο συναγωνισμός υπάρχει στην οργάνωση και η επιχείρηση υποφέρει από αυτό. Αυτοί που ασκούν το ίδιο επάγγελμα, έχουν μία συγκεκριμένη ορολογία που αποκλείει τους άλλους.
- ◆ Η κρίση του βαθμολογικά ανωτέρου υπαλλήλου είναι καλύτερη, γεγονός που δεν αποτελεί ρεαλιστική υπόθεση. Η επικοινωνία προέρχεται μόνο από την κορυφή, είναι δηλαδή μονόπλευρη. δημιουργείται διαστρέβλωση και παρεμπόδιση στην επικοινωνία.
- ◆ Επέρχεται οργανωσιακή ακαμψία και μετατόπιση στόχων (ανικανότητα προσαρμογής και οι κανόνες αντί για μέσα εξελίσσονται σε αυτοσκοποί). Υπάρχει μία τάση εξάρτησης από κανόνες, χωρίς να διατυπώνονται κρίσεις.

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

- ◆ Παρατηρείται έλλειψη ηθικού, άγונה ατμόσφαιρα που επηρεάζουν την ζωή, τα αισθήματα και την προσωπικότητα.
- ◆ Δημιουργείται σύγκρουση μεταξύ επίδοσης και αρχαιότητας στην υπηρεσία.

Η γραφειοκρατική οργάνωση έχει επικρατήσει και θα ισχύει για πολλά χρόνια, επειδή δεν υπάρχει ένδειξη για την κατάργησή της στο μέλλον. Η γραφειοκρατία αποτελεί ένα επιτυχημένο σύστημα όταν προορίζεται για άτομα, που χρειάζονται υποδείξεις και αμοιβές προκειμένου να επιτελέσουν την εργασία τους. Από την άλλη μεριά όμως, περιορίζει και καταπιέζει την δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία εκείνων που διαθέτουν αυτές τις ικανότητες.

Βέβαια, κάθε μεγάλη επιχείρηση, χωρίς εξαιρέσεις, διέπεται από κανόνες και νόμους. Η ερώτηση εδώ είναι πως είναι δυνατόν να ελαττωθούν οι αρνητικές συνέπειες του γραφειοκρατικού συστήματος. Είναι δυνατόν, τα ιδανικά γνωρίσματα των ανθρώπινων σχέσεων, όπως η αυτονομία, η αυτοπραγμάτωση, η εμπιστοσύνη και ο αυθορμητισμός, να επιβιώσουν σε μιά τέτοια τυπική οργάνωση;

Δυστυχώς, σήμερα στα Ιδρύματά μας, ένας μεγάλος αριθμός ατόμων απαγοιτεύεται από την έλλειψη ανθρώπινης και δίκαιης μεταχείρισης. Πολλοί θα έλεγαν ότι η θεωρία της οργάνωσης που έχει σαν προϋπόθεση, τις "ανθρώπινες σχέσεις", δεν είναι πραγματοποιήσιμη στις σημερινές επιχειρήσεις. Άλλοι ισχυρίζονται ότι στην διοίκηση επικρατούν οι αρχές της απρόσωπης και μηχανικής συμπεριφοράς.

Λογικά, θα περίμενε κανείς να υπερισχύει το ανθρωπιστικό κλίμα που το ενδιαφέρον του εντοπίζεται στον άνθρωπο, σε αντίθεση με οργανώσεις που αποσκοπούν στην παραγωγή αντικειμένων.

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

Σε μεγάλες γραφειοκρατικές οργανώσεις, είναι δυνατόν να επικρατούν έντονες ανθρωπιστικές τάσεις, σε μικρότερα τμήματα της ίδιας επιχείρησης, ειδικά όταν εφαρμόζεται μία μη τυπική ομαδοποίηση. Επομένως, είναι δυνατόν, η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων να τηρείται περισσότερο, ή λιγότερο στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης, γεγονός που πρέπει να επιδιώκεται και στην εκπαίδευση.

Στο μέτρο που τίθεται σε εφαρμογή, αυτή η παραπάνω επιδίωξη διαπιστώνεται πως κανόνες που προτείνονται και υιοθετούνται από όλα τα μέλη της επιχείρησης, γίνονται αιτία να αποφεύγονται οι αρνητικές συνέπειες του συστήματος για τους ακόλουθους λόγους:

- 1) Προτείνονται και υποστηρίζονται από το προσωπικό και τους διευθυντές
- 2) Η διοίκηση έχει εισηγηθεί την εφαρμογή τους και το προσωπικό υπακούει
- 3) Κάποια παράβαση των κανόνων ερμηνεύεται σαν έλλειψη πληροφοριών από την πλευρά της διοίκησης. Επομένως αντιπροσωπευτικοί κανόνες, είναι απίθανο να προκαλέσουν συνέπειες κακής λειτουργίας, επειδή έχουν αποτελέσει αντικείμενο συμφωνίας και γενικά υποστηρίζονται από όλα τα μέλη της επιχείρησης.

Το πρόβλημα της ανίας που είναι συχνά αποτέλεσμα της κατάτμησης του έργου, είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί με την μέθοδο του εμπλουτισμού του έργου. Έτσι, η εργασία αυτή αποτελεί μεγαλύτερο κίνητρο και προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες για ικανοποίηση από την απλουστευμένη και καθημερινά ομοιόμορφη εργασία.

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

Γιά να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να δοθεί σε όλα τα άτομα, η ευκαιρία να αναπτύξουν όλο το δυναμικό τους και να ωριμάσουν. Το άτομο αρχίζει να ικανοποιεί βασικές ανάγκες, όπως αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση, με την συμμετοχή στην σχεδίαση, οργάνωση, προώθηση και έλεγχο της προσωπικής του εργασίας. Η μέθοδος του εμπλουτισμού της εργασίας, παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα σχετικά με τα έξοδα που προϋποθέτει η εφαρμογή αυτής της μεθόδου.

Η εξουσία πρέπει να βασίζεται, σε ένα σύστημα όπου οι αποφάσεις είναι προϊόν συμμετοχής όλων των μελών του προσωπικού, με την καθοδήγηση εκείνων που διαθέτουν την μεγαλύτερη πείρα και γνώση για το θέμα που είναι για να αντιμετωπιστεί. Η τάση του να αγνοείται η προσωπικότητα του ατόμου, έχει σαν αποτέλεσμα να του γεννιούνται συναισθήματα μειονεκτικότητας και αποξένωσης. Εάν όσοι ευρίσκονται στην εξουσία επιζητούν να εξαλείψουν αυτά τα συναισθήματα και να αναδείξουν την σημασία της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας, όπου θα επικρατούν αυτονομία, αναγνώριση των ευθυνών, δικαιοσύνη, διαμόρφωση κοινωνικών σχέσεων και επιδίωξη αυτοπραγμάτωσης.

Τα μέλη μιάς οργάνωσης θέλουν να συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και να έχουν έλεγχο πάνω σε θέματα που τους ενδιαφέρουν και είναι βασικά για την ειδικότητά τους. Τέλος, η σύγκρουση μεταξύ επίδοσης και αρχαιότητας στην υπηρεσία είναι ένα δύσκολο πρόβλημα που επίσης πρέπει να το χειριστεί αποτελεσματικά η διοίκηση. Η χρησιμοποίηση τρίτου ατόμου (μεσολαβητή) και οι ορθολογιστικές προσεγγίσεις αποτελούν τις καλύτερες τεχνικές, για τον χειρισμό της διαμάχης αυτής.

6. Αρνητικά στοιχεία της γραφειοκρατίας στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Παρά το γεγονός ότι η γραφειοκρατία έχει δυναμική μορφή, απόλυτα συνυφασμένη με την δυναμική φύση της ίδιας της διοίκησης και την γραφειοκρατική οργάνωσή της, καθώς και την τάση αυτονόμησής της, με την έννοια ότι η επιβίωσή της γίνεται αυτοσκοπός, κάθε προσπάθεια που αποβλέπει στην απλούστερη λειτουργία της κρατικής μηχανής, έχει πάντοτε πενιχρά αποτελέσματα. Την διαρκή προσπάθεια προς την κατεύθυνση αυτή, έχουν αναλάβει, όπως είναι γνωστό, οι υπηρεσίες Οργανώσεως και Μεθόδων, στα Υπουργεία και τους Οργανισμούς.

Τα μέχρι τώρα αποτελέσματα των ενεργειών τους, δεν είναι εκείνα που επιβάλλουν οι παρούσες συνθήκες και οι διαγραφόμενες προοπτικές. Οι σχετικές μελέτες δεν έχουν σε αριθμό και ποιότητα, την απαιτούμενη έκταση. Οι δε καταρτιζόμενες μελέτες, δεν εφαρμόζονται όλες. Υπολογίζεται ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 30-40% οδηγούνται σε υλοποίηση. Ο πρόσφατος Νόμος 1599/86 "σχέσεις Κράτους-πολίτη.." παρά το γεγονός ότι ευρίσκεται στα πρώτα στάδια της εφαρμογής του, δεν φαίνεται να αποδίδει τους αναμενόμενους καρπούς.

Το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, καταβάλλει σύντομες προσπάθειες, με διάφορα νομοθετικά και διοικητικά μέτρα, χωρίς όμως αυτά να βρίσκουν, κυρίως τα πρώτα την επιθυμητή ανταπόκριση. Αρκεί, ως παράδειγμα, να αναφερθεί το πρόβλημα των αρχείων των δημόσιων υπηρεσιών, που εξακολουθούν να καταλαμβάνουν τεράστιες αποθήκες

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

με άχρηστο υλικό , γιά να διαπιστωθεί η αδικαιολόγητη δαπάνη χώρου, χρόνου και χρήματος μόνο γιά τον τομέα αυτόν.

Παρατηρείται γενικά μιά δυσκαμψία και μιά συντηρητική νοοτροπία στην αντιμετώπιση του προβλήματος της γραφειοκρατίας, με αποτέλεσμα οι δημόσιες υπηρεσίες μας να χαρακτηρίζονται από χαμηλό δείκτη αποδοτικότητας.

Εντονη λοιπόν εκδήλωση της αντιπαραγωγικής και αναχρονιστικής λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί και το πρόβλημα της γραφειοκρατίας της, όχι όμως ως συστήματος οργάνωσης με βάση το Βεμπεριανό μοντέλλο, αλλά ως χώρου παθολογικών καταστάσεων (bureaupathology), που αξίζει ιδιαίτερα να αναλυθεί.

Βέβαια, ο καλοπροαίρετος μελετητής του προβλήματος της γραφειοκρατίας δεν μπορεί να αγνοήσει τα επιτεύγματα των μέχρι τώρα σχετικών προσπαθειών στο χώρο της κρατικής δραστηριότητας. Πολλές διαδικασίες έχουν απλουστευτεί, πολλές μέθοδοι εργασίας έχουν αναθεωρηθεί και εκσυγχρονιστεί, κυρίως με την συνεχώς διευρυνόμενη στο δημόσιο χώρο μηχανοργάνωση και την πληροφορική. Η Δημόσια Διοίκηση έχει γίνει περισσότερο εξυπηρετική στον πολίτη. Όμως το πρόβλημα παραμένει και μάλιστα οξύ. Πολλά μπορούν και πρέπει να γίνουν προς την κατεύθυνση του περιορισμού της γραφειοκρατίας. Μιά διείδυση με κριτική διάθεση στις πηγές της γραφειοκρατίας θα σημείωνε τις ακόλουθες βασικές αιτίες:

- ♦ Οι "Υπηρεσίες Οργανώσεως και Μεθόδων" δεν είναι στελεχωμένες με ικανό προσωπικό. Δεν ενθαρρύνονται από την υπηρεσιακή και πολιτική ηγεσία στο τόσο σοβαρό έργο τους, με συνέπεια την πτώση του ενδιαφέροντός τους. Οι

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

καταρτιζόμενες μελέτες τους παραμένουν, από έλλειψη ενδιαφέροντος των ανωτέρων κλιμακίων, στα υπηρεσιακά χρονοντούλαπα.

- ◆ Επί σειρά ετών έχει σταματήσει η εξειδίκευση στελεχών της διοίκησης, στην τεχνική της οργανωτικής έρευνας που θα τους βοηθούσε στην επιτυχή αντιμετώπιση των προβλημάτων οργάνωσης εργασίας, μεθόδων και διαδικασιών και θα επέτρεπε την άρτια και ικανή στελέχωση των "Υπηρεσιών Οργανώσεως και Μεθόδων".
- ◆ Εξαιτίας ενός υπερβάλλοντος ζήλου, θα έλεγε κανείς, για την κακώς εννοούμενη κατοχύρωση του δημόσιου συμφέροντος, οι Υπηρεσίες δυσανασχετούν στην δραστική μείωση των πολλών γραφειοκρατικών τύπων.
- ◆ Η Νομοθεσία, αλλά και η διοικητική πρακτική αντιμετωπίζουν συνήθως την ουσία των διοικητικών υποθέσεων, ενώ παραβλέπουν τους πολλούς τύπους και τις χρονοβόρες διαδικασίες, με συνέπεια την διόγκωση του προβλήματος της γραφειοκρατίας.
- ◆ Η έλλειψη διοικητικών κωδίκων και ιδιαίτερα ενός κώδικα διοικητικής διαδικασίας, οδηγεί στην σύγχυση, την άγνοια και την απώλεια πολύτιμου παραγωγικού χρόνου.

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

- ♦ Η αντιπαραγωγική ροή της εργασίας, η κακή διαρρύθμιση του χώρου εργασίας και ο κατακερματισμός των υπηρεσιών σε διάφορα κτίρια, μειώνουν την απόδοση της εργασίας και ελάχιστα εξυπηρετούν τον πολίτη.

Τα παραπάνω αποτελούν συγκεκριμένους βασικούς παράγοντες, γεννεσιουργούς της γραφειοκρατίας, παρόλον του ότι δεν μπορεί να αγνοήσει κανείς και γενικότερες, σημαντικές επίσης, αδυναμίες στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, που συμβάλλουν στην διόγκωση του προβλήματος.

Εδώ, θα πρέπει να σημειωθεί η έλλειψη ενός γενικότερου σχεδιασμού για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, αλλά και η διάχυτη νοοτροπία των οργάνων της διοίκησης να θεωρούν αποτελεσματική την ατομική προσπάθεια και συμβολή τους στο μεγάλο πρόβλημα της γραφειοκρατίας.

Επίσης, θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι το πρόβλημα αυτό δεν είναι άσχετο και με την πλημμυγή, ή και ανύπαρκτη ενημέρωση και πληροφόρηση του κοινού σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να διεκδικεί τα δικαιώματά του και να απαιτεί την προώθηση των υποθέσεών του. Ανορθόδοξος τρόπος υποβολής αιτημάτων, άγνοια νόμων, πειστικές καταστάσεις, παρεμβολή ενδιάμεσων προσώπων, δημιουργούν στις Δημόσιες Υπηρεσίες προβλήματα, τα οποία συμπλέκονται με το πρόβλημα της γραφειοκρατίας και το ενισχύουν.

Η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, απαιτεί μεθοδική, διαρκή και συστηματική προσπάθεια και εργασία, εκδηλώσεις δηλαδή που δεν παρατηρήθηκαν μέχρι τώρα στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης. Η αποσπασματική και περιπτωσιακή αντιμετώπιση των προβλημάτων δεν ανταποκρίνεται στην έκταση και την πολυπλοκότητά τους.

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

Τα γενικά Νομοθετικά μέτρα, που εκφράζονται με απαγορεύσεις και επιταγές, είναι αμφίβολο εάν μπορούν να καταφέρουν καίριο πλήγμα στις γραφειοκρατικές εκδηλώσεις της κρατικής μηχανής. Ίσως τα συνεχή διοικητικά μέτρα με παράλληλη πολιτική και υπηρεσιακή βούληση και επαγρύπνηση, να ήσαν πιά αποφασιστικά. Πολλές αντιγραφειοκρατικές διατάξεις έμειναν δυστυχώς αδρανείς, ενώ η πείρα έδειξε, ότι εκεί όπου υπήρξε διοικητική αποφασιστικότητα και σύντονα διοικητικά μέτρα, τα αποτελέσματα υπήρξαν ικανοποιητικά.

7. Αποτίμηση της Ελληνικής γραφειοκρατίας

Όσο και εάν η νεώτερη κοινωνιολογική έρευνα, έχει ελέγξει τον ιδεατό γραφειοκρατικό τύπο του Max Weber, υπογραμμίζοντας δικαιότατα τις δυσλειτουργίες που τον αλλοιώνουν, το δίλλημα "γραφειοκρατία ή ερασιτεχνισμός", δεν έχει ξεπεραστεί για εμάς. Γιατί κανένα γραφειοκρατικό σύστημα σε καμμία ανεπτυγμένη χώρα δεν έχει εκθρέψει τις δυσλειτουργίες αυτές, τόσο συστηματικά, κανένα σύστημα σε καμμία χώρα δεν τις έχει αφήσει να αναπτυχθούν τόσο έντονα και να συμπλεχθούν τόσο περίπλοκα, ώστε να αναιρούν από την βάση του τα καίρια χαρακτηριστικά του. Κανένα σύστημα σε καμμία χώρα, εκτός από το διοικητικό σύστημα που έχει εγκαθιδρυθεί χρόνια τώρα και λειτουργεί ακόμα και σήμερα στην Ελλάδα.

Είναι κρίμα, που κανείς κοινωνιολόγος δεν ενδιαφέρθηκε ποτέ να μελετήσει συστηματικά και να ανατάμει επιστημονικά το Ελληνικό

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

διοικητικό σύστημα. Εάν, κάποιος το είχε κάνει, θα είχαμε συνειδητοποιήσει, ότι στην Ελλάδα γραφειοκρατία με την σωστή και πλήρη έννοια του όρου δεν έχουμε.

Δεν θα καταπιαστούμε με λεπτομερείς αναλύσεις για να δείξουμε πως ουσιαστικά, κανένα από τα δέκα κριτήρια της γραφειοκρατίας που σημειώσαμε παραπάνω δεν εφαρμόζεται εντελώς στην Ελληνική πραγματικότητα. Η αποδεικτική διαδικασία θα τραβούσε σε μάκρος και άλλωστε ο αναγνώστης δεν θα δυσκολευτεί να την διεξαγάγει μόνος κινητοποιώντας την προσωπική του πείρα και γνώση.

Θα αρκεστούμε να επισημάνουμε την απόσταση που χωρίζει το Ελληνικό διοικητικό σύστημα από τα τρία βασικά στοιχεία, τα οποία αρκούν για να προσδιορίσουν την γραφειοκρατία: την απροσωποληψία, την τεχνική εξειδίκευση και την ιεραρχία.

Αντί οι κανόνες, οι διαδικασίες, οι αποφάσεις και οι διορισμοί να έχουν απρόσωπο χαρακτήρα, στο Ελληνικό σύστημα οι κανόνες είναι συχνότατα φωτογραφικές αποτυπώσεις ειδικών, ή εξατομικευμένων περιπτώσεων. Οι διαδικασίες μεροληπτικές, γρήγορες και εύκολες για τους έξυπνους, που θα κινήσουν τους κατάλληλους μοχλούς, αργές, δύσκολες και βασανιστικές για τους άλλους. Οι αποφάσεις αυθαίρετες και προσωποπαγείς, τα δύο μέτρα και τα δύο σταθμά αντικαθιστούν την ίση μεταχείριση. Και οι διορισμοί ευνοιοκρατικοί, δεν διορίζονται πρόσωπα που συγκεντρώνουν τα αναγκαία προσόντα.

Αντί, οι υπάλληλοι να έχουν τεχνικές γνώσεις και ικανότητες εμπειρογνομόνων, ανάλογες με τα έργα που θα κληθούν να επιτελέσουν. Οι απαιτήσεις περιορίζονται κατά κανόνα σε διπλώματα που έχουν κατακτήσει επίσημα αποδεικτικά αγραμματοσύνης και σε τυπικές εξετάσεις, όπου συνήθως θα επιλεγούν οι πρώτοι μεταξύ ίσων,

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

δηλαδή οι χειρότεροι από τους κακούς, αφού αυτοί θα κινητοποιήσουν μανιωδέστερα τα "μέσα".

Και αντί για ιεραρχική οργάνωση, όπου θα συντηρηθεί η πειθαρχία και θα λειτουργήσει ο έλεγχος, το Ελληνικό διοικητικό σύστημα κατακλύζεται από πληθώρα παραλλήλων, φανερών, ή απόκρυφων δικτύων, μηχανισμών και κυκλωμάτων που υποσκάπτουν την ιεραρχία, παραλύουν την πειθαρχία και αποθαρρύνουν τον έλεγχο.

Πρέπει να το πάρουμε απόφαση: Γραφειοκρατία σαν αυτή που διαθέτουν όλες οι χώρες του κόσμου που έχουν οργανωθεί σε Κράτος, αν όχι παλαιότερα, τουλάχιστον στον 19ο αιώνα, όπως εμείς. Σαν αυτή που έχει συγκροτηθεί σε όλες τις κοινωνίες, που έχουν ξεπεράσει την επώδυνη περίοδο των παιδικών τους ασθενειών. Γραφειοκρατία, σωστή και γνήσια, δυσάρεστη και ανεύθυνη, ίσως σε πολλά, ενοχλητική και πολυπράγμονα, υπερτροφική πάντα και πολυέξοδη, αλλά συγχρόνως οργανωμένη, αμερόληπτη, αρμόδια και ικανή, εξυπηρετική και συνολικά ωφέλιμη, τέτοια γραφειοκρατία δεν έχουμε.

Το Ελληνικό διοικητικό σύστημα, εάν το εξετάσει κανείς επιπόλαια και βιαστικά, παρουσιάζει πολλά εξωτερικά γνωρίσματα της κλασσικής γραφειοκρατίας. Εάν προσέξει όμως περισσότερο, το ανατάμει με ψυχραιμία και χωρίς συγκαταβατικές παραχωρήσεις στην ακριβή έννοια των λέξεων και στην σωστή αποτίμηση των φαινομένων, θα διαπιστώσει ότι η πραγματικότητα αντιστρατεύεται σε όλη την γραμμή το τυπικό οργανωτικό σχήμα.

Είναι και αυτό ένα πρόσθετο κατόρθωμα της γνησιότητας Νεοελληνικής ικανότητας να διαστρεβλώνουμε, να παραφθείρουμε, ακόμα να γελοιοποιούμε έννοιες, συστήματα και θεσμούς.

Κεφάλαιο τρίτο: Γραφειοκρατικό οργανωτικό σύστημα

Εχοντας παραδόσει την γραφειοκρατία, τοποθετήσαμε την διοίκησή μας, σε μιά αμφίβολη ζώνη, σε ένα "ανάμεσα" και σε ένα "περίπου", την έχουμε ντύσει με ένδυμα αταίριαστο στην πραγματική της φύση και την έχουμε εμποδίσει να αποκτήσει ξεκαθαρισμένη ταυτότητα.

Δεν είναι λοιπόν η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση γραφειοκρατική, παρά μόνον επιφανειακά. Είναι ένα ιδιότυπο σύστημα που υπάρχει, αυτοσυντηρείται, κινείται περιστασιακά, αδρανεί και παρουσιάζει αντανakλαστικές αντιδράσεις μόνον όταν θίγουν νευραλγικά της σημεία, που θα σημάνουν τον κίνδυνο για ότι την απειλεί.

Δεν πάσχει μόνον, όπως όλα τα γραφειοκρατικά συστήματα σε όλες τις χώρες και σε όλες τις εποχές, από ελλείψεις, ατέλειες, δυσκαμψίες και παραλογισμούς. Είναι ολόκληρο ένα σχήμα δύσμορφο, ένας γόρδιος δεσμός δυσλειτουργιών και φαύλων κύκλων. Και κατατρώχεται από νοσήματα που την καταδικάζουν δυστυχώς ανέκλητα στην διαφθορά και την παρανομία. Καμμία διοίκηση σε καμμία ανεπτυγμένη χώρα της γης, συγκρίσιμη με την δική μας, όσο και εάν η γραφειοκρατία της είναι δυσκίνητη, ενοχλητική και στενοκέφαλη, δεν υποφέρει τόσο βαρεία. Ταυτίζουμε εμείς οι Έλληνες την Διοίκηση με την γραφειοκρατία, όμως κάνουμε λάθος. Αντί να δυσανασχετούμε και να καταριόμαστε την Διοίκηση που μας ταλαιπωρεί με την γραφειοκρατία της, καλά θα κάναμε να προσευχόμαστε καθημερινά, για να αποκτήσει επιτέλους η χώρα μας μιά σωστή, μιά γνήσια γραφειοκρατία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Εννοια και σημασία της διοίκησης

Κάθε επιχείρηση, όπως κάθε οργανωτικό σχήμα, δημιουργείται για να εξυπηρετήσει προσδιορισμένους σκοπούς, οι οποίοι αποβλέπουν στην επίτευξη ορισμένου επιθυμητού αποτελέσματος.

Μέσα στο οργανωτικό σχήμα κάθε μονάδος, έχουν προβλεφθεί διάφοροι συντελεστές, που θα συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί και είναι:

- 1) Ο άνθρωπος με την εργασία και τις γνώσεις του
- 2) Τα μέσα: Αυτά μπορεί να είναι οι πρώτες ύλες, οι πληροφορίες, το κεφάλαιο με οποιαδήποτε μορφή του, οι μέθοδοι διεξαγωγής της εργασίας κ.λ.π.
- 3) Ο χώρος στον οποίο εκτελείται η εργασία και πρέπει να είναι ο καταλληλότερος
- 4) Ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να επιτευχθεί, το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

Μέσα στην οργανωτική μονάδα "γραφείο", τα μέσα που υπάρχουν παίρνουν την μορφή πληροφοριών, γραφομηχανών, πολυγράφων, συστημάτων επικοινωνίας, ηλεκτρονικών υπολογιστών, αρχειοθέτησης κ.λ.π.

Όλοι οι παραπάνω συντελεστές, συνδυάζονται και διαρθρώνονται μεταξύ τους και με την διαδικασία της διοίκησης ενεργοποιούνται για να επιτελέσουν σωστά και γρήγορα τους σκοπούς που έχει προδιαγράψει για αυτούς, η λειτουργία της οργάνωσης.

Η ενεργοποίηση ενός δεδομένου οργανωτικού σχήματος και η κατάλληλη δραστηριοποίησή του, αποτελεί το βασικό αντικείμενο και την "κατεξοχή" λειτουργία της διοίκησης.

Με άλλα λόγια, η διοίκηση είναι εκείνη που παίρνει ένα έτοιμο οργανωτικό σχήμα, μελετάει την θέση και την αποστολή κάθε συντελεστή (άνθρωπος, χώρος, μέσα, χρόνος) και αρχίζει να τους ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί, με τρόπο που να οδηγεί πάντοτε στην καλύτερη δυνατή επίτευξη του αντικειμενικού στόχου που το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει, με την μικρότερη δυνατή θυσία.

Η παραπάνω ανάλυση μας επιτρέπει να συμπεράνουμε ότι: Διοίκηση είναι η κατάλληλη δραστηριοποίηση και ενεργοποίηση όλων των επιμέρους συντελεστών (άνθρωπος, μέσα, χώρος, χρόνος), ενός δεδομένου οργανωτικού σχήματος με βασική επιδίωξη την καλύτερη ποσοτική και ποιοτική επίτευξη του αντικειμενικού στόχου που το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει, με το μικρότερο κόστος.

Είναι γεγονός όμως, ότι δεν υπάρχει μία και μόνο ανάλυση του όρου. Θα παρατεθούν κάποιες απόψεις, με σκοπό να είναι δυνατή η κατανόηση του όρου "Διοίκηση". Διαφορετικά, δημιουργούνται πολλές

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

δυσκολίες, γύρω από την ερμηνεία του όρου, λόγω των πολλών και αντιμαχομένων απόψεων.

Η προσέγγιση του θέματος και η ανάλυσή του, μέσα από διαφορετικές σκοπιές, συνετέλεσαν στην ανάπτυξη και δημιουργία "Σχολών", που κάθε μιά ακολουθεί το δικό της θεωρητικό υπόβαθρο στις αναλύσεις της.

