

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ  
& ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
**ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΟΥ  
MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ  
ΚΡΑΝΤΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ  
ΣΤΑΜΑΤΗ ΜΑΡΙΝΑ ΣΩΤΗΡΙΑ  
ΤΣΙΜΟΓΙΑΝΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΠΑΤΡΑ 2009

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΧΑΤΖΙΝΑΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΣΕΛ
0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	12
1.1. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ-ΟΡΙΣΜΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	12
1.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.....	17
1.2.1 ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ MAX WEBER .....	17
1.2.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ MAX WEBER ΓΙΑ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ.....	20
1.2.2.1 Η ΑΝΤΙΦΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ WEBER ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ.....	23
1.2.2.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ MAX WEBER.....	26
1.2.3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PETER BLAU.....	27
1.2.3.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ PETER BLAU.....	30
1.2.4 ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ SAINT SIMON & FOURIER ΓΙΑ ΜΙΑ ΜΟΡΦΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΕ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ.....	31
1.2.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ SAINT SIMON & FOURIER.....	35
1.3 ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ( F. TAYLOR).....	36
1.3.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ F. TAYLOR.....	37
1.4 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΡΟΝΟΙΑ (OWEN, ROWNTREE, FORD, C.BEDAUX).38	
1.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ OWEN, ROWNTREE, FORD, C.BEDAUX...39	
1.5 ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	40
1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	40
1.6.1 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ, & ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	44
1.7 ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	50

1.8 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.....	58
2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ .....	58
2.1.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	59
2.1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	61
2.1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON & QUINN.....	67
2.1.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΥΠΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΥ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON & QUINN.....	76
2.1.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ CAMERON & QUINN.....	78
2.1.5 ΕΘΝΙΚΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ G.HOFSTEDE.....	78
2.1.5.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ G.HOFSTEDE.....	86
2.1.6 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ E. SCHEIN..	87
2.1.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΔΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	91
2.1.8 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ E. SCHEIN.....	95
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	96
2.2.1 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW.....	96
2.2.1.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ MASLOW.....	97
2.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG.....	98
2.2.2.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ HERZBERG.....	99
2.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR.....	100
2.2.3.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ MCGREGOR.....	101
2.2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ALDERFER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	101

2.2.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ALDERFER.....	102
2.2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ....	103
2.2.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	104
2.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	104
2.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	105
2.3.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	105
2.3.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	106
2.3.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ .....	108
2.3.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	110
2.3.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	113
2.3.7 Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	115
2.3.8 Η ΤΥΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	116
2.3.8.1 Η « ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ » .....	117
2.3.8.2 Η « ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ».....	117
2.3.8.3 Η ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	118
2.3.8.4 Η ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	120
2.4 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.....	120
2.5 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΕΚΔΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.....	124
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	126
3.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΩΝ- ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΔΙΟΙΚΟΥΝ ΚΑΙ ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΑΙ.....	126
3.2 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ.....	127
3.3 ΓΑΛΛΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	132
3.4 ΔΗΜΟΣΙΟ- ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	133

3.5 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	135
3.6 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	137
3.6.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	137
3.6.2 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	138
3.6.3 Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΟ ΚΡΑΤΟΣ.....	140
3.6.4 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	140
3.6.5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	142
3.6.6 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	144
3.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	146
3.7.1 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ.....	147
3.7.2 ΠΙΘΑΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ.....	148
3.7.3 Η ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ « ΓΡΑΦΕΙΟΠΑΘΟΛΟΓΙΑΣ» .....	149
3.8 ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	150
3.8.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	150
3.9 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ ( ΔΗΜΟΙ/ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ ).....	153
3.9.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	153
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> ΗΓΕΣΙΑ.....	157
4.1 ΗΓΕΤΗΣ – ΗΓΕΣΙΑ.....	158
4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	165
4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΕΡΑ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ.....	167

4.4 ΘΕΤΙΚΟΣ – ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	170
4.5 ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΟΥ ΝΟΙΑΖΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ...	171
4.6 ΤΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	175
4.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ – ΗΓΕΤΙΚΟΣ – ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΗΣ.	179
4.8 ΣΤΑΘΕΡΟΣ – ΑΣΤΑΘΗΣ.....	183
4.9 ΑΛΛΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	184
4.10 ΒΑΣΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ.....	187
4.11 ΤΑ ΟΧΤΩ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ.....	188
4.12 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΥΛ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.....	189
4.13 ΛΟΙΠΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ.....	192
4.13.1 Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ.....	193
4.14 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ.....	195
4.15 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	198
4.16 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	199
4.16.1 ΣΧΕΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	199
4.16.2 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	202
4.16.3 ΜΟΡΦΕΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	204
4.16.4 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	206
4.16.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΑ.....	207
4.16.6 Η ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ.....	209
4.16.7 ΟΡΓΑΝΑ ΛΗΨΕΩΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	209
4.16.7.1 ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	215
4.16.8 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	217
4.16.9 ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	218

4.16.10 ΜΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	219
4.16.11 ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ.....	220
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> Η ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ..	221
5.1 ΕΞΟΥΣΙΑ – ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΜΟΣ .....	221
5.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ.....	225
5.3 Η ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	227
5.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	228
5.5 ΣΧΕΣΗ ΤΟΠΙΚΟΥ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	231
5.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	232
5.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	233
5.8 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	234
5.9 ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	235
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	236
6.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	236
6.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	238
6.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	239
6.3.1 Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	240
6.3.2 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	242
6.4 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ....	243
6.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	246
6.6 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	249

6.7 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	250
6.7.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	250
6.8 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ....	251
6.9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	254
6.10 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	258
6.11 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	262
6.12 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ.....	265
6.13 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ.....	265
6.14 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	267
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup> ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	271
7.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	281
7.2 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	282
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 <sup>ο</sup> Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΩΣ ΕΚΔΟΧΗ ΤΟΥ ΦΟΡΝΤΙΣΜΟΥ.....	285
8.1 Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΦΟΡΝΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΕ ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	287
8.2 Η ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	295
8.3 ΜΕΤΑΦΟΡΤΝΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ « ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ » ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ.....	303
8.3.1 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΒΕΝΕΤΤΟΝ.....	303
8.3.2 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΡΡΑΤΟ ΣΤΗΝ «ΤΡΙΤΗ ΙΤΑΛΙΑ».....	309
8.4 ΕΥΕΛΙΚΤΙΚΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ : ΜΙΑ ΕΚΔΟΧΗ ΤΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΝΤΙΣΜΟΥ.....	315
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	320
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	322



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Amitai Etzioni αναφέρει στο βιβλίο του “Les Organisations modernes” (1973) τα εξής: «Η κοινωνία μας είναι μια κοινωνία οργανισμών. Γεννηθήκαμε μέσα σε οργανισμούς, μορφωθήκαμε από οργανισμούς και οι περισσότεροι από εμάς διαθέτουν ένα μεγάλο μέρος της ζωής τους δουλεύοντας για οργανισμούς. Πολλές από τις ελεύθερες ώρες μας περνούν με το να ξοδεύουμε χρήματα, να παίζουμε ή να προσευχόμαστε μέσα σε οργανισμούς ενώ οι περισσότεροι από εμάς θα πεθάνουν κάποτε μέσα σ’ έναν οργανισμό κι όταν θα έρθει η ώρα της κηδείας, ο μεγαλύτερος από όλους τους οργανισμούς, το Κράτος, θα πρέπει να δώσει την άδεια για ταφή».

Ένας δημόσιος οργανισμός είναι εξ ορισμού μια οργανωμένη κοινότητα που αποσκοπεί στην παραγωγή ή διάθεση αγαθών και υπηρεσιών για τους πολίτες (άτομα ή ομάδες).

Η πληροφόρηση και η επικοινωνία αποτελούν βασικό άξονα μέσω του οποίου ο οργανισμός επιτελεί της δραστηριότητες του καθώς επίσης και στοιχείο της καθημερινότητάς του. Η έκταση των θεμάτων, ο κύκλος των προσώπων με τα οποία οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να επικοινωνούν καθώς και ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς σηματοδοτούν το γεγονός ότι τίποτε δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με ένα συντονισμένο και αποτελεσματικό τρόπο, χωρίς την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνιών. Στην πράξη όλοι οι οργανισμοί υπάρχουν, αναπτύσσονται και εξελίσσονται μέσα από τις επικοινωνιακές τους πρακτικές. Η επικοινωνία αποτελεί το νευρικό σύστημα των οργανισμών, την ουσία της οργανωμένης δράσης αφού προάγει την απαραίτητη συνοχή, τη συνεργασία, το

συντονισμό και καλύπτει ολόκληρο το πεδίο των οργανωσιακών δραστηριοτήτων από την απλούστερη μορφή μιας επιστολής, μέχρι την πλέον μακροσκελή και εμπειριστατωμένη έκθεση και από την απλή συνομιλία δύο προσώπων, μέχρι τη διεύθυνση μιας πολυμελούς συσκέψεως ή την οργάνωση ενός συνεδρίου. Η επικοινωνία παίζει πολυάριθμους πρωταγωνιστικούς ρόλους στην καθημερινότητα του οργανισμού αφού πράγματι θεωρείται μέσο για την πληροφόρηση του σε ότι αφορά στο κοινό με το οποίο συναλλάσσεται και στις συναφείς εξελίξεις στον τομέα της ειδικεύσεως του, όργανο λήψης αποφάσεων, μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στα πλαίσια του, συντελεστής διαμόρφωσης διαθέσεων καθώς και παράγοντας ανάπτυξης.

Ακόμη «η επικοινωνία συνδέεται με την "πληροφορία" δεδομένου ότι αντιλαμβανόμαστε συνήθως την επικοινωνία ως διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών. Απ' το άλλο μέρος η πληροφορία νοείται γενικά ως "γνώση" ή ως "γεγονός" παρόλο που όταν υπάρχει επικοινωνία αυτά τα δύο είναι αλληλένδετα αφού η μετάδοση μιας γνώσης αποτελεί ήδη ένα γεγονός».

**(Ναυρίδης Κ., Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία,, 1994, σελ.103)**

Η επιστήμη της επικοινωνίας συνδέεται με την επιστήμη της μετάδοσης πληροφοριών και καλύπτει το πεδίο της μαζικής επικοινωνίας και της διατομικής επικοινωνίας η οποία βασίζεται στην αλληλεπίδραση και μας ενδιαφέρει περισσότερο στο πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών.

Τέλος, «η επικοινωνία ως βασικό στοιχείο της διοικήσεως κάθε οργανισμού, αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητες και εξασφαλίζεται τόσο ο συντονισμός κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του προσωπικού, όσο και η αναγκαία μεταξύ οργανισμών επαφή, μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, ιδεών, διαθέσεων και αισθημάτων. Στην πράξη βέβαια, η επικοινωνία δεν αποτελεί μόνο στοιχείο της διοικήσεως αλλά αποτελεί και

χαρακτηριστικό στοιχείο της ζωής του ανθρώπου, ο οποίος από την πρώτη ημέρα που έρχεται στον κόσμο, βρίσκεται αντιμέτωπος με το πρόβλημα της επικοινωνίας».

**(Φαναριώτης Π., Επιχειρησιακή Επικοινωνία, 1996, σελ.23)**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

### **1.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ – ΟΡΙΣΜΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Οργάνωση, οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα είναι τόσο συγγενείς έννοιες που θα μπορούσε κανείς να πει ότι χαρακτηρίζουν ακριβώς το ίδιο πράγμα, ότι αποτελούν ορισμό του ίδιου κοινωνικού σχηματισμού ή της ίδιας κοινωνικής κατασκευής. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο όρος "οργάνωση" είναι πιο συχνός ίσως γιατί θεωρείται ο πιο περιεκτικός σε σχέση με τους άλλους, αυτός που κυμαίνεται σε γενικότερο επίπεδο, αυτός που ενδεχομένως υπερκαλύπτει - αν δεν αποτελεί το ακριβές συνώνυμο - τους άλλους όρους. Όλοι όμως συμφωνούμε ότι η κοινωνία έχει μία οργάνωση, είναι δηλαδή ένα οργανωμένο σύστημα, είναι ένα σύστημα που χαρακτηρίζεται από τη δομή και τις λειτουργίες του. Το σύστημα αυτό μπορεί να καλύπτει τις βασικές ανάγκες των μελών του: διαβίωση, εργασία, αναπαραγωγή, μόρφωση. Είναι συνεπώς, δηλαδή, αυθύπαρκτο. Ταυτόχρονα όμως έχει και θεσμοθετημένα πλαίσια συμπεριφοράς στα οποία τα άτομα οφείλουν να υπακούουν προκειμένου να μην αποβληθούν από το οργανωσιακό σύστημα.

**(Γκιζελή Δ.Β., Απλά μαθήματα κοινωνιολογίας, 1993, σελ. 19-20).**

Αυτή η πολλαπλότητα της σημασίας, η διάσταση στη σημασιολογική χρήση της έννοιας μεταξύ της καθημερινής και της επιστημονικής ορολογίας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών κλάδων ή σχολών σκέψης, καθιστά τον όρο "οργάνωση" μία ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει διαφορετικές κοινωνικές κατασκευές όπως επιχειρήσεις, υπηρεσίες, σχολεία, πολιτικά κόμματα, εκκλησίες, συνδικάτα, ενώσεις εργοδοτών, συλλόγους κυνηγών, παρατάξεις νεολαιών, νοσοκομεία, αθλητικούς ομίλους, κοινωφελή ή φιλανθρωπικά ιδρύματα, οργανισμούς κ.ά.

**(Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ 51).**

Ας δούμε λοιπόν αναλυτικότερα τις σημασιολογικές διαφορές του όρου "οργάνωση".

Στην καθημερινή ορολογία, ο όρος 'οργάνωση' χρησιμοποιείται, για να εκφράσει το γεγονός του οργανώνεστε με την έννοια της συμμετοχής σε μια ευρύτερη ένωση, είτε τη συνάθροιση ατόμων ή ομάδων που αποσκοπούν στη συλλογική επιδίωξη κοινών στόχων. Παρόλα αυτά κάποιες συναθροίσεις όπως τα συνδικάτα, τα πολιτικά κόμματα, οι συντεχνίες χαρακτηρίζονται ως "οργανώσεις", ενώ άλλες όπως οι επιχειρήσεις, οι δημόσιες υπηρεσίες, τα σχολεία, οι εκκλησίες, τα νοσοκομεία -αν και έχουν την ίδια δομή με τις προαναφερόμενες- χαρακτηρίζονται περισσότερο ως οργανισμοί, ιδρύματα, φορείς, κοινωνικοί θεσμοί παρά ως "οργανώσεις".

Οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που πυρήνα του έχει τη λειτουργική σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Για την παρουσίαση περισσότερων απόψεων όσον αφορά στην οργάνωση, παραθέτουμε και τον ακόλουθο ορισμό: «Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων, δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων σκοπών».

**(Παυλόπουλος Π., Μαθήματα διοικητικής επιστήμης, 1985, σελ 36).**

Από τον ορισμό αυτό προκύπτει ότι την έννοια της οργάνωσης αποτελούν η συνεργασιακή δραστηριότητα, και η επικοινωνία.

Στο βιβλίο Οργάνωση και διοίκηση οι συγγραφείς Τζωρτζάκης Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη (σελ. 127) αναφέρουν ότι «ο όρος 'οργάνωση' είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι **«με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας»**. Τι εννοούν, όμως, «καλύτερη οργάνωση»; Οποσδήποτε δεν εννοούν τη,

χωρίς περιεχόμενο και στόχους, αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό, όπως την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός· γιατί δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί για να υπάρχει οργάνωση πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους, ως πραγματικός συνδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης. Αναφέρουν επίσης, ότι, από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «οργάνωση» σημαίνει τη διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη των οργανισμών: πρώτον συγκέντρωση φυσικών και ανθρωπίνων πόρων και μετά ο προσδιορισμός των απαραίτητων θέσεων εργασίας.

Στο βιβλίο της Καλτσόγια-Τουρναβίτου «Ο άνθρωπος της οργανώσεως» (1974), αναφέρεται ότι το είδος της οργάνωσης επηρεάζεται από το μέγεθος του εκάστοτε οργανισμού, διότι, λόγω του εκάστοτε μεγέθους υπάρχουν ορισμένοι γενικοί κανόνες (νόμοι και κανονισμοί) και υπάρχει μία ιεραρχική και τυπική οργάνωση στις σχέσεις των υπαλλήλων και η διοίκησή τους είναι απρόσωπη. **(1974, σελ. 11).**

Στο ίδιο βιβλίο αναφερόμενη στο W. Whyte και στο έργο του «The Organization Man» (1967), ο όρος οργάνωση χρησιμοποιείται υπό την έννοια ενός θεσμού και όχι σχέσεως κοινωνιολογικής, πχ. αναφέρεται σε έναν ευρύ τύπο ανθρώπινου αθροίσματος (collectivity) το οποίο έχει καταλάβει μία ιδιαίτερως σημαντική θέση στη σύγχρονη βιομηχανική κοινωνία (Καλτσόγια-Τουρναβίτου Ν.,

Ο άνθρωπος της οργανώσεως, 1974, σελ. 10, όπως παραπέμπει σε Talcott Parsons(1960 σελ.16).

Σε κοινωνιολογικό επίπεδο , ο όρος «οργάνωση» παραπέμπει σε τυπικές και σε άτυπες οργανώσεις δηλαδή σε κοινωνικές κατασκευές και σχηματισμούς .Εννοιολογικά η λέξη οργανισμός χαρακτηρίζει τα συστήματα της οργανικής ζωής αλλά και τη «συγκροτημένη υπηρεσία για επιτέλεση έργου καθώς και το σύνολο των διατάξεων που ρυθμίζουν την λειτουργία έργου ή υπηρεσίας.

**(Τεγόπουλος Φυτράκης , Ελληνικό Λεξικό 1993).**

Σύμφωνα με άλλο ορισμό «Οργανισμός είναι μια οργανωμένη κοινότητα που δημιουργείται νομικά ή συμβατικά με αντικείμενό του την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών όπως είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, η εκπαίδευση, η νοσοκομειακή περίθαλψη κλπ.»

**(Ναυρίδης Κ. Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία , 1994, σελ 233) .**

Ο Pugh περιγράφει λεπτομερώς την οργάνωση στους μοντέρνους οργανισμούς. Αναφέρει ότι οι κανόνες στους οργανισμούς καθορίζονται από το είδος της εξειδίκευσης, της τυποποίησης και αποτυπώνονται πάνω στην ισχύουσα ιεραρχική δομή. Η καλή ή κακή οργάνωση εξαρτάται από παράγοντες όπως μέγεθος (οργανισμού), ισχύουσα τεχνολογία/τεχνογνωσία, ιδιοκτησία (κρατική ή ιδιωτική) και αλληλεξάρτηση από άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες.

**(Pugh D.S. Organisation Theory, 1990, σελ.1)**

Στον οργανισμό εμπλέκονται συνήθως περισσότερες της μια ομάδας· οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει επηρεάζονται «σε πολύ μεγάλο βαθμό από τυπικούς κανόνες που καθορίζουν αρμοδιότητες και ιεραρχικές διαφορές.

**(Ναυρίδης Κ. Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία , 1994, σελ 196) .**

Ο όρος "οργάνωση" περιλαμβάνει όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου σαν βιολογικού οργανισμού (οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση,

κατοικία). Συγχρόνως, όμως, περιλαμβάνει και τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του ανθρώπου που ορίζονται μέσα από νομικά πλαίσια. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οργάνωση καθορίζει τα όρια κάθε ανθρώπου σε μία δομημένη κοινωνία. **(Μπουραντάς Δ., Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1986, σελ 24).**

Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, αναφέρεται επίσης ότι ‘οργάνωση’ είναι ένα σύνολο κανόνων που καθορίζουν την επικοινωνία ενός οργανισμού μέσω τεχνικών κανόνων ή μέσω νορμών.

**(Pugh D.S. Organisational Theory, 1990, σελ. 6)**

Θέλοντας να προσδιορίσουμε τον κοινωνικό ρόλο ενός οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που αντιστοιχούν σε μία συγκεκριμένη θέση μέσα σ’ ένα δεδομένο σύστημα καταμερισμού εργασίας.

**(Συλλούρης Γ. Παραδόσεις κοινωνιολογίας, 1988, σελ.116).**

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό , της υπηρεσίας είναι «ιεραρχικά οργανωμένος κλάδος οργανώσεων» ενώ ίδρυμα είναι ένας «οργανισμός με επιστημονικό ή κοινωφελές σκοπό»

**(Τεγόπουλος – Φυτράκης , Ελληνικό Λεξικό 1993)**

Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων συνεργαζόμενων μεταξύ τους προσώπων αποτελεί το πρώτο και βασικό στοιχείο κάθε μορφής οργάνωσης. Το στοιχείο αυτό έχει από τη φύση του προσωπικό χαρακτήρα, όσο και αν τα πρόσωπα αποπροσωποποιούνται συνεχώς μέσα σε έναν εξελισσόμενο τεχνολογικό πολιτισμό. Οι οργανώσεις έχουν από μόνες τους το προσωπικό στοιχείο, δηλαδή την ύπαρξη δύο ή περισσότερων προσώπων, τα οποία διαθέτουν από κοινού και συνειδητά τη δραστηριότητα προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Συνεπώς ο όρος οργάνωση είναι ευρύτερος των όρων οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα και γι’ αυτό όταν αναφερόμαστε στον πρώτο θα θεωρούμε ότι περικλείει



και τις υπόλοιπες έννοιες. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα χρησιμοποιούμε τους σχετικούς όρους ισότιμα παρά τις όποιες μικρές διαφοροποιήσεις επισημάναμε πρωτότερα.

## **1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ**

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε σε ορισμένες θεωρίες οργανώσεων. Αρχικώς, θα μιλήσουμε, γενικά, για το γραφειοκρατικό σύστημα προκειμένου να παρουσιάσουμε μία πλήρη και σαφή εικόνα πριν το αντιστοιχήσουμε σε έναν δημόσιο οργανισμό. Θα παρουσιάσουμε ορισμένες θεωρίες υποκίνησης καθώς και τη θεωρία της Οργανωσιακή κουλτούρας, έτσι ώστε να δώσουμε μία πιο ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη εικόνα ενός οργανισμού.

### **1.2.1 ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ MAX WEBER**

Στο βιβλίο της Ι. Τσιβάκου «Δράση και Σύστημα»(1995), ο Γ. Γαβριήλ αναφέρει ότι «οι οργανώσεις είναι κεντρικό χαρακτηριστικό του πολιτισμού μας. Εταιρίες, νοσοκομεία, σχολεία και πανεπιστήμια, πολιτικά κόμματα και μέσα ενημέρωσης είναι οργανώσεις που δεσπόζουν σε τομείς όπως η παραγωγή υλικών αγαθών, η υγειονομική περίθαλψη, η παιδεία, η πολιτική ή η τέχνη. Τα πρόσωπα με τα οποία ερχόμαστε σε επαφή δεν είναι προσωπικοί μας φίλοι ή γνωστοί, αλλά άτομα που συναντάμε ως μέλη της οργανώσεως στην οποία συμμετέχουμε. Η κοινωνία μας έχει χαρακτηριστεί ως «οργανωσιακή κοινωνία». Πολλά συστατικά των οργανώσεων, το απρόσωπο και τυπικό ύφος, η εμμονή σε κανονισμούς και διαδικασίες, έχουν εξελιχθεί σε βασικά χαρακτηριστικά ολόκληρου του πολιτισμού».

(Γαβριήλ Γ.Δράση και Σύστημα, Πολιτιστική θεώρηση των οργανώσεων, σελ 185).

Ο **Max Weber** προφήτεψε ότι οι βιομηχανικές κοινωνίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα θα είναι όλο και πιο οργανωμένες αλλά και βαθιά γραφειοκρατικές. Πράγματι, στην εποχή μας υπάρχει η νοοτροπία όταν κάνουμε λόγο για συγκροτημένο οργανισμό, να εννοούμε έναν γραφειοκρατούμενο οργανισμό, με μία συγκεκριμένη κουλτούρα, που όλα τα στελέχη είναι υποχρεωμένα να την ακολουθούν, αλλιώς αυτόματα αποβάλλονται από αυτήν.

**«Η σύγχρονη, λοιπόν, κοινωνία σε ένα πολιτικό επίπεδο βασίζεται στη λογικο-νομική εξουσία. Ο καθαρός τύπος αυτής της εξουσίας εκφράζεται καλύτερα με την οργάνωση της γραφειοκρατίας. Η βασική ιδέα αυτού του είδους εξουσίας είναι ότι οι νόμοι θεσπίζονται και μεταβάλλονται κατά βούληση, με τυπικά όμως, ορθές διαδικασίες. Σε ένα καθαρά οργανωσιακό επίπεδο, και από καθαρά τεχνική άποψη, η γραφειοκρατία είναι ικανή να επιτύχει το μέγιστο βαθμό αποτελεσματικότητας, ακόμα και πέρα από τους νόμους που ακολουθεί η κοινωνία».**

(Τερλεξής Π. Διευθυντικές ολιγαρχίες, 1996, σελ. 94 όπως παραπέμπει σε **Max Weber, economy and society, σελ. 223**)

Δηλαδή, με βάση τον **Weber**, οι γραφειοκρατικοί κανονισμοί των οργανισμών δεν έγιναν για να καταπιέζονται οι υφιστάμενοι από τους προϊσταμένους τους, αλλά για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Στη σύγχρονη βιομηχανία το προσωπικό παρακολουθείται με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα π.χ. φωτοκύτταρα ή ηλεκτρονικούς υπολογιστές, με αποτέλεσμα να ελέγχεται η απόδοσή τους και το αν ακολουθούν τους κανόνες. Ο υπάλληλος που δεν ακολουθεί τους κανόνες δέχεται τις κυρώσεις και υφίσταται τις συνέπειες.

«Η απόδοση του καθενός είναι μαθηματικά υπολογισμένη. Το κάθε άτομο είναι ένα μικρό γρανάζι του μηχανισμού και συνειδητοποιεί ότι η μοναδική του έγνοια είναι να μπορέσει να γίνει ένα μεγαλύτερο γρανάζι.

(Γαβριήλ Γ. Δράση και Σύστημα, Πολιτιστική θεώρηση των οργανώσεων, σελ 195 όπως παραπέμπει σε Mayer (1956), σελ 126-127)

Με βάση αυτό, καταλαβαίνουμε ότι η οργάνωση μέσω της γραφειοκρατίας είναι ένα απρόσωπο σύστημα που δεν ενδιαφέρεται για το άτομο, αλλά για την επιτυχία των στόχων του συστήματος και μόνον. Ένα σύστημα χωρίς επικοινωνία με τα άτομα από τα οποία αποτελείται, δεν τα βλέπει από την ανθρώπινη πλευρά τους, αλλά τα αντιμετωπίζει σαν γρανάζια που είναι απαραίτητα για να δουλεύει σωστά η ‘μηχανή’ και όταν αυτά χαλούν ή φθείρονται, τα αποβάλλει και τα αντικαθιστά. Έτσι η γραφειοκρατία συνδέεται με έλλειψη παραγωγικότητας, έλλειψη ελαστικότητας, αργοπορία και σειρά διατυπώσεων.

«Τον 20<sup>ο</sup> αιώνα οι οργανώσεις επεδίωξαν την επιτυχία εφαρμόζοντας τη γραφειοκρατία, ακολουθώντας δηλαδή, το σύνθημα ‘τα πάντα υπό έλεγχο’. Υπό έλεγχο το κόστος, οι πόροι, το περιβάλλον, οι πληροφορίες και ιδιαίτερα ο άνθρωπος».

(Στο βιβλίο Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, 1995, σελ. 195-196 - Άρθρο Γαβριήλ Γ. οπ. π. σελ 195-196).

Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με την ατελείωτη παρατήρηση, την ανάλυση, τη μέτρηση και φυσικά, πρέπει να τονιστεί, αυτό, με τον ατελείωτο πολλαπλασιασμό των διατάξεων, διατυπώσεων και διαδικασιών για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα. (όπ.π. & Pugh D.S. Organisation Theory, 1990, σελ. 3)

Ο βασικός στόχος είναι προφανώς η εξάλειψη του ανθρώπινου παράγοντα. Ο άνθρωπος αντιμετωπίζεται σα μηχανή. Τα συναισθήματά του η ψυχική του διάθεση, οι ανάγκες του. Τίποτα από αυτά δεν παρεμβαίνει στην παραγωγικότητα

της οργάνωσης. (Από Βιβλίο Τσιβάκου Ι., Δράση και σύστημα, Γαβριήλ 1995, σελ 195-197 )

Υπάρχει αδιαφορία για τις ανάγκες του ατόμου. Το μόνο που ενδιαφέρει τις οργανώσεις είναι το κέρδος και η επιτυχία τους. Δεν αντιμετωπίζουν το άτομο σαν έμψυχη οντότητα, αλλά σαν έναν άψυχο μηχανισμό, ένα κομμάτι του συνόλου.

Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε πώς στη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα, τόσο η επιστημονική μελέτη των οργανώσεων όσο και η δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών συνδέεται άμεσα με τη γραφειοκρατία, τους κανόνες, τις διατάξεις, τον ορθολογισμό, την αποδοτικότητα και τον έλεγχο, δηλαδή με το μηχανικό πρότυπο.

### **1.2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ WEBER ΓΙΑ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ**

Ο Weber χρησιμοποίησε τις έννοιες «ισχύ» ή «δύναμη» και «εξουσία» για να εκφράσει την θεωρία του. Εκεί ορίζει την ισχύ ως «την πιθανότητα που ενυπάρχει σε μία κοινωνική σχέση, επιβολής της θέλησης ορισμένων από τους συντελεστές αυτής της σχέσης πάνω σε άλλους άσχετα ή αντίθετα με τη δική τους βούληση ή επιθυμία». (Μακρυδημήτρης Α., Μαθήματα Διοικητικής επιστήμης , 1986 , σελ 82)

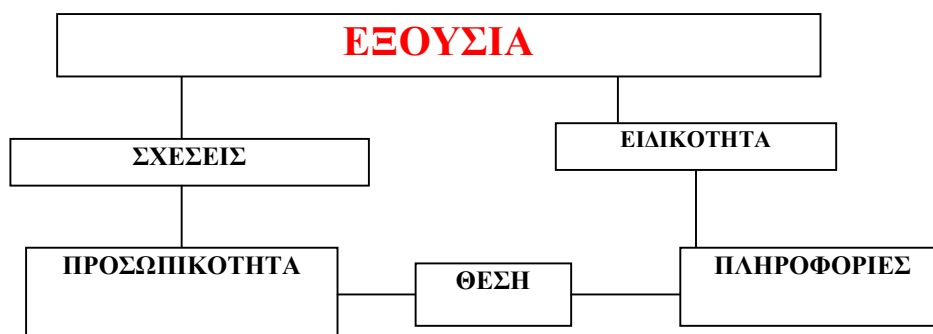
«Ο Weber ορίζει την ισχύ (κοινωνική δύναμη) σαν την πιθανότητα επιβολής της βούλησης ενός προσώπου πάνω στη συμπεριφορά άλλων προσώπων». Δεν τον απασχολεί όμως η έννοια της ισχύος, αντίθετα ασχολείται με την έννοια της εξουσίας, που με αυτήν την έννοια «αναφέρεται σε σχέσεις δύναμης, όπου αυτός που εξουσιάζει το πρόσωπο δηλαδή που επιβάλλει την βούλησή του πάνω στη βούληση των άλλων πιστεύει πως δίκαια και νόμιμα ασκεί αυτή τη δραστηριότητα. Παράλληλα, αυτοί που δέχονται και εκτελούν εντολές, θεωρούν πως είναι καθήκον τους να υπακούσουν, γιατί αυτές οι εντολές δίνονται

κατά την άσκηση διατεταγμένου καθήκοντος .» (Τερλεξής Π. Διευθυντικές ολιγαρχίες, 1996, σελ. 65-66)

Από αυτόν τον ορισμό κατανοούμε ότι η ισχύς είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που εντοπίζεται στη σχέση τουλάχιστον δύο ανθρώπων υπό τη μορφή ανισότητας ο Α έχει τη δύναμη να επιβάλει τη βούληση του και να ορίζει μονομερώς τη συμπεριφορά του Β

Ως «εξουσία» ορίζεται δε η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι που εσύ είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει ή αλλιώς η κοινωνική σχέση εντός της οποίας ο Β αισθάνεται αναγκασμένος ή υποχρεωμένος να συμμορφωθεί προς τις επιταγές συγκεκριμένης προέλευσης και αποτελέσματος (Μακροδημήτρης Α., οπ π.). (Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων - Σημειώσεις στο θέμα Ηγεσία, 1998, σελ 4)

Επειδή η εξουσία έχει την τάση να επεκτείνεται διαρκώς για να μπορέσει να ισορροπήσει τις σχέσεις μεταξύ εξουσιαστών και εξουσιαζομένων, όπως προείπαμε, είναι μία σχέση ανισότητας και θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες, ώστε να ξέρουν αμφότεροι τα όρια που υπάρχουν. Το σίγουρο είναι ότι ο τελικός σκοπός είναι το κοινό καλό της ομάδας του οργανισμού.



Με βάση τη θεωρία του Weber έχουμε αυτό το σχεδιάγραμμα που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της εξουσίας.

**(Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων - Σημειώσεις στο θέμα 'Ηγεσία, 1998, σελ 4, 16.)**

Η γραφειοκρατία αποτελεί κατά τον **M. Weber** ένα διοικητικό μηχανισμό εξουσίας με λογικό χαρακτήρα. Όταν έχουμε εξουσία πάνω σε μεγάλο αριθμό ατόμων, απαιτείται ένα διοικητικό προσωπικό, το οποίο θα εκτελεί εντολές που εκλαμβάνονται ως μέσα διασύνδεσης μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων.

**(Weber M., Wirtschaft und Gesellschaft σελ 650-78) από (Internet: <http://www.Runet.edu/-Iridener/DSS/Weber/BUREAAU.HTML>)**

Κατά τον **Weber**, τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας είναι:

**A)** Τα άτομα που συμμετέχουν είναι ελεύθερα και υπακούουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Έχουν τυπική σχέση με την οργάνωση και οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις διαδικασίες της οργάνωσης.

**B)** Κάθε άτομο έχει αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελεί με βάση τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.

**Γ)** Η εξουσία είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, η υπευθυνότητα και η ισχύς αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω. Οι ανώτερες θέσεις μπορούν να ασκήσουν έλεγχο σε όλες τις κατώτερες. Η ιεραρχική μορφή γραφειοκρατίας παρατηρείται, κατά κόρον, στον δημόσιο τομέα.

**Δ)** Τα άτομα που επιλέγονται να στελεχώσουν ένα γραφειοκρατικό σύστημα επιλέγονται με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητές τους που επιβεβαιώνονται με τίτλους σπουδών είτε με εξετάσεις. Με τον καιρό, ο υπάλληλος αποκτά γνώσεις για το αντικείμενό του, και την ευρύτερη οργάνωση του οργανισμού.

**Ε)** Το ύψος της αμοιβής τους ποικίλει ανάλογα τη θέση ενός υπαλλήλου στην ιεραρχία.

**Ζ)** Η απασχόληση είναι κυρίως μόνιμη, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται χωρίς να έχουν το αίσθημα του φόβου ότι μπορεί να χάσουν τη θέση τους, να δουλεύουν αντικειμενικά απέναντι στις πολιτικές διακυμάνσεις.

**Η)** Η προαγωγή γίνεται κατά αρχαιότητα ή κατ' εκλογή με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις ενός υπαλλήλου.

**Θ)** Τα μέλη ενός οργανισμού δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τη θέση τους για προσωπικό πλουτισμό.

**Ι)** Ο ιδανικός υπάλληλος εκπληρεί τις υποχρεώσεις του πέρα από προσωπικές εκτιμήσεις και συναισθήματα.

**(Παναγιωτοπούλου Ρόη Η επικοινωνία στις οργανώσεις , Επιστημονική Βιβλιοθήκη 1997 σελ 100-103)**

### **1.2.2.1 Η ΑΝΤΙΦΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ WEBER ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ**

Οι οργανώσεις και συγκεκριμένα, οι οργανώσεις γραφειοκρατικού τύπου, δεν είναι σύγχρονο φαινόμενο. Για παράδειγμα, στην αρχαία Αίγυπτο, στο Βυζάντιο ή στην αρχαία Ρώμη, η ανάγκη κατασκευής μεγάλων έργων δημιούργησε αυξημένη διοικητική οργάνωση και διαχείριση. Κατά τον Weber, οι παράγοντες εξέλιξης της σύγχρονης γραφειοκρατίας είναι:

Ο εκχρηματισμός της οικονομίας που αντικατέστησε την αμοιβή σε είδος, σε αμοιβή με τη μορφή μισθών αναλόγως της ικανότητας:

- Η αποκέντρωση της εξουσίας.
- Η αύξηση της πολυπλοκότητας των διοικητικών υποχρεώσεων του σύγχρονου κράτους.
- Η τεχνική εξέλιξη με την έννοια της αποδοτικότητας.

(Παναγιωτόπουλου Ρ., 1997 σ.104)

Η σύγχρονη γραφειοκρατία επεκτάθηκε στο δημόσιο τομέα, αλλά και στον ιδιωτικό, ειδικά σ' αυτές τις οργανωσιακές δομές που υιοθέτησαν απρόσωπα και ορθολογικά πρότυπα διοίκησης με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Το πρόβλημα είναι ότι η σημερινή γραφειοκρατική οργάνωση προωθεί έναν «ακρωτηριασμένο» τύπο εργαζομένου, δηλαδή έναν άνθρωπο χωρίς προσωπικότητα και χωρίς πρωτοβουλία. Ευνοεί τον τεχνοκράτη και τον ειδικό /ειδικευμένο (specialist), ένα πρότυπο εργαζομένου που απομακρύνεται από το εκπαιδευμένο άτομο, όπως αυτό επικρατούσε σε προηγούμενους πολιτισμούς.

**(Παναγιωτόπουλου Ροή. όπ., π. σελ 105)**

Η άποψη του **Weber** είναι αντιφατική. Από τη μια μεριά υποστηρίζει ότι το γραφειοκρατικό σύστημα είναι απαραίτητο στοιχείο διεύθυνσης και ελέγχου στη σύγχρονη κοινωνία , και από την άλλη υπονομεύει την ατομική ελευθερία ενώ ταυτόχρονα νιώθει τελείως αποξενωμένος από το προϊόν της εργασίας του, αντί να είναι ο ίδιος υπεύθυνος στο χώρο και κατά τη διάρκεια της εργασίας του, αισθάνεται ότι ελέγχεται από δυνάμεις πάνω και πέρα από αυτόν.

**(Τερλεξής Π. Διευθυντικές Ολιγαρχίες, 1985, σελ.341-343)**

Ο καθαρός τύπος του γραφειοκράτη είναι ο:

- Ουδέτερος (δεν παίρνει το μέρος κανενός)
- Εξειδικευμένος (διαθέτει γνώσεις και υπακούει στους ανωτέρους. Σε περίπτωση που έχει αντίθετη άποψη, την εγκαταλείπει και υποτάσσεται).

Παρουσιάζεται το μοντέλο ενός ανθρώπου-ρομπότ, χωρίς βούληση και προσωπική άποψη που δεν χρησιμοποιεί το μυαλό του και που όταν έχει αντίθετη άποψη, το ίδιο το σύστημα τον αποβάλλει.

**(Τερλεξής Π. όπ.π. όπως παραπέμπει σε Mouzelis N.P. Organisation and Bureaucracy, 1997)**



Η γραφειοκρατία, ως μηχανισμός ελέγχου, αφενός επιδιώκει την ‘υπαγωγή των μετόχων της οργανωσιακής δράσης μέσω της ιεραρχίας, της νομιμότητας, της υπαλληλικής ιδιότητας και της απαγόρευσης της ιδιοκτησίας των μέσων διοίκησης αφετέρου, δεν υπάγεται εύκολα σε εξωτερικούς ελέγχους και περιορισμούς’. Αντιστρατεύεται την ελεγχσιμότητά της από εξωτερικά όργανα, διαδικασίες, καθώς και από το οικονομικό και πολιτικό σύστημα

**(Μακρυδημήτρης Α. Διοικητικές μελέτες, 1991, σελ. 35-36)**

Το γραφειοκρατικό σύστημα μπορεί να ελέγχει την πολιτική εξουσία και να γίνει ένα πολύ επικίνδυνο σύστημα, το οποίο να ξεφεύγει από τον έλεγχό της. Μπορεί επίσης να αποτελέσει ‘εργαλείο δύναμης πρώτου μεγέθους, για όποιον ελέγχει τον γραφειοκρατικό μηχανισμό.

**(Τερλεξής Π. Διευθυντικές ολιγαρχίες, 1996, σελ. 22)**

Υπάρχουν λοιπόν σχέσεις αλληλοδιαπλοκής και αλληλεξάρτησης ανάμεσα στη γραφειοκρατία (διοικητική εξουσία), στην πολιτική εξουσία και στο επικοινωνιακό τους πεδίο. Ο **H. Lasswell** υποστηρίζει ότι «κάθε φορέας εξουσίας βρίσκεται σε επιφυλακή απέναντι στους άλλους και στηρίζεται στην επικοινωνία ως μέσο για να διατηρήσει την εξουσία του. Μια λειτουργία της επικοινωνίας είναι λοιπόν να παρέχει πληροφορίες για το τι κάνει η άλλη ελίτ και για τη δύναμή της».

**(Laswell H.D. , Το μήνυμα του μέσου , 4<sup>η</sup> έκδοση Αλεξάνδρεια Αθήνα 1989 σελ 74)**

Σε απολυταρχικά πολιτεύματα, ο μονάρχης εξαρτάται συνήθως από τις πληροφορίες των γραφειοκρατών. Αντίθετα, σε δημοκρατικά πολιτεύματα, η διακυβέρνηση και ο έλεγχος είναι ευκολότερος, γιατί οι πολίτες μπορούν μέσω του γραφειοκρατικού συστήματος να επικοινωνήσουν με την πολιτεία. Βέβαια, υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα να συγκαλυφθούν οι διαδικασίες που ακολουθούνται και να προστατευθεί το σύστημα από τον έλεγχο των κοινών πολιτών κάτω από το χαρακτηρισμό ‘απόρρητο’. Ωστόσο «η γραφειοκρατία δεν αποκρύπτει τα μυστικά

της και δεν απομονώνεται μόνο σε σχέση με όσους βρίσκονται εδώ από αυτή, δηλαδή από τους πελάτες της» αλλά συχνά και από τα ίδια της τα μέλη , τα οποία ενίοτε δεν έχουν επίγνωση του ρόλου τους σε σχέση με τους σκοπούς της οργάνωσης .

( Τερλεξής . Π , Διευθυντικές Ολιγαρχίες, σελ 342)

Ένα άλλο θέμα είναι η ιεραρχία με βάση το δημοκρατικό πολίτευμα. Θεωρητικά όλοι θα έπρεπε να έχουν ίδιες ευκαιρίες στο να καταλάβουν ανώτερες θέσεις σε μία δεδομένη γραφειοκρατική οργάνωση. Αυτό όμως δεν ισχύει. Τα μέλη μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης δεν μπορούν να δραστηριοποιηθούν ανεξάρτητα από τη βούληση των πολιτικών, πράγμα που ισχύει σε έναν δημόσιο οργανισμό, όπως θα εξετάσουμε και αναλυτικότερα στο επόμενο κεφάλαιο.

Το πραγματικό πρόβλημα είναι σε ποιο βαθμό η αυτονομία της γραφειοκρατίας είναι απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και από ποιο σημείο και πέρα γίνεται επικίνδυνη.

#### **1.2.2.2. ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ MAX WEBER**

Η θεωρία του Max Weber είναι μεγαλειώδης και πρωτότυπη. Σε κάποια βιβλία του φαίνεται καθαρά ότι συνδέει το πνεύμα του Καπιταλισμού με την Προτεσταντική ηθική. Δεν μπορεί κανείς να παρερμηνεύσει αυτήν του την άποψη, άσχετα αν είναι σωστή ή όχι. Βέβαια, όταν κάνει λόγο για Προτεσταντική ηθική, δεν πρέπει να την αποδεσμεύσουμε από την μεταφυσική. Όταν ομιλεί για την επιρροή και την επίδραση που έχει ο απόλυτος προορισμός ο οποίος στη συνέχεια καθορίζει και την συμπεριφορά του ανθρώπου δείχνει ότι δεν πρόκειται για μια εξωτερική επιπλαστική ηθική, αλλά για μια οντολογία. Οι απόψεις του Max Weber προκάλεσαν και προκαλούν πολλές συζητήσεις ακόμα και σήμερα. Διατυπώθηκαν πολλές απόψεις σε πολλές περιπτώσεις αντίθετες μεταξύ τους. Άλλοι συμφώνησαν

με τη θεωρία αυτή και άλλοι όχι. Αυτό πιθανόν έχει να κάνει με τις ιδεολογικές αντιλήψεις του καθενός. Το γεγονός είναι ότι και αυτοί που δε δέχτηκαν τη θεωρία του σε πολλά σημεία δεν μπόρεσαν να την απορρίψουν ολοκληρωτικά. Έτσι λοιπόν γίνεται μεγάλη συζήτηση αλλά πουθενά δεν φαίνεται να απορρίπτεται η θεωρία ότι το πνεύμα του Καπιταλισμού συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τη Προτεσταντική ηθική.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο Max Weber όταν κάνει λόγο για Καπιταλισμό, δεν εννοεί απλώς τη συσσώρευση του κεφαλαίου και την αγάπη προς τον πλούτο, αλλά τον Καπιταλισμό «ως ορθολογική καπιταλιστική οργάνωση της ελεύθερης εργασίας». Πρόκειται σαφώς για μια μορφή που παρουσιάστηκε κατά τον μεσαίωνα και έχει να κάνει με το δυτικό πνεύμα. Αν σκεφτεί κανείς ότι το δυτικό πνεύμα είναι η υποδομή τόσο του Καθολικισμού όσο και του Προτεσταντισμού τότε καταλαβαίνει ότι ο Καπιταλισμός, όπως τον γνωρίζουμε σήμερα, συνιστά τον τρόπο ζωής των δυτικών ανθρώπων.

Οι απόψεις του Max Weber είναι δημιουργικές και διεισδυτικές, γι' αυτό και δημιούργησε πολλές συζητήσεις και αντιφάσεις μεταξύ αυτών που τις μελέτησαν από τότε που διατυπώθηκαν μέχρι και σήμερα. Ωστόσο όμως παρουσιάζονται και πολλά άλλα ενδιαφέροντα σημεία που δείχνουν την επίδραση της Μεταρρύθμισης στον ατομικό και κοινωνικό χώρο. Έτσι λοιπόν γίνεται αντιληπτό ότι συνδέεται στενά η θεολογία με την ιστορία και την πολιτική, οι θεολογικές συζητήσεις με το ιστορικό, κοινωνικό και πολιτικό γίνεσθαι.

### **1.2.3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PETER BLAU**

Ο **Blau** όσο αναφορά την οργάνωση έκανε δυο συγκεκριμένες διαπιστώσεις:

- Την αύξηση του μεγέθους των τμημάτων στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.

- Το ότι η διαφοροποίηση των τμημάτων έβλαψε τη σωστή συνεργασία αυτών.

Η τυπική κορφή του οργανισμού χωρίζεται σε διάφορους παραμέτρους όπως ιεραρχική, λειτουργική, τμηματική.

Ο **Biau** διαχώρισε την οργάνωση σε δύο θεωρίες τη **συστηματική** και την **τυπική**.

## **ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ**

Συγκέντρωση όλων των προτάσεων και σχεδίων ενός οργανισμού κάτω από μια και μόνο λογική πρόταση η οποία θα μπορούσε να στηριχτεί, δηλαδή συγκέντρωση όλων των ιδεών σε μια κεντρική ιδέα. Εδώ μας παρουσιάζεται η εικόνα ενός οργανισμού που ο καθένας δε μπορεί να έχει τη δική του γνώμη.

## **ΤΥΠΙΚΗ**

Εδώ το κάθε άτομο έχει τη δική του γνώμη και ανήκει σε διαφορετικά τμήματα, το κάθε άτομο ασχολείται με διαφορετικό αντικείμενο. Η διαφοροποίηση παρατηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αυτή η γενικοποίηση του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε τρία πράγματα :

- Μεγάλο οργανισμό με δομικές διαφοροποιήσεις.
- Το μεγάλο μέγεθος δημιουργεί τη διαφοροποίηση στα διάφορα επίπεδα.
- Η διαφοροποίηση αυξάνεται με την επέκταση του οργανισμού.

Θα ήταν πολύ λογικό να αναφερθούμε στις διαπιστώσεις που έκανε όσον αφορά στους οργανισμούς:

- Όσο αυξάνεται το μέγεθος τόσο αυξάνεται η διαφοροποίηση μέσα στον οργανισμό.

- Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός τόσο πιο περίπλοκη είναι η δομή του.
- Όταν είναι μεγάλο το μέγεθος ενός οργανισμού υπάρχουν τμήματα τα οποία παίζουν σπουδαίο ρόλο. Τα άτομα όμως που συμμετέχουν, δεν γνωρίζονται μεταξύ τους.
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο δυσκολότερος είναι ο έλεγχός του.

Η μεγέθυνση του οργανισμού οδηγεί σε οικονομικές δυσκολίες αφού ο οικονομικός έλεγχος είναι πιο δύσκολος λόγω μεγέθους.

Ο **Blau** θεώρησε ότι οι μεγάλοι οργανισμοί είναι απρόσωποι και δύσκολα διοικούνται, και ότι στους μεγάλους οργανισμούς το άτομο δεν φαίνεται, μόνο τα τμήματα φαίνονται και τα άτομα είναι απλά μέλη τους.  
([www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html](http://www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html))

Η διαδικασία ελέγχου σε μία οργάνωση επιβάλλει την ανάπτυξη κανόνων, ιεραρχιών, διαδικασιών που συντελούν στη γένεση και εδραίωση εξουσιαστικών σχέσεων.

Η παραπάνω πρόταση δεν αμφισβητείται σχεδόν από κανένα θεωρητικό των οργανώσεων. Όταν όμως πρόκειται να διερευνήσουμε τις εξουσιαστικές σχέσεις, τότε επικρατούν δύο λογικές.

Είτε εξετάζονται τα αίτια που καθιστούν τον έλεγχο αναγκαίο, οπότε αναγκαζόμαστε να επεκτείνουμε την ανάλυση βαθύτερα, είτε ενδιαφερόμαστε μόνο για την άσκηση εξουσίας χωρίς να μας ενδιαφέρουν οι γενεσιουργοί λόγοι και οι πηγές του.

Η εξουσία είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που δεν μπορεί να καταργηθεί από τις οργανώσεις μπορεί όμως να βελτιωθεί μέσα από τα πληροφοριακά πεδία και τον περιορισμό των διακρίσεων μέσα από την επικοινωνία.

(Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, κεφ. Οργάνωση και Εξουσία, 1995,, σελ 127).

(<http://www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html>).

### **1.2.3.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ PETER BLAU**

Ο τύπος προσέγγισης του Blau είναι μάλλον μια φυσική συνέχεια της υιοθέτησης του νομοτελειακού μοντέλου. Όμως, ένα βασικό θεωρητικό πρόβλημα του μοντέλου αυτού, είναι ότι αποκλείει από τις εξηγήσεις ακριβώς εκείνες τις διαδικασίες που θα μας επέτρεπαν να κατανοήσουμε γιατί οι κοινωνικές οντότητες παρουσιάζουν τις κανονικότητες που παρουσιάζουν. Από αυτήν την άποψη τέτοιες θεωρίες είναι ανεπαρκείς.

Ο Blau υπερασπιζόταν την μεθοδολογική θέση του με μια επιχειρηματολογική γραμμή, η οποία είναι κοινή σε πολλούς από αυτούς που υποστηρίζουν παρόμοιες ολιστικές ή ψευδοολιστικές προσεγγίσεις : «Οι κοινωνικές δομές παρουσιάζουν ιδιότητες ανάδυσης, οι οποίες δεν μπορούν να γίνουν κατανοητές με βάση τις ιδιότητες των υποομάδων ». Ο Blau δεν εξήγησε ποτέ γιατί πίστευε ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει, δηλαδή αν οι ιδέες του βασίζονται σε οντολογικές ή μεθολογικές υποθέσεις. Γι' αυτό ο ισχυρισμός του ήταν μάλλον κενός περιεχομένου ή ορθότερα, δοσμένος με ελλιπή στοιχεία ώστε να μπορεί να γίνει αντιληπτός από όλους.

#### **1.2.4. ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ SAINT SIMON ΚΑΙ FOURIER ΓΙΑ ΜΙΑ ΜΟΡΦΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΕ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ.**

Ο Saint Simon (1760-1825) ήταν Κόμης, Γάλλος φιλόσοφος, κοινωνιολόγος, ουτοπιστής, σοσιαλιστής. Πήρε μέρος, ως αξιωματικός, στον πόλεμο κατά της Αγγλίας για την ανεξαρτησία της Β. Αμερικής. Το 1783 επέστρεψε στη Γαλλία, την περίοδο της Μεγάλης Γαλλικής Επανάστασης απέκτησε μεγάλη περιουσία. Αργότερα έγινε οπαδός της κυβέρνησης του Διευθυντηρίου και της Υπατείας του Ναπολέοντα Βοναπάρτη και το 1797 καταστράφηκε οικονομικά. Η αστική επανάσταση δεν ικανοποίησε τον Saint Simon και γι' αυτό αποφάσισε να «επανορθώσει» τα αποτελέσματά της, στηριζόμενος σε ένα επιστημονικό κοινωνιολογικό σύστημα που θα χρησιμοποιούνταν σαν όργανο για τη διαμόρφωση της ορθολογικής κοινωνίας.

Άρχισε με τις ιδέες του «κοινωνικού φυσικισμού», που θεμελιωνόταν στη μηχανιστική επέκταση του νόμου του Νεύτωνα για την παγκόσμια έλξη στα κοινωνικά φαινόμενα, αλλά αργότερα επεξεργάστηκε τη θεωρία της «κοινωνικής φυσιολογίας» στην οποία, για τη ερμηνεία των κοινωνικών φαινομένων, οι ορθολογικές αντιλήψεις του 18<sup>ου</sup> αιώνα συνδυάζονταν με τη ιστορική μέθοδο. Επεξηγώντας, τελικά, την εξέλιξη της κοινωνίας, με την αλλαγή των φιλοσοφικών, θρησκευτικών και επιστημονικών ιδεών που επικρατούν σε αυτήν ο Saint Simon πίστευε ότι καθοριστική σημασία στην ιστορία έχουν η «βιομηχανία» (υπονοώντας με τον όρο αυτό όλες τις μορφές οικονομικής δραστηριότητας των ανθρώπων) και οι μορφές ιδιοκτησίας που αντιστοιχούν σε αυτήν, καθώς και οι τάξεις. Κατά τον Saint Simon, κάθε κοινωνικό σύστημα αναπτύσσει βαθμιαία και ως το τέλος τις ιδέες του και τις μορφές ιδιοκτησίας που επικρατούν σε αυτό, οπότε η δημιουργική, η «οργανική» εποχή αντικαθίσταται από την «κρίσιμη», την

καταστρεπτική εποχή, που οδηγεί στη συγκρότηση ενός πιο ανεπτυγμένου κοινωνικού συστήματος. Έτσι, στο κοινωνιολογικό σύστημα του Saint Simon γίνεται το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της εξέτασης των κοινωνικών φαινομένων ως διαφορετικών πλευρών ενός νομοτελειακά αναπτυσσόμενου ακέραιου οργανισμού. Η εικόνα της παγκόσμιας ιστορίας, όπως την δίνει ο ίδιος, είναι εμποτισμένη με την ιδέα για πρόοδο της κοινωνίας, που θεωρείται ως πορεία της ανθρωπότητας από τα κατώτερα κοινωνικά συστήματα στα ανώτερα, ανάλογα με τα στάδια της θρησκευτικής, μεταφυσικής και επιστημονικής σκέψης.

Τον 15<sup>ο</sup> αιώνα, κατά τον Saint Simon, άρχισε νέα κρίσιμη εποχή. Εμφανίστηκε η επιστημονική κοσμοθεωρία με τους φορείς της, τους επιστήμονες και τους βιομηχάνους. Η Γαλλική Επανάσταση ήταν νομοτελειακό στάδιο, που επιβεβαίωσε αυτή τη προοδευτική ιστορική αλλαγή, αλλά η επανάσταση παρέκλινε από το σωστό δρόμο του επιστημονικού κοινωνικού συστήματος και άφησε ανοργάνωτη τη χώρα. Αυτή η φιλοσοφικο- ιστορική άποψη αποτελεί τη βάση του ουτοπικού σχεδίου που επεξεργάστηκε ο Saint Simon για την οικοδόμηση του ορθολογικού κοινωνικού συστήματος, το οποίο απεκάλεσε «βιομηχανικό σύστημα». Επίσης, απέδειξε ότι ο δρόμος της οικοδόμησης της νέας κοινωνίας που θα είναι επωφελέστερη για τη συντριπτική πλειονότητα του πληθυσμού ανοίγει με την ανάπτυξη της βιομηχανίας και της αγροτικής οικονομίας, με την ανάπτυξη των παραγωγικών δυνάμεων της κοινωνίας και με την εξάλειψη κάθε παρασιτισμού από την κοινωνία. Θεωρούσε ως βασικά χαρακτηριστικά του «βιομηχανικού συστήματος» τη μετατροπή της κοινωνίας σε γενικό συνεταιρισμό των μελών της, της καθιέρωση της υποχρεωτικής, για όλους, παραγωγικής εργασίας, τη δημιουργία ίσων για όλους δυνατοτήτων χρησιμοποίησης των ικανοτήτων τους και την καθιέρωση της διανομής των αγαθών «σύμφωνα με τις ικανότητες», τον κρατικό σχεδιασμό της βιομηχανίας και της αγροτικής οικονομίας, τη μετατροπή της κρατικής εξουσίας σε μέσον οργάνωσης της παραγωγής, τη βαθμιαία εδραίωση



της παγκόσμιας ενότητας των λαών και τη γενική ειρήνη, με την κατάργηση των εθνικών συνόρων.

Ο Saint Simon άσκησε πολύ μεγάλη επίδραση στην προοδευτική κοινωνική σκέψη και στην ανάπτυξη των σοσιαλιστικών ιδεών σε Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Ρωσία και σε άλλες χώρες.

Ένας ακόμα Γάλλος ουτοπικός σοσιαλιστής ήταν ο Fourier (1772-1837) στην κοσμοαντίληψη του οποίου αντανακλάται η απογοήτευση της μεγάλης Γαλλικής Επανάστασης. Ο Fourier απέρριπτε την κοινωνική φιλοσοφία και τις οικονομικές θεωρίες του Διαφωτισμού, θεωρώντας ότι αντιφάσκουν στην πείρα και δικαιώνουν το άχρηστο κοινωνικό καθεστώς. Παράλληλα ο Fourier αποδέχτηκε και ανέπτυξε αρκετές ιδέες των υλιστών του 18<sup>ου</sup> αιώνα, όπως είναι η αναγνώριση της ενότητας του σύμπαντος σαν ύλης που υπάρχει αιώνια και κινείται νομοτελειακά με όλη την ποικιλία των μορφών της και των ειδών κίνησης, ο προσδιορισμός της ιστορικής διαδικασίας σαν κίνηση που αποβλέπει στη εξασφάλιση της γενικής ευημερίας κ.α. Σαν καθήκον της ζωής έβλεπε της επεξεργασία μιας «κοινωνικής επιστήμης» σαν τμήμα της «θεωρίας της παγκόσμιας ενότητας», που βασίζεται στην αρχή της «έλξης σύμφωνα με το πάθος» και της γενικής νομοτέλειας που καθορίζει τη φυσική τάση του ανθρώπου προς κάποιο είδος ομαδικής εργασίας. Ο Fourier διατύπωσε ένα πρωτότυπο σχήμα ιστορίας της ανθρωπότητας. Η κοινωνία περνά διαδοχικά από τις περιόδους του εδεμισμού (του «παραδείσιου πρωτογονισμού»), της αγριότητας, της βαρβαρότητας και του πολιτισμού. Ακόμη έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στην ανάλυση και κριτική της σύγχρονης περιόδου (της «περιόδου του πολιτισμού») και αποκάλυψε τις εσωτερικές της αντιθέσεις (κρίσεις πλεονάσματος, φτώχεια που οφείλεται την αφθονία κ.α.).

Στο σύστημα του Fourier διατηρούνταν η ατομική ιδιοκτησία, οι τάξεις και το παρασιτικό εισόδημα. Για την επιτυχία της νέας κοινωνίας θεωρούσε

απαραίτητη την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, που εξασφαλίζει πλούτο για όλους. Γι' αυτό το κοινωνικό εισόδημα πρέπει να κατανέμεται αντίστοιχα ως εξής: στο κεφάλαιο τα 4/12, στη εργασία τα 5/12 και στο ταλέντο τα 3/12. Με την εδραίωση και την ανάπτυξη του καθεστώτος των εταιρισμών δημιουργεί τη μεγάλη συνεταιριστική και μηχανοποιημένη αγροτική οικονομία , που συνδέεται με τη βιομηχανική παραγωγή. Η ένωση αυτή θα πραγματοποιηθεί στα πρωτοκύτταρα της κοινωνίας. Μια τέτοια οργάνωση της κοινωνίας θα οδηγήσει στην εξάλειψη του ρήγματος ανάμεσα στην πόλη και το χωριό και στη δημιουργία οικισμών νέου τύπου, όπου θα σμίξουν όλα τα είδη της ανθρώπινης δραστηριότητας και τα πλεονεκτήματα της ζωής στην πόλη και το χωριό.

Επιπλέον, θεωρούσε πως τα φυσικά πάθη του ανθρώπου, που καταστέλλονται και παραμορφώνονται στο καθεστώς του πολιτισμού, θα προσανατολιστούν στη δημιουργική εργασία, πλήρη από ποικιλίες χαρούμενη άμιλλα. Οι ορθολογικά οργανωμένες ισχυρές εργατικές στρατιές θα μεταμορφώσουν το πρόσωπο της Γης. Στις νέες συνθήκες της κοινωνικής ζωής θα διαμορφωθεί και ο νέος άνθρωπος, σαν μια ολοκληρωμένη και ολόπλευρα αναπτυγμένη προσωπικότητα. Στη διδασκαλία του υπήρχαν πολλές ιδέες και αντιλήψεις, που αναπτύχθηκαν αργότερα, όχι μόνο στη φιλοσοφία, την κοινωνιολογία και τις κοινωνικές επιστήμες, αλλά και σε ειδικούς κλάδους, όπως η κοινωνική ψυχολογία, η ψυχολογία της εργασίας και η παιδαγωγική. Η διδασκαλία του διακρίνεται για τα στοιχεία του υλισμού και της διαλεκτικής της. Παράλληλα όμως η διδασκαλία του διακρίνεται για την ιδεαλιστική αντίληψη της ιστορίας, τη μεθοδολογική της ασυνέπεια και τα ανεδαφικά οράματα. Η κοσμοαντίληψη του φέρει τη σφραγίδα του μικροαστισμού π.χ. το ιδανικό «καθεστώς της αρμονίας» απείχε πολύ από τις οικονομικές απαιτήσεις της μεγάλης κοινωνικής παραγωγής.

Η διδασκαλία του Fourier άσκησε σημαντική επίδραση στην κοινωνική και φιλοσοφική σκέψη πολλών χωρών. Οι ιδέες του βρήκαν την αντανάκλασή τους

στη γαλλική λογοτεχνία και επηρέασαν την ανάπτυξη του ουτοπικού σοσιαλισμού καθώς επίσης επηρέασαν το ξεκίνημα της σοσιαλιστικής σκέψης σε Αγγλία, Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία και σε άλλες χώρες της Ευρώπης.

#### **1.2.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ SAINT SIMON ΚΑΙ FOURIER**

Σε αυτό το σημείο εξηγείται η άποψη ότι ο ουτοπικός σοσιαλισμός και ο επιστημονικός σοσιαλισμός προήλθαν εξελικτικά και κατ' αντιστοιχία από τα οράματα της Γαλλικής Επανάστασης και τις αρχές της Βιομηχανικής Επανάστασης.

Οι κύριοι εκπρόσωποι του ουτοπικού σοσιαλισμού είναι ο Saint Simon και ο Fourier οι οποίοι αναλύουν τις συνέπειες της Βιομηχανικής Επανάστασης στην κοινωνική ζωή των ανθρώπων και προβλέπουν τη δημιουργία μιας ιδανικής κοινωνίας που θα σκοπεύει την κατάκτηση της ανθρώπινης ευτυχίας.

Οι ιδέες του Saint Simon είναι αυτές οι μη αυστηρά οικονομικές των κατοπινών σοσιαλιστών ενώ ο Fourier καταγράφει τα πάθη των ανθρώπων με μια διάθεση για αυστηρή κριτική των σημερινών κοινωνικών συνθηκών. Οι δυο τους φαίνονται να υποστηρίζουν τον μαρξισμό ο οποίος τοποθετεί τον σοσιαλισμό σε μια επιστημονική βάση που διαμορφώνεται από τους νόμους της οικονομίας και της κοινωνίας. Η μαρξιστική θεώρηση προϋποθέτει την εξέγερση των φτωχών εργαζομένων με στόχο την κατάργηση της εκμετάλλευσης από τους εργοδότες και επιδιώκει την ανατροπή του καπιταλιστικού συστήματος παραγωγής.

Το έργο που επιτέλεσαν οι Simon και Fourier ήταν πραγματικά μεγαλειώδες και ευεργετικό για όλη σχεδόν την ανθρωπότητα. Όμως θα πρέπει να σημειωθεί πως ορισμένες εκ των αντιλήψεών τους αν και στη θεωρία φαίνονται πολύ λογικές και ενστερνίζονται από τους περισσότερους, στην πράξη είναι αδύνατο να υλοποιηθούν και να εφαρμοστούν στον τρόπο δράσης και παραγωγής.

### 1.3 ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (F. TAYLOR)

Ο ορθολογισμός είναι η κεντρική ιδέα της διευθυντικής θεωρίας του **Taylor**. Η ανάγκη για «επιστημονική» ανάπτυξη των πιο αποτελεσματικών μεθόδων εργασίας, ο ρόλος των μάνατζερ ως τεχνικοί ειδικοί, η προβολή της σημασίας του σχεδιασμού και των «υλικών συμφερόντων» (για παράδειγμα των εξατομικευμένων μισθών) ως κίνητρα για σκληρότερη εργασία.

Ο **Taylor** ανέπτυξε μια μέθοδο για χρονικές μελέτες ενόσω ήταν μηχανικός στην **Midvale Steel** στα 1880. Οι διάφορες εργασίες κατατμήθηκαν στα συστατικά στοιχεία τους, κι έπειτα η εργασία αναδιοργανώθηκε με τον τρόπο που θα έπρεπε να διεξάγεται. Οι διαφορετικές στιγμές της εργασίας χρονομετρήθηκαν, και οι «μη-αναγκαίες» κινήσεις και οι μικρο-παύσεις ελαχιστοποιήθηκαν.

Στη διάρκεια των πρώτων δεκαετιών του 20ου αιώνα, το ενδιαφέρον για τις ιδέες του **Taylor** αυξήθηκε κατακόρυφα. Το 1911, το βιβλίο «Οι αρχές της επιστημονικής διεύθυνσης» εκδόθηκε κι έγινε αμέσως επιτυχία. Το ενδιαφέρον για τις ιδέες του **Taylor** έπειτα έγινε τόσο κυρίαρχο που ένα συνέδριο για την αποδοτικότητα διεξήχθη στην Νέα Υόρκη το 1914, με τον ίδιο τον **Taylor** ως κύριο ομιλητή κι ένα κοινό περίπου 69.000 ατόμων. Την εποχή εκείνη, ο **Taylor** είχε επίσης μια ισχυρή επιρροή μέσω της σχολής επιχειρήσεων του **Harvard**.

Ο **Taylor** θεωρούσε τους μηχανικούς ως τους πιο κατάλληλους για το έργο της διεύθυνσης. Οι επιστάτες θα ήταν πλήρως υπεύθυνοι για τον καθημερινό σχεδιασμό, ενώ οι εργάτες θα έπρεπε να συγκεντρωθούν στην εργασία τους: «Υπό την επιστημονική διεύθυνση, οι διευθυντές αναλαμβάνουν τον μόχθο της επανάκτησης όλης της παραδοσιακής γνώσης την οποία κατά το παρελθόν κατείχαν οι εργάτες κι έπειτα ταξινομώντας, επεξεργαζόμενοι, και περιορίζοντας αυτή τη γνώση σε κανόνες, νόμους και φόρμουλες.

Αυτοί οι κανόνες θα αντικαταστήσουν την κρίση του μεμονωμένου εργάτη. Έτσι, ολόκληρος ο σχεδιασμός ο οποίος κάτω από το παλιό σύστημα γινόταν από τους εργάτες, ως αποτέλεσμα της προσωπικής εμπειρίας τους, περνάει αναγκαστικά, στο καινούριο σύστημα, στη διεύθυνση σύμφωνα με τους νόμους της επιστήμης

Στις περισσότερες περιπτώσεις, χρειάζεται έναν τύπο ανθρώπου να σχεδιάσει την εργασία κι έναν άλλο να την διεκπεραιώσει». Η δεύτερη αρχή του **Taylor**, η επιστημονική επιλογή προσωπικού, έγινε κάτι σαν εφαλτήριο για την πειθαρχία της εργοστασιακής ψυχολογίας. Αυτό που πρότεινε ήταν ένα ταίριαγμα εργασίας και προσωπικού: «**ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση**».

### **1.3.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ F. TAILOR**

Οι ιδέες του F. Taylor στηρίζονται πράγματι στον ορθολογισμό. Τα πάντα είναι σχεδιασμένα έτσι στη θεωρία του ώστε η εργασία να προχωράει όσο το δυνατόν με τον καλύτερο τρόπο. Οι μέθοδοι τμηματοποίησης των εργασιών που εφηύρε βοήθησαν σημαντικά την ανάπτυξη της ποιότητας και της εξέλιξης της εργασίας και μάλιστα είναι κάτι που υπάρχει και στη σημερινή εποχή σε όλες της μορφές εργασίας. Θα λέγαμε λοιπόν ότι ο F. Taylor πέραν του ότι αποδείχτηκε εξαιρετικά σημαντικός, υπήρξε και αρκετά σύγχρονος για την εποχή του.

#### 1.4 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΡΟΝΟΙΑ (OWEN, ROWNTREE, FORD, C. BEDAUX)

Όπως είδαμε στη προηγούμενη ενότητα ο **F. Taylor** ήταν ο θεμελιωτής της κίνησης για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας, στήριξε την θεωρία του στην αναγκαιότητα εξασφάλισης της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου προτείνοντας τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης.

Η κίνηση για τη βιομηχανική πρόνοια στρέφει το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα και προτρέπει για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των όρων απασχόλησης των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο.

Ο **Rowntree** ήταν ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού, δείχνοντας ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζομένους των εργοστασίων του και ο **Henry Ford** ίδρυσε το 1914 τμήμα προσωπικού που ονομάστηκε «κοινωνιολογικό τμήμα».

Στις αρχές της δεκαετίας του 1900 εμφανίζεται η βιομηχανική ψυχολογία που ασχολείται με την επιστημονική οργάνωση της εργασίας ενώ το 1926 αποτελεί σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση. Την εποχή αυτή γίνονται στην Αμερική μια σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα «έρευνα **Hawthorne**».

Σκοπός των ερευνών η διερεύνηση της σχέσης ανθρώπου προς έργο (επίδραση φωτισμού, διαλείμματα, ώρες εργασίας κτλ στην απόδοση του εργαζόμενου) με σημαντικότερο μελετητή τον **Elton Mayo**, οι έρευνες του οποίου άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις και διαμόρφωσαν στη συνέχεια τη Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων και σαν προέκταση αυτής την μετέπειτα Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς.

Από τη στιγμή που το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίστηκε ως σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις, έγιναν προσπάθειες, μέσω κυρίως των εργατικών

συνδικάτων, να δημιουργηθούν και ειδικά τμήματα διοίκησης προσωπικού. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων και όσο οι επιχειρήσεις γίνονται πιο πολύπλοκες και το ανθρώπινο δυναμικό αναδιοργανώνεται, αυτό αντιμετωπίζεται ως κεφάλαιο και όχι ως κόστος.

Αυτό σημαίνει πως πλέον γίνονται ενέργειες από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) της επιχείρησης (μέχρι πρόσφατα τμήμα προσωπικού) προκειμένου να αντιμετωπισθούν όλα τα ενδεχόμενα προβλήματα στον εργασιακό χώρο με τρόπο που να ικανοποιεί τον εργαζόμενο, την επιχείρηση, αλλά και την κοινωνία συνολικά. Όλα αυτά φυσικά προϋποθέτουν ότι το συγκεκριμένο κομμάτι της επιχείρησης έχει στελεχωθεί με κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό, έχει οργανωθεί σωστά, έχουν καταμεριστεί οι ευθύνες και τέλος έχει υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας.

#### **1.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ OWEN, ROWNTREE, FORD ΚΑΙ C. BEDAUX**

Μεγάλοι βιομήχανοι της εποχής ηγήθηκαν και ανέπτυξαν τη διοίκηση προσωπικού, ενώ συνάμα ασχολήθηκαν εκτενέστερα με τη βιομηχανική πρόνοια, η οποία σαν προτεραιότητα έχει τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Από τη στιγμή, που όλοι συνειδητοποίησαν τον σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στη σωστή και πετυχημένη λειτουργία ενός οργανισμού, δημιουργήθηκαν τμήματα με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, που άλλοτε κατάφερναν και αντιμετώπιζαν αποτελεσματικά τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο, ενώ άλλες φορές δεν ικανοποιούνταν τα αιτήματά τους.

Σημαντικό είναι το γεγονός, ότι παρότι βρισκόταν στην αντίπερα όχθη, τόσο ο Owen και ο Rowntree, όσο ο Ford και ο C. Bedaux ενδιαφέρθηκαν για τους

εργαζόμενους και έστρεψαν την προσοχή τους στα ζητήματα καλυτέρευσης των συνθηκών και των ωραρίων εργασίας.

Η συνολική προσπάθεια για επίτευξη δικαιοσύνης και ανάπτυξης εντός του εργασιακού χώρου, μόνο θετικές εντυπώσεις αφήνει και βρίσκει σύμφωνους όλους όσοι ασχολήθηκαν στο παρελθόν, αλλά και αυτούς που στις μέρες μας ασχολούνται με την έννοια της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας.

## **1.5 ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Ο **Mayo** κάνοντας ένα βήμα μπροστά σε σχέση με τους προηγούμενους θεωρητικούς και τις απόψεις τους σχετικά με την εργασία θεωρώντας ότι οι κοινωνικές και ψυχολογικές αμοιβές, που κατευθύνονται στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών του ανθρώπου, μπορεί να είναι σπουδαιότερες από τα οικονομικά κίνητρα. Κατά την εφαρμογή της αποτελεσματικής αντίληψης στην αξιολόγηση των αποδόσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικά να έχει κανείς υπόψη ότι οι αποδόσεις πρέπει να αξιολογούνται σε μια ενιαία βάση, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση και ταυτόχρονα η παροχή στο προσωπικό ευκαιριών ανάπτυξης μακροχρονίως.

## **1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Ένας δόκιμος (και κατά συνέπεια κοινά αποδεκτός) ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ο ακόλουθος: (σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού):



**A)** το σύνολο των ευθυνών όλων των εμπλεκομένων στη διοίκηση ανθρώπων, αλλά παράλληλα είναι και το έργο των εξειδικευμένων επιστημόνων που ασχολούνται με το θέμα αυτό .

**B)** το τμήμα της Διοίκησης το οποίο απασχολείται αποκλειστικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης και τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον .

**Γ)** η συνολική προσπάθεια για επίτευξη αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης εντός του εργασιακού χώρου (οι έννοιες αποτελεσματικότητα και δικαιοσύνη θεωρούνται αλληλένδετες).

**Δ)** η συνολική προσπάθεια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για την τόνωση της συμβολής του στην οργάνωση τόσο σαν άτομα όσο και σαν μέλη της ομάδας στην οποία ανήκουν .

Ο ρόλος του Υπεύθυνου Προσωπικού σε μια επιχείρηση εκτός από κομβικού χαρακτήρα είναι αρκετά ιδιόμορφος. Βρίσκεται στο μέσον των απαιτήσεων της Διοίκησης και των εργαζομένων. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να είναι με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς. Αντίθετα θα πρέπει οπωσδήποτε να διαδραματίζει το ρόλο του καναλιού επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών: να μεταφέρει τις απαιτήσεις της Διοίκησης στους εργαζόμενους και τις απαιτήσεις των εργαζομένων στη Διοίκηση.

Οι κύριοι άξονες καθηκόντων του Διευθυντή προσωπικού θα πρέπει να είναι:

- Η διαμόρφωση της πολιτικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
- Η παροχή συμβουλών προς την επιχείρηση για την αντιμετώπιση προβλημάτων.
- Η υλοποίηση της πολιτικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

- Ο έλεγχος της υλοποίησης της εγκεκριμένης από τη Διοίκηση πολιτικής.
- Η ένταξη στη στρατηγική της επιχείρησης της στρατηγικής για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων .

Είναι αυτονόητο πως η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και οι διάφορες οργανώσεις δημιουργήθηκαν για να εξυπηρετήσουν ορισμένους σκοπούς. Προκειμένου να γίνει αυτό πρέπει να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική. Ποια θα είναι όμως αυτή η στρατηγική; Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις σχετικά με το θέμα:

- η ενδεχομενική προσέγγιση
- η προσέγγιση του Πανεπιστημίου του Harvard
- η πολιτική προσέγγιση και η διαδικασία αλλαγής (The Warwick Business School Model- WBSM).

### **1. Η ενδεχομενική προσέγγιση**

Η πρώτη υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διοικηθεί με λιγότερο κόστος, φειδώ και δυνατότητα ανάπτυξης/αξιοποίησης στο μέγιστο βαθμό ώστε να ανταποκρίνεται στους στόχους της επιχείρησης. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω καθοριστικό ρόλο παίζουν οι πολιτικές που επιλέγει η κάθε επιχείρηση όσον αφορά στην επιλογή, επίδοση, αξιολόγηση, ανταμοιβές και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Εντούτοις η στρατηγική αυτή αγνοεί άλλα στοιχεία που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων όπως ο σχεδιασμός και η οργάνωση της εργασίας ή οι εργασιακές σχέσεις.

### **2. Η προσέγγιση του πανεπιστημίου του Harvard (the Harvard Model)**

Η δεύτερη προσέγγιση δίνει μεγάλη βαρύτητα στους παράγοντες, ενέργειες και αποφάσεις που επηρεάζουν τη σχέση οργάνωσης- εργαζομένου και προσπαθεί να ικανοποιήσει το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών (διοίκηση, μέτοχοι, κοινωνία κλπ). Για να το πετύχει αυτό αναγκαία είναι η ανάπτυξη των εξής βασικών πολιτικών: ροές ανθρωπίνων πόρων, συστήματα αμοιβών που να ικανοποιούν το σύνολο των εργαζομένων, επιρροή των εργαζομένων ώστε να αναλαμβάνουν ευθύνες και αποδοτικά συστήματα εργασίας.

### **3. Η πολιτική προσέγγιση και η διαδικασία αλλαγής (The Warwick Business School Model)**

Στην WBSM προσέγγιση θεωρείται απαραίτητο να ληφθεί υπόψη τόσο η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος όσο και η αναγκαιότητα προσδιορισμού του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς τα στελέχη της γραμμής εμπλέκονται και τα ίδια στις ενέργειες της εν λόγω διοίκησης.

