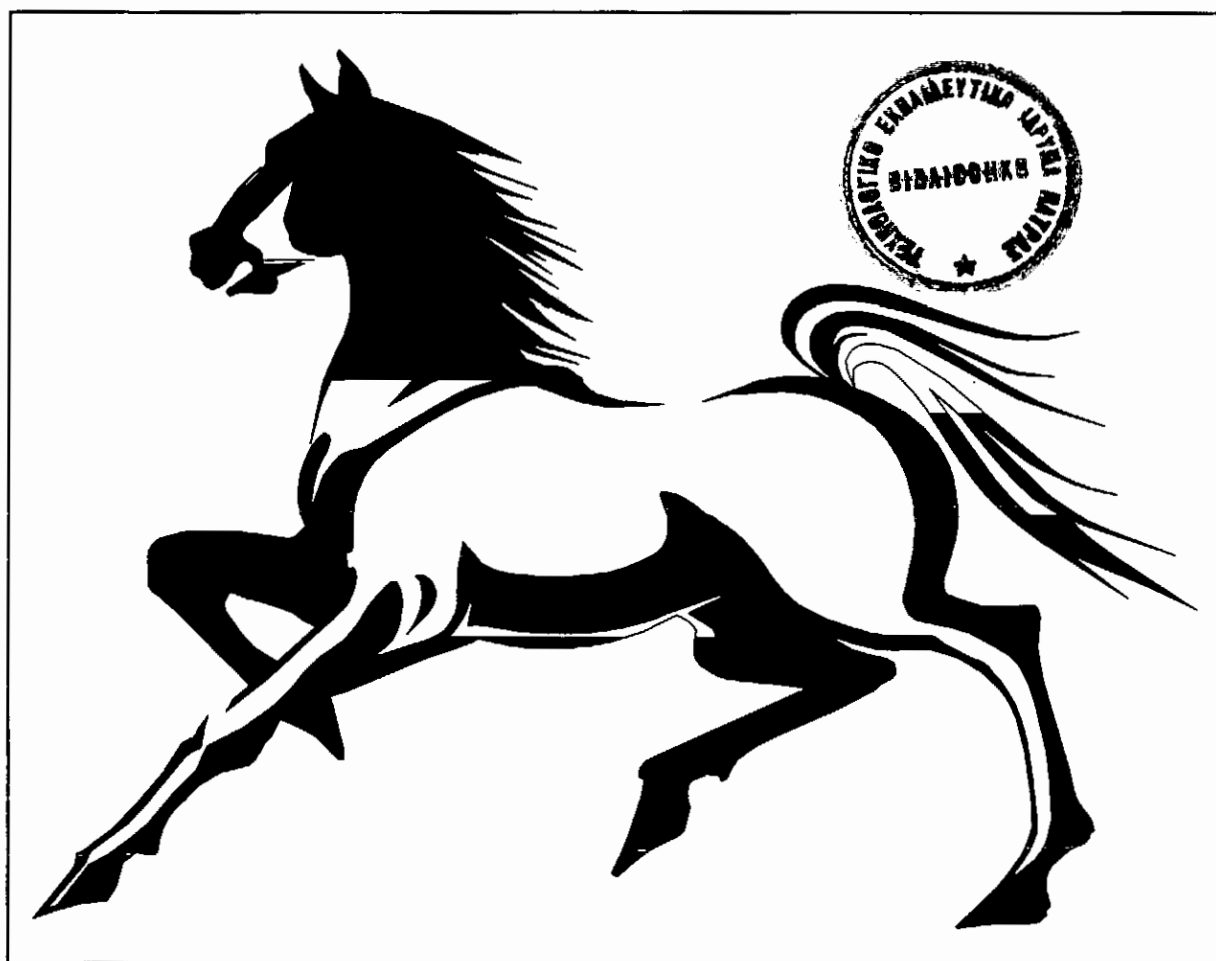


**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Σπουδαστών: Δουζένη Απόστολου &
Βασιλείου Σπύρου**

**"Δύναμη και εξουσία των διευθυντών προσωπικού στις
επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος"**



Υπεύθυνος Καθηγητής: Γεράσιμος Λούτας

Πάτρα - Μάϊος 1998

ΑΡΙΘΜΟΣ	2526
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

Αφιερώνεται: στους Γονείς μας

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Σύμφωνα με τον Γεράσιμο Λούτα (1997), σήμερα, που η ταχύτητα της αγοράς έχει πλησιάσει τα όρια αντοχής της επιχειρησιακής δράσης, με τον έντονο και άκρατο ανταγωνισμό να πυροδοτεί το εξωτερικό και εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει καταστεί πλέον το βασικό και κυρίαρχο εργαλείο της καλής λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Το πρόβλημα της επικοινωνιακής ανεπάρκειας, σύμφωνα με την γνώμη του ανωτέρω, αποτελεί σήμερα ένα από τα κυριότερα προβλήματα που μαστίζουν την Ελληνική επιχείρηση. Ένα πρόβλημα που γεννιέται μαζί με την ίδια τη ζωή στη χώρα μας και εξαρτάται από τον τρόπο συνύπαρξης των ανθρώπων μέσα στην οικογένεια, στη γειτονιά, στο σχολείο, στη πολιτική, στο δημόσιο και ιδιωτικό βίο και γενικά στο κοινωνικό γίγνεσθαι.

Ένας τρόπος ζωής, που δέχθηκε καθοριστικές επιδράσεις από τα ποικίλλα όσα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της φυλής μας, τα οποία

II

διογκώθηκαν και καλλιεργήθηκαν στη περίοδο της Τούρκικης κατοχής, πολλά από τα οποία έστω και με μικρότερη ένταση κυριαρχούν στη κοινωνική και κατεπέκταση στην επιχειρησιακή ζωή.

Ενας τρόπος ζωής, ο οποίος δεν συμβάλλει στην ομαλή συμβίωση και συνύπαρξη ατόμων με διαφορετικές κοινωνικές καταγωγές, με διαφορές στις οικονομικές δυνατότητες, με ισχνή πολιτική και πολιτιστική ιδεολογία και κουλτούρα. Ενας τρόπος ζωής ο οποίος αναγκαστικά εισβάλλει στην Ελληνική επιχείρηση, η οποία κυριαρχείται από την οικογενειοκρατική της δομή η οποία εμποδίζει την επιστημονική της λειτουργία και ανάπτυξη, μέσα από την καθιέρωση των μοντέρνων αρχών και μεθόδων της διοικητικής επιστήμης.

Η αποτελεσματική επικοινωνία προσπαθεί να καλύψει τις ανωτέρω διαφορές προσπαθώντας για την ομαλή συνύπαρξη ατόμων με διαφορετικές πεποιθήσεις, αντιλήψεις και πιστεύω. Η κάθε επιχείρηση προκειμένου να δομήσει ένα αποτελεσματικό επικοινωνιακό δίκτυο, το οποίο θα συμβάλλει στην ομαλή, έγκυρη και έγκαιρη ροή της πληροφορίας, η οποία θεωρείται καθοριστικό στοιχείο της επιχειρησιακής δράσης, πρέπει να λάβει υπόψη ορισμένα επιχειρησιακά δεδομένα, τα οποία ποικίλλουν

ανάλογα με τα στοιχεία που την συνθέτουν.

Βέβαια, εκτός των μεταβλητών παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν με διαφορετική ένταση την λειτουργία της κάθε επιχείρησης, το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο συντίθεται από παράγοντες όπως ο πολιτικός, ο κοινωνικός, το νομικό πλαίσιο, ο συνδικαλιστικός, είναι δυνάμεις οι οποίες και αυτές επηρεάζουν τις επιχειρήσεις με την ίδια περίπου ένταση για τη διαμόρφωση του επικοινωνιακού της στυλ. Αυτές οι δυνάμεις πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στο τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να σχεδιάσει το επικοινωνιακό της πρόσωπο.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Γιά την ολοκλήρωση της έρευνας αυτής θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους συνέβαλαν στο να περατωθεί η εργασία αυτή, παρόλες τις πολλές και ποικίλλες δυσκολίες που συναντήσαμε.

Κατ' αρχάς θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον Καθηγητή Γεράσιμο Λούτα, τόσο για την πολύτιμη βοήθειά του στην ανεύρεση της σχετικής αλληλογραφίας, αλλά το κυριότερο για τη συμβολή του στην καθοδήγηση της έρευνας, ένα πεδίο πρωτόγνωρο για εμάς. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου και ο τρόπος συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων έγινε με την συνεχή του καθοδήγηση και βοήθεια.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλα τα στελέχη και υπαλλήλους των επιχειρήσεων του Νομού Αργολίδος οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα και μας έδωσαν την ευκαιρία αφενός να έχουμε μία πρώτη άποψη για τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις

και αφετέρου να συλλέξουμε το πολύτιμο υλικό για να
μπορέσουμε στη συνέχεια να το αναλύσουμε και να
εξάγουμε τα συμπεράσματά μας.

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Περί διοίκησης προσωπικού

	Σελίδα
1. Εννοια και σημασία της διοίκησης προσωπικού	2
2. Επιχειρησιακό περιβάλλον	9
3. Ιστορική ανασκόπηση της διοίκησης προσωπικού	14
4. Διοίκηση προσωπικού στη Μεγάλη Βρετανία	17
5. Διοίκηση προσωπικού/Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	26
6. Εφαρμογή των δύο τάσεων στη Διοίκηση προσωπικού	34
7. Η φύση και ο ρόλος της Διοίκησης προσωπικού	41
8. Πολιτική και στρατηγική στη Διοίκηση προσωπικού	46
9. Επικρατούσα κατάσταση στη Διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό τομέα στη χώρα	49
10. Επικρατούντες τύποι διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα	55
11. Επικρατούσα κατάσταση στη Διοίκηση προσωπικού στο Δημόσιο τομέα στη χώρα μας	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Μεθοδολογία της έρευνας

1. Μεθοδολογία της έρευνας	74
2. Σύνδεση με τη βιβλιογραφία	76
3. Το δείγμα	79
4. Τρόποι συγκέντρωσης πληροφοριών	82
5. Πιλοτική διερεύνηση	84
6. Κριτική της μεθοδολογίας	86
7. Πίνακας με τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα	88
8. Ερωτηματολόγιο	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Εννοια και σημασία της δύναμης

1. Εννοια και σημασία της δύναμης	94
2. Ανάλυση της δύναμης και επιρροής κατά τους French & Raven	96
3. Ανάλυση της δύναμης και επιρροής κατά τον Etzioni	109
4. " " " " " Nizbet	111
5. Δείκτες δύναμης	116
6. Απόκτηση διαπροσωπικής δύναμης	124
7. Διατήρηση της διαπροσωπικής δύναμης	126
8. Ομαδική και τμηματική δύναμη	134

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Εννοια και σημασία της εξουσίας

1. Η έννοια της εξουσίας	142
2. Η αρχή του προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης	145
3. Η φύση της εξουσίας	148
4. Πηγή της εξουσίας	152
5. Ο νόμος ως πηγή της εξουσίας	153
6. Η άποψη της αποδοχής της εξουσίας	159
7. Τύποι εξουσίας	161
8. Μορφές εξουσίας	164
9. Γραμμική εξουσία	166
10. Η επιτελική εξουσία	168
11. Προσωπικό επιτελείο και επιτελείο ειδικότητας	172
12. Τμήμα γραμμής και τμήμα επιτελείου	176
13. Λειτουργική εξουσία	180

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**Αποτελέσματα έρευνας**

1. Σημασία της διοίκησης προσωπικού	189
2. Διαφορές στα χαρακτηριστικά στοιχεία της Διοίκησης προσωπικού	193
3. Αντιπροσωπευτικότερος τύπος διευθυντή προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος	198
4. Δύναμη και εξουσία διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος	202
5. Επίπεδο άσκησης διοίκησης προσωπικού	204
6. Δύναμη διευθυντών προσωπικού	210
7. Επίπεδο συνεργασίας διευθυντών προσωπικού με τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης	212
8. Σχέσεις των διευθυντών προσωπικού με τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης	215
9. Εξουσία των διευθυντών προσωπικού	219
10. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τους διευθυντές προσωπικού	221
11. Γενικά συμπεράσματα	224
Βιβλιογραφία	228



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Περί Διοίκησης προσωπικού

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε την έννοια και σημασία της Διοίκησης προσωπικού, προσπαθώντας να διεισδύσουμε στην αξία που έχει για την καλή λειτουργία, απόδοση και ανάπτυξη της επιχείρησης και συγκεκριμένα:

Θα ορίσουμε εννοιολογικά την διοικητική αυτή επιστήμη, καταγράφοντας την αξία της για την αποτελεσματική ανάπτυξη και λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού της

Θα ανατρέξουμε στη Βιομηχανική επανάσταση στην Αγγλία για να αντιληφθούμε τον τρόπο που η Διοίκηση προσωπικού θεωρήθηκε σαν απαραίτητη λειτουργία της

διοίκησης

Θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης προσωπικού στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα



1. Εννοια και σημασία της διοίκησης προσωπικού

Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο σε όλες τις επιχειρήσεις, είναι το ανθρώπινο δυναμικό¹. Η Διοικητική επιστήμη η οποία κύρια ασχολείται με θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της είναι η διοίκηση προσωπικού. Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για την διοίκηση προσωπικού και θα απέβαινε ιδιαίτερα χρήσιμο για μας να διατυπώσουμε ορισμένους από τους ορισμούς αυτούς.

Το πως περιγράφει εννοιολογικά κάποιος μελετητής αυτή την επιστήμη, εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο κινείται και αναπτύσσεται κάποια επιχείρηση. Σύμφωνα δε με το Βρετανικό Ινστιτούτο

1

Τα άλλα δύο περιουσιακά στοιχεία είναι τα κεφάλαια που διαθέτει η επιχείρηση και ο κτιριακός, μηχανολογικός και λοιπός εξοπλισμός της.

Διοίκησης Προσωπικού, μπορούμε να ορίσουμε ότι:

"Διοίκηση προσωπικού είναι αυτό το κομμάτι του management, που ασχολείται με το προσωπικό της επιχείρησης, καθώς επίσης με τις σχέσεις των εργαζομένων με την επιχείρηση. Αντικειμενικός σκοπός είναι η ανάπτυξη και η διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού και της επιχείρησης. Η επιχείρηση δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση αναγκών του προσωπικού προσπαθεί να τους εμποτίσει με την ολοκληρωτική τους συμβολή στους επιχειρησιακούς στόχους".

Γιά τους Torrington D. & Hall L. (σελ. 12), ο περισσότερο κατάλληλος ορισμός είναι:

"Διοίκηση προσωπικού είναι μία σειρά από δραστηριότητες που αφορούν την αλληλοεπιδίωξη υλοποίησης κοινών στόχων, επιχείρησης και προσωπικού και χωρίζεται σε δύο στάδια: Πρώτον, υπάρχει μία γενικότερη συμφωνία για τη φύση και το αντικείμενο των στόχων που πρέπει να υλοποιηθούν και δεύτερον, διασφαλίζεται η υλοποίηση των συμφωνηθέντων".

Οι ίδιοι εισηγούνται ότι η φιλοσοφία τους για τη διοίκηση προσωπικού στηρίζεται σε τρία βασικά στοιχεία και συγκεκριμένα, η διοίκηση προσωπικού:

4 Κεφάλαιο πρώτο: Περί Διοίκησης προσωπικού

- i. Καθορίζει και καταγράφει τις αμοιβαίες προσδοκίες που διαμορφώνονται στον εργασιακό χώρο, της επιχείρησης και των εργαζομένων
- ii. Σχεδιάζει και καταγράφει μία σειρά συμφωνιών και αλληλοδεσμεύσεων μεταξύ προσωπικού και επιχείρησης και
- iii. Διαχειρίζεται τις συμφωνίες για να επιβεβαιωθεί ότι οι αμοιβαίες προσδοκίες έχουν υλοποιηθεί

Σύμφωνα με το Γ. Χολέβα, στο σύγγραμμά του περί "Λεξικό Διοίκησης Επιχειρήσεων" (σελίδα 104), ισχυρίζεται ότι:

"Η διοίκηση προσωπικού περιλαμβάνει τη πρόσληψη, την εκπαίδευση (μόρφωση, επιμόρφωση), την αμοιβή των εργαζομένων, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας και του περιβάλλοντός της και της υποκίνησης. Χρησιμοποιεί δε κάθε πολιτική, μέθοδο και πρακτική που αφορά τις παραπάνω ενέργειες".

Στη πρακτική της μορφή, αφορά την επιλογή του προσωπικού, την τοποθέτηση του καθενός στη κατάλληλη θέση, ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητές του, την προσαρμογή του ανθρώπου στην εργασία του και αντίστροφα, το δέσιμο του ατόμου με

την ομάδα στην οποία ανήκει, την ομαλή σύνδεση ανθρώπων-μηχανών-υλικών μέσων.

Έχει αρμοδιότητα για την διάρκεια της εργασίας, για τον καθορισμό των "πρότυπων αποδόσεων" για τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις απολύσεις των εργαζομένων, για τον σαφή προσδιορισμό των έργων του καθενός, για την ασφάλεια των εργαζομένων, για την εφαρμογή των "ανθρώπινων σχέσεων", των "εργασιακών σχέσεων" και των "ενδοεργασιακών σχέσεων", για την περιφρούρηση της υγείας των εργαζομένων, για την κατάλληλη εποπτεία και καθοδήγησή τους στην εργασία, για την εκτέλεση κοινωνικών έργων για αυτούς.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα Χ. Κανελλόπουλο, κατά τον οποίο, στο σύγγραμμά του "Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού", αναλύει ότι: "Διοίκηση προσωπικού είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η

ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους Οργανισμούς, Επιχειρήσεις, ή Υπηρεσίες".

Οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα -αδιάφορο τι ρόλο παίζουν-, τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε δραστηριότητά του. Ενας οργανισμός μπορεί να είναι μία βιομηχανία, μία ασφαλιστική εταιρία, μία Δημόσια Υπηρεσία, ένα Πανεπιστήμιο, μία κοινωνική λέσχη κλπ.

Καθώς η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ανθρώπων αποτελούν ολοκληρωμένες απόψεις κάθε οργανωτικής προσπάθειας, η Διοίκηση, ή Υπηρεσία προσωπικού είναι εγγενής σε όλους τους οργανισμούς, αδιάφορο εάν οργανωτικά υφίσταται ή όχι. Ενα τμήμα με αυτό το όνομα, η Υπηρεσία προσωπικού, είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας και

έχει ρίζες και κλάδους που εκτείνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό και πιά πέρα από αυτόν.

Ο Γεράσιμος Λούτας (σελίδα 2), σχολιάζοντας για τη διοίκηση προσωπικού, ορίζει ότι:

"Διοίκηση προσωπικού είναι η αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, που σκοπό έχει την επίτευξη κοινών στόχων, της ίδιας και του προσωπικού της".

Ουσιαστικά θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι η διοίκηση προσωπικού είναι επιστήμη, αποτελώντας ένα κομμάτι του γενικότερου management, αλλά είναι και τέχνη διότι απαιτείται ένας ιδιαίτερος τρόπος άσκησής της. Αυτός ο τρόπος προϋποθέτει πολύ καλή γνώση του ανθρώπινου παράγοντα, κατανόησης των προβλημάτων του προσωπικού με πραγματική διάθεση επίλυσής τους² και ανάπτυξη επιχειρησιακού

2

Στη περίπτωση αυτή θα λέγαμε ότι το στέλεχος που ασκεί αρμοδιότητες διοίκησης προσωπικού δεν πρέπει να έρχεται σε αντίθεση με τους επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι πάντα

κλίματος, με βάση τις καλές ανθρώπινες σχέσεις σε όλα τα επίπεδα.

Υπάρχει μία γενικότερη παγκόσμια αντίληψη μεταξύ των επιστημόνων, οι οποίοι ασχολούνται με το θέμα αυτό, ότι η διοίκηση προσωπικού σαν διοικητική λειτουργία υφίσταται σε επιχειρήσεις από ένα αριθμό εργαζομένων και πάνω.

Και με βάση δε τι σύγχρονες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στον Ελληνικό χώρο (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Κανελλόπουλος Χαρ., Τζεκήνης Ι., Γεράσ. Λούτας), η διοικητική αυτή λειτουργία αρχίζει να εμφανίζεται στις μεσαίες επιχειρήσεις και να υπάρχει σε πλήρη ανάπτυξη στις μεγάλες.

Αντίθετα, στις μικρές επιχειρήσεις, στις οποίες λόγω οικονομικών ιδιαίτερα δεδομένων, δεν υπάρχει η δυνατότητα λειτουργίας του τμήματος αυτού, συνήθως οι

ευρίσκονται στην πρώτη θέση.

σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό δραστηριότητες ασκούνται από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, ή από εντεταλμένο διοικητικό στέλεχος, παράλληλα με τα κύρια καθήκοντά του.

2. Επιχειρησιακό περιβάλλον

Ο Γεράσιμος Λούτας (σελ. 3), αναφέρει ότι στις προβιομηχανικές κοινωνίες, η οργάνωση παραγωγής διευθύνεται μέσω των παραδοσιακών τρόπων. Το μέγεθος των επιχειρήσεων ήταν αρκετά μικρό και με οικογενειοκρατική δομή, με αποτέλεσμα ένα άτομο (ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης) ήταν αρκετό να ελέγχει την παραγωγική διαδικασία, αφού το ίδιο εξάλλου εγνώριζε πολύ καλά την φύση και την πορεία της εργασίας.

Η εφαρμογή των αρχών του βιομηχανικού

καπιταλισμού, έφερε την πλήρη αντικατάσταση των παλαιών μεθόδων και την καθιέρωση μοντέρνων τεχνικών και τακτικών. Αυτό πραγματοποιήθηκε προκειμένου να αντιμετωπιστεί η υπερπαραγωγή προϊόντων που προωθούσε στην καταναλωτική αγορά το καπιταλιστικό κοινωνικο-οικονομικό σύστημα που επικράτησε πλήρως στις Δυτικοευρωπαϊκές κοινωνίες (συμπεριλαμβανομένης της Αμερικής, της Ιαπωνίας και των άλλων οικονομικά ανεπτυγμένων χωρών της υφηλίου), ιδιαίτερα μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο.

Προτού εξετάσουμε το ρόλο που διαδραματίζει η διοίκηση προσωπικού στην επιχειρησιακή δράση, απαραίτητο είναι να διερευνήσουμε τις κατηγορίες των επιχειρήσεων που λειτουργούν στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα. Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες, σύμφωνα και

με τον David Farnham, σε σχέση με τον προσανατολισμό και την ιδιοκτησία τους, όπως το παρακάτω σχήμα μας δείχνει.

Σχήμα: Τύποι επιχειρήσεων, σύμφωνα με τον προσανατολισμό και την ιδιοκτησία τους



Πηγή: Γεράσιμος Λούτας "Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Σκιαγραφώντας την Ελληνική πραγματικότητα (σελίδα4)

Ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων καταδεικνύεται από τους βασικούς σκοπούς που προσπαθούν να επιτύχουν. Ο Thomason, στο σημείο αυτό αναφέρει ότι ο βασικός σκοπός των Ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών, προκειμένου βέβαια να αποκομίσουν κέρδη. Σε αντίθεση με τις ιδιωτικές, οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν σαν σκοπό να εξυπηρετήσουν τους πολίτες και την κοινωνία γενικότερα.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι οι Ιδιωτικές επιχειρήσεις, σε σύγκριση με τις Δημόσιες, έχουν διαφορετικούς σκοπούς. Είναι διαφοροποιημένες ως προς την ικανοποίηση των όρων "απαίτηση" και "ανάγκη". Οι μεν πρώτες προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στις καταναλωτικές απαιτήσεις των ανθρώπων, οι δε δεύτερες να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πολιτών και

του κοινωνικού συνόλου γενικότερα.

Οι επιχειρήσεις, επίσης, είναι δυνατό να λειτουργούν με διαφορετικό ιδιοκτησιακό καθεστώς. Οι επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν στον Ιδιωτικό τομέα, στηρίζονται και λειτουργούν με κεφάλαια ιδιωτών, οι οποίοι και αναλαμβάνουν το ρίσκο στη περίπτωση που υπάρξει κάποιο οικονομικό πρόβλημα και η επιχείρηση δεν λειτουργεί παραγωγικά, καθώς επίσης, απολαμβάνουν των κερδών, όταν αυτές λειτουργούν αποτελεσματικά.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν στο Δημόσιο τομέα, δραστηριοποιούνται μέσα από την Κρατική φροντίδα και στήριξη με αποτέλεσμα όμως, όταν δεν λειτουργούν με κέρδος, την οικονομική επιβάρυνσή τους ουσιαστικά, έμεσα να αναλαμβάνουν οι πολίτες.

3. Ιστορική ανασκόπηση της διοίκησης προσωπικού

Οι καταβολές της εφαρμογής των αρχών της διοίκησης προσωπικού, ανατρέχουν σε αρκετούς αιώνες πριν. Σύμφωνα με τους Werther & Davis (σελ. 24), ακόμη και στη Βίβλο αναφέρονται προβλήματα που αντιμετώπισε ο Μωϋσής, σε θέματα επιλογής και κατάρτισης προσωπικού.

Συνεχίζοντας οι ανωτέρω, ισχυρίζονται ότι στο Αμερικάνικο μοντέλλο, μιά πληθώρα από προκλήσεις του περιβάλλοντος, διαμόρφωσαν την πρακτική της άσκησης της διοίκησης προσωπικού. Αυτές οι δυνάμεις ενεφάνισαν από τις ιστορικές, επιχειρησιακές, επαγγελματικές απαιτήσεις καθώς και του γενικότερου εξωτερικού περιβάλλοντος, που αναγκάστηκαν να αντιμετωπίσουν οι εξειδικευμένοι σε τέτοια θέματα. Οι ιστορικές προκλήσεις άρχισαν να εμφανίζονται με τις

πιέσεις που ασκήθηκαν κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης και οι οποίες οδήγησαν στην επιστημονική μελέτη της εργασίας καθώς και όλων των εργασιακών θεμάτων.

Στο Βρετανικό μοντέλλο, η Διοίκηση προσωπικού, σαν διοικητική λειτουργία, παρουσιάζεται περισσότερο σαν προϊόν πιέσεων των ιστορικών και πολιτιστικών δεδομένων της χώρας. Αυτά τα δύο στοιχεία (ιστορικά και πολιτιστικά δεδομένα), ήσαν οι κύριοι παράγοντες που βοήθησαν στη διαμόρφωση εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης προσωπικού στον Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα.

Από όλους τους μελετητές που ασχολούνται με το θέμα αυτό, υπάρχει η γενική αντίληψη, ότι η πρόοδος που παρουσιάζει κάθε χώρα στη βιομηχανική της υποδομή και ανάπτυξη, υποδηλώνει και την τάση ανάπτυξης ή όχι της διοίκησης προσωπικού. Σε χώρες οι

οποίες ευρίσκονται στο στάδιο εκβιομηχάνησής τους, ή και υστερούν στο τομέα αυτό έναντι των βιομηχανικά ανεπτυγμένων χωρών, η διοίκηση προσωπικού είναι σε νηπιακή ηλικία.

Εμβαθύνοντας στη μελέτη της επιστήμης αυτής, είναι απαραίτητο να καταγράψουμε περιληπτικά τις επιδράσεις που υπήρξαν από την εκβιομηχάνηση της χώρας στο Βρετανικό μοντέλλο διοίκησης προσωπικού, στη χώρα δηλαδή που πρωτοεμφανίστηκε η άσκηση των αρχών της επιστήμης αυτής.

Βέβαια, στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι παγκόσμια, σε όλες τις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες, υπάρχει η τάση αποβιομηχάνησης με αντίστοιχη μείωση του αριθμού των εργαζομένων στο βιομηχανικό τομέα, όπου πρωταρχικά άρχισε να εφαρμόζεται η διοικητική αυτή επιστήμη.

Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι και η αξία των

πρακτικών της διοίκησης προσωπικού θα μειωθεί. Μάλλον, αναμένεται η αλλαγή στόχων των στελεχών που εφαρμόζουν τις αρχές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού³.

Οι πρακτικές και οι στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν από τα στελέχη που ασκούν διοίκηση προσωπικού, πρέπει να γίνουν περισσότερο ευέλικτες, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

4. Διοίκηση προσωπικού στη Μεγάλη Βρετανία

Η διοίκηση προσωπικού με επαγγελματική μορφή, πρωταρχικά εμφανίστηκε στην Αγγλία. Οι ρίζες της ανατρέχουν στην εμφάνιση των "βιομηχανικών

3

Η Διοίκηση προσωπικού, συνηθίζεται τα τελευταία χρόνια να αναφέρεται και ως Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ή και Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

κοινωνικών λειτουργιών". Σύμφωνα με τον David Farnham, στο σύγγραμμά "Personnel in context" (σελ. 3). η Αγγλία υπήρξε η πρώτη χώρα που εμφάνισε τα πρώτα ίχνη εκβιομηχάνησης. Η εκβιομηχάνηση της Αγγλίας άρχισε τον 18ο αιώνα και μετά επεκτάθηκε σε όλη τη Μεγάλη Βρετανία, την Ευρώπη γενικότερα και στα υπόλοιπα οικονομικά ανεπτυγμένα κράτη της υφηλίου.

Μιά μεγάλη ποικιλία από τεχνολογικές αλλαγές στο χώρο της εργασίας, υπήρξε το εναρκτήριο "λάκτισμα" για τη βιομηχανική επανάσταση. Συγχρόνως με τις τεχνολογικές αλλαγές που παρουσιάστηκαν αυτή την περίοδο, εφαρμόστηκαν νέες οργανωτικές δομές στις επιχειρήσεις. Οι παραγωγικές μονάδες αυξήθηκαν κατά πολύ σε μέγεθος και μεγάλα εργοστάσια ατικατέστησαν τις μικρές και οικογενειακού χαρακτήρα βιοτεχνικές μονάδες.

Οι εργοστασιακές δομές που αναπτύχθηκαν,

προώθησαν διαδικασίες που είχαν επίπτωση στην οργάνωση νέων πρότυπων εργασίας και καθιέρωση εργασιακών σχέσεων, οι οποίες έγιναν απρόσωπες και κοινωνικά στρωματοποιημένες.

Δημιουργήθηκαν ουσιαστικά δύο νέες τάξεις πραγμάτων. Η μία εκπροσωπούσε τη διοίκηση της επιχείρησης, συνήθως τον ιδιοκτήτη της και η άλλη τους εργαζόμενους. Η κίνηση για την παρουσία των κοινωνικών λειτουργών που απασχολούνται στη βιομηχανία, θεωρείται ότι υπήρξε μία πρωτοβουλία ορισμένων εργοστασιαρχών οι οποίοι θέλησαν να εφαρμόσουν καινούργιες μεθόδους για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των επιχειρησιακών τους στόχων.

Καθώς σχολιάζει ο Tony Watson, αυτοί οι δυναμικοί επιχειρηματίες υποκινήθηκαν σε ένα μεγάλο βαθμό από θρησκευτικές σκέψεις και αισθήματα

συνείδησης. Προώθησαν δραστηριότητες για την ενεργοποίηση των κοινωνικών λειτουργιών, σαν εργασιακές θέσεις στις επιχειρήσεις τους.