Ετσι η Εμπειρική Σχολή, την αναλύει μέσα από την μελέτη των εμπειριών και την ορίζει σαν διαδικασία πρόβλεψης. Τα λάθη και οι επιτυχίες του παρελθόντος, βοηθούν στην διατύπωση γενικών αρχών που μπορούν να αποτελέσουν πλαίσιο, για την προτυποποίηση της εργασίας και την βελτίωση των μεθόδων στο μέλλον.

Η Κλασική Σχολή, διαμορφώθηκε από τις αντιλήψεις και απόψεις των Taylor-Fayol και των μεταγενέστερων οπαδών και συνεχιστών τους. Θεμελίωσε την επιστημονική έρευνα στην διοικητική επιστήμη και έδωσε τις βασικές διοικητικές αρχές.

Ερμηνεύει και αναλύει την διοίκηση, προσδιορίζοντας πρώτα τις βασικές της δραστηριότητες και στην συνέχεια στηριζόμενη σε αυτές, καθορίζει τις θεμελιώδεις αρχές της.

Ετσι, θεωρεί την διοίκηση, σαν ξεχωριστή λειτουργική διαδικασία, η οποία προβλέπει, σχεδιάζει, οργανώνει, διευθύνει, συντονίζει και ελέγχει τις άλλες λειτουργίες του οργανισμού (τεχνική, εμπορική, χρηματοοικονομική, ασφάλειας, λογιστική, διοικητική).

Πάνω σε αυτή την βάση, διατυπώνει αρχές, όπως του καταμερισμού των έργων, της σχέσης εξουσίας-ευθύνης, την ενότητα διεύθυνσης και διοίκησης και άλλες.

Η Σχολή αυτή, μπορεί να χρησιμοποιεί τα πορίσματα των άλλων Σχολών διοίκησης, για προβλήματα τα οποία μπορούν να επιλυθούν με

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

την βοήθειά τους. Στις βασικές αρχές που έχει προσδιορίσει, εβασίστηκαν οι υπόλοιπες Σχολές, γιά να ερευνήσουν και στην συνέχεια να διατυπώσουν την δική τους θέση.

Η Νεοκλασική Σχολή (Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων), έδωσε σημασία στην ανθρώπινη συμπεριφορά και τις ανθρώπινες αντιδράσεις και σχέσεις, μέσα στο οργανωμένο σύνολο.

Κύρια χαρακτηριστικά στην άσκηση διοίκησης, σύμφωνα με τις απόψεις της, είναι η διοίκηση με στόχους και αυτοτέλεια και κατά συνέπεια η ύπαρξη υψηλού βαθμού εξουσιοδότησης και η τάση γιά αποκέντρωση.

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται με την συνεργασία όλων στους στόχους και τις προοπτικές, που καθορίζονται μέσα από συζητήσεις, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας.

Η Σύγχρονη Σχολή, εξετάζει την διοίκηση μέσα από την θεωρία των συστημάτων. Σύμφωνα με αυτή, το "σύστημα διοίκησης", όπως κάθε σύστημα (βιολογικό, φυσικό), αποτελεί τμήμα ενός μεγαλύτερου συστήματος. Ακόμη, περιλαμβάνει, άλλα υποσυστήματα αλληλοεπηρεαζόμενα. Π.χ., η διεύθυνση πωλήσεων, αποτελεί ένα σύστημα που έχει σαν υποσυστήματα, το τμήμα Marketing, ή ερευνας αγοράς και συγχρόνως είναι τμήμα του μεγαλύτερου συστήματος της επιχείρησης, που με την σειρά του είναι υποσύστημα στο ευρύτερο σύνολο, στο "οικονομικό σύστημα".

Κάθε σύστημα, (φυσικό, βιολογικό, οικονομικό), έχει έναν ειδικό σκοπό, που τον υπηρετούν όλα τα τμήματά του. Ο σκοπός είναι ο συνδεδετικός κρίκος, μεταξύ όλων των τμημάτων του συστήματος.

Σε κάθε σύστημα, υπάρχουν και λειτουργούν δυνάμεις αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας, με αποτέλεσμα η μεταβολή ενός

στοιχείου υποσυστήματος, να επηρεάζει και τα άλλα υποσυστήματα (π.χ. κακή λειτουργία των στοιχείων του υποσυστήματος της έρευνας αγοράς, οδηγεί στην κακή πληροφόρηση του υποσυστήματος της παραγωγής. Αυτό, με την σειρά του επηρεάζει το υποσύστημα των πωλήσεων με την δημιουργία υπερβολικών αποθεμάτων, το οικονομικό κ.λ.π.).

Στην θεωρία των συστημάτων, η έννοια διοίκηση είναι ταυτόσημη με το σύστημα "διοίκηση".

Οι παραπάνω θεωρίες, θεωρούνται σαν οι κυριότερες, που έχουν διατυπωθεί στα θέματα ανάλυσης της διοίκησης.

2. Ιστορική αναδρομή της διοίκησης

Εάν προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε την αφετηρία και να παρακολουθήσουμε την εξέλιξη των αρχών της διοίκησης, θα διαπιστώσουμε ότι η εμφάνιση και ανάπτυξή τους περνάει μέσα από την εξέλιξη του πολιτισμού. Οι μαρτυρίες και τα τεχνολογικά ευρήματα, που οδηγούν στην τεκμηρίωση της παραπάνω άποψης, είναι πολλά.

Ετσι, μέσα στους πάπυρους της Αιγύπτου, διαφαίνεται η σημασία της οργάνωσης στα γραφειοκρατικά κράτη. Το ίδιο συμβαίνει και στις παροιμίες του Κομφούκιου, οι οποίες περιέχουν συμβουλές για μία σωστή για την εποχή του, δημόσια διοίκηση. Εξάλλου, στην αρχαία Κίνα, βρίσκουμε οργανωτικούς μηχανισμούς, οι οποίοι διαιρούν την παραγωγή της πορσελάνης σε εξήντα στάδια και αποτελούν τις πρώτες βάσεις στο θέμα του επιμερισμού της εργασίας.

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

διατύπωσε κανόνες που αποτελούν συνεχές βοήθημα στην εξέλιξη της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης. Οι κανόνες του ορθολογισμού που εισήγαγε, στήριξαν και στηρίζουν το οικοδόμημα κάθε οργανωμένου συνόλου.

Οι Γερμανοί και Αυστριακοί δημόσιοι λειτουργοί και διανοούμενοι συνέβαλαν στην εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης, υποστηρίζοντας ότι για να ισχυροποιηθεί η θέση του κράτους, δεν είναι απαραίτητη μόνο η μεγιστοποίηση του υλικού πλούτου, αλλά είναι εξίσου αναγκαία, τόσο η ύπαρξη ορθής και συστηματικής διοίκησης, όσο και η καθολική εφαρμογή των μεθόδων της.

Εναν από τους κύριους σταθμούς στην νεότερη εξέλιξη της επιστημονικής διοίκησης, αποτελεί το κλασσικό έργο του Frederick Taylor (1856-1915) "The principles of scientific management" -Αρχές επιστημονικής διοίκησης-, που τον καθιέρωσε σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης.

Στο παραπάνω έργο ο Taylor, μετά από πολύχρονο πειραματισμό και μελέτη καταγράφει τα σημεία που θεωρεί σαν βασικά αίτια της μείωσης της παραγωγικότητας της εργασίας στην Αγγλία και Αμερική, όπως την σκόπιμα ανεπαρκή εργασία, την προμελετημένη επιβράδυνση της παραγωγής, την ελαττωματικότητα των συστημάτων διεύθυνσης κ.λ.π. και διατυπώνει κανόνες που αποβλέπουν κύρια στην αποτελεσματικότητα των μέσων (άνθρωποι, μηχανές, μέθοδοι).

Στην Αμερική, ο Henri Ford (1864-1947), που θεωρείται από τους σημαντικότερους βιομηχάνους, στην βιομηχανία του "Ford Motor Company", εισήγαγε το 1903 την μέθοδο της παραγωγής, σε σειρά συνεχούς ροής και υιοθετώντας την στην λειτουργία των επιχειρήσεών

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

του, πέτυχε την μαζική παραγωγή, με συνέπεια την μείωση του κατά κανόνα κόστους και την μεγαλύτερη ζήτηση των προϊόντων του.

Στην εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης, δεν έμεινε αδιάφορη και η Ευρώπη. Έτσι στην Γαλλία, ο Henri Fayol (1841-1924), στο έργο του "General and Industrial Administration", καταγράφει τις παρατηρήσεις του, πάνω στην άσκηση της σύγχρονης διοίκησης, χωρίς να προσπαθήσει να διατυπώσει νέα θεωρία, ή φιλοσοφία της διοίκησης.

Κατά τον Fayol, η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, είναι κατά κύριο λόγο συνέπεια μίας ορθά ασκούμενης διοίκησης. Θεωρεί σαν απαραίτητες αρχές για την άσκηση της σωστής διοίκησης τον "καταμερισμό εργασίας", "την συγκέντρωση εξουσίας", "την ενότητα της διοίκησης", "την υποταγή των ατομικών συμφερόντων στο γενικό", "την ικανοποιητική αμοιβή της εργασίας", "την ιεραρχία και τάξη", "την ευθύνη και καλοσύνη", "την μονιμότητα του προσωπικού", κ.λ.π.

Στην Τσεχοσλοβακία, ο βιομήχανος Thomas Bata, μελέτησε θέματα διοίκησης σε σχέση με την δημιουργία κινήτρων.

Σημαντικότερο τέλος, είναι η συμβολή των επιστημόνων της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως του κοινωνιολόγου L. Gilbreth, των επιστημόνων της εφαρμογής της επιχειρησιακής έρευνας στα προβλήματα του προγραμματισμού και του ελέγχου της διοίκησης, καθώς και των ειδικών στελεχών διοίκησης (managers), του δημόσιου και ιδιωτικού φορέα, που επιδιώκουν την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των μονάδων που διοικούν με την άσκηση καλύτερης διοίκησης.

3. Λειτουργίες της διοίκησης

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης είναι ο προγραμματισμός.

Η λεπτομερειακή φροντίδα που καταβάλλεται για την ιδανική αξιοποίηση των μέσων και πόρων, που η οικονομική μονάδα διαθέτει, συνιστά την λειτουργία του προγραμματισμού, η οποία θεωρείται σαν η βασικότερη της διοίκησης.

Με τον προγραμματισμό λαμβάνονται αποφάσεις και καθορίζονται λεπτομερώς από πριν οι αντικειμενικοί σκοποί, στους οποίους οφείλει να προσανατολίζεται κάθε ενέργεια μέσα στην μονάδα, δηλαδή με αυτόν προσδιορίζεται επακριβώς, τι πρέπει να γίνει, πως πρέπει να γίνει και ποιός πρέπει να το κάνει.

Προϋποθέτει ότι, η επιχείρηση ή μονάδα, αφού αξιολόγησε την στάθμη στην οποία ευρίσκεται, προσδιόρισε το σημείο στο οποίο θέλει να φθάσει, να εξελιχθεί, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία που θα επιτρέψει στην μονάδα την μετάβαση βήμα-βήμα από το σημείο που ευρίσκεται στο σημείο που θέλει να φθάσει.

Η πορεία που θα ακολουθηθεί, υπαγορεύει την κατάρτιση μερικότερων προγραμμάτων, τα οποία περιλαμβάνουν τους σκοπούς που έχει να πραγματοποιήσει η μονάδα στο μέλλον (βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους) και προσδιορίζουν τα μέσα και τους τρόπους που θα επιτρέψουν να επιτευχθούν οι τεθιμμένοι στόχοι.

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

Με τον προγραμματισμό επιτυγχάνεται; συντονισμός των ενεργειών, αύξηση της παραγωγικότητας, ταχύτητα εκτέλεσης, ορθολογική κατανομή εργασίας και καλές ανθρώπινες σχέσεις.

Γιά να υλοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι του προγραμματισμού, πρέπει:

α) Να εξασφαλιστεί η ενότητα του στόχου, δηλαδή οι σκοποί του κάθε τμήματος να υποβοηθούν τους σκοπούς των άλλων τμημάτων και να εναρμονίζονται με αυτούς.

β) Τα βραχυχρόνια προγράμματα να λειτουργούν σαν βάση για την υλοποίηση των μακροχρόνιων.

γ) Όλα τα επιμέρους προγράμματα να είναι ευέλικτα για να υπάρχει η δυνατότητα σε ενδεχόμενη αλλαγή των συνθηκών να προσαρμόζονται εύκολα και να προσδιορίζουν επακριβώς τις δραστηριότητες που πρέπει να υλοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι καθενός από αυτά.

Η λήψη αποφάσεων, είναι η λειτουργία η οποία εμπεριέχεται σαν μερικότερη διαδικασία στον προγραμματισμό και συνδέει μεταξύ τους τις υπόλοιπες λειτουργίες.

Και τούτο, επειδή είναι η δύναμη που κινεί τον μηχανισμό της διοίκησης. Χωρίς απόφαση δεν υπάρχει μορφοποιημένη ενέργεια που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Απόφαση λαμβάνεται από τους αρμόδιους κάθε φορά που θα υπάρξει πρόβλημα για λύση.

Η λήψη αποφάσεων καλύπτει τα παρακάτω στάδια:

α) Το στάδιο της διάγνωσης του προβλήματος.

Δηλαδή της μελέτης και επισήμανσης των στοιχείων και παραγόντων που το συνθέτουν. Η διευκρίνιση και ο εντοπισμός του,

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

προϋποθέτουν την γνώση όλων των πτυχών λειτουργίας της επιχείρησης και των δυσκολιών που υπεισέρχονται στην επίτευξη των στόχων της.

β) Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων.

Σύμφωνα με τους στόχους, οι υπεύθυνοι μετά τον εντοπισμό του προβλήματος, είναι υποχρεωμένοι να αναπτύξουν περισσότερες από μιά εναλλακτικές λύσεις και τρόπους δράσης. Σε κάθε μιά θα αναλύσουν, τόσο τα πλεονεκτήματα, όσο και τα μειονεκτήματά τους, ώστε να επιτρέπεται να επιλεγεί εκείνη η λύση που πλεονεκτεί καταφανώς.

Η επιτυχία, ή αποτυχία του προγραμματισμού εξαρτάται, από την λήψη σωστών αποφάσεων. Στην λήψη των αποφάσεων σταθμίζονται όλες οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχουν υπόψει τους οι αρμόδιοι. Με αυτήν καθορίζονται: οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και το έμψυχο δυναμικό που χρειάζεται να δραστηριοποιηθεί.

Μία ακόμη σημαντική λειτουργία της διοίκησης είναι και η οργάνωση.

Ο άνθρωπος, συνηδητοποίησε πολύ γρήγορα την ανάγκη για οργάνωση των προσπαθειών του, τόσο που μπορεί να θεωρηθεί ότι αυτή είναι σύμφυτη με την ύπαρξή του. Από την εμφάνιση του ανθρώπινου γένους και σε όλες τις περιόδους της εξέλιξής του, η ανάγκη για συνεργασία και προστασία από τους διάφορους κινδύνους, φυσικούς και κοινωνικούς, υπαγόρευσε την υιοθέτηση οργάνωσης σε κάθε μορφή δραστηριότητός του.

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

Στην προκειμένη περίπτωση, η οργάνωση εμφανίζεται σαν η λειτουργία που έχει σκοπό, να προσδιορίσει το τυπικό πλαίσιο (οργανόγραμμα), μέσα στο οποίο θα κινηθεί το έμπυχο δυναμικό για να διεκπαιρέσει το όλο έργο της μονάδας ικανοποιητικότερα.

Εδώ, για να επιτύχει τους στόχους της, η οργάνωση ενδιαφέρεται:

α) Για τον προσδιορισμό και επιμερισμό του συνολικού έργου που πρέπει να εκτελεστεί, από το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει η επιχείρηση.

β) Για την ομαδοποίηση σε τμήματα (λειτουργικές μονάδες) της εργασίας και των ατόμων, ώστε το καθένα ξεχωριστά να είναι υπεύθυνο για μιά ιδιαίτερη φάση μιάς από τις λειτουργίες της επιχείρησης, ή μονάδας (χρηματοδοτική, παραγωγής, πωλήσεων κ.λ.π.).

γ) Για τον καθορισμό σχέσεων εξουσίας και ευθύνης μεταξύ των ανθρώπων και των ομάδων, ή τμημάτων που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση.

Ο καθορισμός των παραπάνω σχέσεων είναι αναγκαίος, επειδή έτσι επιτυγχάνεται η σύνδεση των διαφόρων δραστηριοτήτων, μέσα στην επιχείρηση, ή μονάδα.

Με τον μηχανισμό της εξουσιοδότησης, επιτυγχάνεται η μεταβίβαση εξουσίας, από τα ανώτερα στα μεσαία και κατώτερα στελέχη, ή από το κεντρικό όργανο διοίκησης προς την περιφέρεια και εξασφαλίζεται η δυνατότητα συνέχισης των εντολών και ομαλής εκτέλεσης του έργου.

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

Με την οργάνωση επιτυγχάνεται ακόμη, η μεγαλύτερη εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού, με συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η λειτουργία του Συντονισμού και της Διεύθυνσης, είναι εκείνη που εναρμονίζει, όλες τις δραστηριότητες που ασκούνται, από τα διάφορα τμήματα, κατά τρόπο, που η μιά να συμβάλλει στην επιτυχία της άλλης και όλες μαζί να εναρμονίζουν τις προσπάθειές τους, προς την ολοκλήρωση των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.

Γιά να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, είναι αναγκαίο να υπάρξουν:

α) Εποπτεία, δηλαδή παροχή κατευθύνσεων και επιτήρηση για την σωστή εκτέλεση των διάφορων φάσεων της εργασίας.

β) Αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων.

γ) Παρακίνηση για την επίτευξη των στόχων.

Και τα τρία παραπάνω στοιχεία που συνθέτουν την λειτουργία του συντονισμού, είναι καθήκοντα της ηγεσίας. Έτσι, έργο της ηγεσίας είναι να ενεργοποιεί το προσωπικό, να δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές, να λαμβάνει μέτρα και να καθορίζει την πορεία της εργασίας που διευθύνει.

Είναι ακόμη, η ορθή αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα και η δυνατότητα επιτυχημένης επικοινωνίας, σε επαγγελματικό επίπεδο. Η αντίληψη ότι, ηγέτης είναι αυτός που κατορθώνει με οποιοδήποτε τρόπο, να αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων είναι πιά ξεπερασμένη.

Σήμερα, ικανός ηγέτης είναι εκείνος που επιτυγχάνει, οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον,

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

να έχουν υψηλό ηθικό, να συμμετέχουν άμεσα στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η βοήθεια και παρακίνηση, για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων από τους εργαζόμενους, είναι έργο του ηγετικού στελέχους, το οποίο είτε είναι εργοδηγός, είτε γενικός διευθυντής, πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη και να πείθει.

Βασική αρχή για την επιτυχία στην διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η πληρέστερη δυνατή γνώση του χαρακτήρα και των αναγκών κάθε υφιστάμενου και η γνώση των δεξιοτήτων του από τον προϊστάμενο.

Η λειτουργία του ελέγχου τέλος, δεν αποβλέπει στον έλεγχο της συμπεριφοράς των ατόμων, αλλά στον έλεγχο των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων. Είναι επέκταση και φυσική συνέπεια του προγραμματισμού.

Σαν έλεγχο, θα θεωρήσουμε την λήψη εκείνων των μέτρων που αποβλέπουν οι εργασίες να συμφωνούν με το πρόγραμμα (π.χ. έλεγχος για την κάλυψη των προδιαγραφών της παραγωγής) και να είναι δυνατόν να διαπιστωθούν οι αποκλίσεις από αυτό, να αιτιολογηθούν και να διορθωθούν.

Με την βοήθεια της λειτουργίας αυτής, η μονάδα ή επιχείρηση, είναι σε θέση να προλαμβάνει ανεπιθύμητα γι' αυτήν αποτελέσματα και να επαναπροσδιορίζει στόχους.

Ειδικότερα εξασφαλίζει:

1) Την δυνατότητα εκτίμησης της απόδοσης και απόκλισης από τα πρότυπα, με την ενημέρωσή της επάνω στην πορεία εφαρμογής του προγράμματος ή των προγραμμάτων που έχει καταρτίσει.

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

2) Την ενημέρωσή της στις προσπάθειες που καταβάλουν οι επί μέρους υπεύθυνοι, στον χώρο της αρμοδιότητός τους.

3) Την ενημέρωσή της στον τρόπο αξιοποίησης των διαφόρων διαθέσιμων σε κάθε τομέα, μέσων και υλικών.

4) Την συλλογή στοιχείων, για την αξιολόγηση της απόδοσης των διαφόρων υπαλλήλων, για την καλύτερη μελλοντική αξιοποίησή τους και την κατάλληλη ανταμοιβή και ικανοποίηση των πλέον ικανοτέρων.

5) Την έκδοση οδηγιών και εντολών, ρεαλιστικών και όχι εξωπραγματικών, δηλαδή εφαρμόσιμων.

6) Την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας της διοίκησης με τους εργαζόμενους στους διάφορους τομείς και καλών ανθρώπινων σχέσεων ανάμεσά τους.

Είναι γεγονός ότι δεν δίνεται πάντα η σωστή διάσταση στην λειτουργία του ελέγχου, γιατί συμβαίνει από πολλούς διευθυντές να χρησιμοποιείται μονάχα για να επισυμανθούν ελλείψεις, σφάλματα και παραλείψεις των διαφόρων υπαλλήλων. ώστε να μπορούν στην συνέχεια να επιβάλλουν τις αντίστοιχες κυρώσεις, ενώ αποσιωπούν την εξαιρετική απόδοση και φιλότιμη προσπάθεια.

Φυσικά, ο έλεγχος είναι η εκείνη η λειτουργία που θα επιτρέψει να διαπιστωθεί, ο βαθμός εργατικότητας και ικανότητας κάθε εργαζομένου.

Οι λειτουργίες που μέχρι τώρα αναφέραμε, είναι αυτές που θα χρησιμοποιηθούν από κάθε στέλεχος που ασκεί διοίκηση μέσα στην επιχείρηση, ή μονάδα και που διαφοροποιούν τα διοικητικά από τα εκτελεστικά στελέχη.

4. Οι απόψεις του Taylor για την διοίκηση

Εάν κανείς θελήσει να καθορίσει συγκεκριμένα, τον χρόνο που γεννήθηκε το σύγχρονο μανάτζμεντ και η θεωρία της διοίκησης, θα πρέπει να γυρίσει πίσω στο 1911, τότε δηλαδή που δημοσιεύτηκε και έγινε αποδεκτή η εργασία του F. W. Taylor, με τον τίτλο "Αρχές του Επιστημονικού Μανάτζμεντ", εργασία η οποία καθιέρωσε τον Taylor, σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης.

Οι ιδέες του πήγασαν από την εργασία του σαν μηχανικού σε βιομηχανία χάλυβος, που επί δύο δεκαετίες εφήρμοζε την επιστημονική του μέθοδο, αναζητώντας τον "μόνο άριστο τρόπο", για κάθε έργο και διατυπώνοντας σαφείς οδηγίες, για την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Καθόρισε δε, τέσσερις αρχές του μανάτζμεντ:

- ◆ Την αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου, με επιστημονικό τρόπο.
- ◆ Την επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

- ◆ Την συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους εργαζόμενους, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο, και
- ◆ Μιά περισσότερο ισοόροπο διαίρεση ευθύνης, μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων, έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία.

Εξαιτίας του ότι ο Taylor, επέτυχε βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, ο επιστημονικός του τρόπος διοίκησης, έγινε αποδεκτός από τους μάνατζερς και υιοθετήθηκε, όχι μόνο στην Αμερική, αλλά επίσης στην Γερμανία, την Σοβιετική Ένωση, την Ιαπωνία και σε άλλες χώρες.

5. Οι απόψεις του H. Fayol για την διοίκηση

Οι γραπτές εργασίες του Henri Fayol, ταυτόχρονα με εκείνες του Taylor, αλλά σε άλλη Ηπειρο και χώρα, στην Γαλλία, κατέχουν μία ενδιαφέρουσα θέση στην βιβλιογραφία του μάνατζμεντ.

Σε αντίθεση με τον Taylor, που ενδιαφέρετο για το μάνατζμεντ του εργοστασίου, ο Fayol αντιμετώπισε τα πράγματα, με μία ευρύτερη άποψη και μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο πρώτος από τους θεωρητικούς της διοίκησης, δηλαδή από αυτούς που ασχολήθηκαν με τις αρχές οργάνωσης και τα καθήκοντα του μάνατζερ, με καθολικότητα στην εφαρμογή.

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

Η κύρια εργασία του Fayol, "Γενικό και Βιομηχανικό Μάνατζμεντ", εξέταζε την διοίκηση σαν ένα ξεχωριστό σώμα γνώσεων, που είχε εφαρμογή σε όλα τα είδη της ομαδικής δραστηριότητας. Πρώτος, στην σειρά ήταν ο ορισμός του περί διοίκησης: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος. Εδώ, υπήρξε η πρώτη διατύπωση των καθηκόντων ενός μάνατζερ και παρόλο που έχουν περάσει εξήντα χρόνια από την δημοσίευση της εργασίας του, η περιγραφή ενός μάνατζερ σαν κάποιου που προγραμματίζει, οργανώνει, ηγείται και αξιολογεί είναι σχεδόν αμετάβλητη.

Μόνο που η διεύθυνση και ο έλεγχος, είναι από κατευθυντήριες και τυπικές απόψεις αυτό που σήμερα ονομάζουμε ηγεσία και αξιολόγηση. Σχετικά με τον συντονισμό, τον οποίο ο Fayol περιέγραψε ως κάτι που ενοποιεί και εναρμονίζει όλες τις δραστηριότητες και προσπάθειες, πρέπει να τονιστεί ότι διεισδύει στις άλλες τέσσερις βασικές λειτουργίες. Οφείλουμε να συντονίσουμε τα προγράμματά μας, την οργάνωσή μας, το ανθρώπινο δυναμικό και τους ελέγχους μας, εάν επιθυμούμε να επιτύχουμε τους στόχους μας.

6. Διεύθυνση και ηγεσία

Η λειτουργία της διεύθυνσης (management) και τα ηγετικά καθήκοντα που αυτή απαιτεί, είναι πράγματα πολύπλοκα και δεν υπάρχει κάποια μοναδική θεωρία που να μπορεί να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά σε όλες τις καταστάσεις.

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

Γιά τον λόγο αυτό, θα αναφερθούμε σε τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις ή θεωρίες, που η κάθε μία από τις οποίες έχει αποδειχτεί πολύ χρήσιμη σε πολλές διευθυντικές καταστάσεις και που όμως καμιά μόνη της δεν μπορεί να λύσει όλα τα προβλήματα. Αυτές οι προσεγγίσεις, ή μέθοδοι είναι:

- α) Η θεωρία X - θεωρία Ψ,
- β) Το διοικητικό πλέγμα
- γ) Το τρισδιάστατο πλέγμα και
- δ) Τα τέσσερα συστήματα διοίκησης

Ας εξετάσουμε πρώτα μερικές γενικές παρατηρήσεις για την διεύθυνση και την ηγεσία. Οι όροι ηγεσία και διεύθυνση δεν είναι συνώνυμοι. Ηγεσία είναι η πιο σπουδαία ιδιότητα κατά την διεύθυνση και ο τρόπος ηγεσίας ενός μάνατζερ, συχνά καθορίζει το πόσο αποτελεσματικός είναι κατά την λειτουργία της διεύθυνσης.

A. Οι θεωρίες X και Ψ.

Η εργασία του Douglas McGregor, έχει πολύ επίδραση επάνω στην θεωρία και πρακτική της ηγεσίας. Ο McGregor, υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου βασίζονται σε μία σειρά ψεύτικων υποθέσεων περί της φύσης του ανθρώπου ως εργαζόμενου. Αυτή η σειρά υποθέσεων, με τον τίτλο θεωρία X, βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη, εκ φύσεως παθητικό και χωρίς φιλοδοξίες, όπως:

- ◆ Ο κανονικός άνθρωπος έχει μία έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει εάν μπορεί.