Τελικά, εκείνο που παρατηρείται ως νέα τάση είναι η σύνδεση των πολιτικών προσωπικού με τους στόχους της επιχείρησης, η ενασχόληση με τις επιπτώσεις των στρατηγικών αποφάσεων της διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό και όχι απλά η ενασχόληση με τα λειτουργικά προβλήματα.

Την ίδια στιγμή, τα στελέχη υποκινούν και εμπυχώνουν προκειμένου όλοι να αφοσιωθούν στην επιχείρηση και τους στόχους της. Χαρακτηριστικό της νέας τάσης είναι επίσης και η στροφή των διαπραγματεύσεων των σωματείων εργαζομένων από το εθνικό επίπεδο σε επίπεδο επιχείρησης και μάλιστα η τάση ο κάθε εργαζόμενος να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά ως προς τους όρους εργασίας του και όχι μαζικά, όπως ήταν σύνηθες μέχρι πρόσφατα.

### **1.6.1 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ & ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Σήμερα για να είναι ικανή και αξιόπιστη, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων απαιτεί καλή γνώση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται, π.χ. το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το σύνολο της αγοράς και η καλή κατανόηση της στρατηγικής κατευθύνσεως της επιχείρησης (σε αυτή την περίπτωση τον στόχο της ανάπτυξης). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιέχει δύο διακριτές φάσεις: το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή αυτού. Η επιρροή αυτών των φάσεων στη δημιουργία στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων παρουσιάζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

Με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και με καλή γνώση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν στην αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού, στη δημιουργία κινήτρων για μεγαλύτερη παραγωγικότητα του και στη δημιουργία νέων τακτικών διοίκησης του. Η πιο απλή δραστηριότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η πρόσληψη νέου προσωπικού. Μία τυπική διαδικασία πρόσληψης παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

## Πίνακας 1: Διαδικασία Πρόσληψης

1. Ορισμός θέσης σύμφωνα με την στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	
2. Αξιολόγηση και επιλογή των πηγών ανθρώπινων πόρων	
2.1 Εξωτερικές πηγές	2.2 Εσωτερικές πηγές
Ανακοίνωση θέσης στον τύπο	Επίσημη ανακοίνωση θέσης
Προσωπικές συστάσεις	Ανεπίσημη ανακοίνωση θέσης
Πανεπιστήμια και Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	
Βάσεις Δεδομένων	
Επαγγελματικά Επιμελητήρια	
3. Προετοιμασία και ανακοίνωση θέσης	
4. Επιλογή υποψηφίου	
5. Πρόσληψη	

Πηγή: Xirotiri–Koufidou S.

Μία άλλη δραστηριότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης και η παροχή κινήτρων σε αυτό για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Η αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους.

Η αποδοτικότητα στην εργασία, η επιτυχής ολοκλήρωση στόχων και το ποσοστό παραγωγικότητας είναι μερικά από τα στοιχεία με τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί κάποιος εργαζόμενος. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας ποσοτικούς τρόπους, ποιοτικούς τρόπους ή τρόπους απόλυτων ορίων. Όλοι αυτοί

απαιτούν πολύ καλή ανάλυση και μερικές φορές τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να δείξουν κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι εκπαιδευμένος καλά και κατά πόσο τα κίνητρα που έχουν τεθεί μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά του. Επίσης, μπορούν να δείξουν κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι πιστός στην επιχείρηση και αν είναι αναγκαία η περαιτέρω ανταμοιβή του για την αποδοτικότητά του.

Τέλος, η δημιουργία στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να φέρει στην επιφάνεια διαφορετικές τακτικές άσκησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. Τέτοιες τακτικές είναι η μείωση προσωπικού, ο ανασχεδιασμός της επιχείρησης και η Ολική Ποιοτική Διοίκηση (Total Quality Management – TQM). Η μείωση προσωπικού (Downsizing) είναι η σχεδιασμένη απόλυση ορισμένου αριθμού εργαζομένων ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να αντεπεξέλθει σε αρνητικές οικονομικές συγκυρίες.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι το μόνο εργαλείο που μπορεί να διεξάγει μία τέτοια διαδικασία επιτυχημένα, αφού η μείωση του προσωπικού έχει ως επακόλουθο την αναδιοργάνωση των ανθρώπινων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική και ευέλικτη με λιγότερους εργαζόμενους. Ο ανασχεδιασμός (Re-engineering) της επιχείρησης απαιτεί την αναδιοργάνωση όλων των διαδικασιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Ξανά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να βοηθήσει μιας και ένας τέτοιος ανασχεδιασμός απαιτεί την αναδιοργάνωση του προσωπικού και την εκπαίδευσή του ώστε αυτό να αντεπεξέλθει σε νέα καθήκοντα και δραστηριότητες. Η Ολική Ποιοτική Διοίκηση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μία προσπάθεια της επιχείρησης να προσφέρει πιο ποιοτικά προϊόντα στους πελάτες της.

Η παροχή πιο ποιοτικών προϊόντων μερικές φορές απαιτεί την αναδιοργάνωση τμημάτων και διαδικασιών της επιχείρησης. Η Διοίκηση

Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί ακόμη για μία φορά να βοηθήσει αφού τα τμήματα και οι διαδικασίες μίας επιχείρησης στηρίζονται στο προσωπικό της επιχείρησης.

Ο ρόλος, που είναι προπάντων ρόλος στρατηγικός, της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει τη σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές Ανθρωπίνων Πόρων, διά μέσου της ανάπτυξης Ικανοτήτων/Πόρων της επιχείρησης και τον τελικό σχεδιασμό πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την πραγμάτωση αυτών των στρατηγικών.

Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος είναι επίσης ο ρόλος που προσθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό αξίας στην Επιχείρηση. Προϋποθέτει στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων με ολοκληρωμένη γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες, πρακτικές και γνώσεις των ατόμων, που απασχολεί ή που μπορεί να εξασφαλίσει η επιχείρηση.

Προϋποθέτει στελέχη, όχι μόνο ελεγκτές, αλλά επιλυτές προβλημάτων και με επικέντρωση στην επαγγελματική λήψη αποφάσεων. Περιλαμβάνει γνώση της κουλτούρας, της αποστολής, των αξιών και του όλου κλίματος της επιχείρησης, με άμεσο σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους για τη χάραξη των πολιτικών της επιχείρησης.

Γνώση των αναγκών των ανθρώπων της επιχείρησης, καθώς και των αναγκών αυτής της ίδιας της επιχείρησης και μετά δυνατότητα σχεδιασμού εκείνων των διαδικασιών, οι οποίες ικανοποιούν, κατά το μάλλον ή ήττον και τις δύο πλευρές, διατηρώντας ισορροπία ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες, την επαγγελματική δεοντολογία και την αδήριτη ανάγκη για αποτελεσματικότητα. Υπάρχει στο πλαίσιο αυτό, ακόμη, ένας σημαντικός ρόλος.

Την εύρεση τρόπων και μεθόδων, που να αποδεικνύεται ότι σε μια εποχή όπου η μείωση του κόστους αποτελεί το κύριο μέλημα, όπου οι επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους, όπου οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι μεικτές

επιχειρήσεις, αλλάζουν συνεχώς το επιχειρηματικό σκηνικό, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας είναι δυνατόν να κερδηθεί μόνο με δίκαιη και αντικειμενική αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα. Όποιες αποφάσεις και εάν ληφθούν και οπουδήποτε ληφθούν, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι εκείνη που θα κληθεί να τις υλοποιήσει, χρησιμοποιώντας όλη την πείρα και την ευαισθησία, ώστε να αποφευχθούν οι κλυδωνισμοί και οι αναταράξεις στις επιχειρήσεις.

Επιπλέον θα πρέπει να διατυπώσουμε τα εξής:

α) Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο πλαίσιο μεταξύ των δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται, όλο και περισσότερο, το ένα από το άλλο. Το γεγονός αυτό δίνει την απάντηση γιατί πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό, ακόμη και στις δύσκολες οικονομικές περιόδους.

β) Μερικές από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συντελούν στην συνεχώς αυξανόμενη σημασία της και στην χώρα μας.

Αυτές είναι:

- Ταχύτατες επιχειρηματικές αλλαγές και υψηλή αβεβαιότητα.
- Αύξηση του κόστους παραγωγής και υψηλές πιέσεις για αποδοτικότητα
- Συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές που αυξάνουν τη ζήτηση για νέες ειδικότητες.
- Σύνθετες επιχειρηματικές μονάδες με ποικιλία προϊόντων, επιχειρηματικών λειτουργιών, πελατών και αγορών.
- Ανάγκη για αυξημένη ευελιξία στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.



- Εσωτερική αναδιάρθρωση επιχειρήσεων, οργανωτική ευελιξία, κατάργηση γραφειοκρατικών δομών, ομαδική συνεργασία, ανάληψη έργων.
- Αλλαγές στο εξωτερικό πλαίσιο λειτουργίας επιχειρήσεων (νομοθεσία, πολιτικές αλλαγές, συνδικαλισμός κ.λπ.).
- Αύξηση του ανταγωνισμού αλλά και της συνεργασίας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.
- Αλλαγές στους εργαζομένους, όπως υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, ικανοποίηση ηθικών αναγκών και απαιτήσεις για υψηλότερη ποιότητα εργασίας και ζωής. Αυτές οι αλλαγές επιβάλλουν πειστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Συγχρόνως οδηγούν στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα, που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία αλλά και να αποτελέσει μεγάλη απειλή και να κλονίσει τα θεμέλια της επιχείρησης αν δεν τύχει της σωστής αντιμετώπισης. Τα τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καλούνται να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια προκειμένου να πετύχουν τη βελτίωση ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη ηγετικών προσόντων, την καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της αφοσίωσης στην επιχείρηση.

γ) Ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ενστερνιστεί τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που δεν είναι τίποτα άλλο από αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία.

## 1.7 ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σήμερα αναπτύσσεται σταθερά με υπευθυνότητα απέναντι στις ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και με πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων στη χώρα μας.

Η σημασία της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Έχει αναφερθεί και παραπάνω ότι το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και για να επιβιώσουν πρέπει να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα. (παγκοσμιοποίηση, νέες τεχνολογίες, συνεχής προσπάθεια για καινοτομία, κατάρρευση των οικονομικών συνόρων κλπ).

Για τις επιχειρήσεις σήμερα, σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό που τις επανδρώνει και το ίδιο να αποτελέσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτές, αρκεί η νέα στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να βασίζεται στην ευελιξία των όρων εργασίας, δηλαδή:

- στην ικανότητα των εργαζομένων να αναλαμβάνουν και να φέρνουν σε πέρας ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων (λειτουργική ευελιξία)
- στη δυνατότητα διαφόρων τύπων συμβάσεων (αριθμητική ευελιξία)
- στην ευελιξία ωραρίου
- στην ατομική αμοιβή βάσει της απόδοσης και των γνώσεων κάθε εργαζομένου (ευελιξία αμοιβής)

Φυσικά, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική έχοντας ορισμένους στόχους. Πρωταρχικός στόχος πάντα είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, μέσω και της επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού, της συνεργασίας με τα στελέχη και της συμμετοχής τους.

Παράλληλα, γίνεται προσπάθεια να βελτιωθεί και η ποιότητα στον εργασιακό χώρο, να εξασφαλιστούν στην επιχείρηση οι προϋποθέσεις τήρησης όλων των απαιτήσεων του νομοθετικού πλαισίου, ενώ ξεχωριστή σημασία δίνεται και στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αποτελέσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σκοπός επομένως είναι να εξασφαλιστεί ευέλικτο δυναμικό που θα μπορεί και θα έχει ευκαιρίες να αξιοποιήσει τις καινοτόμες ιδέες του.

Για να επιτύχει τους σκοπούς του το τμήμα ανθρώπινων πόρων της όποιας επιχείρησης, θα πρέπει να υλοποιεί σειρά αρμοδιοτήτων, ως ακολούθως:

- ▼ προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, διερεύνηση δηλαδή της αγοράς εργασίας, των αναγκών της επιχείρησης και της κινητικότητας του προσωπικού, καταγραφή των γνώσεων όλου του προσωπικού και γνώση της σχετικής νομοθεσίας,
- ▼ επιλογή και προσέλκυση ικανού και κατάλληλου προσωπικού, αφού έχουν προηγουμένως ληφθεί υπόψη συγκεκριμένοι οργανωτικοί παράγοντες, όπως η εκπαίδευση των συμμετεχόντων στη διαδικασία,
- ▼ εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, με άλλα λόγια η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, ο συντονισμός της συγκεκριμένης διαδικασίας και ο προσδιορισμός του κόστους της,
- ▼ αξιολόγηση εργαζομένων, όπου γίνεται επιλογή μεθόδων, αξιολογητών, διαδικασιών,
- ▼ αμοιβή των εργαζομένων, εφαρμόζοντας σύγχρονα συστήματα, βάσει τόσο της προηγούμενης αξιολόγησης, όσο και μιας έρευνας αγοράς για τις αμοιβές που πραγματοποιείται από το τμήμα,

- ✓ προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια, μέσα από πληροφόρηση και κατάλληλη εκπαίδευση των ενδιαφερόμενων, αλλά και μέσα από προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο και τέλος
- ✓ διαπραγμάτευση των εργασιακών σχέσεων.

Ο ρόλος, λοιπόν, του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση είναι να συνδέει τη λειτουργία του με την στρατηγική της επιχείρησης, να εμπλέκει δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στο σχεδιασμό της πολιτικής της. Ταυτόχρονα, πρέπει να προσφέρει λύσεις και διαδικασίες αποτελεσματικές για όλα τα θέματα που απασχολούν στελέχη γραμμής και εργαζόμενους, να τους διευκολύνει δηλαδή, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπει να εισάγει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

Είναι αυτονόητο ότι για να αντεπεξέλθει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο ρόλο του, απαραίτητο κρίνεται να αποφασιστεί καταρχάς αν η πολιτική για την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων θα είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή της διοίκησης ή αποκεντρωμένη σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (με τον τρόπο αυτό ορίζεται η «τοποθεσία» λήψης αποφάσεων).

Από την άλλη, καλό είναι να καθοριστεί και ο υπεύθυνος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά όλο το προσωπικό μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα πρέπει να καθορισθεί και η δομή που θα έχει το τμήμα.

Η δομή εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης. Σε μικρές επιχειρήσεις (ως 100 άτομα) υπάρχει απλά ένα στέλεχος που είναι υπεύθυνο για τις διαδικασίες τις σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (πάνω από 150 άτομα) δημιουργείται συνήθως ένα ειδικό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στελεχωμένο με εξειδικευμένα άτομα. Ως παράδειγμα δίνεται η παρακάτω δομή τμήματος προσωπικού αυτόνομης επιχειρηματικής μονάδας.

Συνοψίζοντας η Οργάνωση του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει:

1. Τον τρόπο λήψης αποφάσεων
2. Τον καθορισμό Υπεύθυνου Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
3. Τον Ορισμό της οργανωτικής δομής του Τμήματος
4. Την στελέχωση του Τμήματος
5. Την ένταξη του Τμήματος στο Οργανόγραμμα και τον καθορισμό των σχέσεών του με τα υπόλοιπα τμήματα

## **1.8 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ & ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Το τρίτο κύμα της βιομηχανικής επανάστασης αποτελεί ένα ποιοτικό άλμα στην επιστημονικοτεχνική πρόοδο. Οδεύουμε με ταχύτατους ρυθμούς προς ένα νέο μοντέλο παραγωγής που ανατρέπει τα προηγούμενα δεδομένα και απαιτεί:

- Ø Επιχειρήσεις που μεταβάλλουν με ταχύτατους ρυθμούς τον τεχνολογικό εξοπλισμό, την οργάνωση και τα παραγόμενα προϊόντα μέσα σε συνθήκες διεθνοποίησης και έντασης του ανταγωνισμού .
- Ø Εργατικό δυναμικό προσαρμοσμένο στις μεταβαλλόμενες παραγωγικές ανάγκες των επιχειρήσεων, άρα δυναμικό που συνεχώς θα βελτιώνει τα προσόντα και τις δεξιότητές του.

Για πρώτη φορά στη μεταπολεμική περίοδο έχουμε μια τόσο ισχυρή αποσύνδεση ανάμεσα στην οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση. Παρά το γεγονός των θετικών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης συχνά παρατηρείται μια αύξηση της ανεργίας. Μεγάλες ομάδες πληθυσμού όπως οι γυναίκες, οι εργαζόμενοι σε κλάδους που αναδιαρθρώνονται, οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά

εργασίας, οδηγούνται στη μακροχρόνια ανεργία και μέσω αυτής στην απόσπαση από τις εξελίξεις της παραγωγής με ολέθριες συνέπειες για την κοινωνική τους ενσωμάτωση. Η κατάρτιση, ως βασικό στοιχείο για την προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στις βιομηχανικές αλλαγές, έχει δεχθεί ισχυρή κριτική στα εξής σημεία:

- Ø Σύνδεση κατάρτισης και απασχόλησης. Παρατηρείται μειωμένη αποτελεσματικότητα της κατάρτισης των ανέργων λόγω κυρίως της μικρής σύνδεσης με την παραγωγική διαδικασία και την απασχόληση.
- Ø Βελτίωση προσόντων εργαζομένων. Η βελτίωση των προσόντων των εργαζομένων μέσω της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης είναι μικρή, λόγω της έλλειψης αποτυπωμένων αναγκών κατάρτισης και σχεδιασμού, απρόθυμης συμμετοχής των εργαζομένων, αντιδιαστολή του χρόνου της κατάρτισης με τις καθημερινές τρέχουσες ανάγκες των επιχειρήσεων και των εργαζομένων.

Οι προαναφερόμενοι προβληματισμοί οδηγούν στην αναζήτηση ενός μοντέλου που θα εκπληρώνει τις εξής προϋποθέσεις:

- Θα δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εκπαιδεύουν δια βίου τους εργαζόμενούς τους, αντικαθιστώντας τους με ανέργους .
- Θα δίνει το χρονικό περιθώριο και τα μέσα στους εργαζόμενους να εκπαιδεύονται, χωρίς να διαταράσσονται οι εργασιακές σχέσεις και η προσωπική τους ζωή .
- Θα αποκρούει τη μακροχρόνια ανεργία, καταρτίζοντας ανέργους σε πραγματικές συνθήκες παραγωγής .
- Θα κλείνει την ψαλίδα μεταξύ των ζητούμενων και προσφερόμενων προσόντων στην αγορά εργασίας .
- Θα δημιουργεί προϋποθέσεις για ένταξη στην παραγωγή κατάλληλα προετοιμασμένων ανέργων, και στη φάση της αναζωογόνησης του

οικονομικού κύκλου αλλά και στις νέες ανάγκες - ευκαιρίες που δημιουργεί το πέρασμα των επιχειρήσεων στην ευέλικτη εξειδίκευση .

Το μοντέλο που εκπληρώνει τις παραπάνω προϋποθέσεις είναι η **κυκλική εργασία**. Η κυκλική εργασία είναι συνεχιζόμενη κατάρτιση και εκπαίδευση στην οποία οι άνεργοι εκπαιδεύονται και καταρτίζονται συστηματικά για να αντικαταστήσουν εργαζόμενους σε επιχειρήσεις, κατά το διάστημα που οι δεύτεροι εγκαταλείπουν τις θέσεις εργασίας τους για περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση. Το σημαντικό στοιχείο είναι ότι η κυκλική εργασία ως εργαλείο προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε όλους τους εμπλεκόμενους εταίρους - εργαζόμενους, επιχειρηματίες, συνδικάτα, ανέργους - και αρχές ρύθμισης της αγοράς εργασίας και στην ίδια τη κοινωνία.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην ΠΡΑΣΙΝΗ ΒΙΒΛΟ της για την «ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΜΙΑ ΝΕΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ» αναφέρει ότι οι πολιτικές της αγοράς εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της νέας οργάνωσης της εργασίας, συνδυάζοντας την ευελιξία για τις εταιρείες και την ασφάλεια για τους εργαζόμενους. Σήμερα, υπάρχουν τεράστιοι οικονομικοί πόροι που διαθέτονται σε παθητικές πολιτικές, οι οποίες πρέπει να γίνουν ενεργητικές. Η νέα ιδέα της «κυκλικής εργασίας» προσφέρει ευκαιρίες τόσο για τις εταιρείες όσο και για όσους αναζητούν εργασία. Κυκλική εργασία σημαίνει αφ' ενός μεν αναβάθμιση του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού με στόχο την επίτευξη καλύτερης ποιότητας, μεγαλύτερης παραγωγικότητας και νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας, αφ' ετέρου δε ανάγκη να στρατολογηθούν αντικαταστάτες για το διάστημα που οι εργαζόμενοι θα καταρτίζονται. Η στρατολόγηση αυτή μπορεί να δώσει μια καλή ευκαιρία σε νέους και ανέργους να μπουν στην αγορά εργασίας. Μια τέτοια μετατόπιση από παθητικά σε ενεργητικά μέτρα, βασισμένη στην ιδέα της κυκλικής εργασίας, είναι σύμφωνη με την συμφωνία του Ευρωπαϊκού

Συμβουλίου για επιλεκτική αναδόμηση των δημοσίων δαπανών με στόχο την ενεργοποίηση της ανάπτυξης και της απασχόλησης.

**Ένα πολύ απλό παράδειγμα της κυκλικής εργασίας δίνεται σχηματικά :**

<b>Άνεργοι</b>					
Παρουσίαση	Εκπαίδευση και Κατάρτιση	Πρακτική εντός επιχείρησης	Εκπαίδευση και κατάρτιση	Εργασία σαν αντικαταστάτες	Τέλος
<b>Εργαζόμενοι</b>					
Εργασία στην επιχείρηση				Εκπαίδευση και κατάρτιση	Τέλος

Για τους ανέργους το μοντέλο εναλλάσσεται μεταξύ εκπαίδευσης και κατάρτισης και πρακτικής και αντικατάστασης εργαζομένων. Για τους εργαζόμενους, το μοντέλο εναλλάσσεται μεταξύ εργασίας στην επιχείρηση και εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αυτό όμως αποτελεί μόνο ένα παράδειγμα. Στη πράξη υπάρχουν πολλές παραλλαγές εφαρμογής του μοντέλου της κυκλικής εργασίας.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, η κυκλική εργασία (jobrotation) αποτελεί ένα νέο μοντέλο συνδυαστικής κατάρτισης ανέργων και εργαζομένων που φιλοδοξεί να εισάγει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη δια βίου εκπαίδευση



τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους και τους ανέργους. Τα τελευταία χρόνια, η κυκλική εργασία έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί έναν από τους καλύτερους τρόπους για την αύξηση της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό και συγχρόνως για την προώθηση της απασχολησιμότητας.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στο Μνημόνιο για την Δια Βίου Εκπαίδευση που εκδόθηκε τον Οκτώβριο του 2000, ανέφερε την κυκλική εργασία ως ένα από τα παραδείγματα καλής πρακτικής, δηλαδή σαν μια πρωτοβουλία που έχει καταδείξει έναν εφικτό τρόπο για να πραγματοποιηθεί η δια βίου εκπαίδευση. Επίσης αναφέρεται σαν ένα από τα «κυριότερα μαθήματα» που προκύπτουν από τις πρωτοβουλίες ADAPT και ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ και αυξάνουν τη δυνατότητα των εταιρειών να εμπλέξουν τους εργαζόμενούς τους στη συνεχιζόμενη κατάρτιση (Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Χαράζοντας Πολιτικές Ενεργητικής Απασχόλησης. Κυριότερα Μαθήματα από τις πρωτοβουλίες για το Ανθρώπινο Δυναμικό). Αναφέρεται, τέλος, μεταξύ των δέκα «Μοντέλων Καλής Πρακτικής» από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στη Συνάντηση Κορυφής για την Απασχόληση στο Λουξεμβούργο το Νοέμβριο του 1997.

Η κυκλική εργασία ήδη αποτελεί μέρος των εκπαιδευτικών πολιτικών και των πολιτικών για την αγορά εργασίας σε αρκετές χώρες της Ε.Ε, έχοντας ενσωματωθεί στη νομοθεσία για την συνεχιζόμενη κατάρτιση και την αγορά εργασίας και αποτελώντας ένα τμήμα των προσφορών κατάρτισης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

### 2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σε αυτό το σημείο θεωρούμε απαραίτητο, προκειμένου να δώσουμε μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα ενός οργανισμού, να εξηγήσουμε τον όρο ‘οργανωσιακή κουλτούρα’ και κατά πόσο επηρεάζει την δομή ενός οργανισμού.

Ας προσπαθήσουμε, λοιπόν, να προσδιορίσουμε τι σημαίνει ο όρος κουλτούρα και πώς εφαρμόζεται στις οργανώσεις. Ο **Eliot Jaques**, όπως παρουσιάζεται στον Γ. Γαβριήλ, έδωσε έναν από τους παλαιότερους ορισμούς για την κουλτούρα ενός οργανισμού :

**«Συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης, τον οποίο συμμερίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όλα τα μέλη της και τον οποίο τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και να αποδεχτούν τουλάχιστον ως ένα σημείο για να γίνουν δεκτά στις υπηρεσίες μίας επιχείρησης».**

**(Γαβριήλ Γ., Δράση και σύστημα, 1995, σελ 213)**

Ο ορισμός αυτός περιέχει δύο βασικά στοιχεία της κουλτούρας: τη συμμετοχή και την εκμάθηση. Με βάση τον **Eliot Jaques** μία διατύπωση της κουλτούρας είναι «ο τρόπος του φέρεσθαι» ο ‘δικός μας τρόπος’ να οργανώνουμε και να διευθετούμε. Πολλές οργανώσεις υιοθέτησαν αυτόν τον ορισμό, γιατί τονίζει τη μοναδικότητα την ιδιαιτερότητα και την προσωπικότητά τους.

Ο **Senge**, στο βιβλίο του Senge ‘The dance of change’ προσπάθησε να διαλευκάνει τον ορισμό της κουλτούρας λέγοντας ότι, Η κουλτούρα δημιουργείται από ομάδες και όχι από άτομα. Η κουλτούρα δίνει νόημα και σημασία στα καθημερινά δρώμενα των ατόμων της ομάδας. Κάνει τη ζωή τους προβλέψιμη και γι’ αυτό μειώνει το άγχος. Οι εργαζόμενοι διδάσκονται με απτούς και κατανοητούς τρόπους το σωστό τρόπο να σκέφτονται, να νιώθουν και να επικοινωνούν στην καθημερινή ζωή ενός οργανισμού. Το να αλλαχθεί η οργανωσιακή κουλτούρα,

σημαίνει ότι θα πρέπει να αλλαχθούν οι συνήθειες των μελών όπως αυτές αναπτύχθηκαν σε όλα τα χρόνια της εργασιακής τους εμπειρίας. Γι' αυτό η κουλτούρα ανθίσταται στην αλλαγή.

**(Senge Peter, The dance of change, 1999, σελ. 336)**

Από ότι καταλαβαίνουμε, κουλτούρα είναι αυτές οι πεποιθήσεις και οι κανόνες που είναι υποχρεωμένος ο οργανισμός να ακολουθεί, όπως ορίζονται από τα ανώτερα στελέχη, αδιαφορώντας για τις ανάγκες του υπόλοιπου προσωπικού, το οποίο οφείλει να την ακολουθεί πιστά. Κατά μία στενή έννοια, η κουλτούρα, στους σύγχρονους οργανισμούς, περιορίζει την επικοινωνία.

### **2.1.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Πολύ κοντά ως έννοιες βρίσκονται το κλίμα και η κουλτούρα. Και οι 2 έννοιες μοιράζονται το ίδιο πρόβλημα, που είναι να εξηγήσουν πώς τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς ενός συστήματος επηρεάζουν τα άτομα και πώς αυτά με την πάροδο του χρόνου διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του Οργανισμού. Όμως οι 2 έννοιες διαφοροποιούνται καθώς η κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός από τους ιδρυτές, παλιούς και νέους ηγέτες, κρίσεις, γεγονότα, ιστορία, τελετουργίες, ρουτίνες, είναι ο «τρόπος που κάνουμε πράγματα», είναι η βαθιά ριζωμένη φύση της Οργάνωσης, οι κανόνες, οι παραδόσεις, το αποτέλεσμα μακροχρόνιων επίσημων και ανεπίσημων συστημάτων. Από την άλλη το κλίμα είναι ένα φαινόμενο που δημιουργείται από την ηγεσία, οι ατομικές και κοινές αντιλήψεις και στάσεις των μελών, είναι η αίσθηση της Οργάνωσης, που προέρχεται από το τι πιστεύουν οι άνθρωποι για τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην Οργάνωση. Αυτές οι δραστηριότητες επηρεάζουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση την ατομική και ομαδική.

Το **Οργανωσιακό κλίμα (Organizational climate)** συνδέεται απευθείας με το στυλ διοίκησης και ηγεσίας του ηγέτη, βασισμένο σε αξίες, δεξιότητες και ενέργειες, όπως και τις προτεραιότητες του ηγέτη.

Ο **Tagiouri** (1968) ορίζει το Οργανωσιακό κλίμα ως μια ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος που δοκιμάζεται από τα μέλη, επηρεάζει την συμπεριφορά και μπορεί να περιγραφεί σε όρους αξιών ενός ιδιαίτερου συνόλου χαρακτηριστικών της Οργάνωσης. Οι πρακτικές της ηγεσίας ακόμα και αν το κλίμα δεν είναι εξαιρετικό μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα εργασίας και δυνατά αποτελέσματα με την ομάδα εργασίας και το τι κάνει ο ηγέτης είναι καθοριστικό για το κλίμα. Το Οργανωσιακό κλίμα παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση της επιχείρησης σε ποσοστό σημαντικότητας ανάλογο με τις οικονομικές συνθήκες και τις δυναμικές του ανταγωνισμού.

Ο **Burke** (1993) λέει ότι οι αλλαγές στο κλίμα είναι κατορθωτές γιατί το κλίμα συνδέεται με το συναλλακτικό επίπεδο της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει μια ευρεία οργανωσιακή εστίαση ενώ το κλίμα δημιουργείται στην ομάδα εργασίας. Ενώ κάθε Οργάνωση διαθέτει οργανωσιακή κουλτούρα κάθε ομάδα εργασίας μέσα στην Οργάνωση έχει το δικό της ιδιαίτερο κλίμα.

Ο **Springer** (2002) εξηγεί το κλίμα ως ένα υποσύνολο, μια υποδιάσταση της Οργανωσιακής κουλτούρας.

Από την άλλη το δεοντολογικό – ηθικό κλίμα είναι η αίσθηση του κατά πόσο κάνουμε τα πράγματα σωστά ή η αίσθηση του κατά πόσον συμπεριφερόμαστε όπως πρέπει. Η συμπεριφορά και γενικότερα ο χαρακτήρας του ηγέτη είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το κλίμα. Η Οργάνωση επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του κλίματος από την επιρροή στη δράση και τις φροντισμένες διαδικασίες του ηγέτη.

**(Trevino L., Butterfield K., McCabe D,2001)**

## 2.1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί ακαδημαϊκοί που έχουν προσεγγίσει το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και έχουν προσπαθήσει να το αποκρυπτογραφήσουν και να το προσδιορίσουν. Για τον λόγο αυτόν παρατίθενται παρακάτω μερικές θεωρητικές προσεγγίσεις που «φωτίζουν» την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι **Deshponde' and Webster** (1989) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα πρότυπο μοιρασμένων αξιών και πιστεύω που βοηθά τα άτομα να καταλάβουν την οργανωσιακή λειτουργία και έτσι τους παρέχονται οι κανόνες για την συμπεριφορά τους στην Οργάνωση.

Οι **O'Reilly, Chatman and Caldwell** (1991) έκαναν λόγο για 7 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας:

- 1.καινοτομία
- 2.σταθερότητα
- 3.σεβασμός στους ανθρώπους
4. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- 5.προσανατολισμός στην ομάδα
- 6.προσανατολισμός στην λεπτομέρεια
7. επιθετικότητα.

Μετά από έρευνα του **Deshponde'** και συνεργατών του σε ιαπωνικές εταιρείες αποδείχτηκε ότι υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης ήταν συνδεδεμένα με την κουλτούρα της αγοράς (αξίες ανταγωνιστικής επιθετικότητας

και προσανατολισμός στο αποτέλεσμα) και μια κουλτούρα adhocracy(αξίες ευελιξίας και καινοτομίας).

Κατά τον **δρ. Rupert Baumgartner** (2003) η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική μεταβλητή για τη διαχείριση συνεχούς ανάπτυξης. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει μηχανισμούς εναρμόνισης της ατομικής συμπεριφοράς των μελών. Περιλαμβάνει κοινές υποθέσεις, μοιρασμένες αξίες και κανόνες, κοινή κατανόηση συμβόλων, κοινούς τρόπους ερμηνείας και κανόνες επικοινωνιακής λειτουργίας. Ο συσχετισμός οργανωσιακής κουλτούρας και οικονομικής επιτυχίας αναγνωρίστηκε μετά την πετυχημένη εργασιακή πρακτική της Ιαπωνίας στα τέλη της δεκαετίας του '70 και πολλές μελέτες έλαβαν χώρα συγκρίνοντας διαφορετικές εθνικές κουλτούρες. Από την δεκαετία του '80 όλο και περισσότερο γίνεται λόγος και τονίζεται η σημαντικότητα της οργανωσιακή κουλτούρα.

Σύμφωνα με τον **Scheyogg** (1991) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ανεκδήλωτο συλλογικό φαινόμενο αποτελούμενο από αξίες και πιστεύω που μοιράζονται τα μέλη και καθορίζουν την αυτοεικόνα της Οργάνωσης. Αποτελεί τη βάση ομοιογένειας και συνέπειας στα οργανωσιακά πράγματα. Είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αλληλεπίδρασης της Οργάνωσης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Είναι οι κοινά αποδεκτές συμπεριφορές ως αποτέλεσμα επιτυχημένων πρακτικών στην επίλυση προβλημάτων. Η οργανωσιακή κουλτούρα φέρνει προσανατολισμό και νόημα δίχως να μαθαίνεται συνειδητά. Πάντα κατά τον ίδιο δυνατές οργανωσιακές κουλτούρες έχουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Τα θετικά είναι η γρήγορη λήψη αποφάσεων και πραγμάτωση, η κινητοποίηση, το ομαδικό πνεύμα, η χαμηλή προσπάθεια για έλεγχο και κανονισμούς. Τα αρνητικά είναι ο χαμηλός βαθμός ευελιξίας, η συλλογική αποφυγή, τα συγκινησιακά εμπόδια και η τάση απομόνωσης από το περιβάλλον.

Σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τύπους και συνέπειες της οργανωσιακής κουλτούρας οι ερευνητές ανακάλυψαν πώς διάφορες εσωτερικές διαδικασίες όπως ατομική και οργανωσιακή επιλογή και κοινωνικοποίηση και χαρακτηριστικά δυνατών μελών όπως ο ιδρυτής μιας Οργάνωσης ή ομάδες μελών επηρεάζουν το περιεχόμενο και την συναίνεση σχετικά με τις οργανωσιακές αξίες.. Όταν τα άτομα είναι μέλη μιας Οργάνωσης προσαρμόζουν ή αναπτύσσουν ένα σύστημα αξιών το οποίο διαχωρίζεται από αυτό που φέρουν στην προσωπική τους ζωή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνουν αρχικά κατανοητές οι αξίες σε προσωπικό επίπεδο για να είναι δυνατή η στάθμιση του μεγέθους της επιρροής τους σε επίπεδο ομάδων και σε επίπεδο Οργάνωσης.

Για τον **Jeffrey Sonnenfeld** (1988) υπάρχουν 4 τύποι κουλτούρας που ανταποκρίνονται σε 4 διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας. Αυτοί οι τύποι κουλτούρας είναι οι ακόλουθοι:

1. **Academy culture:** Αναφέρεται σε Οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και υπαλλήλους με υψηλές δεξιότητες. Δίνεται η δυνατότητα για άσκηση δεξιοτήτων και περαιτέρω εκπαίδευση(π.χ. πανεπιστήμια, νοσοκομεία).

2. **Baseball team:** Σε μια τέτοια ομάδα υπάρχουν υπάλληλοι που λειτουργούν ως ελεύθεροι πράκτορες με υψηλά αμειβόμενες δεξιότητες και έχουν ιδιαίτερα υψηλή ζήτηση γι' αυτό βρίσκονται σε αναζήτηση ομάδων που θα διέθεταν μεγαλύτερα ποσά για να τους αποκτήσουν (διαφήμιση ,τραπεζικός τομέας)

3. **Club culture:** Το βασικό εδώ είναι το ταίριασμα με την ομάδα και η εξασφάλιση ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης. Τα μέλη ξεκινούν από χαμηλά και στην Οργάνωση η οποία προάγει υψηλές αξίες(π.χ. στρατός, νομικές υπηρεσίες).

4. **Fortress:** Οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν εάν θα εκδιωχθούν ή όχι. Υπάρχουν ευκαιρίες για εκείνους με συγκεκριμένες δεξιότητες. Ένα τέτοιο

περιβάλλον είναι κατάλληλο για εκείνους που αναζητούν την αλλαγή και δεν ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση της εργασίας(π.χ. μεγάλες εταιρείες αυτοκινήτων).

Το 1995 ο **Handy C.** έκανε λόγο για 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που αντιστοιχούν σε 4 μυθικούς θεούς:

- τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΑΣ (club culture) έχει κύριο χαρακτηριστικό, την δύναμη με εστίαση στο αποτέλεσμα. Υπάρχει ένα κεντρικό πρόσωπο που διευθύνει την επιχείρηση με συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο και τα εκτελεστικά μέλη της επιχείρησης τα οποία είναι έμπιστα και αφοσιωμένα. Αυτός ο τύπος είναι κατάλληλος για την ταχύτητα των αποφάσεων, είναι φτηνός στην οργάνωσή του όμως η επιτυχία εξαρτάται αποκλειστικά από τον έναν και βασίζεται σε ένα δίκτυο από παλιές φιλίες.
- Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΠΟΛΛΩΝ (role culture) είναι η κουλτούρα του ρόλου, όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και τον ρόλο με έμφαση στις διαδικασίες, κανονισμούς, τυποποίηση και σταθερότητα. Είναι ο τύπος κουλτούρας που ανταποκρίνεται στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών.
- Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΘΗΝΑ (task culture) θέτει ως προτεραιότητα την επίτευξη του έργου, την δημιουργικότητα ,την επίλυση προβλημάτων. Κυριαρχεί η ομαδική εργασία που αποσκοπεί στην επίτευξη του στόχου, οι επίπεδες δομές, η μετακίνηση προσωπικού. Ο χρόνος ζωής της είναι βραχύς και καθώς μεγαθύνεται



θα μετασηματιστεί σε κουλτούρα ρόλου γιατί θα απαιτηθούν απολλώνιες δομές.

- Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΟΝΥΣΟΣ (existential culture) έχει σαφή προσανατολισμό στον ατομισμό και τις ατομικές φιλοδοξίες των εργαζομένων. Έχει ως κύρια χαρακτηριστικά του την ανεξαρτησία, την ευελιξία, την άτυπη οργάνωση και κατανομή εξουσίας ενώ δίνεται έμφαση στην εμπειρία, το ταλέντο και την δημιουργικότητα. Αυτός ο τύπος αρχίζει να υπερισχύει σήμερα και εδώ ανήκουν γιατροί, δικηγόροι αλλά και αναλυτές συστημάτων και επιστημονικοί ερευνητές. Πρόκειται για ανεξάρτητους επαγγελματίες που έχουν «δανείσει» τις υπηρεσίες ή τις δεξιότητές τους σε μια Οργάνωση.

Οι περισσότερες σημερινές Οργανώσεις έχουν στοιχεία από όλους τους τύπους κουλτούρας και η προσοχή πέφτει στην ισορροπία και στην διοίκηση του μίγματος. Επειδή όμως τότε υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί κάθε έννοια συνέπειας δίνονται και τεχνολογικοί-λειτουργικοί προσανατολισμοί (σταθερότητα vs προσανατολισμός αλλαγής, έλεγχος vs ατομική διακριτικότητα, κατεύθυνση vs συμμετοχή, προσανατολισμός στο έργο vs προσανατολισμός στις σχέσεις, αυταρχικό vs δημοκρατικό). Αυτοί οι προσανατολισμοί περιλαμβάνουν συμπεριφορές με σεβασμό στην αλλαγή, το διαφορετικό, το καινούργιο, τη μάθηση, τη συνεργασία, τη συμμαχία, την εταιρική ευθύνη. Απαιτείται συνέργια ανάμεσα στους διαφορετικούς προσανατολισμούς κουλτούρας.

Ο **Denison** (1990) διακρίνει 4 βασικές όψεις της οργανωσιακής κουλτούρας που μπορούν να μεταφραστούν σε 4 υποθέσεις:

1. **The consistency hypothesis**, η ιδέα ότι το μοίρασμα των πιστεύω και κοινών αξιών ανάμεσα στους συμμετέχοντες θα αυξήσει τον εσωτερικό συντονισμό και μια κάποια έννοια ταυτότητας από την πλευρά των μελών. Έχει

θετική επίδραση αφού παρέχει ολοκλήρωση και συνεργασία ,αλλά και αρνητική αφού ισχυρή συνοχή σημαίνει αυξημένη πιθανότητα αντίστασης σε αλλαγές.

2. **The mission hypothesis**, η ιδέα ότι το μοίρασμα σκοπών, στρατηγικής και κατεύθυνσης μπορεί να συντονίσει τα μέλη προς συλλογικούς στόχους. Δίνει έμφαση στην σταθερότητα του Οργανισμού.

3. **The adaptability hypothesis**, η ιδέα ότι κανόνες και πιστεύω που βελτιώνουν την ικανότητα της Οργάνωσης να μεταφράζει σημάδια του περιβάλλοντος σε εσωτερικές συμπεριφορικές αλλαγές θα προάγει την επιβίωση και ανάπτυξή της

4. **The participation hypothesis**, η ιδέα ότι η συμμετοχή θα συνεισφέρει στην έννοια της ευθύνης, αποστολής, δέσμευσης και πίστης.

Οι 2 πρώτες υποθέσεις προάγουν τη σταθερότητα, οι άλλες 2 επιτρέπουν την αλλαγή και προσαρμογή. Η 1 και 4 εστιάζουν στις εσωτερικές οργανωσιακές δυναμικές, η 2 και 3 στη σχέση της Οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η **Joanne Martin** (1992) δίνει 3 διαφορετικές προοπτικές στην προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας :

1. **η προοπτική της ενσωμάτωσης - ολοκλήρωσης**, όπου κουλτούρα είναι ό, τι μοιράζονται και ό, τι φέρνει κοντά τα μέλη,
2. **η προοπτική της διαφοροποίησης**, όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσα από τις διαφορές ανάμεσα στις υποομάδες και
3. **η προοπτική της κατάτμησης**, όπου υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι άγνωστη και διφορούμενη.

Όλες αυτές οι προοπτικές είναι παρούσες στην κουλτούρα , η οποία καθίσταται επιτυχής όταν κατορθώσει να φέρει τα μέλη κοντά και ξεπεράσει τα φαινόμενα κατάτμησης που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον.

### **2.1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON and QUINN**

Μεταξύ των ακαδημαϊκών που έχουν συστηματικά μελετήσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ξεχωρίζουν οι Cameron & Quinn.

Οι Cameron and Quinn (1999) χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο για την διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε 6 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας σε 2 βήματα, αρχικά αναγνώριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και μετέπειτα αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλαδή αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει ν' αναπτύξουν για να μπορέσει ο Οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το ερωτηματολόγιο αυτό και οι διαστάσεις που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn αξιοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη εργασία όπου η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και οι αντιλήψεις για την ηγεσία επιχειρείται ν' αποτυπωθούν μέσα από ερωτήσεις διχοτομικές, κλίμακας Likert και σημαντικού διαφορικού ενώ η επιθυμητή κατάσταση μέσα από ερωτήσεις κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αποτελεί και την κατεξοχήν κλίμακα που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn στο δικό τους εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι 6 διαστάσεις είναι:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού, δηλαδή πώς είναι ο Οργανισμός σαν σύνολο .
2. Η Οργανωσιακή ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον Οργανισμό.
3. Η διοίκηση των εργαζομένων, δηλαδή πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και πώς είναι το εργασιακό περιβάλλον.

4. Η Οργανωτική συνοχή, δηλαδή το σύνολο των μηχανιστικών δεσμών που κρατούν τον Οργανισμό ενωμένο.
5. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η στρατηγική του Οργανισμού.
6. Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία, τι ανταμείβεται και τι γιορτάζεται από τον Οργανισμό.

Αυτές οι διαστάσεις αντανakλούν τις βασικές αξίες της κουλτούρας ενός Οργανισμού, «φωτίζουν» την κατάσταση στον Οργανισμό και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που υφίσταται στον Οργανισμό.

Η ερμηνεία του προφίλ της υφιστάμενης κουλτούρας μπορεί να γίνει από διαφορετικές οπτικές και στη βάση τουλάχιστον 6 τύπων σύγκρισης :

1. Ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας που υφίσταται στην Οργάνωση.
2. Αντιφάσεις μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής μελλοντικής κουλτούρας.
3. Η δύναμη του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας της Οργάνωσης.
4. Η αναλογία – αντιστοιχία των προφίλ κουλτούρας που δημιουργούνται από διαφορετικά άτομα στην Οργάνωση.
5. Η σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ κουλτούρας της Οργάνωσης με το μέσο προφίλ χιλίων Οργανώσεων.
6. Η συγκρισιμότητα της Οργάνωσης με μερικές γενικές τάσεις που έχουν παρατηρηθεί στο πέρασμα 10 ετών χρήσης του οργάνου αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999 και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του.

Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η **υφιστάμενη κουλτούρα** ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πού θέλουμε να είναι ο οργανισμός σε πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή η **επιθυμητή κουλτούρα** του οργανισμού.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως παρακάτω:

<b>1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά</b>	
<b>A</b>	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
<b>B</b>	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο
<b>Γ</b>	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζονται στα αποτελέσματα.
<b>Δ</b>	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

<b>2. Η ηγεσία του οργανισμού</b>	
<b>A</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.

<b>Β</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.
<b>Γ</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.
<b>Δ</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.

<b>3. Η διοίκηση των εργαζομένων</b>	
<b>Α</b>	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
<b>Β</b>	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.
<b>Γ</b>	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
<b>Δ</b>	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

<b>4. Η Οργανωσιακή ενότητα</b>	
<b>Α</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η

	νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
<b>Β</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.
<b>Γ</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.
<b>Δ</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

<b>5. Η Στρατηγική Εστίαση</b>	
<b>Α</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.
<b>Β</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.
<b>Γ</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές
<b>Δ</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

<b>6. Τα Κριτήρια Επιτυχίας</b>	
<b>A</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων Και την κοινωνική φροντίδα.
<b>B</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτομικός.
<b>Γ</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί.
<b>Δ</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιόπιστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.

Οι **Cameron and Quinn (1999)** ονόμασαν το **θεωρητικό μοντέλο**, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, **«πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών»**. Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό 2 θεμελιωδών διαστάσεων:

1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία-έλεγχος» διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός Οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία από αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών, προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος οι Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.



2. Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός-εξωτερικός» προσανατολισμός διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, διαφοροποίηση και ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία αγοράς, ανταγωνισμού και καινοτομίας. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των 2 διαστάσεων δημιουργούνται 4 τεταρτημόρια που αντιστοιχούν σε 4 διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες.

Οι 4 βασικοί τύποι\_οργανωσιακής\_κουλτούρας αλλά και οι ρόλοι της ηγεσίας στους επιμέρους τύπους κατά τους Cameron and Quinn (1999)είναι:

## **1. BUREAUCRATIC-HIERARCHY CULTURE-MONTELO ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ**

Σε έναν Οργανισμό με τέτοιου είδους κουλτούρα η συμπεριφορά των μελών καθορίζεται από τυπικούς κανόνες και σταθερές διαδικασίες ενώ ο συντονισμός αυτών επιτυγχάνεται με σχέσεις ιεραρχικής αναφοράς. Η προσοχή εστιάζεται στις εσωτερικές διαδικασίες και την ολοκλήρωση, στη σταθερότητα και το χαμηλό κόστος. Αποτελεί χαρακτηριστικό και μόνιμο τύπο κουλτούρας σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να εξασφαλίζεται η ενιαία και όχι επιλεκτική αντιμετώπιση των πελατών-πολιτών. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών ενδιαφέρονται για την οργάνωση και τον συντονισμό και αντλούν τη δύναμή τους από τη θέση που κατέχουν. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison(1990) ονομάζει «συνέπεια»(consistency).

## **2. CLAN CULTURE-MONTEΛΟ ΤΗΣ ΦΥΛΗΣ**

Και αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι εστιασμένος στο εσωτερικό του Οργανισμού με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται όχι τόσο στον τυπικό έλεγχο αλλά στην παράδοση, την εμπιστοσύνη, την αυτοδέσμευση. Παράδειγμα τέτοιου τύπου κουλτούρας είναι διάφορες ιαπωνικές εταιρείες όπου πολλά στηρίζονται στην ομαδική εργασία και την συναίνεση και η επιλογή και προαγωγή των υπαλλήλων γίνεται με γνώμονα και τον βαθμό αφομοίωσης των στοιχείων κουλτούρας του Οργανισμού. Η επιτυχία συνδέεται με το μακροπρόθεσμο κέρδος που θα έχει το ανθρώπινο δυναμικό, την ευαισθησία προς τους πελάτες και τη γενικότερη φροντίδα των ανθρώπων. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών είναι μέντορες, προπονητές, διευκολυντές, προάγουν τη συνοχή την άτυπη επικοινωνία και άτυπους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων. Η ηγεσία στηρίζεται στα άτομα και είναι φιλική. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «εμπλοκή» (involvement).

## **3. ENTREPRENEURIAL-ADHOCRACY CULTURE-MONTEΛΟ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

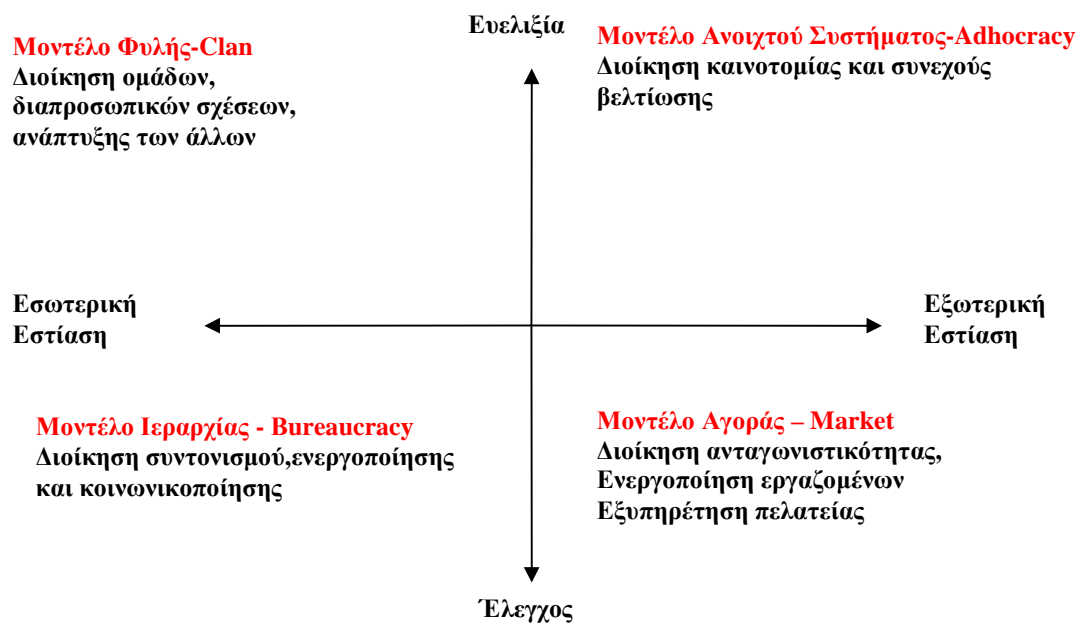
Ονομάζεται και «αναπτυξιακό μοντέλο» (developmental). Εδώ υπάρχει εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Ενισχύεται η πρωτοβουλία, η ευελιξία, η δημιουργικότητα και ο δυναμισμός. Αποτελεί τύπο κουλτούρας σύγχρονων Οργανισμών που δραστηριοποιούνται εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και το διαδίκτυο ενώ ευνοεί και την έρευνα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι άνθρωποι που ηγούνται λειτουργούν ως επιχειρηματίες-οραματιστές προσανατολισμένοι στο ρίσκο, την καινοτομία και το μέλλον. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «υψηλής προσαρμοστικότητας κουλτούρα» (high Adaptability culture).

#### **4. MARKET CULTURE-MONTEΛΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Ο Οργανισμός με αυτόν τον τύπο κουλτούρας εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον και στην διαφοροποίηση. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών περιορίζονται στην επίτευξη των στόχων και ολοκλήρωση έργου ενώ ορίζονται στη βάση της αμοιβαιότητας και ανταποδοτικότητας(απόδοση-αμοιβές). Αποτελεί κυρίαρχο τύπο κουλτούρας για τις εταιρείες εμπορίας καταναλωτικών ειδών και παροχής υπηρεσιών.

Η επιτυχία μετριέται σε όρους διείσδυσης και μεριδίου αγοράς και δίνεται μακροχρόνια έμφαση στην ανταγωνιστική δράση και την επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Οι άνθρωποι που ηγούνται διακρίνονται για το ανταγωνιστικό τους πνεύμα και την ικανότητά τους στην παρακίνηση των άλλων. Η ηγεσία εδώ είναι σκληρή και απαιτητική. Ο συγκεκριμένος τύπος ονομάζεται και «ορθολογικός» (rational). Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «αίσθηση εξωτερικής αποστολής» (sense of external Mission).

Στην πραγματικότητα κάθε Οργανισμός έχει ένα μείγμα στοιχείων από όλους τους τύπους τα οποία μεταξύ τους μπορεί να είναι συμπληρωματικά ή αντιφατικά. Οι αποτελεσματικοί Οργανισμοί μπορούν να συμπεριφέρονται μ' έναν ευέλικτο αλλά και αντιφατικό τρόπο. Μπορεί να είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη αποτελεσμάτων και παραγωγικότητας και παράλληλα να παράλληλα να προωθείται ένα μοντέλο συμμετοχικής ηγεσίας με εξουσίες να διαχέονται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.



## 2.1.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΥΠΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΥ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON and QUINN.

Οι Cameron and Quinn εντοπίζουν και άλλη μία παράμετρο που προσδιορίζει το μοντέλο που καλείται να υιοθετήσει η Οργάνωση συσχετίζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα με τον κύκλο ζωής της Οργάνωσης.

Στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής της Οργάνωσης η Οργάνωση κυριαρχείται από το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, που χαρακτηρίζεται από άτυπη δομή και επιχειρηματικότητα. Συχνά υπάρχει καθοδήγηση από έναν μοναδικό, δυνατό οραματιστή ηγέτη. Καθώς ο Οργανισμός αναπτύσσεται συμπληρώνεται από έναν προσανατολισμό στο μοντέλο της φυλής διότι

αναπτύσσεται ένα οικογενειακό συναίσθημα., μια αίσθηση του «ανήκειν», μια προσωπική ταύτιση με την Οργάνωση. Έτσι ικανοποιούνται εντός των ορίων του οι κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των μελών. Καθώς η Οργάνωση μεγαθύνεται και επεκτείνεται μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη με μια πιθανή κρίση και για να καταφέρει να ελέγξει τις διαρκώς επεκτεινόμενες ευθύνες βρίσκεται αντιμέτωπη με την ανάγκη έμφασης στις δομές και διαδικασίες. Έτσι γίνεται μια στροφή στο μοντέλο της ιεραρχίας, αφού απαιτείται τάξη και προβλεψιμότητα. Αυτός ο αναπροσανατολισμός της Οργάνωσης την καθιστά απόμακρη προς τους εργαζομένους και η προσωπική ικανοποίηση μειώνεται. Τελικά ο προσανατολισμός στην ιεραρχία πιθανόν να συμπληρωθεί από το μοντέλο της αγοράς, με εστίαση στην ανταγωνιστικότητα, στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο προσανατολισμός μεταφέρεται από τον απρόσωπο, τυπικό έλεγχο εντός της Οργάνωσης σε έναν έντονα πελατοκεντρικό και ανταγωνιστικό προσανατολισμό εκτός Οργάνωσης. Σαφώς υπάρχει η περίπτωση για ώριμες και υψηλής αποτελεσματικότητας Οργανώσεις να τείνουν να αναπτύσσουν υποτιμήματα αντιστοιχώντας και πάλι σε αυτούς τους 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι κυρίαρχοι τύποι κουλτούρας που υιοθετούν οι περισσότερες Οργανώσεις είναι το μοντέλο της ιεραρχίας και της αγοράς και γι' αυτόν τον λόγο οι Οργανώσεις χρειάζονται μεγάλη προσπάθεια και ικανή ηγεσία προκειμένου να στραφούν και στα άλλα δύο μοντέλα και έτσι να επέλθει ισορροπία.

Κατά τους Cameron and Quinn πετυχημένες εταιρείες έχουν ισχυρή ηγεσία που προωθεί μοναδικές στρατηγικές και ισχυρές κουλτούρες που τους βοηθούν να πραγματοποιήσουν τις στρατηγικές τους. Για να παραμείνει μια Οργάνωση πετυχημένη για μακρύ χρονικό διάστημα ίσως να χρειαστεί ν' αλλάξει κουλτούρα ανά τον κύκλο ζωής της και να προσαρμόσει τις αλλαγές στις ανάγκες της

Οργάνωσης. Χρειάζεται περισσότερο δυναμική κατανόηση της κουλτούρας και του ρόλου των ηγετών.

#### **2.1.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ CAMERON AND QUINN**

Σύμφωνα με τους Cameron και Quinn, ιδιαίτερη σημασία στην ηγεσία μιας επιχείρησης έχει η κατανόηση και η διάκριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας. Μέσα από το ερωτηματολόγιο που οι ίδιοι συνέθεσαν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες αγοράς και να διαφοροποιεί τα οργανωσιακά μοντέλα με τα οποία λειτουργεί, έτσι ώστε να πετυχαίνει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Μία θεωρία η οποία στα περισσότερα σημεία της είναι ορθή και αποδεκτή αφού στην πραγματικότητα η δυνατότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης στα εκάστοτε δεδομένα αποδεικνύει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και της ικανότητας του να πετυχαίνει τους στόχους του.

#### **2.1.5 ΕΘΝΙΚΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ και ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ G. HOFSTEDE**

Για τον **G.Hofstede** ( 1980,1986,1990,1991,1993,1999,2003), του οποίου η προσπάθεια και συμβολή για εννοιολογική αποκωδικοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι συνεχής και σημαντική τα τελευταία 25 χρόνια, η κουλτούρα δεν αποτελεί περιουσία των ατόμων αλλά των ομάδων. Η κουλτούρα εκδηλώνεται διαμέσου 4 εννοιολογικών πεδίων:

1. των **Συμβόλων**, που περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες αντικείμενα και για κάθε κουλτούρα έχουν διαφορετική σημασία όπως η γλώσσα ως τρόπος επικοινωνίας, ο τρόπος ένδυσης, οι σημαίες,

2. των **Ηρώων**, ανθρώπων με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για την κουλτούρα όπου κινούνται,

3. των **Τελετουργιών**, όπου μέσα σε μια κουλτούρα κρίνονται ως κοινωνικά απαραίτητες για την εξασφάλιση της σταθερότητας και της σαφήνειας όπως ο τρόπος που χαιρετάμε τους άλλους, ο τρόπος που ανακοινώνεται η προαγωγή ή η αποπομπή στον εργαζόμενο και

4. των **Αξιών**, δηλαδή των πεποιθήσεων, ιδεών και συμπεριφορών που προτιμώνται έναντι άλλων ενώ η υιοθέτηση του συστήματος αξιών γίνεται σε νεαρή ηλικία και ασυνείδητα. Αυτά τα πεδία τα ονομάζει «πρακτικές». Στο Παράρτημα Δ παρουσιάζονται σχηματικά τα ανωτέρω.

Ο G.Hofstede προχώρησε σε συστηματική έρευνα σε 160.000 εργαζομένους σε 53 χώρες η οποία κατέδειξε ότι η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των ατόμων έναντι άλλων παραμέτρων, όπως είναι η θέση που κατέχει κάποιος. Ανακάλυψε πως υπάρχουν κοινά προβλήματα αλλά με διαφορετικές λύσεις από χώρα σε χώρα, όπως :

1. Η κοινωνική ανισότητα που συμπεριλαμβάνει τη σχέση με την εξουσία.

2. Η σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας.

3. Η αντίληψη περί θηλυκότητας και ανδρισμού και οι κοινωνικές συνέπειες του να είναι κάποιος άνδρας ή γυναίκα.

4. Οι τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας συσχετιζόμενοι με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων.

Αυτές τις 4 βασικές περιοχές προβλημάτων τις παρουσιάζει ως διαστάσεις της κουλτούρας. Η κάθε διάσταση αποτελεί μια πλευρά της κουλτούρας που

μπορεί να μετρηθεί και να συγκριθεί με άλλες κουλτούρες. Έτσι έχουμε το **μοντέλο των 4 διαστάσεων**, που αργότερα εμπλουτίζεται από μία πέμπτη διάσταση και που βάσει αυτού του μοντέλου εντοπίζονται οι διαφορές στην κουλτούρα των εθνών. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες :

### **1. Power Distance Index (PDI) / Απόσταση Δύναμης**

Αντανακλά το σε ποιον βαθμό μια κουλτούρα πιστεύει ότι η θεσμική και οργανωσιακή δύναμη θα πρέπει να μοιραστεί και πώς θα ιδωθούν οι αποφάσεις αυτών που κατέχουν δύναμη. Κουλτούρες σε θερμά κλίματα, με μεγάλο πληθυσμό και άνιση κατανομή πλούτου (αρκεί κάποια από τις παραπάνω προϋποθέσεις) παρουσιάζουν υψηλό PDI. Είναι ο δείκτης που μετρά τον βαθμό ανισότητας σε μια κοινωνία και συντίθεται από την αντίληψη και τις προτιμήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον. Μας πληροφορεί για την εξάρτηση των σχέσεων σε μια χώρα. Σε χώρες με μεγάλη απόσταση δύναμης υπάρχει εξάρτηση των υφισταμένων από τα αφεντικά τους και μια προτίμηση σε αυτήν την εξάρτηση ενώ υπάρχει και συναισθηματική απόσταση.

Στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει προτίμηση για διαβούλευση και αλληλεξάρτηση μεταξύ αφεντικών και υφισταμένων. Στον εργασιακό χώρο συμπληρώνονται οι ρόλοι γονιού-παιδιού και δάσκαλου-μαθητή από αυτόν αφεντικού-υφισταμένου.

Ένα υψηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίον η άνιση κατανομή εξουσίας είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους(σεβασμός στην ιεραρχία ,τα σύμβολα, τους τίτλους). Ένα χαμηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίον η άνιση κατανομή εξουσίας δεν είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους(η τυπική εξουσία έχει την ισχύ αλλά δεν φοβίζει τους εργαζομένους).

Σε καταστάσεις με μεγάλη απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να τους ορίζεται το τι πρέπει ακριβώς να κάνουν, οι ιεραρχικά ανώτεροι δικαιούνται ειδικών προνομίων και αμφοτεροί θεωρούν εαυτούς άνισους. Σε



καταστάσεις με μικρή απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να λαμβάνεται η γνώμη τους υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ρόλοι αλλάζουν και ο σημερινός υφιστάμενος είναι το πιθανό αυριανό αφεντικό. Έτσι υπάρχει άμεση σχέση και με την ηγεσία αφού στη μία περίπτωση γίνεται λόγος για μια αυταρχική ηγεσία και ένα πατερναλιστικό στυλ διοίκησης και στην δεύτερη για μια συμμετοχική ηγεσία και ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης. Στη πρώτη περίπτωση η δύναμη βασίζεται στην αντίληψη του υφισταμένου ότι ο προϊστάμενος έχει το νόμιμο δικαίωμα να ελέγξει την συμπεριφορά του ενώ στην δεύτερη η δύναμη απορρέει από την αύρα που αποπνέει ο προϊστάμενος και την διαπροσωπική προσέλκυση.

## **2. Collectivism vs Individualism / Συλλογικότητα εναντίον Ατομικότητας**

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίον μια κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή την ομάδα. Η ατομικότητα ανήκει σε κοινωνίες όπου οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί και ο καθένας πιστεύει ότι οφείλει να εξασφαλίζει τον εαυτό του και όπου η αξία της αυτοέκφρασης αποτελεί μέσο επίλυσης προβλημάτων ενώ για την επίλυση διαπροσωπικών προβλημάτων χρησιμοποιούνται στρατηγικές αντιπαράθεσης .

Από την άλλη η συλλογικότητα ανήκει σε κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι είναι ενσωματωμένοι σε δυνατές, συνεκτικές ομάδες οι οποίες με αντάλλαγμα την πίστη παρέχουν προστασία στα μέλη τους. Σε περιπτώσεις διαφωνίας μέλη της συλλογικής κουλτούρας χρησιμοποιούν αποφυγή, ενδιάμεσους ή άλλες τεχνικές.

Κουλτούρες με μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και ψυχρό κλίμα τείνουν να είναι ατομικιστικές ενώ βρέθηκε και αρνητική συσχέτιση μεταξύ Απόστασης Δύναμης και Ατομικότητας/ Συλλογικότητας. Κουλτούρες με υψηλό βαθμό απόστασης δύναμης τείνουν να είναι συλλογικές. Στον χώρο εργασίας η διάσταση αυτή είναι η σύνθεση απαντήσεων των εργαζομένων σε ερωτήματα σχετικά με τον προσωπικό χρόνο, τις ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης, τη δυνατότητα υιοθέτησης

προσωπικών προσεγγίσεων στην εργασία, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, τις φυσικές εργασιακές συνθήκες. Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικότητα η εργασία οργανώνεται έτσι ώστε τα ατομικά ενδιαφέροντα του εργαζομένου να συμπίπτουν με αυτά του εργοδότη ενώ σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα ο εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα της ομάδας στην οποία είναι ενταγμένος που μπορεί και να μην συμπίπτουν με τα δικά του.

### **3. Femininity vs Masculinity / Θηλυκότητα εναντίον Ανδρισμού**

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα αξιολογεί συμπεριφορές όπως ποιότητα ζωής και απόκτηση πλούτου. Η διάσταση αυτή αντανακλά την ύπαρξη ευκαιριών για κέρδη, αυτοπραγμάτωση, προαγωγή και αναγνώριση(αναφορικά με τον ανδρισμό) αλλά και τις δυνατότητες συνεργασίας καλών εργασιακών σχέσεων με την ηγεσία και τις συνθήκες ασφάλειας των εργαζομένων.

Σε κουλτούρες ανδρισμού υπάρχει πίστη στην φιλοδοξία και το κατόρθωμα με συμπεριφορές σχετικές με αυτήν του άνδρα με διακριτές προσδοκίες ανάμεσα σε ανδρικούς-γυναικίους ρόλους. Τα άτομα επιδιώκουν υψηλές υλικές απολαβές και η ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία είναι περιορισμένη. Η ανισότητα θεωρείται ευεργεσία και οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι και διαφοροποιημένοι με τους άνδρες δογματικούς και τις γυναίκες περιποιητικές. Συναντάται κυρίως σε χώρες με θερμό κλίμα. Η ηγεσία είναι δογματική και αποφασιστική αποκομμένη από την ομάδα.

Σε κουλτούρες θηλυκότητας υπάρχει πίστη στην ποιότητα, στην βοήθεια προς τον αδύναμο συνάνθρωπο, προτιμάται η ισότητα, τα δυο φύλα μοιράζονται το ίδιο επίπεδο απασχόλησης και εξέλιξης, οι συγκρούσεις λύνονται με διαπραγματεύσεις και συμβιβασμό, η ηγεσία είναι λιγότερο ορατή και αναζητά συναινέσεις .

#### **4. Uncertainty Avoidance / Αποφυγή αβεβαιότητας**

Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίον η κουλτούρα αισθάνεται απειλούμενη από αμφιλεγόμενες αβέβαιες καταστάσεις και προσπαθεί ν' απαλλαγεί από αυτές εγκαθιστώντας περισσότερη δομή.

Μεγάλος βαθμός αποφυγής αβεβαιότητας δείχνει χαμηλή ανεκτικότητα στα αμφιλεγόμενα. Αυτές οι κουλτούρες προτιμούν ν' αποφεύγουν την αβεβαιότητα, επιθυμούν τη συναίνεση και υπάρχει προτίμηση στους τυπικούς κανόνες. Τα άτομα αισθάνονται ότι απειλούνται, είναι ανασφαλή και επιδιώκουν την σταθερότητα στην απασχόληση. Υπάρχει αγωνία και αυτό εκφράζεται μέσα από συνεχή δραστηριότητα αλλά και νεύρα, επιθετικότητα και χειρονομίες. Υπάρχει αντίσταση στην καινοτομία και η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται στην ασφάλεια.

Κουλτούρες με χαμηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας δείχνουν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα, πιστεύουν στην παραδοχή διαφορετικών απόψεων, στην ανάληψη ρίσκου και στην προσπάθεια νέων άγνωστων πραγμάτων. Τα άτομα δεν αισθάνονται ανασφάλεια, είναι πιο κινητικά και με συχνή αλλαγή εργασίας. Υπάρχει χαμηλή εκφραστικότητα, δίνεται η εντύπωση ήσυχων και καλόβωλων μελών και τα συναισθήματα δεν εξωτερικεύονται. Υπάρχει ανεκτικότητα στην καινοτομία, τα μέλη είναι ικανά αλλά δεν διακατέχονται από μια εσωτερική παρόρμηση για διαρκή δραστηριότητα.

Η σύνθεση αυτής της διάστασης πραγματοποιήθηκε μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων στο κατά πόσο υπάρχει εκνευρισμός και ένταση στην εργασία, στην οπτική για την μελλοντική του πορεία στα πλαίσια του Οργανισμού.

#### **5. Long-term vs Short-term Orientation /Μακροπρόθεσμος εναντίον Βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού**

Σε ύστερη χρονική στιγμή δουλεύοντας με τον Bond, ο Hofstede δημιούργησε και άλλη διάσταση, την οποία ονόμασε «δυναμισμός του

Κονφούκιου» για να εξηγήσει την γρήγορη οικονομική ανάπτυξη πολλών ασιατικών χωρών. Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην επιλεκτική προαγωγή ιδιαίτερων πακέτων ηθικής της Κονφουκιανής διδασκαλίας. Αυτή περιλαμβάνει επιμονή, την έννοια της ντροπής, αποταμίευση, την ακολουθία της ιεραρχίας και λιγότερο την παράδοση.

Μια αδυναμία της συγκεκριμένης μελέτης είναι ότι ο Hofstede θεωρεί μια και μόνο κουλτούρα κυρίαρχη για κάθε κράτος.

Ο Hofstede έχει ασχοληθεί με την εθνική και οργανωσιακή κουλτούρα διαχωρίζοντας αλλά και εμπλέκοντας τους 2 αυτούς τύπους κουλτούρας και παραθέτει 6 **διαστάσεις σε επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας:**

### **1. Προσανατολισμός στην διαδικασία vs προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.**

Στις κουλτούρες με προσανατολισμό στην διαδικασία υπάρχει η αντίληψη αποφυγής του ρίσκου και περιορισμένης καταβολής προσπάθειας στην εργασία ενώ στις κουλτούρες με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα τα μέλη είναι εξοικειωμένα με διαρκείς προκλήσεις, παρουσιάζονται κανονικά δίχως απουσίες, υπάρχουν λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα. Η μεγάλη απόσταση δύναμης σχετίζεται περισσότερο με τον προσανατολισμό στις διαδικασίες.

### **2. Προσανατολισμός στην εργασία vs προσανατολισμός στους υπαλλήλους.**

Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει πίεση για ολοκλήρωση της δουλειάς ενώ στην δεύτερη οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον Οργανισμό ως σύμμαχο στα προσωπικά τους προβλήματα και τους εαυτούς τους ως ισότιμα μέλη μιας ομάδας. Όταν υπάρχει προσανατολισμός στους εργαζόμενους παρατηρείται υψηλότερος βαθμός αρχαιότητας και μέση ηλικία των εργαζομένων.

### **3. Επαγγελματικό vs τοπικό.**

Στις επαγγελματικές κουλτούρες οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η πρόσληψή τους έγινε με κριτήριο τις επαγγελματικές τους ικανότητες και ότι η

προσωπική τους ζωή είναι προσωπική τους υπόθεση ενώ στις τοπικές κουλτούρες είναι οι κανόνες που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους και εμπλέκονται στα εργασιακά και διάφοροι κοινωνικοοικογενειακοί παράγοντες. Οι Οργανισμοί που χρησιμοποιούν υψηλή τεχνολογία χαρακτηρίζονται από επαγγελματισμό (π.χ. Τράπεζες) ενώ οι τοπικές επιχειρήσεις μια πιο παραδοσιακή τεχνολογία. Όπως γίνεται αντιληπτό υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην διάσταση «επαγγελματικό» και σε αυτήν του «ανδρισμού».

#### **4. Ανοιχτά συστήματα vs κλειστά συστήματα.**

Αυτή η διάσταση μετρά το επίπεδο επικοινωνίας και σχετίζεται με την εθνικότητα. Στο ανοιχτό σύστημα τα νέα μέλη πολύ γρήγορα νιώθουν την αποδοχή της ομάδας ενώ στην άλλη περίπτωση υπάρχει καχυποψία και εγκράτεια στις σχέσεις. Το ανοιχτό σύστημα σχετίζεται με χαμηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας.

#### **5. Σφιγτός έλεγχος vs χαλαρός έλεγχος.**

Αναφέρεται στο βαθμό εσωτερικής δομής του Οργανισμού. Όταν υπάρχει στενός έλεγχος αποτελεί κανόνα η επίγνωση του κόστους, ο χρονικός προγραμματισμός, η σοβαρότητα και η τυπικότητα. Ο στενός έλεγχος χαρακτηρίζει μονάδες που παρέχουν υπηρεσίες ακριβείας όπως οι Τράπεζες. Εκεί υπάρχει πίεση, χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο και απασχολούνται αρκετές γυναίκες.

#### **6. Πραγματιστικό vs κανονιστικό.**

Οι πραγματιστικές μονάδες λειτουργούν με γνώμονα τις απαιτήσεις της αγοράς ενώ οι κανονιστικές δίνουν έμφαση στην εφαρμογή των κανόνων και των διαδικασιών. Οι πρώτες είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον ενώ οι δεύτερες σε μονοπωλιακές καταστάσεις.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχει κάποια αντιστοιχία μεταξύ των διαστάσεων οργανωσιακής κουλτούρας που δίνει ο **Hofstede** με αυτές που εξετάζουν και αντιδιαστέλλουν οι Cameron and Quinn. Πέραν τούτου ο **Hofstede** προσπαθεί να «δέσει» τις διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας με αυτές της

οργανωσιακής κουλτούρας αν και θεωρεί την εθνική κουλτούρα ως μια έννοια αρκετά πιο βαθιά και ευρεία.

Η έρευνα του **Hofstede** έδειξε ότι υπάρχουν διαφορές στο πώς γίνονται αντιληπτοί οι ηγέτες σε διαφορετικές χώρες και επεσήμανε τη σημασία της διερεύνησης του βαθμού στον οποίο οι αξίες και τα μηνύματα των ηγετών διαχέονται και γίνονται καθημερινές πρακτικές των μελών. Μέσα από μια διαδικασία πολυδιάστατης διαβάθμισης επιχειρεί να δώσει ολική εικόνα στο πώς διαφορετικές χώρες αντιλαμβάνονται την ηγεσία μέσα από μια ποιοτική ανάλυση που βασίζεται σε υποκειμενική ερμηνεία. Οι διαστάσεις που χρησιμοποιεί μπορεί να μην ξεκαθαρίζουν μια κατάσταση, αποτελούν όμως ένα εργαλείο, ένα ταξινομικό κατασκευάσμα.

#### **2.1.5.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ G. HOFSTEDE**

Ο G. Hofstede προσπάθησε μέσα από τη θεωρία του και την έρευνά του να αποκωδικοποιήσει την οργανωσιακή κουλτούρα και να τονίσει τη μεγάλη συμβολή της ομάδας σε αυτή. Στοιχεία όπως, σύμβολα και αξίες είναι βασικά συστατικά της πετυχημένης ηγεσίας χωρίς όμως να περιορίζουν τους υπαλλήλους ή να τους απομακρύνουν από τους διευθυντές τους.

Κρίνοντας όλα τα παραπάνω, βλέπουμε ότι η συλλογικότητα και η ίση αντιμετώπιση προς όλες τις ομάδες που απαρτίζουν το προσωπικό μιας επιχείρησης, είναι αξίες τις οποίες πρεσβεύει ο G. Hofstede, χωρίς βέβαια να μη λαμβάνει υπ' όψιν του τις εκάστοτε εθνικές και πολιτιστικές διαφορές στον επαγγελματικό τομέα κάθε χώρας.

## 2.1.6 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ E. SCHEIN

Ένας άλλος σημαντικός ακαδημαϊκός που έχει συστηματικά καταπιαστεί με το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας αλλά και ένας από τους ιδρυτές της οργανωσιακής ψυχολογίας είναι ο E. Schein.

Σύμφωνα με τον **Schein** (1992,1996,1999) η κουλτούρα είναι ένα σύνολο από βασικές παραδοχές που έχει ανακαλυφθεί από μια ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να διαχειρίζεται προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες παραδοχές λειτούργησαν καλά στο παρελθόν για να θεωρούνται νόμιμες και γι' αυτό πρέπει να διδαχθούν στα καινούργια μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης αναφορικά με το πρόβλημα της κοινωνικοποίησης νέων μελών και χειραγώγησης επιμέρους τύπων κουλτούρας (**subcultures**).

Ο **Schein** χρησιμοποιεί ευρέως την **έννοια της υποκουλτούρας** για την οποία λέει ότι είναι αποτέλεσμα λειτουργικής διαφοροποίησης, γεωγραφικής αποκέντρωσης, διαφοροποιήσεων προϊόντος, αγοράς, τεχνολογίας ή ιεραρχικού επιπέδου, συγχωνεύσεων και εξαγορών, στρατηγικών συμμαχιών και δομικά αντίθετων ομάδων.

Κομβικής σημασίας είναι η αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των υποκουλτούρων, η επίδειξη ευαισθησίας προς αυτές και η οικοδόμηση αποτελεσματικής οργάνωσης εναρμονίζοντας και ενθαρρύνοντας κοινούς στόχους, γλώσσα, διαδικασίες για την επίλυση κοινών προβλημάτων. Οι υποκουλτούρες μπορεί να μοιράζονται κάποια χαρακτηριστικά, νόρμες και αξίες ή να είναι εντελώς διαφορετικές. Μπορεί να λειτουργούν συνεργατικά ή να βρίσκονται σε συνεχή διαμάχη. Μπορεί να διαφέρουν ως προς την λειτουργία (engineering vs marketing), ως προς την ιεραρχία ( management vs administrators, assistants, senior executive culture vs operator culture), ως προς το τμήμα, την γεωγραφική

περιοχή και την χώρα. Είναι βασικό προσόν για μεγάλες εταιρείες να ανέχονται και υποστηρίζουν την διαφοροποίηση της κουλτούρας.