Ο Seebohm Rowntree, υπήρξε από τους πρώτους επιχειρηματίες που εφάρμοσε τέτοιου είδους πρακτικές. Άλλοι σπουδαίοι επιχειρηματίες που βοήθησαν στην εφαρμογή και ανάπτυξη τέτοιων πρωτοπόρων ιδεών ήταν οι: Cadbury's, Owen's και Jesse Boots.

Όμως, σε αντιδιαστολή με τα παραπάνω, υπάρχει και μία μερίδα Βρεττανών ακαδημαϊκών, που υποστηρίζουν ότι με την ανάπτυξη καινούργιων διοικητικών μεθόδων, για την υποστήριξη του καπιταλιστικού συστήματος, οι ενέργειες αυτές σκοπό είχαν, την διατήρηση της εργασιακής ηρεμίας, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την παραγωγικότητα των εργαζομένων, μέσω μιάς "πιστής και ευχαριστημένης εργατικής τάξης".

Ο περισσότερο σημαντικός υποστηρικτής τέτοιων σκέψεων υπήρξε ο Allan Fox, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι πατερναλιστικές αυτές πολιτικές στηριζόσαντε κύρια στην αντίληψη ότι το καλό ηθικό που πρέπει να επικρατεί στο προσωπικό των επιχειρήσεων, συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάπτυξή της. Αυτός κύρια, σύμφωνα με τον ανωτέρω συγγραφέα, ήταν και ο λόγος της ανάπτυξης και εφαρμογής νέων αντιλήψεων για την φροντίδα επίλυσης προβλημάτων της εργατικής τάξης.

Ο Πρώτος Παγκόσμιος Πόλεμος, αποτέλεσε μία ιδιαίτερα δημιουργό αιτία για την ανάπτυξη των αρχών της Διοίκησης προσωπικού με την προσπάθεια επίλυσης πολλών και έντονων προβλημάτων που αντιμετώπιζαν οι εργαζόμενοι. Η φροντίδα για την επίλυση βασικών θεμάτων που αφορούσαν τους εργαζόμενους, περιήλθε σε υψηλή εκτίμηση, ιδιαίτερα για αυτούς που ήσαν υπεύθυνοι στη βιομηχανική παραγωγή. Αυτό συνέβη

λόγω της μεγάλης έλλειψης σε εργατικά χέρια και την υψηλότερη εργατική απόδοση που επεβάλετο να υπάρχει λόγω της παραγωγής πολεμικού και λοιπού εξοπλισμού.

Τα καθήκοντα των υπεύθυνων που ασκούσαν κάποιες δραστηριότητες σε θέματα Διοίκησης προσωπικού, σύμφωνα και με τον A. Crichton, ήσαν τα παρακάτω:

"Πρόσληψη προσωπικού, διατήρηση στοιχείων για τη διερεύνηση των λόγων απουσίας και της χαμηλής παραγωγικότητας, έρευνα για τυχόν απολύσεις, συμβουλές όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, πειθαρχία και εποπτεία νυκτερινής βάρδυνας, επίσκεψη στο σπίτι των ασθενών, φροντίδα για τα θέματα τροφοδοσίας-διαμονής και μεταφοράς, διοικητική υποστήριξη στα επιπλέον οφελήματα που εχορηγούνται από την επιχείρηση στους εργαζόμενους, οργάνωση και υλοποίηση κάποιων σεμιναρίων εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων"

Στα χρόνια που ακολούθησαν μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, λόγω της οικονομικής κρίσεως που

ακολούθησε και της αύξησης της ανεργίας, το επιχειρηματικό ενδιαφέρον, σχετικά με την υποστήριξη θεμάτων που αφορούσαν το προσωπικό τους, άρχισε να μειώνεται.

Όμως, ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος, όπως ο Πρώτος εξάλλου, αποτέλεσε τη βάση για περαιτέρω πρωτοβουλίες που αφορούσαν τη φροντίδα για την επίλυση των προβλημάτων που απασχολούσαν την εργατική τάξη. Ο μηδενισμός της ανεργίας και η ανάγκη εξεύρεσης διευθυντικών στελεχών για συντονισμό και έλεγχο της παραγωγής, οδήγησε στην επαγγελματική καθιέρωση μοντέρνων αρχών και μεθόδων της Διοίκησης προσωπικού.

Στην περίοδο αυτή, οι κύριες αρμοδιότητες που αναλάμβαναν οι υπεύθυνοι σε θέματα προσωπικού, ήσαν οι παρακάτω:

"Καθιέρωση μεθόδων στρατολόγησης και επιλογής, εκπαίδευση και κατάρτιση,

24 Κεφάλαιο πρώτο: Περί Διοίκησης προσωπικού

πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, χρονική διάρκεια των συμβάσεων των εργαζομένων, μέθοδοι και στάνταρτς αποζημιώσεων, συνθήκες εργασίας, υπηρεσίες και βοήθεια στους εργαζόμενους, διατήρηση και αποτελεσματική χρησιμοποίηση όλων των διευκολύνσεων για αλληλοκατανόηση μεταξύ της εργοδοσίας και των εργαζομένων και συνδικαλιστικών εκπροσώπων. Τέλος, την καθιέρωση διαδικασιών για την επίλυση των τυχόν διαφορών τους".

Μελετώντας τη Διοίκηση προσωπικού στη Βρετανία, μπορούμε να καταγράψουμε κάποιους ιδιαίτερους παράγοντες οι οποίοι προέρχονται από το ειδικό περιβάλλον της χώρας αυτής, μέσα στο οποίο αναπτύχθηκε η διοικητική αυτή δραστηριότητα.

Πρώτο, η Διοίκηση προσωπικού άρχισε να εμφανίζεται λόγω της μεγάλης ανάγκης για όσο το δυνατό μεγαλύτερη χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων σιγά-σιγά επικεντρωνότανε στην αρχή ότι "Όταν οι

εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την επιχείρηση, τότε γίνονται περισσότερο παραγωγικοί."

Επιπλέον, η Διοίκηση προσωπικού χρησιμοποιήθηκε για να παίξει το ρόλο του συντονιστή μεταξύ της επιχείρησης (η οποία είχε άμεσο ενδιαφέρον για την υλοποίηση των στόχων της) και των εργαζομένων (οι οποίοι επεδίωκαν βελτιωμένες απολαβές και καλύτερες συνθήκες εργασίας).

Δεύτερο, παρατηρούμε ότι όταν η ανεργία αυξάνει, εξασθενεί η δύναμη των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων και κατεπέκταση και της Διοίκησης προσωπικού⁴ και υφίσταται αλλαγή πορείας στους στόχους της Διοίκησης προσωπικού.

4

Η Διοίκηση προσωπικού είναι ο αρμόδιος εξουσιοδοτημένος φορέας από την επιχείρηση να συνδιαλλάγεται με τις Συνδικαλιστικές Οργανώσεις, προκειμένου να πείσει τους εργαζόμενους να αποδεχθούν τους στόχους της επιχείρησης και να συμβάλλουν ενεργά στην υλοποίησή τους.

Τρίτο, είναι η πίεση που δέχονται οι επιχειρήσεις από το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον, που τους αναγκάζει για την υλοποίηση των στόχων τους να καθιερώνουν την εφαρμογή ανθρωπιστικών αξιών και ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας.

5. Διοίκηση προσωπικού-Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, μεθοδικές προσπάθειες κατεβλήθησαν στις περισσότερο βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου, για τη βελτίωση εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης προσωπικού. Αυτό έγινε για να επιτευχθεί μεγαλύτερη παραγωγικότητα, συντονισμός και έλεγχος του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Ποικίλλες μέθοδοι και τεχνικές εφαρμόστηκαν για την ανάπτυξη

της Διοίκησης προσωπικού, ή της Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αναφέρεται τα τελευταία χρόνια.

Στο Βρετανικό μοντέλλο, υπάρχει μιά βαθειά αντίθεση και διαφοροποίηση μεταξύ του παραδοσιακού στυλ διοίκησης προσωπικού και των σύγχρονων απόψεων Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων.

Στα τελευταία χρόνια, μιά βαθειά κρίση εμφανίστηκε γύρω από τις αρχές που επικρατούσαν για τη Διοίκηση προσωπικού. Μιά κρίση που ανάγκασε την αλλαγή στο ρόλο που έπρεπε να παίζει το τμήμα προσωπικού στις επιχειρήσεις.

Συνοψίζοντας τις αιτίες που προκαθόρισαν το καινούργιο ρόλο του τμήματος στις επιχειρήσεις των βιομηχανικά ανεπτυγμένων χωρών του κόσμου, μπορούμε να καταγράψουμε τα παρακάτω, σύμφωνα και

με πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγαν στη Μεγάλη Βρετανία οι D. Torrington & L. Hall, οι οποίοι καταγράφουν τα εξής:

Ορισμένες αρμοδιότητες και ευθύνες του υπεύθυνου Διοίκησης προσωπικού, πέρασαν στους διευθυντές γραμμής, γιατί στο επιχειρησιακό περιβάλλον και ιδιαίτερα μεταξύ των στελεχών διοίκησης, επικράτησε η αντίληψη της γνώσης γενικών διοικητικών θεμάτων μάλλον, παρά απόκτησης εξειδικευμένων ειδικοτήτων. Η υπόσταση της διευθυντικής θέσης του υπεύθυνου προσωπικού μέσα στην επιχείρηση άρχισε να μειώνεται, με αποτέλεσμα η ελαχιστοποίηση της χρησιμοποίησής της, σαν εφιαλτήριο για την ολοκλήρωση προσωπικών επιδιώξεων.

Τούτο συνέβη, επειδή τα τελευταία χρόνια η αύξηση της ανεργίας και η χρησιμοποίηση των

εργαζομένων με μειωμένο ωράριο, εμείωσε αισθητά την διαπραγματευτική δυνατότητα των διευθυντών προσωπικού.

Η δύναμη των Συνδικάτων έχει μειωθεί αισθητά, με αποτέλεσμα την αντίστοιχη μείωση δραστηριοτήτων που ολοκληρωτικά διεκπεραιώνοντο από τους υπεύθυνους προσωπικού.

Ο έντονος κρατικός παρεμβατισμός που επικρατεί και συνεχώς επαυξάνεται, καθώς και η πολιτική που ακολουθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση σε εργασιακά θέματα, είναι και αυτά δεσμευτικά στοιχεία της ανάπτυξης του επαγγέλματος, επειδή σωρεία θεμάτων που αφορούν το προσωπικό των επιχειρήσεων ρυθμίζονται από οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Κυβερνητικής πολιτικής.

Υπάρχει ανάγκη για συνεχή εξειδίκευση των στελεχών που ασχολούνται με θέματα προσωπικού και

ανάγκη χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών για τα θέματα που χειρίζονται τα εξειδικευμένα στελέχη.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο εξωτερικά συμβουλευτικά γραφεία (Consultans), για δραστηριότητες που παραδοσιακά ασκούντο από το τμήμα προσωπικού.

Υφίσταται ένα περιορισμένο επιχειρησιακό ενδιαφέρον για τον σχεδιασμό μακροχρόνιων πλάνων ανάπτυξης, βασικό εργαλείο εφαρμογής των δραστηριοτήτων της Διοίκησης προσωπικού. Οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην υλοποίηση βραχυχρόνιων σχεδίων ανάπτυξης της επιχείρησης, λόγω των έντονων πιέσεων που δέχονται από την συνεχή οικονομική αστάθεια και τις έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις της αγοράς.

Συνοψίζοντας τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ Διοίκησης προσωπικού και της Διοίκησης ανθρώπινων

πόρων μπορούμε να καταγράψουμε τα παρακάτω:

Η Διοίκηση προσωπικού είναι προσανατολισμένη και επικεντρωμένη κύρια στους εργαζόμενους, προσπαθώντας για την πρόσληψη, την εκπαίδευση, τις οφέλειες που μπορούν να προσκομίσουν από την εργασία τους, επεξηγώντας τις προσδοκίες της επιχείρησης, ικανοποιώντας τις ανάγκες των εργαζομένων και επιλύοντας τα προβλήματά τους. Ο εργαζόμενος είναι το επίκεντρο σημείο του ενδιαφέροντός της και το σημείο εκκίνησης όλων των ενεργειών της.

Επειδή ακριβώς είναι προσκολλημένη στον εργαζόμενο, δημιουργείται μία απομάκρυνσή της από τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, οι οποίοι συνήθως ενδιαφέρονται για το αποτέλεσμα χωρίς να υπεισέρχονται και πολύ στον ανθρώπινο παράγοντα. Αποτέλεσμα αυτού είναι τις περισσότερες φορές να

ευρίσκονται μεταξύ των εργαζομένων και της υπόλοιπης διευθυντικής ομάδας, προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και των δύο πλευρών.

Εξάλλου, στη περίπτωση αυτή, ο ρόλος της Διοίκησης προσωπικού έχει μία ιδιαιτερότητα, σε σύγκριση με τους άλλους διευθυντικούς ρόλους, στο γεγονός ότι δεν υπηρετεί μόνο τα συμφέροντα του εργοδότη, αλλά προσπαθεί να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα και των εργαζομένων σαν ανεξάρτητων ανθρωπίνων υπάρξεων. Έτσι λοιπόν, διαχέεται και μία κοινωνικότητα στο ρόλο αυτό, επειδή ικανοποιώντας τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, κατεπέκταση υπηρετούνται και τα ενδιαφέροντα της κοινωνίας.

Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι προσανατολισμένη στη διαχείριση εφοδίων-πόρων, με μοχλό κατεύθυνσης τις ανάγκες του management, για προμήθεια και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Δίδεται

μεγάλη έμφαση στον προγραμματισμό, στο συντονισμό και τον έλεγχο, παρά στη φροντίδα για τον εργαζόμενο.

Η λύση των προβλημάτων των εργαζομένων επιτυγχάνεται με κύριο άξονα τη συνεργασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη και όχι την απευθείας επικοινωνία με τους εργαζόμενους, ή τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους τους.

Είναι ολοκληρωτικά κατευθυνόμενη προς τα ενδιαφέροντα των υπόλοιπων στελεχών που συναποτελούν τη διευθυντική ομάδα και αποτελεί μία δραστηριότητα του management. Διατηρεί κάποιες σχετικές αποστάσεις με τους εργαζόμενους, καθώς τα προβλήματα που τους απασχολούν, μπορούν να επιλυθούν μόνο μέσα από το αποτελεσματικό management συνεργασίας όλων των διευθυντικών στελεχών.

Όλα τα παραπάνω που εκθέσαμε, αποτέλεσαν τους

βασικούς λόγους της αλλαγής του ρόλου του τμήματος/διεύθυνσης μέσα στην επιχείρηση. Ο νέος ρόλος της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων, δίνει μεγαλύτερες ευκαιρίες στους υπεύθυνους που ασκούν δραστηριότητες σε θέματα προσωπικού, να επηρεάζουν περισσότερο τα επιχειρησιακά δρόμενα, συμμετέχοντας στο στρατηγικό επιτελικό management, για την σκιαγράφηση των στόχων της επιχείρησης.

6. Εφαρμογή των δύο τάσεων στη Διοίκηση προσωπικού

Σύμφωνα με τις απόψεις που υποστηρίζει ο Γεράσιμος Λούτας, στο σύγγραμμά του "Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: σκιαγραφώντας την Ελληνική πραγματικότητα", (σελ. 14), υποστηρίζει ότι, το γεγονός ότι καθυστέρησε η εφαρμογή των νέων απόψεων και μεθόδων για τη

διοίκηση προσωπικού στην Ελλάδα, θεωρείται ότι ήταν αποτέλεσμα των ιστορικών, οικονομικών και πολιτιστικών εξελίξεων στη χώρα μας.

Μετά την απελευθέρωση του Ελληνικού έθνους από το Τουρκικό ζυγό, η χώρα ευρίσκετο σε τραγική κατάσταση. Οι εξωτερικές παρεμβάσεις, καθώς και η πληθώρα των πολέμων που ενεπλάκη η πατρίδα μας, ήσαν οι κύριοι παράγοντες που καθυστέρησαν την βιομηχανική της ανάπτυξη.

Μπορούμε ουσιαστικά να αναφέρουμε ότι η βιομηχανική της ανάπτυξη, άρχισε δειλά-δειλά να εμφανίζεται μετά την λήξη του εμφύλιου πολέμου. Στη περίοδο δε της δικτατορίας (1967-1974), οι αρχές που στηρίζουν την εφαρμογή απόψεων της διοικητικής επιστήμης που ασχολούνται με τα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού, σταμάτησαν να εξελίσσονται λόγω του άσχημου κλίματος που επικράτησε γενικά για

την υποστήριξη δικαιωμάτων των εργαζομένων.

Ενα άλλο στοιχείο που συνέβαλε στη καθυστέρηση, ή και πολλές φορές στη στασιμότητα της εξέλιξης αυτής της επιστήμης στο δευτερογενή και τριτογενή τομέα, ήταν το γενικότερο πολιτιστικό επίπεδο του λαού μας, που εκδηλώνεται κύρια στο αρνητικό επιχειρησιακό κλίμα που επικρατεί σε πολλές Ελληνικές μονάδες. Αυτό το κλίμα είναι δεσμευτικός παράγοντας για την εμπέδωση, εφαρμογή και ανάπτυξη νέων μεθόδων και τεχνικών, για νέες διοικητικές απόψεις.

Οι έντονες πολιτικοοικονομικές αλλαγές, καθώς και ο συνεχής και πιεστικός ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, έχει αναγκάσει πολλές από αυτές να μεταβάλλουν τις άκαμπτες γραφειοκρατικές τους δομές, σε άλλες περισσότερο ευέλικτες και αποτελεσματικές, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ανωτέρω πιέσεις.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να ανακεφαλαιώσουμε ότι διαχωρίζοντας τους ρόλους μεταξύ της παραδοσιακής "Διοίκησης προσωπικού" και των σύγχρονων απόψεων της "Δοίκησης ανθρώπινων πόρων", ότι:

Η *παραδοσιακή Διοίκηση προσωπικού* είναι προσανατολισμένη κύρια στην επίλυση προβλημάτων των εργαζομένων, όπως η πρόσληψη και κατάρτιση προσωπικού, αμοιβές των εργαζομένων, καταγραφή και ανάλυση των προσδοκιών των διευθυντικών στελεχών ικανοποιώντας τις ανάγκες του προσωπικού που προκύπτουν από την εργασία τους, ασχολούμενη με προβλήματά τους, προσπαθώντας να εντάξει τις νεέργειες των στελεχών στη θετικότερη ανταπόκριση του προσωπικού.

Γιά την Διοίκηση προσωπικού οι εργαζόμενοι είναι το κεντρικό σημείο ενδιαφέροντος και αποτελεί

ένα σχετικά άκαμπτο στοιχείο σε σύγκριση με τα άλλα εφόδια που διαθέτει η επιχείρηση, όπως τα οικονομικά δεδομένα και τον μηχανολογικό, κτιριακό και λοιπό εξοπλισμό, στα οποία υπάρχει μεγαλύτερη ευκολία μεταβολής τους.

Από αυτή την άποψη, το τμήμα προσωπικού είναι αναγκασμένο να αναπτύσσεται ανάμεσα στο προσωπικό και στην επιχείρηση, φροντίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών και των δύο πλευρών. Αυτό το στυλ εφαρμόστηκε σε μεγάλη έκταση σε παγκόσμια βάση και ιδιαίτερα στα οικονομικά ανεπτυγμένα κράτη κυριάρχησε μέχρι και την δεκαετία του 1960.

Η εφαρμογή των παραπάνω αρχών βέβαια, στη περίπτωση που οι υπεύθυνοι δεν διέθεταν το σθένος να διατηρήσουν τις "λεπτές ισορροπίες" μεταξύ των αντικρουόμενων δύο δυνάμεων, που στη βάση τους είχαν διαφορετικά συμφέροντα και με βαθιές

κοινωνικοοικονομικές διαφορές, οδήγησε στην εμφάνιση δύο ισχυρών τάσεων.

Η πρώτη, ήταν αυτή του "καταπιεστή" των εργαζομένων θέτοντας πρωταρχικό σκοπό τους στόχους της επιχείρησης, χωρίς προηγούμενα να έχει γίνει και συνταύτισή τους με τους στόχους των εργαζομένων. Η τάση αυτή ανάγκασε τους εργαζόμενους να συσπειρωθούν γύρω από τα κοινά τους προβλήματα, με αποτέλεσμα την ίδρυση και έντονη παρουσία συνδικαλιστικών οργανώσεων, προκειμένου να διεκδικηθούν τα αιτήματα των εργαζομένων.

Η δεύτερη τάση που δημιουργήθηκε από την εφαρμογή των αρχών της παραδοσιακής Διοίκησης προσωπικού, υποστήριζε πατερναλιστικές απόψεις και πρακτικές που σαν κύριο στόχο είχαν την ικανοποίηση των αιτημάτων των εργαζομένων, με αποτέλεσμα η υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, πολλές φορές,

να ετίθετο σε δεύτερη μοίρα.

Η *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων* ασκείται μέσω μοντέρνων μεθόδων και τακτικών, προσανατολισμένη κύρια στον προγραμματισμό, συντονισμό και έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού και σε άμεση και στενή συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, προσπαθεί να "χρησιμοποιήσει" τους εργαζόμενους προκειμένου να υλοποιηθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι. Στη Διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν χωράει ερασιτεχνισμός, αλλά όλες τις λειτουργίες της δραστηριοποιεί μέσα από μία έντονη επαγγελματική αντίληψη.

Ετσι λοιπόν αναπτύχθηκαν και στην περίπτωση αυτή δύο κύριες τάσεις.

Η πρώτη, η οποία καθιερώνει συνεχώς μοντέρνες αρχές και τεχνικές επικεντρώνοντας την προσοχή της στην συνεργασία της με τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη. Ο ρόλος της είναι τεχνοκρατικός και προέχει

η υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η δεύτερη, προσπαθεί μέσα από την συνεργασία με την ομάδα των διευθυντικών στελεχών να επιλύσει τα παρουσιαζόμενα προβλήματα μέσα από μία φιλοσοφία ότι για κάθε περίπτωση πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα κάθε φορά υπάρχοντα δεδομένα. Για τον λόγο αυτό οι μέθοδοι και οι τεχνικές διαφέρουν για την "κατά περίπτωση επίλυση" του προβλήματος.

7. Η φύση και ο ρόλος της Διοίκησης προσωπικού

Σε μία βαθύτερη εξέταση της Διοίκησης προσωπικού, έχουμε να παρατηρήσουμε ότι παρουσιάζονται σοβαρές δυσκολίες, οι κυριότερες από τις οποίες κατά τον Γεράσιμο Λούτα, είναι οι παρακάτω:

Πρώτο, υφίσταται το πρόβλημα από τον τρόπο προσέγγισης με τον οποίο οι συγγραφείς προσπαθούν να ερμηνεύσουν τη Διοίκηση προσωπικού. Στο σημείο αυτό μπορούμε να καταμετρήσουμε δύο κύριες αναλύσεις, ανάλογα από την σφαίρα ενδιαφερόντων που προσεγγίζουμε το θέμα: την διοικητική και την κοινωνιολογική προσέγγιση.

Κατά την διοικητική προσέγγιση, οι συγγραφείς υπογραμμίζουν τις επιστημονικές γνώσεις και εξειδικευμένες τεχνικές που απαιτούνται γι' αυτούς οι οποίοι ασχολούνται επαγγελματικά με αυτή τη διευθυντική δραστηριότητα.

Κατά την κοινωνιολογική προσέγγιση, πολλοί συγγραφείς εστιάζονται στις ανθρωπιστικές αντιλήψεις που πρέπει να διακατέχουν την επιχείρηση, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο πιστεύουν ότι

δημιουργείται ένα αρμονικό εργασιακό σύνολο, που έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να καθίστανται περισσότερο αποτελεσματικές.

Ο T. Watson (σελ.146), υποστηρίζει ότι αυτός είναι ο μοναδικός τρόπος, προκειμένου να υλοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Δεύτερο, πολλοί συγγραφείς προσπαθούν να ορίσουν τη διοίκηση προσωπικού, χωρίς να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στο περιβάλλον στο οποίο οι διευθυντές προσωπικού είναι υποχρεωμένοι να ασκήσουν τα καθήκοντά τους. Η Legge Karen (σελ. 1), ισχυρίζεται ότι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συγγραμμάτων για τη Διοίκηση προσωπικού είναι ότι οι συγγραφείς συνήθως αναφέρονται στην έννοια και τη λειτουργία της, χωρίς να επικεντρώνονται στο εξωτερικό και εσωτερικό

επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο επενεργεί δυναμικά στο τρόπο άσκησής της.

Τρίτο, είναι φανερό ότι υπάρχουν επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες μεταξύ των στελεχών που ασκούν Διοίκηση προσωπικού και των υπόλοιπων στελεχών γραμμής. Παρόλο του ότι το τμήμα/διεύθυνση Διοίκησης προσωπικού, ασχολείται με την εξειδικευμένη λειτουργία της διαχείρισης των θεμάτων των εργαζομένων, η άσκηση αυτών των λειτουργιών καλύπτουν επίσης δραστηριότητες που απασχολούν όλα τα στελέχη μέσα στην επιχείρηση.

Ο David Farnham (σελ.109) συμπεραίνει ότι τρία είναι τα βασικά ερωτήματα που σχετίζονται με τις υπηρεσιακές σχέσεις των στελεχών που ασκούν Διοίκηση προσωπικού με τα υπόλοιπα στελέχη.

Καταρχάς, υπάρχει το ερώτημα για τον τρόπο με

τον οποίο θα κατανεμηθούν οι δραστηριότητες που αφορούν την επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων και συγκεκριμένα μεταξύ των στελεχών που ασκούν Διοίκηση προσωπικού (staff) και των υπόλοιπων διευθυντικών στελεχών γραμμής (line).

Επίσης, δημιουργείται αμφισβήτηση για το εάν οι εργασίες που διεκπεραιώνουν τα εξειδικευμένα στελέχη της Διοίκησης προσωπικού, έχουν εξουσία γραμμής, ή υποστήριξης. Τέλος, είναι το πρόβλημα του συντονισμού της Διοίκησης προσωπικού μέσα στην επιχείρηση.

8. Πολιτική και στρατηγική στη Διοίκηση προσωπικού. Επικρατούσα κατάσταση στη χώρα

Σύμφωνα και με τον Γεράσιμο Λούτα (σελ. 21), ο οποίος ισχυρίζεται ότι η Διοίκηση προσωπικού σαν διοικητική επιστήμη, γιά να εφαρμοστεί στη πράξη, επιβάλλεται να έχει σχεδιαστεί η πολιτική της επιχείρησης, η οποία θα ακολουθηθεί στη δραστηριοποίηση ενεργειών εκ μέρους της διεύθυνσης προσωπικού.

Καταρχάς πρέπει να ορίσουμε την έννοια του όρου "Πολιτική". Ετσι λοιπόν, πολιτική είναι οι σχεδιασμένες από την επιχείρηση ενέργειες, τις οποίες υποχρεούνται να ακολουθήσουν τα διευθυντικά στελέχη στα θέματα αρμοδιοτήτων τους, προσπαθώντας να εκπληρώσουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Δηλαδή, πολιτική είναι ένα δηλωμένο μοτίβο ενεργειών και επεξηγεί τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργούν τα διευθυντικά στελέχη σε

καθορισμένα επιχειρησιακά θέματα.

Βέβαια, η εφαρμογή της πολιτικής χρειάζεται και μία στρατηγική, την οποία θα εφαρμόσει το κάθε στέλεχος, που ασκεί Διοίκηση προσωπικού. Στρατηγική είναι ο συγκεκριμένος και προσωπικός τρόπος που ακολουθεί το κάθε στέλεχος για να εφαρμόσει την πολιτική της επιχείρησης.

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η Διοίκηση προσωπικού, ασκεί μία βαθιά επίδραση στο σχεδιασμό των επιχειρησιακών πολιτικών για τα θέματα προσωπικού. Ομως, φαίνεται ότι οι διαφορές που υφίστανται στον Ιδιωτικό τομέα, μεταξύ των Εθνικών και Πολυεθνικών επιχειρήσεων, είναι μεγάλες και σημαντικές.

Σύμφωνα δε και με σχετική έρευνα του Γερ. Λούτα, στις εθνικές επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, οι πολιτικές της επιχείρησης σε θέματα

Διοίκησης προσωπικού δέχονται δυνατή επίδραση από τη παρεμβολή του ιδιοκτήτη. Αυτές οι πολιτικές είναι σχετικά "θολές" και εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο ποσοστό, από τις πεποιθήσεις και τα πιστεύω των ιδιοκτητών. Η παρεμβολή αυτή της ιδιοκτησίας γίνεται μεγαλύτερη, όσο το μέγεθος της επιχείρησης μικραίνει.

Στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι πολιτικές της επιχείρησης σε θέματα Διοίκησης προσωπικού είναι γραπτές, σταθερές και γνωστές δε, σε όλους τους εργαζόμενους.

Στον Δημόσιο τομέα, τον σχεδιασμό των πολιτικών σε θέματα Διοίκησης προσωπικού, ενεργεί η εκάστοτε Κυβέρνηση, ενώ αυτές οι πολιτικές είναι ασφυκτικά δεμένες με την πολιτική παρεμβολή. Επίσης δεν είναι "ξεκάθαρες" και δημιουργούν πολλά προβλήματα, όχι μόνο στους υπεύθυνους που ασκούν Διοίκηση προσωπικού, αλλά και στους εργαζόμενους.

9. Επικρατούσα κατάσταση στη Διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό τομέα στη χώρα μας

Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες, δεν επηρεάζουν δυναμικά μόνο τη πολιτική της επιχείρησης που θα ακολουθήσει σε θέματα Διοίκησης προσωπικού, αλλά προσδιορίζουν και τις τακτικές που θα ακολουθήσουν οι διευθυντές προσωπικού στον τρόπο με τον οποίο προσπαθούν να υλοποιήσουν τις πολιτικές αυτές.

Σύμφωνα δε και με σχετική έρευνα του Γεράσιμου Λούτα, στις μεσαίου μεγέθους οικογενειοκρατικές Ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω των πατριαρχικών πεποιθήσεων που επικρατούν στους ιδιοκτήτες, τα μοντέλλα που σκιαγραφούνται από του υπεύθυνους που ασκούν δραστηριότητες Διοίκησης προσωπικού, έχουν κύρια επηρεαστεί από τα πρότυπα αυτά.

Οι διευθυντές Λογιστηρίου, που συνήθως αναλαμβάνουν και υπεύθυνοι στα θέματα προσωπικού, είναι αρκετά "θολωμένοι" για το ρόλο τους αυτό και για τον επιπρόσθετο λόγο ότι υποχρεώθηκαν να αναλάβουν αυτού του είδους τις εξειδικευμένες αρμοδιότητες. Στις μεγάλες εθνικές επιχειρήσεις οι υπεύθυνοι υποχρεώθηκαν να αναπτύξουν συμβιβαστικές επιδεξιότητες που εφάρμοσαν μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων, για εκτόνωση της κρίσης.

Στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι υπεύθυνοι που ασκούν δραστηριότητες Διοίκησης προσωπικού, εφαρμόζουν μοντέρνες μεθόδους και τεχνικές, σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες της, έχοντας αναπτύξει τον επαγγελματισμό σε υψηλό επίπεδο.