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

- ◆ Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, της αντιπάθειας δηλαδή προς την εργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.
- ◆ Το κανονικό άτομο προτιμάει να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, έχει σχετικά περιορισμένη φιλιδοξία και περισσότερο από όλα θέλει σιγουριά.

Στην θέση των υποθέσεων της θεωρίας X; ο McGregor, αντιπαρατάσσει μία νέα σειρά υποθέσεων, που ονομάζει θεωρία Ψ, τα κύρια στοιχεία της οποίας έχουν ως ακολούθως:

- ◆ Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι κάτι τόσο φυσικό, όσο είναι το παιχνίδι για τα παιδιά, ή η αναπνοή. Η εργασία, καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες, μπορεί να αποτελέσει πηγή ικανοποίησης, ή δυσαρέσκειας.
- ◆ Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας, δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατεύθυνση και αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς, προς τους οποίους έχει συναινέσει.
- ◆ Η συναίνεση για την επίτευξη των στόχων, είναι μία λειτουργία των αμοιβών, που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Και οι πιο σημαντικές από αυτές τις αμοιβές, όπως η

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

ικανοποίηση των αναγκών του εγώ (γόητρο-δύναμη) και των αναγκών αυτοπραγμάτωσης (ικανότητα-επίτευγμα), μπορούν να είναι τα άμεσα προϊόντα προσπάθειας που κατευθύνεται προς τους στόχους της επιχείρησης.

- ◆ Το κανονικό ανθρώπινο ον, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται, αλλά και να επιδιώκει ευθύνη.
- ◆ Η δυνατότητα του ατόμου, να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυίας και δημιουργικότητας για την επίλυση προβλημάτων της επιχείρησης, είναι πλατιά και όχι στενά κατανεμημένη στους ανθρώπους.

B. Το διοικητικό πλέγμα

Οι Blake και Mouton, ανέπτυξαν ένα διοικητικό πλέγμα, στο οποίο ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει "ενδιαφέρον για ανθρώπους" και ο οριζόντιος άξονας "ενδιαφέρον για προαγωγή". Δεδομένων εννέα δυνατών επιλογών, κατά μήκος του κάθε άξονα, υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις, μέσα στις οποίες μπορεί να πέσει το στυλ ενός ηγέτη. Το πλέγμα δεν δείχνει τα παραγόμενα αποτελέσματα, αλλά μάλλον τους κυρίαρχους παράγοντες στην διοικητική σκέψη σχετικά με την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Γ. Το τρισδιάστατο πλέγμα

Ο W. J. Redding, συνέλαβε την έννοια του τρισδιάστατου πλέγματος, αφού δανείστηκε μερικές από τις ιδέες, από το διοικητικό πλέγμα (managerial grid). Ένα κεντρικό μέρος της τρισδιάστατης θεωρίας, είναι ένα μοντέλλο οκτώ τρόπων διοικητικής συμπεριφοράς. Αυτά τα οκτώ στυλ, προκύπτουν από οκτώ δυνατούς συνδυασμούς προσανατολισμού

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

προς το καθήκον, προσανατολισμού προς τις σχέσεις και αποτελεσματικότητας.

Ο κύριος σκοπός αυτής της ιδέας του Redding, είναι απόπειρα να δείξει στους ηγέτες, ότι μπορούν να κινηθούν από ένα επίπεδο περιορισμένης αποτελεσματικότητας, προς ένα άλλο περισσότερο αποτελεσματικότητας με την αλλαγή των διοικητικών τους στυλ.

Δ. Τα τέσσερα συστήματα διοίκησης

Υστερα από σειρές ερευνητικών μελετών επάνω σε στυλ ηγεσίας, ο Likert, ανέπτυξε αυτό που ονόμασε "τέσσερα συστήματα του μανατζμεντ", γιά να περιγράψει τέσσερα γενικά διοικητικά στυλ. Ο παρακάτω κατάλογος, χαρακτηρίζει με συντομία το κάθε σύστημα:

Σύστημα 1: Εκμεταλλευτικό-Εξουσιαστικό. Οι μάνατζερ δεν έχουν εμπιστοσύνη και πίστη στους υφιστάμενους. Ο έλεγχος συγκεντρώνεται στο ανώτατο μάντζμεντ.

Σύστημα 2: Φιλανθρωπικό-Εξουσιαστικό. Οι μάνατζερ έχουν συγκαταβατική πίστη και εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους τους, κατά τον ίδιο τρόπο . όπως συμβαίνει με το αφεντικό προς τους δούλους του.

Σύστημα 3: Συμβουλευτικό. Οι μάνατζερ έχουν ουσιαστική, αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφιστάμενους. Ατυπη οργάνωση. είναι δυνατόν να είναι παρούσα και μπορεί είτε να υποστηρίζει, ή μερικώς να αντιστέκεται στους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

Σύστημα 4. Συμμετοχικό. Οι μάνατζερ έχουν πλήρη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους τους. Τυπική και άτυπη οργάνωση είναι το ίδιο. Έτσι, όλες οι κοινωνικές δυνάμεις, υποβοηθούν τις προσπάθειες για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο Likert επίσης, απομονώνει τρεις μεταβλητές που είναι αντιπροσωπευτικές ολόκληρης της έννοιας του Συστήματος 4 ή του Συμμετοχικού Μάνατζμεντ. Αυτές περιλαμβάνουν την χρήση από το μάνατζερ, υποστηρικτικών σχέσεων, την χρήση λήψης αποφάσεων και ομαδικών μεθόδων εποπτείας και τους στόχους της υψηλής εκτέλεσης.

7. Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης

Οι διοικούντες, χρειάζεται να γνωρίζουν που οφείλουν να φθάσουν. Και είναι λοιπόν, οι στόχοι, ή οι αντικειμενικοί σκοποί που παρέχουν αυτή την κατεύθυνση.

Ορίζουμε τους στόχους, σαν τους σκοπούς προς τους οποίους κατευθύνονται όλες οι δραστηριότητες των στελεχών του οργανισμού. Και υποδηλώνουν, φιλοδοξίες, επιθυμητούς σκοπούς, που οι οργανισμοί προσπαθούν να πραγματοποιήσουν. Μία επιχείρηση για παράδειγμα, θα μπορούσε να ορίσει σαν στόχους της το κέρδος από μία επένδυση που έχει κάνει.

Η πολιτεία επιδιώκει να βελτιώσει την γενική ευημερία των πολιτών και ένα Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, μπορεί να ορίσει σαν στόχους

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

του, την μεταβίβαση γνώσης, ή προπαρασκευή των ανθρώπων, γιά να κερδίζουν τα μέσα γιά την ζωή τους και την καλλιέργεια της επιστήμης.

Αλλά, ποιός είναι αυτός που προσδιορίζει τους στόχους; Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι πάντα σύμφωνοι με τους ατομικούς στόχους, ούτε αναγκαστικά είναι το άθροισμα των ατομικών στόχων. Τότε γιά ποιούς στόχους μιλάμε; Ευρίσκονται μέσα σε ένα άτομο, σε μιά ομάδα ατόμων, ή είναι έμφυτοι στον οργανισμό; Μερικοί θα βεβαιώσουν πως ένας στόχος του οργανισμού, ευρίσκεται μέσα στα κίνητρα και τους σκοπούς των εργαζομένων, ενώ άλλοι θα τονίσουν πως είναι ένα καθαρά οργανωτικό φαινόμενο και σαν απόδειξη θα αναφέρουν την συνέχεια μέσα στον χρόνο της σειράς και κατευθύνσεων στις δραστηριότητες, αδιάφορο προς τις μεταβολές που γίνονται στο προσωπικό.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τους στόχους του οργανισμού. Αλλά, στις περισσότερες επιχειρήσεις, η απόφαση γιά τον προσδιορισμό των στόχων αποτελεί θέμα των ανωτάτων στελεχών, οι προσωπικοί στόχοι των οποίων, αντιστοιχούν περισσότερο προς τους στόχους της επιχείρησης, παρά εκείνοι των κατωτέρων στελεχών και των απλών εργαζομένων.

Και καθώς, οι ανώτατοι διοικούντες έχουν μεγαλύτερη επιρροή στους στόχους της επιχείρησης, υπάρχει μεγαλύτερη συμφωνία. Επιπλέον, εκείνοι που ευρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού, επέτυχαν τις θέσεις τους γιατί εν μέρει προσωπικά ταυτίστηκαν με τους στόχους του οργανισμού.

Επομένως, η ερώτηση γιά το ποιός καθορίζει τους στόχους, δεν είναι εύκολο να απαντηθεί. Οι τυπικοί, ή επίσημοι στόχοι του οργανισμού καθορίζονται από τους διοικούντες. Ομως, σπάνια αντικατοπτρίζουν, ή συμπίπτουν απόλυτα με τους στόχους οιουδήποτε συγκεκριμένου

Κεφάλαιο τέταρτο: Περί της διοικήσεως

στελέχους. Προκύπτουν από την αλληλεπίδραση ενός αριθμού συστημάτων-αξιών κανονιστικών (τι πρέπει να γίνει) απόψεων, σχετικά με το τι είναι καλό ή κακό, επιθυμητό ή ανεπιθύμητο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Δομή και λειτουργία των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

1. Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ)

Ν. 1404/83 (άρθρο 1)

Στο κεφάλαιο αυτό, θα αναφερθούμε στα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, μελετώντας τον ρόλο και την αποστολή τους, ιδιαίτερα δε θα επικεντρωθούμε στα προβλήματα λειτουργίας που παρουσιάζονται στο ΤΕΙ της Πάτρας, λόγω του οργανωτικού σχήματός του και του τρόπου με τον οποίο διοικείται (κατ' επέκτασιν τα ίδια περίπου ισχύουν σε όλα τα ΤΕΙ).

Τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ), τα οποία ιδρύθηκαν με τον νόμο 1404/83, ανήκουν στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση, μαζί με τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ). Τα ΤΕΙ είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και αυτοδιοικούνται στα πλαίσια του νόμου 1404/83 και του εσωτερικού τους κανονισμού. Η εποπτεία του κράτους ασκείται από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού.

Τα ΤΕΙ διακρίνονται σαφώς ως προς τον ρόλο τους και την κατεύθυνση των ίδιων και των αποφοίτων τους και ως προς το

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

περιεχόμενο και τους τίτλους σπουδών από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) και έχουν ειδικότερα ως αποστολή:

α) Να παρέχουν θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, επαρκή για την εφαρμογή επιστημονικών, τεχνολογικών, καλλιτεχνικών, ή άλλων γνώσεων και δεξιοτήτων στο επάγγελμα.

β) Να συμβάλλουν στην δημιουργία υπεύθυνων πολιτών, ικανών να συνεισφέρουν ως στελέχη εφαρμογής στα πλαίσια του δημοκρατικού προγραμματισμού, στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας.

γ) Να υλοποιήσουν το δικαίωμα δωρεάν παιδείας κάθε Έλληνα πολίτη, ανάλογα με τις κλίσεις του και με όσα προβλέπουν οι σχετικοί νόμοι.

Επίσης τα ΤΕΙ έχουν ειδικότερα την ακόλουθη αποστολή:

α) Να συμβάλλουν στον επαγγελματικό προσανατολισμό, τόσο των σπουδαστών τους, όσο και των νέων γενικότερα.

β) Να διατηρούν αμφίδρομη σχέση με τις αντίστοιχες παραγωγικές μονάδες και τους οργανωμένους κλάδους της οικονομίας της περιφέρειάς τους.

γ) Να συνεργάζονται μεταξύ τους, ή με άλλα εκπαιδευτικά, ή Τεχνολογικά Ιδρύματα, ή φορείς, ή υπηρεσίες του εσωτερικού, ή του εξωτερικού, για την επίτευξη της αποστολής τους.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

δ) Υπηρετούν την ανάγκη για συνεχιζόμενη εκπαίδευση των αποφοίτων τους και για διαρκή επιμόρφωση του Ελληνικού λαού.

ε) Να ενημερώνουν την κοινή γνώμη για την πορεία πραγματοποίησης των στόχων τους.

στ) Συντονίζουν τις επιδιώξεις τους με εκείνες των ΑΕΙ, στην κοινή προσπάθεια για μία αυτοδύναμη οικονομική ανάπτυξη του τόπου.

ζ) Παίρνουν μέρος σε ερευνητικά προγράμματα πάνω σε θέματα εφαρμογής της τεχνολογίας.

2. Ακαδημαϊκές ελευθερίες και άσυλο

N. 1404/83 (άρθρο 2)

Η ακαδημαϊκή διδασκαλία, στα πλαίσια του προγράμματος και του περιεχομένου σπουδών καθεμιάς ειδικότητας, καθώς και η διακίνηση ιδεών στα ΤΕΙ, είναι ελεύθερες. Η επιβολή ορισμένων μόνο επιστημονικών απόψεων και ιδεών απαγορεύεται.

Όλα τα ΤΕΙ είναι ελεύθερα να εκφράζονται μέσα από τα συνδικαλιστικά τους όργανα, στα πλαίσια των αρχών και κανόνων που διέπουν την λειτουργία των ΤΕΙ.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Όλοι οι χώροι του ΤΕΙ καλύπτονται από το ακαδημαϊκό άσυλο, το οποίο αποσκοπεί στην κατοχύρωση της ακαδημαϊκής ελευθερίας, της ελεύθερης επιστημονικής αναζήτησης και της διακίνησης των ιδεών και συνίσταται στην απαγόρευση της επέμβασης της δημόσιας δύναμης στους χώρους αυτούς, χωρίς την πρόσκληση ή την άδεια του αρμόδιου οργάνου του ΤΕΙ που προβλέπεται από το άρθρο 7 του νόμου αυτού (Επιτροπή Ακαδημαϊκού Ασύλου).

Επέμβαση της δημόσιας δύναμης, χωρίς την πρόσκληση ή την άδεια του αρμόδιου οργάνου, επιτρέπεται μόνο εφόσον στους χώρους του ΤΕΙ διαπράττονται αυτόφωρα κακουργήματα ή αυτόφωρα εγκλήματα κατά της ζωής.

Οι παραβάτες των διατάξεων της παραγράφου αυτής τιμωρούνται με φυλάκιση τουλάχιστον 6 μηνών, μετά από έγκληση του αρμόδιου οργάνου του άρθρου 7 ή της συνέλευσης του ΤΕΙ.

3. Επιτροπή ακαδημαϊκού ασύλου

N. 1404/83 (άρθρο 7)

Η Επιτροπή Ακαδημαϊκού Ασύλου (Ε.Α.Α.) είναι τριμελής και απαρτίζεται από τον πρόεδρο του Τ.Ε.Ι. ή το νόμιμο αναπληρωτή του, ως πρόεδρο, ένα κοινό εκπρόσωπο του Ε.Π. και του Ε.Ε.Π. και έναν εκπρόσωπο των σπουδαστών.

Οι εκπρόσωποι του Ε.Π. και του Ε.Ε.Π. και των σπουδαστών μαζί με τους αναπληρωτές τους, εκλέγονται από τους εκπροσώπους του Ε.Π. και

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

του Ε.Ε.Π. και των σπουδαστών αντίστοιχα, που μετέχουν στη συνέλευση Τ.Ε.Ι.

Η Ε.Α.Α. μπορεί να ζητήσει ή να επιτρέψει την επέμβαση της δημόσιας δύναμης στους χώρους του Τ.Ε.Ι. Στις περιπτώσεις αυτές η Ε.Α.Α. αποφασίζει μόνο με ομοφωνία των μελών της. Σε περίπτωση διαφωνίας συγκαλείται έκτακτα η συνέλευση του Τ.Ε.Ι. την ίδια μέρα, προκειμένου να αποφασίσει οριστικά. Η τελική απόφαση λαμβάνεται με πλειοψηφία των δύο τρίτων (2/3) του συνόλου των παρόντων.

4. Τα μέλη του ΤΕΙ

Ν.1404/83 (άρθρο 3)

Τα μέλη του ΤΕΙ διακρίνονται σε τακτικά και έκτακτα:

α) Τακτικά, είναι τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού, του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού, του διοικητικού προσωπικού, του ειδικού τεχνικού προσωπικού και οι σπουδαστές.

β) Έκτακτα μέλη είναι οι επισκέπτες Καθηγητές και εκείνα του προηγούμενου εδαφίου, εκτός των σπουδαστών, που απασχολούνται στο ΤΕΙ με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.

Όλα τα μέλη του ΤΕΙ έχουν το δικαίωμα και το καθήκον:

α) Να συμβάλουν στην εκπλήρωση της αποστολής του ΤΕΙ και να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που να μην εμποδίζεται κανείς στην άσκηση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεών του.

β) Να συμπράτουν για την ομαλή λειτουργία του ΤΕΙ, σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού και του εσωτερικού κανονισμού. Απαλλαγή από την υποχρέωση ανάληψης αξιώματος, ή συμμετοχής σε συλλογικά όργανα δικαιολογείται μόνο αν υπάρχει σοβαρός λόγος.

γ) Να χρησιμοποιούν όλες τις εγκαταστάσεις και τα μέσα, με τα οποία είναι εξοπλισμένο το ΤΕΙ, σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό και τις αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων του.

5. Συγκρότηση του ΤΕΙ, Σχολών και των Τμημάτων

N. 1404/83 (άρθρο 5)

1. Κάθε ΤΕΙ, αποτελείται από δύο (2) τουλάχιστον Σχολές.¹

2. Κάθε Σχολή συγκροτείται από δύο (2) τουλάχιστον Τμήματα, που αντιστοιχούν σε συγγενείς ειδικότητες.

¹Το ΤΕΙ της Πάτρας διαθέτει τις παρακάτω σχολές και τμήματα :

1. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

- α. Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων
- β. Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων
- γ. Τμήμα Λογιστηρίου

2. Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών

- α. Τμήμα Έργων Υποδομής
- β. Τμήμα Μηχανολόγων
- γ. Τμήμα Ηλεκτρολόγων

3. Σχολή Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας

- α. Τμήμα Νοσηλευτικής
- β. Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας
- γ. Τμήμα Λογοθεραπείας

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

3. Γιά τον συντονισμό της διδασκαλίας μαθημάτων που διδάσκονται σε πολλά Τμήματα μιάς, ή περισσότερων Σχολών ενός ΤΕΙ, είναι δυνατή η ίδρυση Γενικών Τμημάτων, τα οποία όμως δεν χορηγούν ιδιαίτερο πτυχίο. Τα Τμήματα αυτά, έχουν δικό τους εκπαιδευτικό προσωπικό κατά περίπτωση.

4. Το Τμήμα διαιρείται σε ομάδες μαθημάτων. Κάθε ομάδα μαθημάτων αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο επιστημονικό και τεχνολογικό πεδίο. Αν η έκταση του γνωστικού αντικείμενου γενικού Τμήματος είναι περιορισμένη, δεν απαιτείται η διαίρεσή του σε ομάδες μαθημάτων.

Η σύσταση, συγχώνευση, κατάτμηση, κατάργηση, μετονομασία και τροποποίηση του γνωστικού αντικείμενου των ομάδων μαθημάτων γίνεται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, ύστερα από γνώμη της Γενικής Συνέλευσης του αντίστοιχου Τμήματος. Ομάδα μαθημάτων μπορεί να λειτουργεί, εφόσον έχουν κατανεμηθεί σε αυτήν τουλάχιστον τρία τακτικά μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού.

5. Γιά την αποτελεσματικότερη λειτουργία του παραρτήματος της εκπαιδευτικής μονάδας, είναι δυνατή η εκχώρηση αυξημένων δραστηριοτήτων στον διευθυντή του, ή στον προϊστάμενο του Τμήματος, όταν το παράρτημα περιλαμβάνει ένα Τμήμα, με ανάλογες ρυθμίσεις στον εσωτερικό κανονισμό του ΤΕΙ.

Στην περίπτωση που το παράρτημα του ΤΕΙ, περιλαμβάνει περισσότερα από ένα ανεξάρτητα Τμήματα, γιά την λειτουργία του Συμβουλίου Σχολής και γιά την εκλογή παραρτήματος θεωρείται ότι τα Τμήματα αυτά αποτελούν Σχολή. Όταν το παράρτημα αποτελείται από Σχολή, ο διευθυντής της Σχολής είναι και ο διευθυντής του παραρτήματος με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες. Σε περίπτωση που το

παράρτημα περιλαμβάνει ένα μόνο Τμήμα, δεν εκλέγεται διευθυντής παραρτήματος.

6. Τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού, ή του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού, εντάσσονται στην ομάδα μαθημάτων, ή στο Γενικό Τμήμα της κύριας ειδικότητάς τους. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορούν να ανήκουν το πολύ σε μία ακόμη ομάδα μαθημάτων, ή στο Γενικό Τμήμα και μόνο σε ότι αφορά τις διδακτικές τους δραστηριότητες.

6. Οι Υπηρεσίες Διοικητικής Μέριμνας

N. 1404/83 (άρθρο 6)

Σε κάθε ΤΕΙ, για την παροχή υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου, λειτουργεί η Υπηρεσία Διοικητικής Μέριμνας, η οποία συγκροτείται από τα εξής Τμήματα. Γραφεία και Υπηρεσίες:

- α) Τμήμα Διοικητικών Υποθέσεων
- β) Τμήμα Οικονομικών υποθέσεων
- γ) Τμήμα Γραμματείας και Διεκπαιρέωσης
- δ) Τμήμα Εκδόσεων και Βιβλιοθήκης
- ε) Γραφείο Πληροφοριών και Δημοσίων Σχέσεων
- στ) Τεχνική Υπηρεσία
- ζ) Υγειονομική υπηρεσία
- η) Υπηρεσία Μηχανογράφησης και Στατιστικής
- θ) Γραμματείες Σχολών

Η εσωτερική διάρθρωση της Υπηρεσίας Διοικητικής μέριμνας, η οργάνωση και λειτουργία της, ως και οι διάφορες διαδικασίες στελέχωσής της, καθορίζονται στον εσωτερικό κανονισμό κάθε ΤΕΙ. Στον εσωτερικό κανονισμό ρυθμίζονται ακόμη η συγκρότηση, από τακτικό προσωπικό, διαφόρων επιτροπών κατά Σχολή ή Τμήμα, για την παρακολούθηση συγκεκριμένων θεμάτων και η υποβολή εισηγήσεων στα οικεία διοικητικά όργανα.

Πόροι των ΤΕΙ, είναι ιδίως η κρατική επιχορήγηση, δωρεές, κληρονομίες, κληροδοσίες και έσοδα από εκποίηση, ή διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, ως και έσοδα από την παροχή υπηρεσιών σε ιδιώτες και κάθε νομικής μορφής οργανισμούς. Οι προϋποθέσεις παροχής των υπηρεσιών αυτών καθορίζονται με απόφαση του υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, ύστερα από γνώμη των ΤΕΙ. Η ταμειακή διαχείριση των πόρων γίνεται από το Τμήμα Οικονομικών Υποθέσεων, όπως ειδικότερα ορίζεται από τον εσωτερικό κανονισμό.

7. Ανάδειξη και λειτουργία οργάνων

N. 1404/83 (άρθρο 12)

Η ανάδειξη και λειτουργία των οργάνων του ΤΕΙ, γίνεται ως εξής:

1) Ως πρόεδροι του ΤΕΙ εκλέγονται καθηγητές, ή σε περίπτωση που οι καθηγητές, είναι λιγότεροι από πέντε (5) και επίκουροι καθηγητές. Ως αντιπρόεδροι, διευθυντές Σχολών, προϊστάμενοι Τμημάτων και υπεύθυνοι της ομάδας μαθημάτων, εκλέγονται καθηγητές, ή επίκουροι

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

καθηγητές. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν, ή κωλύονται να εκλεγούν προϊστάμενοι Τμημάτων και υπεύθυνοι της ομάδος μαθημάτων, καθηγητές, ή επίκουροι καθηγητές, μπορούν να εκλεγούν στις θέσεις αυτές καθηγητές εφαρμογών.

2) το σώμα των εκλεκτόρων γιά την ανάδειξη του προϊσταμένου Τμήματος, απαρτίζεται από το σύνολο των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού του Τμήματος, εκπροσώπους των σπουδαστών του Τμήματος, σε ποσοστό 50% του αριθμού των μελών του εκπαιδευτικού και ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού του τμήματος και εκπροσώπους του ειδικού τεχνικού προσωπικού του Τμήματος σε ποσοστό 5% του αριθμού των μελών του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. του Τμήματος.

3) Τα σώματα των εκλεκτόρων προέδρου και αντιπροέδρου του ΤΕΙ, ή διευθυντή Σχολής απαρτίζονται από τα σώματα εκλεκτόρων των Τμημάτων του ΤΕΙ, ή της Σχολής αντίστοιχα και από εκπροσώπους του διοικητικού προσωπικού του ΤΕΙ, ή της Σχολής, σε ποσοστό 5% στο σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού του ΤΕΙ, ή της Σχολής αντίστοιχα.

4) Την ευθύνη γιά την σύγκληση των σωμάτων των εκλεκτόρων και την διεξαγωγή της ψηφοφορίας, έχουν γιά την ανάδειξη: α) προϊσταμένου Τμήματος, ο διευθυντής της Σχολής και β) διευθυντή Σχολής, προέδρου και αντιπροέδρου ΤΕΙ. ο πρόεδρος του ΤΕΙ.

5) Η θητεία των προέδρων, αντιπροέδρων, διευθυντών και προϊσταμένων Τμημάτων είναι τριετής. Οσοι διετέλεσαν πρόεδροι, αντιπρόεδροι, διευθυντές Σχολών, ή προϊστάμενοι Τμημάτων, μπορούν να επανεκλεγούν στην ίδια θέση, μέχρι μιά ακόμη συνεχή φορά. Στην περίπτωση αυτή δεν μπορούν να επανεκλεγούν πριν περάσουν τρία

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

χρόνια, από την λήξη της τελευταίας θητείας τους. Η θητεία των άλλων οργάνων και των μελών των συλλογικών οργάνων είναι ετήσια.

6) Οι διαδικασίες για την εκλογή των ατομικών και συλλογικών οργάνων, διεξάγονται οπωσδήποτε από τον Μάιο έως τον Ιούνιο του ακαδημαϊκού έτους που λήγει η θητεία τους. Η ανάληψη καθηκόντων γίνεται από τις αρχές Σεπτεμβρίου του επόμενου ακαδημαϊκού έτους. Σε περίπτωση που κενωθούν πρόωρα, για οποιονδήποτε λόγο θέσεις, η διαδικασία εκλογής για το υπόλοιπο της θητείας γίνεται μέσα σε δέκα πέντε (15) ημέρες από την κένωση των θέσεων. Σε εξαιρετικές μόνο περιπτώσεις μπορεί να επιτραπεί, με αιτιολογημένη απόφαση των οικείων συλλογικών οργάνων διοίκησης, ή με πράξη του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, όταν πρόκειται για πρόεδρο ΤΕΙ, η άσκηση των καθηκόντων από τους νόμιμους αναπληρωτές, ή προσωρινή αναπλήρωση των θέσεων που κενώνονται, όπου δεν υπάρχει αναπληρωτής, έως τη λήξη του ακαδημαϊκού έτους.

7) α) Για την εκλογή προέδρου και αντιπροέδρου, ή αντιπροέδρων, καταρτίζεται ενιαίο ψηφοδέλτιο για κάθε συνδυασμό, στο οποίο περιλαμβάνονται ο υποψήφιος πρόεδρος και υποψήφιος αντιπρόεδρος, ή αντιπρόεδροι κατά περίπτωση, τους οποίους αυτός επιλέγει και προτείνει για εκλογή. Η σχετική πρόταση κατατίθεται από τον υποψήφιο πρόεδρο κάθε συνδυασμού, ή το 1/10 τουλάχιστον των μελών του εκλεκτορικού σώματος στο Συμβούλιο του ΤΕΙ, ή το 1/10 τουλάχιστον των μελών του εκλεκτορικού σώματος, μιά εβδομάδα το αργότερο πριν από την διεξαγωγή της ψηφοφορίας και συνοδεύεται από τις αιτήσεις των υποψηφίων, ή δηλώσεις αποδοχής της πρότασης υποψηφιότητας, κατά περίπτωση. Η ψηφοφορία είναι μυστική.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

β) Για την εκλογή διευθυντών Σχολών, προϊσταμένων Τμημάτων και υπευθύνων της Ομάδας Μαθημάτων, εφαρμόζονται οι διατάξεις που ισχύουν.