Ο **Schein** υποστηρίζει ότι η καινοτομία και η οργανωσιακή μάθηση δύσκολα προχωρούν αν δεν ταιριάζουν οι 3 υποκουλτούρες, και συγκεκριμένα η λειτουργική (operator culture), η μηχανική- τεχνοκρατική (engineering) και η διευθυντική κουλτούρα (executive culture). Αυτές οι 3 υποκουλτούρες μπορεί να έχουν διαφορετικές βασικές παραδοχές για κάποιες κεντρικές περιοχές της πραγματικότητας. Επίσης, υποστηρίζει ότι η λειτουργική ομάδα γίνεται στόχος προγραμματικής αλλαγής και οργανωσιακής μάθησης. Η Οργάνωση δεν θα κατορθώσει να γίνει ποτέ αξιόπιστο σύστημα μάθησης ως μια μονάδα αν δεν συνυπάρξουν αρμονικά οι 3 υποκουλτούρες.

Η λειτουργική κουλτούρα βασίζεται στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Η μηχανική αντιπροσωπεύει τα στοιχεία σχεδίασης της τεχνολογίας και πως η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ενώ η ομάδα αναφοράς τους βρίσκεται εκτός Οργάνωσης. Οι τεχνοκράτες μοιράζονται κοινές εμπειρίες εργασίας και μόρφωσης και σχεδιάζουν ανθρώπους έξω από συστήματα. Οι διευθυντές εστιάζονται στην διατήρηση της οικονομικής υγείας της Οργάνωσης και ασχολούνται με επενδυτές και αγορές κεφαλαίου. Η ομάδα αναφοράς τους βρίσκεται εκτός Οργάνωσης, γίνονται απρόσωποι και βλέπουν τους ανθρώπους περισσότερο ως κόστος παρά ως επένδυση κεφαλαίου.

Δύο βασικές **λειτουργίες** της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η επιβίωση και η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει την αποστολή, την στρατηγική, τα μέσα, τη μέτρηση, τις διαρθρωτικές κινήσεις και η εσωτερική ολοκλήρωση που περιλαμβάνει θέματα όπως η κοινή γλώσσα που πρέπει να χαρακτηρίζει την ομάδα, τα όρια των ομάδων, η διανομή κύρους και δύναμης, η ανάπτυξη ρόλων, η απόδοση ανταμοιβών και κυρώσεων. Η κουλτούρα προκύπτει από 3 **πηγές**:



1. Τις πεποιθήσεις των ιδρυτών του Οργανισμού.
2. Την εμπειρία μάθησης των μελών.
3. Τα νέα πιστεύω που φέρνει ο ερχομός νέων μελών και ηγετών.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η γλώσσα, παραδόσεις και συνήθειες της Οργάνωσης, οι κανόνες, το κλίμα, οι ικανότητες που αποκτήθηκαν, η επίσημη φιλοσοφία της Οργάνωσης, οι κανόνες του παιχνιδιού, τα σύμβολα, οι μεταφορές, τα παραδείγματα, παγιωμένοι τρόποι σκέψης και δράσης.

Ο **Schein** μίλησε για **δυνατή και αδύναμη κουλτούρα**. Δυνατή κουλτούρα σημαίνει ότι το σύνολο των μελών της Οργάνωσης αγκαλιάζει σταθερά πιστεύω, αξίες, υποθέσεις, πρακτικές και το βάρος πέφτει στον αριθμό και τον βαθμό σταθερότητας και συνέπειας αυτών. Θεωρεί ότι η δυνατή κουλτούρα αποτελεί μια συντηρητική δύναμη που όμως η σταθερότητά της δεν σημαίνει και αντίσταση για αλλαγή. Πιστεύει στην δυνατή αλλά με περιορισμούς κουλτούρα και με προσανατολισμό στην αλλαγή με λιγότερο αυστηρούς όρους περιγραφής ιδιαίτερων κανόνων και υποδειγμάτων συμπεριφοράς. Κάποιοι υποστήριζαν ότι η δυνατή κουλτούρα είναι η ενδεικνυόμενη για όλες τις επιχειρήσεις γιατί εμφυσούσε αλληλεγγύη και κίνητρα που διευκόλυνε με αυτόν τον τρόπο την εσωτερική ενσωμάτωση και τον συντονισμό. Κάποιοι άλλοι την θεώρησαν πιο σημαντική για κάποιους τύπους Οργανώσεων ενώ άλλοι εστίασαν στα αρνητικά και τη θεώρησαν μη επιθυμητή γιατί θα αποδεικνύονταν φραγμός στην προσαρμογή και αλλαγή και οι κανόνες θα σκέπαζαν τον αρχικό σκοπό της Οργάνωσης. Ο Schein αναφέρεται σε **3 επίπεδα κουλτούρας** τα οποία πρέπει κανείς να διερευνήσει προοδευτικά για την κατανόηση των διαστάσεων της κουλτούρας.

Τα 3 αυτά επίπεδα συνυπάρχουν και συνθέτουν όλον τον κύκλο της οργανωσιακής κουλτούρας και αυτά είναι τα εξής :

## **A ΕΠΙΠΕΔΟ**

### Artifacts

Είναι ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα, το πιο επιφανειακό και ορατό κομμάτι του οργανισμού. Είναι εύκολο στην παρατήρηση αλλά δύσκολο στην αποκρυπτογράφηση, στην αποκάλυψη του λόγου για τον οποίον λειτουργούν τα πράγματα με έναν δεδομένο τρόπο και όχι με κάποιον άλλον. Αναφέρεται στον τρόπο ντυσίματος, επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων, αντιμετώπισης συγκρούσεων, στην ορολογία που χρησιμοποιείται, στην επισημότητα ή ανεπισημότητα των σχέσεων ,στο είδος των εκδηλώσεων.

## **B ΕΠΙΠΕΔΟ**

### Espoused values

Είναι οι «ενστερνιζόμενες αξίες».Αντιπροσωπεύουν το τι επιθυμεί ο Οργανισμός να είναι, τον τρόπο που επιλέγει να παρουσιάζεται δημόσια και αυτές οι βασικές παραδοχές για το τι και πώς το κάνει είναι που διαφοροποιούν έναν Οργανισμό από έναν άλλον. Σε αυτό το επίπεδο δίνονται απαντήσεις σε ερωτήματα όπως στο ποια είναι η αποστολή, το όραμα και η στρατηγική, γιατί δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη ή στην ομαδική εργασία, γιατί συνδέεται η αμοιβή με την παραγωγικότητα κ.λ.π.

## **Γ ΕΠΙΠΕΔΟ**

### Basic Underlying Assumptions

Είναι οι «βασικές σιωπηρές παραδοχές».Αντιπροσωπεύουν ασυνείδητες αντιλήψεις ,σκέψεις, συναισθήματα που αποτελούν τις πραγματικές πηγές των αξιών και συμπεριφορών. Εδώ δίνονται απαντήσεις σε ερωτήματα όπως ποιες οι αξίες των ιδρυτών, ποιες οι αξίες που σήμερα λαμβάνονται ως δεδομένες από τα μέλη, υπάρχουν αξιολογικές συγκρούσεις και αν ναι πώς ερμηνεύονται από τα εμπλεκόμενα μέρη.

(Τα ανωτέρω παρουσιάζονται σχηματικά στο Παράρτημα Δ)

Ο **Schein** υποστηρίζει ότι η ανάλυση της κουλτούρας είναι πολύτιμη στον χειρισμό πλευρών της Οργάνωσης που φαίνονται παράλογες ,απείθαρχες, απογοητευτικές. Εάν οι ηγέτες δεν συνειδητοποιήσουν την κουλτούρα της Οργάνωσης στην οποία εμπλέκονται τότε εκείνες θα τους υποσκελίσουν. Αφού τα μέλη ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των άλλων μέσω των δικών τους προκαταλήψεων κάθε πακέτο μη εμφανών αντιλήψεων, αξιών και υποθέσεων γίνεται η «πραγματικότητα» της ομάδας. Το μοντέλο οργανωσιακή κουλτούρα σημαίνει επανερμηνεία των διαμαχών ως προϊόντα διαφορετικών εμπειριών. Από το να ξεκινάμε ορίζοντας κάτι ως σωστό ή λάθος μια προσέγγιση που θα έκανε το μοντέλο οργανωσιακή κουλτούρα θα ήταν να προτείνει την εξέταση των διαφόρων τύπων κουλτούρας που υποβόσκουν και δεν εκδηλώνονται, οι υποθέσεις που ορίζουν τη συμπεριφορά, οι εμπειρίες που οδήγησαν σε αυτές τις υποθέσεις.

### **2.1.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΔΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Ο **Schein** παρουσιάζει 2 ομάδες κριτηρίων και ενεργειών που χρονικά η μία προηγείται της άλλης και εμποδώνουν στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας από την πλευρά των ηγετών.

#### **1.Πρωταρχικοί μηχανισμοί καθιέρωσης**

Τι προσέχουν, μετρούν και ελέγχουν οι ηγέτες σε κανονική βάση?

Πώς αντιδρούν οι ηγέτες σε οργανωσιακές κρίσεις?

- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες κατανέμουν ελλειπείς πόρους.
- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες μοιράζουν αμοιβές και θέσεις.

Προσεκτική μελέτη του σχηματισμού ρόλων, διδασκαλίας, εκπαίδευσης.

Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες προσλαμβάνουν, επιλέγουν, προάγουν, αποσύρουν μέλη.

## **2. Δευτερεύοντες μηχανισμοί έκφρασης και ενίσχυσης**

- Οργανωτικό σχέδιο και δομή
- Οργανωτικά συστήματα και διαδικασίες
- Οργανωσιακά τελετουργικά
- Ιστορίες, μύθοι και θρύλοι για ανθρώπους και γεγονότα.
- Επίσημες δηλώσεις για τη φιλοσοφία, αξίες, πιστεύω.

Στις Οργανώσεις οι δευτερεύοντες μηχανισμοί έχουν την ταμπέλα του οργανωσιακού κλίματος και είναι η αντανάκλαση των παραδοχών κουλτούρας που προέρχονται από τους ηγέτες ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια σχηματισμού της Οργάνωσης. Αυτοί λειτουργούν υποστηρικτικά στους πρωτεύοντες. Το «κλίμα» προηγείται της ύπαρξης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αποτέλεσμα τελικά τόσο της προηγούμενης εμπειρίας και μάθησης του Οργανισμού αλλά και της ικανότητάς του να συνεχίζει να μαθαίνει.

Στις Οργανώσεις που βρίσκονται στο μέσον της ζωής τους η αλλαγή είναι πιο δύσκολη γι' αυτό είναι σημαντικό να διαθέτει ο ηγέτης διαχειριστικές ικανότητες της κουλτούρας. Ο Schein διακρίνει 3 **στάδια στη διαδικασία αλλαγής κουλτούρας** Unfreezing.

Δημιουργείται κίνητρο για αλλαγή γιατί έχει διαταραχτεί η κατάσταση ισορροπίας. Τρεις προϋποθέσεις πρέπει να υπάρχουν για να προξενήσουν κινητοποίηση, οι οποίες είναι:

- A. Αρκετά ανομοιογενή δεδομένα, που προκαλούν έλλειψη ισορροπίας
- B. Αγωνία, που προέρχεται από τη σύνδεση ανομοιογενών δεδομένων
- Γ. Ψυχολογική ασφάλεια

## **2. Cognitive Restructuring**

Αναφέρεται στον επανακαθορισμό νέων δεδομένων της κουλτούρας, με έμφαση στον συμπεριφορικό τομέα.

### **3. Refreezing**

Αφορά το τελικό στάδιο υλοποίησης της νέας κουλτούρας και την ανάγκη εμπέδωσής της μέχρι την σταθεροποίησή της.

Στις Οργανώσεις που βρίσκονται στη μέση ηλικία ζωής τους η κουλτούρα καθορίζει την ηγεσία αντικαθιστώντας τους ιδρυτές από νέας γενιάς διευθύνοντες συμβούλους. Εφόσον κατανοήσουν την κουλτούρα θα αποφασίσουν τι πρέπει ν' αλλάξει. Γίνονται πράκτορες αλλαγής κουλτούρας. Προωθούν αλλαγές μέσω αποκωδικοποίησης των υφιστάμενων υποκουλτούρων και προώθησης της επιθυμητής υποκουλτούρας, χρήσης σχεδίων ανάπτυξης, δημιουργίας παράλληλης δομής μάθησης και τελικά αλλαγή μέσω τεχνολογίας. Όταν οι Οργανώσεις μπαίνουν σε περίοδο ωριμότητας και ύφεσης, σημάδι ίσως μιας παρωχημένης κουλτούρας, οι ηγέτες οφείλουν να ξεκινήσουν τη διαδικασία αλλαγής σε πιο διεισδυτικό επίπεδο. Τότε οι ηγέτες με στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι επιθυμητοί.

Για να έχουμε οργανωσιακή κουλτούρα που να υποστηρίζει τη διαχείριση της γνώσης είναι υποχρεωτική μια ηγεσία που να πιστεύει σ' αυτήν. Διαφορετικά δεν θα είναι ικανή να κινητοποιήσει την οργανωσιακή κουλτούρα σε μια κουλτούρα υποστήριξης της γνώσης. Τα συστήματα, οι δομές και οι πηγές θ' αντανακλούν τα πιστεύω των ηγετών. Οι ηγέτες είναι δημιουργοί του οργανωσιακού κλίματος οι οποίοι μεσολαβούν ώστε η εργασιακή κοινότητα να είναι ασφαλής και να υποστηρίζει την εκμάθηση. Πρότεινε το μοντέλο της Ηγεσίας Γνώσης ως μια συμμετοχική διαδικασία που δημιουργεί το κλίμα εκείνο υποστήριξης της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο και εμπνέει τους υπαλλήλους προς μια συνεχή ανάπτυξη. Στα πλαίσια αυτού του μοντέλου οι ηγέτες ηγούνται μέσω παραδείγματος.

Τα κριτήρια για μια ηγεσία διαχείρισης γνώσης είναι η κατανόηση των χαρακτηριστικών διαχείρισης γνώσης, η απασχόληση σωστών υπαλλήλων και η κινητοποίησή τους για συνεχή εκμάθηση, επικοινωνία και μοίρασμα γνώσεων με άλλους, οικοδόμηση αυθεντιών στην επαγγελματική γνώση, καλλιέργεια δεξιοτήτων για οικοδόμηση εμπιστοσύνης διαμέσου διαλόγου, πειθούς και νοητικής δύναμης εντεταλμένοι να δρουν για το μοίρασμα της γνώσης, τη χρήση συμμετοχικών διαδικασιών αποφάσεων, δεξιότητες εκπαίδευσης, ικανότητα, τιμιότητα, δικαιοσύνη.

Για τον **E.Schein** (P. Senge «Μέσα από την οπή της βελόνας»,σελ.173-205 από το βιβλίο του R.Gibson, εκδ. Καστανιώτη, 2003) η μανθάνουσα οργάνωση αποτελεί θεμελιώδη μεταστροφή στην οργανωσιακή κουλτούρα Τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη δεν κατανοούν τη νέα διαδικασία, η οποία απαιτεί υπομονή, ικανότητα αναστοχασμού και προθυμία για την εξεύρεση νέας ισορροπίας, γι' αυτό και την αποφεύγουν. Όσοι όμως επιδιώξουν το νέο αυτοπροσδιορισμό-κατά τον **P.Senge**- θα κατορθώσουν να καταστήσουν την επιχείρησή τους πολύ παραγωγικότερη σε ό, τι κάνει και θα υπάρξει βελτίωση στη συνεργασία των μελών και στο γενικότερο εργασιακό περιβάλλον που θα ανταποκρίνεται στις αξίες τους.

Ο **Schein** υποστηρίζει ότι το σημαντικό στοιχείο ενός ηγέτη είναι η δημιουργία και η διοίκηση της κουλτούρας και το μόνο ταλέντο τους να μπορούν να καταλάβουν και να δουλεύουν με την κουλτούρα(1992). Οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν την ικανότητα για το πώς μια κουλτούρα μπορεί ν' αποδώσει και πότε και πώς πρέπει ν' αλλάξει. Χρειάζεται συνεχώς αποτίμηση και βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Μια πρόκληση της Ηγεσίας είναι η διοίκηση διαφορετικών τύπων κουλτούρας και η δημιουργία συνεργιών καθώς και η εξασφάλιση ότι οι αλλαγές θα πετύχουν. Αν και ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο και σε στιγμή

κρίσης και αλλαγής μπορεί ν' αποδειχθεί πλεονέκτημα σε πιο κανονικές συνθήκες μπορεί ν' αποδειχθεί πιο αποτελεσματική μια ηγεσία στέρεα οργανική (solid instrumental) με φιλοσοφία βασισμένη σε επίσημες δηλώσεις, στρατηγικό σχεδιασμό, συνέπεια κουλτούρας με αποστολή, στόχους, συστήματα αναγνώρισης, μέτρηση απόδοσης, mentoring, κατάλληλα σύμβολα, τελετουργικά.

## **2.1.8 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ Ε. SCHEIN**

Κατά τον E. Schein, σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας μιας επιχείρησης αποτελεί η έννοια της υποκουλτούρας, την οποία ο ίδιος χρησιμοποίησε ευρέως και σε αυτή θέλησε να περικλείσει όλα τα στοιχεία της προσωπικότητας και της δυναμικής ενός ηγέτη. Στοιχεία όπως, οι εμπειρίες, οι πεποιθήσεις και τα πιστεύω τόσο των παλαιότερων όσο και των νέων μελών συντελούν στη δημιουργία μιας δυνατής κουλτούρας.

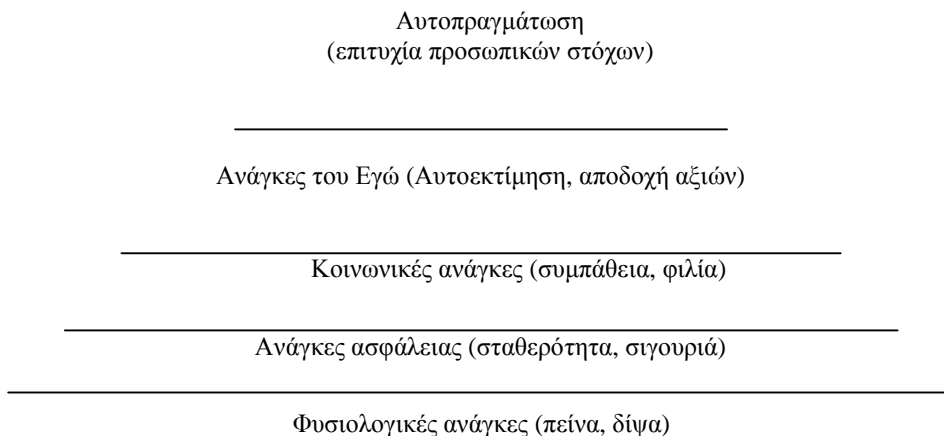
Επίσης, ο E. Schein υποστηρίζει ότι η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον και η επιβίωση της επιχείρησης έχουν άμεση σχέση με την οργανωσιακή ψυχολογία, που ο ηγέτης καλλιεργεί και μεταδίδει στα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης.

Εν κατακλείδι, ορθή κρίνεται η θεωρία του E. Schein, καθώς όλοι γνωρίζουμε πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα των μελών μιας ομάδας και πολύ περισσότερο του ηγέτη αυτής, στον τρόπο διοίκησης και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

## 2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Σ' αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με την υποκίνηση, σαν μια έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης, γιατί κατευθύνει τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων σε σχέση με τους σκοπούς μίας οργάνωσης. Θα δούμε τη θεωρία της υποκίνησης μέσα από τις θεωρίες του **Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer.**

### 2.2.1 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW



Η θεωρία του Maslow, παρά τις κριτικές που δέχθηκε, αποδείχθηκε χρήσιμη, περισσότερο στη ψυχολογία, αλλά και στους οργανισμούς, γιατί έδειξε ότι το άτομο, όταν έχει καλύψει για μεγάλο χρονικό διάστημα μια ανάγκη του, αυτόματα γεννιούνται άλλες. Οι απόψεις του παρακίνησαν τους οργανισμούς να επεξεργαστούν νέες στρατηγικές παροχών και κινήτρων πέρα από τα τυπικά (π.χ.



χρήματα, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση), προκειμένου να κάνουν το άτομο να έχει συνεχές ενδιαφέρον στην εργασία του.

(Σημειώσεις από Ε.Ε.Δ.Ε για υποκίνηση, 1998, σελ 24, επίσης Μπουραντάς Δ. Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1984, σελ. 22-30)

### **2.2.1.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ MASLOW**

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω η θεωρία του Maslow αποδείχτηκε πολύ χρήσιμη. Ωστόσο υπάρχουν κάποια σημεία που δεν την καθιστούν πάντα το ίδιο αποτελεσματική.

Στην θεωρία αναφέρεται ότι οι άνθρωποι επιδιώκουν να επιτύχουν επίπεδα αναγκών όταν έχουν ήδη καλύψει τα χαμηλότερα επίπεδα, δηλαδή όταν είναι ικανοποιημένοι. Στην πραγματικότητα όμως πολλοί είναι εκείνοι που προσπαθούν να εκπληρώσουν υψηλότερα επίπεδα αναγκών χωρίς να έχουν πρώτα καλύψει τις «φυσιολογικές τους ανάγκες».

Ακόμα οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν οδηγούν πάντοτε τους ανθρώπους να επιδιώξουν ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου.

Επίσης ορισμένες ανάγκες δεν θα μπορούσαν να υπάρχουν σε ορισμένους ανθρώπους. Κάτι σημαντικό για κάποιον μπορεί να θεωρείται ασήμαντο για κάποιον άλλον.

Ένα άλλο θέμα είναι ότι η ιεράρχηση αυτή των αναγκών και οι βαθμοί σπουδαιότητας τους δεν έχουν εφαρμογή όταν εξετάζονται μεταβλητές όπως η ηλικία ή εξέλιξη καριέρας.

Όσο αφορά τον εργασιακό χώρο μια τέτοια ιεράρχηση αναγκών έχει ισχύ, κατά τους Μάνατζερ διότι αν και οι φυσιολογικές ανάγκες μπορεί να θεωρηθεί ότι ικανοποιούνται σχετικά, στο σύγχρονο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, των περισσότερων βιομηχανικών χωρών σε σύγκριση με το παρελθόν, οι ανάγκες

ασφάλειας θεωρούνται ακόμη σαν παράγοντες υποκίνησης. Και τούτο με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν ακόμη να ικανοποιήσουν τέτοιες ανάγκες όπως π.χ. εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, προστασία από αυθαίρετες απολύσεις ή αξιολογήσεις της Διοίκησης, εξασφάλιση ανταμοιβής, αυθαίρετες πολιτικές προσωπικού κ.τ.λ.

## 2.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG

Ο **Herzberg** ανέφερε ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες παραγόντων:

1. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, οι οποίοι δεν υποκινούν τους εργαζόμενους ν' αυξήσουν την αποδοτικότητα τους αλλά εμποδίζουν την δυσαρέσκεια τους διατηρώντας ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης. Η επιχειρησιακή πολιτική, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και η σιγουριά της απασχολήσεως το εργασιακό status κ.α. ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία .
2. Οι παράγοντες υποκίνησης ή κίνητρα προκαλούν ικανοποίηση στους εργαζόμενους και διάθεση για αύξηση της αποδοτικότητας , δηλαδή προκαλούν 'υποκίνηση' . Τέτοιοι παράγοντες είναι τα επιτεύγματα , η αναγνώριση, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθύνης , η προαγωγή, η ίδια εργασία και τα καθήκοντα.
3. Οι παράγοντες διατήρησης μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα όμως ως ένα βαθμό, αντίθετα οι παράγοντες υποκίνησης (κίνητρα) μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα απεριόριστης αύξησης της αποδοτικότητας.

Η πρότασή του ήταν να μειωθούν οι εμφανείς αρνητικές πλευρές των παραγόντων υγιεινής ή διατήρησης και να επικεντρωθούν στους παράγοντες

υποκίνησης. Να μην παραμείνουν οι οργανισμοί στις φυσιολογικές ανάγκες των ατόμων, αλλά να επικεντρωθούν και στις προσωπικές ανάγκες τους.

Τρία **μειονεκτήματα** μπορούμε να εντοπίσουμε στη θεωρία αυτή:

- Δεν λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων (οι χαμηλόβαθμοι εργαζόμενοι δεν υποκινούνται όπως τα ανώτερα στελέχη).
- Για μερικούς εργαζόμενους δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της θέσης που βρίσκονται.
- Τέλος, δεν λαμβάνει υπόψη ότι τα άτομα μπορούν να επιτύχουν και σε άλλους χώρους εκτός από το χώρο εργασίας τους. (Μπουραντάς Δ., Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα, 1984, σελ, 31-38)

### **2.2.2.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ HERZBERG**

Σχετικά με την θεωρία του Herzberg μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η διάκριση μεταξύ των δυο παραγόντων δεν είναι ιδιαίτερα αυστηρή με αποτέλεσμα κάποιος από τους παράγοντες υγιεινής (π.χ μισθολογική αύξηση) να λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης γιατί εξασφαλίζει την αναγνώριση για επιτυχία.

Πρωτοτυπία του μοντέλου όμως αυτού ήταν η επικέντρωση όχι μόνο στο άτομο αλλά στο ρόλο του οργανωσιακού πλαισίου και στην έννοια της εσωτερικής παρώθησης. Τα άτομα υποκινούνται να κάνουν κάποιες εργασίες λόγω εσωτερικών κινήτρων και όχι λόγω εξωτερικών ενισχύσεων όπως είναι ο μισθός, ο έπαινος και η αναγνώριση.

Οι πρακτικές συνέπειες της θεωρίας είναι ότι η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να αναπτύξει ένα νέο σχέδιο οργάνωσης της εργασιακής διαδικασίας, στο οποίο η εργασία του κάθε μεμονωμένου εργαζόμενου θα έχει εκείνο το περιεχόμενο που θα ικανοποιεί τις παραπάνω αναφερόμενες ανάγκες.

Έτσι ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει για να μην είναι δυσαρεστημένος με το πλαίσιο εργασίας του, εκτός από την εργασία του, να λαμβάνει μέρος και σε διαδικασίες που του επιτρέπουν τη συμμετοχή στη διαχείρισή της (δημιουργικότητα της εργασίας).

Παράλληλα, θα πρέπει να αλλάζει εργασιακό καθήκον ανά χρονικά διαστήματα προκειμένου η εργασία να χάνει τη μονότονη διάστασή της και να τον ωθήσει να εμπλακεί ενεργά στην πολιτική αύξησης της παραγωγής, εφόσον με αυτό τον τρόπο θα νοιώθει πλέον ενεργό στέλεχος της επιχείρησης και όχι εργάτης.

### **2.2.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR**

Ο **McGregor**, με βάση την πυραμίδα του **Maslow**, ερεύνησε το θέμα της υποκίνησης μέσα από τους διευθύνοντες και ποια ήταν η δική τους θεωρία για να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους.

#### **Θεωρία X**

Ο άνθρωπος απεχθάνεται την εργασία και πάει να την αποφύγει γι' αυτό και ο καλύτερος τρόπος υποκίνησης είναι η τιμωρία και οι κυρώσεις. Άλλωστε, οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να διοικούνται και να μη λαμβάνουν ευθύνες.

#### **Θεωρία Ψ**

Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την εργασία σαν κάτι αυτονόητο που τους ευχαριστεί και γι' αυτό δεν χρειάζονται κάποιον να τους καθοδηγεί ή να τους τιμωρεί. Άρα από μόνοι τους εργάζονται με το σωστότερο τρόπο.

Ο **McGregor** κάλεσε τους διοικούντες να ακολουθήσουν τη θεωρία Ψ γιατί μόνο έτσι θα επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης και θα εξασφαλίσουν την

ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι είναι περισσότερο περιγραφική, χωρίς να συμβουλεύει ή να προτείνει πρακτικές εφαρμογές.

(Σημειώσεις Ηγεσίας από Ε.Ε.Δ.Ε ΣΕΛ 24-26-28 )

### **2.2.3.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ MCGREGOR**

Σύμφωνα με την δεύτερη θεωρία Ψ του MCGREGOR δίνεται μια πιο ανθρωπιστική ματιά όσο αφορά τον χώρο εργασίας .Μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί στους μεγάλους οργανισμούς αλλά σίγουρα μπορεί να βοηθήσει τις σχέσεις μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων έτσι ώστε να αναπτύξουν μια καλή συνεργασία που θα οδηγήσει στην επίτευξη του στόχου της εταιρείας.

Εδώ βέβαια θα πρέπει οι διευθυντές να πρέπει να κάνουν διάγνωση του επιπέδου που βρίσκεται καθένας από τους εργαζομένους να διαβλέπει τη ανάγκες έχει και να δίνει τέτοιες ευκαιρίες έτσι ώστε ο εργαζόμενος να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός στην εργασία του.

Ακόμη είναι απαραίτητο η εταιρεία να προσφέρει όλα εκείνα που ένας άνθρωπος θεωρεί σημαντικά για να εργάζεται.

Αντίθετα η θεωρία X δεν μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό αφού επικρατεί η ελλείψει εμπιστοσύνης και ο διευθυντής γίνεται όλο και πιο συγκεντρωτικός με αποτέλεσμα το προσωπικό να γίνεται ολοένα και πιο μη αποτελεσματικό.

### **2.2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ALDERFER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Ο Alderfer αναπτύσσοντας τη θεωρία του Maslow και του Herzberg, και ειδικά του πρώτου, ταξινόμησε τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες:

- Υπαρξιακές ανάγκες (φυσιολογικές ή σιγουριάς του **Maslow**)
- Ανάγκες σχέσεων(διαπροσωπικές σχέσεις)
- Ανάγκες ανάπτυξης (εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη)

Πιστεύει ότι το άτομο:

**A)** Μπορεί να προχωρήσει και να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες του, ακόμα και αν δεν έχει ικανοποιήσει κάποιες άλλες.

**B)** Κάποιες ανάγκες, όπως οι ανάγκες ανάπτυξης, όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους

**Γ)** Όταν ένα άτομο πιστεύει ότι μία ανάγκη είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι προσπάθειές του εντείνονται.

**(Berdwell I. and Holden L., Human Resource Management σελ. 40 & Μπουραντάς Δ., Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα, 1984, σελ, 38-45)**

#### **2.2.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ALDERFER**

Η θεωρία του Alderfer , ως μεταγενέστερη, είναι απαλλαγμένη από ορισμένες αδυναμίες του Maslow.

Ο Alderfer δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από περισσότερες από μια ανάγκες ταυτόχρονα ή να μην υποκινείται από καμία ανάγκη.

Επίσης θεωρεί ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι υποκειμενική υπόθεση και διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο αλλά επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον.

Τέλος αναφέρει ότι ο άνθρωπος μπορεί να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει την εκπλήρωση μιας ανάγκης του, αν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειες για την ικανοποίησή της δεν καρποφορούν.

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η θεωρία του είναι πιο ρεαλιστική και μπορεί να καθοδηγήσει αποτελεσματικότερα το διευθυντικό προσωπικό μιας εταιρείας να επιτύχει τους σκοπούς της.

## **2.2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Είδαμε τις τέσσερις βασικές θεωρίες της υποκίνησης στις οποίες στηρίχθηκαν αργότερα όλες οι άλλες θεωρίες. Μπορούμε να πούμε ότι αυτές οι θεωρίες έδωσαν μία άλλη μορφή στις οργανώσεις. Διεύρυναν τον προβληματισμό των διευθυντικών στελεχών όσον αφορά στον εφαρμοζόμενο τρόπο διοίκησης.

Για πρώτη φορά σκέφτηκαν και τις ανθρώπινες ανάγκες πέραν από τις ανάγκες του οργανισμού. Έγιναν σκέψεις για:

- Κατάργηση ιεραρχίας
- Χαλάρωση ελέγχων
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμό αρμοδιοτήτων

**(Παναγιωτόπουλου Ρ., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, 1997, σ. 146)**

Μπορούμε να προσθέσουμε ότι και οι συζητήσεις για τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που τους αφορούν ξεκίνησε από αυτήν τη θεωρία.

Φυσικά, πρέπει να τονίσουμε ότι πίσω από όλα αυτά, πάντα κρυβόταν ο στόχος για την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού. Οι θεωρίες υποκίνησης, όπως ενδεικτικά αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν εξασφαλίζουν τη βελτιστοποίηση ενός οργανισμού, όπως και οι θεωρίες για την οργάνωση δεν εγγυώνται την άμεση βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

## **2.2.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**

Από όσα προηγήθηκαν, προκύπτει ότι η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για τον οργανισμό και τα διοικητικά στελέχη.

Σε γενικό επίπεδο, όμως, πρέπει να τονιστεί ότι οι παραπάνω θεωρίες με όση ακρίβεια και να επιχειρήθηκε να εφαρμοστούν δεν έλυσαν παρά σε μικρό βαθμό το θεμελιώδες τούτο ζήτημα.

Δεν είναι δυνατόν στο παρόν μοντέλο ο οποιοσδήποτε υπάλληλος να έχει διάθεση να εργαστεί. Οι πιο πολλοί, απλά εξαναγκάζονται σε αυτό για να ζήσουν. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης με τις θεωρίες της υποκίνησης. Αυτά υπάρχουν και δεν θα πρέπει να αγνοούνται από τα διοικητικά στελέχη.

## **2.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Σε προηγούμενο κεφάλαιο προσπαθήσαμε να παρουσιάσουμε μερικές από τις θεωρίες της οργάνωσης, όπως τη γραφειοκρατία, την κουλτούρα στις οργανώσεις και στοιχεία από τη θεωρία της υποκίνησης, με τα θετικά και τα αρνητικά τους στοιχεία.



Σ' αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε τι εννοούμε με τον όρο «επικοινωνία» και πως αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να αποδειχθεί χρήσιμη στην εν γένει οργάνωση.

### **2.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, προσδοκιών, επιθυμιών, απαιτήσεων, συναισθημάτων, πληροφοριών δηλαδή η επικοινωνία απασχολεί όλο και περισσότερο τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών. Η επικοινωνιακή ικανότητα και αποτελεσματικότητα είναι που επηρεάζουν τις αποφάσεις ,τις διαπροσωπικές σχέσεις , τις αντιλήψεις και τις στάσεις όλων όσων έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον οργανισμό, εν κατακλείδι τη λειτουργία του οργανισμού. Η έλλειψη της οδηγεί σε δυσλειτουργίες, συγκρούσεις, ασυνεννοησία, κακές αποφάσεις, έλλειψη συντονισμού και υποκίνησης .

Συνεπώς η αποτελεσματικότητα των κοινωνικών οργανώσεων (τυπικές και άτυπες ομάδες) εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία. Αποτελεί λοιπόν ένα από τα σημαντικά ζητήματα της διοίκησης που ωστόσο συχνά παραμερίζεται.

### **2.3.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Ο όρος «επικοινωνία» χρησιμοποιείται συχνά από τον κάθε άνθρωπο. Για τον όρο αυτόν έχουν δοθεί δύο χαρακτηρισμοί:

- Ø Ο πρώτος χαρακτηρίζει εκείνους τους ανθρώπους που συγκεντρώνουν την επικοινωνία στη διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής

πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ ανθρώπων. Αυτός ο χαρακτηρισμός θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ελλιπής, γιατί δεν λαμβάνει υπόψη του την επίδραση της ανταλλαγής μηνυμάτων ή πληροφοριών στη συμπεριφορά των επικοινωνούντων.

- Ø Ο δεύτερος χαρακτηρισμός αναφέρει ότι είναι η διαδικασία μεταβίβασης ερεθισμάτων με σκοπό να αλλαχθεί η συμπεριφορά του δέκτη.

**(Μπουραντάς Δ. Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα, Αθήνα 1984, σελ. 90)**

Δύο βασικοί ορισμοί είναι οι εξής:

- Επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης εννοιών και νοημάτων από έναν άνθρωπο σε έναν άλλο, από έναν πομπό σε έναν δέκτη.
- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες και αισθήματα σε έναν δέκτη Β (άνθρωπο, ομάδα) με σκοπό να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν κάποιες ιδέες, πράξεις ή συναισθήματα.

**(Ε.Ε.Δ.Ε Σημειώσεις για επικοινωνία, 1998, σελ 36, 12)**

Από αυτούς τους ορισμούς καταλαβαίνουμε ότι η επικοινωνία δεν είναι απλά μεταβίβαση εννοιών ή νοημάτων, αλλά και διαδικασία επαφής αλληλοκατανόησης και επηρεασμού μεταξύ ανθρώπων και ομάδων.

### **2.3.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για να επιτύχουν κοινούς σκοπούς. Η

συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μίας οργάνωσης επιτυγχάνονται μόνο μέσω της επικοινωνίας .

Τα βασικά σημεία τα οποία κάνουν τόσο σημαντική την επικοινωνία είναι τα εξής:

- ✱ Εξοικονομούμε χρόνο
- ✱ Κάνει τους ανθρώπους να έχουν κοινή κατεύθυνση
- ✱ Κάνει δυνατή τη συνεργασία
- ✱ Βοηθά τους ανθρώπους να συναλλάσσονται
- ✱ Δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες
- ✱ Διευκολύνει τον έλεγχο
- ✱ Ελαττώνει τον κίνδυνο τραγικών λαθών
- ✱ Μεταφέρει καθήκοντα στους υφιστάμενους
- ✱ Πληροφορεί τους άλλους για τα αποτελέσματα των προσπαθειών.

Κατά καιρούς πολλά ερωτήματα έχουν απασχολήσει τους επικοινωνιολόγους όσο και τους επιστήμονες που ασχολούνται με τις θεωρίες των οργανώσεων γύρω από την επικοινωνία: δύο από τα βασικότερα ερωτήματα είναι: η επικοινωνία προσδιορίζει τις οργανώσεις ή οι οργανώσεις το είδος, το περιεχόμενο και τη ροή της επικοινωνίας;

Είναι σημαντική η επικοινωνία στις οργανώσεις και τι είδους σχέση υπάρχει ανάμεσά τους;

Ο **Chester Barnard** ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '30 προσπαθώντας να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα γύρω από την επικοινωνία επισημαίνει ότι «σε μια αναλυτική θεωρία της οργάνωσης η επικοινωνία θα πρέπει να κατέχει κεντρική θέση, διότι η δομή, η έκταση και οι σκοποί μιας οργάνωσης καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τις τεχνικές της επικοινωνίας».

(Παναγιωτοπούλου Ρ. όπ.π.σελ.53 που παραπέμπει σε Barnard C., *The functions of the Executive*, 14<sup>th</sup> ed. Harvard University Press, Cambridge MA 1960, σελ.91)

Επίσης θεωρεί ως σημαντικότερη «λειτουργία του διοικητικού στελέχους τη δημιουργία όλων των απαραίτητων συνθηκών για την ανάπτυξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας»

(Μπουραντάς Δ. οπ. π. σελ 91)

### **2.3.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Η διαδικασία της επικοινωνίας διαδραματίζει ρόλο συνεκτικό των δραστηριοτήτων, οι οποίες συνθέτουν το προσωπικό στοιχείο της οργάνωσης. Ο ρόλος αυτός εντοπίζεται ιδίως στο ότι αφενός η διαδικασία της επικοινωνίας εξασφαλίζει την αρμονική συνύπαρξη των κέντρων αποφάσεων, που διαθέτει η οργάνωση, και αφετέρου εμποδίζει την ανεξέλεγκτη δημιουργία νέων ανεξάρτητων κέντρων τα οποία θα μπορούσαν να προκαλέσουν διάσπαση της ενότητας του οργανωσιακού σχήματος. Η συνοχή μεταξύ των δραστηριοτήτων της οργάνωσης, διαμορφώνεται από τη λειτουργία της διαδικασίας επικοινωνίας με τους ακόλουθους, δύο τρόπους:

Η επικοινωνία παίζει το σημαντικότερο ρόλο μέσα στον οργανισμό, προκειμένου να υπάρχει καλή επαφή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και των διαφόρων τμημάτων μέσα στον οργανισμό. Η καλή επικοινωνία βοηθάει να μην δημιουργηθούν ανεξάρτητα και αυτόνομα κέντρα που θα μπορούσαν να διασπάσουν την οργανωσιακή δομή του οργανισμού. Προκειμένου να υπάρχουν σωστοί δίαυλοι επικοινωνία ο **Jefferies F.** προτείνει μέσα διευκόλυνσης αυτής μεταξύ των στελεχών και των τμημάτων. Όπως:

(α) πίνακα ανακοινώσεων,

(β) κουτί ιδεών

(γ) συγκεντρώσεις, συνελεύσεις, περιφερειακές συναντήσεις στελεχών

(δ) έντυπο υλικό οργανισμού

(ε) τεχνική της ‘ανοικτής πόρτας’ κλπ.

**(Jefkins Frank, Δημόσιες σχέσεις, 1994, σελ 164-167)**

Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η υποκίνηση και το κατάλληλο κοινωνικό κλίμα της οργάνωσης δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία.

Σε ότι αφορά τη χρηστικότητα της επικοινωνίας στη σχέση μεταξύ ανωτέρων και κατωτέρων στελεχών αυτή είναι απαραίτητη:

✱ Για να αναγνωρίσει ο υφιστάμενος ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί σπουδαίο ελατήριο για αποδοτική εργασία

✱ Για να βοηθηθούν οι διευθυντές να αποκτήσουν διοικητικές ικανότητες και τους εργαζόμενους να νοιώθουν ότι εργάζονται για άλλους

✱ Για να επηρεαστεί θετικά η παραγωγή να μειώσει τις σπατάλες σε χρόνο και να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων.

Η καλή επικοινωνία συμβάλει:

- στη σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση των εργαζομένων για τα δρώμενα του οργανισμού και τις επερχόμενες πιθανές αλλαγές
- για να γνωρίζει ο κάθε διευθυντής τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των εργαζομένων
- για να υποβοηθείται η διάθεση και η προθυμία των εργοδοτούμενων να βοηθήσουν τον οργανισμό και μέσω της επικοινωνίας να προάγετε αυτή τη καλή διάθεση

**(Σοφοκλέους Κ.Α., Δοκίμιο Επικοινωνίας 2, σελ. 181-186 )**

### **2.3.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Σημαντικό θα ήταν σε αυτό το σημείο να διευκρινίζαμε την όλη διαδικασία της επικοινωνίας και να περιγράψουμε τον τρόπο που λειτουργεί.

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή (άνθρωπος ή ομάδα) με τη χρήση ενός κωδικού λέξεων, συμβόλων, κινήσεων, σχηματίζει ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών μεταβιβάζει το μήνυμα στον δέκτη.

Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί και αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμεί να μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, τη συμπεριφορά του παραλήπτη.

Τέλος, πρέπει να ελεγχθεί από τον πομπό αν το μήνυμα ελήφθη και αν ο δέκτης το αντλήθηκε σωστά. Με τη βοήθεια καναλιών, με τη χρήση ενός κωδικού λέξεων, συμβόλων, κινήσεων μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη.

Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

#### **Η πηγή**

Είναι το υποκείμενο άνθρωπος ή ομάδα που έχει την επιθυμία ή ανάγκη να μεταβιβάσει σε κάποιον άλλον άνθρωπο ή ομάδα, μια πληροφορία, ιδέα, αίσθημα, ανάγκη, προσδοκία, οδηγία, διαταγή.

#### **Ο κώδικας του πομπού-κωδικοποίησης**

Οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από τη γλώσσα, το σύνολο των λέξεων, τα σύμβολα, τις στάσεις του σώματος.

**Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος.**

### **Το μήνυμα**

Είναι η φυσική έκφραση του νοήματος, οι γραπτές ή προφορικές λέξεις, οι κινήσεις ή στάσεις του σώματος, τα σύμβολα, τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης.

Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη.

### **Η σύλληψη του δέκτη**

Ο δέκτης με τα αισθητήρια όργανα του λαμβάνει το μήνυμα του πομπού.

### **Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)**

Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και με τη διανοητική του διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, μετατρέποντάς σε νόημα

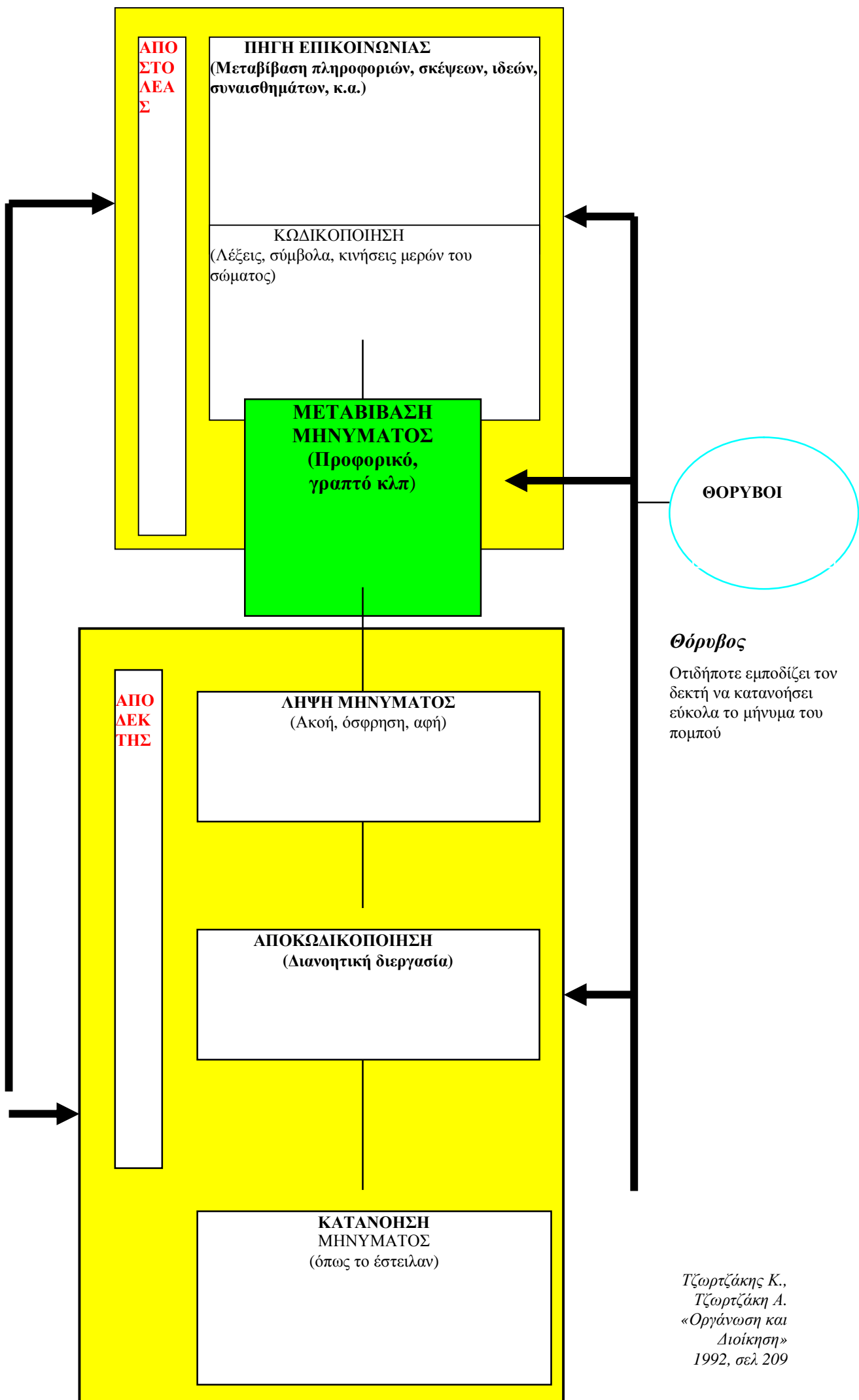
### **Η κατανόηση του μηνύματος - αποτέλεσμα**

Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κλπ, που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Το επόμενο βήμα είναι η αντίστροφη διαδικασία από τον δέκτη στο πομπό, και η αλλαγή ρόλων αφού ο δέκτης γίνεται πομπός και ο πομπός δέκτης (feedback).

Όλοι οι άνθρωποι, μέσα και έξω από τον οργανισμό, αποτελούν πομπούς και δέκτες συγχρόνως.

**(Μπουραντάς Δημήτρης, Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1988, σελ 92-94 & Ε.Ε.Δ.Ε Σημειώσεις σεμιναρίου επικοινωνίας , 1998, σελ 12)**

Ε  
Π  
Α  
Ν  
Α  
Π  
Λ  
Η  
Ρ  
Ο  
Φ  
Ο  
Ρ  
Η  
Σ  
Η





### **2.3.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Βέβαια, η επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων μπορεί να είναι λιγότερο ή περισσότερο αποτελεσματική. Δυστυχώς όμως, είναι συχνό το φαινόμενο της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων και συγκεκριμένα στους οργανισμούς.

Αποτελεσματική επικοινωνία έχουμε, όταν ο πομπός στείλει ένα μήνυμα και ο δέκτης λάβει το μήνυμα, το αναγνωρίσει και καταλάβει τι επιθυμεί ο πομπός. Τρόποι με τους οποίους αξιολογούμε την επικοινωνία, εκτός από το βαθμό επίτευξης του στόχου του πομπού, είναι ο χρόνος και το κόστος.

Όταν λέμε χρόνος εννοούμε το χρόνο που χρειάστηκε ο δέκτης για να μεταδώσει το μήνυμα και ο δέκτης για να το λάβει. Με το κόστος εννοούμε τη χρηματική αξία των μεσών που χρησιμοποιήσαμε για τη μετάδοση ενός μηνύματος.

Κάθε μήνυμα έχει ένα στόχο. Στον οργανισμό, η ανταλλαγή μηνυμάτων αποσκοπεί στη λήψη αποφάσεων, στη γνωστοποίησή τους σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, στο συντονισμό των διαφόρων τμημάτων ή θέσεων, στον επηρεασμό ή καθοδήγηση της συμπεριφοράς των υφισταμένων κλπ.

Ο στόχος πρέπει να είναι πάντα σαφής και συγκεκριμένος. Στην αντίθετη περίπτωση, η επικοινωνία είναι λιγότερο ή καθόλου αποτελεσματική. Ενίοτε ο αντιλαμβανόμενος ή συνειδητός στόχος ενός μηνύματος διαφέρει από τον πραγματικό ή υποσυνείδητο. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος θέλει να μεταδώσει κάποιες πληροφορίες στους υφισταμένους για να διαλευκάνει τα καθήκοντά τους, ενώ στην πραγματικότητα θέλει να τους κάνει επίδειξη γνώσεων. Όταν ο συνειδητός είναι διαφορετικός από τον υποσυνείδητο στόχο υπάρχει επικοινωνιακή δυσλειτουργία, διότι και ο πομπός δυσκολεύεται να μεταβιβάσει το μήνυμα και ο

δέκτης να το κατανοήσει. Είναι απαραίτητο ο πομπός να ξέρει πάντα τι θέλει να μεταβιβάσει στον δέκτη.

Η σωστή επικοινωνία στηρίζεται στο αν ο πομπός ακολουθεί τη σωστή διαδικασία στη μετάδοση του μηνύματος, αν γνωρίζει τις ερωτήσεις στα παρακάτω ερωτήματα δηλαδή:

- Γιατί επικοινωνεί ?
- Ποιος θα είναι ο δέκτης ?
- Πόσο ενήμερος είναι ο δέκτης ?
- Τι ακριβώς θέλω να του πω ?

Συγχρόνως πρέπει να ακολουθεί πιστά τα 6C's της επικοινωνίας τα οποία είναι : **Clarity, Conciseness, Courteousness, Constructiveness, Correctness, Completeness**

- Σαφήνεια.
- Περιεκτικότητα.
- Ευγένεια
- Εποικοδομητικότητα.
- Ορθότητα
- Πληρότητα.

(Λαζάρου Ζ, **Η Δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας** , 1996, σελ 91-92)

Οι κώδικες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Τα πιθανά προβλήματα που εντοπίζονται στους κώδικες είναι:

1<sup>ο</sup>) Όταν οι συνομιλητές δεν χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κλπ. Για παράδειγμα, ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι στρατιωτικοί στη δουλειά τους είναι διαφορετικός από αυτόν των ιατρών, των γραφειοκρατών από αυτόν των απλών πολιτών. Πολλές λέξεις, πολλά σύμβολα είναι διαφορετικά, οπότε δυσνόητα στους άλλους. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και μεταξύ των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα του οργανισμού, και μεταξύ ενός οργανισμού και της κοινωνίας, πράγμα που, φυσικά θα δημιουργήσει προβλήματα στην επικοινωνία και την οργάνωσή του.

2<sup>ο</sup>) Πολλές φορές, ενώ οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες λέξεις, η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Έτσι, λ.χ. η λέξη κέρδος σε έναν οργανισμό ή στόχος, σημαίνει διαφορετικά πράγματα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία, τον μάνατζερ, τον διευθυντή ή τον εργάτη.

Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση και την προσπάθεια ελαχιστοποίησης των διαφορών των κωδίκων που υπάρχουν μεταξύ των συνομιλητών.

**(Μπουραντάς Δημήτρης, Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1988, σελ 96)**

### **2.3.7 Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Αναμφισβήτητα, δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες επικοινωνιακές ικανότητες. Παρακάτω θα παραθέσουμε ορισμένες προϋποθέσεις για την κατανόηση του μηνύματος.

- Ø Η έμφυτη ικανότητα για αμφίδρομη επικοινωνία.
- Ø Σωστή χρησιμοποίηση του κώδικα για να διαμορφωθεί το μήνυμα.
- Ø Οι αισθήσεις που προσδιορίζουν την αντίληψη του μηνύματος (φυσικές ικανότητες όπως η ικανότητα προφορικής ή γραπτής απόδοσής του και η υπομονή να ακούσουμε).

- Ø Η επιμονή να γίνει κατανοητό το μήνυμα.
- Ø Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος επικοινωνίας.

Όλα τα παραπάνω είναι σημαντικά για την επικοινωνία σε έναν οργανισμό.

Σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία παίζει και η γνώμη που έχει ο πομπός για τον δέκτη. Με άλλα λόγια, η εξωτερική εικόνα του δέκτη διαμορφώνει τον τρόπο που θα μεταδώσει το μήνυμα και τον τρόπο που θα το εκλάβει ο δέκτης. Αυτό σημαίνει ότι σύμφωνα με το σύστημα αξιών, τις εμπειρίες και την προσωπικότητά μας, η στάση μας απέναντι σε ανθρώπους, πράγματα και καταστάσεις διαφέρει. Αυτό επηρεάζει το πώς στέλνουμε αλλά και πώς λαμβάνουμε ένα μήνυμα αλλά και πώς το κατανοούμε, και τι βαρύτητα δίνουμε σ' αυτό.

**(Μπουραντάς Δ., Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1986, σελ 97)**

### **2.3.8 Η ΤΥΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του οργανισμού ξεκινά από ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα προϋποθέτουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών, ανάμεσα στα ανώτερα και κατώτερα κλιμάκια της διοίκησης μέσω κατάλληλων δομών, δικτύων πληροφοριών και διαδικασιών επικοινωνίας.

Συνήθως, η επικοινωνία στους οργανισμούς διακρίνεται σε κάθετη «από πάνω προς τα κάτω», ή «από κάτω προς τα επάνω» και σε οριζόντια. Θα αναλύσουμε ξεχωριστά τον καθένα απ' αυτούς τους δρόμους και θα δούμε τα υπέρ και τα κατά τους για μία οργάνωση.

### **2.3.8.1 Η «ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ»**

Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στους οργανισμούς – η οποία ακόμη και σήμερα αποτελεί τη μόνη ισχύουσα μορφή επικοινωνίας – αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς να είναι αμφίδρομη.

Πρόκειται για μεταβίβαση μηνυμάτων, υπό μορφή διαταγών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων, οδηγιών κλπ, από τους ανώτερους σε κατώτερους, σχετικά με την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων.

Αυτή η μορφή επικοινωνίας αντιστοιχεί μόνο σε αυταρχικές οργανώσεις, αλλά έχει πολλά μειονεκτήματα.

Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στείλουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, προσωπικές ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι, νοιώθουν δυσαρεστημένοι και η βελτίωση της εργασίας τους δεν υφίσταται.

Τα μηνύματα που στέλνονται από πάνω προς τα κάτω περνώντας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα παρουσιάζουν σημαντικές αλλοιώσεις και συνεπώς γίνονται σε μικρό βαθμό κατανοητά από τους αποδέκτες.

Τα πιο συνηθισμένα μέσα σ' αυτήν την επικοινωνία είναι γραπτές διαταγές, κανονισμοί, περιοδικά ή ενημερωτικά φυλλάδια και βέβαια προφορική επικοινωνία. (Μπουραντάς Δημήτρης, Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1988, σελ 100)

### **2.3.8.2 Η «ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΠΑΝΩ» ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη, δίνει τη δυνατότητα και στους υφισταμένους να περνούν τα

παράπονά τους προς τα άνω και να κάνουν προτάσεις, αλλά και οι άνω να ελέγξουν το αν οι παρατηρήσεις τους ελήφθησαν και έγιναν κατανοητές.

Βασικοί τρόποι για να γίνει αυτή η επικοινωνία είναι να υπάρχουν τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, επιστολές, κουτιά παραπόνων, προτάσεων και υποδείξεων.

Συχνά δεν χρησιμοποιείται από αυτούς που έχουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις πράγμα που έχει αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία, την οργάνωση και την ικανοποίηση των μελών.

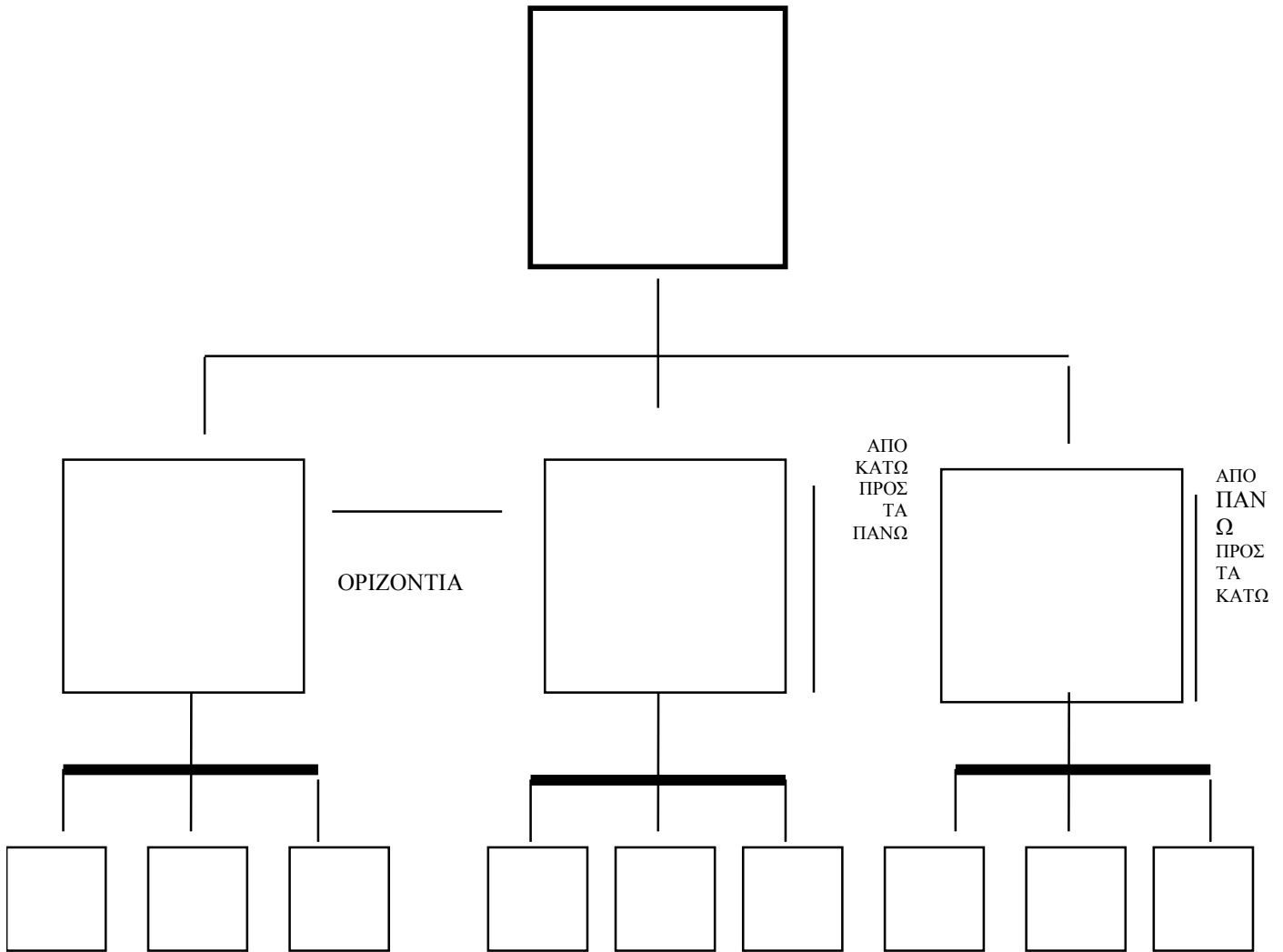
### **2.3.8.3 Η ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Σκοπός της είναι:

Ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων και η σφαιρική αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων.

Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις (αμοιβαία ενημέρωση, αλληλοκάλυψη και αλληλοσυμπλήρωση των δραστηριοτήτων) επιτυγχάνονται με τις επιτροπές, τα συμβούλια και άλλες εξω-εργασιακές συναντήσεις.

**(Ε.Ε.Δ.Ε σημειώσεις, 1998, σελ 18,20,22)**



Ροή πληροφοριών σε μια επιχείρηση

(Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση, 1992, σελ 219)

### **2.3.8.4 ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Παράλληλα με την τυπική επικοινωνία, δηλαδή εκείνη που η τυπική οργάνωση αναγνωρίζει και υιοθετεί υπάρχει και η άτυπη. Πρόκειται για πληροφορίες που βρίσκονται έξω από τις επίσημα αναγνωρισμένες δομές και διαδικασίες, για παράδειγμα οι φήμες, είναι μία μορφή άτυπης επικοινωνίας. Ορισμένοι την θεωρούν αρνητική λέγοντας ότι:

**A)** Διαδίδονται πληροφορίες ανακριβείς ή μερικώς ακριβείς, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζουν τους ανθρώπους και να παρεκκλίνουν την καθοδήγηση και τον έλεγχο.

**B)** Εμποδίζουν και διαστρεβλώνουν τα μηνύματα της τυπικής επικοινωνίας.

Στην πραγματικότητα, η άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά – και δρα συμπληρωματικά – της τυπικής. Τα υπέρ της άτυπης είναι τα εξής:

- Έχει πολύ μικρότερο κόστος.
- Είναι ταχύτερη από την τυπική.
- Επιτυγχάνεται η πιο σωστή κατανόηση μηνυμάτων.

Όσο περιορισμένη είναι η τυπική, τόσο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να ξέρει να χρησιμοποιεί την άτυπη επικοινωνία προς όφελος της οργάνωσης και όχι αρνητικά, επωφελούμενος από τα παραπάνω πλεονεκτήματα της άτυπης επικοινωνίας που ήδη αναφέραμε.

**(Μπουραντάς Δ., Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1986, σελ 102)**

## **2.4 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ**

Η διαρκής επικοινωνιακή βελτιστοποίηση αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα και επιδιώξεις των διοικητικών στελεχών, αφού είναι σημαντική για τη λήψη αποφάσεων και την καθοδήγηση στην υλοποίησή τους.



Την προσδιορίζουμε σε δύο επίπεδα:

**Ποσοτικό επίπεδο:** Αύξηση πληροφοριών για καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

**Ποιοτικό επίπεδο:** Περιορισμός της ασυνεννοησίας μεταξύ των στελεχών.

Πολύ σημαντικό θα ήταν αν αναφερθούμε συνοπτικά στους τρόπους με τους οποίους βελτιώνεται η ποιότητα ενός μηνύματος.

Βασικά χαρακτηριστικά:

#### **A) Σαφήνεια – ακρίβεια**

Κάθε μήνυμα για να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από το δέκτη πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια που ορίζεται ως εξής:

- Ακριβής πληροφόρηση.
- Ακριβείς και όχι δυσνόητες ή διαφορούμενες λέξεις.
- Απλές και εύπεπτες πληροφορίες.

#### **B) Πληρότητα**

Το μήνυμα πρέπει να δίνεται όσο πιο πλήρες γίνεται και να εμπεριέχει όλες τις πληροφορίες, διότι ο δέκτης μπορεί να συμπληρώσει μόνος του ό, τι λείπει και έτσι μπορεί να διαστρεβλώσει το μήνυμα. Από την άλλη, ο δέκτης πρέπει να μην βιάζεται να βγάλει συμπεράσματα πριν λάβει όλο το μήνυμα.

#### **Γ) Περιεκτικότητα–Συντομία**

Η περιεκτικότητα και η συντομία αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψης του μηνύματος. Το μήνυμα πρέπει να δίνεται σύντομα, έχοντας όμως, όλα τα στοιχεία που χρειάζονται δηλαδή να είναι περιεκτικό αλλά όχι ελλιπές.

#### **Δ) Ορθότητα –Αλήθεια**

Πάντα το περιεχόμενο πρέπει να είναι ορθό, διότι, σε άλλη περίπτωση, έχουμε πρόβλημα εμπιστοσύνης μεταξύ των συνομιλητών.

**(Μπουραντάς Δ., Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα , 1986, σελ 104-105)**

Στις περισσότερες κλασικές θεωρίες της οργάνωσης, η επικοινωνία αναφέρεται εμμέσως και αφορά συνήθως τα τυπικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων, όπως, π.χ. τον καταμερισμό της εργασίας, τη συγκέντρωση εξουσίας, την εξειδίκευση, την ιεραρχική διάρθρωση και το στυλ ηγεσίας.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το κέντρο βάρους της λειτουργίας μίας οργάνωσης τίθεται στην τήρηση των κανόνων, στην τυποποίηση και επανάληψη της εργασιακής δραστηριότητας **η επικοινωνία συνδέεται με το συντονισμό των δραστηριοτήτων και την άσκηση διαφόρων μορφών ελέγχου.**

**(Παναγιωτοπούλου Ρ., Επικοινωνία στις οργανώσεις, 1997, σελ 109)**

Στον αιώνα που ζούμε έχει μπει στην καθημερινή μας ζωή ο ηλεκτρονικός υπολογιστής και τα επακόλουθά του (internet, e-mail κλπ.). Είναι φυσικό, λοιπόν, να κυριαρχεί η άποψη που συναντάμε σε πολλά βιβλία που αναλύουν την επικοινωνία, ότι σε λίγα χρόνια, θα αντικατασταθεί η διαπροσωπική επικοινωνία με μηνύματα που θα στέλνονται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Πάντως σε γενικές γραμμές οι περισσότερες οργανωσιακές θεωρίες ανάγουν την επικοινωνία σε σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική οργανωσιακή λειτουργία.

Η θεωρία του **M. Weber** εστιάζεται στα εξής σημεία:

- Ø Η επικοινωνία δεν αναφέρεται ως παράγοντας που επηρεάζει την οργάνωση στην τυπική γραφειοκρατία.
- Ø Πιο σημαντική είναι η γραπτή επικοινωνία αφού:
  - μπορεί να αρχειοθετηθεί
  - είναι απαραίτητη ως στοιχείο τεκμηρίωσης
- Ø Η προφορική είναι το προστάδιο της γραπτής, δίνει τυπική υπόσταση στις αποφάσεις καθώς επίσης είναι βασικό χαρακτηριστικό των σημερινών οργανώσεων και καλύπτει μεγάλο ποσοστό των δραστηριοτήτων των

απασχολούμενων σ' αυτές. Παρότι χρονοβόρα, θεωρείται βασικό στοιχείο για την εξέλιξη της οργάνωσης.

- Ø Η γραφειοκρατία διέπεται από κανόνες. Το ίδιο και η επικοινωνία της. Οι άκαμπτες, απρόσωπες, ουδέτερες και μη αποκλίνουσες από το τυπικό συμπεριφορές, και επικοινωνιακές πρακτικές των υπαλλήλων απέναντι στο κοινό προσδίδουν στην γραφειοκρατική επικοινωνία αρνητική υπόσταση.
- Ø Η επικοινωνία παίζει βασικό ρόλο για την εφαρμογή των αρχών της ιεραρχικής κλίμακας και των εξουσιαστικών διαβαθμίσεων.  
**«Τα καλά νέα ανεβαίνουν, τα κακά κατεβαίνουν», πράγμα που σημαίνει ότι η φορά της επικοινωνίας είναι κατευθυνόμενη, ανάλογα με τις ανάγκες της οργάνωσης.**

**(Παναγιωτοπούλου Ρ., Επικοινωνία στις οργανώσεις, 1997, σελ 113-116)**

Πολλοί ερευνητές έχουν αναφερθεί εκτεταμένα στη συμβολή της επικοινωνίας στην οργάνωση. Παρακάτω αναφέρουμε ορισμένες από τις τεχνικές για τη βελτίωση της επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό οι οποίες είναι οι εξής:

- Μεταφορά περισσότερων καθηκόντων στους υφιστάμενους.
- Η ανάληψη και εναλλαγή ρόλων, βοηθώντας τους ανθρώπους να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους.
- Η καλή συνεργασία των υπαλλήλων.
- Καλή πληροφόρηση των υφισταμένων για τις διάφορες δραστηριότητες της εταιρείας.

Η σωστή επικοινωνία βασίζεται στο να γνωρίζει το άτομο να προστατεύει τον εαυτό του μέσα στην επιχείρηση και να ελαττώνει την άχρηστη αμυντικότητα.

**(Ε.Ε.Δ.Ε. Σημειώσεις για την επικοινωνία, 1998, σελ.4, 10)**

## **2.5 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΕΚΔΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ**

Στη θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην σπουδαιότητα και την επιρροή της επικοινωνίας στην κουλτούρα των οργανώσεων χωρίς παράλληλα να αμφισβητείται το γεγονός ότι η ίδια η κουλτούρα επηρεάζει από την πλευρά της τους τρόπους επικοινωνίας των μελών μιας οργάνωσης.

Η επικοινωνία καλύπτει δυο πρωταρχικές πολιτισμικές ανάγκες:

**α)** εξασφαλίζει στα μέλη των οργανώσεων τις αναγκαίες πληροφορίες ως προς τα πολιτισμικά πρότυπα της οργάνωσης

**β)** κοινωνικοποιεί τα μέλη στην οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταδίδεται στα μέλη της οργάνωσης και στο κοινό με το οποίο έρχεται σε επαφή είτε χρησιμοποιώντας ανεπίσημα ή άτυπα μέσα-διαύλους (πχ. "ράδιο-αρβύλα") ή πιο τυπικά μέσα-διαύλους (πχ. πληροφοριακό υλικό, αλληλογραφία, έντυπα, δημοσιεύματα) ή ακόμη δημόσιες παρουσιάσεις για την προβολή του έργου της (εκθέσεις, ημερίδες, συνέδρια).

Με την επικοινωνία μια οργάνωση αποσκοπεί να προβάλει την επιθυμητή δημόσια εικόνα της προς τα έξω, να δημοσιοποιήσει τις δραστηριότητές της για να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των μελών και της πελατείας της στο μέλλον καθώς και να δημιουργήσει αισθήματα ταύτισης των μελών της με το σύνολο της οργάνωσης.

Η ταυτότητα μίας οργάνωσης (δηλαδή όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν το παρελθόν και το παρόν της) και η αναμετάδοσή της στα νέα μέλη και στους νέους πελάτες μέσω της κουλτούρας αποτελεί ενοποιητικό παράγοντα των μελών με κοινωνικοποιητικές προεκτάσεις και επικοινωνιακή πρακτική που ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ τους και ισχυροποιεί την εικόνα της οργάνωσης.

**(Παναγιωτοπούλου Ρ., Επικοινωνία στις οργανώσεις, 1997, σελ 403-407)**

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την "έξωθεν καλή μαρτυρία" της οργάνωσης η οποία εξασφαλίζει τη νομιμοποίηση των οργανωσιακών πρακτικών και συμβάλλει στη διατήρηση των δραστηριοτήτων της σε επίπεδα γενικότερη κοινωνικής και πολιτισμικής αποδοχής. Είναι απαραίτητο στοιχείο σε κάθε οργάνωση για να αυτοπροσδιοριστεί και να προβληθεί προς τα έξω.

Έτσι αξιολογείται ως σημαντικός παράγοντας των δημόσιων σχέσεων οι οποίες αποσκοπούν στην αύξηση της κοινωνικής αποδοχής της οργάνωσης δηλαδή στη νομιμοποίηση της ύπαρξης και των δραστηριοτήτων της.

Βαρύτητα δίνεται στη διαπροσωπική επικοινωνία και στα επικοινωνιακά δίκτυα που δεν περιορίζονται μόνο στην ομαλή ενδο-οργανωσιακή επικοινωνία αλλά περιλαμβάνουν και εξωγενείς παράγοντες σχετικούς με τις δραστηριότητες και τις πρακτικές της οργάνωσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

### **3.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΩΝ – ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΔΙΟΙΚΟΥΝ ΚΑΙ ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΑΙ**

Η λέξη διοίκηση προέρχεται από το ρήμα δι'-οικώ που σημαίνει μεριμνώ για τη διευθέτηση των υποθέσεων του «οίκου» δηλαδή της οικογένειας.

**(Φλώρου Γ. Χ, 1993, σελ 97).**

Ο όρος οικογένεια εκλαμβάνεται φυσικά με ευρύτατη έννοια και σημαίνει κάθε σύνολο ανθρώπων μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποικιλόμορφοι δεσμοί κατά τρόπον ώστε αυτοί να αποτελούν ομάδα.

Η διοίκηση κατανοούμε ότι είναι η προσπάθεια που καταβάλει κάποιος για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη ανθρώπινης ομάδας και πολύ περισσότερο από την επιδίωξη σκοπών, προς όφελος της ομάδας ως συνόλου, καθώς και προς όφελος καθενός εκ των μελών της.

**(Φλώρου Γ. Χ, 1993, σελ 97)**

Το διοικητικό έργο συνίσταται στην αναζήτηση, την επιλογή και τη συστηματοποίηση μεθόδων αποτελεσματικής αξιοποίησης των πάσης φύσεως δυνατοτήτων των μελών της ομάδας και των μέσων που αυτή έχει στη διάθεση της.

Με βάση τα παραπάνω πρέπει να κατανοήσουμε ότι η διοίκηση είναι τόσο παλιά όσο χρονολογείται και η ζωή στο πλανήτη. Από τη προϊστορία ακόμα στις πρωτόγονες κοινωνίες, ο αρχηγός της οικογένειας, της φυλής κ.λ.π, ως βασικός εκφραστής των αναγκών της ομάδας συντόνιζε τις προσπάθειες για την

αντιμετώπιση προβλημάτων όπως ήταν η αναζήτηση και εξασφάλιση τροφής αλλά και η λήψη μέτρων προστασίας απέναντι σε διάφορους κινδύνους κ.λ.π. Εκείνη τη περίοδο αυτός που διοικούσε ήταν ο δυνατός και αυτή του η δύναμη δηλωνόταν με τη σωματική του διάπλαση. Ο δυνατός διοικούσε και υπόλοιποι των ακολουθούσαν έχοντας σα βάση της υπακοής τους το φόβο του ισχυρότερου(Aldag&Stearns, 1991)

Με τα χρόνια ο άνθρωπος βρήκε μόνιμη κατοικία ορίζοντας τους χώρους διαμονής του. Ο ορισμός κατοικίας δημιούργησε πόλεις, διαφοροποιώντας έτσι τις ανθρώπινες σχέσεις και σε οικονομικό αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο. Οι αλλαγές αυτές κατέστησαν τη διοικητική λειτουργία περισσότερο αναγκαία αλλά και περισσότερη πολύπλοκη. Εκείνη τη περίοδο η διοίκηση περνάει στα χέρια ανθρώπων με χαρακτηριστικό τους τη νύηση και όχι τη δύναμη, η διοίκηση πάντως συνεχίζει να γίνεται από ένα άτομο το οποίο παίρνει την εξουσία όχι πάντα βασιζόμενο στην άποψη των πολλών. (Koontz H, 1990, τομ.1).

### **3.2 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ**

Η διοικητική σκέψη ξεκίνησε να διαμορφώνεται ως επιστήμη κατά το τέλος του δεκάτου ενάτου αιώνα και τις αρχές του εικοστού. Εντούτοις, από αρχαιοτάτων χρόνων είχε επισημανθεί η σπουδαιότητα και είχε καθιερωθεί στην πράξη η εφαρμογή κανόνων διοίκησης οι οποίοι μέχρι σήμερα, όχι μόνο δεν απώλεσαν την ισχύ και το κύρος τους, αλλά αντίθετα, έχουν ενσωματωθεί και αποτελούν μέρος της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης.

Η αρχή του καταμερισμού των έργων και της εργασίας, για παράδειγμα ήταν γνωστή και εφαρμοζόταν στη Μινωική κοινωνία και αποτέλεσε θεμελιώδη

συντελεστή ανάπτυξης του θαυμαστού πολιτισμού της (2800-1400 π.χ). Η ίδια φιλοσοφία υπήρχε και στην Αρχαία Κίνα (1644 π.χ) όπου η διαδικασία της παραγωγής ειδών από πορσελάνη χωρίζονταν σε 60 στάδια.

Η αρχή της ανταμοιβής αποτέλεσε αντικείμενο νομοθετικής μέριμνας στην Βαβυλωνία μια και ο Βασιλιάς Χαμουραμί (1958 π.χ) είχε καθορίσει την αμοιβή για κάποια επαγγέλματα. Το ίδιο ίσχυσε αργότερα και στην Αρχαία Ελλάδα αλλά και τη Ρώμη. Εδώ διοικούσε άλλοτε ο Βασιλιάς, άλλοτε ο Τύραννος, άλλοτε ο λαός και άλλοτε η σύγκλητος ανάλογα το πολιτισμό και τα θέλω του κάθε λαού.

Η ουσία ήταν ότι ανεξάρτητα το πόσο δημοκρατική ή πόσο αυταρχική ήταν μια κοινωνία υπήρχε πάντα ο λαός ο οποίος είχε τα λιγότερα προτερήματα και κατευθυνόταν από τις επιθυμίες και τα πιστεύω της εξουσίας. Αυτοί που διοικούσαν είχαν και χρήμα και δόξα και ισχύ κ.λ.π ενώ αυτοί που διοικούσανταν κατευθύνονταν και όριζαν τη ζωή τους με βάση τα θέλω των δυνατών.

Εξαίρεση αποτελεί στην Αρχαία Ελλάδα η Αθήνα, στην οποία θεωρητικά ο λαός διοικούσε- αυτός είχε την ισχύ το πρόβλημα ήταν ότι πάντα υπήρχαν κάποιοι που ξεχώριζαν και κατεύθυναν τους πολλούς και αργότερα η Ρώμη η οποία όμως και αυτοί πολλές φορές βρέθηκε στα χέρια τυράννων οι οποίοι πήραν στα χέρια τους την ισχύ μια και μπόρεσαν να ελέγξουν το στρατό ή τη σύγκλητο.