Αναλυτικά για την κατάσταση που επικρατεί στη Διοίκηση προσωπικού στις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα, ο Γερ. Λούτας, σημειώνει, ότι:

A. Εθνικές επιχειρήσεις

- Οι Ελληνικές επιχειρήσεις είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι παρεμβάσεις της ιδιοκτησίας έχει δυσάρεστα αποτελέσματα στην αποτελεσματική Διοίκηση προσωπικού
- Οι Ελληνικές οικογενειοκρατικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που πραγματοποιούν, είναι περιορισμένα και ασύνδετα με την βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας των υπηρεσιών και του προσωπικού τους
- Η άσκηση των δραστηριοτήτων και ενεργειών των διευθυντών προσωπικού δεν γίνεται με επαγγελματικό τρόπο
- Οι διευθυντές προσωπικού δεν συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης και έχουν περιορισμένη δυνατότητα στο σχεδιασμό της πολιτικής της επιχείρησης σε θέματα Διοίκησης προσωπικού
- Το επαγγελματικό στυλ των διευθυντών προσωπικού, έχει κατά πολύ επηρεαστεί, από τα πιστεύω και την

συμπεριφορά των ιδιοκτητών και από το συγκεκριμένο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

- Μερικά από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές προσωπικού είναι: θολό οργανωτικό πλαίσιο και συγκαλυπτόμενες αρμοδιότητες από τους διευθυντές γραμμής, προβλήματα επικοινωνίας με την υπόλοιπη διευθυντική ομάδα, δυσκολίες με την συνεργασία τους με τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους, το γενικό οικονομικό περιβάλλον και η ικανότητα της επιχείρησης, να ανταγωνιστεί επιτυχώς με την εξωτερική αγορά και τέλος, ένα ανώρυμο συνδικαλιστικό κίνημα και οι παράλογες απαιτήσεις του, με τις πατερναλιστικές αντιλήψεις και συμπεριφορές των συνδικαλιστών στα "δίκαια αιτήματα" των εργαζομένων

B. Πολυεθνικές επιχειρήσεις

- Η Διοίκηση προσωπικού είναι σε πολύ περισσότερο ικανοποιητικό βαθμό, στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Το επίπεδο Διοίκησης προσωπικού που ασκείται από τους διευθυντές προσωπικού, πλησιάζει τα στάνταρτς των οικονομικά ανεπτυγμένων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Κεφάλαιο πρώτο: Περί Διοίκησης προσωπικού 53

- Οι διευθυντές προσωπικού ασκούν με επαγγελματισμό τα καθήκοντά τους, μεταφέροντας τη γνώση χειρισμού των θεμάτων αυτών από τις μητρικές επιχειρήσεις (κεντρική επιχείρηση που εδρεύει στο εξωτερικό). Εφαρμόζουν μοντέρνες μεθόδους και τεχνικές σχεδιάζοντας και προγραμματίζοντας τις ενέργειές τους, σχετικά με τη λειτουργία της Διοίκησης προσωπικού
- Οι επαγγελματίες διευθυντές προσωπικού κατέχουν ένα υψηλό επίπεδο δύναμης και εξουσίας, συμμετέχοντας, ως επί το πλείστον, στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Η συνεργασία τους με την υπόλοιπη ομάδα του management, είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιητική
- Οι επαγγελματίες διευθυντές προσωπικού δείχνουν ένα περιορισμένο ενδιαφέρον για τις συνδικαλιστικές κινητοποιήσεις οι οποίες πραγματοποιούνται σε πανελλήνιο επίπεδο, επειδή οι σχέσεις που διατηρούν με τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους είναι πολύ καλές. Έχουν μεγάλο ενδιαφέρον για τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων, προσπαθώντας να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής τους

54 Κεφάλαιο πρώτο: Περί Διοίκησης προσωπικού

- Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον τους στο τομέα εκπαίδευσης και κατάρτισης εστιάζεται σε προγράμματα, που μέσω αυτών βελτιώνονται οι συμπεριφορές των εργαζομένων
- Τα κύρια προβλήματα των διευθυντών προσωπικού, είναι αυτά που συνδέονται κυρίως με τα οργανωτικά προβλήματα της επιχείρησης, την άμεση επικοινωνιακή δυνατότητα με τα υπόλοιπα στελέχη, τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους και γενικά με όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση
- Σε εκείνες τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες διατηρούν στενούς δεσμούς με την μητρική εταιρία που εδρεύει στο εξωτερικό, υπάρχει περιορισμένη εξουσιοδότηση σε θέματα Διοίκησης προσωπικού. Αυτό δημιουργεί προβλήματα, επειδή είναι δύσκολο να εφαρμόζεις τη πολιτική της μητρικής εταιρίας, χωρίς να λαμβάνεις υπόψη το συγκεκριμένο περιβάλλον της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και μάλιστα όπως της χώρας μας, που θεωρείται ότι διαθέτει ένα "δύσκολο" και περίπλοκο περιβάλλον
- Οι διευθυντές προσωπικού στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, σχεδιάζουν τη πολιτική της σε θέματα διοίκησης

Κεφάλαιο πρώτο: Περί Διοίκησης προσωπικού 55

προσωπικού, με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευθύνουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης

10. Επικρατούντες τύποι διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται τα στελέχη που ασκούν αρμοδιότητες Διοίκησης προσωπικού, επηρεάζει και τον τρόπο άσκησης των δραστηριοτήτων αυτών. Σύμφωνα δε με σχετική έρευνα του Γεράσιμου Λούτα, οι παρακάτω τύποι διευθυντών προσωπικού επικρατούν στον Ιδιωτικό τομέα, οι εξής:

- i. **Ο Επαγγελματίας-επιστήμονας**
Ο τύπος αυτός στη καθημερινή εκτέλεση των καθηκόντων του, εφαρμόζει μοντέρνες μεθόδους και τεχνικές παίζοντας σπουδαίο ρόλο στο σχεδιασμό

της πολιτικής της επιχείρησης σε θέματα Διοίκησης προσωπικού. Το μοντέλλο αυτό κυριαρχεί στις πολυεθνικές επιχειρήσεις (μεσαίες και μεγάλες), σε αντίθεση με τις Ελληνικές στις οποίες, σπάνια εμφανίζεται

ii. Ο Συμβιβαστής

Αυτός προσπαθεί να συμβιβάσει τις (πολλές φορές) παράλογες απαιτήσεις των συνδικαλιστικών εκπροσώπων, με τους επιχειρησιακούς στόχους. Συναντάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στις μεγάλες εθνικές επιχειρήσεις και σε ελάχιστο ποσοστό στις πολυεθνικές

iii. Ο Συγκεχυμένος

Συνήθως, αυτός ο τύπος είναι και διευθυντής οικονομικών της επιχείρησης, με ελάχιστες γνώσεις σε θέματα διοίκησης προσωπικού. Ως επί το πλείστον διορίζονται απευθείας από τον ιδιοκτήτη και εκτελούν και αυτές τις δραστηριότητες, απρόθυμα. Είναι ο κυρίαρχος τύπος στις μεσαίες Ελληνικές επιχειρήσεις, οικογενειοκρατικής μορφής

iv. Ο Τύραννος

éôúãõ þÿš» μōšóp■. ôãõ ã¼¼ãþ¼õõ■.
μ¼ÿ¼. Íþðãî■šíúÿ¼., Íú± μ¼ÿú Íþðÿð■¼ó
ì¼íõ ðšíõ±ðó μ¼šþíþõ-ÿþé.
éúððã-íþí¼ãõ úã íð¼íšìμíõ ¼õ. Íú¼ÿšì.
¼ÿ¼ "ã-Íú¼õðÿ»" ¼ÿ¼, ÿõ ÿþÿôí. ¼õ.

δΙ-ΕΣΑΩΨ ΕΡ±ΠΨ: Αίρô áõÿôðóμó· ΕρÿβῖΒõðÿ»

περισσότερες φορές είναι αυταρχικές και άστοχες. Αυτός ο τύπος υπάρχει σε αρκετές μεσαίες και μεγάλες ληνικές επιχειρήσεις, οικογενειακής μορφής

πικρατούσα κατάσταση στη Διοίκηση προσωπικού στο Δημόσιο τομέα στη χώρα μας

το Δημόσιο τομέα, η κατάσταση στη Διοίκηση προσωπικού, σύμφωνα και με τον ερ ούτα, παρουσιάζει την παρακάτω εικόνα:

ενικά, επικρατεί μία απουσία αποτελεσματικής Διοίκησης προσωπικού, σε όλες τις επιχειρήσεις⁵

Αναφερόμενοι σε επιχειρήσεις, εννοούμε όλες τις υπηρεσίες που ανήκουν σε ένα από τους τέσσερις τομείς του Δημόσιου τομέα, όπως: Δημόσιες υπηρεσίες, Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δίκαιου, Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δίκαιου και Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Κεφάλαιο πρώτο: Περί Διοίκησης προσωπικού⁵⁷

περισσότερες φορές είναι αυταρχικές και άστοχες. Αυτός ο τύπος υπάρχει σε αρκετές μεσαίες και μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις, οικογενειακής μορφής

11. Επικρατούσα κατάσταση στη Διοίκηση προσωπικού στο Δημόσιο τομέα στη χώρα μας

Στο Δημόσιο τομέα, η κατάσταση στη Διοίκηση προσωπικού, σύμφωνα και με τον Γερ. Λούτα, παρουσιάζει την παρακάτω εικόνα:

- Γενικά, επικρατεί μία απουσία αποτελεσματικής Διοίκησης προσωπικού, σε όλες τις επιχειρήσεις⁵ του Δημοσίου τομέα
- Δεν έχουν τύχει μέχρι τώρα εφαρμογής μοντέρνες μέθοδοι και τεχνικές, στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση του

Αναφερόμενοι σε επιχειρήσεις, εννοούμε όλες τις υπηρεσίες που ανήκουν σε ένα από τους τέσσερις τομείς του Δημοσίου τομέα, όπως: Δημόσιες υπηρεσίες, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δίκαιου, Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δίκαιου και Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, προκειμένου να υλοποιηθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι

- Ο ρόλος του τμήματος Διοίκησης προσωπικού, περιορίζεται μόνο στο να μεταφέρει και να εφαρμόζει Κυβερνητικές πολιτικές, χωρίς να έχει ανάμιξη στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Ενώ σε μερικές επιχειρήσεις, έχει εκχωρηθεί μία περιορισμένη εξουσία στο σχεδιασμό πολιτικής, αναφορικά με θέματα Διοίκησης προσωπικού κατώτερου επιπέδου, αυτές οι πολιτικές εμπεριέχουν συνδικαλιστικές παρεμβάσεις, καθώς και προσωπικές επιδιώξεις και οφέλη που προσπαθεί να αποκομίσει η Ανώτατη ηγεσία, χωρίς καμμία ανάμιξη του τμήματος προσωπικού
- Παρατηρούνται πολλές αλλαγές, ιδιαίτερα στο επίπεδο των στελεχών, κύρια λόγω της ισχυρής Κυβερνητικής πολιτικής παρεμβολής. Κυριαρχούν πολλές αλλαγές στα στελέχη και ιδιαίτερα στα στελέχη του τμήματος προσωπικού, γεγονός που έχει επίπτωση στις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται σε θέματα Διοίκησης προσωπικού
- Οι διευθυντές προσωπικού, συνήθως,

Κεφάλαιο πρώτο: Περί Διοίκησης προσωπικού 59

διορίζονται από τα διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων, κυρίως λόγω των πολιτικών τους πεποιθήσεων. Τα κύρια ενδιαφέροντά τους εστιάζονται συνήθως, στην εφαρμογή "άδικων εντολών" των προϊσταμένων τους, τα οποία δημιουργούν αρκετά προβλήματα στους εργαζόμενους

- Όλες οι επιχειρήσεις του Δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα επικοινωνίας, μεταξύ των διευθυντών προσωπικού, των ανωτέρων τους και των εργαζομένων
- Το προσωπικό που εργάζεται στο Δημόσιο τομέα, έχει βασικές αμφιβολίες για τον αντικειμενικό τρόπο με τον οποίο ασκείται η Διοίκηση προσωπικού, από τα αντίστοιχα τμήματα. Οι άδικες και υποκειμενικές αποφάσεις σε θέματα Διοίκησης προσωπικού, οδηγεί μεγάλη μερίδα υπαλλήλων στα Διοικητικά δικαστήρια, προκειμένου να διεκδικήσουν τα δικαιώματά τους
- Υπάρχει μία αδιαφορία εκ μέρους των επιχειρήσεων, στο να βελτιώνουν και να αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Επικρατεί μία απουσία προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και αυτά που πρόχειρα σχεδιάζονται δεν συνδέονται άμεσα, με την ανάπτυξη της επιχείρησης και του

ανθρώπινου δυναμικού της

- Το νομικό παρεμβατικό περιβάλλον, υποχρεώνει τους υπαλλήλους που υπηρετούν στα τμήματα διοίκησης προσωπικού, να δαπανούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους, μεταφράζοντας και εφαρμόζοντας τη νομοθεσία, καθώς και τις συνεχείς τροποποιήσεις της
- Ο τρόπος που ασκούνται οι λειτουργίες της Διοίκησης προσωπικού, δεν συνδέεται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να δημιουργείται δυστροπία, αδιαφορία και ραθυμία μεταξύ των εργαζομένων
- Η περιορισμένη Κρατική οικονομική υποστήριξη, εμποδίζει την ανάπτυξη για εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών στη Διοίκηση προσωπικού
- Η επικρατούσα κατάσταση, σε θέματα Διοίκησης προσωπικού στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα, δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε από την αρχή της σύστασης του Ελληνικού Κράτους. Είναι το αποτέλεσμα των κάθε φορά Κυβερνητικών πολιτικών, οι οποίες εστιάζονται στο να χρησιμοποιούν τη Δημόσια διοίκηση, προκειμένου να ικανοποιήσουν τα πολιτικά τους ενδιαφέροντα και να τροφοδοτήσουν το

Κεφάλαιο πρώτο: Περί Διοίκησης προσωπικού⁶¹

σύστημα των "πελατειακών σχέσεων" μεταξύ των πολιτικών και ψηφοφόρων

- Οι πολιτικές σε θέματα Διοίκησης προσωπικού είναι πολύ "θολές", με προεξάρχοντα τη πολιτική παρεμβολή σε αυτές
- Οι πρακτικές που εφαρμόζουν οι διευθυντές προσωπικού, συνδέονται άμεσα με την επικρατούσα πολιτική παρεμβολή, η οποία και τους οδηγεί στο να προσπαθούν να ικανοποιήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα, χωρίς ιδιαίτερη φροντίδα για την επίλυση των τυχόν δίκαιων αιτημάτων των εργαζομένων

12. Τύποι διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του Δημόσιου τομέα

Στο Δημόσιο τομέα, ο ασφυκτικός σύνδεσμος των πολιτικών με την δραστηριοποίηση όλων των λειτουργιών της Διοίκησης προσωπικού, έχει αναγκάσει

τους υπεύθυνους να εφαρμόσουν τέτοια μοντέλλα άσκησης των δραστηριοτήτων τους, ώστε αφενός να ικανοποιούν τια απαιτήσεις των πολιτικών, ενώ συγχρόνως να αποκομίζουν και προσωπικά οφέλη. Αυτός ο τρόπος άσκησης της Διοίκησης προσωπικού, αριθμεί τόσα χρόνια, όσα έχουν περάσει από την ίδρυση του Ελληνικού κράτους, μετά από την απελευθέρωση από το Τουρκικό ζυγό.

Με τον τρόπο αυτό όμως, ελαχιστοποιείται η δυνατότητα ανάπτυξης της διοικητικής αυτής επιστήμης, αλλά και ολόκληρης της διοικητικής μηχανής του Κράτους.

Η έντονη πολιτική παρεμβολή, συνδυασμένη και με την απόκτηση προσωπικών οφελημάτων, στην ανώτατη ηγεσία, δημιουργεί πολλές αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων. Στις περιπτώσεις αυτές, ορισμένοι διευθυντές προσωπικού εφαρμόζουν τακτικές,

με τις οποίες αφενός προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την επιθετικότητα των εργαζομένων που προσπαθούν να διεκδικήσουν τα "δίκαια αιτήματά τους" και αφετέρου να συναιτίσουν την ηγεσία στο να μη προωθεί παράνομες αποφάσεις. Το αποτέλεσμα, πολλές φορές είναι τραγικό για τους ίδιους, επειδή ευρισκόμενοι στο μέσον συμπιέζονται και από τα δύο μέρη, χωρίς να επιτυγχάνουν σπουδαία πράγματα.

Άλλοι υπεύθυνοι σε θέματα Διοίκησης προσωπικού, υπακούουν στις εντολές των ανωτέρων τους, οι οποίες πολλές φορές είναι παράνομες και άδικες, επειδή φοβούνται μη χάσουν τη προνομιακή τους θέση. Δειλοί και τρομοκρατημένοι, υποχωρούν σε ότι οι ανώτεροί τους επιτάσσουν. Τέλος, άλλοι αδιαφορούν για την εργασία τους, έχοντας βαθειά συνειδητοποιήσει ότι τίποτε δεν διορθώνεται στο Δημόσιο τομέα.

Αναλυτικά, οι επικρατέστεροι τύποι διευθυντών

προσωπικού στο Δημόσιο τομέα, σύμφωνα και με την σχετική έρευνα του Γερ. Λούτα, είναι:

- i. **Πολιτικάντης-Ευκαιριακός**
Ο τύπος αυτός υπηρετεί τους πολιτικούς, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις τους για ρουσφέτι, προκειμένου μετά την ικανοποίηση των αιτημάτων των πολιτικών, αυτοί με τη σειρά τους να τους ζητήσουν προσωπικές χάρες. Είναι ο επικρατέστερος τύπος διευθυντή προσωπικού σε όλα τα τμήματα του Δημόσιου τομέα
- ii. **Ενδιάμεσος**
Αυτοί στέκονται στο μέσον και συγκεκριμένα μεταξύ του υποβαθμισμένου επίπεδου άσκησης της Διοίκησης προσωπικού και των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Συνήθως, (επιδή ευρίσκονται στο μέσον), έρχονται σε ρήξη και με τα δύο μέρη, αφού για κανένα από τα δύο δεν έχουν σταθερή θέση και άποψη. Αυτός ο τύπος συναντάται σε όλους τους τομείς του Δημόσιου τομέα
- iii. **Αδιάφορος**
Ο αδιάφορος δεν έχει ενδιαφέρον για την εργασία του και κατεπέκταση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχείρησης. Μιά βαθύτερη μελέτη του μοντέλλου αυτού, θα μας

Κεφάλαιο πρώτο: Περί Διοίκησης προσωπικού 65

δείξει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών προσωπικού που ανήκει στη κατηγορία αυτή, έγιναν αδιάφοροι επειδή πίστεψαν ότι το υπάρχον σύστημα εκεί τους οδηγούσε. Συνήθως πτυχιούχοι Πανεπιστημιακών Σχολών, στην αρχή της καριέρας τους, έδειξαν μεγάλο ενδιαφέρον προκειμένου να βελτιωθεί η λειτουργία της επιχείρησης. Ομως, μετά από πολλές προσπάθειες και αφού ούτε καν μελετούσαν τις προτάσεις οι προϊστάμενοί τους (ρίχνοντάς τες στο καλάθι των αχρήστων) και πιστεύοντας ότι τίποτα πλέον δεν αλλάζει στον αργοπεθαίνοντα Δημόσιο τομέα, έγιναν αδιάφοροι. Αυτό τον τύπο θα τον συναντήσουμε σε όλα τα Τμήματα του Δημόσιου τομέα.

iv. Υπάκουος-Φοβισμένος

Αυτοί υπακούουν και εκτελούν τις παράτυπες και πολλές φορές παράνομες εντολές των προϊσταμένων τους. Επειδή φοβούνται μην χάσουν τη θέση τους, σαν διευθυντές προσωπικού, γίνονται "εύκολα θύματα" της ανώτατης αρχής, η οποία ασκεί πιέσεις για να υποστηρίξει τα προσωπικά της συμφέροντα και τις γενικότερες πολιτικές συγκυρίες. Συναντιέται σε περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων και σε όλες τις κατηγορίες του Δημόσιου τομέα.

13. Τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής Διοίκησης προσωπικού

Σύμφωνα και με σχετική έρευνα του Χαράλαμπου Κανελλόπουλου⁶ (1990, σελ. 93), σχετικά με τα χαρακτηριστικά που επικρατούν στη Διοίκηση προσωπικού στη χώρα μας, αναφέρει τα παρακάτω:

Η θέση του υπεύθυνου προσωπικού έναντι των αντίστοιχων συναδέλφων του, από άποψης ιεραρχικού επίπεδου, είναι περίπου ίδια. Όμως, ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί η Υπηρεσία προσωπικού είναι μικρός.

Σχετικά δε με το ποιές λειτουργίες ασχολείται η Διοίκηση προσωπικού στις επιχειρήσεις, αναφέρθηκαν κατά αξιολογική σειρά οι εξής:

6

Έρευνα που έγινε για το ΕΛΚΕΠΑ, με τίτλο: Διοίκηση προσωπικού και διευθυντές προσωπικού στην Ελλάδα

- i. Επιλογή προσωπικού
- ii. Προσλήψεις
- iii. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων
- iv. Εργασιακές σχέσεις/Διαπραγματεύσεις
- v. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων
- vi. Πολιτική προσωπικού/Εσωτερικός κανονισμός
- vii. Εκπαίδευση προσωπικού
- viii. Υγεία και ασφάλεια εργαζομένων
- ix. Αξιολόγηση θέσεων εργασίας
- x. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- xi. Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών
- xii. Προαγωγές
- xiii. Στρατολόγηση/Προσέλκυση
- xiv. Συμπληρωματικές παροχές
- xv. Περιγραφή θέσεων εργασίας
- xvi. Συστήματα επικοινωνίας με τους εργαζόμενους
- xvii. Διακοπές εργασίας/Απολύσεις
- xviii. Συστήματα χρηματικών κινήτρων
- xix. Μεταθέσεις
- xx. Πολιτική ωραρίου
- xxi. Πειθαρχικές ενέργειες
- xxii. Ερευνες απόψεων και παραπόνων
- xxiii. Σύστημα προτάσεων και παραπόνων

Ο Κανελλόπουλος, συνεχίζει αναλύοντας ότι σε γενικές γραμμές, τα τμήματα προσωπικού στις Ελληνικές επιχειρήσεις, εσιάζονται περισσότερο σε λειτουργίες που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αναπτυξιακές, ενώ δίνουν λιγότερη σημασία σε

παραδοσιακές λειτουργίες, όπως αυτές που συνδέονται με την εποπτεία, τις ανταμοιβές, ή την τιμωρία του προσωπικού.

Βέβαια, για όλες τις παραπάνω λειτουργίες, δεν φέρει ακέραια την ευθύνη ο υπεύθυνος του προσωπικού, αλλά συνήθως συνεργάζεται και με τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα, συνεχίζει ο ερευνητής, η διοίκηση προσωπικού ή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως αποκαλείται τα τελευταία χρόνια, αναπτύχθηκε σχετικά πρόσφατα, σε σύγκριση με τις άλλες βασικές λειτουργίες του management, όπως η παραγωγή, τα οικονομικά, οι πωλήσεις κλπ.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που διαθέτουν τμήμα προσωπικού και απασχολούν επαγγελματικά στελέχη Διοίκησης προσωπικού αποτελεί μία ένδειξη ότι η λειτουργία αυτή έχει αρχίσει να αναπτύσσεται στην

Ελλάδα. Μελλοντικά, προβλέπεται ότι η Διοίκηση προσωπικού θα αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο, αφενός λόγω του έντονου ανταγωνισμού, ανάμεσα στις επιχειρήσεις, αφετέρου δε λόγω της συνειδητοποιήσεως της ανάγκης εκσυγχρονισμού στις Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Στη συντριπτική πλειοψηφία των διερευνηθέντων περιπτώσεων ο υπεύθυνος προσωπικού αναφέρεται στο ανώτατο στέλεχος της επιχείρησης (Πρόεδρο, Διευθύνοντα Σύμβουλο, Γενικό Διευθυντή κλπ).

Το μέγεθος του τμήματος προσωπικού, ως επιτελικό τμήμα είναι μικρό και για το 85% των περιπτώσεων δεν ξεπερνά τα 10 άτομα. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων Διοίκησης προσωπικού κατά μέσο όρο αφιερώνουν το 70,5% του χρόνου τους σε θέματα προσωπικού και το υπόλοιπο 29,5% του χρόνου τους απασχολούνται κυρίως με οικονομικά, διοικητικά θέματα

και Δημόσιες σχέσεις. Περίπου το 30% των υπεύθυνων Διοίκησης προσωπικού, διατηρούν παράλληλες ασχολίες εκτός της επιχείρησης, ασχολούμενοι κυρίως με επιμορφωτικά σεμινάρια, ή δίνοντας συμβουλές σε άλλες επιχειρήσεις.

Το 76,5% αυτών έχει πανεπιστημιακό πτυχίο ή και έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές, ιδιαίτερα στις οικονομικές επιστήμες, ή στη Διοίκηση προσωπικού. Το 86% του δείγματος έχει παρακολουθήσει βραχυχρόνια σεμινάρια, ή μακροχρόνια σεμινάρια επιμόρφωσης. Η ειδική επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης προσωπικού, δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική, καθώς δεν είναι σημαντική η ενημέρωσή τους μέσω διεθνών επαγγελματικών περιοδικών.

Η επιλογή των υπεύθυνων Διοίκησης προσωπικού, γίνεται από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης και η αξιολόγησή τους γίνεται ουσιαστικά με αξιοκρατικά

κριτήρια, δηλαδή τις γνώσεις, τις ικανότητες και την προσωπικότητα που απαιτούνται για την κατάληψη της επιτελικής θέσης.

Ο Κανελλόπουλος, τέλος, σκιαγραφώντας τους υπεύθυνους Διοίκησης προσωπικού, τονίζοντας τα κύρια χαρακτηριστικά καριέρας τους καταγράφει τέσσερις τύπους, ανάλογα με την κινητικότητα που παρουσιάζουν στη συγκεκριμένη θέση.

Τη πρώτη θέση καταλαμβάνει η κατηγορία των "κινητικών", δηλαδή οι υπεύθυνοι προσωπικού οι οποίοι έχουν προϋπηρεσία σε διαφορετικά τμήματα και σε διαφορετικές επιχειρήσεις.

Δεύτερος, είναι ο "επιχειρησιακός" ο οποίος έχει εργαστεί σε μία μόνο επιχείρηση, αλλά σε διαφορετικά τμήματα.

Κατόπιν, ακολουθεί ο "λειτουργικός", ο οποίος έχει εργαστεί στο ίδιο τμήμα (προσωπικού), αλλά σε

διαφορετικές επιχειρήσεις. Τέλος, είναι ο "τοπικιστικός", ο οποίος έχει εργαστεί μόνο σε μία επιχείρηση και μόνο στο τμήμα προσωπικού

Σχήμα: Κινητικότητα διευθυντών προσωπικού

Τύποι Διευθυντών προ-σωπικού σε σχέση με τη κινητικότητά τους	Ποσοστό
Κινητικός	53,8%
Επιχειρησιακός	24,1%
Λειτουργικός	16,9%
Τοπικιστικός	5,3%

Πηγή: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Μεθοδολογία της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τον τρόπο που ακολούθησε η έρευνά μας προκειμένου να έχουμε αντικειμενικά αποτελέσματα και συγκεκριμένα:

Θα περιγράψουμε τον τρόπο που χρησιμοποιήσαμε για να έχουμε το περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα, αφενός των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αφετέρου και των στελεχών, από τους οποίους συγκεντρώσαμε τα στοιχεία μας

Θα καταγράψουμε την μέθοδο που ακολούθησαμε στη συγκέντρωση των δεδομένων μας

Θα σκιαγραφήσουμε τα θετικά και

αρνητικά στοιχεία της μεθόδου μας

Και θα περιγράψουμε τον τρόπο με τον οποίο εξαγάγαμε τα συμπεράσματά μας



1. Μεθοδολογία της έρευνας

Η Διοίκηση προσωπικού στον Ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, σε επίπεδο ανάπτυξης είναι σε μέτρια κατάσταση. Τούτο συμπεραίνεται και από σχετικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στη χώρα μας, όπως του Χαρ. Κανελλόπουλου (1990), Γερ. Λούτα (1995).

Ομως, το επίπεδο ανάπτυξης της διοικητικής αυτής επιστήμης εξαρτάται άμεσα από την δύναμη και εξουσία που κατέχουν οι υπεύθυνοι που ασκούν Διοίκηση προσωπικού. Είναι γεγονός ότι εάν στα στελέχη αυτά έχει μεταβιβαστεί εξουσία από την ανώτατη ηγεσία θα μπορούν να ανταπεξέλθουν ικανοποιητικά στα ποικίλλα καθήκοντά τους. Διαφορετικά, επειδή η εξέλιξη της διοικητικής πρακτικής στη Διοίκηση προσωπικού καθρεπτίζεται στη καλή πορεία της επιχείρησης, τότε και η πορεία της ίδιας της επιχείρησης θα καταστεί προβληματική.

Προκειμένου λοιπόν να δώσουμε απαντήσεις στο θέμα του κατά πόσον η κατοχή δύναμης και εξουσίας από τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος, τους διευκολύνει στο να ενεργούν αποτελεσματικά, η έρευνα αυτή είχε τους παρακάτω στόχους:

- i. Να αναγνωρίσει του κατά πόσο τα στοιχεία της δύναμης και της εξουσίας διευκολύνουν στην αποτελεσματική εργασία των διευθυντών προσωπικού και
- ii. Να καταγράψει και να αναλύσει το βαθμό εξουσίας και δύναμης που διαθέτουν τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος

2. Σύνδεση με τη βιβλιογραφία

Το φρεσκάρισμα της βιβλιογραφίας που διενεργείται δημιουργεί την υποδομή για να αντιληφθούμε το ρόλο που παίζουν τα δύο στοιχεία της δύναμης και της εξουσίας στα στελέχη που ασκούν Διοίκηση προσωπικού.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφουμε την έννοια και σημασία της Διοίκησης προσωπικού, σημειώνοντας ότι η Αγγλία με την βιομηχανική επανάσταση που έγινε στο πρώτο τέταρτο του προηγούμενου αιώνα, πρωτοστάτησε στην εφαρμογή απόψεων σχετικά με την φροντίδα που έπρεπε να δείχνουν οι επιχειρήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Μετά καταγράφουμε τις βασικές λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται η διεύθυνση/τμήμα προσωπικού, αναλύοντας τις βασικές δυσκολίες των στελεχών. Η

καταγραφή της παρούσας κατάστασης στη Διοίκηση προσωπικού στη χώρα μας γίνεται μέσα από τη μαρτυρία ερευνητών για να αντιληφθούμε και το επίπεδο ανάπτυξής της.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύουμε την μεθοδολογία της έρευνάς μας καταγράφοντας ποιές επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος επισκεφθήκαμε, σε ποιά ιεραρχικά στελέχη των επιχειρήσεων υποβάλαμε τις ερωτήσεις μας, προκειμένου να έχουμε τις πλέον αντικειμενικές απαντήσεις, και ποιό τρόπο χρησιμοποιήσαμε για να εξάγουμε τα συμπεράσματά μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναφερόμαστε στην έννοια και σημασία της δύναμης, εξετάζοντας τον ουσιαστικό ρόλο που παίζει η δύναμη στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων των επιχειρησιακών στελεχών. Επίσης περιγράφουμε την έννοια της ατομικής και ομαδικής δύναμης σαν μέσο άσκησης πίεσης προκειμένου να υλοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύουμε την έννοια και σημασία της εξουσίας προσπαθώντας να καθορίσουμε την συμβολή της στο θετικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Περιγράφουμε την ανάγκη της αντίστοιχης εκχώρησης ισόβαρης ευθύνης με την αντίστοιχη εξουσία που του εκχωρείται από την επιχείρηση. Εμβαθύνουμε στους διάφορους τύπους εξουσίας που συναντώνται στην επιχειρησιακή δράση.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, καταγράφουμε τα αποτελέσματα της έρευνας, αναλύοντας σε κάθε ερώτησή μας τις απαντήσεις που εδόθησαν από τους συμμετέχοντες και κεφαλαιώνουμε με τα γενικά μας συμπεράσματα για την όλη εργασία μας.