γ) Μοναδικοί συνδυασμοί, ή υποψήφιοι δεν εκλέγονται εάν δεν συγκεντρώνουν το ένα τρίτο (1/3) τουλάχιστον των ψήφων των εκλεκτόρων.

δ) Δεν μπορεί να είναι υποψήφιος για θέση, εκείνος που αποχωρεί λόγω συμπλήρωσης του ανώτατου ορίου ηλικίας κατά την διάρκεια της θητείας για την οποία γίνεται εκλογή.

Αν κατά την διαδικασία εκλογής προϊσταμένου Τμήματος δεν υπάρχουν υποψηφιότητες, διορίζεται προϊστάμενος με απόφαση του συμβουλίου του ΤΕΙ, ύστερα από γνώμη του συμβουλίου της Σχολής που ανήκει το Τμήμα, μέλος του εκπαιδευτικού προσωπικού κατάλληλης βαθμίδος της Σχολής αυτής.

8) Οι εκπρόσωποι του διοικητικού προσωπικού και του ειδικού τεχνικού προσωπικού στα ειδικά σώματα εκλεκτόρων και στη συνέλευση ΤΕΙ υποδεικνύονται, με τους αναπληρωτές τους, από αντίστοιχες γενικές συνελεύσεις που συγκαλούνται ανάλογα με την περίπτωση, από τον προϊστάμενο του Τμήματος, το διευθυντή της σχολής, ή τον πρόεδρο του ΤΕΙ.

Οι εκπρόσωποι του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού των Τμημάτων στη συνέλευση του ΤΕΙ, εκλέγονται με τον αναπληρωτή τους, από το εκπαιδευτικό προσωπικό και το ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό κάθε Τμήματος, μετά από πρόσκληση του προϊσταμένου του Τμήματος.

Οι εκπρόσωποι των σπουδαστών ορίζονται από τους συλλόγους τους, μέσα σε είκοσι (20) ημέρες από την πρόσκληση του υπεύθυνου της

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

ομάδας μαθημάτων, του προϊσταμένου Τμήματος, του διευθυντή Σχολής, ή του προέδρου του ΤΕΙ κατά περίπτωση.

9) Στις πειπτώσεις που ο αριθμός εκπροσώπων, μιάς κατηγορίας μελών του ΤΕΙ, σε συλλογικά όργανα ή εκλεκτορικά σώματα καθορίζεται ως ποσοστιαία αναλογία αριθμητικής δύναμης, τα κλάσματα στρογγυλοποιούνται στην πλησιέστερη μονάδα.

10) α) Στις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων συμμετέχουν τα μέλη τους και χωρίς ψήφο, όσοι κληθούν ειδικά από τον προεδρεύοντα των οργάνων αυτών, ή από το όργανο και για όσο χρόνο κρίνεται από τον προεδρεύοντα αναγκαίο.

β) Τα συλλογικά όργανα των ΤΕΙ, συγκροτούνται και λειτουργούν νόμιμα, έστω και εάν δεν έχουν οριστεί οι εκπρόσωποι των λοιπών κατηγοριών μελών του ΤΕΙ, πλην του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού, εφόσον όμως έχουν κινηθεί έγκαιρα οι διαδικασίες για την ανάδειξη των εκπροσώπων.

γ) Τα συλλογικά όργανα βρίσκονται σε απαρτία όταν παρίστανται τα μισά συν ένα τουλάχιστον από τα μέλη τους που έχουν δικαίωμα ψήφου. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων, εκτός εάν προβλέπονται διαφορετικά στο νόμο, ή τον εσωτερικό κανονισμό του ΤΕΙ.

Τα μέλη των συλλογικών οργάνων ψηφίζουν ελεύθερα και κατά την κρίση τους, παίρνοντας υπόψη μόνο τον νόμο, τον εσωτερικό κανονισμό και το συμφέρον του Ιδρύματος.

δ) Στα ειδικά σώματα εκλεκτόρων μπορούν να μετέχουν, εφόσον το δηλώσουν έγγραφα και τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού και το ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό που βρίσκονται σε εκπαιδευτική άδεια, ή απόσπαση, σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού.

ε) Στον εσωτερικό κανονισμό ρυθμίζεται κάθε λεπτομέρεια σχετική με την κίνηση των διαδικασιών εκλογής εκπροσώπων για τα διάφορα συλλογικά όργανα, τα απαιτούμενα ποσοστά εκλογής, τον τρόπο διεξαγωγής των εκλογών και γενικά την λειτουργία των οργάνων αυτών, ως και κάθε σχετικό θέμα που ήθελε προκύψει και δεν προβλέπεται από τις διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου.

στ) Στη Γενική Συνέλευση της ομάδας μαθημάτων και το συμβούλιο Τμήματος, σχολής, ή ΤΕΙ συγκαλούνται και λειτουργούν νόμιμα, αν το ζητήσουν γραπτά το ένα δεύτερο (1/2) των μελών κάθε οργάνου.

8. Όργανα του ΤΕΙ

N.1404/83 (άρθρο 11)

Όργανα του ΤΕΙ είναι η συνέλευση, το συμβούλιο, ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος.

1) Η συνέλευση απαρτίζεται από τον πρόεδρο και τον αντιπρόεδρο του ΤΕΙ, τους διευθυντές των Σχολών, τους προϊσταμένους των Τμημάτων, έναν εκπρόσωπο του διοικητικού προσωπικού του ΤΕΙ, έναν εκπρόσωπο του ειδικού τεχνικού προσωπικού του ΤΕΙ, εκπροσώπους των σπουδαστών, σε αριθμό ίσο προς το 50% του αριθμού των υπολοίπων μελών της συνέλευσης, πλην του προέδρου και του αντιπροέδρου του ΤΕΙ, που είναι μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού και το Γενικό γραμματέα του ΤΕΙ. Χρέη γραμματέα της συνέλευσης ασκεί διοικητικός υπάλληλος του κλάδου ΑΤ, που ορίζεται με πράξη του προέδρου του ΤΕΙ.

Η Συνέλευση:

α) Έχει την γενική εποπτεία της λειτουργίας του ΤΕΙ και της τήρησης του νόμου και του εσωτερικού κανονισμού.

β) Αποφασίζει για τις προτάσεις των Σχολών, σχετικά με την ίδρυση νέων Τμημάτων και προτείνει στο Συμβούλιο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

γ) Συντονίζει τα θέματα διδασκαλίας, σπουδών, εξετάσεων κ.λ.π. των Σχολών.

δ) Ψηφίζει τον ετήσιο προϋπολογισμό του ΤΕΙ.

ε) Καταρτίζει, ή τροποποιεί, μετά από γνώμη των Σχολών, τον εσωτερικό κανονισμό του ΤΕΙ και τον υποβάλει για έγκριση στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

στ) Επιλέγει ύστερα από κρίση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, το Γενικό Γραμματέα του ΤΕΙ και εισηγείται τον προσωρινό διορισμό, ή την μονιμοποίηση και την προαγωγή του προς τον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Η Συνέλευση συγκαλείται τακτικά μιά φορά το εξάμηνο και έκτακτα όταν την συγκαλέσει ο πρόεδρος, ή ζητηθεί γραπτά από το ένα τρίτο (1/3) του συνόλου των μελών της, προκειμένου να αντιμετωπιστούν έκτακτα, ή επείγοντα θέματα.

3) Το Συμβούλιο του ΤΕΙ απαρτίζεται από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τους διευθυντές των Σχολών και έναν εκπρόσωπο των σπουδαστών. Στο συμβούλιο μετέχει και ο Γενικός Γραμματέας του ΤΕΙ, αλλά έχει δικαίωμα ψήφου μόνο επί θεμάτων των υπηρεσιών που προΐσταται.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Το Συμβούλιο:

α) Μεριμνά για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του ΤΕΙ, στα πλαίσια των αποφάσεων της Συνέλευσης, του εσωτερικού κανονισμού και του νόμου και ασκεί όλες τις αρμοδιότητες που του αναθέτει η Συνέλευση με απόφασή της.

β) Εισηγείται στη Συνέλευση τον προϋπολογισμό και το πρόγραμμα έργων του ΤΕΙ και μεριμνά για την εκτέλεση των σχετικών αποφάσεών της.

γ) Κατανέμει τις σχετικές πιστώσεις του προϋπολογισμού και εγκρίνει τις δαπάνες του Ιδρύματος.

δ) Αποφασίζει για τις προτάσεις των Σχολών, σχετικά με την μετατροπή ή την σύσταση νέων θέσεων προσωπικού και εισηγείται στον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

ε) Μεριμνά για την οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών διοικητικής μέριμνας του ΤΕΙ, καθώς και για την επιλογή, τοποθέτηση, ή ανακατανομή μελών του διοικητικού προσωπικού και του ειδικού τεχνικού προσωπικού σε αυτές και τις Σχολές.

στ) Αναπέμπει αποφάσεις των Σχολών, Τμημάτων, ή της Ομάδας Μαθημάτων, ή τις παραπέμπει στη Συνέλευση για δευτεροβάθμια κρίση, ή τις τροποποιεί, εφόσον πρόκειται για επείγοντα θέματα. Τα άλλα όργανα έχουν στην περίπτωση αυτή δικαίωμα προσφυγής στη Συνέλευση, ενώ η αναπομπή έχει ανασταλτικό χαρακτήρα.

ζ) Απονέμει σε μέλη του ΤΕΙ ηθικές αμοιβές για εξαιρετικές πράξεις, ή δραστηριότητες που μαρτυρούν εξαιρετικό ήθος, ή συμβάλουν αποφασιστικά στην εφαρμογή των τεχνολογικών δεδομένων σε κοινωνικούς και παραγωγικούς τομείς, με ευεργετικές επιδράσεις για το κοινό και την εκπαίδευση.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

- η) Ασκειεί πειθαρχική δικαιοδοσία σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.
- θ) Συγκροτεί επιτροπές και ομάδες εργασίας, γιά την μελέτη, ή διεκπεραίωση συγκεκριμένων θεμάτων και
- ι) Αποφασίζει γιά όλα τα τρέχοντα θέματα που δεν ανάγονται στην αρμοδιότητα άλλων οργάνων, ή που του αναθέτει ο εσωτερικός κανονισμός.

Το συμβούλιο Τ.Ε.Ι.ασκειεί ακόμη και τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. αποφασίζει γιά την πληρωμή όλων των δαπανών του ιδρύματος ύψους πάνω από εκατόν πενήντα χιλιάδες δραχμές (150.000).

β. Εγκρίνει τη διενέργεια μειοδοτικών διαγωνισμών προμήθειας εξοπλισμού του Τ.Ε.Ι. κάθε φύσης ή την κατασκευή, επισκευή ή συντήρηση κτιριακών, εργαστηριακών ή μηχανολογικών εγκαταστάσεων του Τ.Ε.Ι., προβαίνει στη οριστική κατακύρωση του σχετικού αποτελέσματος στον ή στους τελευταίους μειοδότες, με βάση γραπτή εισήγηση αρμόδιας επιτροπής προμηθειών, εντέλλεται την πληρωμή της σχετικής δαπάνης και εξουσιοδοτεί τον πρόεδρο γιά την υπογραφή της οικείας σύμβασης με τον ή τους αναδόχους.

γ. Αποφασίζει γιά όλα τα θέματα διαχείρισης και εκμετάλευσης της κινητής και ακίνητης περιουσίας του Ιδρύματος, των εγκαταστάσεων εστιατορίων, κυλικείων κα σπουδαστικών εστιών, καθώς και γιά την αξιοποίηση τυχόν ερευνητικών πορισμάτων και γιά την εκποίηση με πλειοδοτικό ή μη διαγωνισμό κάθε είδους προϊόντων και υλικών, που προέρχονται από την δραστηριότητα ή τη χρήση του Τ.Ε.Ι., εφόσον γιά τα τελευταία αυτά θέματα δεν προβλέπεται ειδική αρμοδιότητα της σπουδαστικής λέσχης ή δεν παραχωρήθηκαν σε αυτήν.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

δ. Εγκρίνει την πρόσληψη με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου του έκτακτου εκπαιδευτικού προσωπικού, με ελλιπή ή μειωμένα προσόντα, μετά από αιτιολογημένη πρόταση του συμβουλίου του τμήματος.

ε. Εγκρίνει την απασχόληση μελών του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. για μια ή δύο ημέρες την εβδομάδα σε υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, τους γεωργικούς συνεταιρισμούς ή σε διεθνείς οργανισμούς και μετά από γνώμη της γενικής συνέλευσης του τμήματος εγκρίνει επίσης την απασχόληση μελών του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. σε σχολές ή ερευνητικά κέντρα των Α.Ε.Ι., ή σχολές αρμοδιότητας των υπουργείων Εθνικής Αμυνας, Δημόσιας Τάξης και Προεδρίας της Κυβέρνησης ή στο ίδιο ή άλλο Τ.Ε.Ι. με ανάθεση διδασκαλίας ενός ακόμη μαθήματος.

στ. Αναθέτει σε μέλη του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. ορισμένης σχολής τη διδασκαλία μαθήματος σε τμήμα άλλης σχολής ή τη μελέτη και διεκπεραίωση συγκεκριμένων θεμάτων.

ζ. Εγκρίνει προτάσεις των σχολών για συμμετοχή μελών του Τ.Ε.Ι. σε εκπαιδευτικές, ερευνητικές και εκπολιτιστικές δραστηριότητες εκτός Τ.Ε.Ι. που γίνονται με πρωτοβουλία του Τ.Ε.Ι. ή τη διοργάνωση και διεξαγωγή επιμορφωτικών σεμιναρίων και διαλέξεων μετά από αιτιολογημένες προτάσεις των τμημάτων και γνώμη του συμβουλίου της οικείας σχολής ή προτάσεις του ΠΣΤΕ.

η. Εκφράζει γνώμη προς τον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων για θέματα μετατάξεων και εντάξεων του προσωπικού, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 34 παρ. 2 και 38 του νόμου 1404/1983.

θ) Προτείνει στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων την κατανομή και τοποθέτηση του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. στα δημιουργούμενα με

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

τη διαδικασία του άρθρου 35 παρ. 2 και 38 παρ. 6 τμήματα και κατευθύνσεις των σχολών σύμφωνα με τα προσόντα και δήλωση των ενδιαφερομένων.

ι. Χορηγεί σε μέλη του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. άδεια απουσία από 5 μέχρι 10 ημέρες.

ια. Αποφασίζει μέχρι την ολοκλήρωση των διαδικασιών λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου της σπουδαστικής λέσχης για όλα τα θέματα σπουδαστικής μέριμνας.

ιβ. Εκφράζει γνώμη προς τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων για την χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών στα μέλη του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. του Τ.Ε.Ι.

ιγ. Αναθέτει τη διδασκαλία μαθημάτων σε ωρομίσθιο εκπαιδευτικό προσωπικό για το εαρινό εξάμηνο 1983-84.

ιδ. Προτείνει στον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων την ανάθεση περισσότερων ωρών διδασκαλίας από το 1/3 των υποχρεωτικών σύμφωνα με την παράγραφο 4 του άρθρου 19 του Ν. 1404/83.

ιε. Χειρίζεται τέλος και αποφασίζει για κάθε θέμα που ήθελε προκύψει και δεν είναι άλλο όργανο αρμόδιο κατά τη μεταβατική περίοδο.

Το συμβούλιο του Τ.Ε.Ι. συνεδριάζει τακτικά μεν δύο (2) φορές το μήνα, έκτακτα δε για τη συζήτηση έκτακτων ή επειγόντων θεμάτων όταν κληθεί από τον πρόεδρο ή ζητηθεί γραπτά από το 1/2 των μελών του συμβουλίου.

Η σύγκληση του συμβουλίου γίνεται με γραπτή πρόσκληση του προέδρου στην οποία ορίζονται και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης ως και οι εισηγητές επιμέρους εξειδικευμένων θεμάτων.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Εισηγητές ή εμπειρογνώμονες ορίζονται μέλη του συμβουλίου ή και άλλα μέλη του Τ.Ε.Ι. που, κατά τη κρίση του προέδρου, διαθέτουν τις ειδικές εκείνες γνώσεις που απαιτεί η φύση του θέματος που εισάγεται για συζήτηση. Οι εισηγητές μη μέλη του συμβουλίου του Τ.Ε.Ι. δεν έχουν δικαίωμα ψήφου.

Η πρόσκληση κοινοποιείται στα μέλη του συμβουλίου τρεις (3) τουλάχιστον ημέρες από την ημέρα που ορίζεται η συνεδρίαση. Σε περιπτώσεις επείγουσας ανάγκης, ή έκτακτων περιστάσεων η σύγκληση του συμβουλίου μπορεί να γίνει χωρίς την τήρηση της προθεσμίας αυτής.

Το συμβούλιο ευρίσκεται σε απαρτία αν παρίστανται τα μισά συν ένα των μελών του, περιλαμβανόμενου του προέδρου και του ή των αντιπροέδρων. Η συμμετοχή των μελών στις συνεδριάσεις του συμβουλίου είναι υποχρεωτική. Αν μετά πάροδο μισής (30') ώρας από την ώρα που ορίστηκε η συνεδρίαση δεν επιτευχθεί απαρτία, ο πρόεδρος ματαιώνει τη συνεδρίαση για έλλειψη απαρτίας και ορίζει συγχρόνως νέα συνεδρίαση αναφέροντας και το λόγο της ματαίωσης.

Οι αποφάσεις και γνώμες του συμβουλίου πρέπει να είναι ειδικά αιτιολογημένες, λαμβάνονται δε με φανερή ψηφοφορία και κατά πλειοψηφία των παρόντων μελών, σε περίπτωση δε ισοψηφίας επικρατεί η ψήφος του προέδρου.

Εάν κατά την πρώτη ψηφοφορία υπάρχουν περισσότερες από δύο προτάσεις και καμιά από αυτές δεν συγκεντρώσει την απόλυτη πλειοψηφία, η ψηφοφορία επαναλαμβάνεται μεταξύ των δύο προτάσεων που έλαβαν τις περισσότερες ψήφους. Λευκές ψήφοι δεν λαμβάνονται υπόψη στο σχηματισμό της πλειοψηφίας.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Οι αποφάσεις ή γνώμες του συμβουλίου, πλήρως αιτιολογημένες, διατυπώνονται σε πρακτικά, τα οποία μονογράφονται αρχικά στο τέλος της συνεδρίασης από όλα τα συμμετέχοντα μέλη και αφού καθαρογραφούν επικυρώνονται προ της ημερήσιας διάταξης στην αμέσως επόμενη συνεδρίαση.

Η διατύπωση των πρακτικών είναι συνοπτική και πλήρης χωρίς να διατυπώνονται σε αυτά οι συζητήσεις των μελών, εκτός αν ζητηθεί ειδικά η διατύπωση αυτολεξεί ορισμένης πρότασης, γνώμης ή φράσης από μέλους ορισμένου μέλους του.

Στα πρακτικά αναγράφονται τα ονόματα των μελών που πήραν μέρος στη συνεδρίαση, όπως επίσης και αυτών που απουσίασαν, η ώρα, ημερομηνία, ημέρα και ο τόπος συνεδρίασης, τυχόν συμμετοχή αναπληρωματικών μελών σε αντικατάσταση κωλυομένων τακτικών και, τέλος η διατύπωση των απόψεων των μελών που μειοψήφησαν.

Τα πρακτικά του συμβουλίου αφού καθαρογραφούν αρχειοθετούνται κατ' αύξοντα αριθμό, βιβλιοδετούνται στο τέλος του χρόνου και τηρούνται από το τμήμα γραμματείας και διεκπεραίωσης του Τ.Ε.Ι. Των πρακτικών μπορεί να λάβει γνώση κάθε ενδιαφερόμενος που έλκει έννομο συμφέρον και μετά από γραπτό αίτημα μπορεί, κατά την κρίση του προέδρου, να χορηγηθεί και κυρωμένο αντίγραφο.

Ο πρόεδρος προΐσταται του Τ.Ε.Ι. και το εκπροσωπεί δικαστικά και εξώδικα, το διοικεί σε συνεργασία με το συμβούλιο και παρακολουθεί και συντονίζει το έργο του.

Ο πρόεδρος έχει ιδίως τις εξής αρμοδιότητες:

α) Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, συγκαλεί το Συμβούλιο και την Συνέλευση ΤΕΙ, προεδρεύει στις συνεδριάσεις τους, εισηγείται τα

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

θέματα της ημερήσιας διάταξης και μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεών τους.

β) Μπορεί να μετέχει και να προεδρεύει στις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων των Σχολών, ή των επιτροπών του ΤΕΙ.

γ) Κατευθύνει και εποπτεύει το έργο των υπηρεσιών διοικητικής μέριμνας του Ιδρύματος.

δ) Υπογράφει τα πτυχία των αποφοίτων του Ιδρύματος

ε) Έχει πειθαρχική δικαιοδοσία σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις και

στ) Υποβάλλει κάθε χρόνο στη συνέλευση έκθεση πεπραγμένων για το εκπαιδευτικό και διοικητικό έργο του Ιδρύματος.

Ο πρόεδρος επίσης ασκεί ακόμη και τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. Σε συνεργασία με δικηγόρο της έδρας του Τ.Ε.Ι. που ορίζεται με απόφαση του συμβουλίου ως πληρεξούσιος του Τ.Ε.Ι. ασκεί όλα τα νόμιμα μέσα ενώπιον των δικαστηρίων για την υπεράσπιση των συμφερόντων του Ιδρύματος.

β. Αποφασίζει για κάθε είδους προμήθειες και εκτέλεση έργων αξίας μέχρι εκατόν πενήντα χιλιάδων δραχμών (150.000).

γ. Εγκρίνει κατά περίπτωση κάθε είδους δαπάνες του Τ.Ε.Ι. μέχρι του ποσού των εκατόν πενήντα χιλιάδων δραχμών (150.000).

δ. Υπογράφει τα χρηματικά εντάλματα, τακτικά ή προπληρωμής, ως και τις αποφάσεις έκδοσής τους, ανεξάρτητα από ποσόν, τις διακηρύξεις προς τον τύπο της κάθε φύσης δημοπρασιών, τις συναπτόμενες συμβάσεις προμήθειας υλικών και εξοπλισμού του Τ.Ε.Ι., τους τίτλους είσπραξης χρημάτων, όπως και κάθε άλλο έγγραφο που σχετίζεται με την εκτέλεση του προϋπολογισμού του Τ.Ε.Ι.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

ε. Εκδίδει τις διαπιστωτικές πράξεις για τη χορήγηση του χρονοεπιδόματος και τριετιών στο προσωπικό του Τ.Ε.Ι. κάθε φύσης και εργασιακής σχέσης.

στ. Μέχρι τη συγκρότηση και λειτουργία της "σπουδαστικής λέσχης", διεκπεραιώνει όλα τα θέματα σπουδαστικής μέριμνας, δυνάμενος να αναθέτει με πράξεις του σε μέλη του Τ.Ε.Ι. την εκτέλεση διάφορων δραστηριοτήτων.

ζ. Υπογράφει, ή κινεί με πράξεις του τις σχετικές διαδικασίες ολοκλήρωσης όλων των υπηρεσιακών μεταβολών του προσωπικού του Τ.Ε.Ι., εφόσον μέρος των αρμοδιοτήτων αυτών δεν ανατίθενται από το νόμο και την παρούσα κανονιστική απόφαση σε άλλα όργανα.

η. Λαμβάνει γνώση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας του Τ.Ε.Ι. και χαρακτηρίζει τυχόν έγγραφα τα οποία απαιτούν σύντομη ή άμεση απάντηση από μέρους των σχολών και υπηρεσιών του Τ.Ε.Ι., τάσσοντας επ' αυτών σχετικά σύντομες προθεσμίες απάντησης.

θ. Χορηγεί με πράξη του άδεια απουσίας μέχρι πέντε (5) μέρες κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους σε μέλη του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. του Τ.Ε.Ι.

ι. Εγκρίνει τη μετακίνηση εκτός έδρας του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού, εκτός του προσωπικού του παραρτήματος, για εκτέλεση υπηρεσίας σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

ια. Μπορεί με αποφάσεις του να αναθέτει ή να εκχωρεί άσκηση αρμοδιοτήτων του στον ή στους αντιπροέδρους και στο γενικό γραμματέα του Τ.Ε.Ι. πέρα από αυτές που περιγράφονται στα οικεία άρθρα της απόφασης αυτής.

ιβ. Ασκειέ τέλος, κάθε άλλη αρμοδιότητα που του ανατίθεται από τη κείμενη νομοθεσία.

Τον πρόεδρο, σε περίπτωση απουσίας, ή κωλύματος, αναπληρώνει ο αντιπρόεδρος. Ο αντιπρόεδρος επικουρεί στα καθήκοντά του τον πρόεδρο και είναι υπεύθυνος για τα θέματα σπουδών του ΤΕΙ. Ασκεί ακόμη όσες αρμοδιότητες εκχωρούνται σε αυτόν με πράξη προέδρου.

Υστερα από εξουσιοδοτική πράξη του προέδρου ο αντιπρόεδρος ασκεί τις εξής αρμοδιότητες ενδεικτικά:

1. Συμμετέχει στη συνέλευση και το συμβούλιο του Τ.Ε.Ι. ως αντιπρόεδρος.

2. Μεριμνά και υπογράφει όλα τα σχετικά έγγραφα με τις αθλητικές δραστηριότητες του Τ.Ε.Ι., τη διοργάνωση αθλητικών αγώνων και συμμετοχή του Τ.Ε.Ι. σε διάφορες αθλητικές εκδηλώσεις, πανελλαδικούς αγώνες ή γιορταστικές εκδηλώσεις.

3. Παρακολουθεί και συντονίζει την εκπαιδευτική δραστηριότητα των σχολών, συνεργαζόμενος με τους προϊσταμένους τμημάτων και διευθυντές σχολών.

4. Σε συνεργασία με τον πρόεδρο του Τ.Ε.Ι. αναθέτει με πράξεις του σε μέλη του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. την εκπόνηση κάθε φύσης μελέτης για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών μεθόδων και διαδικασιών και γενικά την αποτελεσματικότερη οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας του Ιδρύματος.

5. Εγκρίνει την πραγματοποίηση των εκπαιδευτικών εκδρομών των σπουδαστών των διαφόρων σχολών μέχρι τρεις (3) ημέρες στο εσωτερικό της χώρας, μετά από πρόταση των οικείων τμημάτων.

6. Ρυθμίζει θέματα εσωτερικής υπηρεσίας και ασφαλείας των εγκαταστάσεων του Τ.Ε.Ι.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

7. Υπογράφει όλα τα έγγραφα για τα οποία υπάρχει σχετική εξουσιοδότηση του προέδρου Τ.Ε.Ι.

8. Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους τμημάτων των επί μέρους σχολών για τη διοργάνωση εκπαιδευτικών, εκπολιτιστικών και μορφωτικών δραστηριοτήτων στην ευρύτερη περιοχή του Τ.Ε.Ι.

9. Συντονίζει και εισηγείται στο συμβούλιο του Τ.Ε.Ι. όλα τα θέματα που έχουν σχέση με εκπαιδευτικές άδειες των μελών του Ε.Π. και Ε.Ε.Π.

10. Διεξάγει όλη την αλληλογραφία με τα εκπαιδευτικά και τεχνολογικά Ιδρύματα και τα ερευνητικά κέντρα της ημεδαπής και αλλοδαπής πάνω σε θέματα εκπαίδευσης, τεχνολογίας και μορφωτικών ανταλλαγών.