Η διοίκηση ξεκίνησε να απασχολεί τους συγγραφείς πολλά χρόνια πριν. Συγκεκριμένα ο Όμηρος αναφέρεται στη διοίκηση μέσα από το πρόσωπο του Οδυσσέα παρουσιάζοντας την ως τη λήψη ευφρών αποφάσεων για την επιβίωση τις δύσκολες στιγμές. Ο Πιττακός αναφέρεται στη διοίκηση ως τη σωστή χρήση της εξουσίας από τον ηγέτη. Ο Κλεόβουλος αναφέρει ότι ο διοικητής πρέπει να έχει την αγάπη του λαού για να μπορέσει να τον οδηγήσει. Αναφορές στη διοίκηση έχουν κάνει και ο Αριστοτέλης, ο Πλάτων, ο Ξενοφών κ.λ.π. Συγκεκριμένα ο Αριστοτέλης έχει αναφερθεί στη διοίκηση ως την οργάνωση των παραγωγικών



συντελεστών, την επιλογή τόπου εγκατάστασης, τη διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων, την εξειδίκευση κ.λ.π.

Όλοι οι προηγούμενοι φιλόσοφοι έδωσαν τον ορισμό του διοικητή ως του ατόμου που μπορεί τις δύσκολες στιγμές να βρίσκει λύσεις και να οργανώνει αυτούς που τους ακολουθούν, ενώ από την άλλη ορίζουν αυτούς που διοικούνται ως απλούς ανθρώπους οι οποίοι δε μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς τη καθοδήγηση του ηγέτη/ διοικητή τους.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι όλοι οι λαοί μέσα στην ιστορία θεώρησαν τη διοίκηση ως βάση για τη πρόοδο τους. Λαοί που είχαν πολιτισμό όπως οι Αιγύπτιοι, οι Ρωμαίοι οι Μακεδόνες κ.λ.π στήριξαν τις αυτοκρατορίες τους σε μεγάλες διοικητικές οντότητες όπως το Μέγα Αλέξανδρο, τον Ιούλιο Καίσαρα κ.λ.π, αλλά και σε ισχυρά πολιτεύματα που άλλοτε διοικούσαν οι πολλοί και άλλοτε ο ένας. **(Σγουρίτσας Χ. Γ. «Πολίτευμα», στο Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια, Τομ. 20ος, Φοίνιξ)**

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση καταλήγουμε ότι διοίκηση μέσα στην ιστορία σήμαινε πολίτευμα.

Με το όρο πολίτευμα εννοείται το σύνολο των θεσμών, σύμφωνα με τους οποίους κυβερνάται ένα κράτος, μια πολιτεία. Σε ό,τι αφορά στο συνταγματικό δίκαιο είναι η ιδιάζουσα τάξη, σύμφωνα με την οποία η εκάστοτε πολιτεία ρυθμίζει την οργάνωση της εξουσίας και η θέση των πολιτών μέσα σε αυτή την τάξη.

Ένας κάπως διαφορετικός -αλλά ισχύων- ορισμός για το πολίτευμα είναι το σύνολο των κανόνων που καθορίζουν ποια είναι τα άμεσα όργανα της πολιτείας, τον τρόπο εκλογής τους, τις μεταξύ τους σχέσεις και τον κύκλο αρμοδιότητάς τους, όπως επίσης και τη σχέση των ατόμων προς την πολιτική εξουσία.

Εκείνος όμως που ασχολήθηκε συστηματικά με τα πολιτεύματα είναι ο Αριστοτέλης, ο οποίος φέρεται να έγραψε για τα πολιτεύματα 158 πολιτειών, αν και διασώθηκε μόνον η Αθηναίων πολιτεία.

Ο Αριστοτέλης πρώτος όρισε το πολίτευμα ως **[...την τάξην ταις πόλεσι την περί τας αρχάς, τίνα τρόπον νενέμηνται και τι το κύριον της πολιτείας, και τι το τέλος της εκάστης κοινωνίας εστί..]**, (Πολιτικ. Γ' 5) ορισμός που ισχύει ακόμα και σήμερα.

Όταν ανώτατο όργανο της πολιτείας είναι ένα πρόσωπο, τότε το πολίτευμα καλείται μοναρχία. Όταν είναι περισσότερα του ενός προσώπου αλλά ανήκουν στην τάξη των αρίστων, τότε είναι αριστοκρατία.

Τέλος όταν ανώτατο όργανο είναι το σύνολο των πολιτών, το πολίτευμα αποκαλείται δημοκρατία. Σύμφωνα με τον φιλόσοφο τα τρία αυτά πολιτεύματα είναι ορθά μόνον όταν αποβλέπουν στο κοινό συμφέρον, διαφορετικά αποτελούν παρεκβάσεις.

Η παρέκβαση της μοναρχίας είναι η τυραννίδα, της αριστοκρατίας η ολιγαρχία και της δημοκρατίας η οχλοκρατία. Για τα τρία πολιτεύματα ο Αριστοτέλης διακρίνει και υποδιαίρεσεις:

## Υποδιαιρέσεις πολιτευμάτων κατά Αριστοτέλη

<u>Μοναρχία</u>	<u>Αριστοκρατία</u>	<u>Δημοκρατία</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Βασιλεία</u> ηρωικών χρόνων -</li> <li>• Βαρβαρική βασιλεία απόλυτος, κληρονομική βάσει νόμου -</li> <li>• Αισυμνητεία βασιλεία -αιρετή τυραννίδα -</li> <li>• Λακωνική βασιλεία κληρονομική στρατηγία -</li> <li>• Παμβασιλεία βασιλεύς κύριος των πάντων -ο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ολιγαρχία -δια πληρωμής μεγάλου τμήματος</li> <li>• Αριστοκρατία - δια πληρωμής μικρού τμήματος</li> <li>• Αριστοκρατία κληρονομικής διαδοχής -</li> <li>• <u>Δυναστεία</u> κληρονομική αριστοκρατία κατά την οποία κυβερνούν οι άρχοντες και όχι ο νόμος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημοκρατία -ισότητας, αδιακρίτως ίσα δικαιώματα</li> <li>• Δημοκρατία - καθοριζόμενη από μικρά κοινωνικά τμήματα</li> <li>• Δημοκρατία - καθοριζόμενη από άμεμπτους πολίτες</li> <li>• Δημοκρατία - καθολικής συμμετοχής</li> <li>• Οχλοκρατία -τα ψηφίσματα υπερβαίνουν των νόμων</li> </ul>

(Ζευγαρίδης Σ, 1999, σελ 39)

### 3.3 ΓΑΛΛΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η Γαλλική Επανάσταση του 1789 ήταν, η κοινωνική επανάσταση που κατήργησε την απόλυτη μοναρχία στην Γαλλία γκρεμίζοντας το φεουδαρχικό σύστημα και αντικαθιστώντας το με το καπιταλιστικό, και ώθησε σε αναδιοργάνωση την Ρωμαιοκαθολική Εκκλησία.

Η Γαλλική Επανάσταση ενέπνευσε τους λαούς όλης της Ευρώπης στο να παλέψουν ενάντια στην εκμετάλλευση και την απολυταρχική μοναρχία, αποτελώντας το έναυσμα για τον ξεσηκωμό στην Ισπανία, την Ιταλία και την Ελλάδα. Η κατάληψη της Βαστίλλης (14 Ιουλίου 1789).

Η επανάσταση οργανώθηκε από την ανερχόμενη αστική τάξη, η οποία εμπνευσμένη από τα κηρύγματα των Διαφωτιστών και με κεντρικό σύνθημα το τρίπτυχο «Ελευθερία, Ισότητα, Αδελφότητα», θέλησε να βελτιώσει την υπάρχουσα μοναρχία μετατρέποντάς την σε συνταγματική και όχι να την καταργήσει.

Στην πορεία όμως, η μοναρχία καταργήθηκε και μετά από περιόδους τρομοκρατίας αλλά και οργάνωσης δίκαιου κράτους, η νεοσύστατη Δημοκρατία καταλύθηκε από την δικτατορία του Ναπολέοντα Βοναπάρτη. Η περίοδος πριν και μετά τη Γαλλική επανάσταση, είναι μια περίοδος συνεχών διοικητικών αλλαγών και συνεχής διοικητικής αναδιοργάνωσης και της Γαλλίας αλλά και της υπόλοιπης Ευρώπης.

Παρακάτω αναφερόμαστε στα διαφορετικά πλέγματα της περιόδου: Συγκεκριμένα **Gay Peter(1997), «The Enlightenment. An Interpretation, or The Rise of Modern Paganism», 2η έκδοση, New York**

1. Η **μοναρχία** είναι ο αρχαιότερος θεσμός διακυβέρνησης, όπου ο αρχηγός του κράτους είναι ο μονάρχης. Αυτό που την χαρακτηρίζει είναι ότι ο αρχηγός του κράτους κρατά την θέση του ισόβια σε

αντίθεση με τις δημοκρατίες όπου οι πρόεδροι εκλέγονται για ένα ορισμένο χρόνο. Ο όρος μοναρχία χρησιμοποιείται επίσης για τα άτομα και τους θεσμούς που συγκροτούν τον βασιλικό θεσμό ή το βασίλειο όπου κυριαρχεί η μοναρχία.

2. **Δημοκρατία** είναι εκείνο το πολίτευμα που η εξουσία ασκείται από το λαό. Βγαίνει από την αρχαία ελληνική λέξη **δήμος**, που σήμαινε τόσο λαός όσο και κράτος.
3. **Δικτατορία** παρεμφερές πολίτευμα με τη μοναρχία

Η γαλλική επανάσταση ήρθε να καταργήσει τη διοίκηση των λίγων, αυτό που όπως είδαμε ίσχυε από την αρχαιότητα, και να μεταβιβάσει την εξουσία στο λαό.

Η γαλλική επανάσταση έφερε την αλλαγή στην Ευρώπη, δε κατάφερε όμως να ανατρέψει εξ' ολοκλήρου τη κατάσταση και να επιτύχει το στόχο της. Ο λόγος ήταν ότι πρέπει πάντα να υπάρχει κάποιος ο οποίος διοικεί, όταν αυτό ισχύει το αποτέλεσμα είναι ότι στο τέλος κάποιος δίνουν τις εντολές και κάποιος τις ακολουθούν. Το θέμα είναι με ποιο τρόπο ακολουθείτε αυτή η διαδικασία και σε ποια μορφή δίνονται οι εντολές.

### **3.4 ΔΗΜΟΣΙΟ – ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Δεν υπάρχει ένας σωστός ή κοινά αποδεκτός ορισμός της διοίκησης. Αντίθετα υπάρχουν πολλοί ορισμοί, οι οποίοι αποδίδουν ικανοποιητικά αυτή την έννοια. Επιλέξαμε να παραθέσουμε ενδεικτικά έναν ορισμό προκειμένου να προσεγγίσουμε την έννοια της διοίκησης<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Κανελλόπουλος(1990),Μάνατζμεντ αποτελεσματική Διοίκηση. Σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, International Publishing

«Η διαδικασία της διοίκησης μπορεί να λάβει χώρα σε οποιαδήποτε οργανισμό. Διοίκηση ή μάνατζμεντ είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα».

Οι λειτουργίες της διοίκησης παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα<sup>2</sup>:



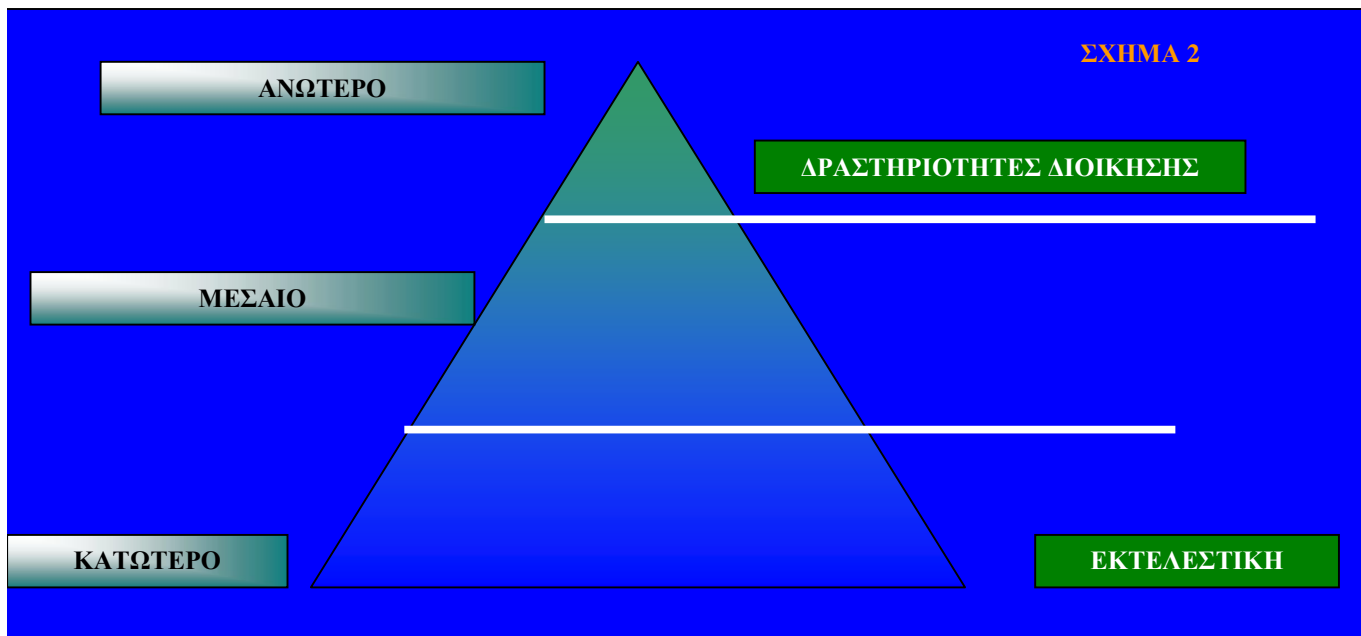
Από την άλλη ως οργάνωση θα μπορούσε να οριστεί μια διακριτή κοινωνική οντότητα (ένωση ή σύνολο ανθρώπων) η οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών, συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σε χρονική διάρκεια σκοπών<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Δίκαιος Κ, Κουτούζης Μ, Σιγάλας Ι και Χλέτσος Μ(1999), Βασικές Αρχές Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, ΕΑΠ, σ. 31

<sup>3</sup> Μπουραντάς Δ(2001), Μάνατζμεντ, Μπένος σ. 26

Τα βασικά στοιχεία που συνιστούν την οργάνωση είναι: οι άνθρωποι, οι σκοποί, η διαίρεση εργασίας, οι δομές, τα συστήματα, τα σχέδια και τέλος τα σύνορα και η χρονική διάρκεια.

Ολοκληρώνοντας τη θεωρητική μας προσέγγιση θα δώσουμε τα διοικητικά επίπεδα της οργάνωσης: Συγκεκριμένα<sup>4</sup>



### 3.5 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η Δημόσια διοίκηση έχει σήμερα ως βασική του επιδίωξη την υπεράσπιση των κακών οργανωσιακών συστημάτων (γραφειοκρατία), τα οποία το μόνο που κάνουν είναι να δημιουργούν προβληματικές υπηρεσίες, οι οποίες αναπτύσσονται με ρυθμούς πάρα πολύ αργούς.

Η υπερπήδηση της γραφειοκρατίας επιτυγχάνεται μέσα από την καλύτερη επικοινωνία, τη μηχανογράφηση και την αντιμετώπιση των πιο άμεσων

<sup>4</sup> Σαΐτης(1992), Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη, Αθήνα

προβλημάτων με λιγότερο χρονοβόρες και επίπονες διαδικασίες (μικρο-γραφειοκρατία).

**(Μπαμπίλης Γ.Χ., Γραφειοκρατία , 1983 ,σελ 5)**

Όταν όμως λέμε δημόσια διοίκηση ουσιαστικά αναφερόμαστε στο μάνατζμεντ των δημόσιων οργανισμών. Αυτό που θα προσπαθήσουμε εμείς να κάνουμε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο είναι να μελετήσουμε τα στοιχεία που αποτελούν τη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών σήμερα αλλά και να τα συγκρίνουμε με τα αντίστοιχα του ιδιωτικού.

Δημόσιος οργανισμός ή υπηρεσία μπορεί να χαρακτηριστεί μια οργανωμένη κοινότητα που ανήκει στο κράτος (νομικά, συμβατικά, οικονομικά ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο και αποσκοπεί στην παραγωγή ή διάθεση αγαθών και υπηρεσιών για το δημόσιο καλό, δηλαδή για τους πολίτες ή μέρος τους (άτομα ή ομάδες). Για να καταστεί δυνατή αυτή η παροχή αγαθών ή υπηρεσιών παρεμβάλλεται ανάμεσα στους κρατικούς εκπροσώπους του οργανισμού (δημόσιους υπαλλήλους) και στους πολίτες μια επικοινωνιακή σχέση αλληλεπίδρασης.

Η επικοινωνία καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων, είναι υπεύθυνη για τη μεταβίβαση ή ανταλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών και ρυθμίζει το σύστημα διακίνησης εντολών, αναφορών, πληροφοριών κλπ. σ' έναν οργανισμό.

Εν ολίγοις, η επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας μέσω του οποίου ο οργανισμός επιτελεί τις δραστηριότητές του και συνεπώς το βασικότερο στοιχείο της καθημερινότητάς του. Γύρω απ' αυτόν τον άξονα βρίσκεται ο μεγαλύτερος ή μικρότερος "μικρόκοσμος" του οργανισμού δηλαδή όλοι όσοι σχετίζονται με την επιβίωση , το έργο, τις παροχές (αγαθά ή υπηρεσίες), την ανάπτυξη του οργανισμού και γενικότερα την λειτουργία του.



Η επικοινωνία αποτελεί επίσης ουσιαστικό παράγοντα της διοικήσεως κάθε οργανισμού και συντονίζει πρόσωπα και δραστηριότητες καθώς και τις αναγκαίες επαφές μεταξύ των οργανισμών. Στη σύγχρονη εποχή έχει διευρυνθεί υπέρμετρα ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς καθώς και ο κύκλος των προσώπων με τα οποία οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να επικοινωνούν. Γι αυτό, δημιουργήθηκε η ανάγκη καθιέρωσης ειδικών συστημάτων και μεθόδων επικοινωνίας οι οποίες με τη σειρά τους οδήγησαν στην ανάγκη εξειδίκευσης του προσωπικού στα συστήματα πληροφόρησης.

Η εισαγωγή ηλεκτρονικών υπολογιστών και η επέκταση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας έχουν εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε σημαντική παράμετρο από την οποία εξαρτάται η δραστηριοποίηση και ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών.

Ωστόσο, αυτός ο "νέος επικοινωνιακός τρόπος" ή μέσο, δεν παραγκωνίζει αλλά έρχεται να συμπληρώσει επικουρικά τις κλασικές μορφές επικοινωνίας όπως η προφορική και η γραπτή επικοινωνία οι οποίες εξακολουθούν να παραμένουν οι κυριότερες επικοινωνιακές συνισταμένες των δημόσιων οργανισμών τόσο για λόγους χρηστικούς όσο και για λόγους συντονισμού και τεκμηρίωσης.

### **3.6 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

#### **3.6.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Οι σχέσεις του προσωπικού δεν είναι ακριβώς το ίδιο πράγμα με τις εργασιακές σχέσεις (οι οποίες τονίζουν κυρίως τους μισθούς και τις συνθήκες εργασίας), αλλά επηρεάζονται από την αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους.

Η εσωτερική επικοινωνία έχει τρεις κατευθύνσεις: από τους εργοδότες προς τους υπαλλήλους, από τους υπαλλήλους προς τους εργοδότες και μεταξύ των υπαλλήλων. Η εσωτερική διοίκηση απαιτεί ένα συνδυασμό:

A) Αμερόληπτη διοίκηση

B) Αναγνώρισεις εκ μέρους της υπηρεσίας της αξίας και της σημασίας της επικοινωνίας με τους υπαλλήλους

Γ) Ύπαρξη διαρκούς επικοινωνίας που υποστηρίζεται από τεχνικές δυνατότητες.

**(Jefkins Frank, Δημόσιες σχέσεις, σελ 36)**

Αυτός ο συνδυασμός είναι απαραίτητος για την εξασφάλιση μιας σωστής οργάνωσης.

Η ποικιλία των βοηθημάτων επικοινωνίας είναι τεράστια, αλλά ο κάθε οργανισμός θα χρησιμοποιήσει πιθανότατα εκείνες τις λίγες μεθόδους που είναι κατάλληλες γι' αυτόν. Πολλά εξαρτώνται από τη φύση του οργανισμού, το είδος και την ποικιλία του προσωπικού.

### **3.6.2 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Στην Ελλάδα, το γραφειοκρατικό μοντέλο είναι «εισαγωγή» της βασιλείας του Όθωνα. Μετά την απελευθέρωση από τους Τούρκους, η χώρα αναζήτησε την ανάπτυξη και την πρόοδο αφομοιώνοντας δυτικοευρωπαϊκές παραδόσεις. Μεταξύ των ήταν, όχι μόνο το διοικητικό σύστημα, αλλά και η 'συγκεντρωτική' μορφή διοικητικής οργάνωσης των τότε σύγχρονων μοναρχικών κρατών.

Η διαδικασία αυτή υπήρξε επίπονη, παλινδρομική και αντιφατική και συνδέεται άμεσα με τις έκτακτες πολιτικές και οικονομικές καταστάσεις της χώρας.

Με όσα ακολουθούν θα αναφερθούμε στα δομικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης ελληνικής δημόσιας διοίκησης και στην αναγκαιότητα του εκσυγχρονισμού της.

Η έλλειψη επίσημης διοικητικής έρευνας στη χώρα μας, δεν μας επιτρέπει να αναλύσουμε σε βάθος την αφομοίωση του γραφειοκρατικού μοντέλου.

**( Σιδέρη Γ. Ευθυμίου, Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη , σελ 38,39)**

**A. Αναποτελεσματικότητα:** Η δημόσια διοίκηση είναι ιδιαίτερα αναποτελεσματική. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα αισθητό στις σχέσεις της με την Ευρωπαϊκή Ένωση, όχι μόνο στην απορρόφηση των κονδυλίων, αλλά και στο επίπεδο σχεδιασμού και εφαρμογής πολιτικών.

**B. Προβληματικές σχέσεις με τους πολίτες:** Η αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης έχει σαν συνέπεια την ανασφάλεια των δημοσίων υπαλλήλων και την υιοθέτηση από αυτούς μία αυταρχικής συμπεριφοράς απέναντι στους πολίτες και, σε ακραίες περιπτώσεις, στο χρηματισμό δημοσίων υπαλλήλων.

**Γ. Υπερπληθυσμός εργαζομένων:** Η υπεραπασχόληση στο δημόσιο τομέα έχει σαν συνέπεια να προσλαμβάνονται άτομα μη σχετικά με το αντικείμενο που καλούνται να υπηρετήσουν. Οι συνέπειες αυτού είναι: οι αρμόδιοι να εφευρίσκουν επιπλέον διαδικασίες για να δικαιολογήσουν την ύπαρξη επιπλέον ατόμων μια κατάσταση που φυσικά οδηγεί σε πολυπλοκότητα διαδικασιών και αδιαφάνεια. Βέβαια, το αντεπιχείρημα θα ήταν περισσότεροι άνεργοι. Η

απάντηση είναι ότι θα έπρεπε το κράτος να τους εξασφαλίσει εργασία, όχι όμως σε βάρος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

**Δ. Δυσπροσάρμοστος και δυσκίνητος όγκος:** Συνέπεια των παραπάνω είναι, λόγω ‘όγκου’ και ενδογενούς άρνησης για αλλαγές, να μην μπορεί να προσαρμόζεται στις αναμενόμενες – και εξαγγελόμενες – κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές και να αντιδρά στις όποιες προσπάθειες εκσυγχρονισμού της.

**Ε. Κομματικοποίηση:** Το πρόβλημα επηρεάζει χρόνια τη δημόσια διοίκηση και γίνεται προσπάθεια επίλυσής του. Το πρόβλημα δεν ταυτίζεται με ένα κόμμα, αλλά με κλίκες, ομαδοποιήσεις και προσωπικές διασυνδέσεις.

**ΣΤ. Οργανωτικές δυσκαμψίες:** Η ‘οργάνωση’, σαν έννοια, στην ελληνική δημόσια διοίκηση υπάρχει μόνο στα χαρτιά. Λανθασμένη επιλογή υπαλλήλων και κακή οργάνωση και ανυπαρξία μελλοντικού προγραμματισμού.

### **3.6.3 Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΟ ΚΡΑΤΟΣ**

Το πελατειακό κράτος είναι ένα προϊόν των υποανάπτυκτων κοινωνιών, οι οποίες στα πλαίσια των προσπαθειών τους να εκσυγχρονισθούν, να αναπτύξουν την οικονομία τους και να ενταχθούν στην διεθνή αγορά και στο διεθνές σύστημα εισήγαγαν θεσμούς από τις ανεπτυγμένες χώρες, οι οποίοι δεν λειτούργησαν όπως έπρεπε.

Οι λόγοι δυσλειτουργίας της ελληνικής κοινωνίας είναι ότι δεν είχαν ανάλογο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, ώστε να δημιουργήσουν θεσμικές διαδικασίες ανάλογες των αναγκών τους.

### 3.6.4 ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Τα προβλήματα χρηματοδότησης που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας, σε συνδυασμό και με τις χρονοβόρες και γραφειοκρατικές διαδικασίες που ισχύουν σ' αυτόν, δεν του επιτρέπει να εφοδιαστεί με τον κατάλληλο εξοπλισμό και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών στην εποχή μας. Αυτή η αδυναμία του δημοσίου τομέα άνοιξε το δρόμο στη δημιουργία ισχυρών ιδιωτικών φορέων οι οποίοι εστίασαν στο κομμάτι της αμεσότητας στην εξυπηρέτηση αλλά και παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών .

Στη σημερινή εποχή και λόγω της ανάγκης που υπάρχει για μεγάλες επενδύσεις στην έρευνα, πολλές μεγάλες ιδιωτικές μονάδες έχουν περάσει στα χέρια μεγάλων επενδυτών<sup>5</sup>.

Με βάση το βιβλίο του Βασικές Αρχές Διοίκησης, σ. 155 θα χαρακτηρίζαμε τη δομή των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών φορέων ως μικτή τμηματοποίηση.

Επιχειρηματολογώντας μπορούμε να πούμε ότι είναι μικτή μια και έχουν δημιουργηθεί όπου θεωρείται αναγκαίο ειδικά τμήματα τα οποία έχουν συγκεντρωμένους εργαζόμενους για κάποια εξειδικευμένη λειτουργία ενώ παράλληλα λειτουργούν και τμήματα με βάση τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Συγκεκριμένα η διοίκηση γίνεται συνήθως από ένα διοικητικό Συμβούλιο το οποίο ελέγχει τέσσερα εστιασμένα τμήματα για παράδειγμα το ένα μπορεί να είναι η ελεγκτική επιτροπή το άλλο το επιστημονικό τμήμα, το τρίτο η Γενική Διεύθυνση η οποία ελέγχει τις Νομικές υπηρεσίες, τις ακαδημαϊκές υποθέσεις, το τμήμα μετόχων και τις εταιρικές ανακοινώσεις και τέλος έχουμε το στρατηγικό Σχεδιασμό. Το καθένα από αυτά τα τμήματα είτε ελέγχονται απευθείας από το Συμβούλιο είτε από επιπρόσθετη διοικητική εποπτεία.

---

<sup>5</sup> Δίκαιος Κ, Κουτούζης Μ, Σιγάλας Ι και Χλέτσος Μ(1999), Βασικές Αρχές Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, ΕΑΠ, σ. 104

Πέρα από αυτά τα εστιασμένα τμήματα υπάρχουν όπως και στο δημόσιο τομέα, τμήματα εστιασμένα κατά λειτουργία /υπηρεσία τα οποία ελέγχονται απευθείας από το Διοικητικό Συμβούλιο. Όλα τα μέλη του οργανισμού γνωρίζουν που λογοδοτούν και όλα ελέγχονται από κάπου. Αυτό βοηθάει στο σωστό καταμερισμό ευθυνών αλλά και στην αποφυγή αντικρουόμενων εντολών στα υφιστάμενα τμήματα.

Η συγκεκριμένη τμηματοποίηση δίνει τη δυνατότητα στην ιδιωτική επιχείρηση να είναι πιο ευέλικτη αλλά και πιο λειτουργική. Στόχος της είναι το κέρδος οπότε η μικτή τμηματοποίηση τη βοηθάει να επιτύχει μέσα από τις ακόλουθες δράσεις<sup>6</sup>:

1. Έλεγχος της απόκτησης και κατανομής των πόρων.
2. Δικά της λειτουργικά αποτελέσματα.
3. Εξουσία πάνω στα τμήματα αλλά και αυτονομία στη λειτουργία τους.
4. Ανάπτυξη στο εσωτερικό της όλες τις βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες μάρκετινγκ, ανθρώπινοι πόροι, οικονομική διοίκηση κ.λ.π

### **3.6.5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ MANAGEMENT**

Συνεχίζοντας την αναφορά μας στην έννοια του ιδιωτικού τομέα, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε τα στοιχεία τα οποία τη συνθέτουν.

Ουσιαστικά μ' αυτό τον τρόπο θα μπορέσουμε από τη μια να «υποθέσουμε» το γιατί εξυπηρετούνται οι ιδιωτικοί φορείς από τη τωρινή μορφή τους και από την

---

<sup>6</sup> Black S(2000), Management, Prentice Hall pp. 122-125

άλλη να δούμε ποιες άλλες εναλλακτικές έχουν σε σχέση με την οργανωτική σύσταση τους.

Αναφορικά έχουμε<sup>78</sup>:

1. **Αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας:** Οι ιδιωτικοί φορείς έχουν την ανάγκη να είναι ευέλικτοι στη λειτουργία τους, για να το επιτύχουν αυτό είναι αναγκαίος ο διαχωρισμός δραστηριοτήτων αλλά και ο καταμερισμός και έλεγχος των διαφόρων υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη δομή δίνει τη δυνατότητα όλα να ελέγχονται αλλά και να λειτουργούν με πιο γρήγορους ρυθμούς. Υπάρχει ανεξαρτησία στα τμήματα χωρίς αυτό να σημαίνει ότι στερούνται του ελέγχου.
2. **Εξειδίκευση:** Η εξειδίκευση δεν έχει να κάνει με τα στενά όρια της λειτουργίας του δημοσίου αλλά με την ευελιξία και την καλύτερη εξυπηρέτηση του «πελάτη».
3. **Αξιοποίηση των πόρων:** Μέσα από τη μικτή τμηματοποίηση γίνεται άριστη αξιοποίηση των πόρων που εισρέουν με τη μετατροπή τους σε εκροές οι οποίες αναφέρονται σε πολυτελείς υπηρεσίες αλλά και προβολή δραστηριοτήτων.
4. **Αποτελεσματικότητα διοίκηση και έλεγχου:** Αναφερθήκαμε και παραπάνω ότι η μικτή διοίκηση βοηθάει στο καλύτερο έλεγχο χωρίς να υπάρχει περιορισμός δράσεων από τα τμήματα.
5. **Προσανατολισμός προς την αγορά:** Αυτό το στοιχείο δε δόθηκε πριν στη δημόσια διοίκηση, μια και δεν ενδιαφέρεται για την προσέλκυση πελατών. Αντίθετα ο ιδιωτικός τομέας λειτουργεί με βάση τις ανάγκες της αγοράς διότι από αυτή συντηρείται και πορεύεται. Η μικτή

---

<sup>7</sup> Τζωρτζακης Κ και Τζωρτζακη Α(2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili σελ 31-72

<sup>8</sup> Μπουραντάς Δ(2001), Μάνατζμεντ, Μπένος σελ 149-150

τμηματοποίηση τη βοηθά να επενδύει σε τμήματα που τη βοηθούν να έχει καλή εικόνα προς τα έξω όπως το μάρκετινγκ, τις δημόσιες σχέσεις κ.λ.π

Αυτό που θα μπορούσε να αλλάξει είναι να προσθέσει επιπρόσθετη στρατηγική μονάδα (ΣΕΜ)<sup>9</sup>, η οποία να ελέγχει τα λειτουργικά τμήματα πέρα από το Συμβούλιο.

Αυτό θα βοηθούσε στη παραπάνω βελτίωση των εσωτερικών δραστηριοτήτων μια και θα υπήρχε μια παραπάνω αμεσότητα επίλυσης κυρίως καθημερινών λειτουργικών προβλημάτων.

### **3.6.6 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

Η κουλτούρα ως τμήμα του οργανισμού, περιλαμβάνει τα βιώματα, τις πρακτικές, τα πρότυπα και τις συνήθειες που επικρατούν και επηρεάζουν τους εργαζόμενους.

Η κουλτούρα μέσα σε έναν ελληνικό δημόσιο οργανισμό επηρεάζει:

- ✚ Τον τρόπο ομιλίας των εργαζόμενων μέσα σε έναν οργανισμό.
- ✚ Τις αποστάσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζόμενων μέσα σε μια δημόσια υπηρεσία.
- ✚ Τα θέματα για τα οποία επικοινωνούν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι
- ✚ Η συνέπεια που υπάρχει έναντι του χρόνου, μέσα στον οποίο πρέπει να διεκπεραιωθεί μία εργασία .

---

<sup>9</sup> Μπουραντάς Δ(2001), Μάνατζμεντ, Μπένος σελ 163-165



**(Αντωνιάδης Θ. Αναστάσιος , Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας , σελ 27)**

Το πρόβλημα του σύγχρονου ελληνικού δημόσιου τομέα είναι ότι η κουλτούρα η οποία έχει υιοθετήσει επηρεάζεται από τη πολιτική, των πελατειακών σχέσεων αλλά και από την επιθυμία των ξένων το ελληνικό κράτος να ακολουθήσει μια εξαρτημένη οικονομική πολιτική.

Με τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι ο σύγχρονος ελληνικός δημόσιος τομέας είναι εξαρτημένος από διάφορους παράγοντες, τους οποίους έχει καλλιεργήσει από μόνος του εδώ και πολλά χρόνια.

Η μελέτη της κουλτούρας του ελληνικού δημόσιου τομέα θα μπορούσε να ξεκινήσει με τη διάκριση σε δημόσιες και σε ιδιωτικές οργανώσεις:

Στις πρώτες παρατηρούνται καλώς διορθωμένες δομές και ορθολογικά καταμερισμένες λειτουργίες, οι οποίες όμως δεν οδηγούν στην εκπλήρωση των σκοπών αυτών των οργανώσεων όπως τους έχει θέσει ο νομοθέτης.

Ως προς αυτό θα μπορούσαμε να δώσουμε πολλά παραδείγματα, για παράδειγμα, το Υπουργείο Παιδείας ένας οργανισμός με ένα απαρχαιωμένο βαρύ σύστημα.

Στον οργανισμό αυτό υπάρχουν φυσικά οι νομοθετημένες εντολές οι οποίες αντί να διευκολύνουν τον τρόπο λειτουργίας του υπουργείου, τον κάνουν δύσκολο και δυσνόητο για τους εργαζόμενους και το κοινό, σαν απλό παράδειγμα μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ατελείωτες ουρές των ανθρώπων που συσσωρεύονται, στο υπουργείο αλλά και σε όλους τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, προσπαθώντας να εξυπηρετηθούν .

Παράδειγμα δεισλειτουργικότητας και γραφειοκρατικής κουλτούρας είναι ο ελληνικός στρατός ο οποίος είναι μια μεγάλη δημόσια υπηρεσία η οποία είναι

αδύνατο να κάνει οτιδήποτε χωρίς ατελείωτες αναφορές και χρονοβόρες διαδικασίες.

Μετά τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η κουλτούρα των ελληνικών οργανισμών δεν λειτουργεί ανεξάρτητα, αλλά επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως κράτος, εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες.

Στους δεύτερους, τους ιδιωτικούς οργανισμούς, αντίθετα, παρατηρούνται ανεπαρκείς και μη ορθολογικές διατεταγμένες δομές, οι οποίες όμως επιτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τους στόχους της ιδιωτικής διοίκησης.

Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε τη Δέλτα Α.Ε η οποία φυσικά δεν έχει την οργανωσιακή κουλτούρα μίας δημόσιας υπηρεσίας, όμως η κουλτούρα της η οποία εντοπίζεται περισσότερο στο άτομο τον πελάτη, τον εργαζόμενο, αλλά και στο αξιοκρατικό σύστημα την κάνει πιο ευκίνητη και ανταγωνιστική.

**(Ερουρέμ, περιοδικό ποικίλης ύλης άρθρο Τσιβάκου Ιωάννα βιβλιογραφία Μουζέλης, Τσουκαλάς, Μακρυδημήτρης σελ 27)**

### **3.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Η μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση είναι απόλυτης προτεραιότητας, όμως το γεγονός ότι οι μέχρι τώρα παρεμβάσεις έχουν αποτύχει, επιβάλλει μια διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν σε αποτυχία τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες.

Οι ανεπαρκείς μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες οφείλονται στους εξής λόγους:

**A.** Δεν υπήρξε μια ενιαία στρατηγική, η οποία να χαρακτηρίζει την ελληνική πολιτική.

**B.** Δεν έγιναν αποφασιστικές παρεμβάσεις για την αναβάθμιση του επαγγελματισμού των δημοσίων υπαλλήλων

Ένας επιπλέον λόγος είναι ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ‘άγνωστη’. Με αυτό εννοούμε ότι δεν υπάρχει μία συστηματική, εμπειριστατωμένη και επιστημονικά τεκμηριωμένη ανάλυση της δημόσιας διοίκησης.

Είναι, επομένως, ανάγκη να ιδρυθεί ένα ερευνητικό ινστιτούτο για θέματα δημόσιας διοίκησης στο εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης ώστε οι μεταρρυθμίσεις να αποκτήσουν και επιστημονικό υπόβαθρο.

### **3.7.1 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ**

**A)** Είναι η «γραφειοπαθολογής» δηλαδή δυσλειτουργική η ελληνική δημόσια διοίκηση, ως προς τα συμφέροντα των πολιτικό-οικονομικών δυνάμεων, οι οποίες την χρησιμοποίησαν για να εξυπηρετήσουν μέσω των κρατικών μηχανισμών και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, τα συμφέροντά τους;

**B)** Γιατί η «γραφειοπαθολογία» αναπαράγεται και δεν θεραπεύεται από τις προοδευτικές κυβερνήσεις, αντιστεκόμενη στις συνταγές του σύγχρονου ορθολογικού τρόπου οργάνωσης;

**Γ)** Μήπως δεν αλλάζει η γραφειοκρατική δομή του κράτους επειδή εξυπηρετεί κάποια συμφέροντα;

Λαμβάνοντας υπόψιν

- Τη μεταδιδακτορική πολιτική

- Τις λειτουργίες του ελληνικού κράτους ως εργοδότη των ανέργων
- Ως πελατειακό κράτος
- Ως δημιουργό μεσαίων στρωμάτων
- Ως δημιουργό ενός δυσλειτουργικού συστήματος για τους δημόσιους υπαλλήλους και το κοινό

Με βάση τη μελέτη «Προβλήματα στη διοικητική μεταρρύθμιση» αλλά και άλλες μελέτες η «γραφειοπαθολογία» και η δυσλειτουργία της δημόσιας διοίκησης πρέπει αν όχι να απορριφθεί, τουλάχιστον να ανανεωθεί. Πρέπει να πάψει να υπάρχει ο αυστηρός κοινωνικός έλεγχος ο οποίος εξυπηρετεί κάποια συμφέροντα αλλά που κάνει το ελληνικό δημόσιο να υπολειτουργεί.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν, ότι το γραφειοκρατικό σύστημα δεν φταίει απόλυτα για τη μορφή του ελληνικού δημοσίου, αλλά ο τρόπος που το χρησιμοποιούμε ο οποίος είναι ο χειρότερος και κάνει το ελληνικό δημόσιο να υπολειτουργεί. **(Παπαδημητρίου Γ. Μακρυδημήτρης Αντ, Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, σελ 113-118)**

### **3.7.2 ΠΙΘΑΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ**

Κάποιες πιθανές λύσεις που θα μπορούσαμε να δώσουμε είναι οι εξής:

1. Οι όποιες θεραπείες που δίνονται και μέτρα εκσυγχρονισμού που προτείνονται διαμορφώνονται με κύριο γνώμονα την αποκατάσταση της οργάνωσης και της διοίκησης αλλά και την προσπάθεια για να γίνει η κρατική διοίκηση πιο αποτελεσματική

2. Να εξεταστεί η δημόσια διοίκηση κύρια, ως αυτόνομο όργανο-διοικητικό σύστημα και όχι ως ένα πολιτικό-διοικητικό υποσύστημα του όλου κοινωνικού-πολιτικού συστήματος κυριαρχίας.
3. Έστιασμός στον πελάτη / πολίτη.
4. Θετική συμπεριφορά προς τον πελάτη/πολίτη (άμεση εξυπηρέτηση).
5. Σεβασμός προς τον εργαζόμενο.
6. Έμφαση στη πρόληψη και επίλυση προβλημάτων.
7. Συμμετοχή εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων.

**(Ε.Ε.Δ.Ε σημειώσεις για την Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σελ 20)**

### **3.7.3 Η ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ «ΓΡΑΦΕΙΟΠΑΘΟΛΟΓΙΑΣ»**

Η ενδοοργανωτική, διοικητική γραφειοπαθολογία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης θα μπορούσε να ενισχυθεί, να εμπλουτιστεί από καλύτερα στοιχεία, ώστε να αλλάξει η μορφή της ή θα μπορούσε να παραγκωνιστεί από μία άλλη μορφή, από άλλο σύστημα.

Για να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό, αλλά και να υποστηρίξουν την απάντηση που αυτό προϋποθέτει, θα πρέπει να συσχετίσουν με την «ενδογενή» διοικητική γραφειοπαθολογία με τη δομή και τη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και, κατ' επέκταση, του ελληνικού κράτους.

Με αυτό εννοούμε ότι πρέπει το ελληνικό κράτος να κατανοήσει το πρόβλημα που έχει το ελληνικό δημόσιο από μέσα και να δώσει λύσεις. Να παραδεχτεί επιτέλους ότι το γραφειοκρατικό σύστημα είναι λανθασμένο με τη μορφή που έχει τη σημερινή εποχή και τότε πρέπει να επέλθουν κάποιες αλλαγές.

### **3.8 TO ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

#### **3.8.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Μετά από όσα αναφέραμε τίθεται το εξής ερώτημα: εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης σημαίνει εκσυγχρονισμός του γραφειοκρατικού μοντέλου, ή αναζήτηση ενός άλλου;

Το παραπάνω ερώτημα δεν ανταποκρίνεται ακριβώς στο ζητούμενο. Πραγματικά ερωτήματα θα μπορούσαν αν είναι:

- Γνωρίζουμε τις δομές, τις αιτίες και τους λόγους της διοικητικής μας ανεπάρκειας,
- Ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν ώστε η ελληνική δημόσια διοίκηση να κινητοποιηθεί και να αναλάβει τον εκσυγχρονισμό της;.

Μια πρόταση που θα μπορούσαμε να κάνουμε είναι η ίδρυση ενός ερευνητικού ινστιτούτου για τη δημόσια διοίκηση, ώστε να γνωρίσουμε:

- Πώς αφομοιώνεται το γραφειοκρατικό μοντέλο από τη δημόσια διοίκηση.
- Τι σχέσεις υπάρχουν μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες.

Έχοντας αυτά τα δεδομένα θα είμαστε σε θέση όχι μόνο να προτείνουμε συγκεκριμένα μέτρα, αλλά και να είναι αποτελεσματικά, χωρίς να περιαυτολογούμε και να κενολογούμε περί εκσυγχρονισμού.

Ο ρόλος του κράτους στη μεταπολεμική ανάπτυξη της χώρας έπαιξε σημαντικό ρόλο όχι μόνο στο οικονομικό αλλά και στο πολιτικό και ιδεολογικό πεδίο δράσης του, μετά τις πετρελαϊκές κρίσεις των δύο τελευταίων δεκαετιών και την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή ένωση. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, το κράτος αναλαμβάνει το οικονομικό κόστος όχι μόνο του εκσυγχρονισμού, αλλά και τις κρίσεις των ελλειμμάτων του δημοσίου.

Στην εποχή μας ο όρος ‘κράτος’ αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τους πολιτικούς και τους πολίτες. Οι μεν πρώτοι το βλέπουν το κράτος ως κομματικό μηχανισμό, οι δε δεύτεροι ως κάποια μόνιμη επαγγελματική τακτοποίηση. Το κράτος θα πρέπει να το χαρακτηρίσουμε με βάση την κατάσταση που επικρατεί στην σύγχρονη Ευρώπη.

Η τεχνοκρατία, η συνέπεια και η συνέχεια του κράτους δικαίου, η αποτελεσματικότητα και ο ορθολογισμός του κοινωνικού κράτους και τέλος η δημόσια διοίκηση είναι ένας θεσμός που βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

**A. Στην αρχή της ιεραρχίας:** Διαφοροποιήσεις μεταξύ υπαλλήλων, ισχύουν μέθοδοι ελέγχου.

**B. Αρχή ορθολογικότητας:** Σταθεροί κανόνες με συνέχεια και συνέπεια.

**Γ. Αρχή καταμερισμού εργασίας:** Δηλαδή οι αρμοδιότητες είναι αυστηρά και ακριβώς κατανεμημένες μεταξύ των απασχολούμενων.

**Δ. Αρχή της τυποποίησης:** Οι διαδικασίες και τα έγγραφα είναι ενιαία. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση προέκυψαν τα εξής φαινόμενα:

**Ø Ο νεποτισμός:** Οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση τις συγγένειες, τις φιλίες και χρησιμοποιούνται εκτός επιτρεπτών ορίων περιουσιακά στοιχεία του δημοσίου.

**Ø Η διαφθορά:** Ορισμένοι δημόσιοι υπάλληλοι χρηματίζονται και παραβιάζουν τους νόμους προς όφελος δικό τους ή για όφελος τρίτων από τους οποίους έχουν συμφέρον. Αυτό μπορεί να μην είναι κοινή πρακτική όλων, αλλά συμβαίνει έστω και σε μικρά επίπεδα.

**Ø Ο νομικισμός:** Αντί το κράτος να είναι ο προστάτης του πολίτη είναι υπονομευτής κάθε πρωτοβουλίας και νεωτερισμού. Παράλληλα, τα διάφορα όργανα της διοίκησης δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, λόγω των πολυπληθών ρυθμίσεων.

**Ø Ο συγκεντρωτισμός:** Δηλαδή η περιφέρεια αδυνατεί να λάβει πρωτοβουλίες, όλη η εξουσία συγκεντρώνεται στην τοπική αυτοδιοίκηση. Ο συγκεντρωτισμός οδηγεί σε οικονομικές ανισότητες δημιουργώντας το μοντέλο βοράς-νότος.

Με όσα αναφέρθηκαν γίνεται σαφές ότι η δημόσια διοίκηση έχει οδηγηθεί σε μία αδιέξοδη κατάσταση. Αδυνατεί να δραστηριοποιηθεί και να αναλάβει πρωτοβουλίες.

Η (έστω και περιορισμένη) διαφθορά, η απαξίωση κάθε πρωτοβουλίας, η ισοπέδωση, η αδιαφάνεια και η διαφθορά είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν τη δημόσια διοίκηση.

Συγκεκριμενοποιώντας, τα διαρθρωτικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης είναι:

- § Υπερβολικός συγκεντρωτισμός στα υπουργεία.
- § Υψηλόβαθμοι γραφειοκράτες που καιροσκοπούν σε βάρος του δημοσίου.
- § Αναποτελεσματική τοπική αυτοδιοίκηση.
- § Πολλές επιτροπές που αντί να λύνουν τα προβλήματα, τα κωλυσιεργούν.



- § Υπολειτουργία ελεγκτικών μηχανισμών.
  - § Αντιπαραγωγικές διοικητικές διαδικασίες.
  - § Παρωχημένες μέθοδοι διοίκησης και διαχείριση των κρατικών υποθέσεων.
  - § Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων.
  - § Δημόσιοι υπάλληλοι στερούνται μιας ευρύτερης πολιτιστικής, μορφωτικής και πολιτικής παιδείας.
  - § Ο τεχνολογικός νεωτερισμός και η διεθνοπολιτική κατάσταση του κράτους-στρατηγός.
  - § Η εμφάνιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ
  - § Στοιχεία που συνθέτουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
  - § Εφαρμογές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ
  - § Το μέλλον της Νέας Δημόσιας Διοίκησης
- ( Σιδέρη Γ. Ευθυμίου, Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη , σελ 41-45)

### **3.9 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΤΑ Α' ΒΑΘΜΟΥ (ΔΗΜΟΙ / ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ)**

#### **3.9.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η οργανωτική δομή και η ανάπτυξη των διαφόρων τμημάτων και μονάδων της τοπικής αυτοδιοίκησης χωρίζεται κατά υπηρεσία (διοικητική, τεχνική κ.λ.π). Η οργανωτική διάρθρωση αυτών ονομάζεται λειτουργική μορφή τμηματοποίησης, μια και οι δραστηριότητες μοιράζονται από τη διοίκηση με βάση τις λειτουργίες τους. (Μπουραντάς, 2001 σ. 152)

Η λογική της εν λόγω μορφής συνίσταται στο ότι οι θέσεις εργασίας, που αφορούν την ίδια λειτουργία είναι περισσότερο αλληλοεξαρτώμενες μεταξύ τους,

από ότι συμβαίνει με άλλες θέσεις άλλων λειτουργιών που είναι λιγότερο αλληλοεξαρτώμενες.

Ταυτόχρονα η κάθε λειτουργία τους, συνεπάγεται υψηλό ποσοστό εξειδίκευσης αλλά και συγκεκριμένες ικανότητες από τους εμπλεκόμενους. Με τη συγκεκριμένη δομή πετυχαίνουν τα ακόλουθα<sup>10</sup>:

1. Την αξιοποίηση των πόρων του, οι οποίοι προέρχονται από το Κράτος και πρέπει να αξιοποιηθούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους. Οι εκροές προέρχονται από τους ενδεχόμενους «πελάτες» των φορέων οπότε είναι υποχρεωμένα να τους αξιοποιήσουν και να τους μεταπλάσουν σε εκροές οι οποίες θα αξίζουν για τους τελευταίους.
2. Την αξιοποίηση του προσωπικού. Ο διαχωρισμός δημιουργεί καταμερισμό δραστηριοτήτων άρα και αξιοποίηση όλου του ανθρωπίνου δυναμικού.
3. Οικονομίες κλίμακας λόγω συνεργιών.
4. Έκφραση των ειδικεύσεων που κυριαρχούν στο υφιστάμενο μοντέλο παραγωγής και εκπαίδευσης.

Το πρόβλημα της συγκεκριμένη τμηματοποίησης είναι ότι η αποτελεσματικότητα της μετριέται με βάση το τελικό αποτέλεσμα το οποίο ορίζεται πάντα σε επίπεδο συνόλου.

Συνεπώς ο έλεγχος της συμβολής του κάθε τμήματος σ' αυτό είναι δύσκολος<sup>11</sup>. Αυτό δημιουργεί αντικίνητρο για τους εργαζόμενους μια και δεν υπάρχει η λεγόμενη επιβράβευση των τμημάτων άρα και των συμμετεχόντων σ' αυτά. Συγχρόνως η δομή αυτή μειονεκτεί και σ' επίπεδο εξειδίκευσης των τμημάτων, μια

---

<sup>10</sup> Τζωρτζακης Κ και Τζωρτζακη Α(2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili σελ 31-72

<sup>11</sup> Σιγαλας Ι(1999) Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας. Επιθεώρηση Υγείας 1999, 10:45--50

και δημιουργούνται συχνά στεγανά και συγκρούσεις, που είναι σε βάρος της συνεργασίας και του συντονισμού τους.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στη δομή, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε τα κριτήρια τα οποία οδήγησαν σ' αυτήν. Ουσιαστικά μ' αυτό τον τρόπο θα μπορέσουμε από τη μια να «υποθέσουμε» το γιατί εξυπηρετούνται οι φορείς από τη συγκεκριμένη τμηματοποίηση και από την άλλη να δούμε ποιες άλλες εναλλακτικές έχουν σε σχέση με την οργανωτική σύσταση του. Αναφορικά έχουμε<sup>1213</sup>:

- 1. Αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας ή λειτουργιών ή δραστηριοτήτων:** Στη τοπική αυτοδιοίκηση υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση των διαφόρων λειτουργιών μεταξύ τους. Συγκεκριμένα ο κάθε τομέας έχει τμήματα τα οποία αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους και το ένα παρέχει πληροφορίες που βοηθούν τη λειτουργία του άλλου. Συγχρόνως τα διαφορετικά τμήματα μιας διεύθυνσης λειτουργούν παράλληλα μεταξύ τους και πολλές φορές η καλή λειτουργία του ενός τμήματος αποτελεί σημαντική υποστήριξη στη καλή λειτουργία του άλλου. Λόγω της φύσης του αντικειμένου οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες έχουν υψηλό βαθμό εξάρτησης οπότε θα πρέπει αυτές που έχουν κοινό σκοπό να ομαδοποιηθούν και να λειτουργήσουν για το κοινό καλό.
- 2. Εξειδίκευση:** Τα διάφορα τμήματα έχουν μεγάλο βαθμό εξειδίκευσης, πράγμα που πολλές φορές τα εμποδίζει να αντιμετωπίζουν τα διάφορα περιστατικά με μεγαλύτερη ευελιξία. Συγχρόνως ο μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης έχει οδηγήσει και σε υπέρμετρη γραφειοκρατία.

<sup>12</sup> Τζωρτζακης Κ και Τζωρτζακη Α(2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili σελ 31-72

<sup>13</sup> Μπουραντάς Δ(2001), Μάνατζμεντ, Μπένος σελ 149-150

- 3. Εκμετάλλευση πόρων:** Ως μη κερδοσκοπικοί φορείς δεν έχουν σα στόχο τους το κέρδος, αυτό σημαίνει ότι ενδιαφέρονται για την αξιοποίηση μόνο των λειτουργικών πόρων. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσα από το διαχωρισμό των λειτουργιών και δυνατότητα για παράλληλη λειτουργία.
- 4. Αποτελεσματικότητα διοίκησης και ελέγχου:** Η λειτουργική τμηματοποίηση βοηθά στο συνεχή και προγραμματισμένο έλεγχο του κάθε τμήματος ξεχωριστά.
- 5. Μέγεθος:** Η λειτουργική τμηματοποίηση βοηθά ένα μεγάλο σε μέγεθος οργανισμός να ελέγχει καλύτερη την ευρύτερη λειτουργία του.
- 6. Ποικιλία υπηρεσιών:** Πολλές υπηρεσίες σημαίνει πολλά και ειδικευμένα τμήματα.
- 7. Η χρηματοδότηση:** γίνεται εθελοντικά (από τους ανασφάλιστους ή εκείνους που έχουν ιδιωτική ασφάλιση) ή υποχρεωτικά (από το κράτος και την κοινωνική ασφάλιση), ενώ ο τρόπος πληρωμής των προμηθευτών μπορεί να γίνεται με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους:
  - α)** από τον ίδιο τον πελάτη με δικά του χρήματα
  - β)** από τον ίδιο τον πελάτη ο οποίος όμως στη συνέχεια αποζημιώνεται από τον φορέα ασφάλισής του
  - γ)** έμμεσα, από τον φορέα που ασφαλίζει τον πελάτη και μέσω των συμβάσεων που κάνει με τους προμηθευτές

δ) έμμεσα, από τον φορέα που ασφαλίζει τον πελάτη και μέσω ετήσιων προϋπολογισμών και μισθών που εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο οργανωτικό σχήμα<sup>14</sup>.

Προεδρικό Διάταγμα 410/95

Αυτοδιοίκηση και Ανάπτυξη

Οι νέες θέσεις της Δημόσιας διοίκησης για τον ρόλο των ΟΤΑ α' βαθμού

Αποκέντρωση - Αυτοδιοίκηση

Ιδιαιτερότητες τοπικού πολιτικού – διοικητικού συστήματος και δημοτικής πολιτικής

Οργανισμός Εσωτερικών Υπηρεσιών του Δήμου Ασπροπύργου

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΗΓΕΣΙΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τα στυλ διοίκησης, δηλαδή θα αναλύσουμε όλα τα στυλ διοίκησης που χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ προκειμένου να επιβληθούν στο προσωπικό, ώστε να βοηθήσουν την εταιρεία να επιτύχει.

Πριν όμως αναφερθούμε στα στυλ διοίκησης ας δούμε τι εννοούμε με τον όρο στυλ διοίκησης. Όταν λέμε στυλ διοίκησης, εννοούμε τον τρόπο και τη μέθοδο να διοικούμε, με το να εφαρμόζουμε σχέδια και να παρακινούμε τους ανθρώπους.

Τα στυλ διοίκησης διαμορφώνονται και από την πολιτική της εταιρείας. Ο ηγέτης δεν μπορεί να λειτουργεί ανεξέλεγκτα στον τρόπο που διοικεί. Πρέπει να

---

<sup>14</sup> Tountas Y: "Quality issues in medical practice and in health services ", Archives of Hellenic Medicine 20(5): 532-546

είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί τις αξίες της εταιρείας τους νόμους και τους κανόνες, σε αυτούς να βασίζεται και βάση αυτών να πορεύεται όταν διοικεί.<sup>15</sup>

Με βάση αυτούς πρέπει να διαμορφώνει τη συμπεριφορά του και τον τρόπο που διοικεί το προσωπικό του. Δεν είναι πάντα δεδομένο ότι το στυλ που επιλέγει ο ηγέτης θα γίνει αποδεκτό από τις αρχές και τους κανόνες της εταιρείας, γι' αυτό το σωστό στυλ διοίκησης είναι αυτό που γίνεται και αποδεκτό και από όλα τα άτομα του οργανισμού.

#### **4.1 ΗΓΕΤΗΣ - ΗΓΕΣΙΑ**

**«Οι μάνατζερ είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα να κινούνται σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν πάντα το σωστό».**<sup>16</sup>

Πριν προχωρήσουμε στα στυλ Διοίκησης, και επειδή έχουμε ήδη αναφερθεί εκτενώς σε δύο έννοιες, τις έννοιες του μάνατζερ και του ηγέτη θα πρέπει κάπου εδώ να τις ξεχωρίσουμε και να διευκρινίσουμε καλύτερα που συνδέονται και που όχι.

Οι Ηγέτες δεν πρέπει να σκέφτονται τον εαυτό τους σαν μάνατζερ ή σαν υπεύθυνο, αλλά σαν ηγέτη μίας ομάδας .Με το να σκέφτονται τον εαυτό τους σαν μάνατζερ ή σαν υπεύθυνο τοποθετούν τον εαυτό τους σε μία θέση παραδοσιακής αρμοδιότητας με μόνο σεβασμό στη θέση τους από τους άλλους και όχι στο ίδιο τους το άτομο, το θέμα είναι η δύναμή τους να μην απορρέει από τη θέση τους αλλά από αυτό που ίδιοι είναι.

---

<sup>15</sup> Ron Kaufman, Active Learning 2000

<sup>16</sup> Warren Bennis Ph. D. - On Becoming a Leader

Από την άλλη ο μάνατζερ πρέπει να ενισχύει τη θέση του και να υποχρεώνει τους πάντες να την σέβονται, αλλά αν θέλει να είναι επιτυχημένος πρέπει να έχει και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δηλαδή να τον σέβονται και σαν άτομο και σαν άνθρωπο, να τον εμπιστεύονται και όχι να τον φοβούνται λόγω της εξουσίας που του δίνει η θέση του.

Με βάση τους ορισμούς των δύο λέξεων ο μάνατζερ πρέπει:

**α)** Να είναι οδηγητής

**β)** Να συνδέει τους ανθρώπους

**γ)** Να μπορεί να ελέγχει τα πάντα και να έχει τον έλεγχο των πάντων

**δ)** Να δημιουργεί το ενδιαφέρον του προσωπικού για τη δουλειά, να τους ενισχύει το ηθικό να τους κάνει να δουλεύουν με όρεξη, να αγαπάνε αυτό που κάνουν.

Ο ηγέτης από την άλλη πρέπει:

**α)** Να οδηγεί πάντα προς μια κατεύθυνση, μία ιδέα, ένα όραμα, μία σκέψη

**β)** Να έχει όραμα, καλή κρίση και να είναι αποτελεσματικός

Με το παρακάτω παράδειγμα θα προσπαθήσουμε να αποδώσουμε καλύτερα τη διαφορά που έχουν μεταξύ τους. Το air-condition είναι ένας μηχανισμός που ανάλογα με τις ανάγκες μας και το πώς νοιώθουμε το κατευθύνουμε, δηλαδή στη ζέστη χαμηλώνουμε και στο κρύο αυξάνουμε τον μετρητή προκειμένου να έχουμε εκείνη τη στιγμή τη θερμοκρασία που θέλουμε. Φανταστείτε τώρα ένα air-condition το οποίο ανάλογα με τις συνθήκες και με βάση ότι γνωρίζει τις ανάγκες μας να έκανε από μόνο του τις αυξομειώσεις της θερμοκρασίας.

Ο μάνατζερ λοιπόν είναι ο πρώτος μηχανισμός δηλαδή πρέπει να τον προγραμματίσουμε εμείς για να αποδώσει, και αυτός απλώς πρέπει να λειτουργήσει σωστά στα μονοπάτια τα οποία όμως του χάραξε η εταιρεία.

Από την άλλη ο ηγέτης είναι ο δεύτερος μηχανισμός, ο οποίος αναγνωρίζει τις ανάγκες μας πριν εμείς τις εκφράσουμε και κινείται αυτόβουλος, μάλιστα πολλές φορές μας κάνει να πιστεύουμε ότι αυτό που αυτός θέλει, εμείς το είχαμε ανάγκη.

Ας αναλύσουμε τώρα κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να υπάρχουν και στους δύο και θα δούμε τις διαφορές αλλά και τις ομοιότητες:

**Το Όραμα:** Το όραμα πρέπει να υπάρχει σε κάθε μάνατζερ. Η δημιουργία στόχων. Το όραμα δημιουργεί εξάρτηση στο προσωπικό, ενδιαφέρον και κίνητρα. Ένα είδος οράματος είναι μία νέα ιδέα που είναι πιθανή η πραγματοποίησή της. Για παράδειγμα η DEC η οποία είχε σαν όραμά της να δημιουργήσει ένα δίκτυο το πέτυχε και υπάρχει ακόμα σαν εταιρεία, αντίθετα οι σιδηροδρομικές εταιρείες που δεν είχαν οράματα δεν μπόρεσαν να επιβιώσουν.

Σε αντίθεση ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει ένα όραμα για να επιβιώσει η ομάδα του, διότι το όραμά του μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στην καταστροφή ο ηγέτης εμπνέει την ομάδα από το όραμά του αλλά και από την προσωπικότητά του, το θέμα είναι ότι δεν έχει ανάγκη το όραμα για να κερδίσει το σεβασμό της ομάδας, τον κερδίζει από τον ίδιο του το χαρακτήρα.

Αντίθετα ο μάνατζερ μέσω των ιδεών και των οραμάτων του κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό της επιχείρησης. Βασική ακόμη προϋπόθεση για τον μάνατζερ είναι να πετυχαίνει τους στόχους του για να χαρακτηριστεί σαν επιτυχημένος, από την άλλη ο ηγέτης πετύχει δεν πετύχει χαρακτηρίζεται σαν χαρισματικός από τη στιγμή που έπεισε την ομάδα του να τον ακολουθήσει στο



όραμά του, ο ηγέτης χρησιμοποιεί την ομάδα για να επιτύχει προσωπικούς στόχους που θεωρεί ότι είναι καλοί και για τους άλλους.

**Η σημασία της επικοινωνίας:** Οι μάνατζερ επικοινωνούν με βάση το τι προβλέπεται από κανονισμούς και από προσωπικές γνώσεις, ο ηγέτης επικοινωνεί με όποιο τρόπο θέλει χωρίς περιορισμούς ασχέτως αν έχει ή όχι γνώσεις πάνω στις θεωρίες της επικοινωνίας.

Ο μάνατζερ διδάσκεται την έννοια της επικοινωνίας ο ηγέτης την έχει έμφυτη. Ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να είναι μορφωμένος αρκεί να έχει «λέγειν» πράγμα που του είναι έμφυτο, αντίθετα η μάνατζερ επικοινωνούν μέσω των γνώσεων τους και ψάχνουν να βρουν όλες τις λύσεις μέσα από τα βιβλία.

**Ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσω πράξεων:** Ο ηγέτης αποκτάει την εμπιστοσύνη της ομάδας του από την σιγουριά που έχει σε αυτά που λέει, ταυτίζεται με τα πιστεύω του και τα οράματά του και τα ακολουθεί πιστά ότι και να γίνει, αντίθετα ο μάνατζερ αν το θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει αναθεωρεί ανά πάσα στιγμή τις θεωρίες του, πράγμα που τον κάνει να χάνει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που διοικεί.

**Λειτουργία μέσα από την αυτοεκτίμηση:** Ο ηγέτης εκτιμάει τον εαυτό του δεν καταπιέζεται και δεν ελέγχεται από τίποτα , και αυτό τον κάνει να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του να μην πτοείτε και να μην επηρεάζεται από τίποτα. Πράγμα που περνάει στην ομάδα του η οποία το νοιώθει αυτό και έτσι νοιώθει σίγουρη κάτω από τη διοίκησή του.

Αντίθετα ο μάνατζερ έχει να πολεμήσει πολλά και προκειμένου να μην χάσει τη θέση του κάνει πολλές υποχωρήσεις, πράγμα που τον κάνει να νοιώθει εξάρτημα μιας μηχανής, να μην νοιώθει καλά με τον εαυτό του και να νοιώθει ότι δεν μπορεί να πράττει όπως αυτός θέλει αλλά όπως του υπαγορεύουν, έτσι χάνει

την αυτοεκτίμησή του πράγμα που περνάει στο προσωπικό χάνοντας έτσι το σεβασμό και την δυνατότητα επιβολής.

**Η σημασία των συνεργατών:** Τα μεγάλα πράγματα δεν μπορεί κάποιος να τα επιτύχει μόνος του, αυτό ισχύει και για τους δύο δηλαδή ούτε ο ηγέτης αλλά ούτε και ο μάνατζερ μπορεί να πετύχουν από μόνοι τους κάποια πράγματα, έχουν ανάγκη τους συνεργάτες τα άτομα που θα πιστέψουν σε αυτούς και θα στους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους.

**Η σημασία του δικτύου:** Για να επιτύχει ο ηγέτης ή ο μάνατζερ υπάρχει η ανάγκη να έχει από κάτω του ένα ισχυρό δίκτυο το οποίο να λειτουργεί άψογα, να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του δικτύου, και επιθυμία πραγματοποίησης των κοινών στόχων. Βασικό είναι το δίκτυο να μπορεί να έχει πρόσβαση στην κορυφή και να έρχεται σε επαφή με το μάνατζερ ή τον ηγέτη.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι ο μάνατζερ με του οποίου τα στυλ διοίκησης θα ασχοληθούμε παρακάτω πρέπει αν θέλει να είναι πετυχημένος να έχει χαρακτηριστικά του ηγέτη, να έχει δηλαδή έμφυτα χαρακτηριστικά και να μπορεί να ξεφεύγει κάποιες φορές από νόμους και κανονισμούς και να πράττει με επαγγελματικό ρίσκο με βάση τις απόψεις του και το ένστικτο του .

Όλα τα στυλ διοίκησης είτε είναι καλά είτε όχι για να εφαρμοστούν δεν έχουν μόνο την ανάγκη των γνώσεων του μάνατζερ αλλά και των ικανοτήτων του ηγέτη, ο οποίος οδηγεί χωρίς να σκέφτεται το αποτέλεσμα με βάση το ένστικτό του, πράγμα που εμπνέει τις ομάδες να τον ακολουθήσουν χωρίς να σκέφτονται το πού τους πάει.

Αντίθετα το πρόβλημα για το μάνατζερ είναι ότι έχει να πείσει και ανώτερα στελέχη από αυτόν, και φοβούμενος τη θέση του κάπου φρενάρει, αν όμως έχει την αυτοπεποίθηση του ηγέτη σίγουρα θα πετύχει κάποια πράγματα.<sup>17</sup>

Οι έννοιες «ηγέτης» και «ηγεσία» δεν αποτελούν μόνο θέματα έρευνας στην διοικητική ψυχολογία, αλλά συνδέονται με θεμελιακά κοινωνικά φαινόμενα, όπως το πολιτικό εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας, αλλά και γενικότερα με το διοικητικό σύστημα.

Μέσα στην ιστορία ο όρος ηγέτης έχει διαφοροποιηθεί πολλές φορές έχοντας πάρει πολλές μορφές και έχοντας παραλλαχθεί ανάλογα με τις συνθήκες της εποχής. Έτσι λοιπόν από το μοντέλο του αυταρχικού ηγέτη των παρελθόντων χρόνων προχωρήσαμε και φτάσαμε στον ανθρωπιστικό ηγέτη του σήμερα σε μία συμμετοχική οργάνωση. Το ερώτημα που κατά καιρούς είχε απασχολήσει τους ερευνητές, το αν δηλαδή ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, δεν έχει δοθεί κατά τρόπο που να οριοθετηθεί ορθά η σχέση ηγεσίας και ηγέτη, αφού πέρα από τα φυσικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και άλλες μεταβλητές, επηρεάζουν την άσκηση της ηγεσίας.

Ειδικότερα η θεώρηση του φαινόμενου ηγέτης στο χώρο της διοικητικής ψυχολογίας, μας κάνει να δεχτούμε ότι ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο, το οποίο είναι ενταγμένο σε μία εργασιακή ομάδα, μέσα στην οποία του έχει ανατεθεί ένας ρόλος. Ηγεσία είναι ένα σχήμα σχέσεων μεταξύ προσώπων με κάποιο ρόλο.

Αρκετές φορές έχει αμφισβητηθεί ο όρος ηγέτης, ειδικά σε ιδιαίτερα υψηλά πνευματικές ομάδες οι οποίες θεωρείται ότι έχουν αρκετά υψηλή πνευματική ικανότητα οπότε και δεν χρειάζονται να έχουν κάποιο άτομα να τα καθοδηγεί και να τα επιβλέπει, αφού έχουν τη δυνατότητα από μόνα τους να επιλύουν τα προβλήματα τα οποία τους παρουσιάζονται.

---

<sup>17</sup> <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>

Το θέμα είναι ότι ο ηγέτης κι αν εμφανίζεται κάτω από οποιαδήποτε σχήμα συμμετοχής ή αυταρχικής διοίκησης, ως πρόεδρος, ή αντιπρόσωπος, ή οργανωτής, η ανάγκη της σύνδεσης των ατόμων - προσώπων που αποτελούν τις ομάδες για να δραστηριοποιηθούν στην πραγμάτωση κάποιου στόχου, κάνει αναγκαία και την ύπαρξη της ηγεσίας.

Δεν είναι δυνατόν να οριοθετήσουμε τον όρο ηγεσία, ηγέτης, στυλ διοίκησης, δεν υπάρχουν συγκεκριμένα δεδομένα και σταθερές που προσδιορίζουν αυτούς τους όρους και αυτό γιατί ο επιτυχημένος «ηγέτης» και η επιτυχημένη «ηγεσία» προσδιορίζονται ανάλογα με τους σκοπούς, αλλά και τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες κλίθηκε ο ηγέτης να δράσει, δηλαδή για να προσδιορίσουμε τον καλό ή τον κακό ηγέτη πρέπει να δούμε και τις συνθήκες που τον επηρέασαν, ώστε να κάνει τις κινήσεις που έκανε και τον χαρακτήρισαν. Αυτό πρέπει να ισχύει πάντα, οπουδήποτε δηλαδή έχουμε ηγεσία και ηγέτη, πρέπει να τον κρίνουμε πάντα με βάση τις συνθήκες που δουλεύει, το περιβάλλον το γενικό, δηλαδή περιβάλλον το οποίο ίσως επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον τρόπο με τον οποίο διοικεί, αλλά και με το αποτέλεσμα της διοίκησής του. Το περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης έδρασε ή αναμένεται να δράσει, επηρεάζει και το αποτέλεσμα των πράξεων του. Έχει αποδειχτεί δηλαδή, ότι αυτό το οποίο κάνει ένα καλό ηγέτη σε μία κατάσταση, μπορεί να αποδειχτεί βλαβερό για κάποια άλλη.

Επομένως μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι αναδειχθέντες ως μεγάλοι ηγέτες στην ιστορία, αναδείχτηκαν μεγάλοι γιατί συνάντησαν ευνοϊκές συγκυρίες σε σχέση με τα ειδικά χαρακτηριστικά του καθενός. Ειδικότερα, οι μεγάλοι ηγέτες, με βάση τους χαρακτηρισμούς, ήσαν άνθρωποι με ποικιλία προσόντων και διαφορετικά χαρακτηριστικά στοιχεία που τους βοήθησαν να ασκήσουν επιτυχημένη διοίκηση σε όμοιες οι διαφορετικές καταστάσεις.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω είναι χρήσιμη η παρουσίαση των συμπερασμάτων, από την έρευνα των θεωρητικών τάσεων, σε σχέση με το πρόβλημα ηγέτης και ηγεσία:

α) Συχνά αποφεύγεται η διάκριση μεταξύ ηγέτη εκλεγμένου από την ομάδα και ηγέτη που ασκεί διοίκηση με εξουσιοδότηση «άνωθεν». Αυτό γιατί θεωρούνται δύο ταυτόσημες έννοιες δηλαδή η επιλογή από άνωθεν ενός ηγέτη συνήθως ταυτίζεται με τις απόψεις της ομάδας. Αυτόν δηλαδή που χαρακτηρίζει για καλό ηγέτη η ομάδα, είναι αυτός που επιλέγει και η διοίκηση. Βέβαια αυτό δεν ισχύει πάντα.

β) Υπάρχει η τάση να μετράμε ένα ηγέτη για καλό ή κακό με βάση πάντα υλικά αγαθά, για παράδειγμα την ποσότητα παραγωγής στη βιοτεχνία και όχι τα χαρακτηριστικά που έχει ως άνθρωπος και την αποδοχή που έχει από το σύνολο των εργαζομένων. Υπάρχει η τάση, ειδικά οι ελληνικές εταιρείες, να κρίνουν από το σύντομο αποτέλεσμα των πράξεων του ηγέτη, και να μην έχουν υπομονή να τον χαρακτηρίσουν από τις μελλοντικές του πράξεις, άρα μπορούν εύκολα να, χαρακτηρίσουν θετικά ή αρνητικά ένα στυλ διοίκησης ενός ηγέτη.

γ) Δεν αναγνωρίζεται ότι πολλές φορές στην πράξη, ο εκλεγμένος ηγέτης δεν ανταποκρίνεται πάντα με επιτυχία σε όλες τις καταστάσεις και ότι αυτός ανταποκρίνεται μόνο στα αισθήματα της ομάδας, αφού είναι γνωστό ότι μια άρρωστη ομάδα επιλέγει άρρωστο ηγέτη π.χ. η άρρωστη προπολεμική κοινωνία έδωσε εξουσία στον άρρωστο ηγέτη Αδόλφο Χίτλερ.

Τέλος με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η εξαγωγή ενός ορισμού της ηγεσίας που να ανταποκρίνεται σ' όλες τις θεωρητικές θέσεις για την έννοια, δεν

είναι δυνατή, αφού εξαρτάται από τη σκοπιά που βλέπει κανείς το πρόβλημα αυτό. Ακόμη προκύπτει η αναγκαιότητα της ύπαρξης της ηγεσίας, σαν ένα σύστημα ή μια σειρά λειτουργιών που συνδέει συνήθως ετερογενή στοιχεία σε ομάδα και τα προσανατολίζει σε κάποιο στόχο.

#### **4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Η ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μια ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης.**

Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι:

Ø στη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην οργάνωση.

**Επίσης, ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μίας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων.**

Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι:

Ø η ηγεσία είναι διαφορετική από την διοίκηση

Ø η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το επιβάλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μίας οργάνωσης.

Ø η ηγεσία αναφέρεται σε καινοτομίες και αλλαγές, ενώ η διοίκηση αναφέρεται στην διατήρηση και υποστήριξη των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της οργάνωσης.

Ø η ηγεσία δεν είναι μία εύκολη διαδικασία.

Πολλοί έχουν ηγετικές θέσεις αυτό δεν σημαίνει ότι τα καταφέρνουν κιάλας στο σκοπό τους. Η ηγεσία είναι εύκολη μόνο γι' αυτούς που έχουν έμφυτα χαρακτηριστικά ηγέτη, όλοι οι υπόλοιποι πρέπει να κοπιήσουν για να πετύχουν.<sup>18</sup>

#### **4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΕΡΑ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ**

Προτού κατηγοριοποιήσουμε τα διάφορα στυλ διοίκησης πρέπει να δώσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε μάνατζερ ανεξάρτητα από το στυλ διοίκησης που χρησιμοποιεί.

Για να θεωρηθεί αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία θα αναφέρουμε και θα αναλύσουμε:

α) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι άνθρωπος που να έχει ισχυρό χαρακτήρα, πρέπει να πραγματοποιεί πάντα αυτά που υπόσχεται. Οι εταιρείες δεν θα πετύχουν ότι θέλουν από μόνες τους, έχουν τους μάνατζερ να κάνουν αυτά που οι εταιρείες επιθυμούν να γίνουν. Ο μάνατζερ πρέπει πάντα να κάνει ότι χρειάζεται προκειμένου να πετύχει τους στόχους του

---

<sup>18</sup> Hersey and Blanchard.

β) Ο καλός μάνατζερ πάντα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να βγάζει από τους συνεργάτες του τον καλύτερο τους εαυτό, να βγάζει τα καλύτερα στοιχεία τους τα οποία θα είναι όφελος για την εταιρεία.

γ) Υπάρχουν άτομα με ισχυρό χαρακτήρα αλλά η συμπεριφορά τους είναι πάντα άσχημη ή και το αντίθετο, άτομα με ανίσχυρο χαρακτήρα αλλά καλή συμπεριφορά προς τους άλλους. Οι εταιρείες δεν χρειάζονται μάνατζερ ούτε με τον ένα ούτε με τον άλλο συνδυασμό, αυτό που χρειάζονται είναι μάνατζερ που έχουν ισχυρό χαρακτήρα αλλά που ξέρουν και να φέρονται στο προσωπικό, με τον κατάλληλο τρόπο.

δ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ένα ηθικό άτομο με ισχυρό όραμα για το μέλλον, ένα όραμα που θα φέρει την εταιρεία στην κορυφή.

ε) Ο καλός μάνατζερ πρέπει να έχει διαμορφωμένα πιστεύω, ισχυρά πιστεύω για βασικά πράγματα όπως είναι η ζωή, ο θάνατος, η θρησκεία η οικογένεια και οι άλλες αξίες τις ζωής. Αυτό τον κάνει πιο ισχυρό σαν προσωπικότητα και ένα άτομο που μπορεί να επιβληθεί στους άλλους.

στ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι τίμιος σε οτιδήποτε κάνει μέσα και έξω από την επιχείρηση πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του στους προϊστάμενους αλλά και στους υφιστάμενους του.