3. Το δείγμα

Το δείγμα, λόγω του περιορισμένου αριθμού των επιχειρήσεων που λειτουργούν στο Νομό Αργολίδος δεν επελέγη τυχαία. Στην έρευνα αυτή συμμετείχε το μεγαλύτερο ποσοστό των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων της περιοχής.

Ο κυριότερος τρόπος με τον οποίο συλλέξαμε τα δεδομένα από τους συμμετέχοντες ήταν, μέσω προσωπικών γνωριμιών μας, συναντήσεις με στελέχη επιχειρήσεων, οι οποίοι αφού είχαν μαζί μας μία βραχύχρονη συνομιλία για το θέμα που ερευνούσαμε, συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο και συγχρόνως τους παίρναμε συνέντευξη.

Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στο αντικείμενο εργασίας των ερωτηθέντων, ώστε να έχουμε τις πλέον

αντικειμενικές κρίσεις για τις ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνοντο στο ερωτηματολόγιο.

Τα κυριότερα στοιχεία του δείγματος αντικατοπτρίζονται στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Επίπεδο ιεραρχίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εργάζοντο σαν διευθυντές προσωπικού. Στο προσωπικό αυτό επικεντρώθηκαν οι ερωτήσεις που αφορούσαν αρμοδιότητές τους. Ενα μικρότερο ποσοστό εργάζοντο σαν διευθυντές γραμμής, ενώ μικρός αριθμός υπαλλήλων ερωτήθηκε, όπως δείχνει και ο πίνακας κατωτέρω:

A/A	Ιεραρχικό επίπεδο	Αριθμός ερωτηθέντων
1.	Διευθυντές προσωπικού	20
2.	Διευθυντές γραμμής	3
3.	Υπάλληλοι	7

Τομέας παραγωγής

Οι επιχειρήσεις που συμπεριλαμβάνοντο στο δείγμα ανήκαν στο δευτερογενή και τριτογενή τομέα, ενώ δεν συμπεριλαμβάνεται ο πρωτογενής τομέας, αφού οι επιχειρήσεις που ανήκουν στο τομέα αυτό είναι οικογενειακές και πολύ μικρού μεγέθους. Είναι γνωστό δε ότι οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους δεν διαθέτουν στο οργανωτικό τους διάγραμμα τμήματα Διοίκησης προσωπικού.

Μέγεθος

Το δείγμα συμπεριελάμβανε επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους.

Γεωγραφική θέση

Η έρευνα διεξήχθη σε επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος.

4. Τρόποι συγκέντρωσης πληροφοριών

Σύμφωνα και με τη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλοί τρόποι συγκέντρωσης των δεδομένων για μία έρευνα. Για το συγκεκριμένο θέμα που επιθυμούσαμε να διερευνήσουμε ακολουθήσαμε τους παρακάτω κυριότερους τρόπους:

Άτυπες συζητήσεις

Μεγάλο όγκο πληροφοριών συγκεντρώσαμε από άτυπες συζητήσεις με υπαλλήλους των επιχειρήσεων που επισκεφθήκαμε και οι οποίοι ανήκαν σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Συζητήσεις από κηπουρούς και φύλακες μέχρι γενικούς διευθυντές και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Οι συζητήσεις αυτές μας βοήθησαν να αντιληφθούμε καλύτερα το τρόπο που λειτουργούν και εργάζονται τα

στελέχη που ασχολούνται με τη Διοίκηση προσωπικού.

Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώναμε ερωτώντας τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ήταν η κύρια μέθοδος για τη συγκέντρωση των πληροφοριών μας, για τους παρακάτω κύριους λόγους:

Πρώτον, υπήρχε μία διαπροσωπική επικοινωνία με τον καθένα, δίδοντάς μας την ευχέρεια να έχουμε μία επιτόπου εξέταση του εργασιακού χώρου του στελέχους, καθώς και της εξέτασης των χαρακτηριστικών στοιχείων του ερωτώμενου.

Δεύτερον, η προσωπική επαφή με τον ερωτώμενο μας έδωσε το πλεονέκτημα να εξερευνήσουμε τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις των ερωτώμενων.

Τρίτον, η διαπροσωπική επαφή με τους ερωτώμενους μας έδωσε την ευχερεία για περισσότερο και εις βάθος ανάλυση του θέματος που μας

απασχολούσε.

Τέλος, είναι γνωστή η προτίμηση των Ελλήνων για προφορική και όχι για γραπτή καταγραφή των σκέψεων και αισθημάτων τους.

5. Πιλοτική διερεύνηση

Προκειμένου να μελετήσουμε το κατά πόσο αντιληπτές ήταν οι ερωτήσεις που είχαμε να υποβάλουμε στους συμμετάσχοντες στην έρευνα, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Καθηγητή, καταγράψαμε ένα σετ από ερωτήσεις και μετά από συζητήσεις καταλήξαμε στο τελικό ερωτηματολόγιο, αφού εξετάσαμε τη βατότητα των ερωτήσεων με διάφορους υπαλλήλους του ΤΕΙ Πάτρας.

Αυτή η διαδικασία ήταν οφέλιμη για τους

παρακάτω λόγους:

Πρώτον, επαναδιατυπώσαμε ορισμένες ερωτήσεις έτσι που να είναι περισσότερο κατανοητές,

Δεύτερον, αποκτήσαμε εμπειρία για τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαμε να είμαστε περισσότερο αποτελεσματικοί στην προσωπική μας επαφή με τους ερωτώμενους,

Τρίτον, ανταλλάξαμε απόψεις με υπαλλήλους του ΤΕΙ για την καταλληλότητα και το ύφος των ερωτήσεων,

Τέλος, μας έδωσε πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαμε να είμαστε περισσότερο αποτελεσματικοί, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, όπως πχ ηλικία, φύλο, προσόντα, ιεραρχικό επίπεδο κλπ.

6. Κριτική της μεθοδολογίας

Κρίνοντας τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά της έρευνας αυτής θα μπορούσαμε να σημειώσουμε τα παρακάτω:

Θετικά στοιχεία

Με την προσωπική παρατήρηση που κάναμε, όταν επισκεπτόμαστε τις επιχειρήσεις του δείγματος, διαμορφώσαμε μία καλύτερη και περισσότερο αντικειμενική άποψη και για την επιχείρηση και για τους ερωτώμενους.

Έχοντας μία πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία με τους ερωτώμενους είχαμε την ευχέρεια να υποβάλουμε και ερωτήσεις που δεν συμπεριλαμβάνοντο στο ερωτηματολόγιο, προκειμένου να αποκτήσουμε μία

σαφή εικόνα για την όλη κατάσταση.

Οι άτυπες συζητήσεις δε που είχαμε με υπαλλήλους όλων των τάξεων και βαθμών μας βοήθησε στο να σχηματίσουμε αντικειμενική εικόνα για το θέμα που εξετάζαμε.

Αρνητικά στοιχεία

Τα βασικά αρνητικά στοιχεία της μεθοδολογίας που ακολουθήσαμε ήταν ότι αφιερώσαμε πολύ χρόνο για τη συλλογή των δεδομένων, αφού για τη διαδικασία αυτή καταναλώσαμε σχεδόν όλο το καλοκαίρι του 1997.

Επίσης ήταν δαπανηρή, στο να ξοδεύουμε χρήματα για να επισκεφθούμε τις επιχειρήσεις οι οποίες συμπεριλαμβάνοντο στο δείγμα.

Ενα άλλο ουσιαστικό αρνητικό στοιχείο ήταν ότι πολλοί προσπαθούσαν να αποκρύψουν τη πραγματική κατάσταση, λέγοντάς μας αναληθή στοιχεία.

**Πίνακας με τις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος
που συμμετείχαν στην έρευνα**

A/A	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
1.	ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε.	ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΕΙΑ ΤΟΜΑΤΑΣ
2.	Γ. Ν. ΦΡΑΓΚΙΣΤΑΣ Α.Ε.	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΣΠΕΡΙΔΟΕΙΔΩΝ
3.	"ΠΕΛΑΡΓΟΣ"	ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΕΙΑ ΤΟΜΑΤΑΣ
4.	ΔΑΝΑΗΣ Α.Ε.	ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΚΟΜΠΟΣΤΑΣ
5.	Κ. ΔΕΔΕΣ "ΑΣΠΙΣ" Α.Ε.	ΧΥΜΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΠΟΡΤΟΚΑΛΙΟΥ
6.	ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ Α.Ε.	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΣΠΕΡΙΔΟΕΙΔΩΝ
7.	"ΔΙΑΝΑΤΕΞ"	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
8.	"SWEET COOKIES" Ο.Ε.	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ
9.	Κακαρίκος Κώστας	SUPER MARKET
10.	"ΑΤΛΑΝΤΙΚ"	SUPER MARKET
11.	ΑΡΓΟΠΛΑΣΤΙΚ	ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ
12.	ΨΥΓΕΙΑ ΛΕΚΚΑΣ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΑΙ SERVICE
13.	"ΚΟΡΑΛΗ"	ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ
14.	ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΣΠΕΡΙΔΟΕΙΔΩΝ
15.	Δ. ΚΟΤΣΩΝΗΣ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΦΑΚΕΛΛΩΝ
16.	ΠΟΛΥΦΙΜ Ε.Π.Ε.	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΕΙΔΗ
17.	ΑΓΡΕΞ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΣΠΕΡΙΔΟΕΙΔΩΝ
18.	ΜΠΟΓΡΗΣ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
19.	ΦΑΓΚΛΑΡΗΣ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
20.	ΑΜΑΛΙΑ HOTEL	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ομως, με το καλοσχεδιασμένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε, πιστεύουμε ότι οι απαντήσεις ήταν ακριβείς και αξιόλογες.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερώτηση 1η. Ποιά πιστεύετε ότι είναι η σημασία της Διοίκησης προσωπικού και ποιός είναι ο ρόλος της στη καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης;

Ερώτηση 2η. Πιστεύετε ότι ο τρόπος άσκησης της Διοίκησης προσωπικού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και που κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτό;

Ερώτηση 3η. Περιγράψετε ποιός κατά τη γνώμη σας είναι ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος Διευθυντή προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος.

Ερώτηση 4η. Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι ασκεί ο Διευθυντής προσωπικού τις αρμοδιότητές του στην επιχείρησή σας και ιδιαίτερα στις παρακάτω δραστηριότητες:

- α. Πρόσληψη μεσαίων στελεχών
- β. Εργασιακές σχέσεις-Διαπραγματεύσεις
- γ. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων

Ερώτηση 5η. Κατά πόσο θεωρείτε ότι το στοιχείο της δύναμης αποτελεί απαραίτητο συνθετικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα του Διευθυντή προσωπικού στην άσκηση των αρμοδιοτήτων του;

- α. Σε μικρό ποσοστό
- β. Σε μέτριο ποσοστό
- γ. Σε μεγάλο ποσοστό

Ερώτηση 6η. Πιστεύετε ότι σε θέματα εξουσίας και δύναμης οι Διευθυντές προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος είναι σε χαμηλότερο επίπεδο από τους συναδέλφους τους στην Αθήνα;

Ερώτηση 7η. Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι έχετε δύναμη να ασκήσετε αποτελεσματικά τις δραστηριότητές σας;

- α. Μικρό ποσοστό δύναμης
- β. Μέτριο ποσοστό δύναμης
- γ. Μεγάλο ποσοστό δύναμης

Ερώτηση 9η. Σε τι επίπεδο συνεργασίας πιστεύετε ότι υφίστανται οι σχέσεις σας με του υπόλοιπους Διευθυντές γραμμής στην επιχείρησή σας;

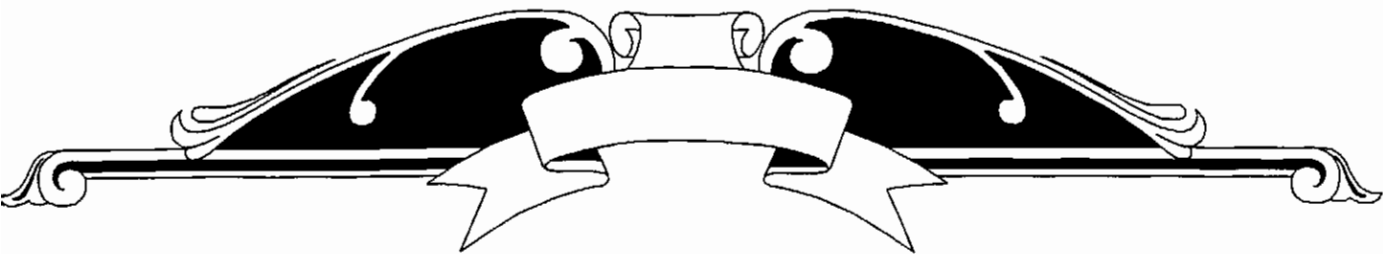
- α. Σε μικρό βαθμό

β. Σε μεσαίο βαθμό

β. Σε άριστο βαθμό

Ερώτηση 10η. Τι ποσοστό εκχωρημένης εξουσίας έχετε από την επιχείρησή σας προκειμένου να ασκήσετε αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας;

Ερώτηση 11η. Εσείς προσωπικά εκχωρείτε συνήθως μέρος της εξουσίας σας και σε τι ποσοστό, ή μήπως αποφεύγετε να εκχωρήσετε εξουσία επειδή κατά τη γνώμη σας οι υφιστάμενοί σας δεν θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στους στόχους σας;



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Έννοια και σημασία της δύναμης

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε την έννοια και σημασία της δύναμης που πρέπει απαραίτητα τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης να διαθέτουν, προκειμένου να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικά στα καθήκοντά τους και συγκεκριμένα:

Θα αναφερθούμε σε ορισμούς της έννοιας αυτής καθορίζοντας το εννοιολογικό της πεδίο

Θα ανατρέξουμε στον τρόπο με τον οποίο καθορίζουν την έννοια αυτή οι French and Raven

Θα περιγράψουμε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται την έννοια της δύναμης και της επιρροής ο Etzioni

Θα εξετάσουμε τον ρόλο που παίζει η απόκτηση της διαπροσωπικής δύναμης στον τρόπο άσκησης των

καθηκόντων των επιχειρησιακών στελεχών

Θα περιγράψουμε την σπουδαιότητα της διατήρησης της διαπροσωπικής δύναμης σαν μέσο άσκησης αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης

Θα αναλύσουμε την έννοια της ομαδικής και τμηματικής δύναμης



1. Έννοια και σημασία της δύναμης

Πρέπει κατ' αρχάς να δώσουμε ένα ακριβή ορισμό της λέξεως "δύναμη". Σύμφωνα λοιπόν με τον Γιάννη Χολέβα, στο σύγγραμμά του "Λεξικό Διοικήσεως επιχειρήσεων" (σελίδα 113), αναφέρει ότι:

"Η δύναμη είναι μέσο επηρεασμού και αφορά σχέσεις προσώπων ή ομάδων. Ο επηρεασμός των άλλων μπορεί να γίνει με την πειθώ ή τον εξαναγκασμό. Κάποτε δεν είναι ανάγκη να χρησιμοποιηθεί ή δύναμη, αρκεί η απειλή της χρησιμοποιήσεώς της."

Ο Λεωνίδας Χυτήρης σχολιάζοντας σχετικά με την έννοια της δύναμης αναφέρεται στον Γερμανό κοινωνιολόγο Max Weber, ο οποίος αναλύει την έννοια της δύναμης ότι: "η πιθανότητα κάποιος, σε μία κοινωνική σχέση να είναι σε θέση να κάνει αυτό που επιθυμεί παρά την όποια αντίδραση". Ουσιαστικά, όπως συνεχίζει ο Χυτήρης, δύναμη είναι η ικανότητα ενός ατόμου, ή ομάδας ατόμων να επηρεάσουν την

συμπεριφορά των άλλων.

Πρέπει δε να σημειωθεί ότι η δύναμη παράγει μιά αλλαγή στη συμπεριφορά των ατόμων, η οποία και δεν θα είχε συμβεί εάν δεν είχε παρουσιαστεί η δύναμη αυτή.

Με τον ορισμό αυτό, (πάντα σύμφωνα με τον συγγραφέα), τονίζονται τρία χαρακτηριστικά στοιχεία της δύναμης, τα οποία συνοψίζονται ως ακολούθως:

- i. Δύναμη είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τους άλλους. Τα άτομα μπορούν να κατέχουν δύναμη, ανεξάρτητα εάν την χρησιμοποιούν ή όχι. Αυτή καλείται θεωρητική δύναμη (ή λανθάνουσα)
- ii. Τα άτομα κατέχουν δύναμη μόνο στην έκταση που οι άλλοι διακρίνουν ότι (τα άτομα αυτά) κατέχουν δύναμη
- iii. Η δύναμη μέσα στους οργανισμούς αποκτάται και τα άτομα (θεωρητικά) μπορούν να αυξάνουν, ή να μειώνουν τη βάση της δύναμης

2. Ανάλυση της δύναμης και της επιρροής κατά τους French and Raven

Στο σύγγραμμά του περί "Οργανωτικής θεωρίας" (σελίδα 259), ο Χαρ. Κανελλόπουλος αναφέρεται στο ότι οι ερευνητές French and Raven ορίζουν την δύναμη σε σχέση με την επιρροή και την επιρροή σε σχέση με την ψυχολογική αλλαγή.

Η επιρροή είναι ο έλεγχος που ο κοινωνικός παράγοντας ασκεί επάνω στους άλλους. Το μέγεθος (ή η ισχύς) της δύναμης που κατέχει ένα πρόσωπο σε ένα σύστημα είναι η μέγιστη δυνατή (ή λανθάνουσα) ικανότητα να ελέγχει. Προφανώς είναι θέμα επιλογής (ή διακριτικής ευχέρειας) το πόσο από αυτό το δυναμικό θα χρησιμοποιήσει πραγματικά το άτομο.

Οι French and Raven συνεχίζουν αναλύοντας ότι μία θεμελιώδης έννοια βασίζεται σε αυτή την ιδέα. Οτι

δηλαδή η δύναμη είναι ανεκδήλωτη, λανθάνουσα επιρροή, ενώ η επιρροή είναι δύναμη σε δράση. Η επιρροή προϋποθέτει μιά σειρά κοινωνικών πράξεων με τις οποίες ένα άτομο ή ομάδα ατόμων πείθεται από κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων να δράσει και προσαρμοζόμενο στις προσδοκίες του επιδρώντα παράγοντα, να κάνει -το επηρεαζόμενο άτομο ή ομάδα- κάτι διαφορετικό, από αυτό που θα έκανε χωρίς την επίδραση της επιρροής.

Η σχέση της δύναμης και της επιρροής έχει τύχει μελέτης και ανάλυσης από πολλούς ερευνητές, όπως παρατίθενται παρακάτω. Η προσέγγιση των French & Raven, αντιπροσωπεύει κύρια την ψυχολογική άποψη του θέματος. Η προσέγγιση των Etzioni & Nizbet εκπροσωπεί την κοινωνιολογική θεώρηση του όλου ζητήματος.

Όπως εξετάσαμε παραπάνω οι ερευνητές ορίζουν την δύναμη σε σχέση με την επιρροή και την επιρροή

σε σχέση με την ψυχολογική αλλαγή. Αναφέραμε επίσης, ότι η δύναμη είναι ανεκδήλωτη -λανθάνουσα επιρροή-, ενώ η επιρροή είναι δύναμη σε δράση. Σύμφωνα δε και με την ανάλυση των French & Raven δίνεται μεγάλη σημασία στις βάσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η δύναμη.

Σύμφωνα και με τον συγγραφέα Χαρ. Κανελλόπουλο στο σύγγραμμά του περί "Οργανωτικής θεωρίας", (σελίδες 260-261), ο οποίος ισχυρίζεται ότι υπάρχουν πέντε κύριες πηγές δύναμης, οι παρακάτω:

- i. Η δύναμη ανταμοιβών (ή επιβραβευτική δύναμη)
- ii. Η δύναμη κυρώσεων (ή εξαναγκαστική δύναμη)
- iii. Η δικαιωματική δύναμη (ή δύναμη αναγνώρισης, ή νόμιμη δύναμη)
- iv. Η δύναμη αναφοράς (ή χαρισματική δύναμη)
- v. Η δύναμη της αυθεντίας (ή δύναμη του ειδικού)

Ας αναλύσουμε τώρα χωριστά κάθε μία από τις μορφές αυτές της δύναμης.

i. Δύναμη ανταμοιβών (ή επιβραβευτική)

Η δύναμη ανταμοιβών είναι το μέγεθος των θετικών κινήτρων που ένα άτομο Α μπορεί να προσφέρει στους άλλους. Η δύναμη ανταμοιβών εξαρτάται, όχι μόνο από την απόλυτη ποσότητα της ανταμοιβής (πχ χρήματα), αλλά και από την αντίληψη εκείνων που επηρεάζονται, ως προς το μέγεθος των θετικών ανταμοιβών, που πιστεύουν ότι κατέχει ένα άτομο.

Ετσι, ένας διευθυντής μπορεί να έχει μία οριζόντια ποσότητα απόλυτης δύναμης να προσφέρει μισθολογικά κίνητρα μέσα σε ορισμένα καθιερωμένα όρια για κάποια συγκεκριμένη θέση. Αλλά, αυτό το άτομο μπορεί να μην θεωρείται ότι έχει την ικανότητα μέσα στον οργανισμό, να αλλάξει τα όρια, ή να επιδράσει θετικά στις προαγωγές ή εξέλιξη των υφισταμένων του.

ii. Η δύναμη κυρώσεων (ή εξαναγκαστική)

Η ανάλυση αυτής της πηγής της δύναμης είναι η ίδια με την προηγούμενη, μόνο που αποτελεί την άλλη όψη του νομίσματος. Βασίζεται, όπως και η προηγούμενη, στην προσδοκία -ρεαλιστική ή φανταστική- ότι θα υπάρξει τιμωρία εάν κάποιος δεν συμμορφωθεί με τους σκοπούς του στελέχους που κατέχει την δύναμη. Αυτή η τιμωρία μπορεί να είναι δημόσια τα πείνωση, ή γραπτή επίπληξη, ή απόλυση, ή στέρηση μισθού, ή μη παροχής της δυνατότητας σε έναν εργαζόμενο να παρακολουθήσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Η δύναμη των ανταμοιβών και η εξαναγκαστική έχουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, που είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Συχνά, η στρατηγική της διοίκησης απαιτεί την χρήση και των δύο μεθόδων για την

εξασφάλιση της συμμόρφωσης.

Ανάλογα με την περίπτωση, η χρήση της υπερβολικής δύναμης κυρώσεων μπορεί να οδηγήσει ορισμένους υφισταμένους έξω από το πεδίο επιρροής του ατόμου. Εδώ φαίνεται ότι η δύναμη είναι το μέσο επηρεασμού ατόμων ή ομάδων, με την πειθώ ή τον εξαναγκασμό.

iii. Η δικαιοματική δύναμη (ή δύναμη αναγνώρισης)

Η δικαιοματική δύναμη προέρχεται από εσωτερικές αξίες που υπαγορεύουν το αναγνωρισμένο δικαίωμα κάποιου να επηρεάζει και την υποχρέωση κάποιου άλλου να αποδέχεται αυτή την επιρροή. Η δικαιοματική δύναμη ονομάζεται επίσης και νόμιμη δύναμη γιατί είναι παρόμοια με την ιδέα του Max Weber, για την λογική/νόμιμη εξουσία, σύμφωνα με την οποία οι προϊστάμενοι έχουν το δικαίωμα να επηρεάζουν

τους υφισταμένους.

Η νόμιμη δύναμη επίσης, βασίζεται στην επίσημη ιεραρχία των οργανισμών, αλλά μπορεί να υπάρχει και εκτός ιεραρχίας οργανισμού, όταν το δικαίωμα επιρροής ορίζεται από τις αξίες και την κουλτούρα. τις πολιτιστικές αξίες, την παράδοση και την αποδοχή μίας κοινωνικής δομής.

Η νόμιμη δύναμη μπορεί να αποκτηθεί μέσω του διορισμού ή εκλογής, ή μέσω ενός άλλου τύπου αναγνώρισης. Οι υφιστάμενοι παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην άσκηση νόμιμης δύναμης, μιά και η συμμόρφωσή τους επηρεάζεται από τον τρόπο που αυτοί αντιλαμβάνονται τη χρήση της νόμιμης δύναμης.

iv. Η δύναμη αναφοράς (ή χαρισματική δύναμη)

Η δύναμη αναφοράς στηρίζεται στην

ταύτιση αυτών που επηρεάζονται με αυτόν που επηρεάζει. Αυτό το συναίσθημα του να "είμαστε ένα" μπορεί να είναι αμοιβαίο. Η δύναμη αναφοράς είναι αποτέλεσμα του θαυμασμού ενός ατόμου για τις προσωπικές αρετές, τα χαρακτηριστικά και τη φήμη ενός άλλου ατόμου.

Η δύναμη αυτή καλείται χαρισματική διότι είναι παρόμοια με την ιδέα του Max Weber, περί "χαρισματικής εξουσίας", όπου η υποταγή βασίζεται στην εσωτερική προσωπική έλξη του ενός ατόμου για το άλλο. Ατομα που θαυμάζονται πολύ και είναι σεβαστά, μπορούν να ασκούν δύναμη αναφοράς, διότι οι άλλοι άνθρωποι επιζητούν την παραδοχή τους και θέλουν να τους ευχαριστήσουν. Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι ο μιμητισμός και ο κονφορμισμός τείνουν να αυξήσουν το βαθμό της δύναμης αναφοράς.

v. *Η δύναμη της αυθεντίας (ή δύναμη του ειδικού)*

Η κατοχή χρήσιμης γνώσης ή εμπειρίας, είναι το θεμέλιο της πηγής της δύναμης. Το μέγεθος της δύναμης σε αυτή την περίπτωση, εξαρτάται από την αντίληψη αυτών που επηρεάζονται, σχετικά με το εάν αυτός που επηρεάζει, διαθέτει πραγματικά γνώση ή εμπειρία και το πόσο χρήσιμη είναι αυτή στις συγκεκριμένες περιπτώσεις. Για να αποκτήσει δύναμη ειδίκευσης ένα άτομο πρέπει να θεωρηθεί αξιόπιστο και αξιόλογο.

Ο Λεωνίδας Χυτήρης στο σύγγραμμά του "Οργανωσιακή Συμπεριφορά" (σελίδες 305-306), αναφέρεται σε ορισμένες τεχνικές που βοηθούν το άτομο να αποκτήσει δύναμη ειδίκευσης και συγκεκριμένα:

α. να αναπτύσσει και καλλιεργεί την εικόνα του ειδικού

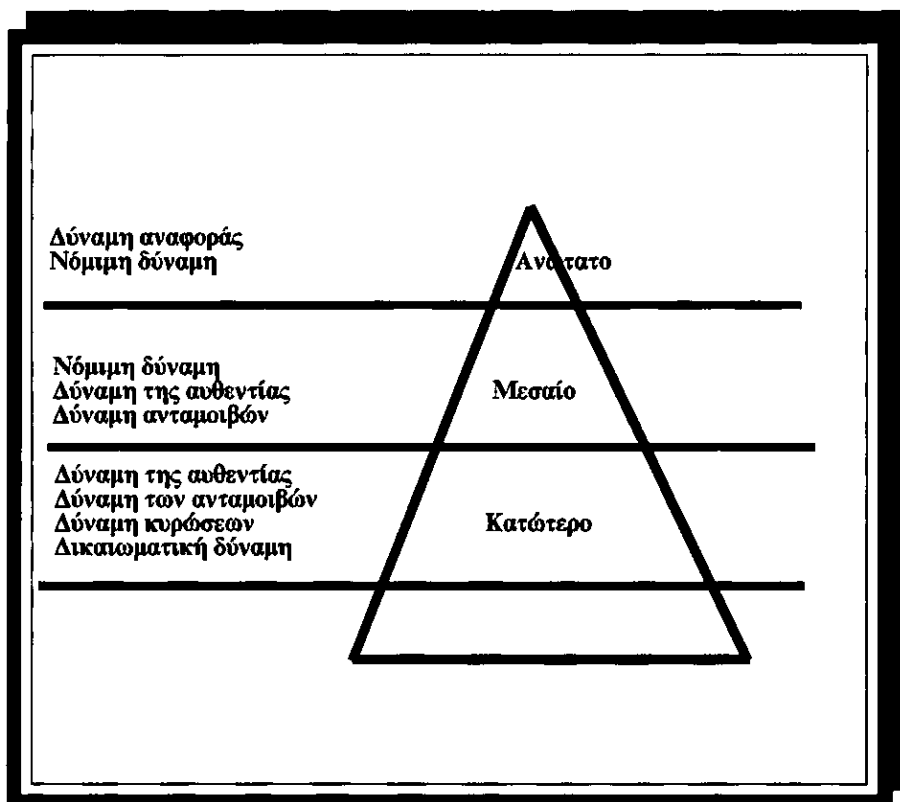
- β. προσπάθεια διατήρησης της αξιοπιστίας του
- γ. να ενεργεί με ένα σίγουρο και αποφασιστικό τρόπο
- δ. να είναι συνεχώς ενήμερο και να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες για προβολή της ειδικεισής του.

Ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο, στο οποίο ευρίσκεται το στέλεχος, η χρήση συγκεκριμένου τύπου δύναμης φαίνεται να είναι περισσότερο συνήθης και περισσότερο αποτελεσματική. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα.

Αυτές οι πέντε πηγές δύναμης μπορούν να θεωρηθούν σαν τα μέσα με τα οποία η εξουσία επιτυγχάνει την επιρροή μέσα στον οργανισμό. Έτσι ο Α επηρεάζει τον Β γιατί ο Β πιστεύει ότι η συμπεριφορά του θα οδηγήσει στην ανταμοιβή, ή γιατί ο Α είναι αυθεντία, ή γιατί κατέχει δικαιωματικά το δικαίωμα να επηρεάζει.

Οι French & Raven δεν ανέλυσαν όμως, "άλλες

Σχήμα 1. Πηγές δύναμης ή τύποι δύναμης σε σχέση με τα διοικητικά επίπεδα των στελεχών



Πηγή: Λεωνίδας Χυτήρης "Οργανωσιακή συμπεριφορά" (σελίδα 305)

πιθανές συνέπειες" και συγκεκριμένα ο Β μπορεί να υπακούει στον Α, όχι μόνο για τις συνέπειες που καθορίζει ο Α, αλλά και προσαρμοζόμενος σε άλλες απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Το πως όμως το άτομο Β θα ανταποκριθεί στην

επιρροή του Α, θα εξαρτηθεί κατά πολύ από τον τρόπο που αυτό συμπεριφέρεται στον Α. Όταν το άτομο Β αμύνεται στις επιθυμίες, ή εντολές του ατόμου Α και προσπαθεί αυτόματα να αδιαφορήσει ή να σαμποτάρει την εντολή αυτό ονομάζεται αντίσταση.