11. Ασκεί κάθε άλλη αρμοδιότητα που ανατίθεται σε αυτόν από την κείμενη νομοθεσία ή με πράξεις του προέδρου.

Σε Τ.Ε.Ι. που υπηρετούν δύο (2) αντιπρόεδροι, οι αρμοδιότητες που ασκούνται από τον καθένα είναι οι ίδιες, αλλά για διαφορετικές σχολές που καθορίζονται με πράξεις του προέδρου.

6) Σε ΤΕΙ όπου λειτουργούν περισσότερα από είκοσι (20) τμήματα εκλέγονται δύο (2) αντιπρόεδροι. Η κατανομή των αρμοδιοτήτων τους, γίνεται από τον εσωτερικό κανονισμό του ΤΕΙ. Στη Συνέλευση και το Συμβούλιο ΤΕΙ μετέχουν και οι δύο.

9. Οργανα της Σχολής

N. 1404/83 (άρθρο 10)

Τα όργανα της κάθε Σχολής είναι το συμβούλιο της Σχολής και ο διευθυντής.

α) Το Συμβούλιο της Σχολής απαρτίζεται από τον διευθυντή της Σχολής, τους προϊσταμένους των Τμημάτων και από εκπροσώπους των σπουδαστών, σε ποσοστό 40% των μελών του συμβουλίου, πλην του διευθυντή, που είναι μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού. Ακόμη μετέχει και ένας εκπρόσωπος του ειδικού τεχνικού προσωπικού, ή ένας εκπρόσωπος του διοικητικού προσωπικού, σε περιπτώσεις που συζητούνται θέματα, που αφορούν αντίστοιχα τα μέλη του ΕΤΠ, ή του ΔΠ της Σχολής, εκτός της υπηρεσιακής κατάστασης.

β) Το συμβούλιο της Σχολής έχει όλες τις αρμοδιότητες, που ο νόμος αυτός αναθέτει στη Σχολή, εκτός εκείνων που ρητά αναθέτονται στον διευθυντή. Ειδικότερα:

i) Κατανέμει τις πιστώσεις στα Τμήματα και τα εργαστήρια της Σχολής

ii) Επεξεργάζεται προτάσεις των Τμημάτων, για την δημιουργία νέων θέσεων εκπαιδευτικού προσωπικού, ή ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού, ή ειδικού τεχνικού προσωπικού και τις υποβάλλει στο συμβούλιο του ΤΕΙ.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

iii) Αποφασίζει με συμμετοχή του Γενικού Γραμματέα του ΤΕΙ, για την οργάνωση των υπηρεσιών της Σχολής καθώς και για την τοποθέτηση του διοικητικού προσωπικού και ειδικού τεχνικού προσωπικού στα Τμήματα, στις υπηρεσίες και στα εργαστήρια της Σχολής και

iv) Συντονίζει κοινές εκπαιδευτικές δραστηριότητες Τμημάτων και Σχολής

Το συμβούλιο της σχολής ασκεί ακόμη τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. Γνωματεύει για τη μονιμοποίηση, ή μη μέλους του Ε.Π. της σχολής.

β. Γνωματεύει για τη προκήρυξη πλήρωσης θέσεων Ε.Τ.Π. ως και για την επιλογή για διορισμό τους.

γ. Αναθέτει σε μέλη του Ε.Π. τη διδασκαλία μαθήματος που ανήκει στην ομάδα μαθήματος άλλου τμήματος της ίδιας σχολής.

δ. Εισηγείται στο συμβούλιο του Τ.Ε.Ι. την ανάθεση διδασκαλίας σε ωρομίσθιο εκπαιδευτικό προσωπικό για το εαρινό εξάμηνο σπουδών 1983-84.

ε. Προτείνει στον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων μέλη του Ε.Η. ή Ε.Ε.Π. ανάλογης ειδικότητας, για τη συγκρότηση των ειδικών πενταμελών εκλεκτορικών σωμάτων, για τη πλήρωση θέσεων Ε.Π. και Ε.Ε.Π.

στ. Συζητεί και εκφράζει γνώμη πάνω σε εισηγήσεις του περιφερειακού συμβουλίου τεχνολογικής εκπαίδευσης.

Ο Διευθυντής της σχολής έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α) Προϊσταται στις υπηρεσίες της Σχολής

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

β) Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, συγκαλεί το συμβούλιο της Σχολής, προεδρεύει στις συνεδριάσεις του και εισηγείται τα θέματα της ημερήσιας διάταξης

γ) Συντονίζει και εναρμονίζει τη δραστηριότητα των Τμημάτων της σχολής

δ) Μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεων του συμβουλίου της Σχολής

ε) Έχει πειθαρχική δικαιοδοσία, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις

στ) Συγκροτεί επιτροπές για τη μελέτη και διεκπεραίωση συγκεκριμένων θεμάτων

Ο διευθυντής της σχολής ασκεί ακόμη και τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. Αίρει με απόφασή του τυχόν συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων ως προς την άσκηση ορισμένης αρμοδιότητας.

β. Λαμβάνει γνώση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας της σχολής, τη χαρακτηρίζει και τάσσει επ' αυτών σύντομες προθεσμίες απάντησης, όπου αυτό απαιτείται κατά την κρίση του.

γ. Στο τέλος κάθε χρόνου συντάσσει εκθέσεις υπηρεσιακής επίδοσης του διοικητικού, του Ε.Τ.Π. και του βοηθητικού προσωπικού, ως πρώτος κριτής γι' αυτούς που υπηρετούν στη διεύθυνση της σχολής και ως δεύτερος κριτής γι' αυτούς που υπηρετούν στα διάφορα τμήματα της σχολής.

δ. Μεριμνά για τη τήρηση της σφραγίδας της σχολής, υπογράφει και διεξάγει τη σχετική αλληλογραφία σύμφωνα με τον κανονισμό αλληλογραφίας του Τ.Ε.Ι.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

ε. Μεριμνά για την κανονική λειτουργία της σχολής και των τμημάτων της και παρακολουθεί την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης που εκτελούνται από τα διάφορα τμήματα και ομάδες μαθημάτων της σχολής.

στ. Συνεργάζεται και αναπτύσσει δημόσιες σχέσεις με άλλες σχολές και Ιδρύματα του εσωτερικού και εξωτερικού με στόχο την παρακολούθηση των εξελίξεων στον εκπαιδευτικό τομέα, την βελτίωση των εκπαιδευτικών μεθόδων, την προώθηση των σπουδαστών για παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων, την ανταλλαγή εμπειριών σε τομείς οργάνωσης, διοίκησης και εκπαίδευσης, την ανταλλαγή εκπαιδευτικών επισκέψεων Ε.Π., Ε.Ε.Π. και σπουδαστών κλπ και ενημερώνει σχετικά τους προϊσταμένους τμημάτων της σχολής.

ζ. Αναθέτει με αποφάσεις του σε μέλη του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. την εκτέλεση και άλλων υπηρεσιών συναφών προς την ιδιότητα και ειδικότητά του.

η. Μπορεί να μετέχει στις συνεδριάσεις των διαφόρων επιτροπών που ο ίδιος συγκροτεί.

θ. Ασκεί τέλος, κάθε άλλη αρμοδιότητα που η κείμενη νομοθεσία ή ο πρόεδρος του Ιδρύματος με πράξη του αναθέτει σε αυτόν.

Ο διευθυντής της σχολής αναπληρώνεται στα καθήκοντά του από έναν προϊστάμενο Τμήματος της Σχολής, που ορίζεται ως αναπληρωτής διευθυντής από το συμβούλιο της Σχολής, για ένα ακαδημαϊκό έτος.

10. Όργανα του Τμήματος

N. 1404/83 (άρθρο 9)

Τα όργανα του Τμήματος του ΤΕΙ είναι η Γενική Συνέλευση, το συμβούλιο και ο προϊστάμενος.

1) Η Γενική Συνέλευση απαρτίζεται από το εκπαιδευτικό προσωπικό, ή και το ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό του Τμήματος και εκπροσώπους των σπουδαστών, σε αριθμό ίσο προς το 40% του αριθμού των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού, ή και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού του Τμήματος. Η Γενική Συνέλευση έχει όλες τις αρμοδιότητες του Τμήματος, που προβλέπονται από τον νόμο και τον εσωτερικό κανονισμό του ΤΕΙ, εκτός από εκείνες που αναθέτονται σε άλλα όργανα. Συνέρχεται τακτικά δύο (2) φορές το εξάμηνο και έκτακτα, όταν συγκαλέσει ο προϊστάμενος του τμήματος, ή ζητηθεί γραπτά από το ένα τρίτο (1/3) του συνόλου των μελών της, προκειμένου να αντιμετωπιστούν έκτακτα, ή επείγοντα θέματα και έχει όλες τις αρμοδιότητες του τμήματος εφόσον ρητά δεν ασκούνται από άλλο όργανο και ειδικότερα:

1. Καθορίζει τις ομάδες μαθημάτων του τμήματος για τη διδασκαλία κάθε μαθήματος.

2. Εισηγείται την ανστολή διοργάνωσης μαθημάτων ορισμένης κατεύθυνσης ή κατ' επιλογή υποχρεωτικών ή προαιρετικών μαθημάτων, αν ο αριθμός αυτών που παρακολουθούν είναι περιορισμένος.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

3. Αποφασίζει την προσωρινή ή μη αναπλήρωση των θέσεων που κενώνονται κατά το διάστημα της θητείας των τακτικών οργάνων ή την ανάληψη των καθηκόντων από τους αναπληρωτές τους.

4. Εκφράζει γνώμη προς το συμβούλιο του Τ.Ε.Ι. για απασχόληση μελών του Τ.Ε.Ι. σε Α.Ε.Ι. ή και σε άλλες σχολές αρμοδιότητας Υπουργείων εθνικής Αμυνας, Δημόσιας Τάξης και Προεδρίας της Κυβέρνησης.

5. Εισηγείται τη μετάκληση Ελλήνων ή ξένων επιστημόνων σε κενές θέσεις, ή ως επισκεπτών καθηγητών για τη κάλυψη ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών ή για παροχή ειδικών τεχνικών συμβουλών.

6. Αποφασίζει την κατανομή των μελών του Ε.Π. στις ομάδες μαθημάτων καθορίζοντας συγχρόνως και τη βαθμίδα της θέσης.

7. Καταρτίζει το πρόγραμμα σπουδών του τμήματος.

Το συμβούλιο του τμήματος, απαρτίζεται από τον προϊστάμενο του Τμήματος, τους υπεύθυνους των Ομάδων Μαθημάτων, ένα εκπρόσωπο των σπουδαστών, από ένα εκπρόσωπο της βαθμίδας, ή των βαθμίδων του εκπαιδευτικού προσωπικού που δεν μετέχουν στο συμβούλιο και έναν εκπρόσωπο του ειδικού τεχνικού προσωπικού, εφόσον συζητούνται θέματα που αφορούν μέλη του ειδικού τεχνικού προσωπικού.

Το συμβούλιο:

α) Συντονίζει τα εκπαιδευτικά και διοικητικά θέματα του Τμήματος.

β) Αποφασίζει την κατανομή των πιστώσεων στις διάφορες δραστηριότητες του Τμήματος και την κατανομή των κενών θέσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού, ή του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού κατά Ομάδες Μαθημάτων και κατά βαθμίδα του εκπαιδευτικού προσωπικού, σύμφωνα με τις ανάγκες του Τμήματος.

γ) Υποβάλλει, διά μέσου της Σχολής, στο συμβούλιο του ΤΕΙ, προτάσεις για δημιουργία νέων θέσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού, του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού τεχνικού προσωπικού.

δ) Έχει πειθαρχική δικαιοδοσία, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.

ε) Αποφασίζει για όλες τις ατομικές διοικητικές υποθέσεις των σπουδαστών, ως και την τοποθέτηση του ειδικού τεχνικού προσωπικού.

στ) Ασκει όσες αρμοδιότητες του αναθέτει η Γενική Συνέλευση με ειδική απόφασή της.

ζ) Συντάσσει εκθέσεις κρίσης για όλα τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού τεχνικού προσωπικού του Τμήματος.

Το συμβούλιο του τμήματος ασκεί ακόμη και τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. Εισηγείται προς το συμβούλιο Τ.Ε.Ι. για τη μονιμοποίηση ή μη μελών του Τ.Ε.Ι.

β. Αποφασίζει για την προκήρυξη και πρόσληψη έκτακτου εκπαιδευτικού προσωπικού και ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου για την κάλυψη απρόβλεπτων και επειγουσών εκπαιδευτικών αναγκών.

γ. Υποβάλλει στο συμβούλιο Τ.Ε.Ι. αιτιολογημένες προτάσεις για πρόσληψη έκτακτου Ε.Π. και Ε.Ε.Π. με ελλιπή προσόντα εφόσον δεν είναι δυνατή η εξεύρεση προσωπικού με τα προσόντα του ν. 1404/83.

δ. Εισηγείται στο συμβούλιο του Τ.Ε.Ι. τη μερική απαλλαγή από τα διδακτικά τους καθήκοντα μελών του Ε.Π. προκειμένου να συμμετάσχουν σε ερευνητικά προγράμματα.

ε. Εισηγείται στο συμβούλιο του Τ.Ε.Ι. τη χορήγηση εκπαιδευτικής άδειας σε μέλη του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. του τμήματος.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

στ. Προτείνει στο συμβούλιο του Τ.Ε.Ι. την προκήρυξη θέσεων Ε.Τ.Π. που ανήκουν στο τμήμα, την επιλογή αυτών για πλήρωση των θέσεων ως και τη μονιμοποίησή τους ή μη.

ζ. Εκφράζει γνώμη για τη διοργάνωση και λειτουργία ειδικών τμημάτων για τους εργαζόμενους σπουδαστές.

η. Αποφασίζει για το κύρος και την καταλληλότητα των σημειώσεων που διανέμονται στους σπουδαστές με βάση έγγραφη εισήγηση μέλους του Ε.Π. ή Ε.Ε.Π. του τμήματος της ίδιας ή συναφούς ειδικότητας και της ίδιας ή ανώτερης βαθμίδας.

θ. Προγραμματίζει την τοποθέτηση των σπουδαστών τμήματος σε θέσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για την πρακτική άσκησή τους στο επάγγελμα.

ι. Καταρτίζει, εγκρίνει και δημοσιεύει τα προγράμματα εξετάσεων και ορίζει τους επιτηρητές.

ια. Προτείνει την οργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων εφαρμοσμένης έρευνας.

ιβ. Επιλαμβάνεται κάθε θέματος που ήθελε ανακύψει και δεν είναι άλλο όργανο αρμόδιο ειδικά, ή παραπέμπεται στο συμβούλιο από τον προϊστάμενο του τμήματος.

Ο προϊστάμενος του Τμήματος ασκεί τις παρακάτω αρμοδιότητες:

α) Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη της Γενικής Συνέλευσης και του συμβουλίου, συγκαλεί τα όργανα αυτά, προεδρεύει στις εργασίες τους, εισηγείται τα διάφορα θέματα και μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεών τους.

β) Τηρεί μητρώα επιστημονικής και εκπαιδευτικής δραστηριότητας κάθε μέλους του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

γ) Έχει πειθαρχική δικαιοδοσία, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.

δ) Συγκροτεί επιτροπές για τη μελέτη και διεκπεραίωση συγκεκριμένων θεμάτων και προϊστάται των υπηρεσιών του Τμήματος.

Ο προϊστάμενος τμήματος ασκεί ακόμα και τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α) Λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή των σπουδών του τμήματος.

β) Μεριμνά για την προμήθεια και κανονική λειτουργία των εκπαιδευτικών εγκαταστάσεων του τμήματος.

γ) Έχει την γενική ευθύνη εύρυθμης διεξαγωγής των εξετάσεων και σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των ομάδων μαθημάτων λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα.

δ) Εποπτεύει και καθοδηγεί στο έργο του το Ε.Τ.Π., το διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό που υπηρετεί στο τμήμα και συντάσσει τις ετήσιες εκθέσεις υπηρεσιακής τους επίδοσης ως δεύτερος κριτής.

ε) Παρακολουθεί την διεξαγόμενη εκπαίδευση και συντονίζει το έργο των εκπαιδευτικών.

στ) Προσυπογράφει τα πτυχία και τα αντίγραφα πτυχίων και υπογράφει τα πιστοποιητικά σπουδαστικής κατάστασης, τις βεβαιώσεις σπουδών και διανομής σπουδαστικών βιβλίων στους σπουδαστές.

ζ) Προβαίνει στη συγκρότηση ειδικού γραφείου από εκπαιδευτικούς και διοικητικούς υπαλλήλους του τμήματος για την παροχή κατευθύνσεων και συμβουλών στους σπουδαστές σχετικά με τα προγράμματα σπουδών και πρακτικής τους άσκησης.

η) Ασκεί κάθε άλλη δραστηριότητα που συμβάλλει στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του τμήματος.

Ο προϊστάμενος αναπληρώνεται στα καθήκοντά του από τον υπεύθυνο της Ομάδας Μαθημάτων του Τμήματος, που ορίζεται ως αναπληρωτής προϊστάμενος για ένα ακαδημαϊκό έτος από το συμβούλιο του Τμήματος.

Με απόφαση του συμβουλίου του ΤΕΙ, μπορεί να εναλλάσσονται των καθηκόντων τους οι προϊστάμενοι των Τμημάτων, οι οποίοι για λόγους υποκειμενικούς, ή αντικειμενικούς δεν ανταποκρίνονται προσωρινά, ή για μεγάλο χρονικό διάστημα στα καθήκοντά τους.

Εάν το Τμήμα αποτελείται από μία μόνο ομάδα μαθημάτων, δεν λειτουργεί συμβούλιο, ατονεί η Γενική Συνέλευση της Ομάδας Μαθημάτων και δεν εκλέγεται υπεύθυνος της Ομάδας Μαθημάτων, αλλά μόνο προϊστάμενος Τμήματος. Η Γενική Συνέλευση του Τμήματος ασκεί και τις αρμοδιότητες του συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης της ομάδας μαθημάτων, ενώ ο προϊστάμενος του Τμήματος ασκεί και τις αρμοδιότητες του υπεύθυνου της Ομάδας Μαθημάτων.

Όργανα της ομάδας μαθημάτων είναι η γενική συνέλευση και ο υπεύθυνος.

Η γενική συνέλευση απαρτίζεται από το Ε.Π. ή το Ε.Ε.Π. και δύο (2) εκπροσώπους των σπουδαστών και έχει τις παρακάτω αρμοδιότητες:

Την εκλογή του υπεύθυνου ομάδας μαθημάτων με τον αναπληρωτή του, την ανάθεση καθηκόντων υπευθύνου εργαστηρίου σε καθηγητή, επίκουρο καθηγητή ή καθηγητή εφαρμογών και κατά σειρά υποβάλλει στη γενική συνέλευση του τμήματος προτάσεις για:

Την αναμόρφωση προγραμμάτων σπουδών, εισαγωγή νέων εκπαιδευτικών και εξεταστικών μεθόδων, διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων και άλλων μορφωτικών διαλέξεων, για αγορά εργαστηριακού και άλλου εξοπλισμού κλπ.

11. Όργανα της Ομάδας μαθημάτων

N. 1404/83 (άρθρο 8)

Τα όργανα της ομάδας μαθημάτων του ΤΕΙ, είναι η Γενική Συνέλευση και ο υπεύθυνος:

Η Γενική Συνέλευση απαρτίζεται από το εκπαιδευτικό προσωπικό, ή το ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό και δύο (2) εκπροσώπους των σπουδαστών. Η Γενική Συνέλευση:

α) Εκλέγει τον υπεύθυνο της Ομάδας Μαθημάτων και τον αναπληρωτή του.

β) Αναθέτει σε καθηγητές, επίκουρους καθηγητές, ή καθηγητές εφαρμογών της ομάδας μαθημάτων καθήκοντα υπευθύνου εργαστηρίου που τυχόν έχει ενταχθεί στην ομάδα μαθημάτων και

γ) Υποβάλλει προτάσεις στη Γενική Συνέλευση του Τμήματος, σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών.

Ο υπεύθυνος της ομάδας Μαθημάτων έχει ως έργο, ιδίως να συντονίζει γενικά το έργο της, να κατανέμει το διδακτικό έργο με βάση την ειδίκευση και την καταλληλότητα, την εκπαιδευτική πείρα και την βαθμίδα του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού, να καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, να συγκαλεί την γενική συνέλευση της ομάδας μαθημάτων και να εισηγείται τα θέματα, να προεδρεύει στις εργασίες της και να μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεών της.

12. Η άσκηση της κρατικής εποπτείας

N. 1404/83 (άρθρο 13)

Η κρατική εποπτεία στα ΤΕΙ ασκείται από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Ο Υπουργός Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων ειδικότερα:

α) Ασκεί έλεγχο νομιμότητας επί όλων των πράξεων των οργάνων των ΤΕΙ και εποπτεύει και συντονίζει την λειτουργία τους.

β) Καθορίζει, σε συνεργασία με τα ΤΕΙ και τα αρμόδια γνωμοδοτικά όργανα, το πρόγραμμα ανάπτυξης και βελτίωσης της τεχνολογικής εκπαίδευσης, στα πλαίσια του γενικότερου προγράμματος οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας.

γ) Αναθέτει στα ΤΕΙ, μετά από γνώμη τους, τη μελέτη, ή διεκπεραίωση θεμάτων δημοσίου ενδιαφέροντος, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο, ή επιβεβλημένο. από γενικότερους αναπτυξιακούς, ή κοινωνικούς λόγους.

δ) Ασκεί έλεγχο σε θέματα διαχείρισης, από τα ΤΕΙ, της κρατικής επιχορήγησης, των εσόδων, των εγκαταστάσεων και λοιπών περιουσιακών τους στοιχείων.

Ο Υπουργός εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, μπορεί ιδίως:

α) Να καλεί τους προέδρους των ΤΕΙ και να ενημερώνεται για την πορεία του έργου των ΤΕΙ, ή για επιμέρους υποθέσεις και να δίνει τις αναγκαίες κατευθύνσεις, για τον συντονισμό της λειτουργίας τους.

β) Να τάσσει προθεσμίες για την έκδοση πράξεων που προβλέπονται από τον νόμο, για τις οποίες τα αρμόδια όργανα ολιγορούν, ή ακόμα και

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

να υποκαθιστά τα όργανα αυτά στην έκδοση των αναγκαίων πράξεων, όταν δεν τηρούνται οι παραπάνω προθεσμίες.

γ) Να παρεμβαίνει και να αποφασίζει οριστικά, σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ των οργάνων των ΤΕΙ, ή να αίρει με απόφασή του σύγκρουση αρμοδιοτήτων μεταξύ συναρμόδιων οργάνων.

Ο Υπουργός Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, επίσης, μετά από γνώμη του Ινστιτούτου Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, εγκρίνει τον εσωτερικό κανονισμό κάθε ΤΕΙ και έχει δικαίωμα άσκησης αναπομπής κατά των αποφάσεων, ή άλλων πράξεων των οργάνων των ΤΕΙ, ιδίως εάν συντρέχουν νομικοί λόγοι, ή οι ρυθμίσεις που γίνονται δεν παρέχουν τις εγγυήσεις για μιά σύμμετρη ανάπτυξη όλων των ΤΕΙ της χώρας, ή για ισότιμες συνθήκες διδασκαλίας σπουδών και εξετάσεων. Η άσκηση αναπομπής έχει ανασταλτικό αποτέλεσμα. Για τη νέα απόφαση του οργάνου, ύστερα από την αναπομπή, απαιτείται πλειοψηφία των δύο τρίτων (2/3) των μελών του. Εάν η νέα, μετά την αναπομπή απόφαση του οργάνου δε ληφθεί στην προθεσμία που τάσσεται με την αναπομπή, το θέμα ρυθμίζεται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

13. Συμβούλιο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

N. 1404/83 (άρθρο 14)

Ιδρύεται Συμβούλιο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, που εισηγείται στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων για θέματα της τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης και ιδίως, για:

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

α) Την ίδρυση, κατάργηση, συγχώνευση, ή κατάτμηση του ΤΕΙ, Παραρτημάτων, Σχολών, ή Τμημάτων, με βάση τις προβλεπόμενες ανάγκες της οικονομίας.

β) Τον καθορισμό, ή αναθεώρηση του περιεχομένου σπουδών κάθε ειδικότητας, σε συνδυασμό με την περιγραφή του αντίστοιχου επαγγέλματος.

γ) Τα επαγγελματικά δικαιώματα των πτυχιούχων των ΤΕΙ.

δ) Την αντιμετώπιση των εξελίξεων από πλευράς προσωπικού, στη διάρθρωση της παραγωγής, αφού πρώτα εκτιμήσει τις υπάρχουσες πραγματικές ανάγκες και να προβλέψει τις πιθανές αιχμές, ή τις ελλείψεις σε τεχνικό προσωπικό, σύμφωνα με το αναπτυξιακό πρόγραμμα σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.

ε) Τη λειτουργία σε ΤΕΙ των προγραμμάτων εξειδίκευσης, επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης.

στ) Τον επαγγελματικό προσανατολισμό και την αξιοποίηση του τεχνολογικού στελεχειακού δυναμικού της χώρας και τον ορισμό εισακτέων στα ΤΕΙ.

ζ) Την εξασφάλιση της αναγκαίας υλικοτεχνικής υποδομής στα ΤΕΙ.

η) Την κατανομή των πιστώσεων στα ΤΕΙ.

Το Σ.Τ.Ε. αποτελείται από:

α) τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων ή εκπρόσωπό του ως πρόεδρο.

β) Έναν εκπρόσωπο των υπουργείων Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας, Οικονομικών, Δημοσίων Έργων, Γεωργίας, Εργασίας, Υγείας και Πρόνοιας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων, Πολιτισμού και Επιστημών, Έρευνας και Τεχνολογίας, Εμπορικής

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Ναυτιλίας και του Υφυπουργού Νέας Γενιάς και Αθλητισμού.

γ) Έναν εκπρόσωπο του Οργανισμού απασχολήσεως εργατικού δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.).

δ) Έναν εκπρόσωπο του Κέντρου Προγραμματισμού και Ερευνών (Κ.Ε.Π.Ε.).

ε) Τον πρότανη που μετέχει στη Γραμματεία του Εθνικού Συμβουλίου Ανώτατης Παιδείας (Ε.Σ.Α.Π.).

στ) τους προέδρους των Τ.Ε.Ι.

ζ) Από έναν εκπρόσωπο του τεχνικού, γεωτεχνικού, οικονομικού και καλλιτεχνικού επιμελητηρίου, καθώς και του πανελλήνιου ιατρικού συλλόγου.

η) Έναν εκπρόσωπο της Πανελληνίας Ένωσης Πτυχιούχων Υπομηχανικών και Τεχνολόγων Μηχανικών (ΠΕ.Π.Υ.ΤΕ.Μ.) και έναν εκπρόσωπο από κάθε άλλη οργάνωση αποφοίτων Τ.Ε.Ι., κατά σχολή Τ.Ε.Ι., εφόσον υπάρχει πανελλήνια εκπροσώπηση.

θ) Έναν κοινό εκπρόσωπο της Ελληνικής Μαθηματικής εταιρίας, της ένωσης Ελλήνων φυσικών, της ένωσης Ελλήνων χημικών, της πανελληνίας ένωσης βιολόγων και της ένωσης γεωλόγων.

ι) Έναν εκπρόσωπο της Ομοσπονδίας Λειτουργών Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (Ο.Λ.Τ.Ε.Ε.).

ια) Έναν εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης, που ορίζεται από την κεντρική ένωση Δήμων και κοινοτήτων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.).

ιβ) Από ένα εκπρόσωπο του συνδέσμου ελληνικών βιομηχανιών, του επαγγελματικού και βιοτεχνικού επιμελητηρίου και του εμπορικού και βιομηχανικού επιμελητηρίου Αθηνών.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

ιγ) Από έναν εκπρόσωπο της γενικής συννομοσπονδίας εργατών Ελλάδας (Γ.Σ.Ε.Ε.) και της πανελλήνιας συννομοσπονδίας γεωργικών συνεταιριστικών οργανώσεων (ΠΑ.ΣΕ.ΓΕΣ).