ζ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ανταγωνιστικός και να έχει πάντα την επιθυμία να νικάει, να θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει να είναι πάντα πρώτη, οι εταιρίες θέλουν μάνατζερ νικητές και όχι άτομα ηττοπαθή που φοβούνται να ρισκάρουν.



η) Ο μάνατζερ πρέπει να κοιτάει πάντα μπροστά να έχει όνειρα και φιλοδοξίες να είναι αισιόδοξος και να μην πτοείται από τις αποτυχίες.

θ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλος έτοιμος να δεχτεί κάθε πρόταση που θα είναι καλή για την εταιρεία, να μην "θάβει" ιδέες που δεν είναι δικές του φοβούμενος για την θέση του, να δέχεται και να εφαρμόζει οτιδήποτε είναι για το συμφέρον της εταιρείας.

ι) Να είναι ο εμπνευστής των υπολοίπων, να δίνει κουράγιο και όταν οι άλλοι απογοητεύονται αυτός να τους ενισχύει και να τους δίνει κουράγιο για το μέλλον.

ια) Να είναι ονειροπόλος τόσο όσο χρειάζεται ώστε να κάνει σχέδια για το μέλλον, μεγαλεπήβολα σχέδια που θα φέρουν την εταιρεία στην κορυφή.

ιβ) Να διατηρεί και να προστατεύει τους νόμους, τους κανόνες, τα ήθη της εταιρείας να μην αφήνει κανένα να τα σπilώνει προκειμένου να βοηθήσει την εταιρεία να διατηρήσει την κουλτούρα της και τις αρχές της. Βέβαια καλό είναι να έχει κριτικό πνεύμα ώστε να μπορεί να ξεχωρίσει το σωστό από το λάθος να αναγνωρίζει το τι πρέπει να αλλάξει και τι όχι στην εταιρεία.

ιγ) Να τον ενδιαφέρει να μαθαίνουν οι άλλοι από αυτόν, να τους μεταφέρει τις γνώσεις του να τους διδάσκει τα πάντα χωρίς το φόβο ότι θα χάσει τη θέση από ένα επίδοξο σφετεριστή του πόστου του, αυτό βέβαια χρειάζεται να έχει μεγάλη εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

ιδ) Πρέπει να έχει τη δύναμη να αναγνωρίζει το σωστό και το λάθος ποιοι αξίζουν και ποιοι όχι στην εταιρεία, ποιους πρέπει να επαινεί και ποιους όχι, δηλαδή να έχει κριτικό πνεύμα και να είναι δίκαιος.

Θα ήταν σημαντικό να γράψουμε και για τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ με βάση το στρατιωτικό μοντέλο διότι πολλές εταιρείες οι οποίες έχουν στρατιωτική δομή έχουν και κάποια επιπρόσθετα χαρακτηριστικά για το τι πρέπει να είναι ο μάνατζερ, κάποια μοιάζουν με τα προηγούμενα αλλά εμείς θα δώσουμε και τα 23 για να έχουμε ολοκληρωμένη εικόνα: θάρρος, αυτοπεποίθηση, να δίνουν κουράγιο στους άλλους, φιλοδοξίες, αποφασιστικότητα, δίκαιοι, ωριμότητα, ευγένεια, τακτική, να είναι απρόβλεπτοι, ήρεμοι, δυναμικότητα, να αποδεικνύουν ότι λένε, ικανότητα, να διευκρινίζουν τα πράγματα, να είναι ντόμπροι, χιουμορίστες, δημιουργικότητα, να μπορούν να κινούνται ανάλογα με τις περιστάσεις, να αναζητούν πάντα το καλύτερο, πειθαρχημένοι, καλοί συνεργάτες και να ακολουθούν τους τύπου και τους κανόνες.<sup>19</sup>

#### **4.4 ΘΕΤΙΚΟΣ - ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης με τους οποίους οι μάνατζερ πλησιάζουν τους υπαλλήλους τους.

**Ο θετικός τρόπος προσέγγισης.** Οι θετικοί μάνατζερ χρησιμοποιούν για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να δουλέψουν με περισσότερο ζήλο αλλά και να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα: Ανταμοιβές, σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και φυσικά επιδιώκουν να κάνουν τους υπαλλήλους τους να νοιώθουν ανεξάρτητοι και ελεύθεροι σε αυτό που κάνουν. Βασισμένοι σε αυτά τα δεδομένα θεωρούν ότι το προσωπικό θα βρει περισσότερα κίνητρα ώστε να εργαστεί με μεγαλύτερο ζήλο.

---

<sup>19</sup> [Http://www.nwlink.com](http://www.nwlink.com)

**Ο αρνητικός τρόπος προσέγγισης.** Εδώ ο μάνατζερ στηρίζει την διοίκηση που ασκεί στο προσωπικό του σε ποινές, δηλαδή διοικεί μέσω του εκφοβισμού και μέσω της δύναμης που του δίνει η θέση που έχει στην εταιρεία, αυτό το είδος διοίκησης το χαρακτηρίζουμε ως αρνητικό.

Ακόμα και αν αυτό το στυλ ενισχύει τη θέση του μάνατζερ και κάνει πιο πειθαρχημένο το προσωπικό, πρέπει να χρησιμοποιείται προσεκτικά διότι μπορεί να ρίξει το ηθικό του προσωπικού το οποίο να μην θα πειθαρχεί στις «προσταγές» του μάνατζερ αλλά αυτό που κάνει δεν θα το κάνει με καθαρό μυαλό αλλά και με ελεύθερο πνεύμα.

Αυτό το στηρίζουμε στο ότι κάθε φορά που θα πάει να κάνει μια δουλειά θα φοβάται τις ποινές, τη μείωση του μισθού, την ταπείνωση μπροστά στο άλλο προσωπικό ακόμα και την απόλυση. Αυτοί οι μάνατζερ που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ πιστεύουν ότι η εξουσία τους αυξάνεται μέσω του φόβου που προκαλούν στο προσωπικό τους.

Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι τα παραπάνω δύο στυλ δεν χαρακτηρίζουν οπωσδήποτε δύο διαφορετικούς ανθρώπους, μπορεί κάλλιστα ένας μάνατζερ να είναι και το ένα και το άλλο δηλ. σε κάποιες περιπτώσεις να χρησιμοποιεί το ένα στυλ και σε κάποιες άλλες το άλλο.

Οι μάνατζερ που δουλεύουν συνέχεια το αρνητικό χαρακτηρίζονται ως αυθεντικοί, ενώ αντίθετα οι μάνατζερ που χρησιμοποιούν συνέχεια το θετικό χαρακτηρίζονται ως πραγματικοί ηγέτες. Όπως καταλαβαίνουμε οι θετικά σκεπτόμενοι μάνατζερ, σχετίζονται με τους συμμετοχικούς ή με τους μάνατζερ του ελεύθερου πνεύματος, ενώ οι μάνατζερ αρνητικού στυλ με τους αυταρχικούς μάνατζερ.

#### **4.5 ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΟΥ ΝΟΙΑΖΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ**

Έχουμε δύο ακόμα στυλ τα οποία είναι αρκετά σημαντικά και είναι τα ακόλουθα:

**Οι μάνατζερ που νοιάζονται.** Οι μάνατζερ αυτού του στυλ είναι οι μάνατζερ που νοιάζονται για τις ανάγκες του προσωπικού, και σε επίπεδο δουλείας αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Αυτοί δουλεύουν σε ομαδικό επίπεδο, βοηθούν τους υπαλλήλους τους με τα προβλήματά τους, και ασχολούνται με τα προσωπικά τους. Εδώ βλέπουμε μία ομοιότητα με το συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

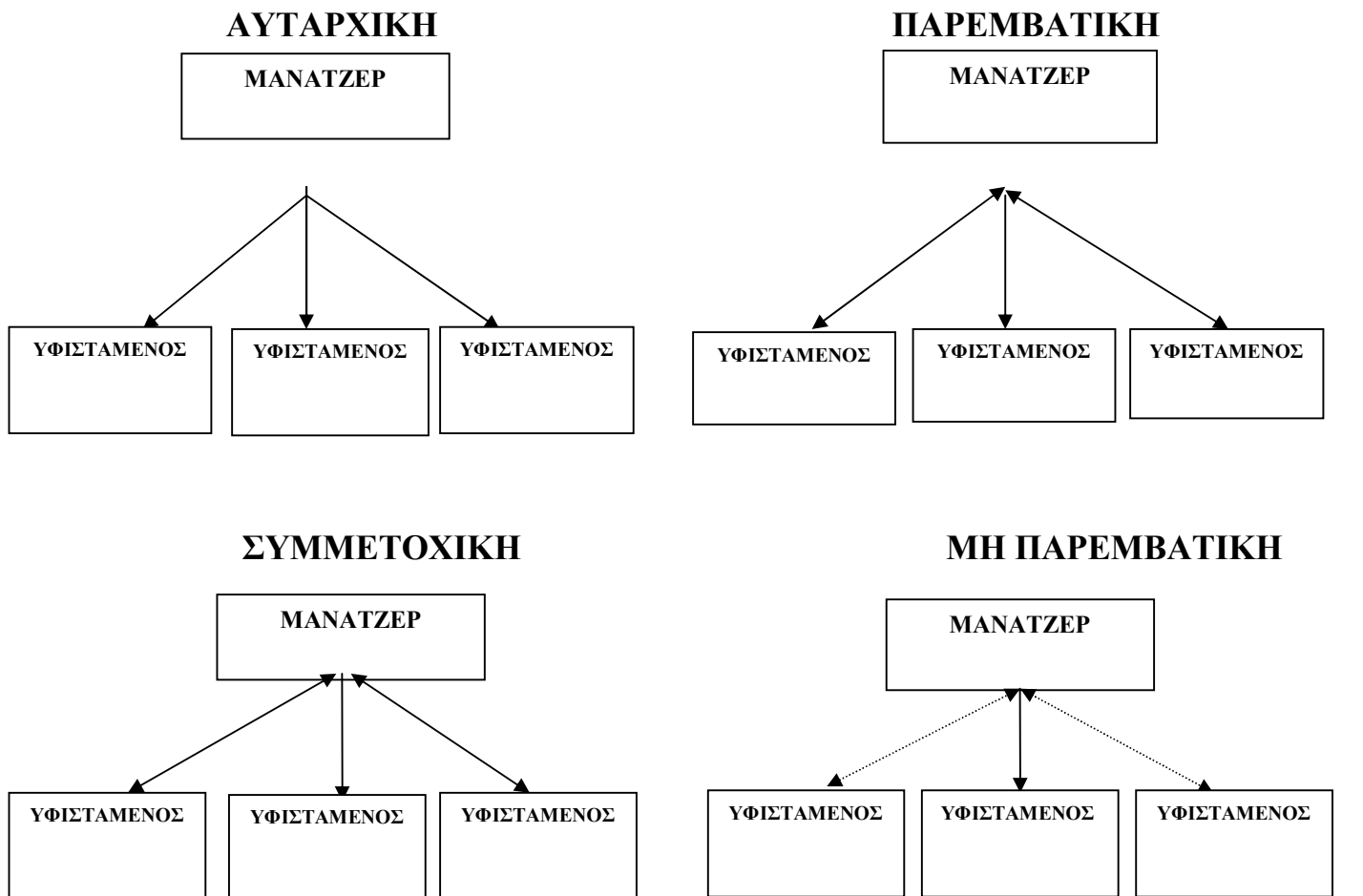
**Ο μάνατζερ της δομής.** Σε αυτό το στυλ διοίκησης οι μάνατζερ πιστεύουν ότι όλα λειτουργούν σωστά για την εταιρεία όταν, οι εργαζόμενοι ασχολούνται όλη μέρα με τη δουλεία τους, δεν έχουν προσωπική στιγμή δικιά τους κατά την ώρα εργασίας, αλλά και συγχρόνως όταν δεν τους επιτρέπεται να τους απασχολούν τα προσωπικά τους προβλήματα και θεωρούν σκόπιμο να μην ασχολούνται με αυτά.

Αυτό που πρέπει να τονίσουμε εδώ παίρνοντας και μία πρώτη ιδέα από τα διάφορα στυλ που υπάρχουν είναι ότι μεταξύ κάποιων στυλ υπάρχουν μεγάλες ομοιότητες, βέβαια αυτό δεν θα μας εμποδίσει στο να αναφερθούμε και να τα αναλύσουμε όλα.

Το Υποστηρικτικό στυλ είναι πιο αποτελεσματικό όταν ισχύει μία ενδιάμεση κατάσταση δηλαδή όταν τα πράγματα δεν είναι ούτε πολύ καλά ούτε πολύ άσχημα για τον μάνατζερ.

Το Δομικό στυλ είναι καλύτερο σε περιπτώσεις που η κατάσταση είναι πολύ ευνοϊκή ή μη πολύ ευνοϊκή για τον μάνατζερ.

Ας δούμε τώρα κάποια σχήματα τα οποία αναφέρονται στα συλ τα οποία ήδη αναλύσαμε και χαρακτηρίζουν την δομή αυτών των συστημάτων όπως και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν<sup>20</sup>.



<sup>20</sup> ΣΧΗΜΑΤΑ: ΕΕΔΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙ

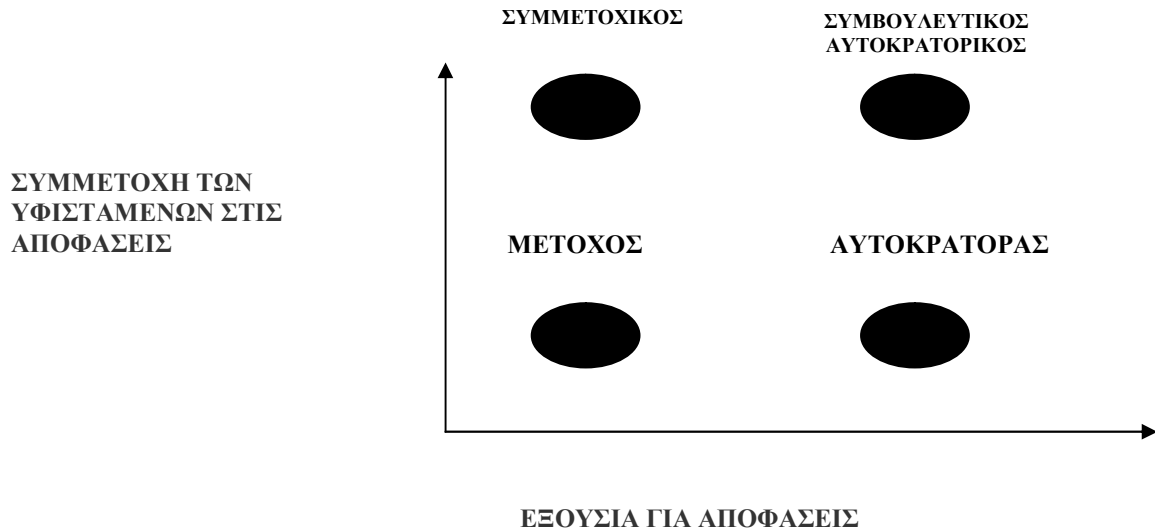
→

←

1 ΣΥΝΕΧΗ ΡΟΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΑΛΛΑ & ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.

ΕΙΣΡΟΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ.

## ΒΟΝΟΜΑ / ΣΛΕΒΙΝ



## ΘΕΩΡΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ

### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ :

1. Ο ΗΓΕΤΗΣ.

2. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ.

3. Η ΕΡΓΑΣΙΑ.

4. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- 1. ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ
- 2. ΔΟΜΗΜΕΝΟΙ
- 3. ΜΗ ΔΟΜΗΜΕΝΟΙ
- 4. Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ -  
ΒΑΘΜΟΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ

- 1. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΙ
- 2. ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟΙ
- 3. ΔΟΜΗΜΕΝΟΙ
- 1' Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - ΜΕΘΟΔΟΙ  
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ -  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

## 4.6 ΤΑ ΣΤΥΛ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στη συνέχεια του δεύτερου κεφαλαίου θα ασχοληθούμε με τα διάφορα στυλ διοίκησης, θα αναλύσουμε το πώς χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ πώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους προς το προσωπικό, δηλαδή ανάλογα με το κάθε στυλ πώς συμπεριφέρεται ο μάνατζερ μέσα στην επιχείρηση, πώς αντιλαμβάνεται το κάθε στυλ, πώς το αντιμετωπίζει το προσωπικό αλλά και ολόκληρη η εταιρεία. Τα στυλ διοίκησης είναι το μέσο και η διαδικασία προώθησης κατεύθυνσης για την εταιρεία, τα στυλ διοίκησης που υπάρχουν είναι τα εξής:

### **Αυταρχικός**

Αυτός ο τύπος διοίκησης είναι όταν ο μάνατζερ λέει στους υπαλλήλους του τι θέλει αυτός να γίνει και πώς θέλει να γίνει, χωρίς να ζητάει ή να είναι ανοιχτός στις συμβουλές των υπαλλήλων του.

Ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος να το χρησιμοποιεί ο μάνατζερ, είναι όταν έχει όλες τις πληροφορίες και τις γνώσεις για το αντικείμενο το οποίο ασχολείται, γνωρίζει όλα τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να έχει, αλλά και τον τρόπο να τα επιλύσει, έχει μπροστά του τον απαιτούμενο χρόνο οπότε ότι και να του συμβεί να έχει το χρόνο να το επιλύσει και τέλος οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και γενικά από το περιβάλλον το οποίο δουλεύουν.

Κάποιοι θεωρούν ότι αυτό το είδος διοίκησης δεν είναι το πιο ενδεδειγμένο διότι ο μάνατζερ φέρεται με άσχημο τρόπο στους εργαζόμενους χρησιμοποιεί άσχημη γλώσσα όταν τους μιλάει, τους βρίζει και τους κακομεταχειρίζεται. Συγχρόνως τους διοικεί με απειλές και χρησιμοποιεί συνέχεια την ισχύ που του δίνει η θέση του μέσα στην εταιρεία κάνοντας κατάχρηση της εξουσίας του.

Αυτό το στυλ δεν είναι το καταλληλότερο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν μάνατζερ στην προσπάθεια του να διοικήσει το προσωπικό του - να διοικήσει ανθρώπους- είναι ένα απαράδεκτο και μη επαγγελματικό στυλ διοίκησης. Στην πραγματικότητα αν θέλει ο μάνατζερ να έχει ικανοποιημένους τους υπαλλήλους του και να έχουν αυτοί τα σωστά κίνητρα για να εργαστούν έχοντας αυξημένα ποσοστά απόδοσης, πρέπει να χρησιμοποιεί το συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

### **Συμμετοχικός**

Σε αυτό το είδος διοίκησης ο μάνατζερ συνεργάζεται όταν χρειάζεται να παρθεί μία σοβαρή ή οποιαδήποτε απόφαση για την εταιρεία με έναν ή περισσότερους υπαλλήλους. Φυσικά ο μάνατζερ ο οποίος είναι και εξουσιοδοτούμενος από την εταιρεία να παίρνει αποφάσεις θα πάρει την τελική απόφαση σε οτιδήποτε αφορά τα σχέδια της εταιρείας.

Το να χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ο μάνατζερ δεν σημαίνει αδυναμία διοίκησης, αντίθετα δείχνει ωριμότητα του μάνατζερ σεβασμό σε αυτό που κάνει ,αλλά και σεβασμό στο προσωπικό του. Αυτό το είδος είναι ενδεδειγμένο να χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που ο μάνατζερ δε γνωρίζει απόλυτα το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται έχει τις μισές από τις πληροφορίες που χρειάζεται, οπότε έχει και την ανάγκη του προσωπικού του το οποίο έχει τις υπόλοιπες πληροφορίες και έχει την δυνατότητα να τον συμπληρώνει σε οτιδήποτε απορίες έχει. Αυτό το σύστημα επιτρέπει στον μάνατζερ να νοιώθει αλλά και να αποτελεί μέρος της ομάδας που διοικεί αλλά και να παίρνει καλύτερες αποφάσεις.

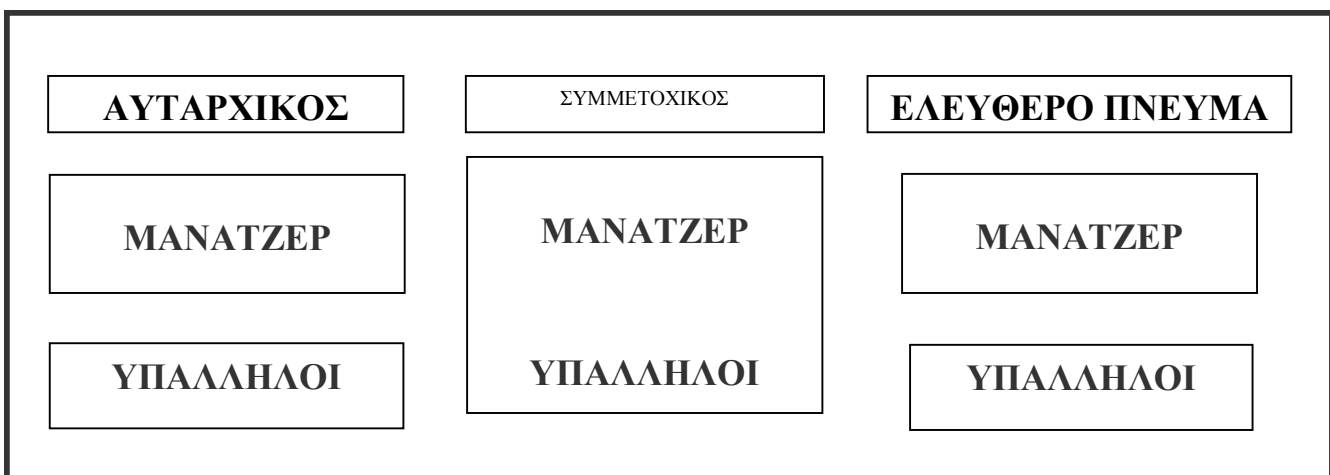
### **Με ελεύθερο πνεύμα**

Σε αυτό το στυλ ο μάνατζερ επιτρέπει στο προσωπικό του να παίρνει από μόνο του τις αποφάσεις. Φυσικά ο μάνατζερ θα είναι αυτός που στο τέλος,



αφού κρίνει και αναλύσει τις αποφάσεις του προσωπικού, θα πάρει την τελική απόφαση. Αυτό το είδος χρησιμοποιείται όταν το προσωπικό είναι αρκετά έμπειρο και ικανό να παίρνει από μόνο τις αποφάσεις για ζητήματα που απασχολούν την εταιρεία. Δεν είναι δυνατόν ο μάνατζερ να τα κάνει όλα μόνος του και να παίρνει αποφάσεις για όλα, πρέπει να δίνει προτεραιότητες και να δίνει και την ευκαιρία στο προσωπικό του εφόσον μπορεί να έχει τον πρώτο λόγο σε ορισμένα θέματα.

Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι κάποιοι μάνατζερ χρησιμοποιούν και συνδυάζουν και τα τρία, βέβαια πάντα κάποιο από αυτά κυριαρχεί στις προτιμήσεις του και το χρησιμοποιεί περισσότερο από τα άλλα.



Πρέπει σε αυτό το σημείο να τονίσουμε ένας καλός μάνατζερ τα χρησιμοποιεί και τα τρία με βάση τις συνθήκες που επικρατούν μεταξύ των υπαλλήλων, του μάνατζερ αλλά και των διαφόρων καταστάσεων που ισχύουν καθημερινά σε μία εταιρεία.

Κάποιες από αυτές τις συνθήκες είναι οι παρακάτω:

α) Σε έναν νέο υπάλληλος που μόλις μαθαίνει τη δουλειά, ο μάνατζερ πρέπει να χρησιμοποιήσει το αυταρχικό στυλ προκειμένου να μην δώσει πολύ αέρα

στον νέο υπάλληλο που μόλις ήρθε στην εταιρεία, να του επιβληθεί από την αρχή και να του δείξει ποιόν πρέπει να υπακούει, ποιός είναι το αφεντικό αλλά και ότι πρέπει να εργαστεί για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του μάνατζερ του για να καλυτερέψουν γι' αυτόν οι συνθήκες στην συνέχεια. Φυσικά ο μάνατζερ πρέπει να είναι δίπλα του σε ότι χρειαστεί, να τον συμβουλεύει και να τον βοηθάει μέχρι να είναι απόλυτα έτοιμος. Η κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει εδώ ο μάνατζερ είναι ένας νέος υπάλληλος σε ένα νέο περιβάλλον.

**β)** Χρησιμοποιείται το συμμετοχικό στυλ σε μία ομάδα εργατών που ξέρει τη δουλειά της. Ο Μάνατζερ γνωρίζει το αντικείμενο του αλλά θέλει να δημιουργήσει μία ομάδα η οποία θα είναι έτοιμη να δράσει και χωρίς αυτόν σε οποιαδήποτε κατάσταση. Οι υπάλληλοι ξέρουν το αντικείμενο αλλά θέλουν να αποτελούν μέρος της ομάδας. Η κατάσταση χρειάζεται χρόνο.

**γ)** Χρησιμοποιείται το φιλελεύθερο είδος όταν οι εργάτες ξέρουν πιο πολλά από τον μάνατζερ. Δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του, οι εργάτες χρειάζεται να παίρνουν ευθύνες και να κατευθύνουν τη δουλειά μόνοι τους αφού τη γνωρίζουν καλά, ο μάνατζερ μπορεί να ασχολείται με άλλα πράγματα.

**δ)** Χρησιμοποιούνται και τα τρία. Αναφέρεται στους εργαζόμενους ότι το υπάρχον σύστημα δεν λειτουργεί σωστά και ότι πρέπει να αλλαχτεί (αυταρχικός). Ρωτάται η γνώμη τους, τους ζητήται να κάνουν προτάσεις, και να δημιουργήσουν ένα νέο σύστημα με τη βοήθεια του μάνατζερ τους (συμμετοχικός) και αφήνεται η ελευθερία προκειμένου να δημιουργήσουν το νέο σύστημα (ελεύθερο-πνεύμα).

Τις διάφορες καταστάσεις κάτω από τις οποίες ο μάνατζερ χρησιμοποιεί ένα σύστημα, επηρεάζονται από κάποιους παράγοντες:

- α) Ο χρόνος που έχει, για να εφαρμόσει τις ιδέες του
- β) Οι σχέσεις μάνατζερ, υπαλλήλων να βασίζονται στην εμπιστοσύνη και το σεβασμό
- γ) Το ποιος έχει τη γνώση, ο μάνατζερ ή οι υπάλληλοι
- δ) Πόσο καλά εκπαιδευμένοι είναι οι υπάλληλοι, πόσο καλά γνωρίζει το αντικείμενο ο μάνατζερ
- ε) Οι εσωτερικές αντιπαραθέσεις
- στ) Η εσωτερική πίεση
- ζ) Το αντικείμενο ενασχόλησης είναι δομημένο ή όχι, πολύπλοκο ή απλό
- η) Υπάρχει καλή εκπαίδευση του μάνατζερ αλλά και των υπαλλήλων

#### **4.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ - ΗΓΕΤΙΚΟΣ – ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΗΣ**

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τα παραπάνω τέσσερα διαφορετικά στυλ διοίκησης.

**Διαχειριστικός.** Είναι ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί το διαχειριστικό στυλ, δηλ. παρέχει υποστήριξη στο προσωπικό του, και στο επίπεδο της δουλειάς αλλά και σε προσωπικά τους προβλήματα. Επικοινωνεί με το προσωπικό το οποίο νοιώθει, μιλάει, μπορεί..

Όλα τα παραπάνω βοηθούν τον μάνατζερ να επικοινωνεί. Ο μάνατζερ δεν παίζει το ρόλο του καταπιεστή δεν κατακρίνει το προσωπικό όταν δεν μπορεί για κάποιο λόγο να κάνει κάτι, αντίθετα το διευκολύνει το συμβουλεύει και του συμπαραστέκεται κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Ο μάνατζερ συμμετέχει ενεργά σε κάθε φάση της παραγωγής, και προσπαθεί να είναι πάντα παρόν και να

αποτελεί ένα στήριγμα γι' αυτούς. Φυσικά αυτό δεν σημαίνει ότι τους αφήνει ελεύθερους να παίρνουν αποφάσεις από μόνοι τους, απλώς είναι πάντα εκεί για να τους συμβουλέψει, εάν χρειαστεί.

**Ο Διαχειριστικός μάνατζερ έχει καθαρά υποστηρικτικό στυλ προς το προσωπικό του.**

**Διοικητικός.** Ο διοικητικός μάνατζερ δεν ξεκινάει ποτέ κάτι χωρίς να θεσπίζει στόχους τους οποίους φυσικά επιβάλλει στο προσωπικό του χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα απόκλισης.

Βασικό του μέλημα είναι η καλή οργάνωση της δουλείας και η θέσπιση προγράμματος βάση του οποίου πρέπει όλοι να λειτουργούν μέσα στην εταιρεία.

Τοποθετεί χρονικά όρια για οποιαδήποτε πλάνο σχεδιάζει για την εταιρεία. Χρονικό πλάνο το οποίο το προσωπικό είναι υποχρεωμένο να ακολουθεί επακριβώς, το οποίο νοιώθει άνετα μαζί του, του μιλάει για τα προσωπικά του προβλήματα, τον εμπιστεύεται και τον νοιώθει σαν δικό του άνθρωπο.

**Ο μάνατζερ που ακολουθεί αυτό το στυλ θέλει να έχει την πλήρη διοίκηση και τον έλεγχο του προσωπικού του, δεν αφήνει κανένα περιθώριο ελεύθερης σκέψης.**

**Ηγετικός.** Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί ένα ηγετικό στυλ, και αυτομάτως χαρακτηρίζεται και ηγέτης έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Είναι διαθέσιμος πάντα για τα προβλήματα του προσωπικού του.
- β) Είναι ακροατής των κινήσεων του προσωπικού του δηλαδή τους δίνει πλήρη ελευθερία.
- γ) Είναι ικανός να αντιμετωπίσει κάθε πρόβλημα που μπορεί να του προκύψει μέσα στην εταιρεία, χωρίς ποτέ να πανικοβάλλεται.

δ) Απλοποιεί με την εμπειρία του και τις γνώσεις του κάθε δύσκολη κατάσταση μέσα στην εταιρεία.

ε) Είναι ανεκτικός στις διαφωνίες με τους προϊστάμενους ή τους υφιστάμενους του, αφού αφήνει να κοπάσουν τα πράγματα και μετά ενεργεί, οπότε και δεν δημιουργεί ποτέ οξυτήτες και δύσκολες καταστάσεις που θα οδηγούσαν ίσως αν το προκαλούσε, στην καταστροφή κάποιου σχεδίου ή κάποιων πλάνων που είχε στο μυαλό του για την εταιρεία.

στ) Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του και φυσικά δεν είναι ευθυνόφοβος, ξέρει να αναγνωρίζει τα λάθη του.

ζ) Αναγνωρίζει την δουλειά των άλλων και προωθεί τις καλές δουλείες χωρίς να φοβάται για επίδοξους διεκδικητές της θέσης του διότι έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

η) Προτιμάει να αντιμετωπίζει τους άλλους πρόσωπο με πρόσωπο διότι ξέρει ότι πλεονεκτεί και ότι έχει τη δυνατότητα να πετύχει αυτό που θέλει μέσα από προσωπικές συζητήσεις.

**Γραφειοκράτης.** Ο τύπος του γραφειοκράτη είναι ο αόρατος δηλαδή το προσωπικό δεν τον βλέπει ποτέ, δεν είναι κοντά στους υπαλλήλους και δεν συμμετέχει στα προβλήματά της δουλείας ή στα προσωπικά τους.

Είναι ο τύπος του ομιλητή, συνηθίζει να μιλάει χωρίς **ουσία** μόνο και μόνο γιατί πιστεύει ότι όσο περισσότερα εξηγεί τόσο καλύτερα θα καταλάβει το προσωπικό τι θέλει από αυτούς, αυτό το κάνει γιατί δεν τους εμπιστεύεται πιστεύει ότι μόνο αυτός είναι ικανός και ξέρει καλά τα πράγματα.

Αποφεύγει τις συγκρούσεις, αλλά και τον διάλογο είναι απόμακρος και κανείς δεν μπορεί να τον πλησιάσει σε περίπτωση που τον χρειάζεται. Συνηθίζει να περιπλέκει τα πράγματα γιατί δίνει μεγάλη σημασία σε θέματα διαδικαστικά,

αρνείται να φύγει από οροθετημένα κλισέ που του έχει υπαγορεύσει η εταιρεία να δουλέψει.

Δεν ανέχεται διαφωνίες δεν δέχεται κανείς να του φέρνει αντίρρηση, αυτό που λέει θεωρεί ότι είναι πάντα το σωστό και ότι κανείς δεν ξέρει περισσότερα από αυτόν οπότε και δεν μπορεί να του αντιπροτείνει σε κάτι που έχει ήδη αυτός σκεφτεί.

Δεν έχει εμπιστοσύνη σε κανέναν, γι' αυτό και δεν ανοίγεται, φοβάται για τη θέση του και γι' αυτό το λόγο τείνει να "πνίγει" τις ιδέες που δεν είναι δικές του, και θεωρεί ότι αυτοί που τις πρότειναν αποτελούν μελλοντικούς διεκδικητές της θέσης του.

Πιστεύει ότι ποτέ δεν φταίει, γι' αυτό όταν κάνει λάθος ψάχνει για εξιλαστήρια θύματα προκειμένου να αποδείξει ότι κάποιος άλλος εκτός από τον ίδιο ευθύνεται για ότι συνέβη και θεωρήθηκε από τους προϊσταμένους του ως αρνητικό γεγονός για την εταιρεία.

Συνηθίζει όταν και εφόσον μπορεί, να οικειοποιείται τις δουλείες των υφισταμένων που θεωρούνται ως καλές από την εταιρεία και να κλέβει τη δόξα από τους άλλους διατηρώντας έτσι τη θέση του και κερδίζοντας την εύνοια των ανωτέρων του.

**Προτιμά να αναφέρει και να του αναφέρουν για τα πάντα, κάνει υπομνήματα και έγγραφα για τα πάντα προκειμένου όπως αυτός πιστεύει να είναι έτσι καλυμμένος.**

## 4.8 ΣΤΑΘΕΡΟΣ – ΑΣΤΑΘΗΣ

Τα παραπάνω δύο στυλ τα οποία συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται και να χαρακτηρίζονται ως διαφορετικά στυλ, είναι μια συνέχεια του στυλ του ηγέτη και του γραφειοκράτη αφού όλα τα παρακάτω που θα αναφέρουμε αποτελούν και στοιχεία των δύο προηγούμενων μοντέλων που ήδη αναφέραμε.<sup>21</sup>

### **Σταθερός**

**α)** Παραδέχεται τα λάθη του

**β)** Ανοιχτός

**γ)** Τηρεί τις υποσχέσεις του

**δ)** Έχει ένα απλό γραφείο

το οποίο είναι ανοικτό πάντα σε όλους

**ε)** Σκέφτεται πέρα από τον εαυτό του και τους άλλους

**στ)** Είναι δίκαιος σε όλους

**ζ)** Είναι αποφασιστικός και καθοδηγητής

**η)** Είναι κοινωνικός με όλους

**θ)** Είναι απλός και προσιτός όλοι μπορούν ανά πάσα στιγμή να έρθουν σε επαφή μαζί του.

### **Ασταθής**

**α)** Θεωρεί τον εαυτό του αλάνθαστο και κατηγορεί τους άλλους για οτιδήποτε κακό συμβαίνει στην εταιρεία.

**β)** Είναι μυστικοπαθής, κρατάει τις ιδέες του για τον εαυτό του, φοβάται τους πάντες και πιστεύει ότι όλοι θέλουν να του πάρουν τη θέση.

---

<sup>21</sup> ΕΕΔΕ - ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΗΓΕΤΗΣ, σελ. 6,32,40,42

γ) Δεν τηρεί ποτέ τις υποσχέσεις του, τις χρησιμοποιεί μόνο και μόνο για να πείσει τους άλλους για κάτι, πράγμα που τον κάνει αναξιόπιστο και πολύ γρήγορα κανείς δεν τον εμπιστεύεται.

δ) Έχει πολυτελές γραφείο, γιατί είναι επιδειξιμανής και πιστεύει ότι όσο πιο πολυτελές είναι το γραφείο του τόσο πιο πολύ θα τον σέβονται οι άλλοι, συγχρόνως θέλει να ξεχωρίζει και να δηλώνει το γραφείο του την ανωτερότητα του.

ε) Είναι δίκαιος μόνο με αυτούς που φοβάται δηλαδή με τους ανώτερους του. στ) Αναθέτει τις αποφάσεις σε επιτροπές προκειμένου να μην έχει αυτός την ευθύνη για τίποτα.

ζ) Είναι απομονωμένος και τελείως ακοινωνήτος.

η) Είναι φαντασμένος και πιστεύει ότι είναι ανώτερος.

#### 4.9 ΑΛΛΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Ανθρωπιστικός.** Ο διευθυντής που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφιστάμενων, μέχρι και οι ανάγκες ευημερίας τους.

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό



που αποδέχονται τα μέλη της οργάνωσης, αντίθετα με τον αυταρχικός ηγέτη που επιμένει στην αύξηση της παραγωγής και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα.

Αντίθετα ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό στυλ ηγείται δίνοντας πάντα πρώτος το καλό παράδειγμα στους υπαλλήλους του. Ο μάνατζερ με το να μην δίνει τόσο μεγάλη σημασία στην παραγωγή ειδικά στην αύξηση της, μειώνει τις προστριβές με τους εργατές οι οποίοι σίγουρα αν πιεστούν περισσότερο από ότι μπορούν θα έρθουν σε ρήξη με τον μάνατζερ: «Είναι δύσκολο να πιέζεις τους ανθρώπους να παράγουν παραπάνω από ότι μπορούν, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται στην πίεση».

Στο ανθρωπιστικό στυλ οι υφιστάμενοι νοιώθουν άνετα με τους ρυθμούς που οφείλουν να ακολουθήσουν, και έτσι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο μάνατζερ είναι ο μεγαλύτερος αδερφός και όχι ο αυστηρός πατέρας. Υπάρχει μια σύμπνοια και ενότητα μέσα στην εταιρεία, οι εργατές θέλουν να παράγουν παραπάνω διότι νοιώθουν ευχάριστα στο χώρο εργασίας τους, βέβαια στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερο. Ο προϊστάμενος δεν επιζητά την αύξηση της παραγωγής αλλά την αποδοχή των εργαζομένων.

**Laissez-Faire.** Το έχουμε ήδη αναφέρει και σαν ανοιχτόμυαλο μάνατζμεντ, ή σαν ηγετικό στυλ, επειδή όμως υπάρχουν μεγάλες διαφορές θα αναφερθούμε σ' αυτό. Στα στυλ που ήδη έχουμε εξετάσει πάντα υπάρχει η κόντρα της διοίκησης για την παραγωγή σε σχέση με τις ανάγκες του προσωπικού.

Ο Laissez-Faire μάνατζερ δεν ασχολείται με αυτή την κόντρα, δεν τον ενδιαφέρει τίποτα από τα δύο γιατί απλώς είναι έξω από τα πράγματα. Δηλαδή ενώ αποτελεί μέλος της οργάνωσης, είναι έξω από αυτήν. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν, και αυτός όντως δίνει λίγα.

Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται σπάνια, στις οργανώσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που σε κάθε περίπτωση παρουσιάζουν

διαφορετικά προβλήματα. Είναι περισσότερο κοινή σε οργανώσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

Αυτό το σύστημα όπως πολλοί πιστεύουν δεν εννοούσε ακριβώς αυτό αλλά κάτι διαφορετικό, το θέμα είναι ότι στην δική του θεωρία ανήκει το στυλ διοίκησης που περιγράφουμε.

Ο μάνατζερ που ασκεί αυτό το στυλ διοίκησης, έχει μικρή επιρροή στους άλλους δεν ασχολείται με την οργάνωση, αποποιείται των ευθυνών. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα ή την οργάνωση, απλώς εκτελεί χρέη συνδετικού κρίκου μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων, δηλαδή μεταφέρει τις εντολές. Θέλει να αποφεύγει να εμπλέκεται σε οργανωτικά πράγματα, αλλά και να βλέπει όσο λιγότερο γίνεται το δικό του προϊστάμενο. Αφήνει τους υφισταμένους του να τα βγάζουν πέρα μόνοι τους, ακόμα και όταν χρειάζονται τη βοήθεια του.<sup>22</sup>

**Πειστικός ηγετικός τρόπος διοίκησης.** Το πειστικό στυλ βρίσκεται κάπου ενδιάμεσα σε σχέση με τα προηγούμενα, δηλαδή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον και για την παραγωγή αλλά και για τα άτομα. Με αυτό τον τρόπο ο μάνατζερ βρίσκει συμβιβαστικές λύσεις ώστε και η διοίκηση να είναι ικανοποιημένη αλλά και οι εργαζόμενοι.

Βέβαια με αυτό τον τρόπο βρίσκεται σε σύγκρουση και με το στόχο της εταιρείας για αύξηση της παραγωγής αλλά και με το στόχο των εργατών για καλύτερες σχέσεις και συνθήκες εργασίας. Ο μάνατζερ δεν κατευθύνει τα πράγματα ούτε προς την παραγωγή ούτε προς τους εργαζόμενους, αλλά ούτε και τον χαρακτηρίζει μια νωθρότητα και αδιαφορία, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις για να συμβιβάζει τις καταστάσεις.

Με αυτό τον τρόπο υπάρχει η δυνατότητα να έχουμε μία καλή παραγωγή χωρίς να πιέζονται οι εργαζόμενοι. Σκοπός αυτού του στυλ δεν είναι να βρεθεί η

---

<sup>22</sup> Blake & Mouton, The Managerial Grid, Elsevier Science & Technology, 1994 , σελ. 29

καλύτερη δυνατή λύση για τους ανθρώπους ή την παραγωγή, αλλά η μέση λύση. Ο πειστικός μάνατζερ ενδιαφέρεται εξίσου και για την παραγωγή αλλά και για το προσωπικό. Με βάση αυτό το στυλ υποτίθεται ότι το προσωπικό θα είναι ευχαριστημένο και δεν θα πιέζεται, έτσι ο μάνατζερ μπορεί να επικοινωνεί καλά και με τους εργαζόμενους και με τη διοίκηση.<sup>23</sup>

**Δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς.** Το δημοκρατικό στυλ έχει ως βασική προϋπόθεση ότι και τα δύο θέματα που απασχολούν τη διοίκηση λειτουργούν άψογα, δηλαδή και το προσωπικό νοιώθει καλά δηλαδή υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της εταιρείας, αλλά και συγχρόνως η παραγωγή είναι αυξημένη και αυτό γιατί οι υπάλληλοι νοιώθουν ενεργά μέλη της εταιρείας, την πονάνε και την νοιώθουν σαν δικιά τους και έτσι δουλεύουν όσο περισσότερο μπορούν για το καλό της εταιρείας. Αυτό βέβαια είναι ένα αποτέλεσμα των καλών σχέσεων μεταξύ των διοικούντων και των διοικούμενων.<sup>24</sup>

#### **4.10 ΒΑΣΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ**

Όλοι οι ορισμοί γύρω από τα στυλ διοίκησης δίνουν έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία, τους ανθρώπους, τα συστήματα και τις διαδικασίες. Η μεγάλη πληθώρα που υπάρχει στον ορισμό της ηγεσίας μπορεί να ταξινομηθεί στις παρακάτω θεωρίες:

**α)** Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες

**β)** Ηγεσία που δίνει έμφαση στη προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής

**γ)** Ηγεσία που δίνει έμφαση στη τέχνη της συμμόρφωσης

---

<sup>23</sup> Χατζηγεωργίου Γιάννης, John Dewey, 2000, σελ. 123

<sup>24</sup> RALPH STOGDIL, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΚΩΣΤΑΣ ΤΖΩΡΖΑΚΗΣ / ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, 1992 ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ 2.4.6 σελ 52 - 55

- δ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής
- ε) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή τη συμπεριφορά.
- στ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ
- ζ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου
- η) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης
- θ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο
- ι) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία

Το ηγετικό πρότυπο μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μία ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει ένα έργο.<sup>25</sup>

#### 4.11 ΤΑ ΟΧΤΩ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Πριν μιλήσουμε για τις επιπτώσεις των διαφόρων στυλ διοίκησης στους υφιστάμενους, θα αναφερθούμε σε έναν θεωρητικό σαν προάγγελο της ανάλυσης που θα κάνουμε αργότερα πάνω στους θεωρητικούς που αναφέρθηκαν στα στυλ διοίκησης. Τα οχτώ στυλ αυτά είναι:

1. **Το συνδετικό στυλ**, εδώ ο μάνατζερ αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, δουλειά του είναι να μεταφέρει απλά τις εντολές των προϊστάμενων στους υφιστάμενους.

---

<sup>25</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΚΩΣΤΑΣ ΤΖΩΡΖΑΚΗΣ / ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, 1992 ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ 2.4.6 – 55-58

2. **Το πολιτικό στυλ**, είναι το καθαρά συναινετικό στυλ που σκοπός του είναι να ταιριάζει τα πάντα και να τα έχει με όλους καλά, να αποφύγει τις προστριβές και να βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση.
3. **Το επιχειρησιακό στυλ**, σε αυτό σκοπός του μάνατζερ είναι το καλό της επιχείρησης, είναι βέβαια και αυτός συγκαταβατικός και δεν του αρέσουν οι προστριβές αλλά σκοπός του είναι πάντα το καλό της εταιρείας και όχι των εργατών.
4. **Το ερευνητικό στυλ**, είναι το στυλ διοίκησης που στηρίζεται στην έρευνα, στο συνεχές ψάξιμο πριν αποφασιστεί κάτι είτε σε επίπεδο προσωπικού είτε παραγωγής.
5. «**Ο χρόνος είναι χρήμα**», εδώ τον μάνατζερ το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι να γίνονται όλα στην ώρα τους πέρα από κάθε κόστος .
6. **Ο ειδικός**, είναι το είδος στο οποίο ο μάνατζερ πιστεύει ότι ξέρει τα πάντα, και ότι δεν έχει την ανάγκη κανενός, έχει άποψη και κρίνει τα πάντα.
7. **Ο νέος μάνατζερ**, σε αυτό το στυλ ο μάνατζερ προσποιείται ότι δεν γνωρίζει τίποτα και ζητάει βοήθεια για όλα, ερευνά, ψάχνει, ρωτάει και συμμετέχει, μέχρι να έχει γενική άποψη για τα πάντα .
8. **Ο ομαδικός μάνατζερ**, δουλεύει ομαδικά και σκοπός του είναι να παίρνονται οι αποφάσεις πάντα σε συνεργασία με τους υφιστάμενους του.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Mintzberg

#### **4.12 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΥΛ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ**

Όπως έχουμε ήδη δει έχουμε πάρα πολλά στυλ διοίκησης, το θέμα είναι ότι κάποια σχετίζονται μεταξύ τους και έχουν πάρα πολλές ομοιότητες. Γι' αυτό και θα τα κατηγοριοποιήσουμε σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με τις επιπτώσεις που έχουν στην συμπεριφορά των υφισταμένων.

##### **Αυταρχικό στυλ**

Στο αυταρχικό στυλ και σε οποιοδήποτε στυλ που αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο σαν ρομπότ και όχι σαν άνθρωπο, η αντιμετώπιση των υφισταμένων είναι η εξής:

**α)** Προσφέρουν ότι ακριβώς τους ζητάνε, δεν προσφέρουν ούτε παραπάνω ούτε λιγότερο δηλαδή όσο χρειάζεται για να διατηρήσουν τη δουλειά τους. Αυτό συνήθως ονομάζεται ελάχιστη συμμόρφωση ή ελάχιστος συμβιβασμός.

**β)** Οι υφισταμένοι νοιώθουν αδικημένοι, οπότε αυτό τους κάνει να γίνονται ή μαχητικοί ή αποξενωμένοι ή οκνηροί και συνήθως το τρίτο. Πολλοί βέβαια θεωρούν ότι έτσι είναι από τη φύση τους, αντίληψη που είναι λανθασμένη γιατί έτσι τους κάνει το σύστημα που τους διοικεί.

**γ)** Το σύστημα αυτό τους οδηγεί πολλές φορές σε σύγχυση και σε επιθετική συμπεριφορά, πράγμα το οποίο είναι το χειρότερο για μια εταιρεία δηλ. να αποτελείται από νευρικούς και επιθετικούς εργαζόμενους που είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμη για καυγά.

**δ)** Οι εργαζόμενοι αποξενώνονται και η έλλειψη αφοσίωσης στην εταιρεία είναι εμφανής.

## **Ανθρωπιστικό**

Στο ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης οι εργαζόμενοι:

α) Νοιώθουν μέρος της εταιρείας.

β) Μπορούν και επικοινωνούν ελεύθερα με τους ανωτέρους τους πράγμα που τους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύσσουν κοινωνικές και συναισθηματικές σχέσεις και τους κάνει να νοιώθουν την εταιρεία σαν το σπίτι τους και να δουλεύουν με ζήλο γι' αυτήν.

γ) Οι υφιστάμενοι σε ένα τόσο ωραίο περιβάλλον αποφεύγουν τις προστριβές προκειμένου να μην βιώσουν την απόρριψη από αυτόν τον τόσο ωραίο χώρο στον οποίο εργάζονται.

## **Laisser-Faire**

α) Ο εργαζόμενος επειδή η εταιρεία είναι ανοργάνωτη και χωρίς διοίκηση κοιτάει τον εαυτό του, ασχολείται δηλαδή μόνο με τις απολαβές του και όχι με το καλό της εταιρείας.

β) Υπάρχει μεταβίβαση μηνυμάτων στους υφιστάμενους, αλλά υπάρχει και πλήρη αδιαφορία στην λήψη αυτών και στη σωστή αποκρυπτογράφηση τους.

γ) Οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποιες ευθύνες, οι οποίες είναι όμως επιφανειακές γιατί δεν υπάρχει κανένας έλεγχος από την κορυφή.

δ) Στους υφιστάμενους δεν αρέσει αυτό το στυλ διοίκησης διότι η έλλειψη πρωτοβουλίας από τον ανώτερο δεν τους βοηθάει να πετύχουν τους στόχους τους.

## **Πειστικό στυλ**

Το στυλ αυτό έχει σαν σκοπό να επιτύχει το κέρδος για την εταιρεία αλλά και να ικανοποιήσει τους εργαζόμενους, η αντίδραση των εργαζομένων είναι η εξής:

α) Τους αρέσει αυτή η κατάσταση και προσπαθούν να διατηρήσουν τις ισορροπίες.

β) Δουλεύουν τόσο όσο χρειάζεται ώστε να μην χαλάσει η παραπάνω ισορροπία.

γ) Η επικοινωνία είναι τόσο ελεύθερη όσο χρειάζεται για να διατηρηθεί η παραπάνω ισορροπία .

### **Δημοκρατικό στυλ**

Επειδή η διοίκηση σε αυτό το στυλ θέλει και ευνοεί την συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση της εταιρείας οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται ως εξής:

α) Δεν δουλεύουν, δεν σκέπτονται για το καλό της οργάνωσης επειδή τους το επιβάλουν αντίθετα το κάνουν επειδή το θέλουν, χαίρονται να δουλεύουν παραπάνω από ότι χρειάζεται για το καλό της εταιρείας, επειδή η εταιρία τους φέρεται με τον καλύτερο τρόπο και της το ανταποδίδουν.

β) Ταυτίζονται με την εταιρεία, την θεωρούν σαν δικιά τους γι' αυτό και βάζουν τα δυνατά τους να πετύχουν το καλύτερο επιθυμητό αποτέλεσμα, πράγμα που θα είναι και προς όφελος τους.<sup>27</sup>

### **4.13 ΛΟΙΠΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ**

---

<sup>27</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΚΩΣΤΑΣ ΤΖΩΡΖΑΚΗΣ /ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, 1992 ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ 2.4.6 – 55-58



Ορισμένοι θεωρητικοί πιστεύουν ότι δεν παίζει ρόλο το στυλ αλλά το αποτέλεσμα που θα έχει στο έργο του ο μάνατζερ. Πίστευε ότι με κάθε κόστος πρέπει ο μάνατζερ να πετύχει στα καθήκοντά του.<sup>28</sup>

Σύμφωνα με μία θεωρία το επιστημονικό μάνατζμεντ και τις θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι σκοπός του μάνατζερ είναι να φέρει εις πέρα το έργο του με τη βοήθεια των καλύτερων υπαλλήλων του. Η θεωρία αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική, και πολλοί μετέπειτα θεωρητικοί είπαν ότι το ταίριασμα που έκανε στο καθήκον και το άτομο, είχε ιδιαίτερη σημασία για την μετέπειτα εξέλιξη της έρευνα πάνω στη διοίκηση.<sup>29</sup>

#### **4.13.1 Η ΘΕΩΡΕΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ**

Η θεωρία του έχει επίδραση πάνω στη θεωρία και πρακτική της ηγεσίας. Υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές σχέσεις προϊστάμενου και υφιστάμενου βασίζονται σε μία σειρά ψεύτικων υποθέσεων περί της φύσης του ανθρώπου ως εργαζόμενου.

Αυτή η σειρά υποθέσεων, με τον τίτλο Θεωρία Χ, βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη εκ φύσης, παθητικό και χωρίς φιλοδοξίες όπως:

**α)** Ο κανονικός άνθρωπος έχει μία έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει αν μπορεί.

**β)** Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, δηλ. της αντιπάθειας προς την εργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για ν’

---

<sup>28</sup> ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ ΚΩΣΤΑΣ ΚΑΙ ΑΛΕΞΙΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

<sup>29</sup> BERNARD

αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

γ) Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία, και πάνω απ' όλα θέλει σιγουριά.

Αυτές όμως οι υποθέσεις περί της φύσης του εργαζόμενου έχουν μερικές φανερές συνέπειες, δηλ. απαιτούν στενή εποπτεία, έμφαση στην αμοιβή και τη σιγουριά, δημιουργία πολύ ειδικευμένων και πλήρως προγραμματισμένων έργων.

Η εγκυρότητα της θεωρίας X είναι αμφισβητήσιμη. Η έννοια της έμφυτης νωθρότητας έρχεται σε σύγκρουση με τις επιστημονικές ενδείξεις και με τον κοινό νοοταύρα όπου επιβεβαιώνεται πώς η φυσική και η πνευματική ενεργητικότητα επιδιώκεται από τον άνθρωπο και, πραγματικά είναι αναγκαία για την υγεία του. Άλλωστε γιατί θα έπρεπε ένας άνθρωπος ο οποίος λειτουργεί σε ένα άσχημο γι' αυτόν σύστημα όπως είναι η θεωρία X να είναι δημιουργικός, και να προσπαθεί να σκεφτεί νέα πράγματα που θα είναι καλά για την εταιρεία του.

Η θεωρία X αντιπαρέβαλε τη θεωρία Ψ η οποία είχε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

**α)** Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στη εργασία είναι φυσική ανάγκη για τον οργανισμό του ανθρώπου, οπότε επειδή έχει σχέση με την ψυχολογία του εργαζόμενου μπορεί να περιβάλλεται από αισθήματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

**β)** Ο φόβος και η απειλή δεν είναι τα μόνα μέσα για να κάνουμε τον εργαζόμενο να εργαστεί, σκοπός είναι να βρούμε τον τρόπο και βασιζόμενοι στην αυτό-κατεύθυνση και τον αυτοέλεγχο να τον κάνουμε να εργαστεί.

γ) Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να ανταμείβεται γι' αυτό που κάνει, και φυσικά ανταμοιβή δεν είναι μόνο το χρήμα αλλά και η αυτοπραγμάτωση, το

γότητρο, η καταξίωση, πράγματα τα οποία θα ανταμείψουν ψυχολογικά τον εργαζόμενο.

δ) Το κανονικό ανθρώπινο ον, κάτω από κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει την ευθύνη.

ε) Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας για τη λύση προβλημάτων του οργανισμού είναι πλατιά και όχι στενά κατανεμημένη στους ανθρώπους.

Με βάση την Θεωρία Χ πάντα έχει προτεραιότητα ο οργανισμός και όχι το άτομο, ο εργαζόμενος και η διοίκηση βασίζεται στον φόβο και την απειλή. Σε αντίθεση η Θεωρία Ψ νοιάζεται περισσότερο για το άτομο παρά για τον οργανισμό, δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να καταξιωθεί και να πετύχει πράγματα για τον εαυτό του.<sup>30</sup>

#### **4.14 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ**

Το Διοικητικό πλέγμα στον κάθετο άξονα μας δείχνει το ενδιαφέρον για προσωπικό ενώ στον οριζόντιο το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Δεδομένων εννέα δυνατών επιλογών κατά μήκος του κάθε άξονα, υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις μέσα στις οποίες μπορεί να πέσει το στυλ ενός ηγέτη.

---

<sup>30</sup> MC GREGOR

### 1.9 Μάνατζμεντ

Σοβαρή προσοχή στις ανθρώπινες ανάγκες για ικανοποιητικές σχέσεις οδηγεί σε μία άνετη φιλική οργανωτική ατμόσφαιρα και ρυθμό εργασίας.

### 9.9 Μάνατζμεντ

Αποπεράτωση εργασίας πετυχαίνεται από συναινούστες ανθρώπους. Αλληλεξάρτηση δια "κοι-νής υποστήριξης" πάνω στο στο-χο της επιχείρησης οδηγεί σε σχέ-σεις εμπιστοσύνης και σεβασμού.

### 5.5 Μάνατζμεντ

Ικανοποιητική απόδοση του ορ-γανισμού είναι δυνατή με την ισορροπία της ανάγκης να επι-τευχθεί εργασία με διατήρηση συγχρόνως του ηθικού του αν-θρώπου σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο.

αποτελεσματικότητα τακτοποίησης των εργασιών με τον τρόπο ώστε η επέμβαση του ανθρωπίνου στοιχείου να γίνεται σε ελάχιστο βαθμό.

### 1,1 Μάνατζμεντ

Καταβολή μίνιμουμ προσπάθειας για να γίνει η απαιτούμενη εργα-σία είναι κατάλληλη για τη διατήρηση της ομαδικότητας του οργανισμού.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Χαμηλό.....Ενδιαφέρον για παραγωγή.....Υψηλό

Οι ίδιοι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διοικούντες αποδίδουν καλύτερα κάτω από 9,9 στυλ σε αντίθεση με το 9,1 (προσανατολισμός προς το καθήκον) ή τον 1,9 (προσανατολισμός προς τον υφιστάμενο).

Το πλέγμα μας παρουσιάζει πέντε βασικά ηγετικά στυλ, για το καθένα δίνονται δύο ψηφία το πρώτο δηλώνει το ενδιαφέρον του μάνατζερ για την παραγωγή ή το καθήκον και το δεύτερο το ενδιαφέρον του για τις ανθρώπινες σχέσεις αυτά είναι:

#### **Ο Μάνατζερ του καθήκοντος (9,1)**

Αυτός ο μάνατζερ παίρνει 9 για το ενδιαφέρον του στην παραγωγή και το καθήκον και ένα για το ενδιαφέρον του στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή τον ενδιαφέρει μόνο η αυξημένη παραγωγή και η επιτυχία της εταιρείας, βλέπει τους εργαζόμενους σαν εργαλεία για να πετύχει τους στόχους του. Θέλει να κάνουν αυτό που θέλει, όταν θέλει, χωρίς πολλές ερωτήσεις, αυτοί που φέρνουν κάποιες αντιρρήσεις αντικαθίστανται.

#### **Ο Μάνατζερ της λέσχης (1,9)**

Σε αντίθεση με το προηγούμενο στυλ αυτό το είδος μάνατζερ λέσχης έχει ένα μικρό βαθμό ενδιαφέροντος στην παραγωγή και ένα υψηλό στις ανθρώπινες σχέσεις, αν μάλιστα ερωτηθεί θα πει ότι σκοπός του στην εταιρεία είναι να έχει τους υφισταμένους του ικανοποιημένους, έτσι πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι θα δουλεύουν με μεγαλύτερη όρεξη, και θα ανέβει και η παραγωγή. Βέβαια επειδή αυτές οι σχέσεις δεν σχετίζονται με την παραγωγή, δηλαδή δεν έχει πραγματικές

φιλικές σχέσεις αλλά μόνο σε εργασιακό επίπεδο, πετυχαίνει τα αντίθετα αποτελέσματα.

### **Αδύνατος Μάνατζερ (1,1)**

Ο Μάνατζερ αυτός αφήνει τα πράγματα όπως είναι, δεν ασχολείται ούτε με την παραγωγή ούτε με τους εργαζόμενους, αδυνατεί να κάνει το οτιδήποτε, οπότε και ο εργαζόμενος δουλεύει για να δουλεύει. Αν οι εταιρείες είχαν περισσότερους από ένα αδύναμους μάνατζερ θα έκλειναν.

### **Μάνατζερ του Εκκρεμούς (5,5)**

Εδώ έχουμε τον τύπο του μάνατζερ που προσπαθεί να ασχολείται μία με το ένα μία με το άλλο. Είναι όμως κοινά αποδεκτό ότι κατά βάθος είναι μάνατζερ καθήκοντος, απλώς διάβασε κάπου ή παρακολούθησε κάποιο σεμινάριο το οποίο τον επηρέασε και έμαθε ότι δεν μπορεί να παραμελεί τα αισθήματα των εργαζόμενων.

### **Συνεργατικός Μάνατζερ (9,9)**

Ο συνεργατικός μάνατζερ θεωρεί ότι μπορεί να ασχοληθεί εξίσου και με τα δύο, και ότι τίποτα δεν τον εμποδίζει να ασχοληθεί με τα προβλήματα των εργατών αλλά και να αυξήσει τη παραγωγή. Λειτουργεί ομαδικά και δίνει την δυνατότητα στους ανθρώπους να εργάζονται ελεύθερα και με πολλές αρμοδιότητες.

## 4.15 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ύστερα από έρευνες πάνω στα διοικητικά στυλ, κατέληξε στον παρακάτω κατάλογο τον οποίο τον ονόμασε τέσσερα συστήματα του μάνατζμεντ:

**Σύστημα 1:** Εκμεταλλευτικό - Εξουσιαστικό. Οι μάνατζερ έχουν εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους τους. Ο έλεγχος επικεντρώνεται στον ανώτατο μάνατζερ.

**Σύστημα 2:** Φιλανθρωπικό - Εξουσιαστικό. Οι μάνατζερ έχουν συγκαταβατική πίστη και εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους, όπως συμβαίνει με το αφεντικό προς τους δούλους.

**Σύστημα 3:** Συμβουλευτικό. Οι μάνατζερ ναι μεν έχουν ουσιαστική αλλά όχι ολοκληρωμένη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφιστάμενους τους. Η άτυπη οργάνωση είναι δυνατόν να είναι παρούσα και μπορεί να ενισχύει ή να αντιστέκεται στην τυπική οργάνωση.

**Σύστημα 4:** Συμμετοχικό. Οι μάνατζερ έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους. Τυπική και άτυπη οργάνωση είναι το ίδιο. Όλοι βοηθούν να επιτύχει ο οργανισμός.<sup>31</sup>

## 4.16 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

### 4.16.1 ΣΧΕΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ- ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τον όρο εξουσία και πώς αυτός επηρεάζει τη λειτουργία μίας εταιρείας.

---

<sup>31</sup> ORGANIZATION THEORY, D.S.PUGH, Penguin Books, 2<sup>ο</sup> Μέρος

**«Η Εξουσία αποτελεί το κλειδί για όλες σχεδόν τις ανθρώπινες σχέσεις είτε αυτές αναφέρονται στις ανθρώπινες σχέσεις, είτε αυτές αναφέρονται σε άτομα είτε σε πολιτικά συστήματα»<sup>32</sup>**

Η εξουσία είναι η ικανότητα να ξεπερνάς την οποιαδήποτε αντίσταση προβάλλει ο άλλος, γρήγορα. Η εξουσία δεν χαρακτηρίζει ποτέ ένα μόνο άτομο, αντίθετα χαρακτηρίζει τη σχέση δύο ανθρώπων. Όταν λέμε ότι κάποιος έχει εξουσία πρέπει να προσδιορίζουμε και σε ποιόν ασκεί αυτήν την εξουσία, η άσκηση εξουσίας είναι μία πολύπλοκη διαδικασία στην οποία μπορεί να συμμετέχουν συγχρόνως πολλά άτομα, διότι το άτομο που ασκεί την εξουσία συγχρόνως δέχεται πιέσεις κατ' εξακολούθηση από κάποιο άλλο άτομο. Στην όλη αλυσίδα της οργάνωσης δεν υπάρχει κανένας «κρίκος» που να μην δέχεται πιέσεις και να μην του ασκείται εξουσία από ένα άλλο τμήμα της αλυσίδας. Για παράδειγμα το άτομο Α έχει ένα ισχυρό φίλο τον Β, όταν λοιπόν το Γ άτομο ασκεί εξουσία πάνω στο άτομο Α μπορεί ο Β να επέμβει και να ασκήσει εξουσία στον Γ, από το παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι η άσκηση εξουσίας είναι μία διαδικασία που ποτέ δεν σταματά και πάντα ασκείται από τον ένα στον άλλο.

Η βάση της εξουσίας είναι η διαδικασία της εξάρτησης, για παράδειγμα η εταιρία ασκεί εξουσία σε έναν υπάλληλο επειδή αυτός εξαρτάται από αυτήν οικονομικά, από την άλλη και ο υπάλληλος μπορεί κάποιες φορές να ασκήσει εξουσία στην εταιρεία διότι σε αυτόν στηρίζεται η παραγωγή της, το θέμα είναι ότι στη δεύτερη περίπτωση ο υπάλληλος για να πετύχει να ασκήσει εξουσία στην εταιρεία δεν πρέπει να είναι μόνος του αλλά να συνεργάζεται συγχρόνως με άλλους υπαλλήλους.

Με βάση το προηγούμενο παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι η άσκηση εξουσίας είναι μια αμφίδρομη σχέση - όχι βέβαια πάντα, κάποιες φορές είναι καθαρά

---

<sup>32</sup> Machiavelli, Ο Ηγέμονας



μονόπλευρη και ασκείται μόνο από την μία πλευρά - βέβαια πάντα ο ένας από τους δύο εξαρτάται περισσότερο, πράγμα που το εκμεταλλεύεται ο άλλος και ασκεί περισσότερη εξουσία πάνω του.<sup>33</sup>

Προτού προχωρήσουμε στην πιο εκτεταμένη ανάλυση της έννοιας εξουσία, και δούμε το πώς ασκείται μέσα στις οργανώσεις ας δούμε μερικούς ορισμούς της προκειμένου να έχουμε μία ολοκληρωμένη εικόνα του φαινομένου το οποίο εξετάζουμε:

**α)** Η εξουσία είναι η νομική ισχύς, η ισχύς που διαθέτει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο ή που διακρίνει μια θέση, στη δικαιοδοσία της οποίας βρίσκεται η τελική επικύρωση της επιβολής κάποιας τιμωρίας .

**β)** Εξουσία ορίζεται και σαν η πιθανότητα που έχουν κάποιες συγκεκριμένες εντολές γνωστής προέλευσης να υπακούονται από μία δεδομένη ομάδα ατόμων.

**γ)** Η εξουσία διακρίνεται από άλλα είδη επιρροής ή ισχύος στο ότι, όταν ο υφιστάμενος πρόκειται να επιλέξει ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις κρατάει τις δικές του επιθυμίες σε προσωρινή αδράνεια και χρησιμοποιεί το επίσημο κριτήριο που είναι η λήψη μίας εντολής σαν βάση για την επικείμενη επιλογή του. Η εξουσία δεν συμπεριλαμβάνει όλες τις μορφές άσκησης ισχύος ή επιρροής πάνω σε «άλλα» άτομα επειδή κάποιος βαθμός εθελοντικής συμμόρφωσης είναι συνδεδεμένος με τις νόμιμες εντολές.

**δ)** Επίσης εξουσία ορίζεται σαν το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει ένα άτομο την επιρροή του ή το δικαίωμα να διατάζει τους άλλους.

**ε)** Ακόμα η εξουσία ορίζεται σαν μια μορφή κοινωνικού ελέγχου που προσδιορίζεται από κάποιο σύνολο αξιών, το οποίο ορίζει την άσκηση

---

<sup>33</sup> Stephen P. Borgatti, 1997 *Organization*

ελέγχου σαν νόμιμη και μπορεί να εμφανιστεί μόνο μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο, αυτό της ομάδας.<sup>34</sup>

#### **4.16.2 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

Στο γενικότερο πλαίσιο της διοίκησης, εξουσία είναι το δικαίωμα του ατόμου να αναλάβει δράση με σκοπό την καθοδήγηση και τον συντονισμό των ενεργειών των άλλων, έτσι που να πραγματοποιούνται οι οργανωσιακοί σκοποί.

Η εξουσία που έχει το άτομο οφείλεται περισσότερο στη θέση που έχει και λιγότερο στη προσωπικότητα του. Με τη διαδικασία της εξουσίας οι εντολές μεταβιβάζονται μέσα στην οργάνωση προς τα κάτω και κατανέμονται στο υφιστάμενο προσωπικό. Τα άτομα μπορούν να ασκήσουν εκείνη την εξουσία που τους έχει μεταβιβαστεί.

Είναι σημαντικό, επομένως, να μεταβιβάζεται στα άτομα εξουσία ισοδύναμη με τις ευθύνες που τους έχουν ανατεθεί. Η διαδικασία της μεταβίβασης εξουσίας περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τους απλούς μηχανισμούς χορήγησης εξουσίας σε υφιστάμενους.

Απαιτεί, επίσης μία προθυμία αποδοχής - εκτός και αν υπάρχει σοβαρός λόγος για το αντίθετο - των αποτελεσμάτων της συμμετοχής των υφισταμένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτό που πρέπει να τονίσουμε εδώ είναι ότι η άσκηση εξουσίας είναι μία νόμιμη διαδικασία, γεγονός που δεν ισχύει πάντοτε.

Συγχρόνως τα άτομα που ασκούν εξουσία έχουν εξουσιοδοτηθεί από κάπου να το κάνουν. Υπάρχουν περιπτώσεις που ένα άτομο χρησιμοποιεί μη νόμιμα μέσα

---

<sup>34</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΚΩΣΤΑΣ ΤΖΩΡΖΑΚΗΣ / ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, 1992 ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ 2.4.6 – 55-58

για να ασκήσει εξουσία πάνω σε άλλα άτομα. Για παράδειγμα μπορούμε να πούμε το εξής ο αστυνομικός που ασκεί εξουσία είναι καθόλα νόμιμος αφού είναι εξουσιοδοτημένος να το κάνει από το κράτος (δεν έχει σε καμία περίπτωση τη δυνατότητα να ξεπεράσει τα προκαθορισμένα όρια αρμοδιότητας τα οποία του έχουν οριστεί από το κράτος).

Από την άλλη ο κακοποιός μπορεί να ασκεί εξουσία αν θέλει με την απειλή του όπλου, αλλά αυτό θα θεωρηθεί κατακριτέο και θα τιμωρηθεί γι' αυτή του την πράξη από την κοινωνία.

Η εξουσία περιέχει τα ακόλουθα σημαντικά χαρακτηριστικά:

- α)** Η εξουσία προϋποθέτει τη σχέση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα.
- β)** Η σχέση αυτή προϋποθέτει κάποια διαφορά ως προς τη θέση, τάξη, βαθμό ανάμεσα σε ένα ανώτερο και σε έναν υφιστάμενο (έστω και προσωρινά).
- γ)** Ο υφιστάμενος αφήνει τη συμπεριφορά του [που είναι ανάλογη με τη σχέση του προς τον ανώτερο, δηλαδή ο υφιστάμενος υπακούει και ο ανώτερος περιμένει μια τέτοια συμμόρφωση (έστω και προσωρινά)].
- δ)** Η συμμόρφωση και η αναμονή για συμμόρφωση, βασίζονται πάνω σε κάποια πεποίθηση που συμμερίζονται και ο ανώτερος και ο υφιστάμενος.
- ε)** Υπάρχει μία καθορισμένη με σαφήνεια οριακή γραμμή στη ζώνη, όπου λειτουργούν η σχέση και η πεποίθηση ή οι πεποιθήσεις που τη στηρίζουν.

Η εξουσία ασκείται από πάνω προς τα κάτω. Κατά την άποψη των θεωρητικών της κλασσικής θεωρίας, ήταν αναπόφευκτο για τους υφιστάμενους να υπακούουν, γιατί το σύστημα κανόνων, των αμοιβών και των ποινών δεν άφηνε περιθώρια για άλλη συμπεριφορά. Στη σύγχρονη όμως γραφειοκρατία γίνεται εμφανής μια διαφορετική αντίληψη των τρόπων λειτουργίας των συστημάτων που διέπουν την εξουσία στις οργανώσεις.

Γύρω στο 1938, υποστηρίχτηκε η άποψη ότι το πραγματικό επίκεντρο εξουσίας στις οργανώσεις βρισκόταν στα μεσαία και στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας και όχι στην κορυφή, όπως δέχεται ο περισσότερος κόσμος.

Υποστήριξε επίσης ότι στην περίπτωση που πραγματοποιείται μεταβίβαση εξουσίας, η εξουσία μεταβιβάζεται από τα κατώτερα στρώματα προς τα ανώτερα και όχι το αντίθετο. Με λίγα λόγια οι υφιστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να αποφασίσουν, προσωπικά ή συλλογικά, κατά πόσο θα υπακούσουν ή θα παραβούν μία εντολή που προέρχεται από τους ανώτερους. Η πράξη της υπακοής ή της απείθειας είναι μια πράξη εξουσίας από τη μεριά των υφισταμένων.

Παρατίθενται τέσσερις προϋποθέσεις προκειμένου ο υφιστάμενος να αποδεχτεί την επικείμενη εξουσία η οποία θα ασκηθεί πάνω του:

- α) Πρέπει να έχει τη δυνατότητα, σωματική και διανοητική να την εκτελέσει.
- β) Πρέπει να πιστεύει ότι η εντολή είναι για το καλό της εταιρεία.
- γ) Πρέπει η εντολή να συμβιβάζεται με τα προσωπικά του ενδιαφέροντα.
- δ) Πρέπει να έχει κατανοήσει την εντολή.<sup>35</sup>

#### **4.16.3 ΜΟΡΦΕΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

Έχουμε τρεις μορφές εξουσίας αυτές είναι :

**Η χαρισματική** εξουσία η οποία στηρίζεται στην πλήρη αφοσίωση των οπαδών προς το πρόσωπο του ηγέτη, τον οποίο και ακολουθούν σε ότι λέει και κάνει τυφλά χωρίς να σκέφτονται το αν αυτά που τους λέει είναι σωστά ή λάθος και αρχίζει συνήθως μέσα από ανεπίσημες αναγνωρισμένες ομάδες (επαναστατικές, θεολογικές, θρησκευτικές κ.λπ). Μπορεί όμως και μέσα σε

---

<sup>35</sup> ORGANIZATION THEORY, D.S.PUGH, Penguin Books, 2<sup>ο</sup> Μέρος

αναγνωρισμένες κοινωνικές ομάδες να ασκηθεί αυτή η μορφή εξουσίας. **Με άλλα λόγια δεν είναι ορθολογιστική, και στηρίζεται έντονα στις προσωπικές αρετές και στα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Ο ηγέτης είναι πάνω από τους νόμους. Η εξουσία στηρίζεται στον ηγέτη και απορρέει από αυτόν.**

**Η παραδοσιακή** εξουσία είναι μία εδραιωμένη πίστη στους νόμους και τους θεσμούς και γενικά στο νομοθετικό πλαίσιο. Με βάση αυτό τα άτομα ακολουθούν πιστά και υπακούουν το πρόσωπο που είναι ο φορέας εξουσία, το πρόσωπο που έχει οριστεί να είναι ο αντιπρόσωπος των νόμων και των θεσμών. Τέτοιου είδους παραδοσιακές εξουσίες είναι η εκκλησιαστική και η βασιλική. **Αυτή η μορφή εξουσίας συγκεντρώνεται γύρω από τον κληρονομικό άρχοντα ή και απορρέει από αυτόν.**

Η **λογικό-νομική** εξουσία στηρίζεται και αντλείται από τους νόμους. Οι ηγέτες είναι κάτω από νόμους. **Ο ηγέτης γίνεται σεβαστός όταν στηρίζεται στους νόμους.** Η υπακοή δεν οφείλεται στο πρόσωπο ή το αξίωμα αλλά στους νόμους που καθορίζουν με λεπτομέρεια σε ποίο άτομο και ως ποία έκταση τα άτομα οφείλουν συμμόρφωση.

Η **επίσημη** εξουσία βασίζεται στους νόμους και τους κανονισμούς. Το άτομο προκειμένου να μην αποκλειστεί και απομακρυνθεί από το υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο είναι **υποχρεωμένο να υπακούσει στους νόμους της αλλά και στο άτομο που έχει οριστεί και έχει την εξουσία να τους επιβάλλει.**

Η **λειτουργική** εξουσία εντοπίζεται σε μία συγκεκριμένη λειτουργία, δηλαδή η εξουσία ασκείται μόνο σε μία μεμονωμένη κατάσταση και σε συγκεκριμένα άτομα. Η παραπάνω διάκριση στηρίζεται στην προέλευση της εξουσίας δηλαδή το αν αυτή πηγάζει από τον ηγέτη, την παράδοση, τον νόμο, ή τις ανθρώπινες σχέσεις.

Τα συγκεκριμένα είδη δεν χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς, αλλά επηρεάζουν τα διάφορα στύλ εξουσίας τα οποία συναντάμε στους οργανισμούς και θα αναλύσουμε παρακάτω. Πριν προχωρήσουμε σε αυτήν την ανάλυση, θα κάνουμε μία πρώτη συσχέτιση της εξουσίας και της οργάνωσης μέσα από τα παρακάτω δύο μέρη του τρίτου κεφαλαίου, προκειμένου αφού έχουμε κατανοήσει καλά και αυτό το σημείο να προχωρήσουμε στα διάφορα είδη εξουσίας που ασκούνται μέσα στις επιχειρήσεις και να αναλύσουμε τα υπέρ και τα κατά τους.<sup>36</sup>

#### **4.16.4 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

Η κατανομή εξουσίας συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Την δημιουργία τμημάτων διοίκησης συμβάλλει στην ύπαρξη συνεκτικού σκοπού και στη διατήρηση υψηλού ηθικού (προϋπόθεση αποτελεί η τήρηση σαφών ορίων αυτονομίας και η αναγνώριση ευθυνών).
- β) Τον καταμερισμός εργασίας στο κάθε επίπεδο λειτουργίας.
- γ) Την γνώση συγκεκριμένων συνθηκών που αναφέρονται στο πως τα μέλη μίας οργάνωσης αντιλαμβάνονται τα προβλήματα, τα σημεία προτεραιότητας, τις δυνατότητες και το περιβάλλον.
- δ) Την βελτίωση των μηχανισμών αντιπροσωπευόμενης διοίκησης, αλλά και η παράλληλη έμφαση στην εξάρτηση από άλλους τρόπους που οδηγούν στην απόκτηση και διατήρηση της συγκατάθεσης και υποστήριξης των εκλογέων.

---

<sup>36</sup> Organizational Behavior, John W. Newstrom, Mc Graw Hill, σελ. 144-145

ε) Για μερικά ζητήματα πρέπει να παίρνονται οι αποφάσεις σε κλίμα κάποιας έντασης, ενώ μερικά θέματα μπορούν να διευθετούνται με διάλογο και διαπραγματεύσεις.

στ) Οι αποφάσεις και οι ενέργειες πρέπει να είναι περισσότερο σύντομες και ελαστικές.

ζ) Για να τελεσφορήσει η προσπάθεια, οι πηγές δυναμικού χρειάζονται μια αποτελεσματική κατανομή εξουσίας.