Έχουν προταθεί κάποιες οδηγίες προκειμένου να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να χρησιμοποιούν κάθε μία από αυτές τις πέντε δυνάμεις. Οι οδηγίες αυτές, γενικά ορίζονται στο πλαίσιο ότι οι στόχοι των εργαζομένων ευρίσκονται σε αρμονία με τους στόχους του στελέχους και γενικά του οργανισμού. Όταν οι στόχοι του ατόμου δεν συμπίπτουν με τους στόχους του οργανισμού, ο υφιστάμενος, ίσως, δεν συναινέσει και δεν αναγνωρίσει, ή θα αντιδράσει αρνητικά στην επιβολή δύναμης από τον προϊστάμενο.

Σύμφωνα με το σύγγραμμα "Οργανωσιακή συμπεριφορά" του Λεωνίδα Χυτήρη (σελίδα 306), οι

πέντε πηγές δύναμης δεν είναι ανεξάρτητες η μιά από την άλλη. Ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται μιά δύναμη, μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση και το εύρος επιρροής των άλλων.

Η χρήση της επιβραβευτικής δύναμης (ανταμοιβών), τείνει να αυξήσει την δύναμη αναφοράς, αφού συνήθως οι άνθρωποι έλκονται από αυτούς που θαυμάζουν και οι οποίοι τους επιβραβεύουν. Από την άλλη πλευρά η καταναγκαστική δύναμη τείνει να ελαττώνει την δύναμη αναφοράς, για τον αντίθετο λόγο. Οι άνθρωποι τείνουν να αποφεύγουν και να δυσφορούν προς εκείνους που επιβάλλουν τιμωρίες. Επομένως, με τον κατάλληλο χειρισμό των επαίνων, τα άτομα μπορούν να αυξήσουν την δύναμη αναφοράς τους.

Η δύναμη αναφοράς επίσης, επηρεάζεται από την κατάλληλη χρήση της δικαιωματικής (νόμιμης) δύναμης. Επειδή τους ηγέτες του οργανισμού, συνήθως τους σέβονται και τους εμπιστεύονται, εκτελούν το έργο τους

ικανοποιητικά, η δύναμη αναφοράς τους τείνει να αυξάνει (όσο αυτοί εκτελούν καλύτερα το έργο τους).

Η δύναμη αναφοράς επίσης, επηρεάζεται από την δύναμη της αυθεντίας, αφού οι άνθρωποι τείνουν να επηρεάζονται από εκείνους που κατέχουν αξιόλογη γνώση και επιδεξιότητα. Αρα στο βαθμό που τα άτομα κατέχουν μεγαλύτερη γνώση και την χρησιμοποιούν στις κατάλληλες στιγμές, γίνονται αρεστοί και θαυμάζονται και η δύναμη αναφοράς τους αυξάνει.

3. Ανάλυση της δύναμης και της επιρροής κατά τον Etzioni

Ο Χαρ. Κανελλόπουλος στην "Οργανωτική θεωρία του" (σελίδα 261-262), αναφέρει ότι υπάρχει και η ανάλυση της έννοιας της δύναμης και της επιρροής και από έναν

άλλο ερευνητή, τον Etzioni. Ο Etzioni, θεωρεί την δύναμη σαν μία έννοια ξεχωριστή από την επιρροή.

Σημειώνεται ότι η χρήση της δύναμης από ένα άτομο Α, μπορεί να μεταβάλλει την συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου Β, αλλά όμως μπορεί να μην αλλάξει τις προτιμήσεις του Β. Η αντίσταση του Β κάμπτεται, όχι γιατί αυτός αλλάζει την θέλησή του εκτεθειμένος στη δύναμη του Α, αλλά γιατί η αντίσταση στον Α αποκτά ένα τίμημα ιδιαίτερα μεγάλο, ώστε να γίνει απαγορευτικό.

Αντίστροφα, η επιτυχημένη επιρροή, κάνει τον Β να αλλάξει την προτίμησή του για μία πράξη έτσι ώστε αυτός (ο Β) να θέλει να αλλάξει την συμπεριφορά του ή τις απόψεις του, έτσι ώστε αυτές να συμφωνούν με την προτίμησή του και την αξιολόγησή τους.

Η διάκριση εδώ φαίνεται ότι εξαρτάται από τις συνέςπειες της συμμόρφωσης. Μερικές φορές ο Β, θα υπακούσει στον Α για να αποφύγει κάποια τιμωρία και

φυσικά ο Β μπορεί να συνεχίζει να μην ικανοποιείται με την ενέργεια που κάνει. Από την άλλη μεριά, εάν η υπακοή στον Α, καταλήγει σε θετικές επιπτώσεις, τότε ο Β μπορεί να μεταβάλλει τις απόψεις του σχετικά με το εάν ικανοποιείται ή όχι με την ενέργεια που κάνει.

Ο Etzioni ενδιαφέρεται περισσότερο με το εάν ο Β ικανοποιείται με αυτό που κάνει για τον Α, παρά για το εάν ο Β συμμορφώνεται ή όχι.

4. Ανάλυση της έννοιας της δύναμης και της επιρροής κατά τον Nizbet

Ο Χαράλαμπος Κανελλόπουλος στο σύγγραμμά του περί "Οργανωτικής θεωρίας" (σελίδα 262-263), αναφέρει ότι και ο Nizbet, υπό την ιδιότητα του ερευνητή προσεπάθησε να αναλύσει και εμβαθύνει στις έννοιες της δύναμης και της επιρροής.

Ο R. Nizbet, προσεγγίζει το θέμα της δύναμης με ένα ενδιαφέροντα τρόπο. Θεωρεί την δύναμη σαν μία αντίθεση της εξουσίας. Η έννοια της εξουσίας κατά τον Nizbet, είναι μία κοινωνιολογική έννοια. Αντίθετα από τους κοινωνικούς ψυχολόγους, ο Nizbet, παρατηρεί ότι κατά την κοινωνιολογική άποψη υπάρχει μία διάκριση μεταξύ της δύναμης και της εξουσίας.

Η έννοια της εξουσίας είναι παράλληλη σε γενικές γραμμές με την κοινωνικο-ψυχολογική έννοια της επιρροής. Δηλαδή, η εξουσία έχει θεωρηθεί σαν η "ηθελημένη" αποδοχή (από τα άτομα) των μεταβολών της συμπεριφοράς τους που προέχρονται και προκαλούνται από τους προϊσταμένους τους. Μία άλλη διάκριση που κάνουν οι κοινωνιολόγοι είναι ότι η εξουσία είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τις συνέπειες που συνεπάγεται η θέση που κατέχει το άτομο που επηρεάζει. Οι συνέπειες αυτές μπορεί να είναι ανταμοιβές, κυρώσεις, ή δικαιωματικές κατά τον

χαρακτηρισμό των French & Raven.

Η έννοια της δύναμης έχει χρησιμοποιηθεί κατά κανόνα σαν κυριαρχία ή εξαναγκασμός, με την οποία οι άνθρωποι υποχρεώνονται να συμπεριφερθούν σύμφωνα με συγκεκριμένους τρόπους, χωρίς κανένα πραγματικό ή μόνιμο αποτέλεσμα στο σύστημα προτιμήσεών τους.

Επίσης, η δύναμη θεωρείται από τους κοινωνιολόγους, συνδεδεμένη με τις συνέπειες που συνεπάγεται η θέση που κατέχει το άτομο που επηρεάζει, λόγω αυθεντίας, προσωπικότητας, ή αναφοράς. Αυτή η δύναμη μας οδηγεί σε μιά πιο καθαρή αντίληψη της έννοιας της εξουσίας.

Στη μελέτη της χρήσης της δύναμης, σύμφωνα και με τον Λεωνίδα Χυτήρη που στο σύγγραμμά του "Οργανωσιακή συμπεριφορά" (σελίδα 296-298), μία ενδιαφέρουσα ερώτηση που προκύπτει είναι πότε αυτή είναι κατάλληλη ή κρίνεται ακατάλληλη. Εάν έχεις αρκετή δύναμη μπορείς να επηρεάσεις άλλους

ανθρώπους, ακόμα δε και να τους αναγκάσεις να συμπεριφερθούν αντίθετα με τη θέλησή τους.

Επομένως δημιουργούνται θέματα ηθικής που σχετίζονται με την απόκτηση και χρήση της δύναμης. Για να αποφασίσει κανείς κατά πόσο η χρήση της δύναμης είναι ηθική ή ανήθικη πρέπει να αποφασίσει μέσα στο πλαίσιο των δικών του, προσωπικών αξιών, ακόμα και εάν από τον οργανισμό του παρέχονται συγκεκριμένες προδιαγραφές, προκειμένου να κάνει κρίσεις.

Η χρήση της δύναμης δεν είναι απαραίτητα κάτι καλό ή κακό. Τυπικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι, εφόσον η χρήση της δύναμης έχει σαν στόχο την αυτοεξυπηρέτηση, είναι κακή. Σε αυτή την περίπτωση όμως, τα αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση, όσο και για την κοινωνία, μπορεί να είναι θετικά και επιθυμητά. Μιά βασική αρχή της οικονομικής θεωρίας είναι ότι τα άτομα θα εργαστούν για την βελτίωση της

κοινωνίας, επιδιώκοντας το δικό τους συμφέρον.

Το κυνηγητό βέβαια, της προσωπικής δύναμης δεν είναι πάντοτε για το καλό της κοινωνίας. Και εάν οι επιχειρηματικές συναλλαγές είναι καλές ή κακές, αυτό πρέπει να αποφασιστεί, όχι με τους οικονομικούς όρους της προσφοράς και της ζήτησης, αλλά με βάση τις προσωπικές αξίες των ατόμων που βασίζονται στα δικά τους πρότυπα ηθικής.

Η πολιτική συμπεριφορά και η επιβολή δύναμης είναι απαραίτητες για την λειτουργία των οργανισμών στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Σχετική έρευνα σε 428 διευθυντικά στελέχη έδωσε μερικά ενδιαφέροντα στοιχεία για τις αντιλήψεις όσον αφορά την πολιτική συμπεριφορά των στελεχών στους οργανισμούς. Σχεδόν 90% από αυτά συμφώνησαν ότι τα επιτυχημένα στελέχη πρέπει να είναι καλοί πολιτικοί και 70% συμφώνησαν ότι τα στελέχη πρέπει να συμπεριφέρονται πολιτικά για να προχωρήσουν στους

οργανισμούς. Ένα ποσοστό 55% ανέφεραν ότι η πολιτική στους οργανισμούς είναι διαβρωτική για την ικανότητα του οργανισμού και σχεδόν 50% ισχυρίστηκαν ότι η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να μειώνει και να απαλάσσεται από την ύπαρξη των πολιτικών διεργασιών και την επίδειξη πολιτικής συμπεριφοράς στον οργανισμό.

5. Δείκτες δύναμης

Ο Λεωνίδας Χυτήρης στο σύγγραμμά του περί "Οργανωσιακής συμπεριφοράς" (σελίδες 300-301), ισχυρίζεται ότι μερικές φορές είναι δύσκολο να υποστηρίξει κανείς πως πρέπει να χρησιμοποιείται η δύναμη. Εκείνοι που χρησιμοποιούν τη δύναμη δεν

θέλουν, συνήθως, να γνωρίζουν οι άλλοι για αυτό. Στην πραγματικότητα, όταν η δύναμη είναι αφανής είναι περισσότερο αποτελεσματική. Αυτό εξηγείται από το ότι οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται (να αμύνονται) στη χρήση δύναμης, όταν βλέπουν τους εαυτούς τους να επηρεάζονται με ένα τρόπο που είναι αντίθετος στις επιθυμίες τους.

Όταν η προσπάθεια επιρροής εμφανίζεται να είναι νόμιμη και λογική, είναι περισσότερο πρόθυμοι να συμμορφωθούν και να υποταχθούν στις επιθυμίες των άλλων.

Συχνά, άτομα που χρησιμοποιούν δύναμη αδυνατούν να ανγνωρίσουν τι πράττουν. Αισθάνονται ότι ασκούν μία λογική επιρροή που βασίζεται σε νόμιμους λόγους, δηλαδή η επιρροή που ασκούν είναι περισσότερο λογική-νόμιμη παρά πολιτική. Υπάρχει μία σημαντική διαφωνία για το πότε πραγματικά πρέπει να χρησιμοποιείται η δύναμη.

Ενα καλό παράδειγμα της διαφωνίας του κατά πόσο οι αποφάσεις λαμβάνονται με κριτήρια δύναμης, ή με ορθολογικά κριτήρια, προκύπτει από την έρευνα της κατανομής του προϋπολογισμού στα Αμερικανικά Πανεπιστήμια. Μελέτες για την διαδικασία κατανομής των κονδυλίων του προϋπολογισμού στα πανεπιστήμια αυτά έχουν αποδείξει ότι οι περισσότεροι καθηγητές πιστεύουν ότι οι προϋπολογισμοί πρέπει να καθορίζονται με ορθολογικά κριτήρια, ανάλογα με την σπουδαιότητα του έργου και τις ανάγκες -ιδιαιτερότητες- της κάθε Σχολής ή Τμήματος, τη σπουδαιότητα του επιτελούμενου έργου και τις ιδιαίτερες κάθε φορά κοινωνικές καταστάσεις. Μερικοί συμμετέχοντες είχαν την υποψία ότι οι προϋπολογισμοί καθορίζονται περισσότερο με βάση τη δύναμη επιρροής παρά με ορθολογικά κριτήρια.

Γιά να διαπιστώσει κανείς κατά πόσο οι αποφάσεις λαμβάνονται περισσότερο με τη δύναμη ή τη λογική, ο

Χαρ. Κανελλόπουλος υποστηρίζει ότι ο ερευνητής J. Pfeffer, εντόπισε πέντε παράγοντες-κριτήρια για την εκτίμηση της δύναμης. Αυτοί οι πέντε παράγοντες περιλαμβάνουν:

- i. τις ορίζουσες της δύναμης
- ii. τις συνέπειες της δύναμης
- iii. τα σύμβολα της δύναμης
- iv. τη φήμη και τη συμμετοχή-εκπροσώπηση σε σπουδαία συμβούλια ή επιτροπές.

Ας αναλύσουμε τον κάθε ένα από τους παράγοντες-κριτήρια:

- ***Ορίζουσες της δύναμης***

Μία μέθοδος για την εκτίμηση της δύναμης εστιάζεται στην αρνητική δυνατότητα να ασκηθεί επιρροή. Αποτελείται από τη μέτρηση του αριθμού των προσδιοριστικών παραγόντων δύναμης που διαθέτει κάθε μέλος της ομάδας.

Η κλασσική ανάλυση της δύναμης των French & Raven καθόρισε πέντε βάσεις προσωπικής δύναμης. Πόσες από αυτές μπορεί να κατέχει το άτομο; Μία από αυτές τις βάσεις είναι η εξειδίκευση. Επομένως, εκείνα τα άτομα που κατέχουν μεγαλύτερη γνώση και εξειδίκευση, ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στους άλλους. Ο μαθητής πχ που κατέχει τη μεγαλύτερη γνώση θα έχει τη μεγαλύτερη δύναμη.

- *Συνέπειες δύναμης*

Η κατανομή της δύναμης, επίσης, μπορεί να εκτιμηθεί εξετάζοντας τις συνέπειες μίας διαδικασίας, ή μίας απόφασης. Αφού η δύναμη χρησιμοποιείται για τον επηρεασμό εκείνων που λαμβάνουν αποφάσεις, τα άτομα με τη μεγαλύτερη δύναμη, θα πρέπει να είναι αυτά που λαμβάνουν τις περισσότερο επιθυμητές αποφάσεις.

Αυτή η σχέση ανάμεσα στη δύναμη και τις συνέπειες που απορρέουν από αυτή, είναι απαραίτητο να αναλυθεί προσεκτικά. Η εκτίμηση της δύναμης απαιτεί τη γνώση του τι θα μπορούσε να συμβεί εάν απουσίαζαν αυτοί που την κατέχουν.

Επίσης, είναι απαραίτητο να γίνει η διάκριση ανάμεσα στην ικανότητα επιρροής μιάς κατάστασης και την ικανότητα πρόβλεψης του τι θα μπορούσε να συμβεί σε κάθε περίπτωση. Κατά κανόνα, υποτίθεται ότι οι περισσότερο ισχυροί άνθρωποι μπορεί να πείθουν τους άλλους. Για παράδειγμα σε μιά ψηφοφορία μπορεί να προβλέψουν το νικητή, να πάνε με το μέρος του, έστω και εάν η τελική απόφαση είναι διαφορετική από εκείνη που υποστήριζαν. Αυτό σημαίνει ότι είχαν την δυνατότητα να προβλέψουν την επικρατέστερη απόφαση και όχι ότι η δύναμή τους μειώθηκε.

- **Σύμβολα**

Η δύναμη διαφορετικών ατόμων μπορεί να εκτιμηθεί εξετάζοντας πόσα σύμβολα δύναμης αυτοί κατέχουν. Όταν χρησιμοποιείται ο όρος σύμβολα, εννοούνται τίτλοι, μέγεθος και τοποθεσία γραφείων και πολλά άλλα.

- **Φήμη**

Ενας άλλος τρόπος για να προσδιορίσει κανείς πως κατανέμεται η δύναμη στους οργανισμούς, είναι να ερωτηθούν τα μέλη του, το ποιός κατέχει τη μεγαλύτερη ισχύ, ή ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή.

Αυτή η μέθοδος μετρά τη φήμη για τη δύναμη που έχουν τα μέλη του οργανισμού, όπως την αντιλαμβάνονται οι άλλοι. Αυτή η μέθοδος υποθέτει πως οι άνθρωποι γνωρίζουν καλά τις

σχέσεις δύναμης και είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν.

- ***Συμμετοχή σε συμβούλια-επιτροπές***

Ο τελευταίος τρόπος για να εκτιμηθεί η δύναμη είναι να προσδιοριστούν ποιά άτομα και ομάδες έχουν συχνή παρουσία στα συμβούλια και σε άλλες σημαντικές θέσεις διοίκησης. Είναι γενικός κανόνας ότι άτομα που καλούνται να συμμετάσχουν σε σημαντικά συμβούλια διοίκησης έχουν ιδιαίτερη δύναμη, όπως πχ μηχανικοί που συμμετέχουν σε κύκλους ποιότητας, λογιστές που συμμετέχουν στο επιτελικό συμβούλιο.

6. Απόκτηση διαπροσωπικής δύναμης

Είναι γεγονός ότι κάθε άτομο επιθυμεί να αποκτήσει δύναμη. Σύμφωνα και με τον Λεωνίδα Χυτήρη τα πλεονεκτήματα της διαπροσωπικής δύναμης είναι ορατά όταν ένα άτομο έχει εύκολη πρόσβαση στα υψηλά διοικητικά κλιμάκια για να παίρνει έγκαιρα πληροφορίες. Επίσης, όταν ένα διευθυντικό στέλεχος μπορεί να εγκρίνει έξοδα που υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό, ή να δώσει αυξήσεις μισθού στους υφισταμένους του λόγω καλής απόδοσης. Βέβαια, υπάρχουν και διαφορές στη δύναμη που κατέχει το κάθε άτομο.

Στο ερώτημα γιατί υπάρχουν αυτές οι διαφορές έχουν δοθεί δύο απαντήσεις από τον Ronald Moss Kanter, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι μπορούν να αποκτήσουν δύναμη κύρια με δύο τρόπους:

- α. Ενεργώντας με το σωστό τρόπο και
- β. Αναπτύσσοντας κατάλληλες σχέσεις

Έτσι λοιπόν γιά τον κάθε τρόπο χωριστά, ο R. Kanter, υποστηρίζει ότι:

- ***Ενεργώντας με τον σωστό τρόπο***

Αν και οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκτελούν πιστά το ρόλο που τους ανατίθεται, εν τούτοις η μεθοδική και ανεξάρτητη εκτέλεση του ρόλου τους, δεν αυξάνει αναγκαία και τη δύναμη του ατόμου.

Ο Kanter, προτείνει ότι μερικές δραστηριότητες θεωρούνται καλύτερες από τις άλλες γιά την αύξηση της προσωπικής δύναμης. Η δύναμη των ατόμων αυξάνει όταν οι δραστηριότητές τους είναι ασυνήθεις, εμφανέστατες και κυρίως όταν έχουν σχέση με τα προβλήματα του οργανισμού.

- *Αναπτύσσοντας κατάλληλες σχέσεις*

Πέρα από το να ενεργούν με ορθό τρόπο τα άτομα μπορούν να αυξήσουν την προσωπική τους δύναμη αναπτύσσοντας ανεπίσημες σχέσεις με τους σωστούς ανθρώπους. Ο Kanter, πιστεύει ότι, εάν οι διαπροσωπικές σχέσεις αναπτύσσονται και διατηρούνται κατάλληλα, ο καθένας μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της προσωπικής δύναμης, όπως: οι ανώτεροι προϊστάμενοι και οι ομοιόβαθμοι συνάδελφοι.

7. Διατήρηση της διαπροσωπικής δύναμης

Οι άνθρωποι οι οποίοι κατέχουν δύναμη, συνήθως,

γίνονται περισσότερο ισχυροί, επειδή μπορούν να χειριστούν την κάθε περίπτωση και να συμμετέχουν σε πολιτικές διεργασίες, που τους επιτρέπουν, όχι μόνο να διατηρήσουν τη δύναμη αυτή, αλλά και να την αυξήσουν.

Μόλις καταλάβουν μία θέση δύναμης, οι περισσότεροι άνθρωποι, σκοπίμως την διαρθρώνουν με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξάνουν τον έλεγχο τους πάνω στους άλλους. Η επιβραβευτική δύναμη, η καταπιεστική δύναμη, καθώς και η νόμιμη δύναμη παρέχονται από τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, η διατήρηση της δύναμης, που βασίζεται στον οργανισμό, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεχή στήριξη των ατόμων αυτών από αυτόν (τον οργανισμό). Εάν ο οργανισμός αποσύρει την στήριξή του από ένα άτομο, πχ αρνείται να του παραχωρήσει τη χρήση των βραβείων και το δικαίωμα της τιμωρίας, η δύναμη του ατόμου αυτού συνεχώς μειώνεται.

Τα άτομα των οποίων η προσωπική δύναμη βασίζεται στη δύναμη ειδίκευσης ή στη χαρισματική δύναμη δεν εξαρτώνται από τον οργανισμό, όσον αφορά στην ικανότητά τους να επηρεάσουν τους άλλους. Αυτά τα άτομα μπορούν να χρησιμοποιήσουν μία σειρά στρατηγικών για να διατηρήσουν τη δύναμή τους. Τέτοιες στρατηγικές, σύμφωνα και με τον Λεωνίδα Χυτήρη είναι:

i. Διατήρηση της δύναμης της ειδίκευσης

Τρεις είναι οι κυριότεροι όροι για τη διατήρηση της δύναμης αυτής, οι εξής:

1. Αφού η εξειδικευμένη δύναμη βασίζεται στη γνώση και στην εμπειρία, οι ειδικοί πρέπει να συνεχίσουν να θεωρούνται και να είναι ικανοί και ειδικοί. Οποιοι θεωρούνται ξεπερασμένοι χάνουν αυτή την ειδική δύναμη.

2. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση ο

οργανισμός να συνεχίσει να έχει την ανάγκη της γνώσης και της εμπειρίας του ειδικού. Η εξειδίκευση πολλών δικηγόρων και λογιστών πχ βασίζεται στο πολυσύνθετο των νόμων και των φορολογικών κανόνων. Εάν αυτοί οι νόμοι αντικαθίσταντο με άλλους περισσότερο κατανοητούς και απλούς η εξειδίκευση των δικηγόρων και λογιστών, αυτόματα δεν θα ήταν και τόσο απαραίτητη.

3. Τέλος, άτομα που ασκούν εξειδικευμένη δύναμη πρέπει να φροντίσουν να θεωρούνται και να είναι αναντικατάστατα. Με άλλα λόγια, η εξειδικευμένη δύναμη μπορεί να διατηρηθεί μόνο εάν υπάρχει μιά απόλυτη ανάγκη της εμπειρίας και της γνώσης του ειδικού, που δεν μπορεί να βρεθεί αλλού.

- **Διατήρηση της χαρισματικής δύναμης**

Η χαρισματική δύναμη αναπτύσσεται κυρίως, όταν μία ομάδα ανθρώπων αισθάνεται αβεβαιότητα ή αγχος, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης και ένας ηγέτης παρουσιάζεται ξαφνικά και παρέχει κατεύθυνση, δίνοντας ένα όραμα και μία προοπτική.

Όσο η κρίση συνεχίζεται και ο ηγέτης μπορεί να παρέχει έμπνευση και ένα πνεύμα αποστολής, η χαρισματική επίδρασή του θα διατηρηθεί. Μόλις όμως η κρίση τελειώσει και οι λειτουργίες έχουν έλθει σε μία φυσιολογική ροή, η δύναμη του χαρισματικού ηγέτη θα εξαρτάται από το πόσο αυτή έχει θεσμοποιηθεί. Εάν αυτό συμβεί, ο ηγέτης θα παραμείνει δυνατός και θα συνεχίσει να οδηγεί την ομάδα.

Η ιστορία του Fidel Castro απεικονίζει το χαρισματικό ηγέτη που διατήρησε τη δύναμή του.

Προς τα τέλη του 1950, ο Fidel Castro ηγήθηκε μιάς επανάστασης στη Κούβα σαν ένας χαρισματικός επαναστάτης. Σήμερα είναι ακόμα επικεφαλής της κυβέρνησης και βασίζεται αποκλειστικά στη χαρισματική του δύναμη για να διατηρεί τη θέση του. Η επιτυχία του Fidel Castro να θεσμοποιήσει τη χαρισματική του δύναμη είναι αποτέλεσμα της χρήσης των παρακάτω τεσσάρων τρόπων διατήρησης της χαρισματικής δύναμης και συγκεκριμένα:

1. Μονιμοποίηση της χαρισματικής εικόνας
Δίνοντας έμφαση στα σύμβολα που έχουν σχέση με την άνοδο του χαρισματικού ηγέτη, η εικόνα (ιδέα) του χαρισματικού ηγέτη μπορεί να διατηρηθεί. Φωτογραφίες του Fidel και η φυσική του εμφάνιση παντού, είναι παρόμοιες με εκείνες κατά τη διάρκεια της επανάστασης. Διατηρεί γενειάδα και συνεχίζει να ντύνεται στρατιωτικά.

2. Ελεγχόμενες αλληλεπιδράσεις με τους άλλους. Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους της κοινωνίας και να ανέρχονται πάνω από το πλήθος, ελέγχοντας τις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους και ρυθμίζοντας τις δημόσιες επαφές τους. Κάνουν ελεγχόμενες εμφανίσεις, όπως πχ σε ομιλίες, τελετές και εορτές, οι οποίες τους δίνουν τη δυνατότητα αρχηγικών εμφανίσεων.

3. Υπενθύμιση παρελθόντων αρνητικών γεγονότων, συνθηκών και εικόνων

Όταν υπενθυμίζει την προηγούμενη άσχημη κατάσταση, ο χαρισματικός ηγέτης βοηθά, ώστε οι άνθρωποι να έχουν καλύτερη γνώμη γι' αυτόν. Τα θετικά αισθήματα για το χαρισματικό ηγέτη είναι περισσότερο ισχυρά, όταν αναφέρονται συγκεκριμένες αρνητικές εικόνες, όπως πχ απανθρωπιάς και αδικίας, αναξιοκρατίας,

αδιαφάνειας κλπ, οι οποίες επικρατούσαν πριν από αυτόν.

4. Παροχή-προβολή οράματος Μιλώντας, σε γενικές γραμμές για το μέλλον, ένας χαρισματικός ηγέτης μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να αποκομίσουν μία ιδέα για το πως θα είναι το μέλλον τους, να κατανοήσουν μερικώς το τι θα ακολουθήσει και ποιά θα είναι η κατεύθυνση. Όταν το μέλλον περιγράφεται με γενικούς όρους μόνο, οι άνθρωποι μπορούν να μεταφράσουν τη περιγραφή αυτή σύμφωνα με τους δικούς τους συγκεκριμένους στόχους. Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο, αυτό συχνά τους βοηθά να υπομένουν τις δυσκολίες και τις αδικίες του παρόντος.

8. Ομαδική και τμηματική δύναμη

Στους οργανισμούς, σύμφωνα με τον Λεωνίδα Χητήρη (σελίδες 311-312), εκτός των μεμονωμένων ατόμων, δύναμη έχουν και ομάδες εργαζομένων, είτε αυτές είναι τυπικές είτε είναι άτυπες. Η απόκτηση της τμηματικής δύναμης διενεργείται όταν κάποια τμήματα ή ομάδες εργαζομένων στους οργανισμούς απολαμβάνουν μεγαλύτερης εκτίμησης και σεβασμού.

Αποτελούν όμως και πηγή συγκρούσεων εξαιτίας της δύναμης που διαθέτουν να επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ή να στερούν τα άλλα τμήματα από πόρους, ή να περιορίζουν την ελευθερία δράσης τους.

Αν και στρατηγικές απόκτησης, τόσο της διαπροσωπικής όσο και της ομαδικής δύναμης δεν διαφέρουν ουσιαστικά μεταξύ τους, εν τούτοις μπορούμε να σημειώσουμε πέντε συγκεκριμένες μεθόδους

απόκτησης ομαδικής δύναμης. Αυτές είναι:

- Ελεγχος πόρων
- Ελεγχος στρατηγικών λειτουργιών
- Αντιμετώπιση αβεβαιότητας
- Δημιουργία συνθήκης αναντικατάστατου και
- Εκτέλεση βασικών λειτουργιών

- ***Ελεγχος πόρων***

Τα περισσότερα δυναμικά τμήματα ενός οργανισμού είναι εκείνα που ελέγχουν ή μπορούν να προμηθεύσουν τον οργανισμό με καθοριστικούς πόρους. Αυτοί οι πόροι μπορεί να είναι: χρήματα, ανθρώπινο δυναμικό, μηχανολογικός και λοιπός εξοπλισμός κλπ.

Οι διαφορές ανάμεσα στη δύναμη των ομάδων τείνουν να οξύνονται όταν οι πόροι γίνονται σπάνιοι. Όταν δηλαδή οι πόροι γίνονται λίγοι, οι αδύνατες υποομάδες ή μειώνονται, ή

περιορίζονται από τον οργανισμό. Όταν όμως οι πόροι είναι άφθονοι οι ομάδες ξοδεύουν λιγότερο χρόνο στο να συμπεριφέρονται έτσι ώστε να αποκτήσουν μία πλεονεκτικότερη πολιτική θέση.

- *Έλεγχος των στρατηγικών λειτουργιών*

Έλεγχος των στρατηγικών λειτουργιών σημαίνει έλεγχο σε μία λειτουργία ή δραστηριότητα από την οποία εξαρτώνται τα άλλα τμήματα. Όταν ένα τμήμα δεν μπορεί να εκτελέσει τις λειτουργίες του, μέχρις ότου ένα άλλο τμήμα έχει ολοκληρώσει τη δική του δουλειά, η πρώτη δραστηριότητα εξαρτάται από τη δεύτερη.