ιδ) Πέντε (5) εκπρόσωπους της εθνικής σπουδαστικής ένωσης Ελλάδας (Ε.Σ.Ε.Ε.).

ιε) Από έναν εκπρόσωπο κάθε κόμματος που αντιπροσωπεύεται στη βουλή.

Με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, ύστερα από γνώμη του Σ.Τ.Ε., είναι δυνατή η αλλαγή της σύνθεσης του Σ.Τ.Ε.

Με απόφαση του Σ.Τ.Ε., είναι δυνατό να συγκροτούνται επιτροπές, προκειμένου να εξετάσουν εξειδικευμένα θέματα και να εισηγηθούν σχετικά στην ολομέλειά τους. Στις επιτροπές αυτές αλλά και στην ολομέλεια του Σ.Τ.Ε., μπορούν να λάβουν μέρος χωρίς δικαίωμα ψήφου και άλλα άτομα ως εμπειρογνώμονες ή ως εκπρόσωποι υπηρεσιών ή φορέων, ανάλογα με τη φύση του συζητούμενου θέματος. Η επιλογή των ατόμων ή φορέων αυτών γίνεται από τον πρόεδρο του Σ.Τ.Ε.

Η γραμματεία του Σ.Τ.Ε. αποτελείται από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων ή τον εκπρόσωπό του ως πρόεδρο, ένα πρόεδρο του Τ.Ε.Ι., έναν εκπρόσωπο της Ε.Σ.Ε.Ε., έναν εκπρόσωπο των παραγωγικών τάξεων και ένα εκπρόσωπο των οργανώσεων αποφοίτων Τ.Ε.Ι. Η γραμματεία του Σ.Τ.Ε. καταρτίζει την ημερήσια διάταξη των θεμάτων που θα συζητηθούν στο Σ.Τ.Ε. και μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεών του.

Η διοικητική μέριμνα και κάθε μορφής εξυπηρέτηση του έργου του Σ.Τ.Ε. ανατίθεται στην αρμόδια διεύθυνση της κεντρικής υπηρεσίας του υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων ρυθμίζονται η λειτουργία του Σ.Τ.Ε. και της γραμματείας ως και ο τρόπος ορισμού των μελών τους και κάθε άλλο σχετικό θέμα. Με κοινές αποφάσεις του παραπάνω Υπουργού και του Υπουργού Οικονομικών, ορίζεται το ύψος της αποζημίωσης των μελών του Σ.Τ.Ε., που δεν είναι δημόσιοι υπάλληλοι και των διαφόρων επιτροπών, των εμπειρογνομόνων και του γραμματέα, ο οποίος τηρεί τα οικεία πρακτικά και ρυθμίζει κάθε άλλο σχετικό θέμα.

14. Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

N. 1404/83 (άρθρο 14)

Ιδρύεται δημόσια υπηρεσία που υπάγεται στον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και έχει τον τίτλο "Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης" (Ι.Τ.Ε.). Εργο του Ι.Τ.Ε. είναι να εισηγείται στον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων για εκπαιδευτικά και επιστημονικά θέματα της τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης και ιδίως για:

α) Την οργάνωση και συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την ουσιαστικοποίηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης με ανάλογα διδακτικά προγράμματα.

β) Τους εσωτερικούς κανονισμούς των Τ.Ε.Ι.

γ) Τα θέματα σπουδών που έχουν σχέση με τις μετεγγραφές και κατατάξεις σπουδαστών.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

δ) Το περίγραμμα των προγραμμάτων σπουδών των διαφόρων ειδικοτήτων.

ε) Τα κριτήρια και τις διαδικασίες κρίσης των διδακτικών βιβλίων.

στ) Προγράμματα μετεκπαίδευσης και υποτροφιών του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. των Τ.Ε.Ι.

ζ) Θέματα τεχνολογικής παιδείας που του αναθέτει ο Υπουργός.

Το Ι.Τ.Ε. επίσης αποφαινεται για την ισοτιμία τίτλων σπουδών σε σχέση με ειδικότητες και κατευθύνσεις των Τ.Ε.Ι.

Για την εκπλήρωση της αποστολής του το Ι.Τ.Ε.:

α) Ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές ανάπτυξης της τεχνολογικής εκπαίδευσης, όπως αυτές κάθε φορά καθορίζονται.

β) Συνεργάζεται με τα Τ.Ε.Ι., για εκπαιδευτικά θέματα. Για το σκοπό αυτό, εκτός των άλλων, συγκαλεί μία φορά κάθε διδακτικό εξάμηνο τους αντιπροέδρους των Τ.Ε.Ι. ή εκπροσώπους τους σε σύσκεψη, με σκοπό την εξέταση λειτουργικών προβλημάτων και την εκπόνηση προγράμματος για βελτίωση της εκπαίδευσης.

γ) Αναθέτει σε ομάδες εργασίες που συγκροτούνται και λειτουργούν με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, από ιδιώτες ή εκπαιδευτικούς που αποσπώνται σε αυτό, τη μελέτη και εισήγηση για εξειδικευμένα θέματα.

δ) Αναπτύσσει την κατάλληλη πληροφοριακή τεκμηρίωση των διαφόρων στατιστικών και παραστατικών στοιχείων

Το κύριο προσωπικό του Ι.Τ.Ε. διορίζεται από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, ύστερα από προκήρυξη και γνώμη του Σ.Τ.Ε. για θητεία τριών (3) ετών, η οποία μπορεί να ανανεωθεί για άλλες

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

δύο τριετίες. Οι σύμβουλοι απαρτίζουν το επιστημονικό συμβούλιο (Ε.Σ.) του Ι.Τ.Ε.

Κατά τον διορισμό των συμβούλων λαμβάνεται μέριμνα ώστε στο Ε.Σ. να περιλαμβάνεται τουλάχιστον ένας τεχνικός επιστήμονας και ένας επιστήμονας με ανθρωπιστικές ή κοινωνικές σπουδές. Κατά τον διορισμό των εισηγητών λαμβάνεται μέριμνα ώστε, με συνυπολογισμό και των συμβούλων, να αντιπροσωπεύονται, αν είναι δυνατό, όλοι οι τομείς που αντιστοιχούν σε σχολές των Τ.Ε.Ι.

Με γνώμη του Ε.Σ. και απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων διορίζεται ένας από τους συμβούλους ως πρόεδρος του Ε.Σ. και προϊστάμενος του Ι.Τ.Ε. για τρία χρόνια. Οι θέσεις προέδρου, συμβούλων και εισηγητών είναι θέσεις πλήρους απασχόλησης. Οι διοριζόμενοι μπορούν, εφόσον συντρέχει περίπτωση, να διατηρήσουν με δήλωσή τους τη μόνιμη θέση τους στο δημόσιο τομέα, όπως αυτός προβλέπεται στο ν. 1256/1982 (ΦΕΚ 65). Στην περίπτωση αυτή οι διοριζόμενοι θεωρούνται, ως προς την υπηρεσιακή τους κατάσταση και μέχρι να λήξει η θητεία τους, ως αποσπασμένοι στο Ι.Τ.Ε. κατά παρέκλιση των κειμένων διατάξεων. Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και Προεδρίας της Κυβέρνησης ρυθμίζονται οι σχετικές λεπτομέρειες για την εφαρμογή του εδαφίου αυτού.

15. Περιφερειακά συμβούλια τεχνολογικής εκπαίδευσης Ν. 1404/83 (άρθρο 14)

Στην έδρα κάθε Τ.Ε.Ι. ιδρύεται περιφερειακό συμβούλιο τεχνολογικής εκπαίδευσης (Π.Σ.Τ.Ε.) που συνεργάζεται:

α) με το Τ.Ε.Ι., με σκοπό τη συμβολή των δραστηριοτήτων του στην ανάπτυξη της περιφέρειας και

β) με τις τοπικές αρχές, οργανώσεις και επιχειρήσεις, με σκοπό τη συμβολή τους στη βελτίωση των σπουδών και λειτουργίας του Τ.Ε.Ι. και στην επιτυχία της αποστολής του.

Το Π.Σ.Τ.Ε. εισηγείται στο Τ.Ε.Ι. για θέματα που αφορούν ιδίως:

1) Ίδρυση ή τροποποίηση τμημάτων σύμφωνα με τις περιφερειακές ανάγκες.

2) Καθορισμό αναγκών σε τομείς εξειδίκευσης και εφαρμοσμένης έρευνας.

3) Επιμόρφωση σύμφωνα με τους σκοπούς του Τ.Ε.Ι.

4) Απασχόληση αποφοίτων του Τ.Ε.Ι.

5) Άσκηση στο επάγγελμα

Το Π.Σ.Τ.Ε. αποτελείται από:

α) Το νομάρχη ή εκπρόσωπό του ως πρόεδρο.

β) Το συμβούλιο του Τ.Ε.Ι.

γ) Έναν εκπρόσωπο της τοπικής ένωσης Δήμων και κοινοτήτων (Τ.Ε.Δ.Κ.).

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

δ) Από έναν εκπρόσωπο του εμπορικού και βιομηχανικού επιμελητηρίου, του επαγγελματικού και βιοτεχνικού επιμελητηρίου και του συνδέσμου Ελληνικών βιομηχανιών, που λειτουργούν στη περιφέρεια του Τ.Ε.Ι.

ε) Εναν εκπρόσωπο του περιφερειακού τμήματος Τ.Ε.Ε. και κάθε άλλου επιμελητηρίου ή τοπικής ή περιφερειακής επιστημονικής ή επαγγελματικής οργάνωσης.

στ) Εναν εκπρόσωπο των εργατικών και έναν εκπρόσωπο των αγροτικών συνδικαλιστικών οργανώσεων.

ζ) Εναν εκπρόσωπο των πολιτιστικών φορέων της περιοχής.

η) Εναν εκπρόσωπο της τοπικής Ε.Λ.Τ.Ε.Ε.

θ) Δύο (2) εκπροσώπους των σπουδαστών.

Ανάλογα με τις αρμοδιότητες των οργάνων, οι εισηγήσεις του Π.Σ.Τ.Ε. συζητούνται σε όργανα του Τ.Ε.Ι. και παίρνονται οι σχετικές αποφάσεις ή υποβάλλονται μέσω του προέδρου του Τ.Ε.Ι. στο Σ.Τ.Ε., προκειμένου να διαμορφωθεί η τελική εισήγηση του Σ.Τ.Ε., του άρθρου 14, προς τον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Η γραμματεία του Π.Σ.Τ.Ε. απαρτίζεται από το νομάρχη ή τον εκπρόσωπό του, ως πρόεδρο, τον πρόεδρο του Τ.Ε.Ι. και έναν εκπρόσωπο των σπουδαστών. Το Π.Σ.Τ.Ε. συγκαλείται σε συνεδρίαση από τον πρόεδρό του.

Την ευθύνη της διοικητικής μέριμνας και γραμματειακής εξυπηρέτησης του Π.Σ.Τ.Ε. έχει το Τ.Ε.Ι. της έδρας.

Ο κανονισμός λειτουργίας του Π.Σ.Τ.Ε. καταρτίζεται από τη γραμματεία του και εγκρίνεται από την ολομέλειά του.

Αμφισβητήσεις για την ύπαρξη ή την αντιστοιχία οργανώσεων που προβλέπονται στη σύνθεση του Π.Σ.Τ.Ε. λύνει με απόφασή του ο οικείος νομάρχης.

Με αποφάσεις του οικείου νομάρχη ρυθμίζεται ο τρόπος ορισμού των μελών του Π.Σ.Τ.Ε. και της γραμματείας του.

16. Ειδική υπηρεσία Τ.Ε.Ι.

N. 1404/83 (άρθρο 40)

Γιά την ενεργοποίηση των διαδικασιών του νόμου αυτού και τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων, που είναι απαραίτητες για την ταχεία και ισόρροπη ανάπτυξη των Τ.Ε.Ι., συνίσταται προσωρινά στην κεντρική υπηρεσία του υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων ειδική υπηρεσία Τ.Ε.Ι. (Ε.Υ./Τ.Ε.Ι.).

Η Ε.Υ./Τ.Ε.Ι. συγκροτείται από τα εξής τμήματα και γραφεία με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες:

1) Γραφείο νομικής υποστήριξης και οργανωτικού σχεδιασμού, που υπάγεται απευθείας στον προϊστάμενο της Ε.Υ./Τ.Ε.Ι., με συμβουλευτικές αρμοδιότητες σε οργανωτικά, νομικά και θέματα εκπαιδευτικών διαδικασιών.

2) Τμήμα προγραμμάτων και μελετών με αρμοδιότητες:

Ιδρυση τμημάτων Τ.Ε.Ι. και χωροταξική κατανομή τους, προγράμματα σπουδών, επαγγελματικά δικαιώματα, διδακτικά βιβλία.

3) Τμήμα διοικητικών υποθέσεων, με αρμοδιότητες:

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Κανονισμός σπουδών, εγγραφές, μετεγγραφές, εσωτερικός κανονισμός Τ.Ε.Ι., διοικητικά θέματα Τ.Ε.Ι., σπουδαστική μέριμνα.

4) Τμήμα προσωπικού με αρμοδιότητες:

Επιλογή και διορισμός προσωπικού Τ.Ε.Ι., υπηρεσιακή κατάσταση προσωπικού, αποσπάσεις, μετατάξεις, εντάξεις, μετεκπαίδευση προσωπικού.

5) Τμήμα Οικονομικών Υποθέσεων, με αρμοδιότητες:

Οικονομικός σχεδιασμός, προτάσεις για επιχορήγηση Τ.Ε.Ι., προδιαγραφές και προμήθεια εξοπλισμού και θέματα κτιριακών εγκαταστάσεων.

Με αποφάσεις του υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων μπορούν να δοθούν στα παραπάνω τμήματα και άλλες αρμοδιότητες σχετικές με την αποστολή της Ε.Υ./Τ.Ε.Ι.

Ως προϊστάμενος της Ε.Υ./Τ.Ε.Ι. ορίζεται, με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, καθηγητής ή επίκουρος καθηγητής Τ.Ε.Ι. Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και του κατά περίπτωση αρμόδιου υπουργού, μπορούν για τη στελέχωση της Ε.Υ./Τ.Ε.Ι. να αποσπώνται στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων μέλη του Ε.Π. των Τ.Ε.Ι. ή Δ.Ε.Π. των Α.Ε.Ι. ή υπάλληλοι οποιασδήποτε άλλης δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.

Αντίστοιχες ή συναφείς αρμοδιότητες, που ασκούνται σύμφωνα με τον ισχύοντα οργανισμό, από διευθύνσεις και τμήματα της κεντρικής υπηρεσίας του υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, μεταφέρονται και υπάγονται από τη δημοσίευση του νόμου αυτού στην Ε.Υ./Τ.Ε.Ι. Οι αρμοδιότητες αυτές της Ε.Υ./Τ.Ε.Ι. επαναφέρονται στις αντίστοιχες διευθύνσεις και τα αντίστοιχα τμήματα της κεντρικής

υπηρεσίας την 1η Σεπτεμβρίου 1984. Με αποφάσεις του υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων είναι δυνατή παράταση της προθεσμίας αυτής μέχρι την 1η Σεπτεμβρίου 1985, εφόσον αυτό επιβάλλεται για την ολοκλήρωση των σκοπών της Ε.Υ./Τ.Ε.Ι.

17. Το εκπαιδευτικό προσωπικό

N. 1404/83 (άρθρο 15)

Το κύριο διδακτικό έργο ασκείται από το εκπαιδευτικό προσωπικό (Ε.Π.), το οποίο ανήκει σε μία από τις βαθμίδες: καθηγητών, επίκουρων καθηγητών, ή καθηγητών εφαρμογών.

Τα μέλη του Ε.Π. ασκούν δημόσιο λκειτουργήμα. Η υπηρεσιακή τους κατάσταση ρυθμίζεται κατά τις διατάξεις του Ν.1404/83 και του εσωτερικού κανονισμού των ΤΕΙ.

Τα μέλη του Ε.Π., ανάλογα με τη βαθμίδα και το διδακτικό τους έργο, πρέπει σε ένα σημαντικό ποσοστό να μην περιορίζονται σε θεωρητικές και μόνο γνώσεις, αλλά να συνδυάζουν κατάλληλη θεωρητική κατάρτιση και βαθιά επαγγελματική εμπειρία στην παραγωγή και να έχουν την δυνατότητα για συνεχή επαφή με την παραγωγική πραγματικότητα, στην έκταση που αυτό επιβάλλεται από τα συγκεκριμένα διδακτικά τους καθήκοντα.

Τα μέλη του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού (Ε.Ε.Π.), προσφέρουν ειδικό εκπαιδευτικό έργο στα Τ.Ε.Ι., που συνίσταται στη

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

διδασκαλία μαθημάτων ξένων γλωσσών και σωματικής αγωγής. Οι θέσεις του Ε.Ε.Π. ανήκουν σε αντίστοιχο γενικό τμήμα, που είναι ενταγμένο σε μία σχολή.

Γιά την κάλυψη απρόβλεπτων και επειγουσών εκπαιδευτικών αναγκών μπορούν να προσληφθούν, ύστερα από προκήρυξη, με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου διάρκειας ενός (1) διδακτικού έτους και κατεξαίρεση ενός (1) διδακτικού εξαμήνου, άτομα με προσόντα που προβλέπονται γιά τα τακτικά μέλη του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. αντίστοιχων βαθμίδων, εκτός της διδακτικής πείρας, η ύπαρξη της οποίας συνεκτιμάται. Γιά την προκήρυξη και την πρόσληψη αποφασίζει το συμβούλιο του τμήματος.

18. Διοικητικό και λοιπό προσωπικό του ΤΕΙ

N. 1404/83 (άρθρο 21)

Τα μέλη του ειδικού τεχνικού προσωπικού (Ε.Τ.Π.) είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και παρέχουν έργο υποδομής στη λειτουργία των Τ.Ε.Ι., προσφέροντας εξειδικευμένες τεχνικές υπηρεσίες γιά την αρτιότερη εκτέλεση του έργου τους.

Στα πλαίσια του έργου τους τα μέλη του Ε.Τ.Π. είναι ιδίως υπεύθυνα γιά την φύλαξη και συντήρηση του εργαστηριακού εξοπλισμού και την εξασφάλιση βοηθημάτων γιά την εκτέλεση των εργαστηριακών, φροντησθηριακών και πρακτικών ασκήσεων, σε συνεργασία με τους καθηγητές εφαρμογών και το λοιπό αρμόδιο Ε.Π. ή Ε.Ε.Π., όπως ειδικότερα ρυθμίζονται τα θέματα αυτά στον εσωτερικό κανονισμό.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Οι θέσεις του Ε.Ε.Π. ανήκουν στα τμήματα και κατανέμονται στις ομάδες μαθημάτων και τα εργαστήρια, σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Σε ειδικές περιπτώσεις που προβλέπονται από τον εσωτερικό κανονισμό του Τ.Ε.Ι. είναι δυνατόν να υπάρχουν θέσεις Ε.Τ.Π., που ανήκουν στις σχολές ή το Τ.Ε.Ι.

Το διοικητικό προσωπικό των ΤΕΙ, αποτελείται από τους διοικητικούς, τεχνικούς και βοηθητικούς υπαλλήλους που υπηρετούν στις διοικητικές, οικονομικές και τεχνικές υπηρεσίες και συγκροτείται κατά κλάδους και ειδικότητες.

Τα μέλη του διοικητικού προσωπικού είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και για όλα τα θέματα υπηρεσιακής τους κατάστασης, όπως επίσης και για θέματα ασφαλιστικά και υγειονομικής περίθαλψης, εφαρμόζονται οι κείμενες για τους δημόσιους διοικητικούς υπαλλήλους διατάξεις.

Σε κάθε Τ.Ε.Ι., σύμφωνα με το άρθρο 6 παράγ. 1 του ν. 1404/83, λειτουργούν τα εξής τμήματα, γραφεία και υπηρεσίες, με τις παρακάτω αρμοδιότητες:

α. Τμήμα διοικητικών υποθέσεων

Επεξεργάζεται και συντάσσει προγράμματα διοικητικής οργάνωσης και αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών του Τ.Ε.Ι., τηρεί αρχείο νομοθεσίας και νομολογίας και μεριμνά για τη νομική υποστήριξη της δράσης της διοίκησης του ιδρύματος. Χειρίζεται όλα τα θέματα δικαστικού που ανακύπτουν από τη δράση του ιδρύματος ή προσφυγές του προσωπικού κατά πράξεων της διοίκησης. Συγκροτεί επιτροπές για την έρευνα ή μελέτη διαφόρων θεμάτων.

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Καταρτίζει και εποπτεύει στην εφαρμογή τους διάφορα σχέδια απλοποίησης των διαδικασιών λειτουργίας όλων των υπηρεσιών διοικητικής μέριμνας. Σε συνεργασία με το τμήμα οικονομικών υποθέσεων επεξεργάζεται τις διακηρύξεις δημοσίων διαγωνισμών προμήθειας υλικού, ως και τις σχετικές συμβάσεις που συνάπτονται μεταξύ Τ.Ε.Ι. και προμηθευτών. Χειρίζεται όλα τα θέματα υπηρεσιακής κατάστασης του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού του Τ.Ε.Ι., συντάσσει και εκδίδει όλες τις αναγκαίες πράξεις για τα θέματα αυτά και μεριμνά για την κίνηση των προβλεπόμενων διαδικασιών για την πειθαρχική δίωξη κατά μελών του Τ.Ε.Ι. Συντάσσει όλες τις κανονιστικές και καθοδηγητικές εγκυκλίους και εξουσιοδοτικές αποφάσεις της διοίκησης του Τ.Ε.Ι. προς τις υπηρεσίες και το προσωπικό του. Έχει τη διαχείριση γενικά κάθε θέματος που από τη φύση του ανάγεται στην αρμοδιότητα του τμήματος αυτού.

β. Τμήμα οικονομικών υποθέσεων

Έχει την ευθύνη κατάρτισης και εκτέλεσης του προϋπολογισμού, παρακολούθησης και διεκπεραίωσης κάθε θέματος προγραμματισμού, χρηματοδότησης και πληρωμών του τακτικού προϋπολογισμού και του προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων. Την προκήρυξη δημοσίων μειοδοτικών και πλειοδοτικών διαγωνισμών προμήθειας ή εκποίησης υλικού, την παραλαβή, αποθήκευση, συντήρηση και διακίνηση του υλικού αυτού μεταξύ των υπηρεσιών, των σχολών και του προσωπικού του Τ.Ε.Ι. Την διεκπεραίωση όλων των θεμάτων μισθοδοσίας και υπερωριακής απασχόλησης του εκπαιδευτικού, διοικητικού και βοηθητικού προσωπικού του Τ.Ε.Ι, την έκδοση όλων των εντολών πληρωμής και των γραμματίων είσπραξης στα πλαίσια εκτέλεσης του

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

προϋπολογισμού εσόδων και εξόδων του Ιδρύματος. Τον χειρισμό και διεκπεραίωση όλων των οικονομικών συναλλαγών με τους τρίτους, την παρακολούθηση της περιουσιακής κατάστασης του Τ.Ε.Ι., τη μέριμνα οικονομικής αξιοποίησης των εγκαταστάσεών του και των δωρεών προς το Ίδρυμα, ως και την ταμειακή και λογιστική διαχείριση όλων των οικονομικών δεδομένων του Τ.Ε.Ι., γιά την οποία τηρεί όλα τα αναγκαία αρχεία και τα λογιστικά βιβλία, σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου γιά το λογιστικό των Ν.Π.Δ.Δ. Τέλος συγκροτεί επιτροπές προμηθειών και παραλαβής υλικού.

Γιά την αποτελεσματικότερη οργάνωση και διεξαγωγή όλων των παραπάνω αρμοδιοτήτων με πράξη του γενικού γραμματέα του Τ.Ε.Ι., ομαδοποιούνται κατά τομείς οι συναφείς δραστηριότητες και ορίζονται υπεύθυνοι οικονομικοί υπάλληλοι ΑΡ ή ΜΕ2 ή ΜΕ1 κατηγοριών, με την άμεση εποπτεία και καθοδήγηση του προϊσταμένου τμήματος οικονομικών υποθέσεων.

Η λεπτομερής ταμειακή διαχείριση των πόρων Τ.Ε.Ι. θα γίνει στα πλαίσια του οριστικού εσωτερικού κανονισμού σε συνδυασμό με το άρθρο 24 παράγραφο 6 του ΠΔ 496/1974.

γ. Τμήμα γραμματείας και διεκπεραίωσης

Οργανώνει και τηρεί κατά τρόπο συστηματικό όλα τα στοιχεία που είναι αναγκαία γιά τη λειτουργία του Ιδρύματος και σε συνεργασία με τους οικείους καθηγητές οργάνωσης και διοίκησης των σχολών διοίκησης και οικονομίας καταρτίζει τα αρχεία της υπηρεσίας, τα οποία χρησιμεύουν και ως χώροι και υποδείγματα γιά την πρακτική άσκηση των σπουδαστών των οικείων τμημάτων διοίκησης. Παραλαμβάνει και χαρακτηρίζει όλη την εισερχόμενη αλληλογραφία. τηρεί το γενικό

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

πρωτόκολλο, διακινεί και διεκπεραιώνει όλη την αλληλογραφία με σχολές και παραρτήματα Τ.Ε.Ι., τις δημόσιες υπηρεσίες, τα νομικά πρόσωπα και τους ιδιώτες, δακτυλογραφεί όλα τα έγγραφα αυτά και έχει τη γενική ευθύνη για τη φωτοαναπαραγωγή εγγράφων, στοιχείων και σημειώσεων των υπηρεσιών των σχολών του Ιδρύματος. Μεριμνά για τη δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως των σχετικών δημοσιεύσιμων πράξεων και επιμελείται της εσωτερικής διανομής των φύλλων αυτών.

δ. Τμήμα εκδόσεων και βιβλιοθήκης

Χειρίζεται και διεκπεραιώνει θέματα σχετικά με τη μορφοποίηση, εκτύπωση, αποθήκευση και διακίνηση του έντυπου υλικού του Ιδρύματος, των διδακτικών σημειώσεων και συγγραμμάτων. Μεριμνά για την οργάνωση, λειτουργία και εμπλουτισμό της βιβλιοθήκης του Τ.Ε.Ι. με βιβλία, περιοδικά, μελέτες, επιστημονικές επετηρίδες και κάθε φύσης υλικό που έχει σχέσεις με προγράμματα, διαλέξεις, οπτικοακουστικά μέσα κ.λ.π. Σε συνεργασία με ειδικούς εκπαιδευτικούς των τμημάτων βιβλιοθηκονομίας, όπου λειτουργούν τέτοια τμήματα, γίνεται η ταξινόμηση και τεκμηρίωση του υλικού των βιβλιοθηκών κατά τα διεθνώς καθιερωμένα συστήματα ταξινόμησης και αρχειοθέτησης. Παρέχει οποιαδήποτε στοιχεία και πληροφορίες σε εκπαιδευτικούς και σπουδαστές του Τ.Ε.Ι. για θέματα τεκμηρίωσης και βιβλιογραφίας και εφαρμόζει σύστημα χρησιδανεισμού βιβλίων και λοιπού έντυπου υλικού της βιβλιοθήκης. Εκδίδει ενημερωτικά φυλλάδια για το σύστημα ταξινόμησης, τεκμηρίωσης και αποδελτίωσης του υλικού, τις δυνατότητες συνεργασίας με τη βιβλιοθήκη και τις εκάστοτε νέες παραλαβές βιβλίων και συγγραμμάτων. Συντάσσει τη σχετική

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

αλληλογραφία για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τα αντικείμενα της αρμοδιότητός του. Καταρτίζει επιτροπές από εκπαιδευτικούς και διοικητικούς υπαλλήλους για την αξιολόγηση και κατάρτιση του προγράμματος προμήθειας βιβλίων και άλλου υλικού για τον εμπλουτισμό της και την παραλαβή των προμηθειών αυτών. Στη βιβλιοθήκη ασκούνται πρακτικά και οι σπουδαστές του οικείου τμήματος βιβλιοθηκονομίας όπου λειτουργούν τέτοια τμήματα.