η) Στις προφορικές επικοινωνίες αλλά και στις πράξεις του πρέπει το άτομο να είναι συναισθηματικό απέναντι στους άλλους για να κερδίζει την κατανόηση και να εξασφαλίζει την συνεργασία.

θ) Πρέπει να επιστρατεύονται και να αξιοποιούνται ηγέτες που να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί μέσα από την κατανομή της εξουσίας και της ισχύος.<sup>37</sup>

#### **4.16.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΑ**

**Η οργάνωση που έχει μια εταιρεία επηρεάζει την άσκηση εξουσίας που ισχύει σε αυτήν την εταιρεία.**

Υπάρχουν τρεις μορφές εξουσίας βασισμένες στην οργάνωση, τις οποίες θα μπορούσαμε να τις χαρακτηρίσουμε σαν γενικές αφού μέσα σε αυτές περιλαμβάνονται όλα τα στυλ εξουσίας που θα δούμε παρακάτω:

Η **καταναγκαστική εξουσία**, εδώ έχουμε μία οργάνωση η οποία στηρίζει την επιβολή της στους εργαζόμενους στις ποινές και τις τιμωρίες, άρα και η εξουσία η οποία ασκείται από τα ανώτερα στελέχη στηρίζεται σε καταναγκαστικά

---

<sup>37</sup> Organizational Behavior, John W. Newstrom, Mc Graw Hill, σελ. 148-149

μέσα, μία και οι εργαζόμενοι υπακούουν διότι φοβούνται την απόλυση, τη μείωση μισθού κ.λπ. Ο προϊστάμενος ασκεί εξουσία μέσω της θέσης του και του βαθμού του με όπλα του τις ποινές και τον εκφοβισμό.

Η **ωφελιμιστική εξουσία**, αυτό το στυλ εξουσίας παρουσιάζεται σε οργανισμούς που χρησιμοποιούν σαν μέσα για να επιβληθούν στους εργαζόμενους, το μισθό αλλά και τα πριμ, τις άδειες, τα ημερομίσθια, τις δουλειές, τις κοινωνικές σχέσεις, το γόητρο κ.λπ. Βλέπουμε δηλαδή ότι ο προϊστάμενος που έχει και την εξουσία στα χέρια του χρησιμοποιεί ωφέλιμα μέσα διοίκησης.

Η **κανονιστική εξουσία**, αυτό το είδος εξουσίας στηρίζεται στα κατώτερα επίπεδα της οργάνωσης και συνδέεται με κάποια πρότυπα και αξίες. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι απόλυτα αφοσιωμένοι στην εταιρεία άρα και σε αυτόν που έχει την εξουσία στα χέρια του. Το όπλο του προϊστάμενου προκειμένου να ασκήσει την εξουσία που έχει είναι αυτή η αφοσίωση των εργαζομένων όχι στο πρόσωπο του αλλά στην εταιρεία.<sup>38</sup>

Η διαδικασία ελέγχου σε μία οργάνωση επιβάλλει την ανάπτυξη κανόνων, ιεραρχιών, διαδικασιών που συντελούν στη γένεση και εδραίωση εξουσιαστικών σχέσεων. Η παραπάνω πρόταση δεν αμφισβητείται σχεδόν από κανένα θεωρητικό των οργανώσεων. Όταν όμως πρόκειται να διερευνήσουμε τις εξουσιαστικές σχέσεις, τότε επικρατούν δύο λογικές. Είτε εξετάζονται τα αίτια που καθιστούν τον έλεγχο αναγκαίο, οπότε αναγκαζόμαστε να επεκτείνουμε την ανάλυση βαθύτερα, είτε ενδιαφερόμαστε μόνο για την άσκηση εξουσίας χωρίς να μας ενδιαφέρουν οι γενεσιουργοί λόγοι και οι πηγές του.

**Η εξουσία είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που δεν μπορεί να καταργηθεί από τις οργανώσεις μπορεί όμως να βελτιωθεί μέσα από τα πληροφοριακά**

---

<sup>38</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΚΩΣΤΑΣ ΤΖΩΡΖΑΚΗΣ / ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, 1992 ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ 2.4.6 – 55-58



πεδία και τον περιορισμό των διακρίσεων μέσα από την επικοινωνία.<sup>39</sup> Πριν μιλήσουμε για τα είδη της εξουσίας πιστεύουμε ότι είναι σημαντικό να αναφερθούμε στο πώς μεταβιβάζεται η εξουσία μέσα στις εταιρείες και ποιές είναι οι υποχρεώσεις αυτού που θα την ασκήσει.

#### **4.16.6 Η ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ**

Η μεταβίβαση εξουσίας με εξουσιοδότηση και με αντίστοιχη ευθύνη δεν είναι μια αυτοτελή πράξη που δεν έχει συνέχεια. Αντίθετα, αυτός που εξουσιοδοτεί διατηρεί την ευθύνη για το άτομο που εξουσιοδότησε και το δικαίωμα ελέγχου και εποπτείας του ατόμου που εξουσιοδότησε, το πώς δηλαδή χρησιμοποιεί τη δύναμη που του δόθηκε. Η κρίση αυτού του ατόμου πρέπει να είναι δίκαιη και αμερόληπτη. Εξάλλου ο εξουσιοδοτούμενος έχει ευθύνη προς αυτούς που του μεταβίβασαν την εξουσία και την ευθύνη, πρέπει να δίνει εξηγήσεις για τον τρόπο με τον οποίο την ασκεί και να λογοδοτεί για τις πράξεις του.

**Ο μάνατζερ που έχει εξουσιοδοτηθεί είναι υποχρεωμένος να λογοδοτεί στους ανωτέρους του και να μην παραβιάζει τα προκαθορισμένα όρια εξουσίας που έχει.** Ας δούμε όμως τώρα τα διάφορα είδη εξουσίας

#### **4.16.7 ΟΡΓΑΝΑ ΛΗΨΕΩΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ<sup>40</sup>**

### **ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ**

**Η γραμμική εξουσία λέγεται αλλιώς και στρατιωτική - τυπική.** Συνδέεται με την αυστηρά ιεραρχική πυραμίδα με βαθμίδες που αντιστοιχούν στα επίπεδα των μάνατζερ. Σύμφωνα με αυτή, από τον ανώτερο στον αμέσως κατώτερο

---

<sup>39</sup> Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, κεφ. Οργάνωση και Εξουσία, 1995, σελ 127.

<sup>40</sup> MANATZMENT, ΚΟΤΑΕΡ, Mc Graw Hill, σελ 149-160

μεταβιβάζεται ολόκληρο το πεδίο εξουσίας και ευθύνης, αλλά και για ένα συγκεκριμένο μέρος της επιχείρησης. Ακριβώς δηλαδή όπως γίνεται στον στρατό, όπου ο συνταγματάρχης μεταβιβάζει την εξουσία στους ταγματάρχες του αλλά, μόνο για το τάγμα τους. Έτσι και στην επιχείρηση, ο Γενικός διευθυντής μεταβιβάζει την εξουσία και την ευθύνη στους διευθυντές του αλλά μόνο για τον τομέα, το τμήμα το οποίο προϊστάται. Στην αρχή της γραμμικής εξουσίας συναντάμε την αρχή της διοίκησης δηλαδή στο κάθε τμήμα προϊστάται μόνο ένας προϊστάμενος και οι εντολές δίνονται μόνο από ένα άτομο, οι υφιστάμενοι των τμημάτων γνωρίζουν ποίον πρέπει να υπακούουν.

Τα **πλεονεκτήματα** της είναι τα εξής:

α) Η απλότητα

β) Η σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων

γ) Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και διοχέτευση εντολών

δ) Η αυστηρή πειθαρχία

ε) Οι συντονισμένες ενέργειες

στ) Η ευχέρεια ελέγχου των υφισταμένων από τους προϊστάμενους

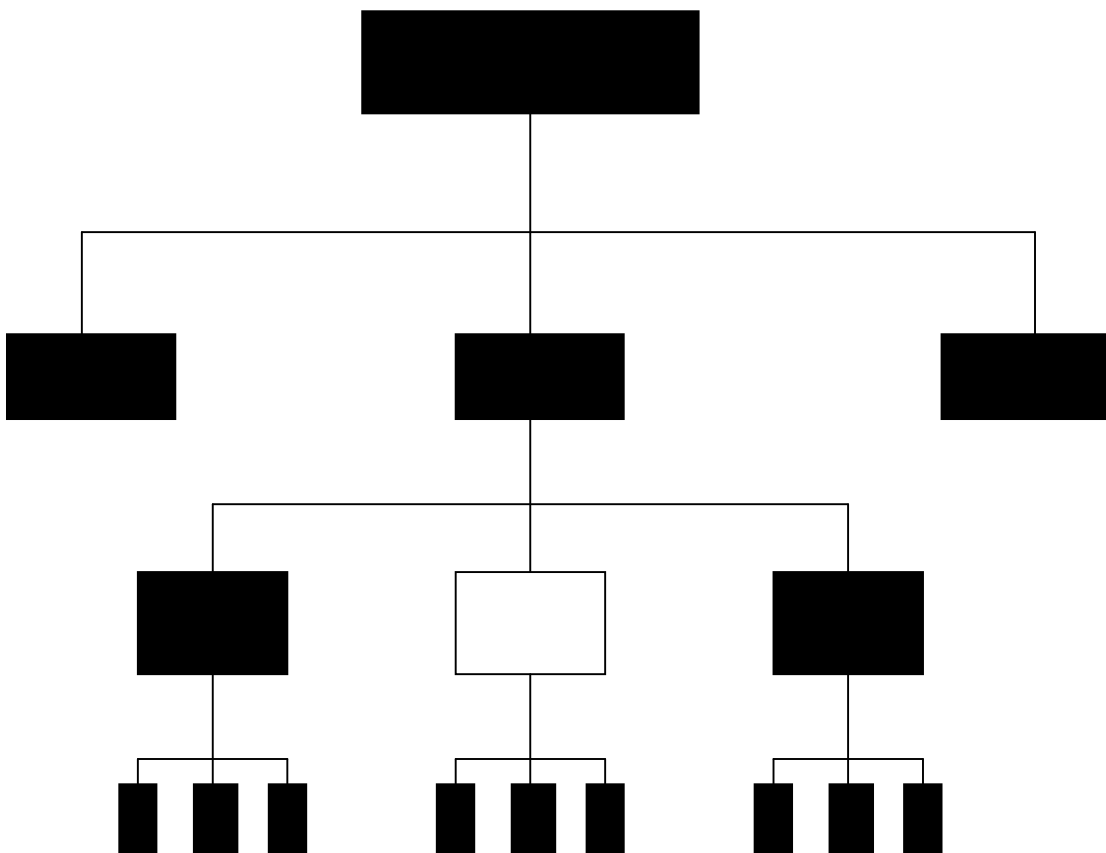
Τα **μειονεκτήματα** είναι τα εξής:

α) Προκαλεί γραφειοκρατική οργάνωση.

β) Απαιτεί μεγάλη ειδίκευση και ύπαρξη πολλών ικανοτήτων στις διοικητικές θέσεις.

γ) Εξάρτηση από λίγους ανθρώπους αφού λίγοι είναι αυτοί που έχουν εξουσία.

Σχηματικά θα μπορούσαμε να την παρουσιάσουμε ως εξής:



**Αυτό το σύστημα χρησιμοποιείται συνήθως από δημόσιους οργανισμούς**

## **ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ**

Η επιτελική εξουσία στηρίζεται στην έγκυρη γνώση και την απόλυτη εξειδίκευση. Επειδή στην εταιρεία καθημερινά παρουσιάζονται πολλά προβλήματα που δεν είναι ικανοί οι διοικούντες να τα επιλύσουν, γι' αυτό χρειάζονται την βοήθεια των επιτελικών, οι οποίοι λόγω της εξειδίκευσης και των γνώσεων τους είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν το οποιοδήποτε πρόβλημα και να βοηθήσουν το έργο των διοικούντων.

Η επιτελική εξουσία δεν είναι αυθυπόστατη αλλά υπάρχει πάντα σε σχέση με τη γραμμική. Το έργο των επιτελικών είναι συμβουλευτικό και γνωμοδοτικό. Οι επιτελικοί προτείνουν και οι διοικούντες αποφασίζουν για το αν θα εφαρμόσουν αυτά τα οποία τους έχουν προταθεί. Η διάκριση των επιτελικών από τις διοικητικές θέσεις πρέπει να είναι σαφής.

- Ø Το βασικό **πλεονέκτημα** αυτής της μορφής εξουσίας είναι ότι βοηθάει τις διοικητικές θέσεις να παίρνουν αποφάσεις σε σημαντικά και δύσκολα προβλήματα για την εταιρία.
- Ø Το βασικό **μειονέκτημα** είναι ότι πολλές φορές οι συμβουλές που δίνονται είναι λανθασμένες, και προκαλούν προβλήματα στις εταιρείες. Μερικές φορές μάλιστα οι αναρμόδιοι επιτελικοί ασκούν από μόνοι τους εξουσία παραβλέποντας την εξουσία των διοικούντων πράγμα που φέρνει σύγχυση στην εταιρεία και τους εργαζόμενους και προκαλεί αναταραχές και συγκρούσεις μέσα σε αυτήν.

## **ΣΥΝΘΕΣΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

Η αρμονική σύνθεση αυτών των δύο μας δίνει μια σωστή και πετυχημένη επιχειρησιακή δομή. Η γραμμική εξουσία μπορεί να υπάρξει χωρίς επιτελική, πράγμα όμως που δεν γίνεται για την επιτελική.

Για να αποφευχθούν τα πιθανά μειονεκτήματα στο συνδυασμό αυτών των δύο είναι απαραίτητο:

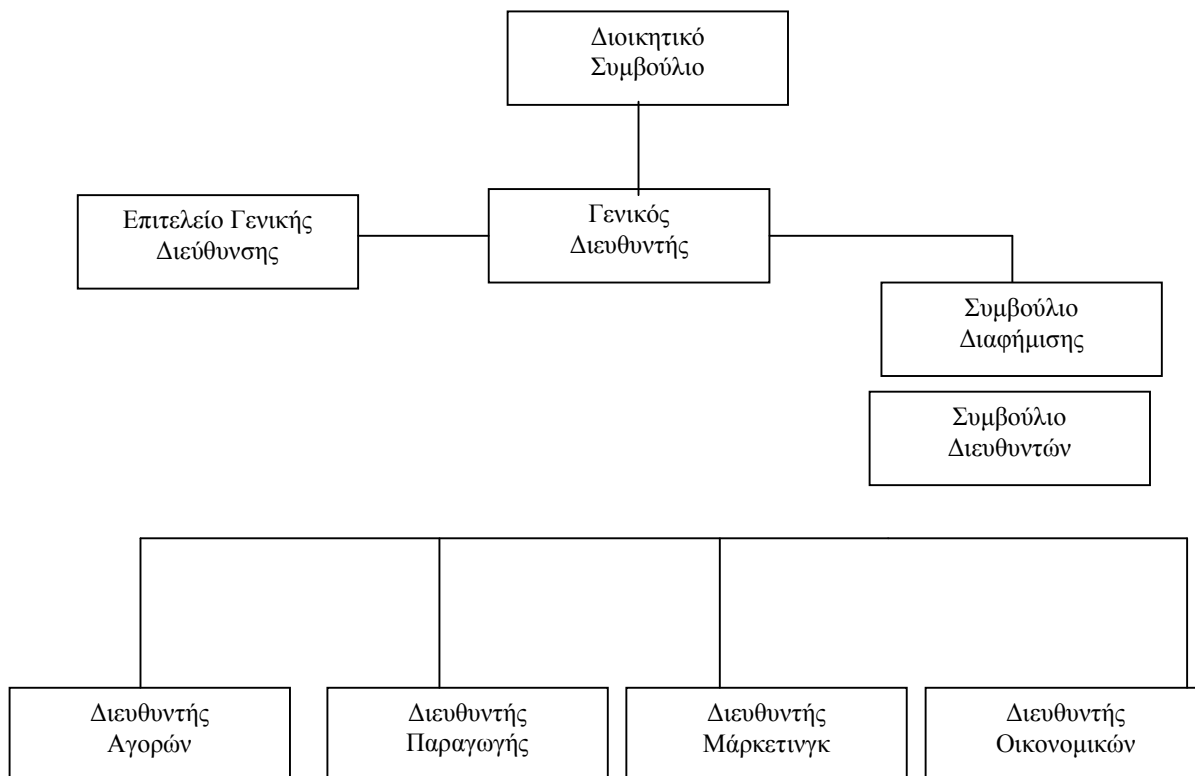
**α)** Να προσδιορίζεται επακριβώς η ανάγκη της εταιρείας για επιτελικές θέσεις γενικών καθηκόντων.

**β)** Να επιλέγονται αξιοκρατικά οι επιτελικοί, να χρησιμοποιείται το κατάλληλο άτομο στη κατάλληλη θέση, προκειμένου να δίνονται οι καλύτερες συμβουλές στα πιθανά προβλήματα της εταιρείας.

**γ)** Οι συμβουλές από τους επιτελικούς να δίνονται διακριτικά, προκειμένου οι διοικούντες να μην θίγονται αλλά και να μην χάνουν το σεβασμό των διοικούμενων.

**δ)** Να υπάρχει πλήρες ξεκαθάρισμα που τελειώνει η εξουσία του ενός, και πού αρχίζει η εξουσία του άλλου προκειμένου να μην έχουμε συγκρούσεις.

Το παρακάτω σχεδιάγραμμα μας παρουσιάζει σχηματικά την σχέση επιτελικής γραμμικής εξουσίας.



## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

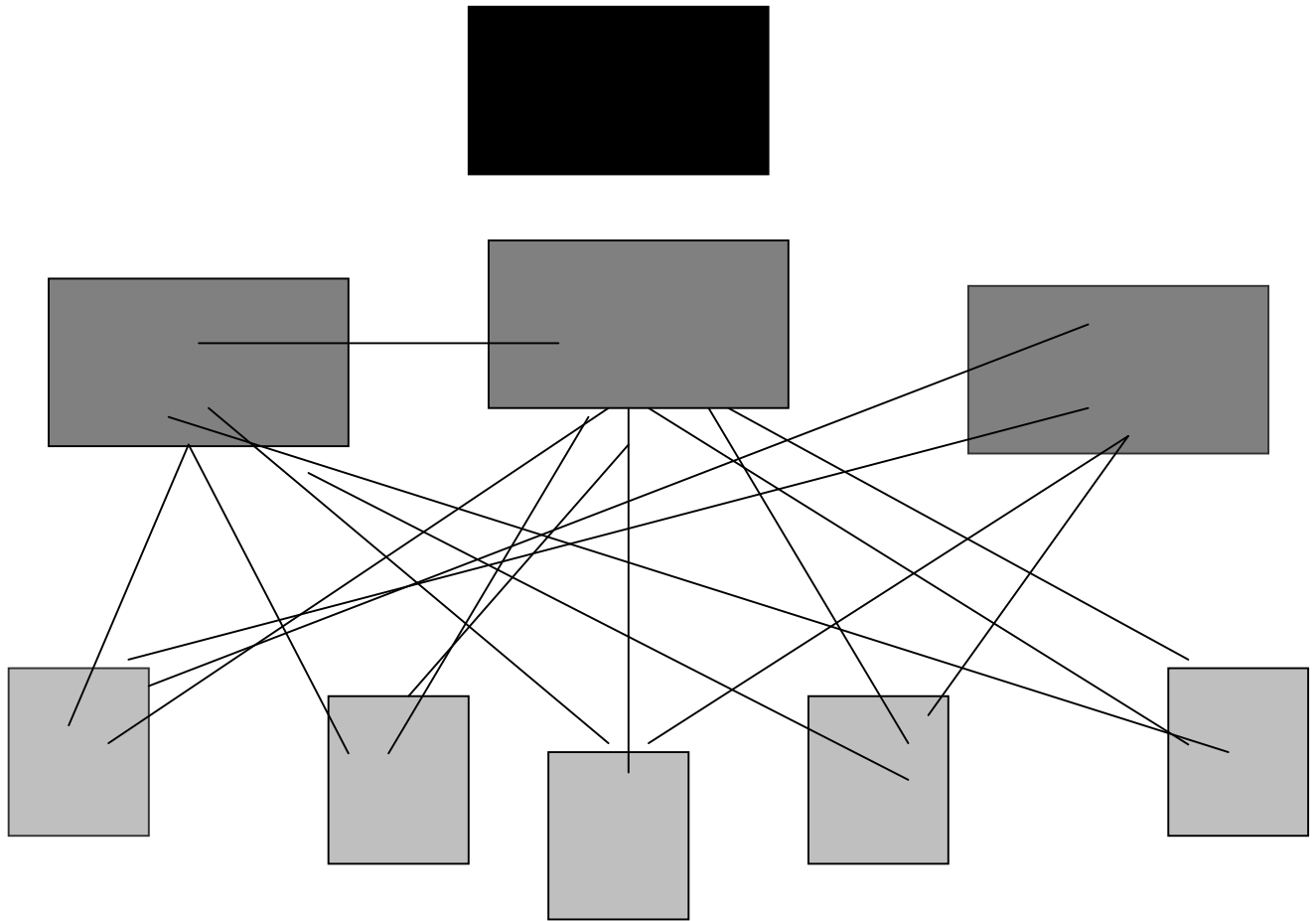
Η λειτουργική εξουσία ή αλλιώς πολλυγραμμική ή πολυιεραρχική ή σύστημα εξουσίας είναι το ακριβώς αντίθετο της γραμμικής δηλαδή μπορεί ο ανώτατος να μεταβιβάζει την εξουσία σε κάποιους ανώτερους, αλλά αυτοί δεν είναι αρμόδιοι για ένα μόνο τμήμα αλλά για όλη την εταιρεία

Βάζοντας κάτω από τον αρχιεργάτη τέσσερις επόπτες οι οποίοι είχαν διαφορετικές αρμοδιότητες, ο ένας ήταν πειθαρχημένος, ο δεύτερος επόπτης της παραγωγής, ο τρίτος ελεγκτής ποιότητας και ο τέταρτος ο αρμόδιος για την συντήρηση των μηχανημάτων. Του καθενός η εξουσία εκτεινόταν σε όλο το εργοστάσιο, έτσι ο υφιστάμενος δεχόταν συγχρόνως εντολές από περισσότερους από έναν προϊστάμενους.

**Πλεονεκτήματα** του είναι ότι οι οδοί των εντολών είναι περισσότερες από μία κι έτσι αποφεύγεται η υπέρμετρη επιβάρυνση των προϊσταμένων αρχιεργατών που είναι υπεύθυνοι για όλα.

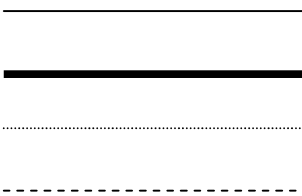
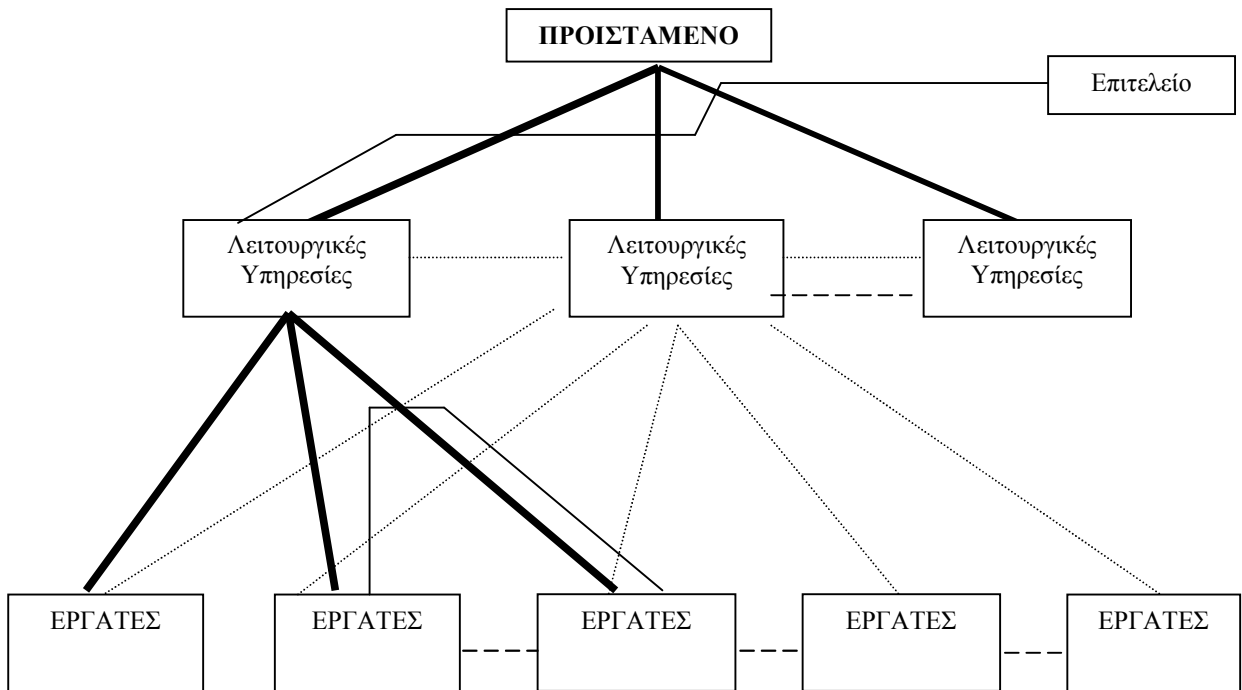
**Μειονέκτημα** είναι ότι προκαλεί χαλάρωση της πειθαρχίας, δυσκολεύει τον συντονισμό των ενεργειών και δημιουργεί συγκρούσεις και συγχύσεις αρμοδιοτήτων

Σχηματικά θα μπορούσαμε να την παρουσιάσουμε ως εξής:



#### **4.16.7.1 ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

Είναι σπάνια η εφαρμογή και των τριών μαζί, η μόνη περίπτωση να συμβεί αυτό είναι όταν στην εταιρεία ισχύει το γραμμικό - επιτελικό σύστημα, οπότε καθένας από τους μάνατζερ χρησιμοποιεί το λειτουργικό στο τμήμα του. Αλλά ας δούμε μια ενδεικτική απεικόνιση του συστήματος αυτού.





#### 4.16.8 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Αυτή υπάρχει όταν η εξουσία βρίσκεται στα χέρια του ανώτερου και ανώτατου επιπέδου του μανάτζμεντ, δηλαδή η μεταβίβαση εξουσίας είναι σχεδόν ανύπαρκτη ή πολύ περιορισμένη. **Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται από κάποιους μανάτζερ που τους ενδιαφέρει να έχουν όλη την εξουσία στα χέρια τους, θέλουν να αποφασίζουν για τα πάντα και πιστεύουν ότι τα ξέρουν όλα, φοβούνται να δώσουν εξουσία και σε άλλους γιατί πιστεύουν ότι δεν είναι ικανοί όπως αυτοί.**

Τα **πλεονεκτήματα** του συστήματος είναι τα εξής:

- α) Η ενότητα των αποφάσεων που παίρνονται μόνο από έναν
- β) Η συγκέντρωση εξουσίας στον έναν, αποφυγή συγκρούσεων
- γ) Σταθερότητα στον συντονισμό και έλεγχο των ενεργειών

Τα **μειονεκτήματα** είναι:

- α) Αυστηρή διοίκηση
- β) Υπέρμετρη επιβάρυνση με εξουσίες των ανώτερων
- γ) Ο περιορισμός των υφισταμένων στην δημιουργικότητα και εκδήλωση των ικανοτήτων τους
- δ) Η γραφειοκρατία

#### **4.16.9 ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

Αυτή υφίσταται όταν έχουμε ευρεία εκχώρηση εξουσίας με εξουσιοδότηση από το ανώτατο και ανώτερο επίπεδο μάλιστα στα μεσαία, κατώτερα και κατώτατα επίπεδα.

Η **αποκέντρωση εξουσίας** στηρίζεται σε τρεις βασικές αρχές που είναι:

1. Η αρχή ανάθεσης αρμοδιοτήτων από τους ανώτερους στους κατώτερους με εξουσιοδότηση
2. Η αρχή της αρμοδιότητας, σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις πρέπει, κατά περίπτωση, να παίρνονται από το αρμόδιο (και εξειδικευμένο) για το αντικείμενο πρόσωπο
3. Η αρχή της εξαίρεσης κατά την οποία, δεν πρέπει ο προϊστάμενος να κάνει αυτό που θα μπορούσε να κάνει ένας υφιστάμενος.

Τα **πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης** είναι:

- α) Φιλελεύθερη και δημοκρατική διοίκηση
- β) Ανακούφιση των υψηλόβαθμων από διάφορες δραστηριότητες, και ενασχόληση με σοβαρότερα πρόβλημα της επιχείρησης
- γ) Ανάπτυξη της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας των χαμηλότερων διοικητικών θέσεων
- δ) Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και πνεύματος μέσα στην εταιρία

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της αποκέντρωσης είναι η καλή εκπαίδευση των υφισταμένων, ώστε να έχουν την δυνατότητα να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και να ελαφρύνουν κάπως τους προϊστάμενούς τους από πράγματα που μπορούν να τα κάνουν και μόνοι τους.

#### **4.16.10 ΜΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

Οι βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή ενός συνδυασμού των δύο συστημάτων είναι οι εξής:

**α)** Διαίρεση αρμοδιοτήτων, ώστε σε μερικές να εφαρμόζεται η συγκέντρωση και σε άλλες η αποκέντρωση εξουσίας.

**β)** Να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ των δύο, ώστε να υπάρχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

**γ)** Οι Top & Senior managers πρέπει να έχουν ενημερώσει με τον καταλληλότερο τρόπο τους κατώτερους τους για το ποιές αρμοδιότητες παραμένουν στα χέρια τους (συγκεντρωτική εξουσία) και ποιές μεταβιβάζουν (αποκεντρωτική εξουσία), ώστε να υπάρχει συνεννόηση και κατανόηση μεταξύ τους.

Ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης εξουσίας σε μία επιχείρηση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες:

**α)** Το μέγεθος της εταιρείας (στις μεγάλες εταιρείες είναι απαραίτητη ή αποκέντρωση εξουσίας, διότι είναι τόσες πολλές οι δραστηριότητες που είναι αδύνατο να ασχοληθεί ένα μόνο άτομο).

**β)** Η διάθεση των μάνατζερ της κορυφής να απαλλαγούν από ορισμένες δραστηριότητες για να επικεντρωθούν στα επιχειρησιακά προβλήματα.

**γ)** Η ικανότητα των στελεχών να αναλάβουν εξουσίες.

δ) Οι διαπιστώσεις που γίνονται στην πράξη για την απόδοση όλων των ηγετικών στελεχών και την ανάγκη αλλαγών. Η σύγχρονη τάση, βέβαια επικεντρώνεται στην άποψη ότι πρέπει να περιοριστεί η συγκεντρωτική και να επεκταθεί η αποκέντρωση εξουσίας.

- Διαδικασία λήψεως των αποφάσεων
- Διακρίσεις των αποφάσεων

#### **4.16.11 ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ**

Σε αυτό το σημείο του κεφαλαίου θα δούμε είδη εξουσίας που παρουσιάζονται σε μία εταιρεία και τα ασκούν τα διάφορα συλλογικά όργανα εξουσίας μέσα στην εταιρεία. Αυτά τα είδη είναι:

**Αποφασιστική:** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων που ασκούν διοικητικά έργα, όπως το Συμβούλιο των Διευθυντών υπό την προεδρία του Γεν. Διευθυντή που αποφασίζει για τις προαγωγές, τις τοποθετήσεις, τις απονομές βραβείων και την επιβολή κυρώσεων σε στελέχη των μεσαίων, κατώτερων και κατώτατων βαθμίδων.

**Γνωμοδοτική:** Είναι η εξουσία οργάνων που προσφέρουν γνωματεύσεις, εισηγήσεις και συμβουλές σε θέματα π.χ εκσυγχρονισμού των μεθόδων, κανονισμού εργασίας κ.λ.π.

**Εκτελεστική:** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων που αναλαμβάνουν την εκτέλεση ορισμένων έργων, όπως είναι η διενέργεια ενός διαγωνισμού για την πρόσληψη προσωπικού ή για την προμήθεια υλικών μέσων κ.λ.π.

**Ενημερωτική - Πληροφοριοδοτική:** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων που αναλαμβάνουν π.χ. την οργάνωση σεμιναρίου ή σειράς μαθημάτων για την εκπαίδευση των εργαζόμενων ή για την ενημέρωσή τους, σε κοινές συζητήσεις, για την αποφυγή των ατυχημάτων κ.λ.π.

**Συντονιστική:** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων, όταν συγκαλούνται (π.χ. κάθε εβδομάδα ή κάθε μήνα) συσκέψεις των στελεχών του κάθε τομέα, για την διαπίστωση της κανονικής ή μη πορείας του σχεδίου - προγράμματος δράσης.

**Βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων:** Είναι η εξουσία των συλλογικών οργάνων όταν συγκαλούνται και συνεδριάζουν με σκοπό π.χ. τη θέσπιση κινήτρων για την παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας τους. Αφού είδαμε και τα διάφορα είδη εξουσίας μέσα στην εταιρεία θα δούμε τώρα τις απόψεις των θεωρητικών γύρω από το θέμα αυτό.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: Η ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

### **5.1 ΕΞΟΥΣΙΑ – ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΜΟΣ**

«Κάθε φορέας εξουσίας βρίσκεται σε επιφυλακή απέναντι στους άλλους και στηρίζεται στην επικοινωνία ως μέσο για να διατηρήσει την εξουσία του. Μια λειτουργία της επικοινωνίας είναι λοιπόν να παρέχει πληροφορίες για το τι κάνει η άλλη ελίτ και για τη δύναμή της».<sup>41</sup> Σε απολυταρχικά πολιτεύματα, ο μονάρχης εξαρτάται συνήθως από τις πληροφορίες των γραφειοκρατών. Αντίθετα, σε δημοκρατικά πολιτεύματα, η διακυβέρνηση και ο έλεγχος είναι ευκολότερος, γιατί οι πολίτες μπορούν μέσω του γραφειοκρατικού συστήματος να επικοινωνήσουν με την πολιτεία. Βέβαια, υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα να

---

<sup>41</sup> Laswell H.D., Το μήνυμα του μέσου, 4<sup>η</sup> έκδοση Αλεξάνδρεια Αθήνα, 1989, σελ. 74

συγκαλυφθούν οι διαδικασίες που ακολουθούνται και να προστατευθεί το σύστημα από τον έλεγχο των κοινών πολιτών κάτω από το χαρακτηρισμό «απόρρητο».

Ωστόσο «η γραφειοκρατία δεν αποκρύπτει τα μυστικά της και δεν απομονώνεται μόνο σε σχέση με όσους βρίσκονται εδώ από αυτή, δηλαδή από τους πελάτες της» αλλά συχνά και από τα ίδια της τα μέλη, τα οποία ενίοτε δεν έχουν επίγνωση του ρόλου τους σε σχέση με τους σκοπούς της οργάνωσης.<sup>42</sup>

Ένα άλλο θέμα είναι η ιεραρχία με βάση το δημοκρατικό πολίτευμα. Θεωρητικά όλοι θα έπρεπε να έχουν ίδιες ευκαιρίες στο να καταλάβουν ανώτερες θέσεις σε μία δεδομένη γραφειοκρατική οργάνωση. Αυτό όμως δεν ισχύει. Τα μέλη μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης δεν μπορούν να δραστηριοποιηθούν ανεξάρτητα από τη βούληση των πολιτικών, πράγμα που ισχύει σε έναν δημόσιο οργανισμό, όπως θα εξετάσουμε και αναλυτικότερα στο επόμενο κεφάλαιο. Το πραγματικό πρόβλημα είναι σε ποιο βαθμό η αυτονομία της γραφειοκρατίας είναι απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και από ποιο σημείο και πέρα γίνεται επικίνδυνη.<sup>43</sup>

Άσκηση εποπτείας

Εξουσία Νόμιμη / Αποδεκτή

Μέσα στα χρόνια έχει αποδειχτεί ότι ο άνθρωπος επηρεάζεται και γοητεύεται από την εξουσία, του αρέσει να είναι ισχυρότερος από τους άλλους και να τους επιβάλλεται. Οι περισσότερες δε καταστροφικές σχέσεις του ανθρώπου προέρχονται από την ανάγκη του να αποκτήσει δύναμη και εξουσία.<sup>44</sup>

**Η εξουσία ορίζεται ως η δυνατότητα κάποιου να επιβάλλει στους άλλους να εκτελούν αυτό που θέλει αυτός.**<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Τερλεξής Π., Διευθυντικές Ολιγαρχίες, 1996, σελ. 342

<sup>43</sup> Pugh

<sup>44</sup> Mc Clelland

<sup>45</sup> Hoy & Miskel

Το ερώτημα που τίθεται είναι το εξής: αν είναι καλύτερο οι σχέσεις των ανθρώπων να στηρίζονται στην αγάπη (ανθρώπινες σχέσεις) ή στο φόβο (εξουσία), δηλαδή αν σε επίπεδο εταιρείας είναι καλύτερο οι εργαζόμενοι να σέβονται τον προϊστάμενο επειδή τον φοβούνται ή επειδή των αγαπούν.

Οι σχέσεις που στηρίζονται στην αγάπη δεν κρατούν πολύ ενώ αντίθετα αυτές που στηρίζονται στο φόβο και στην άσκηση εξουσίας διατηρούνται χρόνια. **Οι εργασιακές σχέσεις που στηρίζονται στην αγάπη και την εκτίμηση δεν θα κρατήσουν, αντίθετα όταν ο εργαζόμενος φοβάται την εξουσία του προϊστάμενου του τον σέβεται περισσότερο και δεν δημιουργούνται προβλήματα στη σχέση τους.**<sup>46</sup>

Ορισμένοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι προκειμένου οι άνθρωποι να εξουσιάσουν άλλους ανθρώπους χρησιμοποιούν τις παρακάτω μορφές εξουσίας:

**Νομική εξουσία.** Είναι όταν το άτομο Α έχει το δικαίωμα από το νόμο να επηρεάζει το άτομο Β (αστυνομικός), και το άτομο Β είναι υποχρεωμένο να το υπακούσει (πολίτης). Αυτό το είδος εξουσίας είναι αποτέλεσμα της επίσημης δομής της εταιρείας.

**Χαρισματική εξουσία.** Βασίζεται στο χάρισμα του ατόμου να επηρεάζει και να επιβάλλεται στους άλλους.

**Εξουσία λόγω πείρας.** Στηρίζεται στο ότι το άτομο Β σέβεται την πείρα και τη δεξιότητα του ατόμου Α.

**Καταπιεστική ισχύ.** Εξουσία που στηρίζεται στο ότι το άτομο Β φοβάται ότι το άτομο Α θα του επιβάλλει τιμωρία.

**Εξουσία λόγω ανταμοιβής.** Βασίζεται στη πεποίθηση του Β ότι πρέπει να αποδεχτεί την εξουσία του Α γιατί ο Α έχει την δύναμη να τον ανταμείψει.

---

<sup>46</sup> Machiavelli

**Εξουσία λόγω αγάπης.** Βασίζεται στο ότι όταν τα άτομα μέσα στον οργανισμό, έχουν τις ίδιες ανάγκες, σε αυτό βέβαια παίζει και ρόλο το αν θα το περάσει αυτό ο προϊστάμενος στους υφιστάμενους τους.

**Εξουσία λόγω διασυνδέσεων.** Βασίζεται στις σχέσεις που έχει ένα άτομο με άλλα άτομα που ασκούν επιρροή, βασίζεται δηλαδή στις καλές γνωριμίες.

**Εξουσία λόγω πληροφοριών.** Βασίζεται στις πληροφορίες που έχει ένα άτομο για ένα κλάδο, πράγμα που το κάνει να υπερτερεί προς τα άλλα άτομα, σε μια εταιρεία.

47

Αναφέρονται τρία είδη εξουσίας τα οποία ασκούνται από τους προϊστάμενους στους υφιστάμενους μέσα στην εταιρεία, αυτά είναι:

α) Η καταπιεστική εξουσία, δηλαδή η δυνατότητα του προϊστάμενου να κάνει τον υφιστάμενο να συμμορφωθεί μέσω του φόβου και της ποινής.

β) Η ποσοτική εξουσία, η εξουσία που βασίζεται στα υλικά αγαθά μισθούς, ημερομίσθια, δώρα κ.λ.π.

γ) Η ποιοτική εξουσία, που βασίζεται στην απονομή τίτλων, την εκτίμηση και το γόητρο που θέλει να έχει ο εργαζόμενος μέσα στην εταιρεία.<sup>48</sup>

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις πάνω στο θέμα εξουσία. Μερικές από τις πιο ενδιαφέρουσες είναι ότι η εξουσία δεν έχει κατεύθυνση από κάτω προς τα πάνω, δεν παραχωρείται καμία ισχύ στον υφιστάμενο ώστε να μπορεί να ασκήσει εξουσία, και δεν δίνεται έμφαση στη συμμετοχή του.

Αντίθετα ο προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει έτσι τα πράγματα ώστε να αναγκάζει τον υφιστάμενο να τα βλέπει όπως αυτός θέλει να τα βλέπει. Η συμπεριφορά του υφιστάμενου ως προς την εξουσία του προϊστάμενου χωρίζεται

---

<sup>47</sup> French and Raven

<sup>48</sup> Etzioni



σε δύο ομάδες. Η πρώτη ομάδα αποδέχεται τις εντολές του υφιστάμενου αλλά πείθει τον εαυτό της ότι οτιδήποτε κάνει το κάνει επειδή αυτή το θέλει και όχι γιατί της το επιβάλλουν. Αντίθετα η δεύτερη ομάδα έχει της απόψεις της, αλλά αναγνωρίζει το γεγονός ότι αυτό που κάνει πρέπει να ταυτίζεται πάντα με αυτό που θέλει ο προϊστάμενος, είτε το ήθελε είτε όχι..<sup>49</sup>

Μια αντίθετη άποψη αναφέρει ότι, ο προϊστάμενος πρέπει να διαμορφώνει τις εντολές του έτσι ώστε να γίνονται πιο ευχάριστα αποδεχτές από το προσωπικό, οπότε δεν μιλάει για αυταρχική εξουσία αλλά για άλλους τρόπους πίεσης δηλαδή ο προϊστάμενος μέσω της καλής του συμπεριφοράς πιέζει τους εργαζόμενους στο φιλότιμό τους για να κάνουν πάντα αυτό που θέλει. Επειδή δε προσπαθεί να ικανοποιεί τις αιτήσεις τους έχει περισσότερες απαιτήσεις από αυτούς.<sup>50</sup>

## **5.2.ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ**

Η γραφειοκρατία αποτελεί ένα διοικητικό μηχανισμό εξουσίας με λογικό χαρακτήρα. Όταν έχουμε εξουσία πάνω σε μεγάλο αριθμό ατόμων, απαιτείται ένα διοικητικό προσωπικό, το οποίο θα εκτελεί εντολές που εκλαμβάνονται ως μέσα διασύνδεσης μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων.<sup>51</sup>

Εκτός από την «εξουσία» χρησιμοποιούμε επίσης τις έννοιες «**ισχύς**» και «**δύναμη**». Η ισχύς ορίζεται ως «**η πιθανότητα που ενυπάρχει σε μία κοινωνική σχέση, επιβολής της θέλησης ορισμένων από τους συντελεστές αυτής της**

---

<sup>49</sup> Simon

<sup>50</sup> Etzioni

<sup>51</sup> Weber M., Wirtschaft und Gesellschaft σελ 650-78

σχέσης πάνω σε άλλους, άσχετα ή αντίθετα με τη δική τους βούληση ή επιθυμία».<sup>52</sup>

Ένας άλλος ορισμός της ισχύος είναι ως «η πιθανότητα επιβολής της βούλησης ενός προσώπου πάνω στη συμπεριφορά άλλων προσώπων». Αυτό που μας απασχολεί όμως κυρίως δεν είναι η έννοια της ισχύος, αλλά αντίθετα η έννοια της εξουσίας, η οποία «αναφέρεται σε σχέσεις δύναμης, όπου αυτός που εξουσιάζει το πρόσωπο δηλαδή που επιβάλλει την βούλησή του πάνω στη βούληση των άλλων πιστεύει πως δίκαια και νόμιμα ασκεί αυτή τη δραστηριότητα. Παράλληλα, αυτοί που δέχονται και εκτελούν εντολές, θεωρούν πως είναι καθήκον τους να υπακούσουν, γιατί αυτές οι εντολές δίνονται κατά την άσκηση διατεταγμένου καθήκοντος».<sup>53</sup>

Από αυτόν τον ορισμό κατανοούμε ότι η ισχύς είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που εντοπίζεται στη σχέση τουλάχιστον δύο ανθρώπων υπό τη μορφή ανισότητας όπου ο Α έχει τη δύναμη να επιβάλλει τη βούληση του και να ορίζει μονομερώς τη συμπεριφορά του Β.

Ως «εξουσία», ορίζεται δε η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι που εσύ είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει<sup>54</sup> ή αλλιώς η κοινωνική σχέση εντός της οποίας ο Β αισθάνεται αναγκασμένος ή υποχρεωμένος να συμμορφωθεί προς τις επιταγές συγκεκριμένης προέλευσης και αποτελέσματος.<sup>55</sup> Επειδή η εξουσία έχει την τάση να επεκτείνεται διαρκώς για να μπορέσει να ισορροπήσει τις σχέσεις μεταξύ εξουσιαστών και εξουσιαζομένων, όπως προείπαμε, είναι μία σχέση ανισότητας και επομένως θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες, ώστε να ξέρουν αμφότεροι τα όρια που υπάρχουν.

---

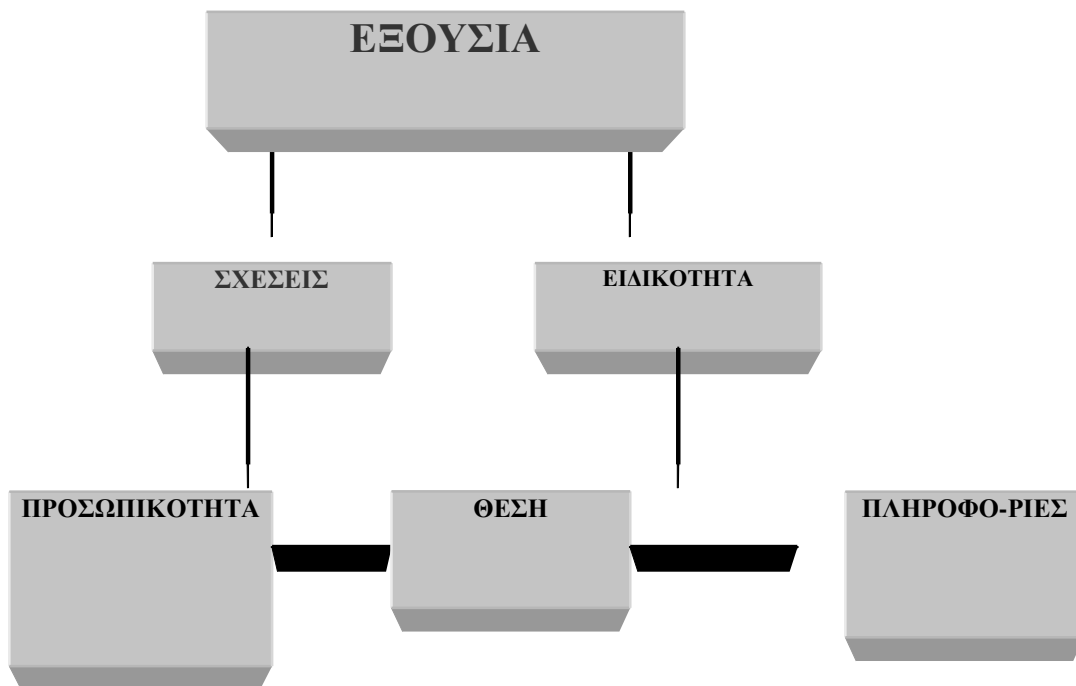
<sup>52</sup> Μακρυδημήτρης Α., Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης, 1986, σελ 82

<sup>53</sup> Τερλεξής Π. Διευθυντικές Ολιγαρχίες, 1996, σελ. 65-66

<sup>54</sup> Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων - Σημειώσεις στο θέμα Ηγεσία, 1998, σελ 4.

<sup>55</sup> Μακρυδημήτρης Α., Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης, 1986 σελ. 82.

Το σίγουρο είναι ότι ο τελικός σκοπός είναι το κοινό καλό της ομάδας του οργανισμού. Με βάση την παραπάνω θεωρία έχουμε το παρακάτω σχεδιάγραμμα που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της εξουσίας.<sup>56</sup>



### **5.3 Η ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

Η γραφειοκρατία, ως μηχανισμός ελέγχου, αφενός επιδιώκει την «υπαγωγή των μετόχων της οργανωτικής δράσης μέσω της ιεραρχίας, της νομιμότητας, της υπαλληλικής ιδιότητας και της απαγόρευσης της ιδιοκτησίας των μέσων

<sup>56</sup> Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων - Σημειώσεις στο θέμα «Ηγεσία», 1998, σελ. 16.

**διοίκησης αφετέρου, δεν υπάγεται εύκολα σε εξωτερικούς ελέγχους και περιορισμούς».** Αντιστρατεύεται την ελεγχσιμότητά της από εξωτερικά όργανα, διαδικασίες, καθώς και από το οικονομικό και πολιτικό σύστημα.<sup>57</sup>

Το γραφειοκρατικό σύστημα μπορεί να ελέγχει την πολιτική εξουσία και να γίνει ένα πολύ επικίνδυνο σύστημα, το οποίο να ξεφεύγει από τον έλεγχό της. Μπορεί επίσης να αποτελέσει **«εργαλείο δύναμης πρώτου μεγέθους, για όποιον ελέγχει τον γραφειοκρατικό μηχανισμό».**

<sup>58</sup> Υπάρχουν λοιπόν σχέσεις αλληλοδιαπλοκής και αλληλεξάρτησης ανάμεσα στη γραφειοκρατία (διοικητική εξουσία), στην πολιτική εξουσία και στο επικοινωνιακό τους πεδίο.

#### **5.4.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Σε αυτό το σημείο της εργασίας θα ασχοληθούμε με τις απόψεις των Θεωρητικών για την αποτελεσματική Διοίκηση και τη πολιτική

Ο **Henry Fayol**, είπε ότι η αποτελεσματική διοίκηση από τον πολιτικό πρέπει να χαρακτηρίζεται από σωστό προγραμματισμό, καλή οργάνωση, διεύθυνση συντονισμό και έλεγχο. Διατύπωσε δε τα καθήκοντα του μάνατζερ τα οποία ήταν τα εξής:

- Να προγραμματίζει
- Να οργανώνει
- Να ηγείται
- Να αξιολογεί

---

<sup>57</sup> Μακροδημήτρης Α. Διοικητικές μελέτες, 1991, σελ. 35-36

<sup>58</sup> Τερλεξής Π., Διευθυντικές Ολιγαρχίες, 1996, σελ. 22

Ο πολιτικός είναι αυτός που συντονίζει, ενοποιεί και εναρμονίζει όλες τις δραστηριότητες και τις προσπάθειες. Οφείλει ακόμη να συντονίζει τα προγράμματα της εταιρείας, να οργανώνει το προσωπικό σε σχέση με τις ανάγκες της εταιρείας, να ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό και να το κατευθύνει με τον αποτελεσματικότερο τρόπο και να μπορεί ανά πάσα στιγμή να δώσει λύση σε οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει. Οι αρχές του για τον αποτελεσματικό μάνατζερ θεωρούνται σωστές ακόμη και στην εποχή μας.

Ο **Max Weber**, είπε ότι η αποτελεσματική διοίκηση βασίζεται στις σχέσεις εξουσίας. Περιέγραψε μια γραφειοκρατία, βασισμένη σε εξειδίκευση εργασίας, απρόσωπες αλληλεπιδράσεις, καθορισμένη ιεραρχία εξουσίας, επίσημη σειρά κανόνων και διαδικασιών, και επιλογή και προαγωγή βασισμένη στην αξία. Το γραφειοκρατικό σύστημα επηρεασμένο και βασισμένο στα παραπάνω θεωρήθηκε από τον Weber ως αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης. Ακόμα και σήμερα κάποιοι χρησιμοποιούν το σύστημα του.

Ο **Oliver Sheldon**, έδωσε μια φιλοσοφική άποψη στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ, δηλαδή πρόσθεσε ότι βασικοί παράγοντες στην αποτελεσματική διοίκηση, είναι η ηθική και η κοινωνική ευθύνη.

Ο **J.D Mooney**, είπε ότι η αποτελεσματική διοίκηση βασίζεται βασικά στον συντονισμό. Σε ένα σύστημα ιεραρχικών σχέσεων προϊστάμενου - υφιστάμενου με σαφήνεια στα καθήκοντα του καθενός μέσα στην εταιρεία και προκαθορισμένες ευθύνες για τον κάθε υπάλληλο, προκειμένου να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις και να ξέρει ο καθένας ποία είναι η θέση του στην εταιρεία και ποίο είναι το αντικείμενο του.

Η **Mary Parker Follet**, υποστήριξε ότι η αποτελεσματική διοίκηση βασίζεται στην σωστή υποκίνηση του προσωπικού χρησιμοποιώντας τα σωστά μέσα παρακίνησης, και στην ηγεσία.

Ο **L. Urwick** μέσα από το έργο του Τα Στοιχεία της Διοικήσεως συνδύασε τις ιδέες του **Taylor, Fayol, Follett, Mooney** λέγοντας ότι ο συνδυασμός των ιδεών τους βοηθούν στην αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού.

Ο **C.I Bernard** είπε ότι ο οργανισμός είναι ένα πολύπλοκο κοινωνικό σύστημα. Ο αποτελεσματικός μάνατζερ καλείται να συσχετίσει τα τμήματα του οργανισμού με τις πολύπλοκες διαδικασίες του όσο καλύτερα γίνεται, καλείται ακόμη να εξειδίκευση το προσωπικό οπότε να ξέρει ο καθένας τη πρέπει να κάνει, δουλειά του είναι δηλαδή να διευκολύνει τη δουλειά της εταιρείας και να απλουστεύει τα πράγματα.

Ο **Herbert Simon** ο οποίος είναι και ο ποίο σύγχρονος σε σχέση με τους προηγούμενους είπε, ότι ο βασικός ρόλος του μάνατζερ είναι να μπορεί εύκολα να παίρνει αποφάσεις, να ρισκάρει και να μην φοβάται τις αλλαγές. Όλα αυτά τον κάνουν αποτελεσματικό, αλλά βοηθούν και στην καλή λειτουργία του οργανισμού.

Με βάση τους θεωρητικούς καταλαβαίνουμε ότι η αποτελεσματική διοίκηση βασίζεται στα εξής:

- Στον καλό προγραμματισμό.
- Στην καλή οργάνωση της εταιρείας.
- Στην ηγεσία.
- Στην καλή αξιολόγηση του προσωπικού.
- Στην αξιοκρατική επιλογή του προσωπικού, αλλά και στην αξιοκρατική διαδικασία προαγωγής των εργαζόμενων, πράγμα που κάνει ο μάνατζερ.
- Στην ανθρωπιστική δημοκρατική άσκηση εξουσίας.
- Στην ικανότητα του μάνατζερ να παίρνει αποφάσεις.

- Στην ικανότητα του μάνατζερ να ρισκάρει.
- Στο να μη φοβάται ο μάνατζερ τις αλλαγές.
- Στην καλή υποκίνηση του προσωπικού και στην καλή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

Στην συνέχεια θα παραθέσουμε κάποια άρθρα βάση των οποίων θα βγάλουμε κάποια συμπεράσματα για την αποτελεσματική διοίκηση.

## **5.5 ΣΧΕΣΗ ΤΟΠΙΚΟΥ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Ο τοπικός πολιτικός πρέπει να επιδιώκει και να συνδυάζει την επίτευξη και των διαπροσωπικών σχέσεων αλλά και των ποσοτικών σχέσεων. Όταν επιτύχει αυτό έχει επιτύχει και τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης.

Αποτελεσματικό μάνατζμεντ είναι ο συντονισμός η εναρμόνιση, η ενοποίηση όλων των παραγωγικών, ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό το αποτελεσματικό μάνατζμεντ εξετάζεται με βάση το αν ο μάνατζερ εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντα του.

Υπάρχουν τρεις συγκεκριμένες κατηγορίες στις οποίες πρέπει να εστιάζεται η διοίκηση του πολιτικού για να είναι αποτελεσματική, αυτές είναι:

- **Ανάλυση των προβλημάτων.** Κατά τη διάρκεια της προσπάθειας του μάνατζερ να διοικήσει αποτελεσματικά, πάντοτε παρουσιάζονται κάποια προβλήματα που την παρεμποδίζουν. Η ανάλυση του προβλήματος και η επισήμανση μερικών από τους μακροχρόνιους παράγοντες προκειμένου να έχει μια γενική

εικόνα των προβλημάτων είναι τα σημεία που πρέπει να επικεντρωθεί ο πολιτικός.

- **Ανάπτυξη και ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσεως.** Μετά τη διαπίστωση του προβλήματος ο μάνατζερ οφείλει όχι απλώς να υποστηρίξει εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας αλλά και να τους αναλύσει με βάση τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους, έτσι ώστε να επιλέξει αυτόν, που έχει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα.
- **Υλοποίηση της απόφασης.** Αποτελεί το τελευταίο στοιχείο της αποτελεσματικής διοίκησης που μπορεί να διέπεται από επιτυχία ή αποτυχία, με βάση το αν έχει η όχι παραμελήσει τον ανθρώπινο παράγοντα, η ενσωμάτωση του οποίου είναι αναγκαία και πρέπει να συνοδεύεται και από ένα σχέδιο εφαρμογής της λύσης που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί από το πολιτικό. Αυτό το σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει διαδικασίες που πρέπει να επακολουθήσουν δηλαδή τη γνωστοποίηση της απόφασης σε εκείνους που τους αφορά και τη συμμετοχή αυτών.

## **5.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

**Οργάνωση** είναι ο καθορισμός σχέσεων μεταξύ δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, προσωπικού για να εκτελέσει και υλικών παραγόντων που χρειάζονται. Για την αποτελεσματική διοίκηση όλων αυτών ο μάνατζερ πρέπει να σχεδιάσει μια τυπική οργάνωση, μια δομή σχέσεων καθηκόντων και εξουσίας, η οποία θα στηρίζει την αποτελεσματική και ικανοποιητική επίτευξη των στόχων.

Το βασικό στη διοίκηση του μάνατζερ πρέπει να είναι η διαίρεση ή ο καταμερισμός της εργασίας που πρέπει να γίνει, δηλαδή η ομαδοποίηση της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα ο μάνατζερ προκειμένου να θεωρηθεί



αποτελεσματικός όσο αναφορά την οργάνωση της επιχείρησής του θα πρέπει να δημιουργήσει τμήματα τα οποία το καθένα να είναι υπεύθυνο για ένα συγκεκριμένο αντικείμενο μια συγκεκριμένη λειτουργία. Θα πρέπει δε να προσδιορίσει τις σχέσεις εξουσίας, τα όρια ευθύνης και υπευθυνότητας, τους αγωγούς επικοινωνίας κι τα όρια λήψης αποφάσεων μέσα σε αυτό.

Ο πολιτικό πρέπει να προσέξει το βαθμό αποκέντρωσης, τα όρια ασκήσεως εποπτείας, το εύρος ελέγχου, την αλυσίδα εξουσίας, τη μεταβίβαση εντολών. Ο πολιτικός ανάλογα με τις εκτελούμενες δραστηριότητες και τις επιδεξιότητες των υφισταμένων, το μορφωτικό τους επίπεδο, την εμπειρία κι άλλες μεταβλητές, μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά σαράντα εργαζόμενους, όταν ένας άλλος δεν μπορεί να διοικήσει ούτε τρεις επειδή δεν έχει δώσει σημασία στους παραπάνω παράγοντες.

Τέλος μπορούμε να πούμε ότι βρίσκουμε μια διαβάθμιση εξουσίας σε όλους τους οργανισμούς, η οποία επηρεάζεται από μια αλυσίδα διαταγών και καταλήγει σε μια κάθετη ανάπτυξη της δομής. Με τη μεταβίβαση αυτής της εξουσίας, ο μάνατζερ εφοδιάζει τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με τη δυνατότητα να πετύχουν τους στόχους τους, διοικώντας έτσι αποτελεσματικά τον οργανισμό.

## **5.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Μέσω αυτής τη λειτουργία ο πολιτικός εποπτεύει τους υφιστάμενους για επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών που καθορίστηκαν με τον προγραμματισμό. Βασικά, το καθήκον αυτό συνίσταται στην εποπτεία, την υποκίνηση και επικοινωνία, τα οποία αποτελούν βασικούς παράγοντες για την αποτελεσματική διοίκηση ενός πολιτικού.

Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζονται εποπτεία, αυτή ανάλογα με το στυλ του μάνατζερ μπορεί να είναι αυστηρή ή χαλαρή. Ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα ο πολιτικός πρέπει να βρει το καταλληλότερο στυλ ώστε να εποπτεύσει αποτελεσματικά το προσωπικό του. Η εποπτεία πρέπει να καθορίζεται από την επιτήρηση της εργασίας, των εργαζομένων και των συνθηκών εργασίας, για να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας.

Ο πολιτικός προκειμένου να διοικήσει αποτελεσματικά πρέπει να υποκινεί σωστά τους εργαζόμενους μέσω κάλυψης φυσικών αναγκών (μισθούς, άδειες, ημερομίσθια κλπ), και των ψυχικών αναγκών (ανάγκη συμμετοχής, ανάγκη επιβράβευσης, ανάγκη καταξίωσης κλπ).

Οι πολιτικοί για να μπορούν να διοικούν σωστά το προσωπικό τους πρέπει να επικοινωνούν σωστά με αυτούς που διοικούν. Είναι αδύνατο να επιτύχει ένας μάνατζερ αν δεν μπορεί να επικοινωνήσει με το προσωπικό του. Η επικοινωνία αποτελεί βασικό κομμάτι της αποτελεσματικής διοίκησης.

## **5.8 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Βασικό κομμάτι της αποτελεσματικής διοίκησης είναι και ο έλεγχος, ο πολιτικός πρέπει να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να ελέγχει την απόδοση του εργαζόμενου.

Η διαδικασία ελέγχου γίνεται ως εξής:

- Μετράται η απόδοση και συγκρίνεται με τα πρότυπα που είχε η εταιρεία. Σε περίπτωση που διαπιστωθούν σοβαρές αποκλίσεις, αναλαμβάνεται διορθωτική δράση.

- Η διαδικασία ελέγχου μπορεί να είναι αυστηρή ή χαλαρή, κανονικά πρέπει να είναι όμως σε ενδιάμεση κατάσταση.
- Αν από την εποπτεία διαπιστωθεί χαμηλή απόδοση, οι λύσεις που μπορούν να εφαρμοστούν, είναι καλύτερευση της επικοινωνίας, αλλαγή των κινήτρων, μείωση της εποπτείας κλπ.

Επειδή δεν είναι δυνατή η αποτελεσματική εποπτεία σε όλα τα επίπεδα είναι απαραίτητο να εφαρμόζεται στα ποία σημαντικά για την εταιρεία θέματα. Πολλοί μάνατζερ επιδιώκουν να αναθέτουν στους υφιστάμενους την διεκπεραίωση σημαντικών θεμάτων για την εταιρεία προκειμένου να εκτιμήσουν την ίδια τους την απόδοση.

## **5.9 ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

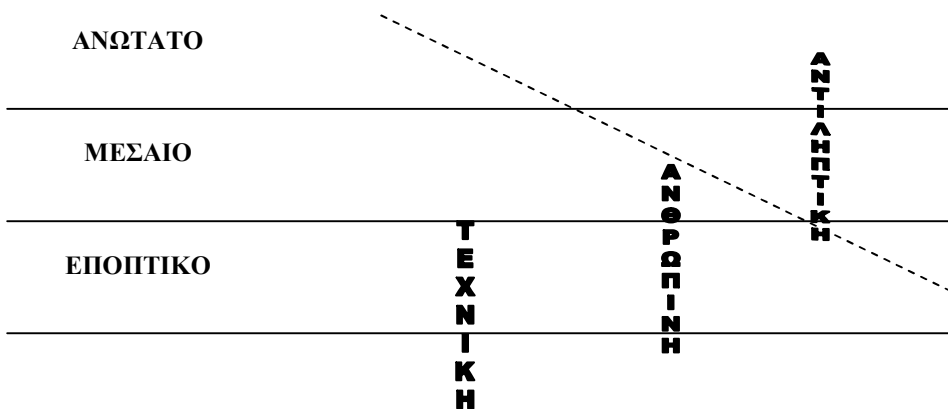
Τρία είναι τα είδη δεξιοτήτων τα οποία ορίζουν την αποτελεσματική διοίκηση του πολιτικού αυτά είναι:

**Τεχνική δεξιότητα, ικανότητα:** Να χρησιμοποιεί τη γνώση, τους μεθόδους, τις τεχνικές τον εξοπλισμό που χρειάζονται για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων, τα οποία αποκτώνται με την πείρα και την άσκηση.

**Ανθρώπινη δεξιότητα:** Ικανότητα και κρίση κατά την εργασία με τους ανθρώπους και για τους ανθρώπους περιλαμβανομένης την κατανόηση, υποκίνηση, εφαρμογή αποτελεσματικής ηγεσίας.

**Αντιληπτική δεξιότητα:** Ικανότητα κατανόησης του κράτους, αυτή επιτρέπει να δρα ο πολιτικός σύμφωνα με τους στόχους όλου του οργανισμού παρά βάση των αναγκών μίας ομάδας.

### ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ



Από το σχήμα βλέπουμε τα εξής:

- Η αποτελεσματική διοίκηση από τους προϊστάμενους στα κατώτερα επίπεδα εξαρτάται από την τεχνική δεξιότητα γιατί πολλές φορές αναγκάζονται να εκπαιδεύσουν υπαλλήλους τους.
- Στο ανώτερο επίπεδο οι μάνατζερ πρέπει να γνωρίζουν και τις τρεις λειτουργίες της αποτελεσματικής διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 6.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η διοίκηση πρέπει να έχει την υποστήριξη όλων των εργαζομένων. Δεν μπορώ να σκεφτώ τίποτα πιο σημαντικό" Robert Crandall

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς. Οι ανθρωπίνοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του.

Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία.

<sup>59</sup>Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οριστεί:

**"Ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον".**

Μερικά από τα σημεία στα οποία η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Έπαρξη οράματος ανθρωπίνων πόρων που να ταιριάζει με τις στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.
- Έπαρξη φιλοσοφίας και αξιών που να ταιριάζουν με εκείνες ολόκληρου του οργανισμού.

---

<sup>59</sup> William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ. 9-12

- ο Οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.
- ο Προληπτική δράση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- ο Ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης.<sup>60</sup>

## 6.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί.**

Οι ανθρωπίνους πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους.

Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους.

Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

---

<sup>60</sup> Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ.252-255

**Οργανωσιακοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.

**Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ό, τι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.

**Κοινωνικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.

**Προσωπικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

### **6.3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής:

- Η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που διαθέτει ένας οργανισμός
- Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού
- Η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει επιλεγθεί

- Η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλυτικά παρουσιάζονται κάθε μια από τις λειτουργίες αυτές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

### **6.3.1 Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Στη σημερινή εποχή, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και διαδοχικές αλλαγές, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει αν δεν κάνει καλή και αποτελεσματική πρόσληψη ανθρωπίνων πόρων. Χωρίς καμία αμφιβολία, η προσέλκυση και η τοποθέτηση ανθρώπων σε θέσεις εργασίας που είναι οι πλέον κατάλληλες για τις ικανότητες και τα προσόντα τους, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Ως στρατολόγηση ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις προσελκύουν τα κατάλληλα άτομα στις κενές θέσεις εργασίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τη διαρκή ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους ώστε να αντικαθιστούν αυτούς που αποχωρούν είτε επειδή φεύγουν από την επιχείρηση είτε επειδή προάγονται.

Στον πίνακα 6.1 παρουσιάζεται η διαδικασία της προσέλκυσης τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του υποψήφιου.



## ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Επιχείρηση	Υποψήφιος
Ύπαρξη κενής ή νέας θέσης	Επιλογή επαγγέλματος και εκπαίδευση
Διεξαγωγή ανάλυσης της θέσης εργασίας και προσπάθεια προγραμματισμού της προσέλκυσης	Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας
Χρήση εξωτερικών και εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης	Αναζήτηση επαγγελματικών διεξόδων
Αξιολόγηση υποψηφίων μέσω της διαδικασίας επιλογής	Αίτηση για εργασία
Εντυπωσιασμός υποψηφίων	Εντυπωσιασμός της εταιρίας κατά τη διαδικασία επιλογής
Διεξαγωγή προσφοράς	Αξιολόγηση της θέσης εργασίας και της επιχείρησης
	Αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας

### **Μια σωστά σχεδιασμένη προσέλκυση περιλαμβάνει:**

- Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι αναγκαίο.
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.
- Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο για τη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού.

Προκειμένου να υπάρξει μια επιτυχημένη στρατολόγηση θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- ✚ Ποια είναι τα κατώτερα προσόντα και οι απαιτήσεις κάθε εργασίας;
- ✚ Υπάρχουν προαγωγές που θα πραγματοποιηθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης ή θα προσληφθούν άτομα εκτός επιχείρησης;
- ✚ Έχουν ενημερωθεί όλοι οι εργαζόμενοι που θα επηρεαστούν από την πρόσληψη για τη συγκεκριμένη διαδικασία;

### **6.3.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Το επόμενο στάδιο μετά την προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων είναι η επιλογή τους. Σκοπός της επιλογής είναι η απομόνωση από μια ομάδα υποψηφίων των πιο ικανών και κατάλληλων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και η πρόσληψή τους. Ιδανικά οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν καλύτερη απόδοση από αυτούς που απορρίπτονται. Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή υποψηφίων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων.

Η επιλογή του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες για την επιχείρηση καθώς η επιλογή του

έμψυχου υλικού αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθορίζουν το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης. Μόνο αν προσληφθούν άτομα ευέλικτα, έξυπνα, αποτελεσματικά και μεθοδικά το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα θα είναι η θετική εξέλιξη, η άνοδος και η ανάπτυξη του οργανισμού.

Επειδή το έργο της επιλογής προσωπικού αποτελεί αντικείμενο δεσπόζουσας σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα με τη δέουσα προσοχή, καθώς είναι συχνά εύκολο να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιζήμια αποτελέσματα.

Οι επιχειρήσεις συχνά διαφέρουν στην πολυπλοκότητα των συστημάτων τα οποία επιλέγουν. Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν συνεντεύξεις και προβαίνουν σε προσλήψεις, ενώ άλλες πραγματοποιούν διαδοχικές συνεντεύξεις και διεξάγουν διάφορα είδη δοκιμών (tests). Παρ' όλο που η δεύτερη περίπτωση είναι πιο δαπανηρή, τα θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες κοινωνιολόγων, οι επιχειρήσεις πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους που να διαθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα, όσο και την απαιτούμενη κινητοποίηση, ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους.

Ανάλογοι εργαζόμενοι υπάρχουν είτε σαν αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής, είτε δημιουργούνται στη συνέχεια με συνεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο το βάρος στην προσεκτική επιλογή. Με μια δαπανηρή και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι βέβαιο ότι το κόστος της εκπαίδευσης θα είναι μειωμένο.

## **6.4 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν

ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό.<sup>61</sup>

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2

### ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής κλίμακας
Ενισχύει την αυθεντικότητα , την ευελιξία, και την εμπιστοσύνη
Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου –υφισταμένου
Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία

<sup>61</sup> Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice HallInternational, New Jersey 1998, σελ. 2-15

Συμβάλλει στη κατανόηση και στη παγίωση επιχειρησιακών αρχών
Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
Συμβάλλει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3**

#### **ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά αδιάφορα προβλήματα
Ενισχύεται η αναγνώριση , η ευθύνη , η επιτυχία και η ανάπτυξη
Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
Βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
Δίνει τις γνώσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της

επικοινωνίας
Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών σχέσεων
Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων συνήθως ασχολούνται με τις ακόλουθες ενέργειες:

- ▶ Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση
- ▶ Προγραμματισμός, και ανάθεση ευθυνών
- ▶ Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με διάφορα στελέχη
- ▶ Συλλογή και προετοιμασία υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων
- ▶ Διεύθυνση και διδασκαλία ορισμένων μαθημάτων προσανατολισμού
- ▶ Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία
- ▶ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση <sup>62</sup>

## 6.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ως αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων, θεωρείται η διαρκής και ευέλικτη προσπάθεια διοίκησης της απόδοσης μέσα σε ένα προσυμφωνημένο πλαίσιο

<sup>62</sup> Alan Price, Principles of Human Resource Management, Blackwell Publishers, USA, σελ. 27-32

στόχων, δεδομένων και ικανοτήτων. **Αποτελεί το μέσο το οποίο αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα από την οργάνωση και τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.** Είναι μια διαδικασία χρήσιμη στον προσδιορισμό του τι θα επιτευχθεί, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, στον έλεγχο της ατομικής συνεισφοράς στους εταιρικούς στόχους, ενώ παράλληλα παρέχει και μια βάση επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων γύρω από θέματα απόδοσης και ανάπτυξης.

Κατά συνέπεια, η διαδικασία αξιολόγησης σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να εκτιμηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εργαζομένων, να συμφωνηθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες και να αναγνωριστούν οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η όλη διαδικασία οφείλει να παρουσιάζει ξεκάθαρα στους εργαζόμενους την εικόνα που η επιχείρηση έχει για αυτούς και τη συνεισφορά τους και να τους ενημερώνει για τις προοπτικές τους.

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια αξιολόγησης της απόδοσης, οφείλει να διέπεται από τις παρακάτω τέσσερις βασικές αρχές:

1. Το πρόγραμμα είναι ευθύνη και καθοδηγείται από στελέχη γραμμής και όχι από το τμήμα ανθρώπινων πόρων.
2. Δίνεται έμφαση σε κοινούς εταιρικούς στόχους και αξίες.
3. Αναπτύσσεται ειδικά και ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση
4. Εφαρμόζεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα σε όλους τους εργαζομένους

Με βάση τα παραπάνω σχεδιάστηκαν και εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις τα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης (Performance Management Systems), τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και δίνουν κατευθύνσεις σύμφωνες με τους στόχους αυτούς.

Επιπλέον, διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων εξυπηρετούν τις προτεραιότητες της οργάνωσης, τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα υλοποιούνται και ότι η υψηλή απόδοση ανταμείβεται και ενισχύεται.

Ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Περιγραφή της θέσης εργασίας και των καθηκόντων της και προσδιορισμός των στόχων των διαφόρων τμημάτων.
2. Καθορισμός των ατομικών στόχων και επιδιώξεων που ορίζονται ύστερα από συνεννόηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο. Οι στόχοι αυτοί είναι αυστηρά προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, πιέζουν τον εργαζόμενο να εργαστεί και συμφωνούν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Πάνω απ' όλα όμως είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, κατάλληλοι, σχετικοί και χρονικά προγραμματισμένοι -SMART (Specific, Measurable, Appropriate, Relevant, Timed).
3. Κατάρτιση αναπτυξιακού πλάνου στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς ο τρόπος που το άτομο θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υποστήριξή του και την καθοδήγηση από τη διοίκηση.
4. Εκτίμηση των στόχων μέσω επιθεωρήσεων και αναθεωρήσεων σε διαρκή βάση, με στόχο την υποκίνηση του αξιολογούμενου.

#### **Ποια είναι όμως τα συστήματα αυτά;**

Ευρέως γνωστό και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης είναι η αξιολόγηση βάσει σκοπών-Management BY Objectives (MBO). Στο σύστημα αυτό η επίδοση των εργαζομένων μετριέται ανάλογα με τους προσυμφωνημένους στόχους που κατάφεραν να επιτύχουν στο τέλος της χρήσης.

Εξίσου σημαντικό είναι και το σύστημα αξιολόγησης βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων (competencies). Εδώ



αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά εκείνα που η επιχείρηση θεωρεί ότι πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της απαραίτητα για να επιτύχουν τους στόχους της. Τα χαρακτηριστικά αναπτύσσονται καθημερινά μέσα από την πορεία του εργαζόμενου στην επιχείρηση και την εργασία.

Σύστημα αποτελεί και η αξιολόγηση 360 μοιρών όπου τον εργαζόμενο αξιολογούν όλοι όσοι έρχονται σε επαφή με εκείνον και συνεργάζονται μαζί του, όπως για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι πελάτες Κ.λ.π.

## **6.6 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι θέσεις εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν συνεχώς στις μέρες μας. Ο αριθμός των επαγγελμάτων που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως χειρονακτικά συνεχώς μειώνονται και οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται γνώσεις και εξειδίκευση αυξάνονται.

Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας που οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές στη δομή των μεγάλων οργανισμών και κατ' επέκταση στον τρόπο λειτουργίας τους. Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει προεκτείνει τα όρια των μοντέρνων επιχειρήσεων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργασθούν από οποιαδήποτε μέρος του κόσμου. Στα πλαίσια αυτά, για παράδειγμα, η τηλεργασία έχει μετατραπεί από μια τάση σε μια πραγματικότητα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συχνά αντιδράσει στις νέες τεχνολογίες και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό με τη δημιουργία επίπεδων αποκεντρωτικών οργανισμών. Η τεχνολογία της πληροφορίας επηρέασε τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και συνέβαλλε σημαντικά στη διαμόρφωση νέων οργανωσιακών δομών και εργασιακών σχέσεων.

Ευέλικτα συστήματα εργασίας, όπως η μερική απασχόληση, η περιστασιακή και ομαδική εργασία, χρησιμοποιούνται με σκοπό τη μείωση του κόστους εργασίας αλλά και τη διοχέτευση της εργασίας όπου και όταν κρίνεται αναγκαία.

## **6.7 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζει σήμερα σειρά προκλήσεων. Οι μεταβολές που πραγματοποιούνται οφείλονται στην αλλαγή της οικονομίας, στις νέες οργανωτικές δομές, στο διεθνή ανταγωνισμό και στην άποψη ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι το όχημα για την εκπλήρωση επιχειρηματικών στόχων. Στη συνέχεια του συγκεκριμένου κεφαλαίου παραθέτονται ορισμένες προκλήσεις οι οποίες προέρχονται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (περιβαλλοντικές προκλήσεις) όσο και από το εσωτερικό τους περιβάλλον (επιχειρηματικές και ατομικές προκλήσεις).

### **6.7.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ**

Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις προέρχονται από εξωτερικές δυνάμεις και όχι από το εσωτερικό της επιχείρησης. Επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη πρέπει συνέχεια να ερευνούν το εξωτερικό περιβάλλον για τυχόν ευκαιρίες και απειλές.

Παράλληλα πρέπει να επιδεικνύουν την απαιτούμενη ευελιξία για να αντεπεξέρχονται άμεσα στις προκλήσεις. Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες: <sup>63</sup>

### **Γρήγορες αλλαγές**

Πάρα πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον όπου συντελούνται συνεχόμενες αλλαγές. Προκειμένου να επιβιώσουν, οι επιχειρήσεις αυτές, πρέπει να προσαρμοστούν στις αλλαγές γρήγορα και αποτελεσματικά. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το κέντρο μιας αποτελεσματικής απάντησης στις νέες προκλήσεις.