- Σύμφωνα με μία κλασσική μελέτη των Laurence & Lorsch, αποδείχτηκε ότι στις περισσότερο επιτυχημένες εταιρίες, η δύναμη είχε διανεμηθεί σύμφωνα με τις κρίσιμες στρατηγικές

λειτουργίες. Δηλαδή, τα τμήματα που κατείχαν τη μεγαλύτερη δύναμη ήταν εκείνα, από τα οποία εξαρτώντο τα υπόλοιπα τμήματα. Τα τμήματα λοιπόν που ήταν τα σπουδαιότερα για την επιτυχία του οργανισμού ελέγχονταν από στελέχη ικανά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- **Ικανότητα αντιμετώπισης αβεβαιότητας**

Τα τμήματα μπορούν να αποκτήσουν δύναμη, όταν έχουν την ικανότητα να βοηθούν άλλα τμήματα να αντιμετωπίζουν επιτυχώς την αβεβαιότητα, ή να ελαχιστοποιούν τις συνέπειες της αβεβαιότητας. Παράδειγμα, εάν ένα τμήμα Α, μπορεί να βοηθήσει να ελαττωθούν μερικές από τις αβεβαιότητες του τμήματος Β, τότε το τμήμα Α, έχει δύναμη πάνω στο τμήμα Β.

Η ίδια η αβεβαιότητα δεν παρέχει δύναμη, αλλά η δύναμη έρχεται από τη βοήθεια προς ένα

άλλο τμήμα να ελαττώσει τις αβεβαιότητές του, ή να ανταπεξέλθει επιτυχώς προς αυτές. Αυτό μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Μία μέθοδος είναι η παροχή πληροφοριών, μία άλλη μέθοδος είναι να προλάβει την αβεβαιότητα, εμποδίζοντας ανεπιθύμητα γεγονότα να συμβούν.

- ***Δημιουργία συνθήκης αναντικατάστατου***

Τα άτομα, ή τα τμήματα που παρέχουν ένα σημαντικό πόρο, ή εκτελούν μία ζωτική λειτουργία για τον οργανισμό και δεν μπορούν άμεσα να αντικατασταθούν, είναι δυνατόν να αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη. Αυτή η βάση της δύναμης συχνά συζητείται κάτω από τον όρο υποκαταστασιμότητας, η οποία αναφέρεται σαν η ικανότητα άλλων τμημάτων να εκτελούν τις δραστηριότητες ενός συγκεκριμένου τμήματος.

Εάν ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει

εναλλακτικούς πόρους δεξιότητας (δηλαδή άλλους εργαζόμενους), ή πληροφορίες, ή τρόπους να εκτελεί την εργασία ενός άλλου τμήματος, η δύναμη του τμήματος αυτού θα ελαττωθεί.

Μιά στρατηγική που χρησιμοποιείται συχνά, για τη διατήρηση του αναντικατάστατου τμήματος, είναι η παρακολούθηση της πολιτικής των προσλήψεων, ώστε να εμποδίζεται η πρόσληψη των ατόμων με τις ίδιες γνώσεις. Εάν ένα τμήμα μπορεί να διατηρήσει το μονοπώλιο συγκεκριμένων τύπων εξειδίκευσης και την ικανότητα να ανταποκρίνεται στην αβεβαιότητα, γίνεται αναντικατάστατο και αποκτά δύναμη μέσα στον οργανισμό.

- ***Εκτέλεση βασικών λειτουργιών***

Στους οργανισμούς μερικά τμήματα είναι περισσότερο "κεντρικά" από κάποια άλλα και

κατά κανόνα αποκτούν και μεγαλύτερη δύναμη. Αν και όλα τα τμήματα είναι μεταξύ τους ανεξάρτητα, εν τούτοις μερικά τμήματα συντελούν περισσότερο στην παραγωγή του τελικού προϊόντος του οργανισμού, αποτελώντας συνδετικό κρίκο για τις δραστηριότητες άλλων τμημάτων και επομένως έχουν ισχυρότερο κέντρο βάρους. Η δύναμη που προέρχεται από την "κεντρικότητα", αποκαλύφθηκε σε μερικά από τα πρώτα πειράματα δικτύων επικοινωνίας. Στο δίκτυο επικοινωνίας "ρόδα" πχ, το πρόσωπο στο κέντρο που επικοινωνούσε με κάθε άλλο άτομο, είχε τον πλέον κεντρικό ρόλο και συνήθως εθεωρείτο ο αρχηγός της ομάδας και ο περισσότερο ισχυρός. Η δύναμη του ατόμου πήγαζε κατά πολύ από την ικανότητά του να ελέγχει την ροή των πληροφοριών ανάμεσα στην ομάδα.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε την έννοια και σημασία της εξουσίας, προκειμένου να αντιληφθούμε την συμβολή της στο αποτελεσματικό διοικητικό έργο που επιτελούν τα στελέχη της επιχείρησης και συγκεκριμένα:

Θα αναλύσουμε εννοιολογικά την εξουσία καθορίζοντας την δυναμική της μέσα στο θετικό παραγωγικό αποτέλεσμα

Θα αντιληφθούμε ότι προκειμένου το στέλεχος να έχει εξουσία πρέπει αντίστοιχα να του έχει εκχωρηθεί και η ισόβαρη ευθύνη

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στην φύση και τη πηγή της εξουσίας

Θα αναλύσουμε τους διάφορους τύπους

εξουσίας που συναντώνται στην επιχειρησιακή δράση

Θα προσπαθήσουμε να γίνουν αντιληπτές οι τρεις μορφές εξουσίας: η γραμμική, η επιτελική και η λειτουργική, επεξηγώντας και αναλύοντας τον τρόπο που κάθε μία λειτουργεί



1. Η έννοια της εξουσίας

Πρέπει κατ'αρχάς να οριοθετήσουμε την έννοια της εξουσίας προκειμένου να αντιληφθούμε καλύτερα το περιεχόμενό της. Σύμφωνα λοιπόν με τον συγγραφέα Γ. Χολέβα, στο βιβλίο του περί "Λεξικό Διοίκησης επιχειρήσεων" και στη σελίδα 141, αναφέρει ότι:

"Εξουσία είναι το δικαίωμα χορηγήσεως εντολών, αναλήψεως πρωτοβουλιών και λήψεως αποφάσεων, που έχει κάθε στέλεχος στην επιχείρηση. Όσο υψηλότερη βαθμίδα κατέχει κανείς στην ιεραρχική (διοικητική) πυραμίδα, τόσο ευρύτερη είναι η εξουσία του και το πεδίο ελέγχου που ασκεί (SPAN OF CONTROL). Η εξουσία συνοδεύεται πάντα με αντίστοιχη ευθύνη που επίσης αυξάνει (σε ίση αναλογία προς την εξουσία), όσο υψηλότερη θέση κατέχει το στέλεχος στην ιεραρχική πυραμίδα".

Ο Γ. Χολέβας συνεχίζει ισχυριζόμενος ότι κάθε στέλεχος (προϊστάμενος), ο οποίος κατέχει εξουσία

μέσα στον οργανισμό που υπηρετεί, πρέπει αναμφίβολα να κατέχει και την αντίστοιχη ευθύνη. Είναι γενικά παραδεκτό στην διοικητική πρακτική ότι, δεν νοείται εξουσία χωρίς να συνοδεύεται από την αντίστοιχη ευθύνη και το αντίστροφο.

Όταν λοιπόν μεταβιβάζεται από ένα ανώτερο στέλεχος σε υφιστάμενο μέρος της ευθύνης του, επιβάλλεται συγχρόνως να μεταβιβάζεται και η αντίστοιχη ευθύνη και το αντίστροφο. Εξουσία και ευθύνη λοιπόν, είναι δύο αλληλοσυμπληρούμενες έννοιες που η κάθε μιά δεν μπορεί να λειτουργήσει αφεαυτού, αλλά υποχρεωτικά χρειάζεται την παρουσία και της άλλης.

Ο Λεωνίδας Χυτήρης στο σύγγραμμά του περί "Οργανωσιακής συμπεριφοράς" (σελίδες 323-324), αναλύει ότι η εξουσία προσδιορίζεται ως νόμιμη δύναμη και παρέχεται στο άτομο από τον οργανισμό, ή από τα

κοινωνικά έθιμα. Η εξουσία υποστηρίζεται από τη νομιμότητα.

Οι Katz & Kahn, σύμφωνα με τον ανωτέρω συγγραφέα, προσδιορίζουν αυτή τη διάσταση της νομιμότητας, ως σχετικό στοιχείο του ρόλου του ατόμου, ή με άλλα λόγια ότι σχετίζεται με τη θέση εργασίας, ή τη θέση με άλλα λόγια κάποιου μέσα στον οργανισμό. Συμπεριφορές, στάσεις, τρόποι ένδυσης και εμφάνισης κλπ, εάν αυτά σχετίζονται με επιτυχημένη εκτέλεση εργασίας, θεωρούνται ως σχετικά στοιχεία του ρόλου.

Η επίσημη εξουσία και η νόμιμη δύναμη είναι το ίδιο. Οι δύο αυτοί όροι αντιπροσωπεύουν ένα ειδικό είδος δύναμης που ο διευθυντής έχει, επειδή οι υφιστάμενοι πιστεύουν ότι είναι νόμιμο για ένα άτομο που κατέχει διευθυντική θέση, να έχει το δικαίωμα να διατάζει.

Στη πράξη δύσκολα ξεχωρίζεται η εξουσία (από τη

νόμιμη δύναμη) από τη χρήση της επιβραβευτικής, ή καταπιεστικής δύναμης. Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα με εξουσία, συνήθως έχουν δυνατότητα παροχής βραβείων και επιβολής ποινών και έτσι μπορούν να αλλάξουν τις παροχές στους υφιστάμενους.

2. Η αρχή του προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης

Όπως αναφέραμε ανωτέρω οι έννοιες της εξουσίας και της δύναμης στη διοικητική πρακτική είναι αλληλένδετες και αλληλοσυμπληρούμενες. Ο Χ. Φλώρος στο σύγγραμμά του περί "Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων" (σελίδες 208-209), ισχυρίζεται ότι η υλοποίηση της αρχής του προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης προϋποθέτει ότι για την άσκηση της

διοίκησης είναι απαραίτητη η ύπαρξη της εξουσίας.

Το βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της ιδιότητας του προϊσταμένου, όπως εκθέσαμε παραπάνω, είναι ότι αυτός αναλαμβάνει να αποδώσει έργο μέσω άλλων ατόμων, των υφισταμένων του.

Από τη στιγμή λοιπόν, που του ανατίθεται η διαχείριση των δυνάμεων και ικανοτήτων άλλων ατόμων, πρέπει απαραίτητως να εφοδιάζεται με την κατάλληλη εξουσία. Δηλαδή, πρέπει να του δοθεί το δικαίωμα, να επηρεάζει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του και να απαιτεί από αυτούς τη συμβολή τους στις δραστηριότητες και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Πρέπει, να του δοθεί ακόμη, ως περιεχόμενο της εξουσίας, το δικαίωμα να προβαίνει αυτός ο ίδιος σε ενέργειες που εντάσσονται στον τομέα του.

Επομένως, ο υπεύθυνος για την οργάνωση της

επιχείρησης, αφού επιλέξει την κατάλληλη μέθοδο ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων του οργανισμού και σχεδιάσει την κατάλληλη οργανωτική δομή και αφού προσδιορίσει την κατάλληλη έκταση της διοικήσεως για κάθε τμήμα, θα πρέπει να προσδιορίσει και την έκταση της εξουσίας για κάθε θέση προϊσταμένου.

Το μέγεθος της εξουσίας, πρέπει να είναι ανάλογο με τη φύση και τη σπουδαιότητα των δραστηριοτήτων, τις οποίες πρέπει να εποπτεύσει κάθε προϊστάμενος. Η εξουσία των ανωτάτων στελεχών είναι ευρύτατη, κατά τρόπο ώστε να καθίσταται δυνατή η υλοποίηση των θεμελιωδών στόχων της επιχείρησης. Αντίθετα, όσο χαμηλότερα στη κλίμακα της ιεραρχίας βρίσκεται μία θέση, τόσο στενότερη είναι η εξουσία που απαιτείται για την εκτέλεση των αντίστοιχων καθηκόντων.

Είναι αυτονόητο ότι η εξουσία, ως δικαίωμα, ακολουθείται πάντοτε και από την ανάλογη ευθύνη.

Μεταξύ εξουσίας και ευθύνης, υπάρχει σχέση ισοδυναμίας, υπό την έννοια ότι δεν είναι δυνατό να απαιτήσουμε από κάποιον να κάνει κάτι, εάν δεν του έχουμε μεταβιβάσει την απαραίτητη εξουσία να το κάνει. Εάν όμως κάποιος, ως φορέας εξουσίας, έχει δικαίωμα να επενεργεί επί της βουλήσεως των άλλων (των υφισταμένων του), να επηρεάζει την συμπεριφορά τους και να τους κατευθύνει, έχει ταυτόχρονα και αντίστοιχη και ισοδύναμη ευθύνη να ασκεί το δικαίωμα αυτό (να μη το αφήνει ανενεργό) κατάλληλα, κατά τρόπο ώστε να εκπληρωθεί ο σκοπός για τον οποίο του έχει παραχωρηθεί.

3. Η φύση της εξουσίας

Ο Μυρ. Ζαβλάνος στο σύγγραμμά του περί "Οργάνωση

και Διοίκηση" (σελίδες 142-143, τόμος Α'), υποστηρίζει ότι η επίσημη εξουσία ανάγει την αρχή της στο διοικητικό συμβούλιο και πρώτιστα στη κοινωνία που παρέχει στην οργάνωση δικαίωμα ύπαρξης. Με τη διαδικασία, έπειτα της αντιπροσώπευσης, η εξουσία μεταβιβάζεται μέσα στην οργάνωση προς τα κάτω και κατανέμεται στο υφιστάμενο προσωπικό.

Τα άτομα μπορούν να ασκήσουν εκείνη μόνο την εξουσία που τους έχει μεταβιβαστεί. Είναι σημαντικό επομένως, να μεταβιβάζεται στα άτομα εξουσία ισοδύναμη με τις ευθύνες που τους έχουν ανατεθεί. Εάν οι παραγωγικές ικανότητες των υπαλλήλων δεν αξιοποιούνται πλήρως, πρόκειται για σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαδικασία της μεταβίβασης της εξουσίας περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τους απλούς μηχανισμούς χορήγησης εξουσίας σε υφισταμένους.

Απαιτεί επίσης μία προθυμία αποδοχής, εκτός εάν υπάρχει σοβαρός λόγος για το αντίθετο, των αποτελεσμάτων της συμμετοχής των υφισταμένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Η εξουσία είναι μία ισχύ που είναι νόμιμη και κοινωνικά αποδεκτή, τουλάχιστον από τα πρόσωπα που είναι απαραίτητα, για τη διατήρηση της υπαρχής της.

Η εξουσία, σύμφωνα με τον Μυρ. Ζαβλάνο (σελίδα 143), περιέχει τα ακόλουθα σημαντικά χαρακτηριστικά:

- i. Η εξουσία προϋποθέτει την ύπαρξη μιάς σχέσης, ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα
- ii. Η σχέση αυτή προϋποθέτει κάποια διαφορά ως προς το status (θέση, τάξη, βαθμό), ανάμεσα σε ένα ανώτερο και ένα υφιστάμενο (έστω και προσωρινά)

- iii. Ο υφιστάμενος αφήνει τη συμπεριφορά του (που είναι ανάλογη με τη σχέση του προς τον ανώτερο), να καθορίζεται από τον ανώτερο, δηλαδή ο υφιστάμενος υπακούει και ο ανώτερος περιμένει μιά τέτοια συμμόρφωση
- iv. Η συμμόρφωση και η αναμονή για συμμόρφωση, βασίζονται πάνω σε κάποια πεποίθηση, ή πεποιθήσεις, που συμμερίζονται και ο ανώτερος και ο υφιστάμενος
- v. Υπάρχει μιά καθορισμένη, λίγη ή πολύ σαφήνεια, οριακή γραμμή στη ζώνη όπου λειτουργούν η σχέση και η πεποίθηση, ή πεποιθήσεις που τη στηρίζουν

4. Πηγή της εξουσίας

Σύμφωνα με τα όσα ισχυρίζεται ο Χ. Φλώρος στο σύγγραμμά του περί "Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων" (σελίδα 240), κατά μία άποψη, η εξουσία που εφαρμόζεται στη διοίκηση των επιχειρηματικών οργανισμών, στηρίζεται στην αρχή της ατομικής ιδιοκτησίας. Η άποψη αυτή για την πηγή της εξουσίας, αντικατοπτρίζει την αυταρχική περί διοικήσεως αντίληψη και ανταποκρίνεται προς το πνεύμα και το περιεχόμενο της θεωρίας Χ του Douglas Mc Gregor.

Τονίζει κυρίως το νομικό χαρακτήρα της εξουσίας. Κατά τις παραδοχές αντίθετα, της θεωρίας Υ, η οποία έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, η εξουσία υπάρχει σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση και καθίσταται αποτελεσματική, μόνο εάν τα άτομα προς τα οποία

απευθύνεται (οι υφιστάμενοι), αποδέχονται και αναγνωρίζουν με τη θέλησή τους και χωρίς εξαναγκασμό, το δικαίωμα του προϊσταμένου να τους κατευθύνει.

Συνεχίζοντας ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει ότι υπάρχουν δύο απόψεις ως προς τη πηγή της εξουσίας:

- α. Η άποψη του νόμου ως πηγή της εξουσίας
- β. Η άποψη της αποδοχής της εξουσίας

5. Ο νόμος ως πηγή της εξουσίας

Η άποψη ότι η εξουσία έχει ως πηγή το δικαίωμα της ατομικής ιδιοκτησίας, παρόλο που είναι πρακτική και εύκολα κατανοητή, δεν είναι απόλυτα σωστή καθόσον μπορεί να υπάρξει και εξουσία μη εξαρτώμενη από την ατομική ιδιοκτησία. Βεβαίως, η αρχή της ατομικής

ιδιοκτησίας, αποτελεί πράγματι ζωτικό στοιχείο της σύγχρονης κοινωνικής και οικονομικής ζωής και κίνητρο για ανάπτυξη οικονομικής δραστηριότητας.

Η αναγνώριση όμως και η λειτουργία της στηρίζεται στην έννομη τάξη. Κατοχυρώνεται από το Σύνταγμα και εφαρμόζεται μέσα στα πλαίσια που χαράσσουν οι νόμοι. Αλλά, το Σύνταγμα και οι νόμοι θεσπίζονται από όργανα τα οποία εκλέγει ο λαός και τα οποία εκφράζουν τη βούληση του λαού.

Συνεπώς, όπως κάθε εξουσία, έτσι και η εξουσία που υπάρχει και χρησιμοποιείται για τη διοίκηση του επιχειρηματικού οργανισμού πηγάζει από το λαό και εκφράζεται μέσω του Συντάγματος και των νόμων στους οποίους στηρίζεται το δικαίωμα της ιδιοκτησίας.

Ακόμη πρέπει να σημειώσουμε σχετικά και τα εξής: ο ιδιοκτήτης της επιχειρηματικής περιουσίας, δεν είναι πάντοτε και φορέας της διοικητικής εξουσίας σε

βαθμό τέτοιο που να του παρέχεται η πρακτική δυνατότητα διαχείρισης της περιουσίας του. Ο μέτοχος πχ της ανώνυμης εταιρίας, έμμεσα μόνο λαμβάνει μέρος στη διοίκησή της, διά της συμμετοχής του στη Γενική Συνέλευση. Αντίθετα, είναι φορείς άμεσης εξουσίας με δικαιώματα ανάπτυξης διαχειριστικής δραστηριότητας και κατεύθυνσης των ενεργειών του πάσης φύσεως προσωπικού της εταιρικής επιχείρησης, όλα τα στελέχη της, από του διευθύνοντος συμβούλου, μέχρι και του τελευταίου επιστάτη, τα οποία κατά κανόνα, ουδένα δικαίωμα ιδιοκτησίας έχουν επί της επιχειρηματικής περιουσίας.

Στη προκειμένη περίπτωση, η απόκτηση εξουσίας από άτομα μη ιδιοκτήτες περιουσίας, βασίζεται σε ένα σύστημα θεσμών, οι οποίοι εισάγονται και κατοχυρώνονται από την ισχύουσα νομοθεσία. Το διοικητικό συμβούλιο της ανώνυμης εταιρίας πχ, έχει

τόση εξουσία, όση του παρέχει η νομοθεσία που διέπει το θεσμό της ΑΕ και επιπλέον όση εξουσία του παρέχει το καταστατικό της εταιρίας και η Γενική Συνέλευση των μετόχων, κινούμενη πάντα μέσα στα πλαίσια τα οποία επίσης θέτει η νομοθεσία.

Εξάλλου, η εξουσία οποιουδήποτε άλλου διοικητικού στελέχους, εξαρτάται από τη σχέση που το συνδέει με τον οργανισμό, η οποία δεν μπορεί παρά να είναι σχέση αναγνωριζόμενη και ρυθμιζόμενη από την έννομη τάξη. Στη σύμβαση εργασίας πχ (ως θεσμό αναγνωριζόμενο και ρυθμιζόμενο από το δίκαιο), που συνδέει ένα διοικητικό στέλεχος με την επιχείρηση ως εργοδότη, προσδιορίζεται και η έκταση της εξουσίας με την οποία αυτό εφοδιάζεται. Προσδιορίζονται δηλαδή τα όρια μέσα στα οποία το άτομο δικαιούται να ενεργεί και να δίνει εντολές σε άλλα άτομα.

Συνοψίζοντας τις παραπάνω σκέψεις καταλήγουμε

στο συμπέρασμα ότι: σύμφωνα με την καθαρώς νομική, ή όπως διαφορετικά λέγεται, τη συνταγματική άποψη, η εξουσία ως δικαίωμα θεμελιώνεται στο δίκαιο και προσδιορίζεται κατά την έκταση και το περιεχόμενό της, είτε απευθείας από τη σύμβαση που συνδέει το φορέα της με τον οργανισμό, είτε από τον άμεσο προϊστάμενο του φορέα.

Και η άποψη συνεπώς κατά την οποία πηγή της εξουσίας κάθε στελέχους είναι ο προϊστάμενός του, δεν είναι απόλυτα ακριβής. Κάθε στέλεχος βεβαίως, δικαιούται όπως είπαμε να μεταβιβάζει εξουσία στους υφισταμένους του, πάντοτε όμως σε ορισμένα πλαίσια, περιγραφόμενα από τα όρια της δικής του εξουσίας. Οποσδήποτε όμως, δικαιούται να ελέγχει, εκδίδοντας τις κατάλληλες εντολές και παρέχοντας τις απαραίτητες οδηγίες, τη σωστή εφαρμογή εκ μέρους των υφισταμένων του, της εξουσίας που αυτοί κατέχουν.

Υπέρ της άποψης ότι πηγή της εξουσίας είναι ο νόμος και όχι το δικαίωμα της ιδιοκτησίας, συνηγορεί και το επιχείρημα ότι, εξουσία υπάρχει και εφαρμόζεται στη διοίκηση και των οργανισμών που λειτουργούν σε κοινωνίες στις οποίες δεν αναγνωρίζεται αυτός ο θεσμός.

Σχήμα: Η ροή της εξουσίας από την πηγή μέχρι του τελικού προορισμού της

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ/ΚΟΥ ΣΥΜ/ΛΙΟΥ

ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΤΕΣ

Η ροή της εξουσίας από τη πηγή μέχρι του τελικού προορισμού της, μέχρι του κατωτάτου δηλαδή κλιμακίου

της διοικητικής ιεραρχίας απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:

6. Η άποψη της αποδοχής της εξουσίας

Η δεύτερη άποψη, ως προς τις πηγές της εξουσίας, συνεχίζει ο Χ Φλώρος (σελίδα 243), είναι εκείνη της αποδοχής. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, για να υπάρξει εξουσία, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να γίνεται αυτή αποδεκτή από τους υφισταμένους. Με άλλα λόγια, η εξουσία βασίζεται σε εκείνον προς τον οποίο κατευθύνεται και όχι σε εκείνον από τον οποίο προέρχεται.

Αυτή η θεώρηση ξεκινά από τη διαπίστωση, ότι οι νόμοι και οι διαταγές δεν εφαρμόζονται σε όλες τις

περιπτώσεις. Εάν πχ ένα διευθυντικό στέλεχος, απευθυνόμενο αυστηρά προς τους υφισταμένους του, τους προτρέπει να εργαστούν με ταχύτερο ρυθμό, αυτοί μπορεί να μην αμφισβητήσουν φανερά το δικαίωμά του, να εκφράσει μιά τέτοια απαίτηση, μπορεί εν τούτοις να μην συμμορφωθούν επιδεικνύοντας αδιαφορία. Κατά τον τρόπο αυτό απογυμνώνεται η σχετική διαταγή από την εξουσία.

Ενα άτομο είναι διατεθειμένο να αποδεχθεί ότι μιά εντολή που παίρνει περιέχει εξουσία και να δείξει προθυμία να την εφαρμόσει κάτω από τις τέσσερις προϋποθέσεις:

- a. Το άτομο μπορεί να αντιληφθεί το περιεχόμενο της εντολής
- b. Κατά τη στιγμή που παίρνει την απόφαση για την

εφαρμογή της εντολής, πιστεύει ότι αυτή είναι σύμφωνη με τους στόχους της επιχείρησης

- c. Η εντολή είναι σύμφωνη και προς τα δικά του προσωπικά ενδιαφέροντα
- d. Έχει την πνευματική και τη φυσική ικανότητα να συμμορφωθεί προς την εντολή

7. Τύποι εξουσίας

Ο Max Weber προσδιόρισε τρεις τύπους εξουσίας:

- Τη παραδοσιακή
- Τη χαρισματική
- Τη Λογική-Νόμιμη

Ο Λεωνίδας Χυτήρης στο σύγγραμμά του

"Οργανωσιακή Συμπεριφορά" (σελίδες 324-325), υποστηρίζει ότι:

Η παραδοσιακή εξουσία είναι η επιρροή που ασκείται από ένα άτομο, το οποίο δικαιωματικά κληρονόμησε μία θέση κύρους. Αυτός ο τύπος εξουσίας απαντάται κυρίως σε κουλτούρες όπου βασιλείς, ή αρχηγοί έχουν μία θέση κύρους και είναι ευρέως αποδεκτοί από το κοινωνικό σύνολο. Η εξουσία που κατέχει ο βασιλιάς, ή ο αρχηγός βασίζεται στη διαδοχή, ή σε μία φυσική εντολή που πάντοτε έχει ακολουθηθεί. Σε μερικές οικογενειακές επιχειρήσεις, τα παιδιά του ιδιοκτήτη, λόγω της παραδοσιακής εξουσίας που τους παρέχεται, ασκούν αρκετή επιρροή πάνω σε άλλους, αν και δεν έχουν καμία επίσημη θέση στην εξουσία.

Η χαρισματική εξουσία, προέρχεται από ένα χάρισμα ή προσόν (που δεν προσδιορίζεται εύκολα) του ηγέτη και ο οποίος ένεκα αυτού του χαρίσματος απολαμβάνει τον σεβασμό των άλλων. Ένας αληθινά χαρισματικός ηγέτης έχει ένα ειδικό προσόν να ηγείται, συλλαμβάνει τη λαϊκή φαντασία και εμπνέει σταθερή υπακοή και αφοσίωση.

Αρα, οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να ασκήσουν επιρροή, εξαιτίας του σεβασμού και της αφοσίωσης που οι άλλοι δείχνουν προς αυτούς. Οι εντολές τους φαντάζουν ως νόμιμες, επειδή οι οπαδοί τους θεωρούν ότι ο χαρισματικός ηγέτης έχει το όραμα, ή την έμπνευση για το τι πρέπει να γίνει.

Η λογική-νόμιμη εξουσία, προέρχεται από την τυπική θέση του ατόμου στην ιεραρχία του οργανισμού. Η περιγραφή του Weber για τη λογική-νόμιμη εξουσία,

πηγάζει από τον ορισμό του για τη γραφειοκρατία, στην οποία οι προϊστάμενοι έχουν την εξουσία να εκδίδουν επίσημες οδηγίες και να επιβάλλουν ποινές, που βασίζονται σε κανόνες και επίσημες διαδικασίες του οργανισμού.

8. Μορφές εξουσίας

Ο Χ. Φλώρος, βασιζόμενος στη σκέψη του Weber, αναφέρει ότι ουσιαστικά υπάρχει μία διάκριση των μορφών της εξουσίας σε δύο κύριες μορφές:

- α. την γραμμική εξουσία και
- β. την επιτελική εξουσία

Η εξουσία που ασκείται κατά τη διεξαγωγή του διοικητικού έργου μπορεί να εμφανίζεται υπό δύο

μορφές, όπως ανωτέρω εξετάθη, είτε δηλαδή υπό τη μορφή της γραμμικής, είτε υπό τη μορφή της επιτελικής εξουσίας. Ως κριτήριο διάκρισης των δύο αυτών μορφών εξουσίας χρησιμοποιείται κατά πρώτο λόγο το περιεχόμενο της σχέσης που συνδέει τον προϊστάμενο (ως φορέα της εξουσίας) με τον υφιστάμενό του.

Κατά μία δεύτερη εκδοχή, για το χαρακτηρισμό της εξουσίας που ασκεί ένα στέλεχος ως γραμμικής ή ως επιτελικής, χρησιμοποιούμε ως κριτήριο τη φύση των δραστηριοτήτων τις οποίες αυτό εποπτεύει και κυρίως τον τρόπο κατά τον οποίο οι δραστηριότητες αυτές συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού.

9. Γραμμική εξουσία

Γραμμική εξουσία (line authority), ασκεί ένα στέλεχος όταν η σχέση που το συνδέει με τους υφισταμένους του είναι σχέση διαταγής (command). Ο προϊστάμενος στη περίπτωση αυτή, με την έκδοση των απαραίτητων εντολών, κατευθύνει την εργασία του υφισταμένου, ο οποίος έχει την αντίστοιχη υποχρέωση συμμόρφωσης προς τις εντολές και τις κατευθύνσεις. Ο πρόεδρος της εταιρίας πχ εντέλλεται τον προϊστάμενο παραγωγής να λάβει τα απαραίτητα μέτρα, για τη μείωση του κατά μονάδα προϊόντος κόστους παραγωγής, κατά ορισμένο ποσοστό. Αυτός, με τη σειρά του, δίνει ανάλογες εντολές στους επόπτες παραγωγής για αποτελεσματικότερη επίβλεψη του προσωπικού παραγωγής (χειριστών μηχανημάτων και εργατών), προκειμένου να μειωθεί η σπατάλη χρόνου και υλικών,

γεγονός το οποίο αναμένεται να συντελέσει στην επιθυμητή μείωση του κόστους.

Όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα, η γραμμική εξουσία έχει ως αφετηρία την κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας και ακολουθώντας κάθετη κατεύθυνση καταλήγει στο κατώτατο κλιμάκιο. Κάθε θέση προϊσταμένου αποτελεί ένα από τους συνδετικούς κρίκους μίας συνεχούς αλυσίδας αλληλοδιάδοχων σχέσεων εντολής, η οποία είναι γνωστή ως αλυσίδα της εντολής (chain of command). Κάθε προϊστάμενος δικαιούται να κατευθύνει και να ελέγχει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του και ταυτόχρονα υπόκειται και ο ίδιος στην επίβλεψη και τον έλεγχο (είναι δηλαδή υποχρεωμένος να εφαρμόζει τις εντολές του δικού του προϊσταμένου).