ε. Γραφείο πληροφοριών και δημοσίων σχέσεων

Συγκεντρώνει και κωδικοποιεί όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες που έχουν σχέση με τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες των επί μέρους υπηρεσιών και σχολών, με τις εγγραφές, τις σπουδές, τις ειδικότητες τα προγράμματα, με τους γενικότερους εκπαιδευτικούς και κοινωνικούς στόχους του Ιδρύματος, τυπώνει σχετικά πληροφοριακά φυλλάδια σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τμημάτων, υπηρεσιών και σχολών, την ανώτατη ηγεσία του ιδρύματος ή και λοιπούς εκπαιδευτικούς ή ειδικούς σε επί μέρους θέματα και τα κυκλοφορεί μεταξύ των σπουδαστών, των υπηρεσιών και σχολών του Ιδρύματος και τους ενδιαφερόμενους ιδιώτες, γονείς και μαθητές της μέσης εκπαίδευσης. Παρέχει οποιαδήποτε πληροφορία στους σπουδαστές και ιδιώτες που επισκέπτονται το Τ.Ε.Ι., φροντίζει για την επίλυση αιτημάτων που υποβάλλονται σε αυτό για τις διάφορες υπηρεσίες του Ιδρύματος, οργανώνει διάφορες ψυχαγωγικές, γιορταστικές ή άλλες εκδηλώσεις για τα μέλη του Τ.Ε.Ι. ή την ευρύτερη κοινότητα της περιοχής όπου η έδρα του Ιδρύματος. Χρησιμοποιεί τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για την προβολή και ενημέρωση του κοινού σχετικά με το επιτελούμενο έργο και τους στόχους του εκπαιδευτικού Ιδρύματος.

στ. Τεχνική υπηρεσία

Είναι αρμόδια: για την εκπόνηση διαφόρων τεχνικών μελετών, τη δημοπράτηση, επίβλεψη ή εκτέλεση δομικών, υδραυλικών, ηλεκτρολογικών και μηχανολογικών έργων του Τ.Ε.Ι., για την συντήρηση και λειτουργία όλων των εγκαταστάσεων του Τ.Ε.Ι., τον καθορισμό των αναγκαίων χώρων εγκατάστασης και ανάπτυξης των υπηρεσιών και του υπάρχοντος προσωπικού. Για τη μελέτη και εισήγηση κάθε πρόσφορου μέτρου ασφαλείας των εγκαταστάσεων και του προσωπικού που ασχολείται σ'αυτές, αλλά και για κάθε άλλο θέμα που από τη φύση του ανάγεται στην τεχνική υπηρεσία ή ήθελε ανατεθεί με πράξη του προέδρου του Ιδρύματος.

ζ. Υγειονομική υπηρεσία

Εισηγείται τη λήψη μέτρων υγιεινής των χώρων Τ.Ε.Ι., παρέχει πρώτες βοήθειες σ' όλα τα μέλη του Τ.Ε.Ι., ασκεί περιοδικό υγειονομικό έλεγχο στις εγκαταστάσεις και τα χρησιμοποιούμενα σκεύη του κυλικείου και εστιατορίου, στα παρασκευόμενα φαγητά κ.λ.π. Εξετάζει ή παραπέμπει για μικροβιολογική εξέταση διάφορα δείγματα συστατικών που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή των φαγητών και τα αναψυκτικά, σοκολάτες, τυρόπιτες κλπ, τα οποία σερβίρονται στους σπουδαστές και το προσωπικό Τ.Ε.Ι. Μεριμνά για την προμήθεια του αναγκαίου φαρμακευτικού υλικού και οργάνων για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών. Χορηγεί τα απαιτούμενα πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις στους σπουδαστές που πρωτοεισάγονται στα Τ.Ε.Ι., συνεργάζεται με την σπουδαστική λέσχη για θέματα περίθαλψης των σπουδαστών και χειρίζεται γενικά όποιο άλλο θέμα που από τη φύση του

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

ανάγεται στην αρμοδιότητα της Υγειονομικής Υπηρεσίας ή αναθέτει με πράξη του ο πρόεδρος του Ιδρύματος.

η. Υπηρεσία μηχανογράφησης και στατιστικής

Προετοιμάζει, ελέγχει και επεξεργάζεται τα διάφορα στοιχεία, όπως μισθολογικά θέματα, θέματα υπηρεσιακής κατάστασης προσωπικού, σπουδαστικού δυναμικού κλπ. και τα προωθεί στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, ελέγχει τις παρεχόμενες από τον Η/Υ πληροφορίες και έντυπα και τα κατανέμει μεταξύ των ενδιαφερομένων υπηρεσιών και σχολών. Μελετάει τα διάφορα στοιχεία και εξάγει στατιστικούς-συγκριτικούς δείκτες τους οποίους και κοινοποιεί σε όλες τις υπηρεσίες και τα ενδιαφερόμενα μέλη του Τ.Ε.Ι. Επαρκής αριθμός των στατιστικών αυτών φυλλαδίων ταξινομούνται στη βιβλιοθήκη του Ιδρύματος. Συγκεντρώνει διάφορα στοιχεία από τα εκπαιδευτικά Ιδρύματα εσωτερικού και εξωτερικού, προβαίνει σε μελέτη και σύγκριση με τα αντίστοιχα δεδομένα του Τ.Ε.Ι. και εισηγείται διάφορες προτάσεις-επισημάνσεις προς την ηγεσία του Ιδρύματος.

η. Γραμματείες σχολών

Ασκούν τη γραμματειακή υποστήριξη των σχολών και των τμημάτων.
Ειδικότερα:

Συντάσσουν, δακτυλογραφούν, διεκπεραιώνουν και αρχειοθετούν την αλληλογραφία των τμημάτων και της σχολής, χορηγούν τα απαραίτητα πιστοποιητικά και βεβαιώσεις σπουδαστικής κατάστασης, διεκπεραιώνουν όλα τα θέματα υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού που ανήκει στη σχολή, τηρούν το πρωτόκολλο και τη σφραγίδα της σχολής, τα μητρώα σπουδαστών και πτυχιούχων, τα

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

μητρώα επιστημονικής και εκπαιδευτικής δραστηριότητας μελών του Ε.Π., μεριμνούν για τη διάθεση των εκπαιδευτικών βοηθημάτων στους σπουδαστές και σε συνεργασία με το γενικό γραμματέα, προβαίνουν εκάστοτε στην αναδιοργάνωση των διοικητικών διαδικασιών για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της διοίκησης.

Μετά την κατανομή του προσωπικού κατά Τ.Ε.Ι., σχολή ή τμήματα, σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 23 του νόμου 1404/83, με απόφαση του συμβουλίου και πράξη του διευθυντή της σχολής, εκχωρούνται από τις παραπάνω αρμοδιότητες εκείνες που πρέπει να ασκηθούν από τα επί μέρους τμήματα.

Προϊστάμενος των Υπηρεσιών Διοικητικής Μέριμνας, είναι ο Γενικός Γραμματέας, ο οποίος είναι ο ανώτερος διοικητικός υπάλληλος του ΤΕΙ και διευθύνει τις διοικητικές, οικονομικές και τεχνικές υπηρεσίες του Ιδρύματος. Ο Γενικός Γραμματέας της Υπηρεσίας Διοικητικής Μέριμνας διορίζεται με πράξη του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, μετά από σχετική πρόταση της Συνέλευσης του ΤΕΙ. Ειδικότερα ο Γενικός Γραμματέας ασκεί τις εξής αρμοδιότητες:

1. Λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών της διοίκησης και επικουρεί τον πρόεδρο στην άσκηση του έργου του από άποψη νομική και διοικητική.
2. Μετέχει στη Συνέλευση και το Συμβούλιο του ΤΕΙ με δικαίωμα ψήφου μόνο σε θέματα των υπηρεσιών που προΐσταται.
3. Ελέγχει και μονογράφει τα σχέδια των εξερχομένων εγγράφων.
4. Ασκεί πειθαρχική δικαιοδοσία σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.
5. Συντάσσει τις εκθέσεις της υπηρεσιακής επίδοσης όλων των προϊσταμένων των διαφόρων τμημάτων, γραφείων και υπηρεσιών διοικητικής μέριμνας, πλην των προϊσταμένων των γραμματειών των

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

σχολών, των οποίων την έκθεση την συντάσσει ο οικείος διευθυντής και, ως δεύτερος κριτής εκφέρει γνώμη για τους λοιπούς διοικητικούς ή βοηθητικούς υπαλλήλους των υπηρεσιών αυτών.

6. Υπογράφει αυτοτελώς όλα τα έγγραφα και πράξεις που αναφέρονται:

α) Στη χορήγηση κανονικών, αναρρωτικών αδειών και αδειών κύησης και τοκετού και λοιπών συναφών διοικητικών πράξεων για το εκπαιδευτικό, το ειδικό τεχνικό προσωπικό, το διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό ως και το έκτακτο προσωπικό κάθε φύσης.

β) Στα διαβιβαστικά έγγραφα προς τις υγειονομικές επιτροπές για την χορήγηση αναρρωτικών αδειών και τις εγκρίσεις δαπανών νοσηλείας για όλο το προσωπικό.

γ) Στη θεώρηση των βιβλιαρίων νοσηλείας για όλο το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό.

δ) Σε διαβιβαστικά έγγραφα προς τα οικεία υπηρεσιακά συμβούλια για υπηρεσιακές μεταβολές του προσωπικού, πλην των πειθαρχικών.

ε) Σε χορήγηση πιστοποιητικών υπηρεσιακής κατάστασης ή βεβαιώσεις για όλο το προσωπικό, πλην αυτών που προορίζονται για το εξωτερικό.

στ) Στην παροχή και ζήτηση στοιχείων και πληροφοριών από άλλες υπηρεσίες για τη διασάφηση ή συμπλήρωση σχετικών υποθέσεων.

ζ) Στην παραλαβή επιδοτηρίων προς το Ίδρυμα εγγράφων.

η) Στην αρχειοθέτηση εγγράφων ή παραστατικών στοιχείων διοικητικής και οικονομικής φύσης που δεν χρειάζονται άλλες περαιτέρω ενέργειες.

θ) Στην επικύρωση και χορήγηση αντιγράφων ή φωτοαντιγράφων που βρίσκονται κατατεθημένα στους ατομικούς τους φακέλλους, ή εγγράφων των οποίων το πρωτότυπο εκδόθηκε από τα ΤΕΙ.

19. Σπουδαστικοί σύλλογοι

N. 1404/83 (άρθρο 29)

Σε κάθε σχολή των Τ.Ε.Ι. λειτουργεί ένας σπουδαστικός σύλλογος ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου.

Οι εκπρόσωποι των σπουδαστών στα συλλογικά όργανα και τα ειδικά σώματα εκλεκτόρων, που προβλέπονται από το νόμο αυτό, εκλέγονται αναλογικά από τα μέλη των συλλόγων που ανήκουν κατά τις ετήσιες εκλογές τους. Προκειμένου για εκπροσώπηση σε επίπεδο Ο.Μ. ή τμήματος, η εκλογή των εκπροσώπων γίνεται μεταξύ των σπουδαστών των τμημάτων ή των Ο.Μ. Η διαδικασία εκλογής και κάθε άλλη σχετική λεπτομέρεια ρυθμίζονται από τον εσωτερικό κανονισμό του Τ.Ε.Ι. ύστερα από γνώμη των σπουδαστικών συλλόγων και της Ε.Σ.Ε.Ε.

Τα διοικητικά συμβούλια των σπουδαστικών συλλόγων των σχολών υποχρεούνται να καταθέσουν στην οικεία σχολή αντίγραφο και κάθε τροποποίηση του καταστατικού του συλλόγου τους και ακόμα να γνωρίζουν έγγραφα στους οικείους φορείς ονομαστικό κατάλογο των εκπροσώπων τους στα διάφορα συλλογικά όργανα κατά τις διατάξεις του νόμου αυτού.

20. Σπουδαστική μέριμνα

N. 1404/83 (άρθρο 31)

Σε κάθε Τ.Ε.Ι., ιδρύεται νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου με την επωνυμία "σπουδαστική λέσχη" που έχει σκοπό την υλοποίηση των σπουδαστικών παροχών και διευκολύνσεων του άρθρου αυτού και γενικότερα τη μέριμνα για τη διαβίωση, την πολιτιστική καλλιέργεια, την ψυχαγωγία και την άθληση των σπουδαστών.

Γιά την εκπλήρωση της αποστολής της η σπουδαστική λέσχη: α) επιχορηγείται κάθε χρόνο από το κράτος, β) αξιοποιεί περιουσιακά στοιχεία και εγκαταστάσεις που εκχωρούνται σε αυτή από το Τ.Ε.Ι. ή άλλες υπηρεσίες, γ) αναλαμβάνει επιχειρηματικές δραστηριότητες και με τη μορφή της αυτοδιαχείρισης δ) δέχεται δωρεές, κληρονομίες, κληροδοσίες και λοιπές κάθε φύσης εισφορές και ε) συνεργάζεται με άλλες υπηρεσίες και ειδικότερα με το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας.

Το διοικητικό συμβούλιο της σπουδαστικής λέσχης απαρτίζεται από τον πρόεδρο του Τ.Ε.Ι., ή το νόμιμο αναπληρωτή του ως πρόεδρο και από ίσο αριθμό μελών εκπαιδευτικού προσωπικού και σπουδαστών.

Με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση των υπουργών Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και Οικονομικών, καθορίζονται οι λεπτομέρειες για τη συγκρότηση του διοικητικού συμβουλίου, τη διοίκηση, οργάνωση, λειτουργία και διαχείριση των πόρων των σπουδαστικών λεσχών.

Στα πλαίσια της αποστολής τους οι σπουδαστικές λέσχες μεριμνούν για τη σίτιση και στέγαση, τη χορήγηση υποτροφιών, ατόκων δανείων

Κεφάλαιο πέμπτο: Περί Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

και άλλων οικονομικών ενισχύσεων στους σπουδαστές, με κριτήρια την οικονομική τους κατάσταση σε συνδυασμό με την επιδοσή τους στις σπουδές. Με αποφάσεις του υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, που εκδίδεται μετά από γνώμη των Τ.Ε.Ι. και των σπουδαστικών λεσχών, ρυθμίζονται οι προϋποθέσεις για τις παροχές αυτές. Επίσης οι σπουδαστικές λέσχες μεριμνούν για την κοινωνική πρόνοια, την επαγγελματική αποκατάσταση και τον επαγγελματικό προσανατολισμό των σπουδαστών.

Στους σπουδαστές των Τ.Ε.Ι. παρέχονται: 1) πλήρης ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη, 2) διευκολύνσεις για τις μετακινήσεις τους σε όλη τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους. Οι λεπτομέρειες και οι προϋποθέσεις σχετικά με τις παροχές αυτές ρυθμίζονται με προεδρικά διατάγματα που εκδίδονται μετά από πρόταση του υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και των υπουργών Υγείας και Πρόνοιας ή Συγκοινωνιών κατά περίπτωση.

Με προεδρικά διατάγματα που εκδίδονται με πρόταση των υπουργών Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Προεδρίας της Κυβέρνησης και Εργασίας, ρυθμίζονται θέματα που αφορούν στη διευκόλυνση των σπουδών των εργαζόμενων σπουδαστών.

Οι προβλεπόμενες από το άρθρο αυτό παροχές προς τους σπουδαστές των κανονικών προγραμμάτων σπουδών δε χορηγούνται εάν η διάρκεια φοίτησης του σπουδαστή υπερβεί την κανονική διάρκεια σπουδών κατά 50%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

I. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η οργάνωση μιάς επιχείρησης, όπως παρατηρείται, πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους που επιδιώκεται, αφού αυτή αποτελεί μέσο για την πραγματοποίησή τους.

Η σημασία της καλής οργάνωσης είναι πολύ μεγάλη για την ομαλή λειτουργία της επιχειρήσεως. Είναι προϋπόθεση για την επιτυχία και την απόδοσή της. Αντίθετα είναι σχεδόν βέβαιο, ότι μιά επιχείρηση με κακή οργάνωση θα αποτύχει, λόγω των τριβών, των φιλονικιών, που προκαλούνται στα διάφορα επίπεδα διοικήσεως και ηγεσίας.

Η διοίκηση μιάς οργάνωσης πρέπει να καθορίσει ποιοί είναι οι στόχοι της και να επιδιώξει τη δημιουργία ενός κλίματος που να είναι κατάλληλο για τους δικούς της στόχους, αλλά και για τους στόχους και τις επιδιώξεις των υπαλλήλων της. Το επιθυμητό αποτέλεσμα για μιά οργάνωση είναι η απόδοση της εργασίας, τότε ένα κλίμα με άξονα την έννοια της επίτευξης είναι ίσως το καταλληλότερο, αν όμως το επιθυμητό

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

αποτέλεσμα είναι η ικανοποίηση που απορρέει από τη εργασία, καταλληλότερο είναι ένα κλίμα συνεργασίας και συναδελφικότητας.

Οι προσπάθειες για αλλαγή της οργανώσεως και την τυπική εξέλιξη της συνδέεται με μιά ποικιλία από στόχους και ορολογίες. Μερικοί από τους πιο συνηθισμένους στόχους είναι η αυξημένη, ή μεγαλύτερη απόδοση, ή βελτίωση των κινήτρων και της συνεργασίας, η σαφέστερη επικοινωνία, η ελάττωση των απουσιών από την εργασία, η ελάττωση των προστριβών και το μειωμένο κόστος.

Η προγραμματισμένη αλλαγή είναι η σύνδεση ανάμεσα στη θεωρία και τη πρακτική, ανάμεσα στη γνώση και τη πράξη. Η ανάπτυξη της προγραμματισμένης αλλαγής μπορεί να θεωρηθεί σαν συνισταμένη δύο δυνάμεων: σύνθετων προβλημάτων που χρειάζονται τη βοήθεια ειδικού και της ανάπτυξης και δυνατότητας εφαρμογής των επιστημών της συμπεριφοράς. Η διαδικασία της προγραμματισμένης αλλαγής περιλαμβάνει το φορέα της αλλαγής, τα μέλη και τους πελάτες και την συντονισμένη προσπάθεια εφαρμογής της έγκυρης γνώσης στα προβλήματα τους.

Επίσης μερικοί ισχυρίζονται ότι η πραγματοποίησή της αλλαγής εξαρτάται από την ικανότητα του εξωτερικού φορέα. Υποστηρίζουν ότι μόνο ένας έμπειρος ειδικός σύμβουλος που ανήκει σε διαφορετικό κύκλο μπορεί να διαθέτει την ικανότητα και την εμπειρία, στοιχεία που είναι τόσο απαραίτητα για την πραγματοποίηση ουσιαστικής αλλαγής της υπάρχουσας κατάστασης. Άλλοι όμως υποστηρίζουν ότι το άτομο που ανήκει στον ίδιο κύκλο κατέχει τη γνώση της οργάνωσης που ο εξωτερικός φορέας στερείται. Επί πλέον ο εσωτερικός φορέας αλλαγής δε δημιουργεί την υποψία και την δυσπιστία που συχνά δημιουργεί αυτός που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Την αποδοχή από το

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

σύνολο και την αξιοπιστία που εγκυάται η θέση του μέσα στην οργάνωση.

Τέλος, μέσα στην οργάνωση είναι απαραίτητο να αναγνωρίζονται οι αξίες που θα εξασφαλίζουν τη συνεχή και ικανοποιητική απόδοση των ατόμων. Οι αξίες αυτές θα ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες των ατόμων, όπως συμβαίνει στις περιπτώσεις αγνωρίσεως, αποδόσεως υψηλής κοινωνικής θέσεως, δημιουργίας του συναισθήματος ότι το άτομο ανήκει στην ομάδα και γίνεται αποδεκτό από τα μέλη της.

Η εξουσία πρέπει να βασίζεται σε ένα σύστημα όπου οι αποφάσεις είναι προϊόν συμμετοχής όλων των μελών του προσωπικού, με την καθοδήγηση εκείνων που διαθέτουν τη μεγαλύτερη πείρα και γνώση πάνω στο θέμα που συζητείται. Η τάση να αγνοείται η προσωπικότητα του ατόμου έχει σαν αποτέλεσμα να του γεννιούνται συναισθήματα μειονεκτικότητας και αποξένωσης. Εάν όσοι βρίσκονται στην εξουσία επιζητούν να εξαλείψουν αυτά τα συναισθήματα και να αναδείξουν τη σημασία της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας όπου θα επικρατούν αυτονομία, αναγνώριση των ευθυνών, δικαιοσύνη, διαμόρφωση κοινωνικών σχέσεων και επιδίωξη αυτοπραγμάτωσης.

Επίσης, τα μέλη μιάς οργάνωσης πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να έχουν έλεγχο πάνω σε θέματα που τους ενδιαφέρουν και είναι βασικά για την ειδικότητά τους. Πρέπει να δίνουμε στα άτομα πρωτοβουλία και ανεξαρτησία στην εργασία τους.

Όσο και εάν υπάρχουν πολλοί τύποι οργανώσεως που δεν φαίνονται να ταιριάζουν σε αυτό το μοντέλο, όπως οι κολλεγιακές αντιπροσωπεΐες, οι κοινοβουλευτικές επιτροπές ακόμα γιατί όχι, όσο και εάν δυσανασχετεί πολύς κόσμος για τα "κατά της γραφειοκρατίας", θα ήταν τέλεια

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

ψευδαίσθηση να πιστέψει κανείς έστω και για μία στιγμή, ότι διαρκής διοικητική εργασία σε οποιοδήποτε τομέα, μπορεί να διεξαχθεί με τρόπο από την ύπαρξη ανωτέρων υπαλλήλων στα γραφεία. Ολόκληρη η διαδικασία της καθημερινής ζωής είναι φτιαγμένη για να ταιριάζει σε αυτό το πλαίσιο.

Ο γραφειοκρατικός τρόπος διοίκησης είναι, από τεχνικής σκοπιάς, ο περισσότερο ορθολογικός τύπος. Σήμερα, είναι εντελώς απαραίτητος για τις ανάγκες της μαζικής διοίκησης.

Η γραφειοκρατία είναι ένας ισχυρός θεσμός, που σε μεγάλο βαθμό αυξάνει τις δυνατότητες για καλό, ή κακό αποτέλεσμα, γιατί αποτελεί ένα ουδέτερο όργανο ορθολογιστικού τρόπου διοίκησης σε μεγάλη κλίμακα.

Σε μεγάλες γραφειοκρατικές οργανώσεις είναι δυνατόν να υπάρχουν έντονες ανθρωπιστικές τάσεις σε μικρότερα τμήματα της ίδιας οργανώσεως, ειδικά όταν εφαρμόζεται μία μη τυπική ομαδοποίηση. Επομένως, είναι δυνατόν η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων να τηρείται περισσότερο ή λιγότερο στα διάφορα επίπεδα της οργάνωσης. Από την άλλη πλευρά όμως περιορίζει και καταπιέζει τη δημιουργικότητα και τη πρωτοβουλία εκείνων που διαθέτουν αυτές τις ικανότητες. Βέβαια, κάθε μεγάλη οργάνωση, χωρίς εξαιρέσεις, διέπεται από κανόνες και νόμους. Η ερώτηση εδώ είναι πως είναι δυνατόν να ελαττωθούν οι αρνητικές συνέπειες του γραφειοκρατικού συστήματος. Είναι δυνατόν τα ιδανικά γνωρίσματα των ανθρώπινων σχέσεων, όπως η αυτονομία, η αυτοπραγμάτωση, η εμπιστοσύνη και ο αυθορμητισμός να επιβιώσουν σε μία τέτοια τυπική οργάνωση;

Δυστυχώς σήμερα στις επιχειρήσεις, ένας μεγάλος αριθμός ατόμων απαγοιτεύεται, από την έλλειψη ανθρώπινης και δίκαιης μεταχείρισης.

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

Πολλοί θα έλεγαν ότι η θεωρία της οργάνωσης που έχει σαν προϋπόθεση τις "ανθρώπινες σχέσεις", δεν είναι πραγματοποιήσιμη στις σημερινές οργανώσεις. Άλλοι ισχυρίζονται ότι στη διοίκηση επικρατούν οι αρχές της απρόσωπης και μηχανικής συμπεριφοράς. Λογικά θα περίμενε κανείς να υπερισχύει το ανθρωπιστικό κλίμα που το ενδιαφέρον του εντοπίζεται στον άνθρωπο, σε αντίθεση με οργανώσεις που αποσκοπούν στην παραγωγή αντικειμένων.

Δεν μπορούμε βέβαια να προβλέψουμε ακριβώς ποιά θα είναι η γραφειοκρατική μορφή του μέλλοντος. Είναι όμως γεγονός ότι πως πάντοτε ο άνθρωπος έχει ορισμένες βασικές ανάγκες. Η ανάγκη π.χ. της έκφρασης της γνώμης του, της συμμετοχής του στις αποφάσεις που τον αφορούν είναι ενδεικτική του ότι δεν είναι δυνατόν το άτομο να δεχθεί παθητικά την επιβολή ενός "σκληρού" γραφειοκρατικού συστήματος.

Το διοικητικό έργο θα πρέπει να υποβοηθείται σε μεγάλο βαθμό ως προς την εκτίμηση των καταστάσεων και την λήψη των αποφάσεων, από την εφαρμογή της τεχνικής της ανάλυσης, που εμφανίζει μεγάλη ποικιλία. Ανάλυση σημαίνει διεξόδυση στο βάθος του αντικειμένου που ερευνάται και ανεύρεση των συστατικών στοιχείων, τα οποία μελετούνται και για τα οποία διαπιστώνονται συσχετίσεις και αλληλεπιδράσεις.

Διάφορα αδύνατα σημεία, της επίσημης δομής, όπως η αυταρχική διοίκηση, κακές συνθήκες εργασίας, αδικίες σε μισθούς και προαγωγές επισπεύδουν την δημιουργία ανεπίσημων ομάδων που ο σκοπός τους είναι να θεραπεύσουν προβλήματα που προκύπτουν από τις συνθήκες εργασίας. Η ανεπίσημη δομή της οργάνωσης μπορεί να διευκολύνει ή να δυσχεράνει το έργο της διοίκησης. Είναι όμως μόνιμη και αποτελεί μέρος της όλης δομής της οργάνωσης. Επειδή η ανεπίσημη δομή επηρεάζει τη

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

συμπεριφορά του προσωπικού, όπως επίσης και την πραγματοποίηση των σκοπών της οργάνωσης, γι' αυτό πρέπει η ανεπίσημη δομή να αναγνωριστεί σαν μία δύναμη που υπάρχει στην οργάνωση και διοίκηση.

Γι' αυτό θα πρέπει να γίνει πιστεύω της διοίκησης ότι η συμβολή της ανεπίσημης δομής δεν είναι πάντοτε αρνητική γιά την οργάνωση και διοίκηση. Με αυτή την προϋπόθεση η διοίκηση πρέπει να δεχθεί την ύπαρξή της, να κατανοήσει τις προσδοκίες της και να ενθαρύνει τη δημιουργία της.

Η τεχνική των ανθρώπινων σχέσεων συνιστά την θέσπιση υλικών και ηθικών κινήτρων, την επικοινωνία με τους εργαζόμενους (προφορική και έντυπη), την σωστή αντιμετώπιση των αντιδράσεων και των συγκρούσεών τους, την δημιουργία κοινωνικών έργων γι' αυτούς.

Η εφαρμογή της συστηματικής θεωρήσεως στην διοικητική, χωρίς να αποτελεί το μοναδικό φάρμακο γιά την άριστη αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται, διευκολύνει όσους την χρησιμοποιούν να δουν τις κρίσιμες μεταβλητές και περιορισμούς και την αλληλεπίδραση του ενός με το άλλο. Στα προβλήματα αυτά πρέπει να δίνουμε προσοχή στις επιπτώσεις και αντεπιδράσεις του με άλλα στοιχεία. Κανείς δεν μπορεί και δεν πρέπει να παραβλέψει την δικτυωτή φύση των συστατικών που συνθέτουν κάθε επιχείρηση.