### **Διεθνής ανταγωνισμός και παγκοσμιοποίηση**

Η διεθνοποίηση της οικονομίας είναι μία τάση και μία εξέλιξη που έχει τρομερές συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ο διεθνής ανταγωνισμός στα αγαθά και στις υπηρεσίες ωθεί τις μεγάλες οικονομίες στο να ακολουθήσουν τη διεθνοποίηση. Μια απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό αποτελεί η δημιουργία πολλών κοινοπραξιών (Joint ventures). **Οι κοινοπραξίες δημιουργούνται όταν μια νέα οργάνωση διαμορφώνεται από δύο ή περισσότερες εταιρείες που μπορεί ακόμη και να εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες με σκοπό τη διεξαγωγή νέων δραστηριοτήτων.**

Ορισμένες προκλήσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που απορρέουν από τη δημιουργία των κοινοπραξιών είναι οι ακόλουθες:

**Πρόσληψη** Η διοίκηση στη χώρα οικοδεσπότη μπορεί να προσφέρει εργασία στους κατοίκους της χώρας και να αποτελεί, πιο σημαντικό στοιχείο από ότι για παράδειγμα η αύξηση των κερδών.

**Προαγωγή** Συχνά γίνεται λόγος για ανάθεση των υψηλόβαθμων θέσεων στα εκπατρισμένα στελέχη και εκτοπισμός των κατοίκων της χώρας οικοδεσπότη.

---

<sup>63</sup> Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229

**Λήψη αποφάσεων** Η λήψη αποφάσεων είναι μία πολύπλοκη διαδικασία λόγω των αντιμαχόμενων προτεραιοτήτων που έχουν τα μέρη που εμπλέκονται στις συμμαχίες.

**Επικοινωνία** Προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να προκύψουν από τα διάφορα προσωπικά προβλήματα των στελεχών που εργάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

**Αποζημίωση** Απροθυμία στο θέμα των αποζημιώσεων μπορεί να προκύψει όταν υπάρχουν κενά στις αμοιβές των εκπατρισμένων και των ιθαγενών στελεχών.

## **6.8 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Μια μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού.

Η αυξημένη αυτή διαφοροποίηση στο εργατικό δυναμικό σχετίζεται με τους εξής παράγοντες:

- Η φύση της εργασίας έχει αλλάξει με αποτέλεσμα όλες οι εργασίες να μπορούν να εκτελούνται τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες.
- Οι γυναίκες σήμερα αποτελούν το 46% του εργατικού δυναμικού. Η αλλαγή αυτή έχει οδηγήσει σε περισσότερες μεταβολές σε ένα πιο φιλικό με την οικογένεια εργασιακό περιβάλλον.

Μια άλλη πρόκληση για τη διοίκηση προσωπικού είναι η αύξηση του μέσου όρου συνταξιοδότησης των εργαζομένων. Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα δυο τάσεων. Καταρχήν, νομοθετήθηκαν υψηλότερα όρια συνταξιοδότησης. Ο αριθμός των μεγάλων σε ηλικία ανθρώπων αυξάνεται και πολλοί από αυτούς συνεχίζουν να εργάζονται είτε για προσωπική ικανοποίηση είτε για οικονομική ενίσχυση.

Παράλληλα, ο αριθμός των νέων ανθρώπων σύμφωνα με τις δημογραφικές τάσεις φαίνεται να μειώνεται. Μια πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια αυτά, είναι η εκπαίδευση των παλαιότερων εργαζομένων με στόχο την αναβάθμιση των προσόντων τους.

Νέα πρόκληση αποτελεί η βεβαιότητα ότι οι νέοι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν τη διάθεση, αλλά και τα προσόντα για να εξελιχθούν και να μπορέσουν να συνυπάρξουν σε ένα περιβάλλον όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μεγαλύτεροί τους.

### **Η Νομοθεσία**

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων χωρίς αμφιβολία είναι το τμήμα εκείνο που ασχολείται και φέρνει σε πέρας οποιαδήποτε δραστηριότητα αφορά στη νομοθεσία. Αρκετές φορές, η επιχείρηση έρχεται σε αντιπαράθεση με τη νομοθεσία και για το λόγο αυτό αναγκαία κρίνεται η ύπαρξη εξειδικευμένων στελεχών που να είναι σε θέση να χειριστούν αποτελεσματικά τις περίπλοκες νομικές υποθέσεις.

Το ποσοστό των οικογενειών όπου τόσο ο άνδρας όσο και η γυναίκα εργάζονται αυξάνεται χρόνο με το χρόνο. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εισάγουν προγράμματα εργασίας ψιλικά με την οικογένεια, γεγονός που τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **Η άνοδος του τομέα των υπηρεσιών**

Ο τομέας των υπηρεσιών αντιμετωπίζει μια πολύ γρήγορη ανάπτυξη σε σχέση με τη βιομηχανία τα τελευταία χρόνια. Η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων όπως είναι για παράδειγμα οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι αλλαγές στη νομοθεσία και στις κυβερνητικές ρυθμίσεις, η ανάπτυξη της τεχνολογίας που περιορίζει τα βιομηχανικά επαγγέλματα, καθώς και ο τρόπος που είναι οργανωμένες οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

## 6.9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι επιχειρησιακές αλλαγές αφορούν στην ίδια την επιχείρηση. Τα στελέχη μπορούν να ελέγξουν τις επιχειρησιακές προκλήσεις σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι τις περιβαλλοντικές. Τα έμπειρα στελέχη αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις οργανωσιακές αλλαγές προτού μετατραπούν σε προβλήματα. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν μερικές οργανωσιακές προκλήσεις.

Οι ανθρώπινοι πόροι συχνά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Τα εργατικά κόστη κυμαίνονται από 36% στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις μέχρι 80% στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Το πόσο αποτελεσματικά χειρίζεται μια επιχείρηση τους ανθρώπινους πόρους, της προσφέρει συγχρόνως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να σταθεί στο χώρο θα πρέπει να δώσει έμφαση στους εξής παράγοντες:

**Έλεγχος του κόστους.** Ένας τρόπος προκειμένου να έχει μια επιχείρηση δυνατή παρουσία στον επιχειρησιακό χώρο είναι η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και η ύπαρξη αυξημένων ταμειακών ροών. Ένα σύστημα πληρωμών του προσωπικού που χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο τρόπο αποζημίωσης των εργαζομένων ώστε να ελέγχεται το εργατικό κόστος βοηθά χωρίς αμφιβολία στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Παράλληλα, έλεγχος του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή επιλογή ανθρωπίνων πόρων ώστε να μην χρειάζεται η συχνή αλλαγή τους, η αποτελεσματική και όχι σπάταλη εκπαίδευση των εργαζομένων και η καλή διαχείριση των θεμάτων ασφάλισης του προσωπικού.

**Βελτίωση της ποιότητας.** Πολλές επιχειρήσεις, εφαρμόζουν πρακτικές ολικής ποιότητας, δηλαδή πολιτικές που προσφέρουν ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης με τελικό στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

**Δημιουργία διαφοροποιημένων ικανοτήτων.** Συχνό είναι το φαινόμενο όπου επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες των ανθρώπων τους με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά και από πλήθος άλλων αναδιοργανώσεων. Οι εταιρείες που απαρτίζουν έναν κλάδο μειώνονται συνεχώς.

Παράλληλα, οι αναδιοργανώσεις στις επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνονται έτσι ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητά τους, είτε μέσω της μείωσης ιεραρχικών επιπέδων στον οργανισμό, είτε αποκτώντας οικονομίες κλίμακας με το συνδυασμό δραστηριοτήτων.

Είναι πολύ εύκολο να φανταστεί κανείς πως αλλιώς θα μπορούσαν να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα από τις αναδιοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα στις μέρες μας. Αυτές οι αναδιοργανώσεις επηρεάζουν τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης και φυσικά τους εργαζομένους.

Οι εργαζόμενοι συχνά αναρωτιούνται τι ρόλο θα παίξουν στις νέες μορφές που έχουν οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα των αναδιοργανώσεων θα βρεθούν αντιμέτωποι με τις εξής αλλαγές:

- ✿ Απώλεια εργασίας, μισθού και πλεονεκτημάτων.
- ✿ Αλλαγές στην εργασία, νέοι ρόλοι και καθήκοντα.
- ✿ Μεταφορά σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
- ✿ Αλλαγές σε αποδοχές και ανταμοιβές.
- ✿ Αλλαγές στις προοπτικές καριέρας.
- ✿ Αλλαγές στην οργανωτική δύναμη, στο status και στο prestige

- ✿ Αλλαγές στο προσωπικό, νέοι συνάδελφοι, νέοι προϊστάμενοι
- ✿ Αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και απώλεια της επιχειρησιακής ταυτότητας.

Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα να μειωθούν οι ρυθμοί με τους οποίους λαμβάνουν χώρα οι αναδιοργανώσεις. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναδιοργανώσεις όπως σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και μειώσεις προσωπικού.

### **Αποκέντρωση**

Στις περισσότερες παραδοσιακές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και εφαρμόζονται από τα κατώτερα στρώματα. Συνήθως σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις παρατηρούνται πολλά ιεραρχικά επίπεδα και οι εργαζόμενοι με την πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειρίας ανεβαίνουν ιεραρχικό επίπεδο και κατευθύνονται προς την κορυφή. Η μορφή αυτή της οργάνωσης συχνά γίνεται παρωχημένη τόσο επειδή είναι δαπανηρή για να εφαρμοστεί, όσο και γιατί συχνά είναι μη ευέλικτη. Το παλαιό είδος οργάνωσης αντικαθίσταται από το αποκεντρωτικό, όπου στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν σχέση με το πρόβλημα.

### **Μείωση του προσωπικού**

Η μείωση του προσωπικού προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής στις μέρες μας ακόμα και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οι πολιτικές τους τίθενται κατά των απολύσεων. Η μείωση του προσωπικού αποτελεί μια αληθινή πρόκληση για τις επιχειρήσεις μια και πρέπει να αντιμετωπισθούν όλα εκείνα τα προβλήματα που απορρέουν από τις απολύσεις.

### **Ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων**

Η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων βασίζεται σε μια σειρά από παράγοντες όπως είναι οι παρακάτω:



- Ø Η ανάπτυξη του αριθμού των οικογενειών με δύο πηγές εισοδημάτων.
- Ø Η συνειδητοποίηση ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν εκπληρώνουν απαραίτητα τις προσδοκίες των εργαζομένων για αυτονομία και ασφάλεια.
- Ø Η συμμετοχή των γυναικών στο χώρο και η δημιουργία των δικών τους ατομικών επιχειρήσεων.
- Ø Η ενίσχυση της άποψης ότι η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται από το μέγεθός της.
- Ø Η μείωση του κόστους εισόδου στους διάφορους κλάδους.
- Ø Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που απευθύνονται σε όλους.<sup>64</sup>

### **Επιχειρησιακή κουλτούρα**

**Με τον όρο επιχειρησιακή κουλτούρα εννοούμε το σύνολο των πεποιθήσεων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία της είναι τα εξής:**

- Ø Οι καθορισμός της συμπεριφοράς όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν όπως η γλώσσα που χρησιμοποιείται.
- Ø Οι ηθικές αξίες που συναντώνται στις διάφορες ομάδες εργασίας.
- Ø Οι κυρίαρχες αξίες για την επιχείρηση, όπως είναι το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα.
- Ø Η φιλοσοφία που συνοδεύει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και τους πελάτες της.
- Ø Οι κανόνες του παιχνιδιού προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος να γίνει αποδεκτός στην επιχείρηση.
- Ø Η ατμόσφαιρα και το εργασιακό κλίμα που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση.

---

<sup>64</sup> Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, σελ. 42-45

## 6.10 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά στις προκλήσεις που αφορούν συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης όπως είναι η ηθική υπευθυνότητα η οποία πρέπει να χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους κάθε οργανισμού, ο βαθμός παραγωγικότητας των εργαζομένων και η συμβολή τους στη συνολική παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Επίσης το αίσθημα ενδυνάμωσης, οι προσδοκίες των εργαζομένων και οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες καριέρας που παρουσιάζονται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελούν ατομικές προκλήσεις για τους εργαζόμενους. Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων ότι οι εργαζόμενοί τους συμπεριφέρονται ηθικά ολοένα και αυξάνονται.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν φτιάξει το δικό τους κώδικα ηθικής τον οποίο καλούν τους εργαζόμενους τους να σεβαστούν και να τηρήσουν. Η κοινωνική υπευθυνότητα αφορά στους εργαζόμενους, στους πελάτες, και στους εξωτερικούς συνεργάτες.

### Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα μετρείται με το πόσο ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Όσο καλύτερο είναι το αποτέλεσμα για τον κάθε εργαζόμενο, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα για την επιχείρηση.

Δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες καθορίζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου: η **ικανότητα** και η **κινητοποίηση**.

Η **ικανότητα** του εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί με τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην ανάδειξη των προσόντων του και στην προετοιμασία του για να αναλάβει αυξημένες αρμοδιότητες στο μέλλον.

Η **κινητοποίηση** αναφέρεται στο κατά πόσο δίνεται κίνητρο στον εργαζόμενο για να εργάζεται προσφέροντας το 100% των ικανοτήτων του στην εργασία την οποία εκτελεί. Όταν ο εργαζόμενος έχει κίνητρο, είναι αποτελεσματικός και αισθάνεται την επιχείρηση ως κάτι δικό του για το οποίο χρειάζεται να προσπαθήσει σκληρά.

### **Ενδυνάμωση**

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις μειώνουν την εξάρτηση των εργαζομένων από τους ανώτερους τους και δίνουν έμφαση στον ατομικό έλεγχο της ίδιας της εργασίας που ο καθένας εκτελεί.

Με την ενδυνάμωση οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες και παίρνουν αποφάσεις που στο παρελθόν μόνο τα στελέχη μπορούσαν να φέρουν εις πέρας.

Ο στόχος της ενδυνάμωσης είναι να δημιουργηθεί μια επιχείρηση με ενθουσιώδεις και πρόθυμους εργαζόμενους που πιστεύουν σε αυτή και θα κάνουν τα πάντα για την πρόοδο της.

### **Οι προσδοκίες των εργαζομένων**

Όσο τα επίπεδα της εκπαίδευσης αναβαθμίζονται στις μέρες μας, οι αξίες και οι προσδοκίες των εργαζομένων μεταβάλλονται. Η τάση που κυριαρχεί ευρέως είναι μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού να αποκτά πανεπιστημιακή κατάρτιση και έτσι οι εργαζόμενοι να απασχολούνται άνετα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Πλέον οι εργαζόμενοι απαιτούν αλλά και ταυτόχρονα διαθέτουν τα προσόντα για να τοποθετηθούν ψηλά στην ιεραρχία.

Μια άλλη προσδοκία των εργαζομένων είναι ότι η τεχνολογία και οι τηλεπικοινωνίες θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους. Οι

καινοτομίες στην επικοινωνία και στην τεχνολογία των υπολογιστών θα αυξήσει την τάση για αλλαγές και σαν αποτέλεσμα θα υπάρξει καινοτόμος χαρακτήρας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Επίσης, πρέπει να προστεθεί ότι οι εργοδότες κάνουν βήματα για να υποστηρίξουν την προσωπική, οικογενειακή ζωή των εργαζομένων τους. Λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων που έχει για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που εργάζεται και έχει παιδιά ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι.

### **Η καριέρα και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων**

Οι εργασίες και η καριέρα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αποτελεί ταυτόχρονα μια πρόκληση αλλά και μια επιβράβευση. Μία πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι στελέχη που θα εργάζονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να συμβάλλουν στην ενίσχυση του στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και στη διατήρηση της στρατηγικής της κατεύθυνσης.

Οι παρακάτω ικανότητες είναι απαραίτητες για μια επιτυχή παρουσία στο χώρο:

**Διοικητικές ικανότητες.** Γνώση οικονομικών, στρατηγικών και τεχνολογικών πλευρών των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, των πληροφοριακών συστημάτων, των σχέσεων με τους πελάτες και των δυνατοτήτων παραγωγής

**Πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων.** Προσέλκυση και απασχόληση των κατάλληλων ανθρώπων, σχεδιασμός και ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων, ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων αξιολόγησης και επαναπληροφόρησης, μεταφορά των πολιτικών των ανθρωπίνων πόρων σε όλο τον οργανισμό.

**Διοίκηση της διαδικασίας της αλλαγής.** Δημιουργία εμπιστοσύνης, παροχή οράματος, διευκρίνιση ρόλων και ευθυνών, ενίσχυση της δημιουργικότητας και ετοιμότητα στην αντιμετώπιση της αλλαγής.

Αυτές οι ικανότητες είναι ένας συνδυασμός προσόντων που μπορεί να τα αποκτήσει κανείς, τόσο από εμπειρία, όσο και από εκπαίδευση. Το στέλεχος των ανθρωπίνων πόρων πλέον θεωρείται ένας στρατηγικός συνεργάτης στο χώρο των επιχειρήσεων.

Τα είδη των επαγγελματών που μπορεί να ακολουθήσει κανείς στο χώρο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να χωρισθούν σε τρεις κατηγορίες:

### **Ειδικός ανθρωπίνων πόρων (Human resource specialist).**

Συνήθως η ενασχόληση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε αυτή τη θέση αφορά τα άτομα που μόλις εισέρχονται στο χώρο. Είναι η πρώτη θέση που έχει κανείς όταν επιθυμεί να κάνει καριέρα στο συγκεκριμένο χώρο. Μέσα στη συγκεκριμένη εργασία περιλαμβάνονται οι ρόλοι του αναλυτή και του συντονιστή αποζημιώσεων, του υπεύθυνου προσλήψεων, του αναλυτή εργασίας και του εκπαιδευτή.

### **Μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων (Human resource manager).**

Το στέλεχος στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διοικεί και συντονίζει προγράμματα που έχουν να κάνουν με πολλές λειτουργίες. Το παραπάνω στέλεχος πρέπει να έχει γνώσεις για όλους τους τομείς της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και να δίνει συμβουλές για την εφαρμογή των αρχών των θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο προσωπικό. Ο manager στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας πεπειραμένος ειδικός που έχει εμπειρία σε πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας. Η εμπειρία είναι αυτή που δίνει τα κατάλληλα εφόδια σε ένα στέλεχος για να αποκτήσει αυτή τη θέση εργασίας

### **Λιευθυντής ανθρωπίνων πόρων (Human resource executive).**

Το συγκεκριμένο στέλεχος βρίσκεται πολύ ψηλά στη διοικητική ιεραρχία, πολλές φορές μάλιστα είναι ο αντιπρόεδρος της εταιρείας. Έχει την αρμοδιότητα να συνδέει την εταιρική στρατηγική και πολιτική με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

## 6.11 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Βασικό κομμάτι του HRM είναι η ανάπτυξη εργαζομένων σε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει και την εκπαίδευση. Με βάση αυτό θα αναπτύξουμε το θεωρητικό μέρος της έρευνάς μας, αναφερόμενοι στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. **Η εκπαίδευση και ανάπτυξη καθορίζουν μια σχεδιασμένη προσπάθεια από έναν οργανισμό προκειμένου να απλοποιήσει τις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων.**<sup>65</sup>

Οι οργανισμοί παγκοσμίως επενδύουν κάθε χρόνο 100 δισεκατομμύρια δολάρια στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη παρουσιάζεται μέσα από διάφορους τρόπους. Ένας εκ των βασικότερων είναι η μάθηση πάνω στη δουλειά. Ένας πεπειραμένος εργαζόμενος παίρνει δίπλα του ένα νέο εργαζόμενο και κάτω από την επίβλεψή του δείχνει πώς πρέπει να εργαστεί.

Η πάνω στην εργασία ανάπτυξη έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως:<sup>66</sup>

- Ø Μειωμένα κόστη για εκπαιδευτικό υλικό.
- Ø Ταχύτητα στην εκπαίδευση και αποτελεσματικότητα.
- Ø Ανάπτυξη εσωτερικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ παλαιών και νέων εργαζομένων.

Ένας τύπος της πάνω στην εργασία εκπαίδευσης, είναι οι μετακινήσεις υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό ώστε να της δοθεί η δυνατότητα να μάθουν

---

<sup>65</sup> Bernard Keys and Joseph Wolfe, "Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends". Journal Of Management 14 (1988) , 205-229.

<sup>66</sup> William J. Rothwell and H.C. Kazanas, Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).

συγχρόνως διαφορετικά αντικείμενα. Αυτή η διασταυρωμένη εκπαίδευση μπορεί να τοποθετήσει έναν εργαζόμενο σε μια νέα θέση από λίγες ώρες μέχρι και ένα χρόνο και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αναπτύξει νέες ικανότητες δίνοντας και στον οργανισμό περισσότερη ευελιξία.

Ένας άλλος τύπος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία , είναι η διδασκαλία , στην οποία ένας πιο έμπειρος εργαζόμενος αναλαμβάνει να διδάξει νέους ή άπειρους συνάδερφούς του. Για παράδειγμα στην εταιρία General Electric υπήρξε ένα πρόβλημα διδασκαλίας από πάνω προς τα κάτω, για παλαιότερους εργαζομένους αλλά και για προϊσταμένους με λίγες γνώσεις στους υπολογιστές. Συγχρόνως στο τμήμα υπήρχανε και νεότερα άτομα τα οποία γνώριζαν από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το κράμα παλαιών και νέων βοήθησε στην καλύτερη διδασκαλία των υπολογιστών για την εταιρία.<sup>67</sup>

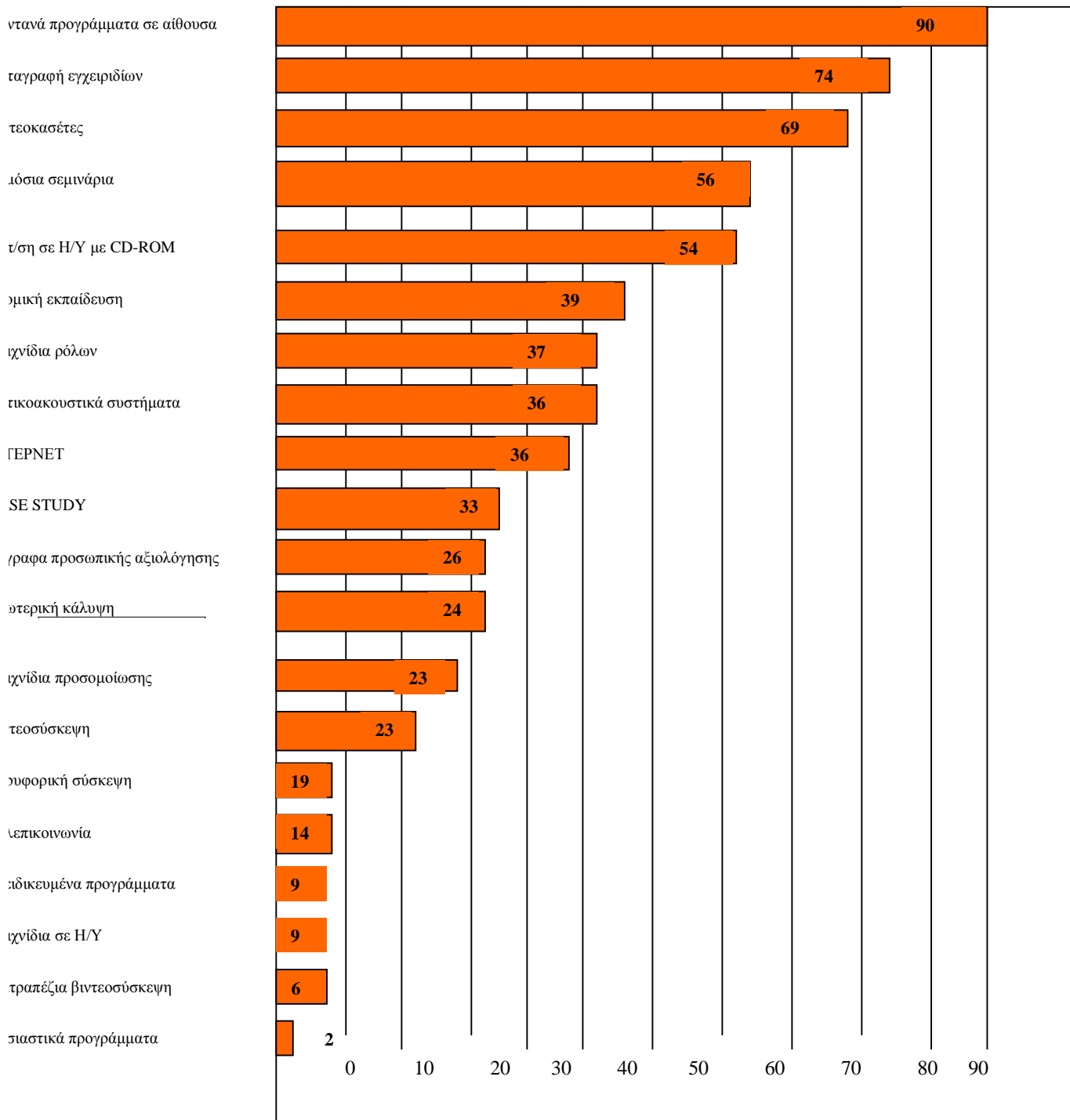
Άλλες εκπαιδευτικοί μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- Ø **Οριοθετημένη εκπαίδευση**, στην οποία οι νεοεισερχόμενοι μαθαίνουν για την κουλτούρα, τα ήθη και τους στόχους του οργανισμού.
- Ø **Εκπαίδευση σε τάξη**, η οποία περιλαμβάνει μαθήματα, ταινίες, οπτικοακουστικά μέσα και προσομοίωση.
- Ø **Αυτοκατευθυνόμενη μάθηση**, όπου περιλαμβάνει προγραμματισμένες μεθόδους που συμπεριλαμβάνουν τεστ στα οποία μέσα από την απάντηση ερωτήσεων, ο εργαζόμενος μαθαίνει.
- Ø **Εκπαίδευση με βάση τον ηλεκτρονικό υπολογιστή**, όπου ο εργαζόμενος, δουλεύοντας μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή, και χρησιμοποιώντας, teletraining μέσα, μαθαίνει σε σχέση με το αντικείμενο της δουλειάς του.

---

<sup>67</sup> Matt Murray "GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web", The Wall Street Journal (February 15, 2000) , B1 , B16.

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ



Source: Data from "Industry Report 1999" Training 36(October 1999) 54,56. Reprinted with permission from the October 1999 issue of training magazine, Copyright 1999, Bill Communications, and Minneapolis, Minn. All rights reserved. Not for resale.



## 6.12 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

Ένα πρόσφατο μέσο εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, είναι τα συνεργαζόμενα πανεπιστήμια. Ένας αριθμός από συνεργαζόμενα πανεπιστήμια, περισσότερα από 2.000 στον αριθμό,<sup>68</sup> όπως για παράδειγμα το Hamburger Πανεπιστήμιο της McDonalds λειτουργούν αυτή τη στιγμή ανά τον κόσμο. Τα συγκεκριμένα πανεπιστήμια επιδίδονται σε εκπαίδευση, σε μάθηση, σε ανάπτυξη.

Υπήρξε ένα πρόβλημα και υπόσχονται κάθε χρόνο πέρα από τους εργαζόμενους και πολλούς πελάτες , προμηθευτές αλλά και στρατηγικούς συνεργάτες.<sup>69</sup>

### **Η συγκεκριμένη τεχνική, βοηθάει στα εξής.<sup>70</sup>**

- 1) Η εταιρία δημιουργεί πρότυπους συνεργάτες τους οποίους εκπαιδεύει από το 0 στις δικές της απαιτήσεις.
- 2) Η εταιρία έχει κέρδη από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.
- 3) Η εταιρία αναπτύσσει καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

## 6.13 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ

Μια άλλη μέθοδος προσωπικού, είναι η προώθηση εκ των έσω, η οποία βοηθάει τις εταιρίες, να δημιουργούν αξιόμαχους, εργαζόμενους. Η συγκεκριμένη μέθοδος προωθεί τον ανταγωνισμό , το αίσθημα ευθύνης, και βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν νέες ικανότητες.

---

<sup>68</sup> Jeanne C.Meister, "The Brave New World of Corporate Education". The Chronicle of Higher Education ( February 9 2001) B1, B16.

<sup>69</sup> John Bryne, "The search for The Young and Gifted" Business Week (October4, 1999), 108-116

<sup>70</sup> Eileen M. Garner, "Goodbye Training, Hello learning" Workforce (November 1999), 35-42.

Μία τεχνική για την προώθηση εκ των έσω, είναι το job posting το οποίο σημαίνει ότι ανακοινώνονται οι θέσεις στο εσωτερικό της εταιρίας με σημειώματα στους πίνακες ή στις εκδόσεις της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι, μπορούν να επισκεφτούν το τμήμα προσωπικού και αν αιτηθούν για τις νέες θέσεις.

Η αξιολόγηση, είναι ένα άλλο μέσο που βοηθάει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει βήματα όπως παρατήρηση, και κρίση απόδοσης. Μέσα από τις συγκεκριμένες διαδικασίες, η εταιρία, κατανοεί τη δυναμική του εργαζόμενου.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι manager παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, και τους αξιολογούν . Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να επιδοθούν αμοιβές και μπόνους στους εργαζόμενους. Οι σύγχρονες μελέτες απλά έδειξαν ότι είναι λάθος να συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση. Ο λόγος έχει να κάνει, με το ότι η υψηλή απόδοση είναι κάτι το οποίο πρέπει αν είναι μόνιμο, ενώ οι αμοιβές, δεν μπορούν να δίνονται συνεχώς από την επιχείρηση.

Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οριοθέτησε **δύο πλεονεκτήματα** σε σχέση με την απόδοση.

Ø Το πρώτο είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δημιουργεί βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση.

Ø Και το δεύτερο η αξιολόγηση απόδοσης, δίνει στοιχεία για το προφίλ του εργαζόμενου.

Για να μπορέσει ο manager να αξιολογήσει αξιοκρατικά έναν εργαζόμενο, θα πρέπει να γνωρίζει εάν ο ρόλος που έχει μέσα στην επιχείρηση του ταιριάζει. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός manager μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση ενός αθλητή όταν αυτός παίζει στη θέση που του ταιριάζει. Μια πρόσφατη μελέτη, έδειξε ότι η απόδοση σε σχέση με τη θέση, μπορεί να αξιολογηθεί καλύτερα μέσω του μοντέλου, των 360 μοιρών.

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι μια διαδικασία η οποία συμπεριλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου, σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που έχει. Συγχρόνως, το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στην αξιολόγηση να συμπεριληφθούν και άλλοι φορείς από τα εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως υπεύθυνοι τμημάτων, μέτοχοι, πελάτες, κτλ.<sup>71</sup>

## 6.14 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Παρ' ότι πιστεύουμε ότι ο manager αξιολογεί αντικειμενικά τον εργαζόμενο, δυστυχώς αυτό δεν ισχύει πάντα. Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους είναι τα **στερεότυπα** τα οποία χαρακτηρίζουν τον κάθε άνθρωπο και επηρεάζουν την κρίση του. Με βάση αυτά, πολλές φορές οι manager κάνουν λάθος για τις ικανότητες των εργαζομένων.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι η λανθασμένη αντίληψη για τις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές ο manager δίνει αρμοδιότητες στον εργαζόμενο που αυτός δεν μπορεί να βγάλει εις πέρας.<sup>72</sup>

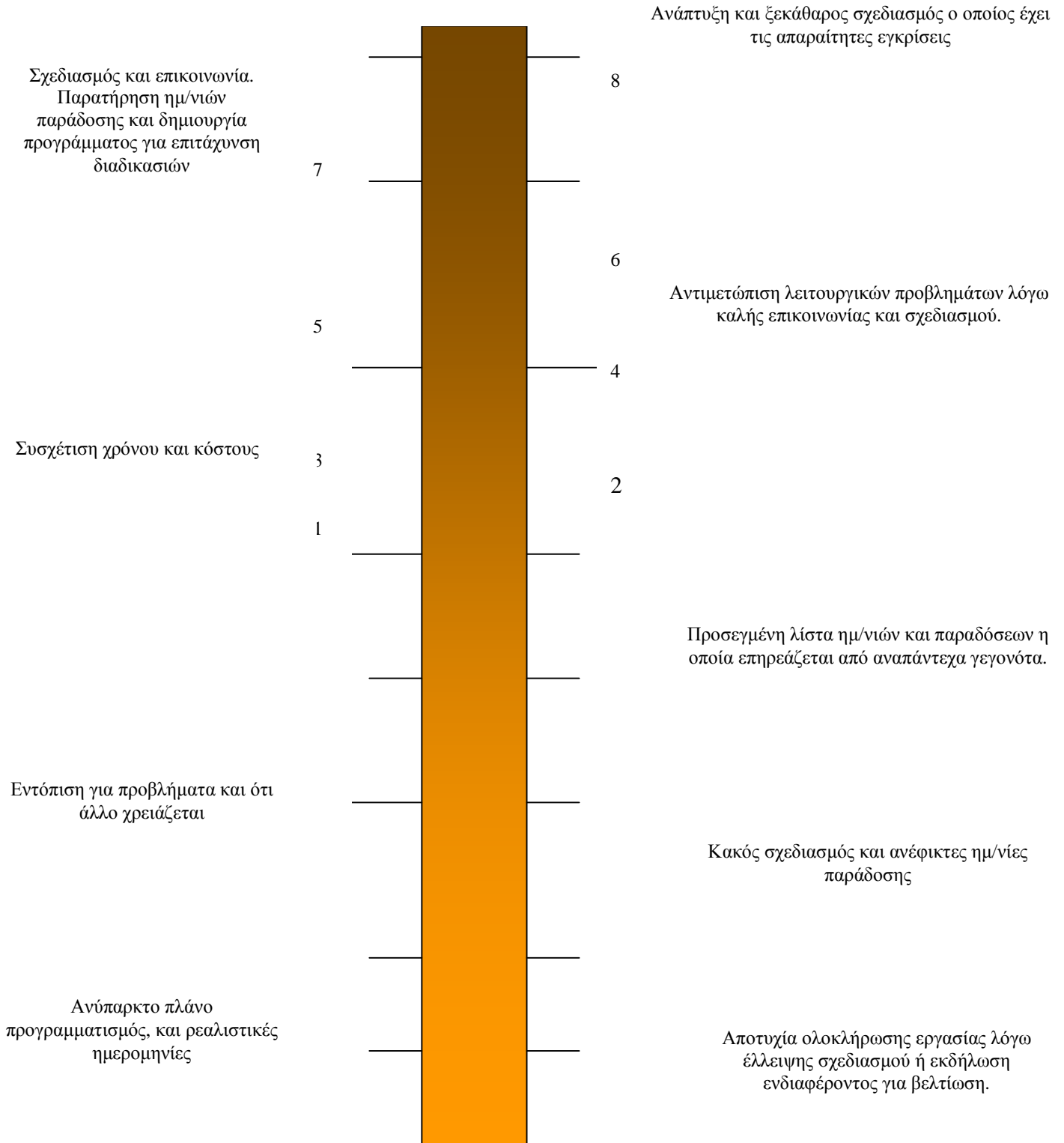
Ένα μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε για να επιλύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι το μοντέλο των **Cambell Dunnette** (ασφαλής αξιολόγηση συμπεριφοράς το οποίο αναπτύσσει δεδομένα σε σχέση με την απόδοση στην εργασία και καθορίζει για κάθε ένα δεδομένο απόδοσης συγκεκριμένες αντίστοιχες συμπεριφορές. **Ουσιαστικά βοηθάει το manager να καταλάβει για πιο λόγο ένας εργαζόμενος αποδίδει σε σχέση με έναν άλλο.**

---

<sup>71</sup> Walter .w Tornow, "Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback" Human Resource Management 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O' Reillt, "360Feedback Can Change Your Life, Fortune ( October 17, 1994) 93-100

<sup>72</sup> V.R. Buzzotta, Improve Your Performance Appraisals.management Review (August 1988) 40-43 and H. J. Bernardin andR.W.Beatty .Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work ( Boston, Va :.Reston 1984)

Δουλειά: Υπεύθυνος παραγωγής  
Η διάσταση της δουλειάς : σχεδιασμός έργου



Έχοντας αναφέρει όλα τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι η επικοινωνία και ανάπτυξη προσωπικού, είναι κάτι το πολύ εξειδικευμένο και ότι χρειαζόμαστε ένα μέσο το οποίο να συμπεριλαμβάνει από τη μία τις ανάγκες της επιχείρησης και από την άλλη τις ανάγκες του ατόμου και με βάση αυτές να καθορίζει ένα πλάνο ανάπτυξης, τέτοιο ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται σωστά και η εταιρία να επιτυγχάνει τους στόχους της. Το μοντέλο αυτό είναι των **Woodall, Winstanley** το οποίο θα παραθέσουμε στο κεφάλαιο επιλογής μοντέλου.

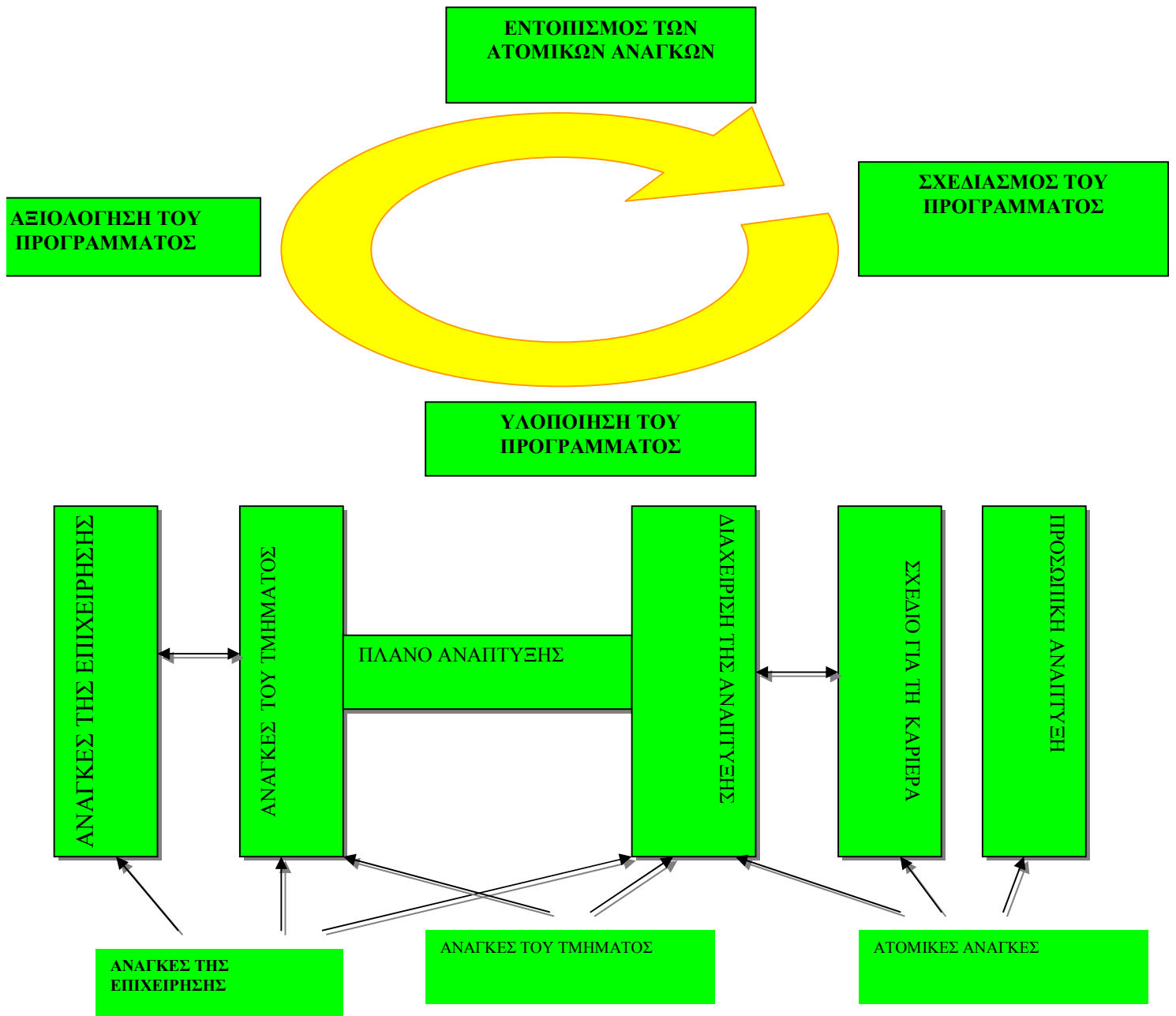
Για να αναπτυχθεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό σε μία φαρμακευτική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής στάδια<sup>73</sup> .:

- Ø Αρχικά πρέπει να γίνει αξιολόγηση των ατομικών αναγκών του ιατρικού επισκέπτη, ή γενικά στο στέλεχος που θα γίνει η ανάπτυξη του. Βέβαια το πιο σωστό είναι να γίνει αυτό σε όλο το προσωπικό και όχι σε μεμονωμένα άτομα
- Ø Στην συνέχεια θα σχεδιαστεί το πλάνο ανάπτυξης. Αφού βρεθούν οι ατομικές ανάγκες για το κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να σχεδιαστεί από τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τον εργαζόμενο και το προϊστάμενο του ένα συνολικό πλάνο για την ανάπτυξη του, σε συνδυασμό πάντα με τις ατομικές ανάγκες όπως και τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Ø Το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί το πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου. Με λίγα λόγια θα γίνει η υλοποίηση του πλάνου.
- Ø Το τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση του πλάνου ανάπτυξης. Ανάλογα με το πόρισμα της αξιολόγησης θα γίνουν και οι ανάλογες αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι μας. (Balton<sup>74</sup>)

---

<sup>73</sup> Woodall,J, and Winstanley,D. (2003) 'Management Development, London, Blackwell

Το επόμενο σχήμα μας δείχνει αυτή την διαδικασία.



<sup>74</sup> Bolton, R. and Gold, J., "Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations" Personnel Review, Vol 23, No 1, 1994, pp.6-24

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το κάθε κράτος έχει και το δικό του σύστημα διαχείρισης των ομάδων. Ο τρόπος που γίνεται η εργατική νομοθεσία επηρεάζει και τον τρόπο που διαχειρίζονται τις ομάδες οι διάφοροι οργανισμοί. Τα τελευταία όμως χρόνια η παγκοσμιοποίηση έχει φέρει πολλές αλλαγές. Οι επιχειρήσεις κινούνται σε παγκόσμια επίπεδα και ανάλογα με τις συνθήκες προσαρμόζουν τις λειτουργίες τους. Ολοένα και περισσότερες και πολυεθνικές (MNCs) ή παγκόσμιες επιχειρήσεις (GCs) έχουν ξεφύγει από τα τοπικά πλαίσια και μεταφέρουν τις λειτουργίες τους όπου αυτές νομίζουν ότι θα μπορέσουν να έχουν καλύτερο αποτέλεσμα.

Από την άλλη μεριά οι κυβερνήσεις πολλών κρατών ρυθμίζουν την νομοθεσία τους ώστε να είναι ευνοϊκοί για τις παραπάνω επιχειρήσεις. Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση προχώρα με γοργά βήματα, κάποιες πρακτικές στην Δημόσια Οικονομία σε διαφορετικές χώρες «αποτελούν την βάση» με την οποία διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες πρακτικές. Σύμφωνα με τους **Clark Mallory** (1996:11<sup>75</sup>) η νοοτροπία που βλέπουν την Δημόσια Οικονομία στην Αμερική σχετίζεται με την κουλτούρα της χώρας και μπορεί να έχει μικρό ή και καθόλου αντίκτυπο σε χώρες που δεν έχουν ίδια ή έστω κοντινή κουλτούρα.

Ο **Chris Brewster** (2002<sup>76</sup>) κάνει μια ανάλυση στις πρακτικές της Δημόσιας Οικονομίας σε διάφορες χώρες. Πιο συγκεκριμένα επισημαίνει ότι η ανάπτυξη των θεωριών της Δημόσιας Οικονομίας στις Η.Π.Α. βασίζεται κυρίως σε παραδείγματα από μικρό αριθμό μεγάλων ιδιωτικών εταιριών. Η φιλελεύθερη κουλτούρα που

---

<sup>75</sup> Clark, T. & Mallory (1996). "The cultural relativity of human resource management: Is there a universal model?" European Human Resource Management, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

<sup>76</sup> Brewster, C (2002) "Human Resource Management across the countries: the cultural dimension" Conference on Athens University of Economics and Business, 17 October, 2002

βασίζεται στην ευημερία του ατόμου μέσα από την προσωπική ελευθερία και την συμμετοχή του στην εργασία<sup>77</sup>. Βασίζονται στην θεώρηση της ελευθερίας όπως δόθηκε από τον **John Locke** όπου η επιχείρηση είναι αυτή που ξέρει καλύτερα να προστατεύει τα δικαιώματα της<sup>78</sup>.

Η **Dr Razeen Sally**<sup>79</sup> γράφει για τον φιλελευθερισμό που επικρατεί στην Αμερικάνικη οικονομία ότι βασίζεται στην ελευθερία της επιχείρησης να διαλέξει από μόνη της την οικονομική πολιτική (άρα και την πολιτική της στις ομάδες) δίχως να υπάρχει κάποιου είδους κρατικού παρεμβατισμού. Ο **Brewster** (2002) συνεχίζει λέγοντας ότι η λόγω της παγκοσμιοποίησης η Αμερικάνικη αντίληψη των επιχειρήσεων (η οποία έχει επηρεαστεί πολύ από τις Ιαπωνικές πρακτικές) έχει επικρατήσει σε πολλές χώρες. Σύμφωνα με τον **Maund**<sup>80</sup> τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν και να απολύουν ελεύθερα, αρκεί αυτό να προβλέπεται στο συμβόλαιο του εργαζόμενου, και η επιρροή των εργατικών σωματείων που αν και έχουν μεγαλύτερο εύρος επιρροής σε κάποιους κλάδους οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την συμμετοχή τους σε σωματεία.

Χαρακτηριστικό του τρόπου που χειρίζονται οι Αμερικάνικες παγκόσμιες το εργατικό τους δυναμικό επιχειρήσεις είναι η περίπτωση του **Jack Welch**, CEO της General Electric, που έκοψε 160,000 θέσεις εργασίας ενώ απέλυε κάθε χρόνο το 10% των μανάτζερ του<sup>81</sup>. Από την άλλη μεριά στην Ευρώπη η πολιτική των επιχειρήσεων στο θέμα των ομάδων είναι λιγότερο αυτόνομη (σε σχέση πάντα με την Αμερική), οι εταιρίες έχουν λιγότερη αυτονομία και ελευθερία αποφάσεων, τα συνδικάτα είναι ισχυρά, οι κοινωνικοί εταίροι έχουν μεγαλύτερη επιρροή, οι

---

<sup>77</sup> Igmjatovic, M & Svetlik, I. (2002), "European HRM clusters", paper presented at the 2<sup>nd</sup> International Conference "HRM in Europe: Trends and Challenges", Athens

<sup>78</sup> Barbara Goodwin, 1997 "Using Political Ideas, 4<sup>th</sup> Edition, Chichester: Willey

<sup>79</sup> Dr Razeen Sally, 2001 "What is Liberalism?" London School of Economics

<sup>80</sup> Maund, L (2001) "An introduction to HRM – Theory and Practice", Palgrave, Great Britain

<sup>81</sup> Stoner, J, Freeman, R and Gilbert, D (1995) "Management" 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall



νομοθεσίες είναι περίπλοκες και διαφέρουν από χώρα σε χώρα και υπάρχει παράδοση συμμετοχής των εργαζομένων στις λήψεις αποφάσεων.

Χαρακτηριστικό είναι ότι σε πολλές χώρες, όπως η Ελλάδα, σε κάποιους κλάδους ο νόμος προϋποθέτει την ύπαρξη συνδικάτων για την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Από τις παραπάνω παραγράφους βλέπουμε ότι ο τρόπος που αντιμετωπίζει το κράτος τις επιχειρήσεις και τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων 'αποτελεί τη βάση' για να εξεταστεί η διαφορετικότητα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Στην Ε.Ε. η εργατική νομοθεσία και η δύναμη των εργατικών συνδικάτων είναι διαφορετική από μέλος σε μέλος αλλά τείνει να υπάρχει μια μορφή εναρμόνισης τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα στην Βόρεια Ευρώπη (Γερμανία, Αυστρία, Ηνωμένο Βασίλειο και άλλες χώρες) υπάρχει μία ενιαία μορφή συνδικάτων ενώ στις χώρες της Νότιας Ευρώπης υπάρχει υπάρχουν διαφορετικά εργατικά συνδικάτα που διαχωρίζονται με πολιτικά (Ελλάδα, Ισπανία, Ιταλία) ή και κάποιες φορές με θρησκευτικά κριτήρια (Γαλλία και Βέλγιο)<sup>82</sup>.

Η δομή των συνδικάτων στις Η.Π.Α. είναι πιο άμεση. Υπάρχει ένα εθνικό εργατικό κέντρο που είναι ένωση διαφορετικών εργατικών συνδικάτων. Παρόλα αυτά η νομοθεσία τα περιορίζει. (Brewster, 2002). Η μεγαλύτερη διαφορά είναι στην δύναμη που τους δίνει η εκάστοτε νομοθεσία. Στην Αμερική και το Ηνωμένο Βασίλειο τα εργατικά συνδικάτα είναι αδύνατα. Από την άλλη μεριά, στην Ευρώπη, τα συνδικάτα είναι δυνατά και οι εταιρίες στην Ευρώπη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα συνδικάτα σε οποιαδήποτε απόφαση που επηρεάζει το εργατικό δυναμικό τους. Μεγάλη διαφορά υπάρχει στο θέμα της διαπραγμάτευσης εργασιακών θεμάτων . Ο παρακάτω πίνακας δείχνει το τι ισχύει. Αυτό ο

---

<sup>82</sup> [www.eiro.org](http://www.eiro.org)

περιορισμός είναι αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων με τα εργατικά συνδικάτα<sup>83</sup>. Από την άλλη μεριά μια επιχείρηση στις Η.Π.Α. είναι ελεύθερη να κάνει όσες απολύσεις θέλει, όπως στο παράδειγμα της General Electric.

	<i>Μέτρια ή δυνατή επιρροή στη διαπραγμάτευση εργασιακών θεμάτων</i>	<i>Καθόλου ή μικρή επιρροή στην διαπραγμάτευση εργασιακών θεμάτων</i>		
<i>Χώρες</i>	Χώρες Ευροζώνης,	Η.Π.Α., Ιρλανδία	Η.Β.	Ιαπωνία,

**Πίνακας 7.1:** Δύναμη διαπραγμάτευσης εργασιακών ζητημάτων από τα συνδικάτα

**Πηγή:** EIRO (2000) “Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000”

Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να σημειώνετε και στην Ε.Ε. μείωση των μελών των συνδικάτων ενώ ολοένα και μειώνετε η δύναμη τους ως μέσα πίεσης. Αυτό είναι το αποτέλεσμα των κινήσεων που κάνει η Ε.Ε. ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστική η Ευρωπαϊκή οικονομία.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την συμμετοχή των εργαζομένων στα συνδικάτα και το πόσο επί της εκατό των συμβάσεων εργασίας καλυπτόντουσαν από τα συνδικάτα<sup>84</sup>.

	Συμμετοχή συνδικάτα	στα εργασίας	Επιρροή σε συμβάσεις
Αυστρία	43	98	
Βέλγιο	53	90	
Δανία	76	90	

<sup>83</sup> EIRO (2000) “Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000”

<sup>84</sup> OECD (1995) “Economic Outlook”, Paris: OECD

Φινλανδία	81	95
Γερμανία	30	92
Ιταλία	39	82
Ολλανδία	26	81
Πορτογαλία	22	66
Ισπανία	34	93
Σουηδία	91	93
Η.Β.	36	47
Η.Π.Α.	16	18

**Πίνακας 7.2** Η συμμετοχή στα συνδικάτα και η επιρροή τους σε θέματα συμβάσεων εργασίας το 1994

**Πηγή:** OECD (1995) “Economic Outlook”, Paris: OECD

Σε αυτό κεφάλαιο είδαμε την διαφοροποίηση με βάση την δύναμη που έχουν εργατικά συνδικάτα. Η εργατική νομοθεσία, που δίνει ή αφαιρεί κάποιες εξουσίες στα εργατικά συνδικάτα, είναι ένας λόγος διαφοροποίησης των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και πιο ειδικά της διαφοροποίησης μεταξύ των Η.Π.Α. και των χωρών – μελών της Ε.Ε.

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών και συγγραφέων έχει ασχοληθεί με το πόσο επηρεάζει η εθνική κουλτούρα τις πολιτικές και τις πρακτικές των επιχειρήσεων σε θέματα Δημόσιας Οικονομίας από χώρα σε χώρα.

Ίσως η πιο γνωστή είναι η έρευνα του **Hofstede**(1993<sup>85</sup>, 1980<sup>86</sup>). Ο **Hofstede** έκανε μια έρευνα μεταξύ 160,000 υπαλλήλων της IBM σε 66 χώρες

<sup>85</sup> Hofstede, G. (1993) “Intercultural conflict and synergy in Europe”, In Hickson, D.J. (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations, pp: 1-8

(μεταξύ αυτών και η Ελλάδα) και έδωσε τις πέντε διαστάσεις που σχετίζουν την κουλτούρα με τον τρόπο εργασίας<sup>87</sup>. Το συμπέρασμα που έβγαλε ήταν ότι η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στο τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι και ότι οι όποιες ομοιότητες είναι επιφανειακές.

Ο **Draft**<sup>88</sup> (2000:115) ορίζει την κουλτούρα ως «τις γνώσεις, τις αξίες, την συμπεριφορά και τον τρόπο σκέψης που διέπουν τα μέλη μιας κοινωνίας».

Η έρευνα βρήκε ότι υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις των εθνικών ή τοπικών κουλτουρών που επηρεάζουν τους οργανισμούς και τις εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων με τους οργανισμούς που δουλεύουν.

Αυτές οι διαστάσεις είναι οι παρακάτω:

**Απόσταση από την εξουσία (PDI).** Υψηλή απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι άνθρωποι δέχονται την ανισότητα στην εξουσία μεταξύ των οργανισμών, της κρατικής εξουσίας και των ανθρώπων. Χαμηλή απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι άνθρωποι περιμένουν να έχουν ισότητα στην εξουσία. Χώρες με υψηλή απόσταση από την εξουσία είναι η Μαλαισία και οι Φιλιππίνες. Χώρες με μικρή απόσταση από την εξουσία είναι η Δανία και η Αυστρία.

**Αποφυγή αβεβαιότητας (UAI).** Με την αποφυγή της αβεβαιότητας δημιουργείται ένα πνεύμα που εξαλείφει την αβεβαιότητα που έχουν οι άνθρωποι και καταφέρνουν να αποφύγουν την αβεβαιότητα στην ζωή τους. Υψηλός βαθμός αβεβαιότητας σημαίνει ότι τα μέλη μια κοινωνίας νοιώθουν ανασφαλείς και υποστηρίζουν τις ιδέες που τους εγγυούνται μια σιγουριά. Χαμηλός βαθμός αβεβαιότητας σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν υψηλή ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα και νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη για θέσπιση κανόνων. Χώρες με υψηλή απόφυγη αβεβαιότητας είναι η Ελλάδα και η Πορτογαλία, ενώ

---

<sup>86</sup> Hofstede, G (1980), "Cultural Consequences: International differences in work-related values", Beverly Hills, CA: SAGE

<sup>87</sup> Δρ. Παναγιωτοπούλου, Λ "Σημειώσεις στο μάθημα :Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και ΔΑΠ" ICBS

<sup>88</sup> Draft (2000) "Management" 5<sup>th</sup> Edition, Harcourt

χώρες με χαμηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας είναι η Σιγκαπούρη και η Σουηδία.

**Ατομικότητα και ομαδικότητα (INV).** Η ατομικότητα σημαίνει ότι τα άτομα προτιμούν να εργάζονται και να παίρνουν αποφάσεις ατομικά παρά να δουλεύουν ομαδικά. Η Ελλάδα είναι μια από τις χώρες με μεγάλο ποσοστό ατομικότητας. Από την άλλη υπάρχει και η ομαδικότητα που είναι ισχυρή στις Ασιατικές και Νότιο Αμερικάνικες χώρες που υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην έννοια της ομάδας που προέρχεται από κοινωνικές αξίες που είναι δυνατές στην κοινωνία όπως η αξία της οικογένειας.

**Ανδρισμός (MAS).** Αυτή είναι η πιο αμφιλεγόμενη διάσταση κουλτούρας. Ο ‘ανδρισμός’ στέκεται για κοινωνίες που τα ‘ανδρικά’ χαρακτηριστικά χαρακτηρίζουν την κοινωνία. Από την άλλη μεριά υπάρχουν κοινωνίες που διακρίνονται από τα ‘θηλυκά’ στοιχεία (femininity) και προέχουν αξίες όπως οι σχέσεις, η ομαδικές αποφάσεις και η ποιότητα ζωής. Κοινωνίες με ‘ανδρικές’ αξίες είναι η Ιαπωνία και η Αυστρία, ενώ χώρες με ‘θηλυκά’ χαρακτηριστικά είναι η Σουηδία και η Νορβηγία.(Draft, 2000) Οι Rodrigues και Blumberg (2000<sup>89</sup>) κρίνουν τα αποτελέσματα που έδωσε ο Hofstede για τον ‘ανδρισμό’ ως λανθασμένα βασιζόμενοι σε στοιχεία που πήραν από τον O.H.E.

Η έρευνα έγινε μεταξύ στελεχών της ίδιας επιχειρήσεις, πράγμα που μειώνει την εγκυρότητα της έρευνας δίχως να σημαίνει ότι η ίδια η έρευνα του Hofstede είναι λάθος.

---

<sup>89</sup> Rodrigues,C and Blumberg (2000) “Do feminine Cultures really behave more feminine than masculine cultures? A comparison of 48 countries’ femininity – masculinity ranking to their UN human development rankings” Journal of Cross Cultural Management, Vol 7, Number 3

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τα αποτελέσματα της έρευνας του Hofstede για 10 χώρες.

	Απόσταση* εξουσίας	Αποφυγή αβεβαιότητας	Ατομικότητα	Ανδρισμός
Αυστραλία	7	7	2	5
Κόστα Ρίκα	8	2	10	9
Γαλλία	3	2	4	7
Γερμανία	8	5	5	3
Ινδία	2	9	6	6
Ιαπωνία	5	1	7	1
Μεξικό	1	4	8	2
Σουηδία	10	10	3	10
Ταϊλάνδη	4	6	9	8
Η.Π.Α.	6	8	1	4

**Πίνακας 2.3:** Η ταξινόμηση 10 χωρών με βάση τη θεωρία του Hofstede

**Πηγή:** Marcic, D (1995) “Organizational Behavior and Cases”, 4<sup>th</sup> Edition, Minn:West – όπως δίνεται από τον Draft (2000:115)

\* Με το σκορ 1 είναι οι χαμηλοί βαθμοί π.χ. χαμηλός βαθμός αβεβαιότητας, χαμηλό επίπεδο αποφυγής αβεβαιότητας. Στην ατομικότητα το 1 είναι υψηλότερο επίπεδο ατομικότητας και το 10 το υψηλότερο επίπεδο ομαδικότητας, και στον ανδρισμό το 1 είναι το υψηλότερο επίπεδο ανδρισμού ενώ το 10 είναι το υψηλότερο επίπεδο θηλυκότητας

Αν δούμε την θεώρηση του Hofstede από την πρακτική μεριά της θα πρέπει να δώσουμε και παραδείγματα για το πως γίνεται η πρακτική εφαρμογή της. Για παράδειγμα οι χώρες με μεγάλα επίπεδα απόστασης της εξουσίας, αποφυγής της αβεβαιότητας και ατομικισμού (Μεσογειακές χώρες) παρουσιάζουν ιεραρχική γραφειοκρατία. **Αυτός είναι ο λόγος που πολλές πολυεθνικές ή παγκόσμιες επιχειρήσεις αποφεύγουν να επενδύουν εκεί λόγω της κουλτούρας των εργαζομένων που τους κάνει λιγότερο ανταγωνιστικούς από τους συνάδελφους άλλων χωρών.** Στην Γερμανία οι οργανισμοί που έχουν μικρή απόσταση δύναμης και ισχυρή αποφυγή κινδύνου θεωρούνται απρόσωποι και ότι δουλεύουν σαν μηχανές.

Με βάση τα στοιχεία που δίνει σε κάθε χώρα η κουλτούρα ο **Hofstede** χώρισε τις χώρες σε ομάδες. Οι **Myloni, Harzing** και **Mirza**(2001<sup>90</sup>) αναλύουν το παράδειγμα της Ελλάδας, σε σχέση με το πώς επηρεάζει η κουλτούρα τις MNC επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα και βγάζουν το συμπέρασμα του ότι αν και πολλές τεχνικές της σύγχρονης Δημόσιας Οικονομίας (στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης) χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα, η κουλτούρα των εργαζομένων αποθεί την αποτελεσματική χρησιμοποίηση τους στα πρότυπα των πετυχημένων πρακτικών. Σημειώνουν ότι οι Έλληνες επαγγελματίες μάνατζερ αδυνατούν να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν την κουλτούρα και το στυλ διοίκησης της μητρικής εταιρίας, όπως και ότι λίγοι Έλληνες, σε σύγκριση με τους άλλους Ευρωπαίους μπορούν να γίνουν διεθνή στελέχη (expatriates).

Η δυνατή Ελληνική κουλτούρα και το γεγονός ότι η νομοθεσία είναι πολύ διαφορετική από αυτή που έχουν οι Η.Π.Α. κάνουν την άσκηση πετυχημένων Αμερικάνικων πρακτικών στην Δημόσια Οικονομία, στην Ελλάδα δύσκολη. Είναι γεγονός ότι εφαρμόζονται σιγά-σιγά κάποιες πρακτικές όπως το ελαστικό ωράριο

---

<sup>90</sup> Myloni, B., Harzing, A., and Mirza, H (2001) "A comparative analysis of HRM practices in subsidiaries of MNCs and local companies in Greece" Independent study, University of Bradford

αλλά δεν έχουν την ανταπόκριση που έχουν σε άλλες χώρες και κυρίως στις Η.Π.Α. από όπου και προέρχονται οι περισσότερες πολυεθνικές.

Για καταλήξουμε οι πρακτικές στην περιοχή των ανθρωπίνων πόρων είναι όμοιες σε κάποια σημεία. Για παράδειγμα η εφαρμογή του ελαστικού οραρίου και η ολοένα και μικρότερη επιρροή των συνδικάτων στις εργασιακές σχέσεις. Αυτό είναι αποτέλεσμα κυρίως της παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση έχει καταφέρει να φέρει κάποιες αλλαγές και επηρεάσει τα εθνικά συστήματα των συστημάτων Δημόσιας Οικονομίας αλλά οι περισσότερες αλλαγές είναι επιφανειακές και δέχονται σε πολλές χώρες αντίσταση που δημιουργείται από την κουλτούρα.

Σε άρθρο<sup>91</sup> στην ιστοσελίδα του BBC τονίζεται το γεγονός ότι πολλοί βλέπουν την αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς στην Ευρώπη και την ίδια την παγκοσμιοποίηση ως απειλή παρά ως μια αλλαγή που θα ανεβάσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και το βιοτικό επίπεδο.

Υπάρχει το παράδειγμα της WAL-MART που έκανε άνοιγμα στις αγορές της Λατινικής Αμερικής χρησιμοποιώντας πρακτικές που χρησιμοποιούσε στην Αμερική. Οι μάνατζερ ήταν Αμερικάνοι και στάλθηκαν εκεί δίχως να έχουν μελετήσει την τοπική κουλτούρα.

Το αποτέλεσμα ήρθε και σε επίπεδο πωλήσεων (αν και το προϊόντα της ήταν πιο φτηνά δεν κατάφεραν να κάνουν τις αναμενόμενες πωλήσεις) αλλά και σε επίπεδο διοίκησης των ομάδων. Το προσωπικό σύντομα δυσανασχέτησε με τις πρακτικές κυρίως στα οράρια και τους μισθούς, αδυνατούσε να κατανοήσει τις πρακτικές της διοίκησης έναντι στις ομάδες ενώ σύντομα η εταιρία ήρθε σε αντιπαράθεση με τα εργατικά συνδικάτα και την νομοθεσία. Έτσι μέσα στα δύο πρώτα χρόνια η εταιρία έχασε \$48 εκατομμύρια<sup>92</sup>.

---

<sup>91</sup> BBC "Broaden the gap between Europe and USA" April 2003 – [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)

<sup>92</sup> The wall street "The wall-mart way sometimes gets lost in translation overseas", October 8, 1997



## **7.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η παγκοσμιοποίηση έχει σαν στόχο την προσομοίωση των κανόνων των αγορών έτσι ώστε να διευκολύνεται ο ανταγωνισμός σε μία παγκόσμια αγορά που θα διέπεται από τους ίδιους κανόνες, όχι μόνο στα θέματα των ομάδων, αλλά και σε άλλους τομείς όπως π.χ. οι μεταφορές με την μείωση των δασμών. Με αυτό τον τρόπο θα πρέπει να απελευθερωθεί το εμπόριο από κάποιους περιορισμούς, που διαφέρουν από κράτος σε κράτος, με όφελος για τις χώρες που θα προσαρμόσουν τις αγορές τους στους κανόνες της παγκοσμιοποίησης.

Οι πολυεθνικές και οι παγκόσμιες επιχειρήσεις δεν είναι μία ομάδα επιχειρήσεων που διαθέτουν τα προϊόντα τους σε διαφορετικές χώρες και έχουν το αρχηγείο τους σε μία συγκεκριμένη χώρα. Πλέον έχουν παγκόσμιους στόχους και οι αποφάσεις τους παίρνονται με στόχο την κερδοφορία σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η παγκοσμιοποίηση θέλει να βγάλει τις εταιρίες από την γεωγραφική απομόνωση που έχουν έρθει από το γεγονός ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα συστήματα διοίκησης. **Έτσι στόχος είναι να απαλειφθούν τα όποια εμπόδια (κυρίως νομικά και πολιτιστικά) που παρεμποδίζουν τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο.** Το γεγονός ότι θα πρέπει να προσαρμόσουν τη Δημόσια Οικονομία τους στα επίπεδα της κάθε χώρας, σημαίνει μεγάλα έξοδα και άρα πολλές φορές τις αποτρέπει να επενδύσουν σε κάποιες χώρες (Brewster, 2002).

Με την προσαρμογή των τοπικών – εθνικών αγορών σε κάποιες διεθνείς τυποποιημένες πρακτικές θα μπορούσαν να θεωρήσουν οποιαδήποτε χώρα ή γεωγραφική τοποθεσία ως μια υποψήφια αγορά που δεν θα χρειαστεί χρόνο και έξοδα ώστε να επενδύσουν εκεί και να δραστηριοποιηθούν.

Από την άλλη όμως οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές που είναι επηρεασμένες από την νομοθεσία και την κουλτούρα της χώρας προέλευσης της μητρικής εταιρίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα επικρατήσουν οι πρακτικές που προέρχονται από την χώρα προέλευσης που συνήθως είναι οι Η.Π.Α. η Ευρώπη ή κάποια χώρες όπως η Ιαπωνία σε βάρος των τοπικών πρακτικών που είναι συνδεδεμένες με την εθνική τους κουλτούρα.

Από την άλλη οι επιχειρήσεις με τις επενδύσεις τους τις χώρες αυτές (Foreign Direct Investments) χρησιμοποιούν τις πηγές (πρώτα υλικά και εργατικό δυναμικό) με αποτέλεσμα την οικονομική ευημερία.

## **7.2 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Το ζητούμενο από την παγκοσμιοποίηση είναι να υπάρξει ένα ενιαίο μοντέλο. Έχει υπάρξει κάποια τυποποίηση των κανόνων της διοίκησης των ομάδων αλλά έχουν ακόμα κάποιες διαφορές μεταξύ τους. Ο **Brewster** (2002) έχει βρει ότι υπάρχουν κάποιες πρακτικές που χρησιμοποιούνται στο χώρο της διοίκησης των ομάδων τα οποία είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης τα οποία έχουν επιδράσει στα διαφορετικά εθνικά συστήματα της Δημόσιας Οικονομίας.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκαν κάποιοι παράγοντες (για παράδειγμα το νομικό πλαίσιο που διέπει την διοίκηση ομάδων και την κουλτούρα) που επηρεάζουν την πρακτική της διοίκησης των ομάδων. **Ο στόχος των μοντέλων είναι αυτοί οι παράγοντες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα έτσι ώστε να μπορέσουν είναι συμβατές με τα μοντέλα.**

Ο **Brewster** (2002) επικεντρώνεται στο γεγονός ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης οι αγορές τείνουν να ακολουθούν το Αμερικάνικο ή το Ευρωπαϊκό μοντέλο.

Στο **Αμερικάνικο μοντέλο** οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ø Βασίζεται στο φιλελεύθερο σύστημα και απαιτεί τον περιορισμό των ενδιάμεσων παραγόντων.

Ø Προωθεί τον έλεγχο στην απόδοση των εργαζομένων και δίνει την αυτονομία στις επιχειρήσεις να διοικούν όπως αυτές πιστεύουν το εργατικό τους δυναμικό.

Από την άλλη μεριά υπάρχει το **Ευρωπαϊκό μοντέλο**, όπου οι εθνικοί **παράγοντες** και η **κουλτούρα** επηρεάζει τις πρακτικές των επιχειρήσεων.

Οι **Miloni et al.** (2001) σημειώνει ότι τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για την θέσπιση κάποιων κοινών πρακτικών σε θέματα εργατικού δυναμικού.

Στην έκθεση της **EIRO** (2000) γίνεται αναφορά στην συνθήκη της Λισσαβόνας το Μάρτιο του 2000 με στόχο την δημιουργία μιας κοινής πρακτικής στα θέματα των ομάδων με στόχο την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής οικονομίας και την δημιουργία περισσότερων δουλειών. Από αυτή την απόφαση φαίνεται η πρόθεση της Ε.Ε. να προσαρμόσει τις εθνικές πολιτικές στο θέμα της Δημόσιας Οικονομίας στο κλίμα της παγκοσμιοποίησης. Στο θέμα της σύγκλισης των πολιτικών για την Δημόσια Οικονομία στην Ευρώπη υπάρχει και η άποψη των Madsen και Jensen όπως δίνεται από τον Brewster αλλά και από τους **Ignatovic** και **Svetlik** (2002) που δίνουν ένα ευρύτερο χάσμα π.χ. μεταξύ των βόρειων Ευρωπαϊκών κρατών και των γερμανικών και μεσογειακών χωρών που διαφέρουν στο τρόπο που παρεμβάλλεται το κράτος, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η διαφορετικότητα στις κουλτούρες σε σύγκριση με την Αμερική που υπάρχει μια εθνική κουλτούρα και νοοτροπία που απλώς έχει μικρές διαφορές ανάλογα με την φυλετική προέλευση των ατόμων.

Η παγκοσμιοποίηση επιδιώκει την προσαρμογή όλων των εθνικών πολιτικών σε κάποιες πρακτικές. Ο **Brewster** (2002) λέει ότι εφόσον αποφασίσουμε να επιλέξουμε την καλύτερη πρακτική ως αυτή που θα κυριαρχήσει

στις αγορές, τότε αυτή θα πρέπει να είναι η Αμερικάνικη που δίνει μεγάλη αυτονομία στις επιχειρήσεις ως προς το θέμα της διοίκησης ομάδων. Πολλές Αμερικάνικες πρακτικές εφαρμόζονται ήδη αλλά σε περιορισμένο βαθμό.

Η **Milioni et al.** (2001), χρησιμοποιεί το παράδειγμα της Ελλάδας για να δείξει ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ κουλτούρας και μάνατζμεντ, όπως και ότι ο κρατικός παρεμβατισμός δεν αφήνει την ανάπτυξη πρακτικών που έχουν δουλέψει επιτυχημένα στο εξωτερικό. Βέβαια σημειώνετε στο παράδειγμα της Ελλάδας οι αλλαγές που έχουν γίνει λόγω της παγκοσμιοποίησης αλλά σημειώνουν ότι υπάρχει πολύ δρόμος ακόμα για να μπορέσει να έρθει στα πρότυπα των επιτυχημένων μοντέλων.

Το σε πιο βαθμό έχει επιδράσει η παγκοσμιοποίηση μια εθνική οικονομία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις μπορεί να σκέφτονται την στρατηγική τους σε παγκόσμιο επίπεδο όμως θα πρέπει να δρουν ακολουθώντας τις ιδιοσυγκρασίες της κάθε χώρας. Όσο και να προσαρμοστούν οι αγορές στους κανόνες της παγκοσμιοποίησης, οι διαφορές θα υπάρχουν πάντα.

Μεγάλο ρόλο παίζει και η βούληση των κοινωνικών εταίρων και των ίδιων των ανθρώπων που απαρτίζουν μια κοινωνία να προσαρμοστούν στις ανάγκες της παγκοσμιοποίησης. Από την άλλη οι παγκόσμιες εταιρίες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι είναι αδύνατο η παγκοσμιοποίηση να προσαρμόσει όλα τα εθνικά συστήματα στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Στο παράδειγμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αν και υπάρχει μια κοινή στρατηγική ώστε να δημιουργηθούν κάποιες κοινές πρακτικές στο θέμα της Δημόσιας Οικονομίας, οι πολιτικές είναι ακόμα διαφορετικές από κράτος σε κράτος. Σε κάποια κράτη, όπως η Βρετανία, οι κανόνες του Αμερικάνικου μοντέλου έχουν ριζωθεί μέσα στα εθνικά συστήματα της πολιτικής σε θέματα εργατικού δυναμικού. Βέβαια η κουλτούρα και η εργατική νομοθεσία της Βρετανίας είναι πολύ κοντά στην Αμερικάνικη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εύκολη προσαρμογή της στις Αμερικάνικες πρακτικές.

Το Αμερικάνικο μοντέλο (Brewster, 2002) βασίζεται στην πλήρη απελευθέρωση της αγοράς εργασίας όπου ο κάθε κοινωνικός εταίρος θεωρείται περιττός, κάτι βέβαια που δεν μπορεί να ισχύσει στην Ευρώπη και θα πάρει πολύ καιρό να γίνουν τέτοιες αλλαγές. Για να καταλήξουμε, η παγκοσμιοποίηση τείνει να ακολουθήσει το Αμερικάνικο μοντέλο διοίκησης των ομάδων, το οποίο είναι και το πιο επιτυχημένο. Ανάλογα με το πόσο δυνατή είναι η τοπική κουλτούρα και την βούληση των κοινωνικών εταίρων θα επηρεαστεί και το πόσο έχει φθείρει η παγκοσμιοποίηση τα εθνικά συστήματα διοίκησης των ομάδων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΩΣ ΕΚΔΟΧΗ ΤΟΥ ΦΟΡΝΤΙΣΜΟΥ**

Ο εντοπισμός της πλουραλιστικής φυσιογνωμίας του αναδιαρθρωτικού εγχειρήματος είναι χρήσιμος επειδή συμβάλλει στην αποκαθήλωση κάποιων μύθων. Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε στη μυθοποίηση των νέων ευέλικτων εργασιακών σχέσεων (η ευελιξία παρουσιάζεται ως πανάκεια και συμφέρουσα για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη), αλλά και στη μυθοποίηση της παντοδυναμίας του συστήματος (δηλαδή του κεφαλαίου γενικώς) να επιβάλλει την αναδιάρθρωση με τους δικούς του όρους.

Ο **μεταφορντισμός** μπορεί να πάρει πολλά πρόσωπα και σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να νοηθεί ως ενιαία και ομοιογενής τάση. Δεν υπάρχει δηλαδή μια και μόνη κυρίαρχη αναδιαρθρωτική εκδοχή. Κάθε φορά αυτή παίρνει τα χαρακτηριστικά των υποκειμένων που την υποκινούν και την δρομολογούν. Και υποκείμενα της αναδιάρθρωσης δεν είναι μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις, όπως συνήθως υπονοείται στη σχετική βιβλιογραφία. Υποκείμενα της αναδιάρθρωσης

μπορούν να είναι και σχετικά μικρότερες επιχειρήσεις που διαθέτουν όμως μια συλλογική αναδιαρθρωτική στρατηγική επιθετικού τύπου.

Έτσι, η ευέλικτη εξειδίκευση αποτελεί μian εκδοχή της ευέλικτης αναδιάρθρωσης μεταξύ άλλων νεοφορντικών και μεταφορντικών εναλλακτικών. Η κυοφορία του καινούργιου παρατείνεται, και όσο οι «αντιδράσεις» προσαρμογής εξακολουθούν να είναι αποσπασματικές, παραμένει άδηλη η αποκρυστάλλωση τους σε μια «νέα ορθοδοξία». Η διερεύνηση των νέων ολοκληρώσεων, άλλωστε, αποκτά νόημα και περιεχόμενο κάτω από αυτό το πρίσμα της ποικιλίας διαφορετικών εκδοχών.

Με άλλα λόγια, οι νέες ολοκληρώσεις δεν αποτελούν κατ' ανάγκη το «νομοτελειακό» αποτέλεσμα των στρατηγικών επιλογών των μεγάλων επιχειρήσεων.

Όπως όμως τα «οικονομικά υποκείμενα» της αναδιαρθρωτικής διαδικασίας δεν εξαντλούνται μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά «παίζουν» και μικρότερες (κάτω από όρους), έτσι και τα «κοινωνικά υποκείμενα» της αναδιάρθρωσης δεν τελειώνουν στο κεφάλαιο (μεγάλο ή όχι) αλλά περιλαμβάνουν και τον παράγοντα εργασία, όπως άλλωστε και το πεδίο των συνειδητών εκείνων παρεμβάσεων στη σφαίρα της οικονομικής πολιτικής.

Μια βασική αλήθεια που διατρέχει το όλο αναδιαρθρωτικό εγχείρημα είναι ότι οι διάφορες εκδοχές του μεταφορντισμού δεν αποτελούν μονόδρομο και δυνητικά μπορούν να αποκτήσουν δύο διαφορετικά πρόσωπα, εξυπηρετώντας διαφορετικά συμφέροντα. Το κάθε διαφορετικό σενάριο αναδιάρθρωσης δημιουργεί ένα ιδιαίτερο πλαίσιο ευκαιριών και περιορισμών για την ταξική πάλη και, συνεπώς, για τον προσανατολισμό του εργατικού κινήματος.

## 8.1 Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΦΟΡΝΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΕ ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ο **φορντισμός** (οριζόμενος είτε ως τεχνοοικονομικό υπόδειγμα, είτε ως βιομηχανικό υπόδειγμα που αντιστοιχεί σε ένα συγκεκριμένο καθεστώς συσσώρευσης τρόπο ρύθμισης) ουσιαστικά παραπέμπει σε ένα σύστημα τεχνολογιών, αγορών και θεσμών.

Από την άποψη των τεχνολογιών, ο **φορντισμός** στηρίζεται σε τεράστιες επενδύσεις για πολύ εξειδικευμένα μηχανήματα και στενά ειδικευμένους ως εργάτες-τριες.

**Συμπυκνώνει ένα συνδυασμό «επιστημονικού μάνατζμεντ» (Τεϋλορισμός) με δυο νέα σημαντικά χαρακτηριστικά:**

α) Τη συνεχή γραμμή παραγωγής που εξασφαλίζει το συντονισμό διαφορετικών κινήσεων και ρυθμών με την κινητή ταινία, τη «γραμμή».