Κατά δεύτερη εκδοχή, ένα στέλεχος ασκεί εξουσία γραμμής αν η δραστηριότητα την οποία

εποπτεύει συντελεί κατά τρόπο άμεσο στη πραγματοποίηση των βασικών στόχων του οργανισμού. Με βάση την εκδοχή αυτή, σε μία βιομηχανική επιχείρηση για παράδειγμα, ο προϊστάμενος παραγωγής καθώς και ο προϊστάμενος πωλήσεων ασκούν γραμμική εξουσία.

10. Η επιτελική εξουσία

Η επιτελική εξουσία (staff authority) έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Ο κάτοχος επιτελικής εξουσίας, έχει σαν αποστολή την παροχή συμβουλών και την υποβολή προτάσεων, προς τα στελέχη που ασκούν γραμμική εξουσία επί θεμάτων που σχετίζονται με την ειδικότητά του.

Ο Χ. Φλώρος αναλύοντας τα καθήκοντα των

γραμματικών και επιτελικών στελεχών αναφέρει ότι ο κάτοχος γραμμικής εξουσίας, ονομάζεται στέλεχος γραμμής και έχει δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις, να δίνει εντολές και να κατευθύνει τη δραστηριότητα των υφισταμένων του. Τα γραμμικά στελέχη συμβάλλουν άμεσα στη πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. Τα επιτελικά στελέχη δεν έχουν ως προορισμό τη λήψη αποφάσεων και την έκδοση διαταγών, αλλά την συνεισφορά των γνώσεών τους για τη διευκόλυνση του έργου των γραμμικών στελεχών.

Η συμβολή τους στη πραγματοποίηση των στόχων είναι έμμεση. Είναι κατά κανόνα άτομα με υψηλού βαθμού ακαδημαϊκή κατάρτιση που κατέχουν σε βάθος διάφορα ειδικά θέματα σχετιζόμενα με τη λειτουργία του οργανισμού, με τα οποία δεν μπορούν να ασχολούνται τα στελέχη γραμμής, είτε διότι τα αγνοούν είτε διότι δεν διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο. Ανάλογα με το κλάδο

οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκει μία επιχείρηση και ανάλογα με το μέγεθός της, μπορεί να απασχολεί επιτελικά στελέχη ειδικευμένα σε ευρύτατο φάσμα γνωστικών αντικειμένων όπως: νομικούς, βιολόγους, φοροτεχνικούς, χημικούς, σχεδιαστές, οργανωτικούς, συμβούλους, οικονομολόγους κλπ. Έργο του επιτελικού στελέχους είναι η μελέτη των προβλημάτων της ειδικότητός του, η επεξεργασία των δυνατών λύσεων και η υποβολή των λύσεων αυτών υπό μορφή προτάσεων, ή συμβουλών προς τα γραμμικά στελέχη.

Ο επιτελικός δεν είναι αρμόδιος να επιβάλλει την εφαρμογή της λύσης στην οποία καταλήγει και την οποία προτείνει. Το δικαίωμα αυτό ανήκει στο γραμμικό στέλεχος προς το οποίο υποβάλλεται η πρόταση και το οποίο ανάλογα με τις περιστάσεις μπορεί είτε να την αποδεχθεί και να διατάξει την υλοποίησή της, είτε να

την απορρίψει. Επί περισσοτέρων προτεινομένων λύσεων σε ένα συγκεκριμένο θέμα, το γραμμικό στέλεχος έχει την ευχέρεια επιλογής κατά την κρίση του, ή της απόρριψης όλων των λύσεων.

Αν υποθέσουμε πχ ότι τίθεται θέμα εξεύρεσης χρηματικών κεφαλαίων, καθήκον του ειδικού οικονομολόγου είναι να διερευνήσει αν υπάρχουν δυνατότητες δανεισμού, ή αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου και να επισημάνει, εφαρμόζοντας τις ειδικές οικονομικές γνώσεις που αυτός κατέχει, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μίας από τις λύσεις αυτές και να υποβάλλει εμπειριστατωμένη έκθεση.

Η επιλογή και η λήψη σχετικής απόφασης για την εφαρμογή της μίας ή της άλλης λύσης είναι έργο του αρμόδιου γραμμικού οργάνου. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι, το κατά κυριολεξία διοικητικό έργο

αφήνεται ουσιαστικά στα χέρια των γραμμικών στελεχών. Ο ρόλος των επιτελικών στελεχών έχει βοηθητικό χαρακτήρα και αποβλέπει στην επικούρηση των γραμμικών στελεχών για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

Αυτό βεβαίως, δεν σημαίνει ότι οι υπηρεσίες των επιτελικών στελεχών είναι μειωμένης σημασίας για την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων. Αντίθετα, στους σύγχρονους μεγάλους οργανισμούς, δεν είναι δυνατό να γίνεται λόγος για βελτίωση μεθόδων για εισαγωγή καινοτομιών και για ανάπτυξη χωρίς την συμβολή εξειδικευμένων επιτελικών στελεχών.

11. Προσωπικό επιτελείο και επιτελείο ειδικότητας

Ξεκινώντας από την παραδοχή ότι τα επιτελικά

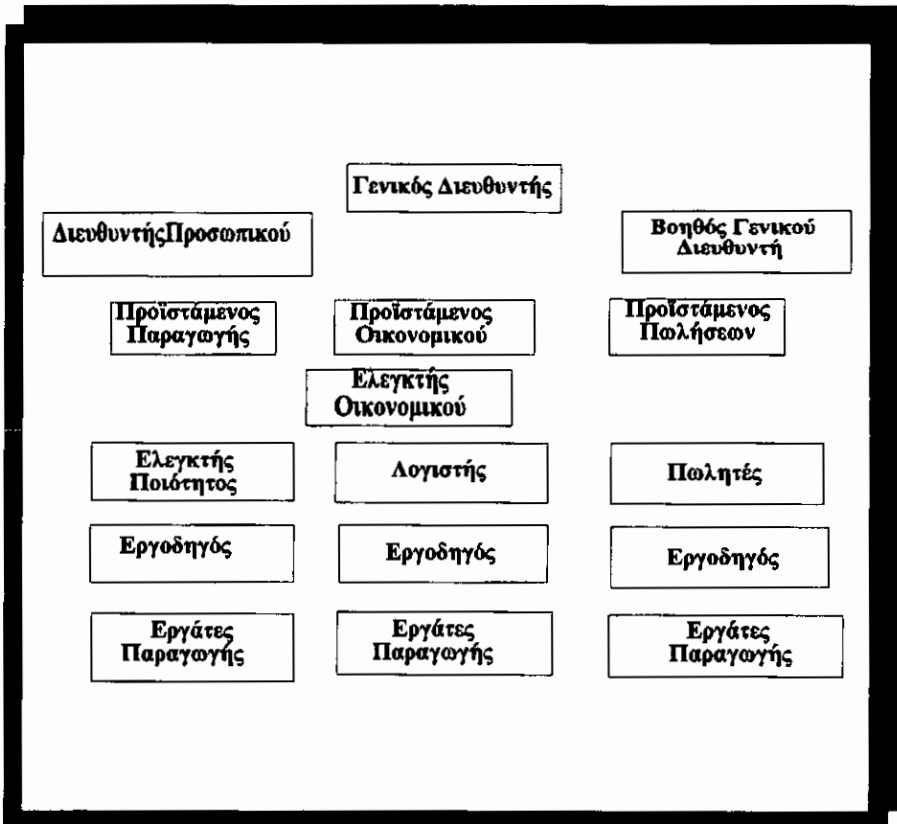
καθήκοντα έχουν συμβουλευτικό και επικουρικό χαρακτήρα, διακρίνουμε δύο κατηγορίες επιτελείου, το προσωπικό επιτελείο και το επιτελείο ειδικότητας.

Γιά προσωπικό επιτελείο μιλάμε όταν ένα άτομο, ή μία ομάδα ατόμων παρέχει γενικού χαρακτήρα υπηρεσίες στήριξης σε ένα προϊστάμενο στέλεχος γραμμής, λόγω κυρίως της θέσης την οποία κατέχει, σε σχέση με το στέλεχος αυτό και όχι απαραίτητα λόγω των εξειδικευμένων γνώσεών του.

Αντίθετα, ως επιτελείο ειδικότητας, χαρακτηρίζεται ο ρόλος ενός ατόμου ή ενός τμήματος, το οποίο έχει ως αποστολή την παροχή συμβουλών και βοήθειας λόγω γνώσεων σε στελέχη γραμμής, τα οποία δυνατόν να ανήκουν σε οποιοδήποτε επίπεδο ιεραρχίας και τα οποία έχουν ανάγκη των συμβουλών αυτών και της βοήθειας.

Γιά την διευκρίνιση της διαφοράς μεταξύ των

εννοιών του προσωπικού επιτελείου και του επιτελείου ειδικότητας, παραθέτουμε και το ακόλουθο σχήμα.



Πηγή: "Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων" Χ Φλώρου (σελίδα 251)

Η θέση του Γενικού Διευθυντή, παίζει ρόλο προσωπικού επιτελείου, καθόσον έχει ως αποστολή να τον διευκολύνει γενικά, στην άσκηση του διοικητικού

του έργου. Τα καθήκοντα που ανατίθενται σε μιά τέτοια θέση, ποικίλλουν κατά επιχείρηση και κατά χρόνο. Η ανάθεση καθηκόντων και η μεταβίβαση της απαραίτητης εξουσίας, για την εκτέλεσή τους γίνεται από το συγκεκριμένο στέλεχος γραμμής και είναι συνήθως περιορισμένης έκτασης.

Από άποψη σπουδαιότητας τα καθήκοντα αυτά μπορεί να αφορούν εργασίες της καθημερινής ρουτίνας, μπορεί όμως και να περιλαμβάνουν θέματα μεγάλης σημασίας, για την αντιμετώπιση των οποίων ο βοηθός παρίσταται συνήθως ως αντιπρόσωπος του στελέχους. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι, για τις θέσεις του είδους αυτού, συνήθως δεν προβλέπονται καθήκοντα ειδικά προσδιορισμένα, αλλά η ανάθεση γίνεται ανάλογα με τις παρουσιαζόμενες ανάγκες.

Ο ρόλος του επιτελείου ειδικότητας στηρίζεται στις ειδικές γνώσεις. Στο ανωτέρω οργανόγραμμα που

παραθέτουμε, ρόλους της κατηγορίας αυτής διαδραματίζουν: ο διευθυντής προσωπικού, ο ελεγκτής ποιότητας και ο οικονομικός ελεγκτής. Ο διευθυντής προσωπικού, παρέχει στους διευθυντές γραμμής, όλων των επιπέδων υπηρεσίες σχετικές με την επιλογή, την πρόσληψη και την εκπαίδευση του προσωπικού των τμημάτων τους. Ο ελεγκτής της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων και ο οικονομικός ελεγκτής παρέχουν στους αντίστοιχους διευθυντές επιτελικές υπηρεσίες βασισμένες στις ειδικές γνώσεις τις οποίες αυτοί κατέχουν.

12. Τμήμα γραμμής και τμήμα επιτελείου

Ως τμήμα γραμμής χαρακτηρίζεται κάθε τμήμα του οποίου οι δραστηριότητες συμβάλλουν άμεσα στην

πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού, ενώ ως επιτελικά τμήματα χαρακτηρίζονται εκείνα των οποίων η συμβολή είναι έμμεση. Τα επιτελικά τμήματα αποσκοπούν στο να στηρίζουν και να ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των τμημάτων γραμμής. Σε μία εμπορική επιχείρηση, το τμήμα αγορών και το τμήμα πωλήσεων, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν, χωρίς επιφύλαξη, ως τμήματα γραμμής. Τα δύο αυτά τμήματα σχετίζονται άμεσα με τον κύριο σκοπό της επιχείρησης, που είναι η αγορά αγαθών με μεταπώληση με κέρδος, ενώ το τμήμα προσωπικού και το τμήμα δημοσίων σχέσεων αποτελούν επιτελικά τμήματα καθόσον η συμβολή τους, στην πραγματοποίηση του κυρίου σκοπού είναι έμμεση.

Σε μία βιομηχανική επιχείρηση, ως τμήματα γραμμής θεωρούνται τα τμήματα παραγωγής και πωλήσεων, ενώ πχ το λογιστήριο θεωρείται ως τμήμα

επιτελικό. Στη θεωρία και στη πράξη, τα κριτήρια διάκρισης μεταξύ τμημάτων γραμμής και επιτελικών τμημάτων, δεν είναι πάντοτε σαφή, ούτε είναι γενικώς αποδεκτά. Παραδείγματος χάριν, το τμήμα εφοδιασμού μίας βιομηχανικής επιχείρησης, κατά μία άποψη θεωρείται ως τμήμα επιτελείου, με το αιτιολογικό ότι δεν συμβάλλει άμεσα στην πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης, αλλά έχει ως προορισμό να διευκολύνει τη λειτουργία του τμήματος παραγωγής. Κατά μία όμως άλλη άποψη, είναι τμήμα γραμμής, δεδομένου ότι η πραγματοποίηση του μείζονος σκοπού της επιχείρησης, χωρίς την εκ μέρους του τμήματος αυτού εξασφάλιση των απαραίτητων υλικών δεν είναι δυνατή.

Ως επιτελικά τμήματα θεωρούνται συνήθως, από τους διάφορους οργανισμούς: το τμήμα προσωπικού, το τμήμα ερευνών, το νομικό τμήμα και το τμήμα εφοδιασμού. Θα πρέπει πάντως να σημειώσουμε ότι για

να χαρακτηριστεί ένα τμήμα ως τμήμα γραμμής, ή ως τμήμα επιτελείου θα πρέπει να εξετάζεται, όχι τόσο το περιεχόμενο της δραστηριότητός του, όσο ο ρόλος και η σημασία του για τον συγκεκριμένο οργανισμό, στα πλαίσια του οποίου λειτουργεί.

Ετσι, το τμήμα ερευνών μιάς βιομηχανικής επιχείρησης δυνατόν να θεωρείται ως επιτελικό τμήμα, λόγω του ότι εξυπηρετεί άμεσα τους στόχους της. Για ένα Πανεπιστημιακό Ιδρυμα όμως, αποτελεί αναμισφίβητα ένα από τα τμήματα γραμμής, διότι συμβάλλει άμεσα στην πραγματοποίηση ενός από τους κυρίους σκοπούς του, που είναι η προαγωγή της επιστημονικής γνώσης.

13. Λειτουργική εξουσία

Ο συγγραφέας Χ. Φλώρος στο σύγγραμμά του περί "Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων" (σελίδα 253-256), ισχυρίζεται ότι κατά τον Weber, υφίσταται και άλλη μία μορφή εξουσίας, η λειτουργική εξουσία, η οποία είναι αυτή την οποία ασκεί λόγω ειδικότητας ένα άτομο ή ένα τμήμα επί ειδικών θεμάτων, τα οποία έχουν σχέση με τις δραστηριότητες ατόμων που ανήκουν σε άλλα τμήματα.

Σύμφωνα με όσα έχουμε εκθέσει στο παρόν κεφάλαιο, η διοίκηση ασκείται από τα στελέχη γραμμής, υπό την έννοια ότι αυτά παίρνουν τις αποφάσεις και δίνουν τις εντολές, συνεπικουρούμενα όμως, όπου αυτό είναι αναγκαίο, από επιτελικά στελέχη. Η κατά το σύστημα αυτό άσκηση της εξουσίας, κατοχυρώνει την αρχή της ενότητας της εντολής και αποτρέπει τον

κίνδυνο έκδοσης αντιφατικών, ή αλληλοσυγκρουόμενων αποφάσεων και εντολών και δημιουργίας σύγχυσης κατά τη διεξαγωγή του διοικητικού έργου.

Κάθε στέλεχος γραμμής έχει, στα πλαίσια του συστήματος αυτού, γενική αρμοδιότητα να κατευθύνει όλες τις δραστηριότητες των υφισταμένων του.

Υπάρχουν, όμως και περιπτώσεις κατά τις οποίες, αφαιρείται από το στέλεχος γραμμής, ένα μέρος της εξουσίας του, αναφερόμενο σε εξειδικευμένα θέματα και ανατίθεται σε άλλο στέλεχος, συνήθως επιτελικό, δεν αποκλείεται όμως και γραμμικό. Οι λόγοι για τους οποίους γίνεται αυτού του είδους η μερική υποκατάσταση μπορεί να είναι διάφοροι, όπως η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων, η αδυναμία για επίβλεψη εξειδικευμένων διαδικασιών και η εξασφάλιση ομοιομορφίας πολιτικής.

Η κατά τον τρόπο αυτό ανατιθέμενη εξουσία,

ασκείται ως λειτουργική εξουσία. Η εξουσία του προϊσταμένου του λογιστηρίου πχ, να δίνει οδηγίες και να εποπτεύει τη διεξαγωγή της λογιστικής διαδικασίας, των κατά τόπους απομακρυσμένων κέντρων δραστηριότητας (εργοστασίων, εργοταξίων, υποκαταστημάτων κλπ), είναι μία από τις συνηθισμένες περιπτώσεις άσκησης λειτουργικής εξουσίας.

Η ανάθεση λειτουργικής εξουσίας δεν σχετίζεται αναγκαστικά με ορισμένο τύπο τμήματος. Μπορεί να ασκείται, όπως είπαμε, από προϊσταμένους, είτε επιτελικών, είτε γραμμικών τμημάτων. Συνήθως, εντούτοις είναι η περίπτωση, κατά την οποία ασκείται από επιτελικά τμήματα, των οποίων το προσωπικό διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις, οι οποίες αποτελούν τη βάση και την προϋπόθεση για την άσκηση λειτουργικής εξουσίας.

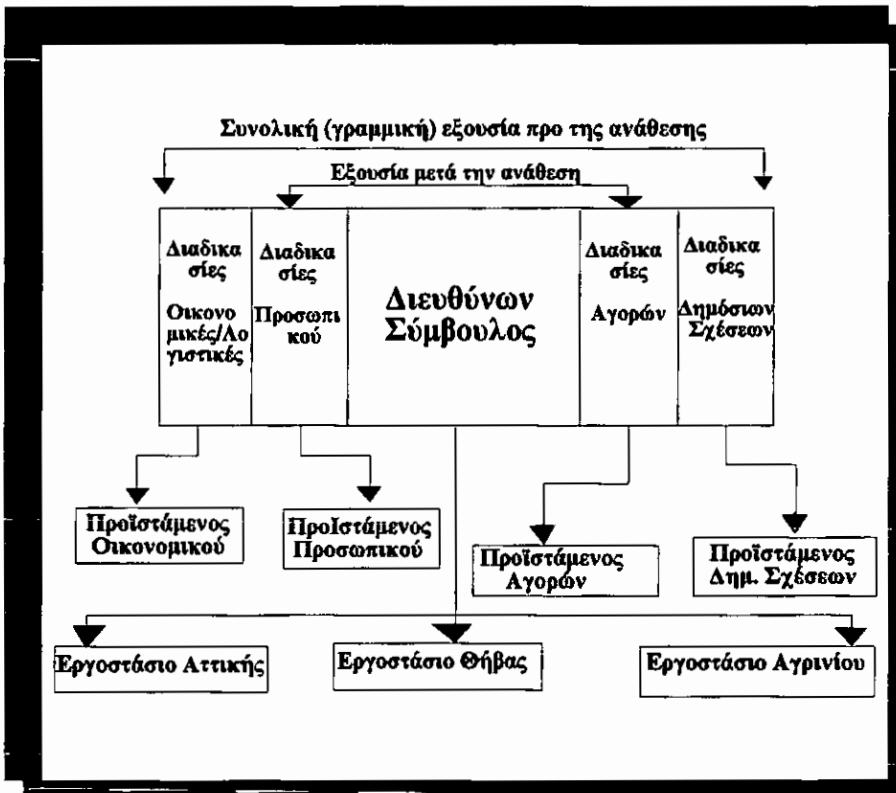
Η αναγκαιότητα και διαδικασία που ακολουθείται,

γιά την ανάθεση λειτουργικής εξουσίας, γίνεται εύκολα κατανοητή, εάν αναλογιστεί κανείς, ότι η εξουσία αυτή αποτελεί αρχικά ένα μέρος της συνολικής εξουσίας την οποία διαθέτει το στέλεχος γραμμής. Ο διευθύνων σύμβουλος μιάς ανώνυμης εταιρίας πχ, έχει πλήρη εξουσία γιά τη διοίκηση, γιά τη κατεύθυνση δηλαδή και την επίβλεψη όλων των δραστηριοτήτων της εταιρίας, η οποία (εξουσία), υπόκειται μόνο στους περιορισμούς που του επιβάλλει το διοικητικό συμβούλιο, το καταστατικό της εταιρίας και η νομοθεσία.

Μέσα στα πλαίσια της κατά τον τρόπο αυτό ασκούμενης εξουσίας, εντάσσεται και η εξουσία επί των θεμάτων προσωπικού, των οικονομικών-λογιστικών θεμάτων, επί των αγορών και επί των δημοσίων σχέσεων. Οι ειδικοί επί των θεμάτων αυτών λειτουργούν ως επιτελικοί, μη έχοντες δικαιώματα απόφασης, ή εντολής, παρά μόνο αρμοδιότητα παροχής συμβουλών

προς το διευθύνοντα σύμβουλο. Από τη στιγμή όμως που αυτός θα τους μεταβιβάσει το δικαίωμα να δίνουν εντολές, κατευθείαν σε άλλα τμήματα, επί των θεμάτων της ειδικότητός τους, όπως φαίνεται στο

Σχήμα: Συνολική Γραμμική εξουσία



Πηγή: Χ. Φλώρος, "Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων" (σελίδα 255)
σχήμα που παραθέτουμε, αυτό το δικαίωμα αποτελεί λειτουργική εξουσία.

Κτά τον τρόπο αυτό, τα πρώην επιτελικά στελέχη και ήδη λειτουργικοί προϊστάμενοι οικονομικού, προσωπικού και δημοσίων σχέσεων, αποκτούν (λειτουργική) εξουσία επί των προϊσταμένων των διαφόρων τμημάτων, περιοριζόμενη φυσικά, μόνο επί θεμάτων που αναφέρονται στην αρμοδιότητά τους.

Οι λόγοι για τους οποίους ο διευθύνων σύμβουλος, του παραδείγματός μας, προβαίνει σε μεταβίβαση της λειτουργικής εξουσίας μπορεί, όπως είπαμε παραπάνω, να είναι διάφοροι. Ετσι, δυνατό να υπάρξει αύξηση των σχετικών δραστηριοτήτων, σε σημείο τέτοιο ώστε να μη δύναται να τις αντιμετωπίσει ο ίδιος προσωπικά, έστω βοηθούμενος και από τους επιτελείς του. Ή δυνατόν να κρίνει ότι με την ανάθεση στους ειδικούς, θα υπάρξει

βελτίωση στην αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης των σχετικών θεμάτων.

Σε ανάλογη διαδικασία μεταβίβασης λειτουργικής εξουσίας, είναι δυνατό να προβαίνουν στελέχη και άλλων, πλην των ανωτάτων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας. Ο διευθυντής εργοστασίου πχ, μπορεί να αναθέσει στους ειδικούς επί του ελέγχου του κόστους και του ποιοτικού ελέγχου, λειτουργική εξουσία για την υπόδειξη και τη κατάστρωση αντίστοιχων διαδικασιών ελέγχου προς τους επόπτες παραγωγής.

Η ανάθεση λειτουργικής εξουσίας πρέπει να γίνεται μετά προσοχής, ώστε να αποτρέπεται ο κίνδυνος υπερβολικού περιορισμού του διοικητικού ρόλου των γραμμικών στελεχών και να αποφεύγονται οι παραξηγήσεις και οι συγκρούσεις με τα λειτουργικά στελέχη.

Η λειτουργική εξουσία του προϊστάμενου του

εφοδιασμού πχ, πρέπει να περιορίζεται στο προσδιορισμό των διαδικασιών, τις οποίες πρέπει να ακολουθούν οι προϊστάμενοι των διαφόρων οργανικών μονάδων, σε κάθε περίπτωση που έχουν ανάγκη εφοδιασμού με υλικά και όχι να φθάνει στο σημείο να υπαγορεύει τι θα αγοράσει ο καθένας και πότε.

Επίσης, η λειτουργική εξουσία του προϊσταμένου προσωπικού, πρέπει να είναι περιορισμένη και να αναφέρεται κυρίως, στη παροχή γενικών οδηγιών, επί θεμάτων όπως είναι η αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων, ή διευθέτηση των φιλονικιών, η κατάστρωση των προγραμμάτων αμοιβών κ.ο.κ.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να καταγράψουμε το περιεχόμενο των απαντήσεων των στελεχών και υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα προκειμένου να εξάγουμε κατόπιν τα συμπεράσματά μας και συγκεκριμένα:

Θα περιγράψουμε τη σημασία που προσδίδουν τα στελέχη των επιχειρήσεων στη Διοίκηση προσωπικού

Θα αναλύσουμε τους κυριότερους τύπους διευθυντών προσωπικού που επικρατούν στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος

Θα αναλύσουμε το ρόλο που παίζει για τους διευθυντές προσωπικού η δύναμη και εξουσία που πρέπει να έχουν για να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικά στα καθήκοντά τους



1. Σημασία της Διοίκησης προσωπικού

Σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτηθέντων η σημασία της Διοίκησης προσωπικού για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης είναι πάρα πολύ μεγάλη. Η εκτίμηση αυτή ήταν καθολική και το 100% των συμμετασχόντων στην έρευνα αυτή εξέφρασαν την ίδια άποψη. Οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η Διοίκηση προσωπικού είναι μία διοικητική δραστηριότητα που έχει σκοπό

- i. την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων
- ii. βοηθάει στη σωστή και ορθολογική κατανομή των αρμοδιοτήτων
- iii. δημιουργεί κλίμα καλών εργασιακών σχέσεων επιχείρησης και εργαζομένων

- iv. επιλύει τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στον εργασιακό χώρο
- v. δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να εκμεταλευτεί τα "χαρισματικά" προσόντα των εργαζομένων
- vi. βοηθάει στη σωστή επιλογή των εργαζομένων
- vii. εκπαιδεύει και καθοδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας τους
- viii. μεριμνά για την περιφρούρηση της υγείας των εργαζομένων και την ασφάλεια στην εργασία τους
- ix. μεριμνά για την κατάλληλη εποπτεία και καθοδήγηση του προσωπικού κατά την εκτέλεση της εργασίας τους

Αναλύοντας τα παραπάνω, οι ερωτηθέντες υποστήριξαν συγκεκριμένα ότι η Διοίκηση προσωπικού:

Βοηθάει στη σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων μέσω της αναλυτικής περιγραφής των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων της κάθε μίας θέσης εργασίας για όλο το προσωπικό, τόσο το τεχνικό όσο και το διοικητικό.

Βοηθάει στη δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων, επιλύοντας τα προβλήματα τους και συμβιβάζοντας τις οικονομικές απαιτήσεις των εργαζομένων με αυτές της διοίκησης. Επίσης, συμβιβάζει και τις άλλες απαιτήσεις των εργαζομένων προς την επιχείρηση, όπως βελτίωση συνθηκών εργασίας.

Η επίλυση των προβλημάτων υλοποιείται μέσω του διαλόγου μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, αφού η διοίκηση προσωπικού προσπαθεί να ισορροπήσει αντιθέσεις και να αμβλύνει επιθετικές τάσεις για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Αφού η Διοίκηση προσωπικού υποβοηθήσει στην

επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, μεριμνά για την εκπαίδευσή του, έτσι ώστε να αξιοποιούνται οι δυνατότητες του κάθε εργαζόμενου.

Μεριμνά για την ασφάλεια των εργαζομένων με την παροχή πρώτων βοηθειών σε αυτούς και φροντίζει για την πρόληψη τυχόν ατυχημάτων παρέχοντας όλα τα μέτρα για την απρόσκοπτη και ασφαλή εργασία τους.

Επίσης σε συνεργασία με τον Γενικό διευθυντή της επιχείρησης καθορίζουν την πολιτική της επιχείρησης σε θέματα μισθών και ημερομισθίων όλων των εργαζομένων.

2. Διαφορές στα χαρακτηριστικά στοιχεία της Διοίκησης προσωπικού

Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, στις επιχειρήσεις του νομού Αργολίδος και σε σύνολο 30 ερωτηθέντων, σχετικά με το εάν η Διοίκηση προσωπικού διαφέρει ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία της κάθε επιχείρησης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Διοίκηση προσωπικού διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων, ανάλογα με:

- I. το μορφωτικό επίπεδο και την κουλτούρα των εργαζομένων.

Το 86% των συμμετασχόντων στην έρευνα αυτή, στην ερώτηση του κατά πόσο συμβάλει το μορφωτικό επίπεδο στην ανάπτυξη της Διοίκησης προσωπικού, πιστεύουν ότι τούτο συμβάλλει

απόλυτα.

Πιστεύουν λοιπόν ότι όσο μεγαλύτερο επίπεδο γνώσεων έχουν οι εργαζόμενοι, αυτοί έχουν την δυνατότητα να διεκδικούν τα δικαιώματά τους περισσότερο επαγγελματικά και να οργανώνονται με μεγαλύτερη ευκολία για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων τους.

II. την οικονομική επιφάνεια της επιχείρησης

Το 70% των ερωτηθέντων, σε σχετική ερώτηση του κατά πόσο συμβάλλει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης στην ανάπτυξη της Διοίκησης προσωπικού, πιστεύουν ότι η οικονομική επιφάνεια της επιχείρησης αποτελεί καταλυτικό στοιχείο για την εξέλιξή και ανάπτυξη της διοικητικής αυτής επιστήμης.

Στις μικρές επιχειρήσεις, λόγω περιορισμένης οικονομικής επιφάνειας, δεν υπάρχει πολλές φορές η δυνατότητα λειτουργίας τμήματος Διοίκησης προσωπικού και έτσι αυτή η διοικητική λειτουργία ασκείται από άλλα τμήματα και συνήθως από τον Γενικό Διευθυντή. Επίσης, λόγω οικονομικών προβλημάτων οι μικρές

επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να εκπαιδεύσουν Διευθυντές προσωπικού.

III. τη μορφή της επιχείρησης

Στην ερώτηση του κατά πόσο συμβάλλει η μορφή της επιχείρησης στην ανάπτυξη της Διοίκησης προσωπικού, το 66.6% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι η μορφή της επιχείρησης αποτελεί θετικό στοιχείο ανάπτυξης της Διοίκησης προσωπικού.

Όταν λέμε μορφή επιχείρησης εννοούμε τις εθνικές/πολυεθνικές επιχειρήσεις, τις Ανώνυμες εταιρίες (Α.Ε.), τις Ο.Ε. τις Ε.Π.Ε. κλπ. Οσον αφορά τώρα τη διάκριση μεταξύ εθνικών/πολυεθνικών στις μεν πρώτες ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης παρεμβαίνει στο έργο του Διευθυντή προσωπικού, με αποτέλεσμα ο Διευθυντής προσωπικού να μην έχει μεγάλο βαθμό εξουσίας, αλλά μεσαίο, ενώ στις δεύτερες οι Διευθυντές προσωπικού εφαρμόζουν μοντέρνες μεθόδους και χαρακτηρίζονται από επαγγελματισμό οι ενέργειές τους.

- IV. ανάλογα με τη γεωγραφική θέση της επιχείρησης
Στην ερώτηση αυτή, το 50% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι η γεωγραφική θέση της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της Διοίκησης προσωπικού.

Διαφέρει δηλαδή ο τρόπος άσκησης της Διοίκησης προσωπικού, ανάλογα με την τοποθεσία που εδρεύει η επιχείρηση. Περισσότερο ανεπτυγμένη είναι η διοίκηση προσωπικού στις επιχειρήσεις που εδρεύουν στα βιομηχανικά κέντρα, από αυτές που λειτουργούν στη περιφέρεια.