Η προσέγγιση του προβλήματος της οργανώσεως και διοικήσεως, με την συστηματική θεώρηση είναι πιθανόν να οδηγήσει στη σχεδίαση της οργανώσεως με τρόπο που να διευκολύνει την λήψη αποφάσεων, η δε λήψη αποφάσεων εξαρτάται, όπως είναι γνωστό, από την αρχή της αναπληροφορήσεως που προϋποθέτει την ύπαρξη διόδων επικοινωνίας.

Η ανάπτυξη των στελεχών, που είναι θέμα ζωτικής σημασίας γιά κάθε επιχείρηση και κάθε άλλη οικονομική μονάδα, έχει νόημα μόνο όταν

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

ταυτίζεται με τους σκοπούς της επιχείρησης. Η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς δίνει έμφαση στη συνεχή ανάλυση μιάς εργασίας, με σκοπό τη βελτίωση των συνολικών αποτελεσμάτων ή των αποτελεσμάτων κάθε ατόμου στην εργασία.

II. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την καταγραφή των στοιχείων που αναλύσαμε για την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων και την μελέτη που διενεργήσαμε² για τα δυσλειτουργικά προβλήματα που αντιμετωπίζει το Τ.Ε.Ι. της Πάτρας, έχουμε να παρατηρήσουμε τα παρακάτω:

-Τα Τ.Ε.Ι., είναι η συνέχεια των Κέντρων Ανώτερης Τεχνικής Εκπαίδευσης, τα οποία εθεσμοθετήθησαν με το Ν.Δ. 652/70 και των Κέντρων Ανώτερης Τεχνολογικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης τα οποία άρχισαν να λειτουργούν με τον Ν. 576/77. Τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ελειτούργησαν με τον Ν. 1404/83 και εντάχθηκαν στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση μαζί με τα Πανεπιστήμια της χώρας.

Τα Τ.Ε.Ι. αδυνατούν εν μέρει να ανταποκριθούν στην αποστολή και τον σκοπό τους, παρουσιάζοντας λόγω της δομής τους και της ασφυκτικής εξάρτησης από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, έντονες δυσκολίες να παρακολουθήσουν την ταχύτητα

Τα συμπεράσματα της παρούσης μελέτης δεν έχουν εξαχθεί με επιστημονικό τρόπο και κατόπιν ερευνητικής εξέτασης του όλου θέματος. Παρόλο του ότι είχε συνταχθεί ερωτηματολόγιο για διενέργεια συνεντεύξεων προκειμένου να αναλυθούν επιστημονικά μέσω της ποσοτικής και ποιοτικής μεθόδου, όμως, υπήρξε αδύνατο να ολοκληρωθεί η όλη διαδικασία επειδή, ιδιαίτερα οι υπάλληλοι του Ιδρύματος, αρνήθηκαν επίμονα να συμμετάσχουν σε τέτοια εργασία. Η καταγραφή των συμπερασμάτων είναι η αποτύπωση των εντυπώσεων τόσο των σπουδαστών οι οποίοι συμμετείχον στην όλη διαδικασία, αλλά και των άτυπων συζητήσεων οι οποίες διεξήχθησαν προκειμένου να αποτυπωθεί η επικρατούσα κατάσταση του ΤΕΙ Πάτρας σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης.

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

με την οποία κινείται η μοντέρνα εκπαιδευτική λειτουργία, όπως άλλων π.χ. αντίστοιχων Ευρωπαϊκών Ιδρυμάτων τα οποία και μετεξελίχθηκαν σε Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (π.χ. στην Αγγλία τα Polytechnics εξελίχθησαν σε Πανεπιστήμια).

-Το Τ.Ε.Ι. της Πάτρας, όπως εξάλλου όλα τα Τ.Ε.Ι. της χώρας, είναι οργανωμένο με ένα κακέκτυπο γραφειοκρατικό μοντέλο το οποίο δυσχεραίνει την λειτουργία του και εμποδίζει την ανάπτυξή του. Η λειτουργία του προϋποθέτει μεγάλο αριθμό προσωπικού με αποτέλεσμα να υφίστανται προβλήματα στην γρήγορη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματική διοίκηση. Παρατηρείται πρόβλημα επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα με αποτέλεσμα συγκρούσεις, αντιπαραθέσεις και εγωϊστικές και συμφεροντολογικές αντιμετώπισεις θεμάτων και υποθέσεων, ιδιαίτερα από τα συλλογικά όργανα, όπου η ατομική ευθύνη του υπαλλήλου εξατμίζεται μπροστά στην "συλλογική αντιμετώπιση των θεμάτων".

Εξάλλου οι αρμοδιότητες των διοικητικών στελεχών είναι ελάχιστες και πολλές φορές έχουν να αντιμετωπίσουν μία νοοτροπία όπου τα θέματα συγκρούονται μεταξύ των νόμιμων διαδικασιών και αποφάσεων και των συμφερόντων των διάφορων ομάδων οι οποίες πιέζουν για χαριστικές συμπεριφορές. Το βαρύ γραφειοκρατικό πλέγμα που ασφυκτικά καλύπτει το Ιδρυμα το υποχρεώνει να κινείται με φοβερά αργούς ρυθμούς και με ταχύτητες οι οποίες κατά πολύ υστερούν στις ταχύτητες που καθιερώνουν τα "νέα δεδομένα". Ελείπει σχεδόν παντελώς η δημιουργική πρωτοβουλία από το προσωπικό, καθώς επίσης και οι καινοτόμες ιδέες για την καλύτερη λειτουργία και ανάπτυξη του Ιδρύματος.

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

-Υπάρχει άμεση διοικητική και οικονομική εξάρτηση από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων σε μεγάλο βαθμό και σε σημείο που τα κύρια και αποφασιστικής σημασίας θέματα να εξαρτώνται από την κάθε φορά βούληση του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Το Υπουργείο φαίνεται ότι ενδιαφέρεται περισσότερο για το "πολιτικό κόστος" που θα έχουν οι τυχόν ριζοσπαστικές τομές τις οποίες γνωρίζει ότι πρέπει να ληφθούν, παρά για την ανάπτυξη και εξέλιξη των Ιδρυμάτων. Με τον τρόπο αυτό, ουσιαστικά τα Ιδρύματα υπηρετούν απλώς τις "εντολές" του Υπουργείου και εξελίσσονται σε φορείς "υπάκουων θεματοφυλάκων".

-Υφίστανται πληθώρα συλλογικών οργάνων και πολλά από αυτά (Συμβούλιο Τεχνολογικής εκπαίδευσης, Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Περιφερειακό Συμβούλιο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, επιτροπή Ακαδημαϊκού Ασύλου, Συνέλευση Τ.Ε.Ι. κλπ) διαθέτουν υπερβολικό αριθμό μελών (με ανομοιογένεια μεταξύ των μελών και χωρίς να υπάρχει υπηρεσιακός δεσμός) με αποτέλεσμα να είναι σχεδόν αδύνατη η σύγκλησή τους και να έχουν πολλά προβλήματα λειτουργίας τους λόγω και της ανόμοιας σύνθεσής τους. Η πληθώρα των θεμάτων που έχουν να επιλύσουν τα συλλογικά όργανα του ΤΕΙ Πάτρας σε συνδυασμό με την βραδύτητα και δυσκινησία τους αφενός στην σύγκλησή τους και αφετέρου στην έκδοση των σχετικών αποφάσεων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα ομαλής λειτουργίας και εξέλιξης των Ιδρυμάτων.

-Οι στόχοι του Ιδρύματος είναι θολοί και πολλές φορές εμπεριέχουν στοιχεία πραγματοποίησης προσωπικών φιλοδοξιών. Παρατηρείται ότι στους περισσότερους υπαλλήλους οι στόχοι του

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

Ιδρύματος είναι άγνωστοι με αποτέλεσμα να μην συμμερίζονται τις ενέργειες, ή και τα πιστεύω της διοίκησης και αναγκαστικά η συμβολή του προσωπικού στην υλοποίησή τους να κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Πολλές φορές δε, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ώστε οι στόχοι του Ιδρύματος να έρχονται σε πλήρη αντίθεση με τους στόχους του Υπουργείου με αποτέλεσμα το παραγωγικό αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά.

-Υπάρχουν αλληλοσυγκρουόμενες αρμοδιότητες όχι μόνο σε επίπεδο συλλογικών οργάνων (συνέλευση ΤΕΙ-συμβούλιο ΤΕΙ, συμβούλιο τμήματος-συμβούλιο σχολής κλπ), αλλά και σε επίπεδο διοικητικών στελεχών, με αποτέλεσμα πολλές φορές να δημιουργούνται οξύνσεις μεταξύ του προσωπικού και των ενδιαφερομένων οι οποίοι επιθυμούν επίλυση του θέματός τους. Οι δαιδαλώδεις διαδικασίες δημιουργούν μεγάλες καθυστερήσεις του διοικητικού έργου, οι οποίες ταλαιπωρούν όχι μόνο τους ενδιαφερόμενους, αλλά και το προσωπικό. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το θέμα βάσει της ισχύουσας διαδικασίας να προταθεί από τη συνέλευση της Ομάδας Μαθημάτων και αφού προεγκριθεί από το συμβούλιο του Τμήματος να χρειάζεται και την προέγκριση του συμβουλίου Σχολής. Ομως, η διαδικασία δεν σταματάει εδώ επειδή το θέμα διαβιβάζεται στο συμβούλιο ΤΕΙ το οποίο (έστω για ορισμένες περιπτώσεις) να το διαβιβάσει στη συνέλευση του ΤΕΙ και να σταλεί κατόπιν στο Υπουργείο για τελική απόφαση!!!

-Υφίσταται έλλειψη συντονισμού των Υπηρεσιών Διοικητικής Μέριμνας αφού η νομοθεσία εμπεριέχει ασάφειες ποιός είναι ο υπεύθυνος προϊστάμενος (άμεσος διοικητικός προϊστάμενος,

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

προϊστάμενος τμήματος, διευθυντής Σχολής, γενικός γραμματέας, πρόεδρος ΤΕΙ) και πολλές συγκρούσεις αναφύονται στο θέμα αυτό, λόγω της εμπλοκής πολλών στελεχών για την επίλυση ενός θέματος και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ορισμένες φορές να μην υφίσταται ενότητα της εντολής και αναγκαστικά να δημιουργείται σύγχυση στον υπάλληλο για το ποιός είναι "ο αρμοδιότερος των αρμοδίων".

-Παρόλο που έχουν γίνει προσπάθειες για τον μηχανογραφικό εξοπλισμό του Ιδρύματος, προκειμένου να υποστηριχθεί αποτελεσματικά το διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο, χρειάζονται ακόμα πολλά και χρονοβόρα βήματα και διαδικασίες για να φθάσει το Ιδρυμα σε ένα υψηλό επίπεδο. Παρά το γεγονός ότι οι μέχρι σήμερα δαπάνες για προμήθεια Ηλεκτρονικών Συστημάτων είναι πολύ υψηλή, υφίσταται δυσαναλογία μεταξύ των δαπανών και του παραγόμενου αποτελέσματος, η δε χρησιμοποίηση των Ηλεκτρονικών μέσων από το προσωπικό είναι ισχνή. Αυτό εξάλλου είναι και το αποτέλεσμα του άναρχου τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα κονδύλια του Προϋπολογισμού του Ιδρύματος.

Γενικά, οι δαπάνες δεν προγραμματίζονται μετά από εμπεριστατωμένη μελέτη και δεν δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στην σκοπιμότητα των δαπανών, αλλά συνήθως ενεργοποιούνται με βάση πρόσκαιρες και ευκαιριακές τακτικές. Έχει δημιουργηθεί μία τάση για δαπάνες οι οποίες δημιουργούν πρόσκαιρες και ευκαιριακές εντυπώσεις μάλλον, παρά για συγκροτημένες και προγραμματισμένες ενέργειες βάσει των οποίων θα επενδύει το Ιδρυμα για μία πορεία εξέλιξης και ανάπτυξης.

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

-Το ΤΕΙ Πάτρας, υστερεί αρκετά στον τομέα της παρακίνησης-υποκίνησης του προσωπικού και η τυχόν εφαρμογή κάποιου μοντέλου γίνεται από καθαρώς υποκειμενικά κριτήρια του υπεύθυνου προϊστάμενου και χωρίς επιστημονική υποδομή. Η συχνή εναλλαγή των προϊσταμένων (διοικητικών και εκπαιδευτικών), κουράζει το προσωπικό το οποίο πρέπει κάθε φορά να εναρμονίζεται στα νέα δεδομένα και απαιτήσεις τα οποία προσπαθεί ο "νέος" προϊστάμενος να καθιερώσει. Όταν οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν διοικητικές θέσεις, η σχεδόν παντελής άγνοιά τους σε θέματα διοίκησης, ωθεί το σύστημα να λειτουργεί πολλές φορές, με ερασιτεχνικές μεθόδους διοίκησης και με όχι καθαρά αξιοκρατικά κριτήρια και δημοκρατικά μέσα.

Εξάλλου η συνεχής εναλλαγή των διοικητικών και εκπαιδευτικών σε υπεύθυνες διοικητικές θέσεις, έχει σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει συνέχεια αλλά και συνέπεια της διοικήσεως στο παραγόμενο έργο. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, με την έννοια της καθιέρωσης μοντέρνων μεθόδων διοίκησης μέσω της δημοκρατικής συμμετοχής του προσωπικού και της καλλιέργειας κλίματος καλών ανθρώπινων σχέσεων για δημιουργική δράση, δεν υπάρχει.

-Ο τρόπος με τον οποίο εκλέγονται τα όργανα διοίκησης (πρόεδρος, αντιπρόεδρος, διευθυντές σχολών, προϊστάμενοι τμημάτων, υπεύθυνοι ομάδας μαθημάτων) καλλιεργεί κλίμα πόλωσης το οποίο ιδιαίτερα εντύπεται στην περίοδο της "εκλογικής αναμετρήσεως", μιάς αναμετρήσεως που πολλές φορές το "κομματικό και προσωπικό συμφέρον" υπερτερεί της αξιοκρατικής επιλογής. Η διαδικασία ανάδειξης των οργάνων, δεν στηρίζεται σε αξιοκρατικά κριτήρια προκειμένου οι ικανοί να καταλάβουν τα διοικητικά αξιώματα, αλλά

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

προωθεί ενέργειες οι οποίες έχουν δημιουργήσει "πελατειακές σχέσεις" με το προσωπικό, σχέσεις περίπου αντίστοιχες με αυτές που έχουν καθιερώσει και οι πολιτικοί.

-Οι σπουδαστικοί σύλλογοι μικρό ρόλο έχουν διαδραματίσει στην ανάπτυξη και εξέλιξη του Ιδρύματος και με τον κομματικό εγκλωβισμό που τους διακατέχει, επιδεινώνουν το κλίμα συνύπαρξης ομάδων με διαφορετικές πολιτικές πεποιθήσεις, κουλτούρα και πιστεύω. Αν και διαθέτουν μεγάλη δύναμη πίεσης, αυτή συνήθως εξαντλείται σε ζητήματα κομματικού ενδιαφέροντος και τα οποία βέβαια υστερούν έναντι των καίριων θεμάτων τα οποία αντιμετωπίζει το Ίδρυμα, θεμάτων όπως π.χ. βελτίωση εκπαιδευτικών διαδικασιών, ποιότητα βιβλίων, αλλαγή προγραμμάτων σπουδών, σύνδεση με την παραγωγική κοινότητα και για τα οποία ελάχιστα μέχρι τώρα έχουν προσφέρει.

-Οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι του προσωπικού (εκπαιδευτικών και διοικητικών), επικεντρώνονται στην διεκδίκηση των οικονομικών συμφερόντων των μελών τους, χωρίς να δείχνουν διάθεση να ασχοληθούν με θέματα ή διαδικασίες, που μέσω αυτών θα βελτιωθεί και θα αναπτυχθεί ο θεσμός των Ιδρυμάτων. Μοναδικός στόχος είναι η διατήρηση και επαύξηση των "κεκτημένων".

-Η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, ή θα είναι μηδαμινή έως και ανύπαρκτη, ή οι αποφάσεις θα λαμβάνονται αφού τα θέματα συζητηθούν τόσες φορές και με άτομα-όργανα τα οποία δεν έχουν την κατάλληλη εμπειρία ή σχέση, με αποτέλεσμα τα θέματα τελικά να χάνουν την επικαιρότητά τους, αφού πλέον έχει περάσει άπρακτο μεγάλο

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

χρονικό διάστημα. Η εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών παραμένει σε χαμηλά επίπεδα και επιστημονικές μέθοδοι εφαρμογής μοντέρνων ιδεών σε θέματα μάλιστα, ή δεν υπάρχουν, ή αυτοί που τις γνωρίζουν αδυνατούν να τις εφαρμόσουν, διότι ο μεγάλος "μάντζερ" παραμένει η δυσκίνητη κρατική μηχανή, η οποία θεσμοθετεί τους στατικούς τρόπους "υποανάπτυξης" των στελεχών της.

-Σε ορισμένες περιπτώσεις η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης είναι χαμηλή (ελλειπτικές σημειώσεις, ούτε καν δακτυλογραφημένες και ολιγοσέλιδες), με πολλές ώρες παρακολούθησης και χωρίς να εφαρμόζονται μοντέρνες μέθοδοι, μέσα και τρόποι διδασκαλίας. Υπάρχει μεγάλος αριθμός ωρομίσθιου εκπαιδευτικού προσωπικού (σε αρκετά Τμήματα ο αριθμός των ωρομισθίων είναι πολλαπλάσιος των μονίμων) και η προσωρινότητα της σχέσης τους με το Ίδρυμα, δημιουργεί προβλήματα στην εκπαιδευτική διαδικασία, αφού δεν γνωρίζουν εάν και το επόμενο εξάμηνο θα επαναπροσληφθούν και ποιά μαθήματα θα διδάξουν.

Υφίσταται μεγάλη ανομοιογένεια στο εκπαιδευτικό προσωπικό από πλευράς προσόντων (ισχνή παρουσία μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων) με ελάχιστη, ή και παντελή έλλειψη σε γνώσεις εφαρμογής, αφού τα Τ.Ε.Ι., σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 του νόμου 1404/83 έχουν σαν αποστολή "να παρέχουν θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, επαρκή για την εφαρμογή επιστημονικών, τεχνολογικών, καλλιτεχνικών, ή άλλων γνώσεων και δεξιοτήτων στο επάγγελμα. Να συμβάλλουν στην δημιουργία υπεύθυνων πολιτών, ικανών να συνεισφέρουν ως στελέχη εφαρμογής στα πλαίσια του δημοκρατικού

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

προγραμματισμού, στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας."

Η ανομοιογένεια του εκπαιδευτικού προσωπικού δημιουργεί τάσεις ύπαρξης πολλών ομάδων με διαφορετικά συμφέροντα και με αδυναμίες συνύπαρξης και χάραξης κοινών εκπαιδευτικών στόχων. Παρόλο του ότι έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες για δημιουργία βιβλιοθήκης σε επιστημονικά πρότυπα, όμως η ύπαρξη και κυκλοφορία του επιστημονικού βιβλίου, με συγγραφείς τους εκπαιδευτικούς του Ιδρύματος, έχει ασθενική παρουσία.

III. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Χωρίς βέβαια να είμαστε ιδιαίτερα απαισιόδοξοι για το μέλλον των Τ.Ε.Ι., πιστεύουμε ότι σήμερα, περισσότερο από ποτέ, χρειάζονται ριζοσπαστικές τομές σε καίρια σημεία του συστήματος και με τρόπους που να στοχεύουν στην ποιοτική αναβάθμιση του όλου οικοδομήματος.

Τα σπουδαιότερα σημεία που, κατά την γνώμη μας, πρέπει να μελετηθούν ιδιαίτερα και να ανασκευαστούν, είναι τα ακόλουθα:

α. Αλλαγή του οργανωτικού σχήματος

Το οργανωτικό σχήμα των Ιδρυμάτων πρέπει να απαγκιστρωθεί από τα γρανάζια της έντονης γραφειοκρατικής δομής του. Πρέπει να επικρατήσει ένα ευέλικτο οργανωτικό σχήμα (μακριά από έντονη γραφειοκρατία) το οποίο να έχει την δυνατότητα να αλλάζει ταχύτατα από τον τοπικό φορέα, δίνοντας βάση όχι στον "βαθμό", τον "τίτλο" και το "αξίωμα", αλλά στην δημιουργική πρωτοβουλία, την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών και την δημοκρατική και αξιοκρατική αντιμετώπιση του προσωπικού, του θεσμού και όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Η αλλαγή του οργανωτικού σχήματος η οποία θα λαμβάνεται από ειδικό σώμα (όχι με ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό μελών) και με επικύρωση της Πολιτείας, θα έχει την δυνατότητα να παρακολουθήσει τις ανάγκες της περιφέρειας, ή συνόλου περιφερειών (σε συνδυασμό με τις Εθνικές ανάγκες) σε στελέχη εφαρμογής και θα έχει την δυνατότητα της άμεσης

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

κατάργησης, ή δημιουργίας Σχολών και Τμημάτων που οι απόφοιτοι θα μπορούν να απορροφηθούν σε επαγγελματική βάση.

Η "απαλή απεξάρτηση" του εκπαιδευτικού από το διοικητικό έργο είναι επιβεβλημένη σε σημείο που να μην εμφανίζεται το φαινόμενο του εκπαιδευτικού ο οποίος αφομοιώνεται από τα διοικητικά τετριμμένα, ή του διοικητικού ο οποίος συμβάλλει στην χάραξη εκπαιδευτικής πολιτικής.

Ευέλικτα σχήματα των συλλογικών οργάνων με μικρό αριθμό μελών (και πολύ λιγότερα των ήδη υπαρχόντων) με αποφασιστικές αρμοδιότητες. Κύριος στόχος να είναι η ταχύτητα, η ευελιξία και η γρήγορη λήψη αποφάσεων.

β. Εκπαιδευτική διαδικασία - Εμπλουτισμός με νέους εκπαιδευτικούς

Η εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να τροποποιηθεί και να καθιερωθούν νέοι τρόποι και μέθοδοι διδασκαλίας σε σημείο που το ένα βιβλίο να αντικατασταθεί με μία ποικιλία συγγραμμάτων τα οποία οι σπουδαστές θα έχουν την δυνατότητα πρόσβασης σε βιβλιοθήκες οι οποίες θα δομηθούν σε μοντέρνα βάση. Να εισαχθεί η διαδικασία συνεχών εργασιών από τους σπουδαστές οι οποίες θα αντικαταστήσουν τις προόδους. Η πτυχιακή εργασία να αποτελέσει ερέθισμα για την αποτύπωση των προβλημάτων των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην έκταση ανάπτυξης του Ιδρύματος.

Η εισαγωγή νέων προσοντούχων εκπαιδευτικών, η οποία να διενεργείται με μοντέρνες μεθόδους επιλογής, όπου θα κρίνεται η γνώση επί του αντικειμένου, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του υποψήφιου

Κεφάλαιο έκτο: Επίλογος-Συμπεράσματα-Προτάσεις

και η ικανότητα μετάδοσης, θα συμβάλλει στην αναβάθμιση των σπουδών. Εκπαιδευτικών με εμπειρία στην εφαρμογή και πλούσιοι σε συγγραφική δράση, η οποία να αποτυπώνει το "Ελληνικό μοντέλλο" και με την δυνατότητα δημιουργίας ερευνητικού δικτύου, μέσω του οποίου θα συνδεθεί το Ίδρυμα με επιχειρήσεις της περιοχής για την καταγραφή των δεδομένων, την επεξεργασία τους και μέσω εξαγωγής συμπερασμάτων την επίλυση των υπάρχοντων προβλημάτων της επιχειρησιακής δράσης. Η υπηρεσιακή εξέλιξη των εκπαιδευτικών να συνδυάζεται με την εν γένει προσφορά τους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

γ. Διορισμός στελεχών διοίκησης

Σύσταση θέσεων για στελέχη διοίκησης με πλήρεις και ουσιαστικές αρμοδιότητες για τον χειρισμό διοικητικών και οικονομικών θεμάτων, για τον χειρισμό των οποίων θα φέρουν ακέραια την ευθύνη και θα αξιολογούνται με δείκτες οι οποίοι θα καταμετρούν το παραγωγικό αποτέλεσμα. Δείκτες μέτρησης του αποτελέσματος να εφαρμοστούν και στην εκπαιδευτική διαδικασία η οποία θα αξιολογείται κύρια από εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι και θα έχουν την δυνατότητα και την γνώση να βαθμολογήσουν με αξιοκρατικά κριτήρια.

Ο διορισμός των εκπαιδευτικών σε θέσεις όπως προέδρου, αντιπροέδρου, διευθυντή σχολής κλπ θα γίνεται μετά από προκήρυξη της θέσης από το Τ.Ε.Ι. με αξιοκρατικά κριτήρια και με εκτίμηση των γνώσεων σε θέματα διοίκησης και εκπαίδευσης. Η θητεία να είναι τουλάχιστον πενταετής και κάθε χρόνο να κρίνεται η εν γένει παραγωγικότητά του, με δυνατότητα άμεσης διακοπής της θητείας όταν το στέλεχος δεν πληρεί τις προϋποθέσεις και τα ετήσια στάνταρτς.

δ. Απαγγίστρωση από την "δημοσιούπαλληλική νοοτροπία"

Το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της κάθε επιχείρησης, σύμφωνα και με όλα τα επιστημονικά εγχειρίδια που αναλύουν τις λειτουργίες του μοντέρνου μάνατζμεντ, είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Πρέπει λοιπόν η χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των Ιδρυμάτων (εκπαιδευτικό-διοικητικό και λοιπό προσωπικό) να γίνεται με κριτήρια τέτοια που να προεξοφλούν την αποτελεσματικότερη χρησιμοποίησή του προκειμένου να επιτυγχάνονται οι κάθε φορά στόχοι του Ιδρύματος στους οποίους δημιουργικά συμμετέχει και το προσωπικό του.

Η διοίκηση λοιπόν των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εμπεριέχει όλα τα εχέγγυα για τον κατάλληλο και επιστημονικό χειρισμό του με μεθόδους και τεχνικές οι οποίες προεξοφλούν την εν γένει ανάπτυξή του. Τούτο σημαίνει ότι τα Ιδρύματα, χωρίς να ανεξαρτοποιηθούν απόλυτα από την κρατική εποπτεία (τουλάχιστον στο πρώτο μεταβατικό στάδιο) πρέπει να λειτουργήσουν σε ανταγωνιστικό επίπεδο με τα κριτήρια της αγοράς. Έτσι λοιπόν όλες οι λειτουργίες της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (από της πρόσληψης του προσωπικού μέχρι και της αποχώρησής του) θα διενεργούνται με αξιοκρατικά κριτήρια και μέσω επιστημονικών τεχνικών και μεθόδων.

Προϋπόθεση λοιπόν είναι η μετάλαξη του υπάρχοντος προσωπικού από την υφιστάμενη δημοσιούπαλληλική ιδιότητα σε μία μοντέρνα δομή, η οποία θα έχει περισσότερη σχέση με τους κανόνες λειτουργίας της αγοράς και όχι με τρόπους όπου η εξέλιξη και ανάπτυξη τροχοπεδείται από την κρατική παρέμβαση.

Βιβλιογραφία

Ζευγαρίδης Σπύρος, (1978) Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Ευάγγελος Θεοδωράτος, (1994) Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι, Πάτρα

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος-Κατσιούλας Ευάγγελος, Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική διοίκηση, Εκδόσεις Λαλιώτη

Λαδόπουλου Ιορδάνη, (1978). Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
Ενας χρόνος μετά (Ν. 1404/83)

Fayol Henrie, (1916). Generale et Industriel Administration, Paris,

Taylor Frederich, (1947). Scientific ManagementQ The principles of Scientific Management, Harper and Bros Publications, New York