Στα μεγάλα αστικά και βιομηχανικά κέντρα, ο τρόπος άσκησης της Διοίκησης προσωπικού διαφέρει επειδή οι εκεί Διευθυντές προσωπικού έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες για επιμόρφωση και εκπαίδευση. Κατά συνέπεια, αποκτούν υψηλό επαγγελματικό επίπεδο, κάτι το οποίο δεν συμβαίνει με τους Διευθυντές προσωπικού των επαρχιακών επιχειρήσεων.

- V. Ανάλογα με τις σχέσεις εργαζομένων-επιχείρησης
Στην ερώτηση του κατά πόσο οι σχέσεις των

εργαζομένων με την επιχείρηση επιδρούν στην ανάπτυξη της Διοίκησης προσωπικού, το 33,3% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι αυτές (οι σχέσεις) αποτελούν καθοριστικό στοιχείο για την ανάπτυξη της διοικητικής αυτής επιστήμης.

Το ποσοστό αυτό υποστηρίζει ότι ο τρόπος άσκησης της Διοίκησης προσωπικού εξαρτάται και από το κλίμα που επικρατεί στις σχέσεις εργαζομένων/επιχείρησης.

Όσο περισσότερο ομαλό είναι το κλίμα των σχέσεων τόσο περισσότερο εύκολο είναι το έργο του Διευθυντή προσωπικού. Το αντίθετο συμβαίνει, όταν δηλαδή οι σχέσεις εργαζομένων και επιχείρησης είναι ασταθείς, δυσχεραίνεται η επικοινωνία εργαζομένων/επιχείρησης και κατεπέκταση το έργο του Διευθυντή προσωπικού.

- VI. Τέλος, υπήρξε ένα μικρό ποσοστό από τους ερωτηθέντες (6,6%), οι οποίοι σχετικά με την ερώτηση του κατά πόσο διαφέρει η ανάπτυξη και εφαρμογή των αρχών της διοίκησης προσωπικού από επιχείρηση σε επιχείρηση, πιστεύουν ότι ο τρόπος άσκησης της Διοίκησης προσωπικού δεν

διαφέρει καθόλου από επιχείρηση σε επιχείρηση και ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης δεν παίζουν κανένα ρόλο για τον τρόπο λειτουργίας της Διοίκησης προσωπικού στις επιχειρήσεις.

3. Αντιπροσωπευτικότερος τύπος Διευθυντή προσωπικού στις επιχειρήσεις Νομού Αργολίδος

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετασχόντων στην έρευνα αυτή, σχετικά με το ποιός είναι ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος Διευθυντή προσωπικού, στις επιχειρήσεις του νομού Αργολίδος, τα παρακάτω συμπεράσματα εξήχθησαν:

- I. Το 46,6% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος Διευθυντή προσωπικού είναι εκείνος ο οποίος παίζει το ρόλο

του "εγγυητή", στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης.

Είναι δηλαδή εκείνος που εγγυάται αφενός να υλοποιούνται οι απαιτήσεις των εργαζομένων και αφετέρου να υλοποιούνται οι απαιτήσεις της επιχείρησης. Είναι αυτός που ενδιαφέρεται για τη δημιουργία καλών εργασικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, έτσι ώστε να υπάρχει θετικό και αποτελεσματικό κλίμα επικοινωνίας.

Μπορούμε λοιπόν να ονομάσουμε το τύπο αυτό Διευθυντή προσωπικού σαν "Εγγυητή".

- II. Το 20% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος Διευθυντή προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος είναι εκείνος ο οποίος έχει τις κατάλληλες εκείνες γνώσεις και εξειδίκευση πάνω στο αντικείμενο της Διοίκησης προσωπικού και είναι συγχρόνως σε θέση να συμβιβάζει από την μία πλευρά τις απαιτήσεις των εργαζομένων και από την άλλη τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Αυτό τον τύπο Διευθυντή προσωπικού μπορούμε να τον ονομάσουμε Συμβιβαστή-

Επαγγελματία.

- III. Το 20% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος Διευθυντή προσωπικού είναι εκείνος ο οποίος έχει τις απαραίτητες γνώσεις και εξειδίκευση στα θέματα Διοίκησης προσωπικού, εφαρμόζει μοντέρνες τεχνικές οι οποίες παίζουν σπουδαίο ρόλο στο σχεδιασμό της πολιτικής της επιχείρησης σε θέματα Διοίκησης προσωπικού.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να ονομάσουμε αυτόν το τύπο Διευθυντή προσωπικού, ως "Επιστήμονα".

- IV. Το 3% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος Διευθυντή προσωπικού, είναι εκείνος ο οποίος είναι πολύ αυταρχικός και σκληρός στις σχέσεις του με τους εργαζόμενους, ενδιαφέρεται να εξυπηρετήσει μόνο τα συμφέροντα του ιδιοκτήτη, χωρίς να ενδιαφέρεται να επιλύσει τα προβλήματα των εργαζομένων.

Αυτό τον τύπο Διευθυντή προσωπικού θα

μπορούσαμε να τον ονομάσουμε "Αυταρχικό".

A/A	Τύποι διευθυντών προσωπικού στο Νομό Αργολίδος	Ποσοστό
1.	Εγγυητής	47%
2.	Συμβιβαστής/Επαγγελματίας	20%
3.	Επιστήμονας	20%
4.	Αυταρχικός	3%
5.	Θολωμένος	3%
6.	Δεν γνωρίζω	7%

V. Ενα άλλο 3% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος Διευθυντή προσωπικού είναι εκείνος ο οποίος δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις σε θέματα Διοίκησης προσωπικού και δεν έχει σαφή επίγνωση των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του.

Θα μπορούσαμε να ονομάσουμε αυτόν τον τύπο Διευθυντή προσωπικού, ως "θολωμένο".

Το γεγονός ότι από τους 10 ερωτηθέντες διευθυντές γραμμής και εργαζόμενους η πλειοψηφία

πιστεύει ότι ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος Διευθυντή προσωπικού είναι ο "Συμβιβαστής" σημαίνει ότι ελλείπουν οι επιστήμονες Διευθυντές προσωπικού οι οποίοι και θα μπορούσαν να ασκήσουν τις λειτουργίες της Διοίκησης προσωπικού σε επιστημονικό και κατεπέκταση σε υψηλό επαγγελματικό επίπεδο.

Τέλος ένα μικρό ποσοστό (7%) των ερωτηθέντων δεν ε γνώριζαν να απαντήσουν ποιός είναι ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος διευθυντή προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος.

4. Δύναμη και εξουσία Διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του νομού Αργολίδος

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που πρέκυψαν από την έρευνα αυτή, σε σύνολο 30 ερωτηθέντων σχετικά εάν θεωρούνται τα στοιχεία της δύναμης

και εξουσίας απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός Διευθυντή προσωπικού, τα αποτελέσματα ήσαν τα εξής:

Το σύνολο των ερωτηθέντων (100%), πιστεύουν ότι το στοιχείο της δύναμης, σαν ικανότητα επηρεασμού των υφισταμένων, των εργαζομένων και των διευθυντών γραμμής είναι απαραίτητο προσόν του Διευθυντή προσωπικού.

Επίσης το σύνολο των ερωτηθέντων (100%) πιστεύουν ότι ο Διευθυντής προσωπικού πρέπει να έχει την ικανότητα να πείθει τους υφισταμένους και συνεργάτες του και όχι να τους εξαναγκάζει να συμβιβάζονται και να υπακούουν στις υποδείξεις του. Οι αποφάσεις δηλαδή που λαμβάνονται πρέπει να γίνονται αποδεκτές κατόπιν πειθούς και δημοκρατικής συζήτησης.

5. Επίπεδο άσκησης Διοίκησης προσωπικού από τους διευθυντές προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε σύνολο 30 ερωτηθέντων, σχετικά με το εάν πιστεύουν ότι οι Διευθυντές προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος ευρίσκονται σε χαμηλότερο επίπεδο από επαγγελματικής άποψης σε σχέση με τους συναδέλφους τους στην Αθήνα από άποψη δύναμης και εξουσίας την οποία κατέχουν, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

- i. Το 60% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος, οι Διευθυντές προσωπικού είναι σε χαμηλότερο επίπεδο σε σχέση με τους συναδέλφους τους που εργάζονται σε επιχειρήσεις του κέντρου (Αθήνα). Τούτο κατά

τη γνώμη τους συμβαίνει επειδή στην επαρχία υπάρχει περιορισμένη εκπαίδευση και ενημέρωση σε θέματα Διοίκησης προσωπικού, σε σχέση με το κέντρο.

- ii. Το υπόλοιπο 40% των ερωτηθέντων, πιστεύει ότι είναι στο ίδιο επίπεδο.

Αναλυτικότερα, όταν λέμε έλλειψη εκπαίδευσης εννοούμε ότι επειδή η πρόσληψη Διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του νομού Αργολίδος γίνεται με κριτήρια όχι αξιοκρατικά, αλλά με βάση τις στενές προσωπικές σχέσεις.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα άτομα που προσλαμβάνονται στη θέση του Διευθυντή προσωπικού, πολλές φορές να μην έχουν τις απαραίτητες γνώσεις σε θέματα της αρμοδιότητάς τους, αφού το κριτήριο για την πρόσληψή τους δεν είναι η πλήρη εκπαίδευση και κατάρτισή τους στις λειτουργίες που είναι υποχρεωμένοι να ασκούν.

Επίσης, όπως παρατηρήσαμε οι επιχειρήσεις του νομού Αργολίδος, λόγω των περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων τους, αλλά και της υποβάθμισμένης αντίληψης που έχουν για το ρόλο που παίζει η εκπαίδευση και κατάρτιση στα στελέχη, δεν εκπαιδεύουν τα αρμόδια στελέχη σε θέματα διοίκησης προσωπικού.

Η έλλειψη ενημέρωσης και κατάρτισης των στελεχών στα θέματα της αρμοδιότητός τους, έχει σαν αποτέλεσμα οι Διευθυντές προσωπικού στις επιχειρήσεις του νομού Αργολίδος να έχουν όχι μόνο χαμηλότερο επίπεδο δύναμης, αλλά και χαμηλότερο επίπεδο εξουσίας, εφόσον δεν τους εκχωρείται από την ιδιοκτησία της επιχείρησης αντίστοιχο ποσοστό. Μία ερμηνεία για το θέμα αυτό είναι ότι λόγω της περιορισμένης γνώσης των στελεχών σε θέματα αρμοδιότητας Διοίκησης προσωπικού τους εκχωρείται

και περιορισμένη εξουσία.

Το 40% όμως των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι Διευθυντές προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος είναι στο ίδιο επίπεδο με τους συναδέλφους τους στην Αθήνα για τους παρακάτω κύριους λόγους:

- i. Υπάρχει άμεση επικοινωνία Διοίκησης-εργαζομένων
- ii. Υφίσταται μεγάλη εμπειρία στους υπεύθυνους Διευθυντές προσωπικού σε θέματα Διοίκησης προσωπικού

Αναλύοντας τις απαντήσεις του 40% των ερωτηθέντων, ότι δηλαδή υπάρχει άμεση επικοινωνία Διοίκησης-εργαζομένων στις επιχειρήσεις του νομού Αργολίδος, τούτο υφίσταται επειδή το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίου μεγέθους.

Αυτό σημαίνει ότι απασχολούν μικρό αριθμό

εργαζομένων και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται στενές προσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και την επιχείρηση και λόγω της δομής των επιχειρήσεων αυτών, οι Διευθυντές προσωπικού έχουν την ευχέρεια να επηρεάζουν περισσότερο άμεσα τους εργαζόμενους.

Το δεύτερο στοιχείο της εμπειρικής γνώσης δηλαδή που υποστηρίζει το 40% των ερωτηθέντων ότι διαθέτουν οι Διευθυντές προσωπικού των επιχειρήσεων του Νομού Αργολίδος εξισορροπεί κατά την γνώμη τους την δυναμική που αναπτύσσουν τα στελέχη αυτά με τη δύναμη που διαθέτουν οι συνάδελφοί τους στην Αθήνα.

Εξάλλου η εμπειρία που διαθέτει κάποιος υποψήφιος είναι και το κυριότερο κριτήριο πρόσληψής του στο Τμήμα Διοίκησης προσωπικού και αυτό έρχεται σε αντίθεση με αυτό που συμβαίνει στην Αθήνα.

Προσλαμβάνονται δηλαδή όχι σαν εξειδικευμένα

στελέχη, αλλά σαν στελέχη τα οποία έχουν εμπειρική γνώση σε θέματα Διοίκησης προσωπικού. Αυτή η εμπειρική γνώση, κατά τη γνώμη του 40% των ερωτηθέντων, τους δίνει τη δυνατότητα να χειρίζονται περισσότερο αποτελεσματικά, ιδιαίτερα τις εργασιακές σχέσεις προσωπικού και επιχείρησης. Θα μπορούσαμε λοιπόν να ισχυριστούμε την άποψη ότι όσο μεγαλύτερο ποσοστό εμπειρικής γνώσης υπάρχει στα στελέχη τόσο μεγαλύτερο ποσοστό εξουσίας εκχωρείται από την επιχείρηση.

Συμπερασματικά πάντως θα καταλήγαμε στο ότι το επίπεδο δύναμης και εξουσίας των Διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος είναι σε χαμηλότερο επίπεδο από αυτό των συναδέλφων τους στην Αθήνα.

λ

6. Δύναμη Διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος

Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να εξετάσει το ποσοστό δύναμης που διαθέτουν οι Διευθυντές προσωπικού στις επιχειρήσεις του νομού Αργολίδος και τα συμπεράσματα είναι ότι από το σύνολο των ερωτηθέντων Διευθυντών προσωπικού:

- i. το 95% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι έχουν μεγάλο βαθμό δύναμης ώστε να ασκήσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους
- ii. το 5% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι έχουν μεσαίο βαθμό δύναμης ¹

1

Όμως, λαμβάνοντας υπόψη και το γεγονός ότι δραστηριότητες της Διοίκησης προσωπικού ασκούνται κατά ένα μικρό ή μεγάλο βαθμό και από τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων υποστηρίζουμε ότι ο βαθμός της δύναμης που κατέχουν οι διευθυντές προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος είναι ως ένα βαθμό περιορισμένος.

Από το σύνολο των υπαλλήλων και Διευθυντών γραμμής οι οποίοι ερωτήθηκαν για να εκφράσουν τις απόψεις τους στο θέμα του βαθμού δύναμης που κατέχουν οι Διευθυντές προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος απάντησαν ότι:

Το 70% πιστεύουν ότι οι Διευθυντές γραμμής καθώς και οι Διευθυντές προσωπικού έχουν μεσαίο βαθμό δύναμης για να ασκήσουν αποτελεσματικά τις αρμοδιότητές τους.

Το υπόλοιπο 30% επί του θέματος αυτού πιστεύει ότι τόσο οι διευθυντές γραμμής όσο και οι διευθυντές προσωπικού έχουν μικρό βαθμό δύναμης για να ασκήσουν τις δραστηριότητές τους στον τομέα ευθύνης τους.

Επίσης πιστεύουν ότι οι Διευθυντές προσωπικού δεν θεωρούνται ότι έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν τους Διευθυντές γραμμής αποτελεσματικά

σε θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων.

Συμπεραίνουμε ότι οι βασικοί λόγοι που οφείλεται αυτό είναι αφενός στο κατά πόσο έχει εκτιμήσει η επιχείρηση ότι το τμήμα Διοίκησης προσωπικού μπορεί να συμβάλλει στη καλή λειτουργία όλης της επιχείρησης με το να χειριστεί αποτελεσματικά το προσωπικό της και αφετέρου η μη επαρκής γνώση των Διευθυντών προσωπικού στο να χειρίζονται σε επαγγελματική βάση θέματα της αρμοδιότητός τους.

7. Επίπεδο συνεργασίας διευθυντών προσωπικού με τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη

Σύμφωνα με την έρευνα αυτή σχετικά με το επίπεδο συνεργασίας που υπάρχει μεταξύ των Διευθυντών προσωπικού και των υπολοίπων

Διευθυντών γραμμής της επιχείρησης τα παρακάτω αποτελέσματα προέκυψαν:

Από το σύνολο των ερωτηθέντων

Διευθυντών προσωπικού:

- i. Το 55% απάντησε ότι με τους υπόλοιπους Διευθυντές υπάρχει απόλυτη συνενόηση και συνεργασία και δεν παρουσιάζονται εμπόδια από αυτούς στην άσκηση των αρμοδιοτήτων τους
- ii. Το 45% απάντησε ότι υπάρχει μεν συνεργασία μεταξύ αυτών και των Διευθυντών γραμμής, όμως δημιουργούνται ορισμένα εμπόδια στις μεταξύ τους υπηρεσιακές σχέσεις τα οποία πάντα ξεπερνώνται με το διάλογο και τη κατανόηση, αφού υπάρχει καλή θέληση για συνεργασία και από τις δύο πλευρές.

Από το σύνολο των ερωτηθέντων υπαλλήλων και Διευθυντών γραμμής έχουμε να παρατηρήσουμε τα

ακόλουθα:

- i. Το 70% πιστεύει ότι υπάρχει μικρός βαθμός συνεργασίας και συνενόησης μεταξύ των διευθυντών γραμμής και Διευθυντών προσωπικού που έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα τα οποία δεν ξεπερνώνται πάντα, αλλά αναπαράγουν τριβές και επιφέρουν κλυδωνισμούς στη καλή κειτούργια της επιχείρησης
- ii. Το 30% πιστεύει ότι δεν υπάρχει απόλυτη συνεργασία και συνενόηση, όμως τα προβλήματα που δημιουργούνται πάντα ξεπερνώνται

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στην άποψη ότι στον τομέα της συνεργασίας και συνενόησης μεταξύ των Διευθυντών προσωπικού και των υπολοίπων Διευθυντών γραμμής παρουσιάζονται προβλήματα τα οποία και δεν επιλύονται πάντα με το

καλύτερο τρόπο.

Τούτο συμβαίνει κατά τη γνώμη μας επειδή οι επιχειρήσεις δεν έχουν περιγράψει με απόλυτο και σαφή τρόπο τα όρια των αρμοδιοτήτων και δραστηριοτήτων των στελεχών της επιχείρησης με αποτέλεσμα ορισμένες φορές να δημιουργούνται τριβές και συγκρούσεις.

8. Σχέσεις των Διευθυντών προσωπικού με τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης

Σύμφωνα με την έρευνα αυτή και σχετικά με το ποιές είναι οι σχέσεις των Διευθυντών προσωπικού με τους υπόλοιπους διευθυντές γραμμής της επιχείρησης τα παρακάτω αποτελέσματα προέκυψαν:

Από το σύνολο των ερωτηθέντων Διευθυντών προσωπικού απάντησαν:

- i. Το 80% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι σχέσεις τους με τους υπόλοιπους Διευθυντές γραμμής είναι σε άριστο επίπεδο
- ii. Το υπόλοιπο 20% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι σχέσεις τους με τους υπόλοιπους Διευθυντές γραμμής είναι καλές

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων υπαλλήλων και στελεχών γραμμής προέκυψαν τα παρακάτω:

- i. Το 60% πιστεύει ότι οι σχέσεις των Διευθυντών γραμμής με τους Διευθυντές προσωπικού είναι σε μέτριο επίπεδο
- ii. Το 30% έχει την άποψη ότι οι σχέσεις των στελεχών γραμμής με τους Διευθυντές προσωπικού σε καλό επίπεδο και
- iii. Το υπόλοιπο 10% υποστηρίζει ότι οι σχέσεις των διευθυντών προσωπικού με τους υπόλοιπους διευθυντές γραμμής είναι σε άριστο επίπεδο

Συνδυάζοντας και τις απαντήσεις στην προηγούμενη ερώτηση για το επίπεδο συνεργασίας και συνενόησης που επικρατεί μεταξύ των διευθυντών προσωπικού και των διευθυντών γραμμής, καθώς και το επίπεδο σχέσεων μεταξύ τους θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι υπάρχουν εμπόδια στις σχέσεις των στελεχών, γεγονός που προβληματίζει σε ένα βαθμό την εργασιακή ροή.

9. Άσκηση δραστηριοτήτων των Διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος

Σχετικά με δραστηριότητες των Διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος και συγκεκριμένα σε ορισμένες από τις βασικές δραστηριότητές τους, η παρούσα έρευνα κατέδειξε τα

παρακάτω:

- i. Στη πρόσληψη μεσαίων στελεχών ο Διευθυντής προσωπικού είναι κατά κύριο λόγο ο υπεύθυνος και έχοντας επί του θέματος τούτου ένα αρκετά υψηλό ποσοστό ευθύνης, που σύμφωνα με τους ερωτηθέντες ανέρχεται σε 75%.
Συγκεκριμένα, στη πρόσληψη μεσαίων στελεχών, ο Διευθυντής προσωπικού αποφασίζει ύστερα και από εξέταση των υποψηφίων που η συνήθης μέθοδος είναι η συνέντευξη. Γιά την οριστική όμως πρόσληψη απαιτείται και γνώμη του Γενικού Διευθυντή.
- ii. Στις εργασιακές σχέσεις και ιδιαίτερα στις σχέσεις του προσωπικού με την επιχείρηση οι Διευθυντές προσωπικού έχουν καθοριστική ευθύνη και το ποσοστό εξουσίας σε αυτά τα θέματα ανέρχεται σε 80%.
Συγκεκριμένα ο διευθυντής προσωπικού έχει την απόλυτη σχεδόν αρμοδιότητα να συμβιβάζει τις απαιτήσεις των εργαζομένων με τις απαιτήσεις της

επιχείρησης, γεγονός που του προσδίδει ιδιαίτερο κύρος. Από την έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι γενικά ο συνδικαλισμός στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος δεν είναι ανεπτυγμένος σε μεγάλο βαθμό.

- iii. Στη πολιτική μισθών και ημερομισθίων έχει μικρότερη εξουσία που το ποσοστό της ανέρχεται σε 55% περίπου. Τούτο είναι το αποτέλεσμα και της παρεμβατικής πολιτικής που έχουν σε θέματα Διοίκησης προσωπικού οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης οι οποίοι ασκούν την επιρροή τους, όχι μόνο στην δραστηριότητα αυτή αλλά και σε όποια άλλη νομίζουν ότι πρέπει να έχουν την "τελευταία λέξη".

10. Εξουσία των Διευθυντών προσωπικού στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος

Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, σχετικά με το ποσοστό

εξουσίας που έχει εκχωρηθεί από τις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος στους Διευθυντές προσωπικού, τα παρακάτω αποτελέσματα προέκυψαν:

Από το σύνολο των Διευθυντών προσωπικού που ερωτήθηκαν, προέκυψαν τα εξής:

- i. Το 90% των ερωτηθέντων απάντησε ότι το ποσοστό εκχωρημένης εξουσίας από την επιχείρηση ανέρχεται σε μεσαίο επίπεδο.
- ii. Το 10% υποστήριξε ότι το ποσοστό εκχωρημένης εξουσίας από την επιχείρηση είναι απόλυτο.

Από τους Διευθυντές γραμμής είχαμε τις εξής απαντήσεις:

- i. Το 66% πιστεύουν ότι το ποσοστό εκχωρημένης εξουσίας που έχουν από την επιχείρηση οι διευθυντές γραμμής των επιχειρήσεων του Νομού Αργολίδος είναι μεσαίου επιπέδου.

- ii. Το 34% υποστήριξε ότι το ποσοστό εκχωρημένης εξουσίας των Διευθυντών γραμμής είναι μικρό.

Από τους εργαζόμενους το 100% πιστεύει ότι το ποσοστό εκχωρημένης εξουσίας όλων των Διευθυντών είναι μικρό.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η εξουσία που έχουν οι Διευθυντές προσωπικού είναι σε μέτριο επίπεδο.

11. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τους Διευθυντές προσωπικού στους συνεργάτες τους

Από την παρούσα έρευνα, σχετικά με το κατά πόσο εκχωρούν μέρος ή όλη την εξουσία τους σε ορισμένες αρμοδιότητες οι Διευθυντές προσωπικού των

επιχειρήσεων του Νομού Αργολίδος προέκυψαν τα ακόλουθα:

A. Από τους ερωτηθέντες Διευθυντές προσωπικού

- i. Το 50% απάντησε ότι εκχωρεί μέρος της εξουσίας τους σε υφισταμένους σε ποσοστό που ανέρχεται σε μεσαίο επίπεδο.
- ii. Το 40% απάντησε ότι εκχωρεί μέρος της εξουσίας τους σε ποσοστό που ανέρχεται από μεσαίο σε μεγάλο ποσοστό και
- iii. Το 10% απάντησε ότι εκχωρεί μέρος της εξουσίας τους που ανέρχεται σε μικρό ποσοστό.

B. Από τους διευθυντές γραμμής

- i. το 66,5% απάντησε ότι εκχωρούν μέρος της εξουσίας τους σε υφισταμένους τους, σε ποσοστό που ανέρχεται σε μέτριο επίπεδο.
- ii. Το 33,5% απάντησε ότι εκχωρεί μέρος της

εξουσίας τους σε μικρό ποσοστό.

Τέλος οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή απάντησαν ότι γενικά οι Διευθυντές ή δεν εκχωρούν εξουσία στους υφισταμένους τους ή αυτή που εκχωρούν ανέρχεται σε μικρό ποσοστό.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε την άποψη ότι οι Διευθυντές προσωπικού είναι φιδωλοί στην εκχώρηση εξουσίας στους υφισταμένους τους και συμπεριφέρονται με συγκεντρωτικό τρόπο στην άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

Αυτό συμβαίνει κατά κύριο λόγο επειδή οι Διευθυντές προσωπικού δεν εμπιστεύονται τις ικανότητες των υφισταμένων τους, επειδή πιστεύουν ότι δεν έχουν τις γνώσεις και τα προσόντα να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στο έργο που τους ανατίθεται.

12. Γενικά συμπεράσματα

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων τα παρακάτω γενικά συμπεράσματα προέκυψαν από την έρευνα αυτή.

- ◆ Το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων του Νομού Αργολίδος είναι οικογενειακής μορφής και υπάρχει έντονος παρεμβατισμός της ιδιοκτησίας σε θέματα Διοίκησης προσωπικού
- ◆ Ο τρόπος άσκησης της Διοίκησης προσωπικού από τους Διευθυντές Προσωπικού των επιχειρήσεων του Νομού Αργολίδος δεν είναι ο περισσότερο αποτελεσματικός για την καλή λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων
- ◆ Οι επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος έχουν περιορισμένη οικονομική δυνατότητα για να υποστηρίξουν σε επαγγελματικό επίπεδο τις δραστηριότητες της Διοίκησης προσωπικού, αφού

η ενεργοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων απαιτεί και έντονη οικονομική ενίσχυση από την επιχείρηση

- ◆ Οι επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος λόγω της μορφής τους, αλλά και λόγω του μεγέθους τους, απασχολούν μικρό αριθμό εργαζομένων και το γεγονός αυτό περιορίζει την πλήρη δραστηριοποίηση των αρμοδιοτήτων των Διευθυντών προσωπικού, αφού και σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, ουσιαστική Διοίκηση προσωπικού ασκείται σε επιχειρήσεις μεσαίου και ιδιαίτερα μεγάλου μεγέθους

- ◆ Ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος Διευθυντή προσωπικού είναι εκείνος που προσπαθεί να συμβιβάσει τις απαιτήσεις των εργαζομένων με τους στόχους και τις απαιτήσεις της επιχείρησης.
Αντίθετα έχει ασθενή παρουσία στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος ο απόλυτα εξειδικευμένος και αυτός που έχει ιδιαίτερες γνώσεις στο να χειρίζεται με επαγγελματικό τρόπο τα θέματα Διοίκησης προσωπικού

- ◆ Κατά κανόνα το ποσοστό εξουσίας που διαθέτουν ανέρχεται σε μεσαίο επίπεδο. Θα μπορούσαμε σε αυτό το σημείο να ισχυριστούμε ότι αυτό είναι το αποτέλεσμα του ότι οι επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος δεν δίδουν ιδιαίτερη σημασία στα θέματα Διοίκησης προσωπικού.
Ομως, μεγάλη εξουσία ο Διευθυντής προσωπικού γενικά έχει στις εργασιακές σχέσεις και τούτο ίσως επειδή το επίπεδο του συνδικαλισμού γενικά στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος είναι σε χαμηλό βαθμό
- ◆ Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των Διευθυντών προσωπικού σχεδόν δεν υπάρχει και τούτο αποτελεί στοιχείο πίεσης για ερασιτεχνικές και κατά περίπτωση αντιμετώψεις των θεμάτων που ασχολούνται
- ◆ Η διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων είναι ανύπαρκτη και υπάρχει εμφανής ανάγκη για επιμόρφωση και εκπαίδευση, η δε μετακίνηση στην Αθήνα θεωρείται δύσκολη και δεν

εγκρίνεται από τις επιχειρήσεις

- ◆ Η συνεργασία των Διευθυντών προσωπικού με τους υπόλοιπους Διευθυντές γραμμής δεν είναι σε άριστο επίπεδο και τούτο πολλές φορές αποτελεί έναυσμα συγκρούσεων και επικοινωνιακών εμποδίων. Αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται προβλήματα στην αποτελεσματικότητα και καλή λειτουργία της επιχείρησης

- ◆ Οι Διευθυντές προσωπικού, αλλά και οι υπόλοιποι Διευθυντές γραμμής στις επιχειρήσεις του Νομού Αργολίδος διαθέτουν εκχωρημένη από την επιχείρηση εξουσία σε μέτριο βαθμό. Αλλά και οι ίδιοι, συνήθως αποφεύγουν να εκχωρήσουν εξουσία σε υφιστάμενα στελέχη εργαζόμενοι με συγκεντρωτικό τρόπο

Βιβλιογραφία

1. Farnham David, (1990). *Personnel in context*, IPM, London
2. Fox Allan, (1985). *Man mismanagement*, 2nd edition, London
3. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, (1990). *Διοίκηση προσωπικού και διευθυντές προσωπικού στην Ελλάδα*, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα
4. Γεράσιμος Λούτας, (1997). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Πάτρα
5. Torrington and Hall, (1991). *Personnel management: a new approach*, Prentice Hall International, Cambridge
6. Thomason, G. (1981). *A textbook of personnel management*, 4rd edition, IPM, London

Βιβλιογραφία

1. Farnham David, (1990). Personnel in context, IPM, London
2. Fox Allan, (1985). Man mismanagement, 2nd edition, London
3. Ζαβλάνος Μυρ. (1989). Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα
4. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, (1990). Διοίκηση προσωπικού και διευθυντές προσωπικού στην Ελλάδα, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα
5. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, (1990). Οργανωτική θεωρία, Αθήνα
6. Γεράσιμος Λούτας, (1997). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Πάτρα
7. Torrington and Hall, (1991). Personnel management: a new approach, Prentice Hall International, Cambridge
8. Thomason, G. (1981). A textbook of personnel management, 4rd edition, IPM, London
9. Φλώρος Χ. (1992). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων
10. Χολέβας Γιάννης, (1987). Λεξικό διοικήσεως επιχειρήσεων, Αθήνα

11. Χυτήρης Λεωνίδα (1988). Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα

12. Watson Tony, (1976). The personnel managers, London