β) την τυποποίηση, που επιτρέπει τη μαζική παραγωγή προϊόντων.

Οι οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν, επιτρέπουν σοβαρές περικοπές στο κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος και κατά συνέπεια στην τιμή (CORIAT, 1980). Άλλωστε στην αιχμή του φορντικού ανταγωνιστικού δόρατος δεσπόζει η δυνατότητα να πουλιούνται τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές.

Στην κλασική του εκδοχή ο **φορντισμός** παίρνει δυο βασικές μορφές, είτε ως συνεχής παραγωγή (όπως για παράδειγμα τα πετροχημικά και η παραγωγή χάλυβα) είτε ως διαδικασίες συναρμολόγησης που προϋποθέτουν βαθύ τεχνικό καταμερισμό της εργασίας (όπως στην αυτοκινητοβιομηχανία, στις ηλεκτρικές συσκευές και μηχανές).

Η παραγωγή είναι σταθερά προσανατολισμένη στην αναζήτηση εσωτερικών οικονομιών κλίμακας μέσα από την προϊούσα τυποποίηση της παραγωγής και τη

«ρουτινοποίηση» της εργασιακής διαδικασίας (κυρίως μέσα από την όξυνση της διάκρισης ανάμεσα σε χειρονακτική και πνευματική εργασία, όπου η πρώτη υποβάλλεται σε αποειδίκευση iBRAVERMAN, 1974). Συνεπώς, το **φορντικό σύστημα** εγγενώς ωθεί τόσο το μέγεθος της παραγωγής όσο και την παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο η, να αυξάνουν σταθερά μέσα στο χρόνο (BOYER & CORIAT, 1986, STORPER & SCOTT, 1988).

Αυτά τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά του φορντισμού απαιτούν την ύπαρξη μεγάλων και σταθερών αγορών. Αρκετά μεγάλων, ώστε να είναι σε θέση να απορροφούν τις μεγάλες ποσότητες των τυποποιημένων προϊόντων. Αρκετά σταθερών προκειμένου να εξασφαλίζουν την απόσβεση του - υψηλού επενδυτικού κόστους και τη μόνιμη απασχόληση των συντελεστών της παραγωγής. Η δημιουργία αυτών των αγορών αποτέλεσε και το λόγο ύπαρξης του θεσμικού μηχανισμού που πλαισιώνει το φορντικό σύστημα (έλεγχος των αγορών μέσα από εθνικές και υπερεθνικές ρυθμίσεις και διακανονισμούς, συλλογικές διαπραγματεύσεις με τα σωματεία κλπ.).

Έτσι, ο φορντισμός πλαισιώθηκε και συμπληρώθηκε στο θεσμικό επίπεδο με ένα ολόκληρο δίκτυο κοινωνικής δεοντολογίας και οικονομικών ρυθμίσεων, ικανών να εξασφαλίζουν το συγχρονισμό και συντονισμό ανάμεσα στη μαζική παραγωγή και την κατανάλωση.

Αυτοί οι μηχανισμοί πρόσφεραν τους «κύκλους ευημερίας» που εξασφαλίζουν θετική συσχέτιση ανάμεσα:

**α)** στο επίπεδο των μισθών και αυτό των κερδών

**β)** στο επίπεδο της κατανάλωσης και αυτό των επενδύσεων<sup>1</sup> (AGLIETTA, 1976, BOYER & CORIAT, 1986).

Ο **φορντισμός** αποτελεί τελικά μιαν οικονομική κουλτούρα που ξεπερνάει τα όρια της βιομηχανίας και αγκαλιάζει τόσο τον πρωτογενή όσο και τον τριτογενή τομέα αλλά και ένα σημαντικό μέρος της κρατικής μηχανής.



Αρχές αυτής της **φορντικής κουλτούρας** είναι:

- Η αφοσίωση στο μεγάλο μέγεθος και στην τυποποίηση του προϊόντος
- Η ανταγωνιστική στρατηγική που συνδέεται με τη μείωση του κόστους και της τιμής
- Οι αυταρχικές σχέσεις και οι άκαμπτες ιεραρχικές δομές

Από τις αρχές της δεκαετίας του '70 άρχισε να κλονίζεται η αδιαμφισβήτητη μέχρι τότε ηγεμονία του φορντικού συστήματος της μαζικής παραγωγής (για διαφορετικές αλλά συμβατές ερμηνείες της κρίσης του φορντισμού, ο αναγνώστης παραπέμπεται στις εξής πηγές: FERREZ, 1985, FREEMAN & FERREZ, 1986, PIRELLA & SÄBEL, 1984, STORPER & SCOTT, 1988).

Μερικές από τις εκφάνσεις αυτής της κρίσης είναι ο κορεσμός της αγοράς για ορισμένα αγαθά, η στασιμότητα της ζήτησης για τα περισσότερα προϊόντα, η αύξηση της ανεργίας και των κοινωνικών εντάσεων στις βιομηχανικές χώρες, η ένταση του ανταγωνισμού από την Ιαπωνία και τις Νέες Βιομηχανικές Χώρες και η τάση μείωσης της παραγωγικότητας σε μια σειρά κλάδους κλειδιά που τροφοδότησαν το μεταπολεμικό οικονομικό μπουμ.

Κάτω από την πίεση της οικονομικής στασιμότητας, της μείωσης της παραγωγικότητας και του αυξημένου ανταγωνισμού στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες, η οικονομική βάση του κευνσιανής έμπνευσης «κράτους ευημερίας» άρχισε να κλονίζεται, και το κυρίαρχο σκηνικό πήρε τα χαρακτηριστικά του στασιμοπληθωρισμού. Αν και η σχετική βιβλιογραφία αποδίδει διαφορετική έμφαση στις διάφορες πλευρές και εκφάνσεις της κρίσης, ωστόσο κυριαρχεί μια σύμπνοια σε ευρύ φάσμα ερευνητών τριών που ερμηνεύει τα σημεία των καιρών ως κρίση του ίδιου του φορντικού μοντέλου εκβιομηχάνισης (HARVEY, 1987, ROOBEEK, 1987, STORPER & SCOTT, 1988).

Τα προβλήματα αυτά του φορντικού μοντέλου αποδίδονται από μερικούς σε εγγενείς τάσεις του συστήματος και όχι σε συγκυριακές αιτίες. Ένας κατάλογος αυτών των προβλημάτων περιλαμβάνει τα εξής:

1. Το σύστημα πάσχει από ακαμψία και αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές της ζήτησης, καθώς έχει μια εγγενή τάση προς την ομοιομορφία αγοράς και την τυποποίηση των προϊόντων (SAYER, 1986).
2. Στην περίπτωση παραγωγής σύνθετων προϊόντων υπάρχουν δυσκολίες στο συντονισμό της ροής των διαφόρων συστατικών μερών του τελικού προϊόντος με τρόπο τέτοιο που να προλαβαίνει στενότητες και μπλοκαρίσματα (SAYER, 1986). Αυτό το πρόβλημα επιτείνεται καθώς ο συντονισμός και συγχρονισμός επιμέρους εργασιών περιπλέκεται από τη γεωγραφική διασπορά της παραγωγικής διαδικασίας (ROOBEEK, 1987).
3. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η κατά το δυνατόν απρόσκοπτη λειτουργία της συνεχούς γραμμής παραγωγής χρειάζεται η αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων εισροών (πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων) αλλά και τελικών προϊόντων, ώστε να αντιμετωπίζονται ξαφνικές αυξήσεις στη ζήτηση. Αυτά τα αποθέματα έχουν σημαντικό κόστος που αυξάνει ακόμα περισσότερο όταν απαιτείται αλλαγή στις προδιαγραφές του παραγόμενου αγαθού (SAYER, 1986).
4. Ο ποιοτικός έλεγχος αποτελεί ίσως την αχίλλειο πτέρνα του φορντικού συστήματος. Σε εποχή αβεβαιότητας και αυξημένου ανταγωνισμού, το κόστος των ελαττωματικών προϊόντων αποκτά κρίσιμες διαστάσεις για την επιχείρηση, για τον επιπρόσθετο λόγο ότι αυξάνει την ανάγκη για αποθέματα. Τα προβλήματα της ποιότητας δεν σταματούν στα προϊόντα αλλά αγκαλιάζουν και τις συνθήκες εργασιακού χώρου που συχνά οδηγούν σε απουσίες αλλά και σε ποικίλες μορφές ενεργητικής και παθητικής

εργατικής αντίστασης (που σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να φτάσει μέχρι και στο σαμποτάζ) (ROOBEEK, 1987).

5. Οι απόμακρες σχέσεις με τους προμηθευτές δημιουργούν προβλήματα που σχετίζονται με αραιές παραλαβές (μεγάλων ποσοτήτων), προβλήματα ποιοτικού ελέγχου των εισροών και επιτείνουν την αδυναμία προσαρμογής στα μεταβαλλόμενα σήματα της αγοράς (SAYER, 1986).

6. Στο επίπεδο της άσκησης ρυθμιστικής πολιτικής μέσα στα εθνικά όρια άρχισαν να εμφανίζονται προβλήματα αναποτελεσματικότητας. Και αυτό γιατί η ολοένα εντεινόμενη διεθνοποίηση της παραγωγής σε κάποιους κλάδους έβαζε εμπόδια στην άσκηση αντικυκλικής κενσιακής πολιτικής, μια και το σύστημα είχε ρωγμές και ανοίγματα τέτοια που επέτρεπαν διαρροές των ωφελειών πέρα από τα όρια της εθνικής αγοράς (ROOBEEK, 1987).

7. Τέλος, πάλι γύρω από το θέμα της ρύθμισης του φορντικού συστήματος, έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι η τάση των μεγάλων επιχειρήσεων να χωροθετούν μέρος της παραγωγής τους σε οικονομίες χαμηλού εργατικού κόστους, αναγκαστικά έσπασε το συναινετικό δόγμα της σύνδεσης των μισθών με την παραγωγικότητα (ROOBEEK, 1987).

Η άποψη ότι ο **φορντισμός** υπέκυψε κάτω από το βάρος των ίδιων του των ενδογενών προβλημάτων δεν είναι αποδεκτή από όλους τους μελετητές του θέματος αυτού. Οι **CORIAT** και **BOYER**, για παράδειγμα, παρατηρούν ότι η θεωρία της νομοτελειακής κρίσης του φορντισμού είναι υπεραπλουστευτική και αδυνατεί να κατανοήσει ότι στην πραγματικότητα το σύστημα διέθετε κάποιους ρυθμιστικούς μηχανισμούς προσαρμογής που του επέτρεπαν κάποιο βαθμό ευελιξίας (τόσο στο μικροοικονομικό όσο και στο μακροοικονομικό πεδίο, όπως:

διακυμάνσεις στις αποθηκευμένες ποσότητες, ρυθμίσεις στη διάρκεια της εργασίας, απολύσεις κλπ.).

Το επιχείρημα εδώ είναι ότι το **φορντικό σύστημα** ήταν τόσο ευέλικτο και προσαρμοστικό όσο επέβαλλαν οι συνθήκες μέσα στις οποίες γεννήθηκε. Στις συνθήκες των δεκαετιών του '50 και του '60, το σύστημα διέθετε την προσαρμοστικότητα που χρειαζόταν προκειμένου να αντεπεξέλθει επιτυχώς στις μικρές διακυμάνσεις της εποχής. Αν τώρα μας φαίνεται εξαιρετικά άκαμπτο, είναι γιατί οι συνθήκες άλλαξαν και οι ρυθμιστικοί μηχανισμοί αδυνατούν πλέον να παίζουν αποτελεσματικά το ρόλο τους.

Σε κάθε περίπτωση, η ακαμψία, όπως και αν γίνεται αντιληπτή (είτε ως εγγενές είτε ως συγκυριακό πρόβλημα) φαίνεται να βρίσκεται στην καρδιά των προβλημάτων που σήμερα αντιμετωπίζει το φορντικό σύστημα. Και είναι η αναζήτηση περισσότερης ευελιξίας το σημείο εκείνο που σηματοδοτεί τη σημερινή μεταβατική περίοδο.

Έτσι, η αρχή της ευελιξίας δείχνει να αποτελεί μια από τις κεντρικές συνιστώσες των αναδυόμενων υποδειγμάτων βιομηχανικής οργάνωσης, είτε αυτά λέγονται «νεοφορντικά», ή «μεταφορντικά» (LIPIETZ, 1987, LEBORGNE & LIPIETZ, 1987, ROOBEEK, 1987), είτε λέγονται «ευέλικτη εξειδίκευση» (PIORE & SÄBEL, 1983, 1984, SÄBEL & ZEITLIN, 1985, TOLLIDAY & ZEITLIN, 1987, STORPER & SCOTT, 1988), είτε λέγονται «ευέλικτη αυτοματοποίηση» (BOYER & CORIAT, 1986, STORPER, 1988), είτε, τέλος λέγονται «τεχνοοικονομικό υπόδειγμα εντάσεως πληροφορίας» (FEREZ, 1985, FREEMAN & FERAZ, 1986).

Το περιεχόμενο όμως που αποκτά η έννοια της ευελιξίας δεν είναι δεδομένο. Για την ακρίβεια, η ευελιξία μοιάζει να είναι μια εξαιρετικά πολυσήμαντη έννοια που διατρέχει τον κίνδυνο να αποτελέσει εστία συγχύσεων μάλλον παρά αναλυτικό

εργαλείο. Παραπέμπει σε ευελιξία προϊόντων, ποσοτήτων και ποιοτήτων, αλλά και ποικιλία μορφών και μεθόδων παραγωγής (δηλαδή τεχνική και τεχνολογική ευελιξία) ώστε να εξασφαλίζεται η γρήγορη και αποτελεσματική προσαρμογή σε τυχόν αλλαγές της ζήτησης.

Ακόμα, η έννοια της ευελιξίας έχει σχεδόν ταυτιστεί με την ανταγωνιστική στρατηγική εκείνη, που αναπροσανατολίζει τον ορίζοντα της παραγωγής μακριά από τυποποιημένες αγορές αλλά προς την κατεύθυνση μικρότερων μεριδίων αγοράς με ειδικές προδιαγραφές και απαιτήσεις (ευελιξία στη στρατηγική του μάρκετινγκ).

Σε κάθε περίπτωση, η ευελιξία είναι «το σλόγκαν της μεταβατικής περιόδου που διατρέχουμε» (ZYSMAN & COHEN, 1987). Κι αυτό γιατί μέσα από ποικίλους και συχνά αντιφατικούς πειραματισμούς, το σύστημα εισάγει κάποια ποιοτικά νέα στοιχεία που οδηγούν σε νέους τύπους παραγωγικής διάρθρωσης. Τέτοια νέα στοιχεία είναι:

1. Έμφαση στο σχεδιασμό των προϊόντων.
2. Σταθερή και μόνιμη καινοτομία προϊόντων και μεθόδων παραγωγής με χρήση προγραμματιζόμενων και ευέλικτων μηχανημάτων πολλαπλής χρήσης, καθώς και ευέλικτων «συμβολαίων εργασίας».
3. Συστήματα διανομής «τελευταίας στιγμής» (μειώνοντας έτσι τα δαπανηρά αποθέματα).
4. Αποκέντρωση της παραγωγής, αυξανόμενη σημασία υπεργολάβων και αναβάθμιση της υπεργολαβικής σχέσης (με στενότερη συνεργασία ανάμεσα στις δύο πλευρές, μείωση της εξάρτησης του υπεργολάβου, διάχυση τεχνολογίας και τεχνογνωσίας καθώς και δυνατοτήτων σχεδιασμού).
5. Νέες (και στενότερες) σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους προμηθευτές τους, καθώς και ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους

πελάτες τους. Αυτό προσδίδει στο οικονομικό σύμπλεγμα μια φυσιολογία «εντάσεως συναλλαγών και συντονισμού» (STORPER & SCOTT, 1988, DUNFORD, 1988). 6. Νέα ανταγωνιστική στρατηγική, όχι πλέον απόλυτα συνδεδεμένη με την τιμή όσο με την ποιότητα και τα ευρύτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος (κυρίως ο σχεδιασμός - DESIGN) (ABERNATHY, CLARK & KANTROW, 1983, PIORE & SÄBEL, 1984, BEST, 1986, ZYSMAN & COHEN, 1987).

Όλες αυτές οι αλλαγές απαιτούν ένα διαφορετικό είδος υποδομής με έμφαση σε αναπτυγμένες τηλεπικοινωνίες και στην επεξεργασία πληροφοριών (PEREZ, 1985, PIORE & SÄBEL, 1984, ZEITLIN, 1987, STORPER & SCOTT, 1988, HARVEY, 1987, JANSSEN & HOOGSTRAATEN, 1987).

Επιπλέον, όλες αυτές οι αλλαγές απαιτούν σημαντικούς μετασχηματισμούς τόσο στα εργαλεία όσο και στους στόχους της οικονομικής πολιτικής καθώς φαίνεται να αλλάζουν περιεχόμενο μια σειρά έννοιες κλειδιά όπως ιδιοκτησία, άσκηση ελέγχου, εθνικοποίηση, έλεγχος ξένων επενδύσεων κλπ. Αυτές οι αλλαγές προσδίδουν μεγαλύτερη ευελιξία στις λειτουργίες του κράτους, κάτι που έχει οδηγήσει κάποιους να μιλήσουν για τη συγκρότηση του «ευέλικτου κράτους» (BEST, 1986, R.MURRAY, 1987).

Το ερώτημα που γεννιέται είναι κατά πόσον αυτές οι εξελίξεις αποτελούν κάτι το εντελώς νέο με ριζικές διαφορές σε σύγκριση με το παρελθόν. Σε αυτό το σημείο οι απόψεις διχάζονται και καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα που ξεκινάει από τον εντοπισμό μιας «νέας βιομηχανικής εποχής» (PEREZ, 1983 & 1985, FREEMAN & PEREZ, 1986, PIORE & SÄBEL, 1984, TOLLIDAY & ZEITLIN, 1987, LASH & URRY, 1987) μέχρι την άποψη ότι τα καινούργια στοιχεία απλά υποδηλώνουν τον εκσυγχρονισμό του παλιού και γνωστού φορντικού συστήματος

στις νέες συνθήκες (νεοφορντισμός ή μεταφορντισμός) (CORIAT, 1980, BOYER & CORIAT, 1986, HARVEY, 1987, ZYSMAN & COHEN, 1987).

Μια «ενδιάμεση» τοποθέτηση υποστηρίζει ότι τα νέα φαινόμενα αποτελούν τους τρόπους με τους οποίους ο φορντισμός προσπαθεί να αντεπεξέλθει στα προβλήματα της ύφεσης που τον εμποδίζουν στην ανάπτυξη του. Όμως, μέσα από αυτήν τη διαδικασία προσαρμογής, μεταμορφώνεται με τέτοιο τρόπο (τεχνολογικό, οργανωτικό και ρυθμιστικό) που αλλάζει ουσιαστικά φυσιογνωμία ώστε να αποτελεί τελικά κάτι το ποιοτικά νέο (MURRAY, R., 1987, STORPER, 1987).

## **8.2 Η ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Στόχος της ευέλικτης εργασιακής διαδικασίας είναι η έγκαιρη και αποτελεσματική ανταπόκριση στις αέναα μεταβαλλόμενες συνθήκες της ζήτησης. Έτσι τον τόνο στην παραγωγή δεν τον δίνει η προσφορά (όπου οι επιχειρήσεις μεγιστοποιούν την παραγωγή πανομοιότυπων προϊόντων) αλλά η ζήτηση. Εδώ, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ικανότητα των παραγωγών να ανταποκρίνονται σε έντονα διαφοροποιημένες αγορές και σε ετερογενή υποδείγματα κατανάλωσης. Αυτές όμως οι αλλαγές στις προδιαγραφές των προϊόντων αναγκαστικά συνεπάγονται αλληπάλληλες ρυθμίσεις των μηχανημάτων, που ανακόπτουν τη συνεχή ροή της γραμμής παραγωγής (νεκροί χρόνοι) και αυξάνουν το κόστος.

Η εισαγωγή μηχανημάτων γενικής (πολλαπλής) χρήσης, καθώς και η ανάπτυξη ευέλικτων συστημάτων εργασίας, επιτρέπουν τη μείωση των νεκρών χρόνων. Οι εργαζόμενοι/ες που δουλεύουν τις μηχανές πρέπει επίσης να είναι ικανοί/ες να τις ρυθμίζουν πολλαπλά καθώς και να τις συντηρούν (και να τις επισκευάζουν σε «ελαφριές» περιπτώσεις). Τούτο αποτελεί όχι απλά μια

αντιστροφή της ιστορικής τάσης γύρω από τον καταμερισμό της εργασίας, αλλά ξαναδίνει πίσω στους εργάτες στις εργάτριες ένα ευρύ φάσμα τεχνικών δεξιοτήτων που είχαν απωλέσει, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται σε ευρύτερα καθήκοντα (KAPLINSKY, 1987). Έτσι αναδεικνύεται μια νέα εργασιακή διαδικασία που χαρακτηρίζεται από πολυειδίκευση και συνεχή επανειδίκευση, σε αντιδιαστολή με τη φορντική τάση της υποβάθμισης των τεχνικών δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσα από τον εντεινόμενο καταμερισμό της εργασίας (SÄBEL, 1982, 1986, 1989, PIORE & SÄBEL, 1984, ZEITLIN, 1985, 1987, KAPLINSKY, 1987, 1989).

Η ευελιξία φέρνει μαζί της κι άλλες αλλαγές που ξεπερνούν τη διατάραξη της συνεχούς γραμμής παραγωγής και τις αναβαθμισμένες τεχνικές δεξιότητες των εργαζομένων. Παύουν, για παράδειγμα, να είναι πλέον τόσο αναγκαία τα ψηλά αποθέματα. Το πρώτο αποτέλεσμα που φέρνει η δραστική μείωση των αποθεμάτων είναι μια σοβαρή ελάττωση του κόστους της παραγωγής, αλλά και του επιχειρηματικού κινδύνου μέσα σε περιβάλλον αβεβαιότητας γύρω από τη μελλοντική εξέλιξη της ζήτησης.

Η προσπάθεια μείωσης των αποθεμάτων σαν ένας τρόπος για τον περιορισμό του κόστους της παραγωγής, φέρνει στο προσκήνιο το πρόβλημα του ποιοτικού ελέγχου. Ελαχιστοποίηση αποθεμάτων που λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας για την περίπτωση που κάτι θα στραβώσει, συνεπάγεται μια πολιτική «μηδενικού σφάλματος» που να εξασφαλίζει ότι τίποτα δεν θα πάει στραβά. Τούτη η πολιτική «μηδενικού σφάλματος» έχει σοβαρές επιπτώσεις στο ρόλο που παίζουν οι εργαζόμενοι ες μέσα στο εργοστάσιο, καθώς η ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών προϊόντων παύει να είναι αποκλειστική υπόθεση εκείνων που ασχολούνται με τον ποιοτικό έλεγχο (στην άκρη της αλυσίδας παραγωγής) και γίνεται υπόθεση όλων.



Κατά κάποιο τρόπο λοιπόν, ένα μέρος από την άσκηση ελέγχου πάνω στην παραγωγική διαδικασία επιστρέφει στην εργασία, κάτι που είχε στερηθεί στη φάση της μαζικής παραγωγής.

Επιπλέον, στο σύστημα της ευέλικτης συσσώρευσης, μέρος της ευθύνης για μικρές οριακές τεχνικές αλλαγές, επαφίεται στο εργατικό δυναμικό μέσα στο εργοστάσιο, ενθαρρύνοντας ένα σχήμα προτάσεων για βελτίωση τόσο των μεθόδων παραγωγής όσο και των ίδιων των προϊόντων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο στόχος της κινητοποίησης, της συμμετοχής και της εμπλοκής της εργασίας ως μέσου για την ενδυνάμωση των συμφερόντων της επιχείρησης, δεν αποτελεί κάτι ολότελα ξένο ακόμα και για το φορντικό σύστημα.

Ο **FRIEDMAN**, για παράδειγμα, υποστηρίζει ότι οι εργασιακές σχέσεις κινούνται σε ένα συνεχές φάσμα του οποίου οι δύο πόλοι είναι «Υπεύθυνη Αυτονομία» από τη μια και «Άμεσος Έλεγχος» από την άλλη (FRIEDMAN, 1986).

Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν και άλλοι μελετητές, όπως ο SCHMITZ (1985) που επισημαίνει ότι υπάρχει πάντα μια εξισορρόπηση ανάμεσα στον άμεσο στυγνό έλεγχο από τη μια πλευρά και την καινοτομία, συμμετοχή, υποκίνηση από την άλλη.

Πολυσθενείς τεχνικές δεξιότητες που ενθαρρύνονται μάλιστα από το κεφάλαιο μπορούν τελικά να εντοπιστούν σε οποιαδήποτε εργασιακή διαδικασία (HYMAN, 1988). Το καινούργιο σήμερα είναι ο βαθμός στον οποίο συναντά κανείς τέτοιες πρακτικές.

Αυτή η συμμετοχή των εργαζομένων δεν θα πρέπει να ερμηνευτεί ως δείγμα ότι το μάνατζμεντ (διεύθυνση, διοίκηση) μιας επιχείρησης χάνει το ρόλο του στην ευέλικτη συσσώρευση. Αν και οι ιεραρχίες τείνουν να γίνονται περισσότερο επίπεδες, οι λειτουργίες του μάνατζμεντ διατηρούν την επικαιρότητα τους. Απλά αποκτούν διαφορετικό προσωπείο, ενώ ο στόχος παραμένει σταθερά ο ίδιος: η

εξασφάλιση δηλαδή ότι η αξιοποίηση του κεφαλαίου κρατάει και θα κρατήσει το προβάδισμα.

Γεννιέται ωστόσο το ερώτημα: **μήπως η αναβάθμιση των τεχνικών δεξιοτήτων και του εργατικού ελέγχου έρχεται σε αντίθεση με την εσωτερική λογική της καπιταλιστικής συσσώρευσης;** Η άποψη μου, που αναπτύσσεται στη συνέχεια, είναι ότι αυτό δεν είναι αναγκαίο.

Το ζήτημα της αναβάθμισης των τεχνικών δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσα σε καθεστώς ευέλικτης συσσώρευσης είναι αρκετά αντιφατικό και αμφισβητούμενο.

Η αισιόδοξη εκδοχή (που τείνει συστηματικά να εξιδανικεύει τις αρετές της ευελιξίας) υποστηρίζει ότι το ευέλικτο υπόδειγμα της βιομηχανικής οργάνωσης τείνει να οδηγεί σε διεύρυνση των τεχνικών δεξιοτήτων και του ελέγχου που ασκούν οι εργαζόμενοι ες στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Και καθώς η εργασία θα γίνεται περισσότερο πολυειδικευμένη, οι μισθοί θα ανεβαίνουν. Επιπλέον, το κεφάλαιο θα αναγκάζεται να εγκαταλείπει τις αυταρχικές εκείνες μεθόδους ελέγχου, παραχωρώντας έτσι μεγαλύτερη σιγουριά απασχόλησης, δεδομένου ότι εργαζόμενοι ες υψηλής ειδίκευσης δεν είναι εύκολα αναπληρώσιμοι - ες (BEST, 1984). Τέλος, η έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων αντί στην τιμή, αδυνατίζει την πίεση του κεφαλαίου για περικοπές των αμοιβών ως πρωταρχικού συστατικού μιας στρατηγικής μείωσης του κόστους παραγωγής.

**(PIORE & SÄBEL, 1984, BEST, 1986, ZEITLIN, 1987).**

Αυτές οι αισιόδοξες απόψεις ωστόσο δεν αποτελούν αντικείμενο ευρείας συναίνεσης: έχουν δεχτεί αυστηρότατη κριτική επειδή:

**(GOUGH, 1986, F.MURRAY, 1987)**

**Πρώτον**, ενώ είναι αλήθεια ότι δημιουργούνται νέες τεχνικές δεξιότητες και ειδικότητες, συνήθως οι τελευταίες τείνουν να είναι απλούστερες και άρα

προσφέρουν μικρότερη και όχι περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη στο εργατικό δυναμικό (SAYER, 1986, GOUGH, 1986).

**Δεύτερο**, καθώς δημιουργούνται νέες τεχνικές δεξιότητες, κάποιες άλλες υποβαθμίζονται. Ορισμένες ειδικότητες και θέσεις σχεδιαστών αποειδικεύονται με την εισαγωγή των μικροϋπολογιστών και των συστήματος της πληροφορικής (CAD, για παράδειγμα) (GOUGH, 1986).

**Τρίτον**, ελλοχεύει ο κίνδυνος της διχοτόμησης και της πόλωσης στην αγορά εργασίας, ανάμεσα σε έναν «κορμό» εργαζομένων με ψηλές τεχνικές δεξιότητες από τη μια μεριά, και σε μια «περιφέρεια» ανειδίκευτων και επισφαλών εργαζομένων από την άλλη. Υπάρχουν ενδείξεις μάλιστα ότι ενώ η πρώτη κατηγορία τείνει να μειώνεται αριθμητικά και ποσοστιαία, η δεύτερη αντίθετα τείνει να πληθαίνει (GOUGH, 1986, DUNFORD, 1988, HYMAN, 1988). Είναι λοιπόν αμφισβητήσιμο κατά πόσο η αναβάθμιση των τεχνικών δεξιοτήτων αφορά όλους τους εργαζόμενους και τις εργαζόμενες, ή μόνο μέρος αυτών.

**Τέταρτο**, κάποιες περιπτώσεις ευέλικτων παραγωγικών συστημάτων στην Ιταλία και αλλού δείχνουν ότι συχνά η ευημερία των απασχολούμενων μέσα στις ευέλικτες επιχειρήσεις συνοδεύεται από, και προϋποθέτει την, υπερεκμετάλλευση κάποιων κρυμμένων, αόρατων «εξωτερικών» εργαζομένων, των οποίων η εργασία παράγει απόλυτη και όχι τόσο σχετική υπεραξία (F.MURRAY, 1987, MATTERA, 1980, SOLINAS, 1982). Αυτή η διάσταση ωστόσο μπορεί να συνιστά ή να μην συνιστά αναγκαία προϋπόθεση για την ευρωστία του υποδείγματος. Ιδιαίτερα από μια μαρξιστική σκοπιά υπάρχει η άποψη ότι το κεφάλαιο θα τείνει να προτίμα εκείνες τις μορφές απασχόλησης που του εξασφαλίζουν την παραγωγή σχετικής υπεραξίας και όχι απόλυτης (και άρα δεν μπορεί να στηρίζεται μακροπρόθεσμα σε εκμεταλλευτικές σχέσεις που παράγουν απόλυτη υπεραξία: «μαύρη εργασία» κλπ). Πάντως είναι σαφές ότι τα προβλήματα που σχετίζονται με την απασχόληση είναι σύνθετα και δεν επιδέχονται «εύκολες» ερμηνείες.

**Πέμπτο**, φαίνεται ότι υπάρχουν σοβαρά προβλήματα στην οικοδόμηση συλλογικών οργανώσεων και εργατικής αλληλεγγύης εξ αιτίας:

**α)** της ανασφαλούς και επισφαλούς απασχόλησης (GOUGH, 1986, F.MURRAY, 1987).

**β)** του κινδύνου ενσωμάτωσης των εργαζομένων στον ιστό των συμφερόντων της επιχείρησης, καθώς και της πιθανής ισχυρής ταύτισης τους με την επιχείρηση (BERGER, 1981, GOUGH, 1986, F.MURRAY, 1987).

**γ)** Η λεγόμενη ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των εργαζομένων που απορρέει από το επίπεδο της τεχνικής δεξιότητας είναι κατ' ανάγκη άνιση, καθώς πηγάζει από την εκμετάλλευση των διαφοροποιήσεων που σημειώνονται στο εσωτερικό της αγοράς εργασίας, και, το σημαντικότερο, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους όχι απλά να περιφρουρήσουν αλλά και να εντείνουν αυτές τις ανισότητες (GOUGH, 1986, F.MURRAY, 1987).

**δ)** Τέλος, ο μηχανισμός πρόσβασης στις ειδικευμένες θέσεις εργασίας τείνει να στηρίζεται και να αναπαράγει τις κοινωνικές ανισότητες, καθώς οι ρυθμιστικοί παράγοντες είναι το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα και οι οικογενειακές διασυνδέσεις (SOLINAS, 1982, COCKBURN, 1982, F.MURRAY, 1987). Συνεπώς «η εκμετάλλευση της τεχνικής δεξιότητας ως μείζον διαπραγματευτικό όπλο,....., τείνει να στηρίζεται σε και να αναπαράγει αντιδραστικές διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους στις εργαζόμενες» (GOUGH, 1986: 69).

Ένα παράδειγμα που επιβεβαιώνει αρκετά από τα παραπάνω είναι η έρευνα που έγινε στην αμερικανική κινηματογραφική βιομηχανία (STORPER & CHRISTOPHERSON, 1986, 1987).

Τα ευρήματα υποστηρίζουν ότι συντελείται μια μετάβαση από το φορντισμό προς την κατεύθυνση ευέλικτων σχημάτων (πιο συγκεκριμένα μιλούν για ευέλικτη εξειδίκευση), με χαρακτηριστικό γνώρισμα το εξής:

Από τη στιγμή που η κλίμακα της παραγωγής συμπιέστηκε (μίκρυνε) ήρθε και το τέλος των μακρόχρονων συμβολαίων καθώς και μια δραματική αλλαγή στο υπόδειγμα της ζήτησης εργασίας. Η συνολική απασχόληση αυξήθηκε αλλά η συνολική ποσότητα εργασίας έμεινε η ίδια. Έτσι, μια μεγαλύτερη μάζα εργαζομένων άρχισε να ανταγωνίζεται για τη διαθέσιμη δουλειά, με το μεγαλύτερο μέρος να εργάζεται αποσπασματικά και σε βάση μερικής απασχόλησης.

Η φύση των σχέσεων εργασίας άλλαξε ριζικά και τα δύο νέα χαρακτηριστικά που τείνουν πια να κυριαρχούν είναι:

- α) η ανασφάλεια έλλειψη προστασίας,
- β) μια αλυσίδα νέων διακρίσεων στην αγορά εργασίας.

Η προηγούμενη συζήτηση δεν θα πρέπει να ερμηνευτεί ως συνολική απόρριψη κάθε πλεονεκτήματος που ενδεχόμενα να συνεπάγεται η ευέλικτη εργασιακή διαδικασία για τους εργαζόμενους και τις εργαζόμενες. Απλά στοχεύει να προειδοποιήσει για τις νέες δυσκολίες που φέρνει και που πρέπει να μετριάζουν τους τόνους εξιδανίκευσης. Από την πλευρά μου τείνω να υιοθετήσω μια «ενδιάμεση θέση» που υποστηρίζει ότι η ευέλικτη στρατηγική αναδιάρθρωσης όπως την προκρίνει το κεφάλαιο δεν είναι σχεδόν ποτέ ευεργετική για τους εργαζόμενους και τις εργαζόμενες.

Γι αυτό αναδεικνύεται η ανάγκη για κρατική και συλλογική εργατική παρέμβαση, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η αναδιάρθρωση δεν γίνεται σε βάρος της εργασίας. Αυτή η παρέμβαση δεν θα πρέπει να έχει «αμυντικό χαρακτήρα» αν θέλει να είναι αποτελεσματική.

Αναγνωρίζοντας την κρίση του φορντικού συστήματος καθώς και την ανάγκη για ευελιξία, μια «επιθετική» παρέμβαση από την πλευρά των συνδικάτων

(για παράδειγμα) θα ήταν να προωθεί την ευελιξία πακέτο με μια σειρά εγγυήσεις γύρω από την ποσότητα και την ποιότητα της απασχόλησης (π.χ. ο «συμβιβασμός» Σουηδικού τύπου όπου τα συνδικάτα συμφώνησαν για πραγματική μείωση των αποδοχών - για ένα διάστημα - με αντάλλαγμα τη συγκράτηση μείωση της ανεργίας και τη βελτίωση των συνθηκών δουλειάς καθώς και τη βελτίωση όρων απασχόλησης - και αμοιβών - για τους χαμηλόμισθους - κυρίως γυναίκες). [LEBORGNE & LIPIETZ, 1987, HIRST & ZEITLIN, 1989].

Στο στοίχημα της ευέλικτης αναδιάρθρωσης ποντάρουν και το κεφάλαιο και η εργασία. Η τελική αποκρυστάλλωση θα φέρνει τη σφραγίδα της ιδιαίτερης συμβολής και φυσιογνωμίας τόσο της στρατηγικής του κεφαλαίου όσο και αυτής της εργασίας. Αν η εργασία παραιτηθεί από το εγχείρημα τότε το πρόσωπο της ευέλικτης αναδιάρθρωσης ίσως είναι κοινωνικά αποκρουστικό.

Η ευέλικτη αναδιάρθρωση, λοιπόν, στο κοινωνικό πεδίο αποτελεί αντικείμενο ανταγωνισμού μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, όχι τόσο γύρω από το σκέλος της ευελιξίας, αλλά κυρίως γύρω από το ποιος θα σηκώσει το βάρος της ευελιξίας αυτής.

Αλλά και στο εσωτερικό του κόσμου που συγκροτεί «το κεφάλαιο» γενικά, η εικόνα δεν είναι αρραγής και οι επιδιώξεις των διαφόρων κατηγοριών του κεφαλαίου δεν ταυτίζονται (συμπίπτουν) πάντα.

Είναι χαρακτηριστικό ότι επικρατεί ακόμα μια «φορντική αδράνεια» σε πολλούς μελετητές, που εξακολουθούν να ταυτίζουν το κεφάλαιο αποκλειστικά με το μεγάλο μέγεθος. Όμως ο **μεταφορντικός πλουραλισμός** συγκροτείται και από επιχειρηματική δυναμικότητα μικρής κλίμακας που παίζει - κάτω από όρους - σοβαρό αναδιρθρωτικό αναπτυξιακό ρόλο. Τα δύο παραδείγματα που ακολουθούν καταπιάνονται με αυτό ακριβώς το φαινόμενο.

## **8.3 ΜΕΤΑΦΟΡΝΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ «ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ» ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ**

### **8.3.1 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ BENETTON**

Αυτό που σήμερα αποκαλείται «όμιλος επιχειρήσεων BENETTON», ξεκίνησε ως μια οικογενειακή επιχείρηση στα τέλη της δεκαετίας του '60. Πολλοί αποδίδουν την εντυπωσιακή και ραγδαία της ανάπτυξη σε έναν ιδιότυπο συνδυασμό ευελιξίας αποκέντρωσης στην παραγωγή από τη μια μεριά, και ελέγχου στον σχεδιασμό, στη διαδικασία της βαφής και, κυρίως, στα δίκτυα διανομής.

Το πρώτο μαγαζί BENETTON άνοιξε το 1968. Το 1978 τα προϊόντα τα διέθεταν 1.000 αποκλειστικά μαγαζιά που 9 χρόνια αργότερα έφτασαν τον αριθμό 4.200 σε 53 διαφορετικές χώρες. Οι πωλήσεις ανέβηκαν από \$70 εκατ. το 1978, σε \$365 εκατ. το 1984, και σε \$700 εκατ. το 1986. Στα 7 τελευταία χρόνια ο ρυθμός μεγέθυνσης ξεπερνούσε το 45% το χρόνο (δηλαδή πάνω από 30% το χρόνο σε σταθερές τιμές). Η αύξηση των πωλήσεων επιτεύχθηκε μέσα από την επέκταση του δικτύου των μαγαζιών BENETTON σε ολόκληρο τον κόσμο (μέσα στην Ευρώπη αρχικά και στη συνέχεια και έξω από αυτήν) (RULLANI & ZANFREI, 1988).

Ένα από τα στοιχεία που κάνουν το υπόδειγμα BENETTON να ξεχωρίζει είναι η παραγωγική αποκέντρωση. Είναι χαρακτηριστικό ότι τουλάχιστον το 70% της προστιθέμενης αξίας δημιουργείται σε σχετικά μικρές υπεργολαβικές μονάδες στις περιοχές κοντά στα βασικά εργοστάσια BENETTON (BELUSSI, 1987).

Έτσι, από την άποψη της απασχόλησης οι άμεσα απασχολούμενοι είναι μόνο 1.300, από τους οποίους οι 750 είναι μοιρασμένοι σε 7 μονάδες μεσαίου μεγέθους. Οι 7 παραγωγικές μονάδες είναι διασκορπισμένες στην Ιταλία (3), Γαλλία (1), Σκωτία (1), Ισπανία (1) και Β. Καρολίνα (1).

Οι υπεργολαβικές επιχειρήσεις είναι ανεξάρτητες και στην πλειοψηφία τους εργάζονται για πολύ καιρό αποκλειστικά με την εταιρία. Έχει δημιουργηθεί δηλαδή μια μακριά παράδοση συνεργασίας που έχει επιδράσει όχι μόνο στις ικανότητες και στην ειδίκευση των υπεργολάβων, αλλά και στην τεχνολογική τους υποδομή που είναι κατά κανόνα ανάλογη με αυτήν της μητρικής επιχείρησης (σε ότι αφορά το know how) (RULLANI & ZANFEI, 1988).

Η ραγδαία επέκταση σε νέες αγορές σε ολόκληρο τον κόσμο διευκολύνθηκε σημαντικά από το σύστημα του ηλεκτρονικού ελέγχου των πωλήσεων ανά πάση στιγμή. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα χιλιάδες μαγαζιά BENETTON καθώς διαθέτουν το EPOS SYSTEM (ELECTRONIC POINT OF SALES) μεταβιβάζουν σε συνεχή ροή τις πληροφορίες γύρω από τις πωλήσεις τους στον κεντρικό υπολογιστή της εταιρίας στην Ιταλία που ανάλογα ρυθμίζει και την παραγωγή, σύμφωνα με τις τελευταίες κάθε φορά κινήσεις της ζήτησης [BELUSSI, 1987].

Η ταχύτητα ανταπόκρισης στις τάσεις εντελώς διαφορετικών και ανομοιογενών αγορών δεν επιτυγχάνεται μόνο με την παραγωγική αποκέντρωση, που ασφαλώς εξασφαλίζει μian αυξημένη ευελιξία στην επιχείρηση. Σημαντικότατο ρόλο παίζει εδώ και η εφαρμογή μιας καινοτομίας της εταιρίας που μειώνει αισθητά τους χρόνους παράδοσης. Στα πλεκτά, ένα ποσοστό 30% της παραγωγής σε κάθε σαιζόν βάφεται μετά την κατασκευή. Δηλαδή πλέκεται στο φυσικό χρώμα του μαλλιού (ή του βαμβακερού) και βάφεται μόνο αφού εκδηλωθούν οι προτιμήσεις των διαφόρων αγορών (η αγορά του Tokyo, για παράδειγμα, θα είναι κατά πάσα πιθανότητα διαφορετική από αυτήν της Μέσης Ανατολής, και οι δύο αγορές ωστόσο είναι αρκετά δύσκολο να προβλεφθούν με ακρίβεια πριν από το ξεκίνημα της κάθε σαιζόν). Το ποσοστό των πλεκτών που κατασκευάζονται χωρίς χρώμα δεν ξεπερνάει συνήθως το 30% επειδή συνεπάγεται σχετικά ψηλότερο κόστος.



Αξίζει να τονιστεί ότι τα μαγαζιά του δικτύου BENETTON σε ολόκληρο τον κόσμο δεν ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση αλλά είναι συνδεδεμένα μαζί της με δεσμούς αποκλειστικότητας. Το 1987 λειτουργούσαν περίπου 4.200 μαγαζιά BENETTON σε όλο τον κόσμο, με συμφωνίες για επέκταση του δικτύου στην Ινδία, την Κίνα, τη Σοβ. Ένωση και τις Φιλιππίνες. Σύμφωνα με στοιχεία για το 1984, από αυτά τα μαγαζιά μόνο 20 ανήκουν στην οικογένεια BENETTON, ενώ τα υπόλοιπα ανήκουν σε 100 περίπου επιχειρηματίες (CONFINDUSTRIA, 1984).

Υπάρχουν 75 επιχειρήσεις που λειτουργούν ως εμπορικοί πράκτορες των προϊόντων (δηλαδή συγκεντρώνουν παραγγελίες, επιβλέπουν και προωθούν τις πωλήσεις). Επιπλέον υπάρχουν άλλες 2.500 επιχειρήσεις στις οποίες ανήκουν τα 4.200 μαγαζιά όπου πωλούνται τα προϊόντα BENETTON.

Η οικονομική λογική για μια τέτοια οργάνωση των πωλήσεων είναι διπλή: Από τη μια πλευρά εξασφαλίζεται μια ευρύτατη επαφή με τους καταναλωτές και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις τους. Από την άλλη, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις μιας τέτοιας ανοιχτής πολιτικής κρατιούνται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, και έτσι δεν στέκονται εμπόδιο στην αέναη επέκταση του συστήματος διάθεσης και διακίνησης.

Τα μαγαζιά αυτά είναι υποχρεωμένα να πουλάνε αποκλειστικά μόνο είδη BENETTON και να προωθούν το image που η επιχείρηση επιλέγει κάθε φορά και ελέγχει μέσω των πρακτόρων της. Κατά τα άλλα δεν απαιτείται από τα μαγαζιά η καταβολή εισφοράς προς την επιχείρηση.

Όμως, τα μαγαζιά αυτά ενθαρρύνονται να προωθούν τις πωλήσεις στο μέγιστο βαθμό με τη ρύθμιση χαμηλότερων τιμών προς αυτά αν ξεπεράσουν ένα συγκεκριμένο κάθε φορά όριο πωλήσεων [BELUSSI, 1987],

Έχει υπολογιστεί ότι σε ό,τι αφορά την προμήθεια των πρώτων υλών υπάρχουν βασικά 10 προμηθευτές (που είναι μεγάλες επιχειρήσεις) και πολλές ακόμα μικρές. Ανεξάρτητα πάντως από το μέγεθος της προμηθευτικής επιχείρησης, οι σχέσεις των προμηθευτικών εταιριών με την BENETTON είναι

μακρόχρονες και διακρίνονται από κάποια στοιχεία αμοιβαιότητας στην ανάπτυξη των προϊόντων ή το σχεδιασμό.

Είναι πάρα πολύ δύσκολο να υπολογιστεί ο συνολικός αριθμός των συνεργαζομένων επιχειρήσεων ή και υπεργολάβων που δουλεύουν για την επιχείρηση BENETTON. Μονάχα στα πλεκτά, εντός Ιταλίας, έχουν εντοπιστεί γύρω στις 300 επιχειρήσεις που απασχολούν γύρω στους 15.000 με 20.000 εργαζόμενους ες (και αναλαμβάνουν περίπου το 40% του πλεξίματος, 60% της βαφής των πλεκτών, και 80% από τις εργασίες φινιρίσματος). Αυτές οι υπεργολαβικές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν κεφάλαια που ελέγχονται ευθέως από την BENETTON, ή να είναι «συνδεδεμένες» επιχειρήσεις, ή ανεξάρτητες μονάδες, ή ακόμα και ομάδες φασονιστριών που δουλεύουν στο σπίτι με το κομμάτι. Η ίδια η επιχείρηση BENETTON έχει υπολογίσει ότι η παραγωγικότητα της εργασίας στις υπεργολαβικές μονάδες είναι κατά 10% ψηλότερη από αυτήν που θα πραγματοποιούσαν οι εργαζόμενοι ες μέσα στο εργοστάσιο της BENETTON. Έχει επισημανθεί όμως ότι οι εργασίες που απαιτούν υψηλή ειδίκευση (σχεδιασμός, κοπή, τελική βαφή και σιδέρωμα) τείνουν να συγκεντρώνονται εντός της επιχείρησης (BUXTON, 1983).

Αν τα συστήματα ηλεκτρονικού ελέγχου των πωλήσεων (EPOS) εξασφαλίζουν τη σταθερή και εύκολη πρόσβαση στην εικόνα των διακυμάνσεων των αγορών σε ολόκληρο τον κόσμο, και αν ακόμα το αποκεντρωμένο παραγωγικό σύμπλεγμα εξασφαλίζει τη σχετικά γρηγορότερη εκτέλεση των παραγγελιών, και αν η βαφή μετά την κατασκευή συμβάλλει στη σύντμηση του χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ παραγγελίας και παράδοσης, υπάρχουν και άλλες συνιστώσες στο εγχείρημα της ευελιξίας που με μεγάλη επιτυχία εφαρμόζει η επιχείρηση BENETTON. Έχει καταφέρει να μειώσει δραστικά το χρόνο που χρειάζεται για σχεδιασμό με COMPUTER AIDED DESIGN (CAD). Για σχεδιαστική δουλειά

που με το χέρι απαιτεί 24 ώρες, με το σύστημα CAD γίνεται μέσα σε 15 λεπτά (BELUSSI, 1987).

Άλλη μια κρίσιμη συνιστώσα του εγχειρήματος «ταχύτητα ευελιξία» εξασφαλίζεται με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στα συστήματα αποθήκευσης, φόρτωσης και εκφόρτωσης του εμπορεύματος για την επιτάχυνση της διανομής.

Η BENETTON παρήγγειλε στην εταιρία COMAU που φτιάχνει βιομηχανικά ρομπότ (και είναι θυγατρική της FIAT) να της κατασκευάσει μια αυτοματοποιημένη αποθήκη στο ROYZANO. Δύο ειδικευμένοι τεχνικοί, ο καθένας από τους οποίους «βοηθιέται» από μια ομάδα 13 ρομπότ, είναι σε θέση να αδειάσουν και να ξαναγεμίσουν (με προγραμματισμένο «έξυπνο» τρόπο) ένα γιγαντιαίο φορτηγό μέσα σε 30 λεπτά της ώρας (WITHERS & FAWCETT, 1984, MITTER, 1986, BELUSSI, 1987)

Στην περίπτωση BENETTON έχουμε λοιπόν ένα υπόδειγμα εισαγωγής των νέων τεχνολογιών στα πεδία του σχεδιασμού, του συντονισμού, της πληροφόρησης και στο δίκτυο παραγγελίας διανομής. Ενώ σε πρώτο στάδιο σημειώθηκαν βελτιώσεις και προσαρμογές στα μηχανήματα που είχαν αγοραστεί «δεύτερο χέρι» και δημιουργήθηκε σταδιακά το υπεργολαβικό σύστημα, σε δεύτερη φάση ακολούθησαν σταδιακές τεχνολογικές βελτιώσεις και εισαγωγή συστημάτων πληροφορικής, ενώ τέλος, στη δεκαετία του '80 το υπόδειγμα επιχειρηματικότητας BENETTON διακρίνεται από μια συντονιστική δραστηριότητα διεθνούς βεληνεκούς. Το δίκτυο παραγωγής διανομής BENETTON αποτελείται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων διαφορετικών τύπων, προδιαγραφών και χαρακτηριστικών, που διαπλέκονται οργανικά και συνεργάζονται στενά.

Ωστόσο, τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες στρατηγικής σημασίας τις παίρνει ο πυρήνας αυτού του αποκεντρωμένου παραγωγικού διανεμητικού δικτύου, δηλαδή η ίδια η επιχείρηση BENETTON. Αυτή έχει την τελευταία λέξη

στο σχεδιασμό των προϊόντων, στην εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης της παραγωγής και των σχετικών πληροφοριών, αυτή συντονίζει τις παραγγελίες και τις ροές πληροφοριών και εμπορευμάτων που συνιστούν το πολυδαίδαλο δίκτυο της διανομής. Από αυτή την άποψη δεν συνιστά κάτι το δραστικά διαφορετικό από τα υποδείγματα εκείνα που εντοπίζουν όλη την αναδιαρθρωτική δυναμική στο εσωτερικό των μεγάλων επιχειρήσεων

**[Θ. Τσεκούρας, 1989, μεταξύ άλλων].**

Έχει όμως κι ένα στοιχείο νέο, το εξής: ένας παραδοσιακός πληθυσμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων φαίνεται να ενσωματώνεται κάτω από διαφορετικούς και πολυποίκιλους όρους μέσα σ' αυτό το νέο (μεταμοντέρνο) παραγωγικό σύμπλεγμα. Οι όροι ενσωμάτωσης αυτών των επιχειρήσεων ποικίλλουν και σε γενικές γραμμές αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης ανά πάσα στιγμή. Πάντως το μεταφορντικό τοπίο με τις αποκεντρωτικές παραγωγικές τάσεις του και τις συγκεντρωτικές διευθυντικές συντονιστικές στρατηγικές του μοιάζει να προσφέρει ένα διαφορετικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιμέρους δυνάμεις του κεφαλαίου και οι επιμέρους δυνάμεις της εργασίας καλούνται να φτάσουν σε μια νέα ισορροπία. Όχι όλοι κάτω από τους ίδιους όρους, αλλά πάντως όλοι κάτω από όρους που σαφώς διαφέρουν από εκείνους της προηγούμενης φορντικής εποχής.

### 8.3.2 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PRATO ΣΤΗΝ «ΤΡΙΤΗ ΙΤΑΛΙΑ»

Το Prato είναι μια αρκετά μεγάλη πόλη κοντά στη Φλωρεντία, στην Κεντρική Ιταλία. Η περιοχή ειδικεύεται κατά παράδοση στην κλωστοϋφαντουργία, και ιδιαίτερα στα μάλλινα υφάσματα. Οι εξαγωγές των επιχειρήσεων της περιοχής είναι πολύ σημαντικές (το 1984 η αξία των εξαγωγών υφασμάτων ήταν \$800 εκατ. και νημάτων \$170 εκατ.) και αποτελούν το 5060% της συνολικής παραγωγής. Οι εξαγωγικές επιδόσεις μάλιστα Βελτιώνονται συνεχώς από το 1980. Στην περιοχή του Prato απασχολούνται 66.000 εργαζόμενοι, που κατανέμονται σε 15.000 κλωστοϋφαντουργικές μονάδες (RULLANI & ZANFEI, 1988). Το Prato, στις μέρες μας, αποτελεί μίαν από τις μεγαλύτερες συγκεντρώσεις υπερσύγχρονων αργαλειών στον κόσμο, καθώς και παραγωγής εξειδικευμένων μηχανημάτων και εξοπλισμού για τον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας (SÄBEL, 1989).

Ο μεταποιητικός ιστός της περιοχής αποτελείται από μονάδες διαφορετικών μεγεθών και προδιαγραφών, περισσότερο ή λιγότερο καθετοποιημένες, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα τεχνολογικής δυναμικότητας από παραδοσιακές ως πολύ σύγχρονες.

Αυτό που κυριαρχεί πάντως είναι μια έντονη και πολύπλοκη συνεκτική βάση αλληλοτροφοδότησης και συνεργασίας. Ο συντονισμός γίνεται κατά παράδοση από τους λεγόμενους «Impannatori» (που αριθμούν μερικές εκατοντάδες). Αυτοί είναι υπεύθυνοι όχι μόνο για την επαφή των επιχειρήσεων με αγορές και πελάτες, αλλά μοιράζουν τις παραγγελίες, συντονίζουν τις ροές αγαθών και υπηρεσιών, ρυθμίζουν τις προμήθειες πρώτων υλών και γενικά κρατάνε στα χέρια τους ολόκληρη τη μάζα των κρίσιμων πληροφοριών της διαδικασίας παραγγελιών, παραγωγής, διάθεσης, διαφήμισης και εξαγωγών.

Από την άποψη των τεχνολογιών, κάποιες εργασίες γίνονται παραδοσιακά με το χέρι από σπάνιους ειδικευμένους εργάτες (όπως ο ποιοτικός έλεγχος των χαλιών) ενώ τα κλωστήρια και υφαντήρια τείνουν να χρησιμοποιούν σύγχρονες τεχνολογίες. Είναι χαρακτηριστικό ότι γύρω στους 1.000 αργαλειούς αντικαθίστανται κάθε χρόνο με πιο σύγχρονα μοντέλα. Επιπλέον σε μεγάλο βαθμό η διαδικασία της δαφής γίνεται με ηλεκτρονικά προγραμματιζόμενο τρόπο. Τέλος, πρόσφατα έχει εισαχθεί (σε πειραματικό στάδιο) ένα πολύ σύγχρονο σύστημα COMPUTER AIDED DESIGN (CAD) που σημείωσε ένα γενναίο βήμα μπροστά τόσο στον τομέα του σχεδιασμού όσο και σε αυτόν της δοκιμής των χρωμάτων (COLOMBO, 1983, DUGNANI, 1985, RULLANI & ZANFEI, 1988).

Η πολυπλοκότητα ενός τέτοιου συστήματος όπου συνεργάζονται χιλιάδες προμηθευτές, επιχειρήσεις και πελάτες κάτω από τον συντονισμό μερικών εκατοντάδων «Imrannatori» συνεπάγεται ένα χάος πληροφοριακών ροών, των οποίων ο αποτελεσματικός έλεγχος είναι ζωτικής σημασίας. Επιπλέον, αν πάρει κανείς υπόψη ότι κάθε χρόνο 40 ως 50 τόνοι υλικών διακινούνται προς και από την περιοχή του Prato, μπορεί να αποκτήσει κάποια εικόνα του όγκου των χαρτιών, σχεδίων και ντοκουμέντων που κινούνται ανά πάσα στιγμή. Συνεπώς, φαίνεται ότι όσο αυξάνει η πολυπλοκότητα του συστήματος, γίνεται ολοένα και επιτακτικότερη η εισαγωγή ενός τηλεματικού δικτύου που να εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του παραγωγικού και διανεμητικού συμπλέγματος.

Ως τώρα ο συντονισμός των ροών των παραγγελιών, πληροφοριών, εμπορευμάτων, πληρωμών και προμηθειών γίνεται από τους «Imrannatori» αλλά και από τις ενώσεις των επιχειρηματιών, τις κοινοπρακτικές τράπεζες και άλλες συνεργατικές μορφές της περιοχής. Η διάσπαση των συντονιστικών λειτουργιών όμως και η αδιαφάνεια που υπεισέρχεται κυρίως στο επίπεδο μεσολάβησης των «Imrannatori» φαίνεται ότι δεν μεγιστοποιεί πλέον την αποδοτικότητα του συστήματος.

Οι ίδιες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται πολύ για την εφαρμογή ενός συνολικού πληροφοριακού δικτύου που να δίνει ολοκληρωμένες πληροφορίες σε ολόκληρο το φάσμα αγορών, παραγγελιών και διάθεσης, πράγμα που ως τώρα γινόταν άτυπα μέσα από προσωπικές διασυνδέσεις των «Impannatori». Όπως είναι φυσικό, οι τελευταίοι νιώθουν τη θέση τους να κλονίζεται σε μια τέτοια περίπτωση. Όμως, οι πιθανές αντιδράσεις αυτού του ενδιάμεσου στρώματος δεν είναι το μόνο πρόβλημα για την εισαγωγή ενός τηλεματικού ολοκληρωμένου δικτύου. Ένα εξίσου σημαντικό πρόβλημα βρίσκεται στη μετάφραση των άτυπων κωδίκων επικοινωνίας, που λειτουργούσαν ως τώρα αποτελεσματικά, σε μια επίσημη τηλεπικοινωνιακή γλώσσα.

Σήμερα, ο τηλεπικοινωνιακός εκσυγχρονισμός της περιοχής του Pratoz γίνεται μέσα στο πλαίσιο του προγράμματος SPRINT. Στόχος είναι η σύνδεση ενός τοπικού δικτύου με ένα κέντρο Videotext στο Μιλάνο. Η λύση του Videotext επιλέχτηκε γιατί προσφέρει τη δυνατότητα απλών και φθηνών τερματικών (ακόμα και οθόνης τηλεόρασης) να έχουν πρόσβαση σε data bases και service χρησιμοποιώντας απλές τηλεφωνικές γραμμές. Ως τώρα λειτουργούν 2 κεντρικοί computers (IBM S 1 και DIGITAL MICROVAX) (στα πλαίσια του SPRINT) σε μια τοπική εμπορική τράπεζα. Αυτοί οι υπολογιστές είναι συνδεδεμένοι τόσο με το κέντρο Videotext του Μιλάνου, όσο και με τις ενώσεις των παραγωγών και (με τη διακίνηση δισκετών) με τις εργατικές ενώσεις της περιοχής. Μέσα από αυτές τις συνδέσεις τα εργατικά σωματεία και οι ενώσεις επιχειρηματιών έχουν τη δυνατότητα να επεξεργάζονται σύνθετες πληροφορίες γύρω από μισθούς και φόρους.

Επιπλέον έχουν εγκατασταθεί 300 τερματικά (OMEGA 1000) σε επιχειρήσεις για χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και πρόσβαση σε στοιχεία και πληροφορίες του τύπου «ποιος κάνει τι και πού», προσφορά και ζήτηση τεχνικής υποστήριξης και προμηθειών εισροών. Στο μέλλον θα εισαχθούν και υπηρεσίες

όπως TELECONFERENCES, ηλεκτρονική ιατρική συμβουλευτική υπηρεσία και μεταφορά χρηματικών πόρων. Στόχος του εκσυγχρονιστικού προγράμματος είναι να συμβάλλει τόσο στη διαφάνεια των αγορών, όσο και στην επέκταση και τον εξορθολογισμό των πληροφοριακών ροών που υπάρχουν αυτή τη στιγμή. Με την ολοκλήρωση του προγράμματος, οι ενώσεις των επιχειρηματιών θα προσφέρουν ποικίλες υπηρεσίες και πληροφορίες στα μέλη τους (όπως επεξεργασία στοιχείων μισθοδοσίας, πιστωτικές συμβουλές, λογιστικά), ενώ η τοπική τράπεζα θα είναι σε θέση να παρέχει πολύ πιο σύγχρονες τραπεζικές υπηρεσίες (RULLANI & ZANFEI, 1988).

Τρία είναι τα νέα στοιχεία που αναδεικνύει η αναδιαρθρωτική διαδικασία στο Prato:

**Πρώτο**, όχι απλά εξακολουθεί αλλά ενδυναμώνεται μια συλλογική διαπραγματευτική πρακτική ανάμεσα στους εργαζομένους από τη μια πλευρά και του εργοδότες από την άλλη. Αντικείμενο της διαπραγμάτευσης αυτής αποτελεί ο καθορισμός του ελάχιστου μισθού και των συνθηκών εργασίας. Και ενώ όσοι βιάζονται να εκθειάσουν τις «ειρηνικές και άψογες» εργασιακές σχέσεις στο Prato και σε άλλες περιοχές της Τρίτης Ιταλίας υπερβάλλουν, σοβαρό σφάλμα κάνουν και όσοι διάζονται να αποφανθούν για την «ενσωμάτωση» των εργαζομένων και το ξεπούλημα των συνδικάτων. Είναι γεγονός ότι οι ρυθμοί των απεργιών στην Τρίτη Ιταλία είναι οι ψηλότεροι σε ολόκληρη τη χώρα, και οι εργασιακές σχέσεις είναι αναμφίβολα «ζωντανές» (BAGNASCO & TRIGLIA, 1985).

**Δεύτερο**, καινούργιο στοιχείο είναι οι νέες μορφές ιδιοκτησίας που εμφανίζονται, όπως αγορές μετοχών άλλων επιχειρήσεων, συμμετοχή στα κεφάλαια εταιριών διακίνησης και διανομής κλπ. (SÄBEL, 1989). Το τρίτο στοιχείο είναι τα εντυπωσιακά αποτελέσματα εκμάθησης μέσα από τη σταθερή - αλλά μη αποκλειστική - συνεργασία. Πιο συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί ότι οι επιχειρήσεις που έχουν σταθερές αλλά όχι αποκλειστικές σχέσεις με άλλες



επιχειρήσεις, είναι σε θέση να προσαρμόζονται πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη επιτυχία, στις αλλαγές προδιαγραφών που επιβάλλει η αέναα μεταβαλλόμενη ζήτηση (JOANSON & MATTSON, 1987).

Η περίπτωση του Prato αποτελεί χαρακτηριστική έκφραση του λεγόμενου φαινομένου της «Τρίτης Ιταλίας». Είναι «τρίτη» σε αντιδιαστολή με το σχετικά υπανάπτυκτο Νότο και το παλιό βιομηχανικό τρίγωνο του Τορίνο Μιλάνο Γένοβα. Εκτείνεται από τις επαρχίες της Βενετίας και μέρος της Λομβαρδίας στο βορρά, περιλαμβάνοντας την Μπολόνια και την Ανκόνα, μέχρι το Μπάρι στο νότο, και αποτελείται από βιομηχανικές περιοχές γειτονιές που ειδικεύονται σε συγκεκριμένα προϊόντα: Πλεκτά στο Κάπρι, μάλλινα και μεταξωτά υφάσματα στο Πράτο και στο Κομό, παπούτσια στην Αυκόνα, τη Φλωρεντία και το Μοντεμπελλούντο, έπιπλα στο Πεζάρο και στη Μπριάντζα, κεραμικά στο Μπασάνο και στο Μοντελούπο, τούβλα στο Σάσουλο, μουσικά όργανα στο Καστελφιντάρντο, μέχρι ειδικά μηχανήματα στην Πάρμα και στην Μπολόνια, υδραυλικά είδη στη Μοντένα, ανταλλακτικά γεωργικών μηχανημάτων στην περιοχή της Εμίλια, μοτοσυκλέτες στην Μπολόνια και χάλυβα στη Μπρέσια. Οι εξαιρετικές επιδόσεις αυτών των περιοχών στη διεθνή αγορά έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην ανάδειξη της Ιταλικής οικονομίας στον πρώτο εξαγωγέα ρούχων, στο δεύτερο εξαγωγέα στα παπούτσια (μετά την TAIWAN) και στον τρίτο εξαγωγέα εργαλειομηχανών (μετά τη Δ. Γερμανία και την Ιαπωνία) (ZEITLIN, 1987, IDSUNIDO UNDP, 1987, SANTILLI, 1987).

Η οικονομική επιτυχία της Τρίτης Ιταλίας στις δεκαετίες '70 και '80 έχει συμβάλει στην αναδιαμόρφωση του οικονομικού χάρτη της Ιταλίας συνολικότερα. Καθώς οι περιοχές του παραδοσιακού βιομηχανικού τριγώνου συνεχίζουν να φθίνουν και να δοκιμάζουν ψηλά ποσοστά ανεργίας, το υπόδειγμα της διεπιχειρησιακής αλληλεξάρτησης και παραγωγικής αποκέντρωσης επεκτείνεται σε ευρύτερες περιοχές που ξεπερνούν τα αρχικά γεωγραφικά όρια της «Τρίτης Ιταλίας».

Επιχειρώντας μια συνοπτική σκιαγράφιση, το μοντέλο που ανθεί στη γειτονική μας χώρα διακρίνεται από τα εξής στοιχεία:

1) Ο οικονομικός ιστός αποτελείται κατά κύριο λόγο από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

2) Οι επιχειρήσεις αυτές δεν αποτελούν μεμονωμένους ανταγωνιστές, αλλά συνδέονται μεταξύ τους με ένα πυκνό δίκτυο συνεργατικών δεσμών μέσα στην ίδια γεωγραφική περιφέρεια και απολαμβάνουν από κοινού μια σειρά υπηρεσίες.

3) Οι επιχειρήσεις είναι εξειδικευμένες και παράγουν εξειδικευμένα προϊόντα για εξειδικευμένα - μικρά - τμήματα της αγοράς.

4) Από την άποψη των τεχνολογιών παραγωγής, γίνεται χρήση των πιο σύγχρονων - προγραμματιζόμενων - μηχανημάτων, ενώ συχνά εξασφαλίζεται συλλογική πρόσβαση σε CAD. Αυτές οι τεχνολογικές προϋποθέσεις εγγυώνται υψηλή ποιότητα για τα προϊόντα που παράγονται. Κεντρικό ανταγωνιστικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αποτελεί η καινοτομία τόσο στο design όσο και στις μεθόδους παραγωγής. Αυτή η οργανωτική ευελιξία, σε συνδυασμό με την έμφαση στην ποιότητα του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού (με καλές εργασιακές σχέσεις) διευκολύνουν τόσο την εξειδίκευση στην παραγωγή, όσο και την εξειδίκευση στο μάρκετινγκ (στοχεύοντας σε μικρά τμήματα της αγοράς). Το σύστημα της Τρίτης Ιταλίας φαίνεται ιδιαίτερα αποδοτικό σε περίοδο κρίσης που οι αγορές παρουσιάζουν προβλήματα (αβεβαιότητας, μη προβλεψιμότητας κλπ.) (IDS, UNIDO UNDP, 1987, COURLET IREP, 1984, SANTILLI, 1989).

Έχουμε δηλαδή ένα υπόδειγμα όπου η αναδιάρθρωση και οι στρατηγικές πρωτοβουλίες φαίνεται ότι ξεκινούν μέσα από ένα συλλογικό υποκείμενο που ξεπερνάει κατά πολύ τα όρια μιας δεδομένης «πρωτοποριακής» επιχείρησης.

Στη δεκαετία του '70 οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της Τρίτης Ιταλίας έμαθαν να χρησιμοποιούν ευέλικτα και αποδοτικά τις νέες τεχνολογίες που στηρίζονται στον μικροϋπολογιστή και ανέπτυξαν ευρείας κλίμακας (αν και άτυπους) συνεργατικούς δεσμούς και πρακτικές διεπιχειρησιακής συνεργασίας. Στη δεκαετία του '80 σταδιακά δείχνουν την τάση να αποκρυσταλλώσουν τις συνεργατικές αυτές πρακτικές και εμπειρίες σε κάτι πιο στέρεο.

Έτσι εμφανίζονται διάφορες «Ενώσεις Παραγωγών» (κατά κλάδο και περιοχή), συγκροτούνται νέες συμμαχίες στο τοπικό κοινωνικό πεδίο και επεκτείνεται το φάσμα των υποστηρικτικών υπηρεσιών που προσφέρονται στην περιοχή ευρύτερα. Στη θεωρητική του έκδοση, αυτό το μοντέλο έχει αποκτήσει όνομα: Ευέλικτη Εξειδίκευση.

#### **8.4 ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΜΙΑ ΕΚΔΟΧΗ ΤΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΝΤΙΣΜΟΥ**

Μέσα στα πολλά αναδιαρθρωτικά σενάρια που σκιαγραφεί η σχετική βιβλιογραφία της ευέλικτης προσαρμογής είναι και η ανάπτυξη της Ευέλικτης Εξειδίκευσης. Αυτό αναφέρεται σε ένα σύστημα βιομηχανικής δομής οργανωμένο γύρω από την αλληλεπίδραση ενός δικτύου μικρών και μεσαίων μονάδων [PIORE & SÄBEL, 1983, 1984, SÄBEL & ZEITLIN, 1985, SÄBEL, 1986, HIRST & ZEITLIN, 1989].

Το αναδιαρθρωτικό σενάριο της Ευέλικτης Εξειδίκευσης έχει πολλές ομοιότητες με κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν σε χρόνο αρκετά παράλληλο και είναι γνωστές με το όνομα «Διαχεόμενη Εκβιομηχάνιση» ή «Εκβιομηχάνιση χωρίς Ρωγμές» (COURLET, 1986, GAROFOLI, 1983, FUA & GAROFOLI, 1984, καθώς και η ομάδα IREP της GRENOBLE). Αυτή η προσέγγιση που σε μεγάλο βαθμό αντλεί το κύριο υλικό της από την εμπειρία

περιοχών της Ιταλίας (όπως άλλωστε και η προσέγγιση της Ευέλικτης Εξειδίκευσης) τονίζει το δυναμικό ρόλο που μπορούν να παίξουν οι μικρές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη ορισμένων περιοχών, χωρίς η ανάπτυξη αυτή να φέρνει βίαιες ανακατατάξεις και ρωγμές στον οικονομικό και κοινωνικό ιστό της περιοχής.

Η προσέγγιση της Ευέλικτης Εξειδίκευσης συνδέεται με την άποψη ότι η βιοτεχνική παραγωγή είναι (ή μπορεί να γίνει) τεχνολογικά δυναμική, καινοτόμα, βιώσιμη και αποδοτική. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι «υπάρχει μια βιοτεχνική εναλλακτική λύση στη μαζική παραγωγή, ως υπόδειγμα τεχνολογικής προόδου» (PIORE & SÄBEL, 1984: 28).

Αυτό το υπόδειγμα της Ευέλικτης Εξειδίκευσης βασίζεται σε τρία κεντρικά χαρακτηριστικά:

**Το πρώτο είναι ότι συμπλέγματα μικρών επιχειρήσεων παράγουν ευρύ φάσμα προϊόντων για εξειδικευμένες και απαιτητικές αγορές.** Συνεχώς αναπροσαρμόζουν την παραγωγή τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις μετατοπίσεις της ζήτησης και να διευρύνουν τους ορίζοντες της αγοράς τους. Αυτές οι εύελικτα εξειδικευμένες μικρές επιχειρήσεις είναι ικανές για συνεχείς προσαρμογές και αναπροσαρμογές επειδή το παραγωγικό σύστημα στο σύνολο του είναι κάθετα αποδιαρθρωμένο και έτσι υπάρχει η δυνατότητα για αέναη αλλαγή προμηθευτών και ενδιάμεσων εισροών.

Σε αντιδιαστολή με την περίπτωση του βιομηχανικού δυϊσμού στο πλαίσιο της μαζικής παραγωγής, οι μικρές μονάδες εδώ δεν είναι απλά το μαξιλαράκι που αμβλύνει τις αιχμές και που απορροφά τους κραδασμούς σε όφελος των μεγάλων μονάδων (BERGER & PIORE, 1980). Αντίθετα, στην περίπτωση της Ευέλικτης Εξειδίκευσης οι μικρές μονάδες καταλαμβάνουν έναν κεντρικό ρόλο στο οικονομικό σύστημα χάριν της συμμετοχής τους σε ένα «έξυπνο» και προηγμένο δίκτυο διεπιχειρησιακών σχέσεων. Μέσα σε αυτό το δίκτυο, οι διάφορες

επιχειρήσεις μοιράζονται τη γνώση τους γύρω από αγορές, προϊόντα και τεχνολογίες παραγωγής με συλλογικές (συνεργατικές) διαδικασίες (PIORE & SÄBEL, 1984, SÄBEL & ZEITLIN, 1985, SÄBEL, 1986, STORPER, 1987).

**Το δεύτερο χαρακτηριστικό των μικρών αυτών επιχειρήσεων είναι η χρήση ευέλικτων τεχνολογιών και μεθόδων παραγωγής που προσφέρουν δυνατότητες πολλαπλών εφαρμογών (αντί για μεγάλα συστήματα μηχανημάτων που τείνουν να είναι αυστηρά «αφιερωμένα» σε συγκεκριμένες παραγωγικές διαδικασίες και τύπους προϊόντων).**

Έτσι, στις μικρές μονάδες της Ευέλικτης Εξειδίκευσης η καινοτομία στα προϊόντα δεν εμποδίζεται, μια και οι διαφοροποιήσεις του παραγωγικού φάσματος γίνονται με σχετικά μικρότερο κόστος σε σύγκριση με τις ανελαστικότητες που επέβαλλε το φορντικό σύστημα και τα εξειδικευμένα μηχανήματα του. «Η Ευέλικτη Εξειδίκευση αποτελεί μια στρατηγική αέναης καινοτομίας: προσαρμογής στις ασταμάτητες αλλαγές της ζήτησης παρά προσπάθειας να ελεγχθούν οι αλλαγές αυτές» (PIORE & SÄBEL, 1984: 17).

Αυτή η στρατηγική αέναης καινοτομίας ωστόσο, δεν οφείλεται μόνο στη χρήση ευέλικτων τεχνολογιών παραγωγής. Για να καρποφορήσει χρειάζεται οι εργαζόμενοι ες να διακρίνονται από ευρεία ειδίκευση ώστε να είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να παράγουν ευρύ φάσμα διαφορετικών προϊόντων. Η ευρυμάθεια και πολυειδίκευση των εργαζομένων διευκολύνεται από την κατάργηση των ιεραρχικών διακρίσεων μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης, καθώς και με την επανασύνθεση των λειτουργιών της σύλληψης της παραγωγική: ιδέας και της υλοποίησης της (PIORE & SÄBEL, 1984, SÄBEL, 1986, ZEITLIN, 1987, STORPER, 1987).

**Το τρίτο χαρακτηριστικό της Ευέλικτης Εξειδίκευσης είναι το σύστημα της μικροοικονομικής ρύθμισης που τη συνοδεύει, και στόχο έχει την εξισορρόπηση ανάμεσα στον ανταγωνισμό και τη συνεργασία. Ο ιδανικός**

συνδυασμός ανάμεσα στον ανταγωνισμό από τη μια πλευρά και τη συνεργασία από την άλλη αποτελεί το ελατήριο της συνεχούς καινοτομίας και της διάχυσης τεχνογνωσίας εξασφαλίζοντας ότι η παραγωγικότητα δεν θα βαλτώσει και ότι ο ανταγωνισμός δεν γίνεται «αθέμιτος» (όπως θα συνέβαινε σε περίπτωση υπερεκμετάλλευσης της εργασίας, για παράδειγμα).

Το ρυθμιστικό σύστημα συμπληρώνεται τόσο από τις κληρονομημένες \*.αι ιστορικά διαμορφωμένες αρχές παραγωγικής κουλτούρας, όσο και από οργανωμένους θεσμούς και κανόνες. Το σύνολο αυτών των ιδεολογικών και θεσμικών κανόνων, πρακτικών και ρυθμίσεων τείνουν να φέρουν έντονη την τοπική ή περιφερειακή σφραγίδα των χαρακτηριστικών της περιοχής εκείνης μέσα στην οποία οι μικρές επιχειρήσεις συγκεντρώνονται και διαπλέκουν τις παραγωγικές τους λειτουργίες (STORPER & CHRISTOPHERSON, 1987, STORPER, 1987, STORPER & SCOTT, 1988).

Έτσι, το **μοντέλο της Ευέλικτης Εξειδίκευσης** «αναποδογυρίζει τις αρχές της μαζικής παραγωγής, τόσο από την άποψη της εσωτερικής διόρθωσης της επιχείρησης, όσο και από την άποψη σχέσεων της επιχείρησης, με τον ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό χώρο. Η μαζική παραγωγή είναι η παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων με τη χρήση εξειδικευμένων μέσων, τεχνολογιών και μεθόδων παραγωγής και ημειδικευμένης εργασίας.

**Η Ευέλικτη Εξειδίκευση είναι η παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων με τη χρήση μέσων γενικής πολλαπλής χρησιμότητας και ευρεία ειδίκευση εργαζομένων»** (SÄBEL, 1986: 40-41).

Ο πίνακας που ακολουθεί, αντιπαραβάλλει σχηματικά τους δύο διαφορετικούς «**ιδεατούς τύπους**» βιομηχανικής οργάνωσης: Τη **μαζική παραγωγή** από τη μια και την **ευέλικτη εξειδίκευση** από την άλλη.

**ΠΙΝΑΚΑΣ: Δύο Ιδεατοί Τύποι Οικονομίας και Εκβιομηχάνισης**

	<b>Μαζική Παραγωγή</b>	<b>Ευέλικτη εξειδίκευση</b>
Μέγεθος επιχείρησης / μονάδας Τεχνολογία	* Μεγάλο  * Εξειδικευμένα μηχανήματα ειδικής χρήσης	* Δυνατότητες και για μικρό και για μεγάλο * Μηχανήματα γενικής και πολλαπλής χρήσης
Απασχόληση / εργαζόμενοι	* Στενά ειδικευμένοι * Διαχωρισμός ανάμεσα στη σύλληψη και την υλοποίηση * Αποσπασματικό έργο ρουτίνας * «Στενός» ορισμός του έργου	* Ευρεία ειδίκευση * Συνοχή ανάμεσα σε σύλληψη και εκτέλεση * Ποικιλία διαφορετικών έργων με ευρεία ειδίκευση * Ευρύς ορισμός έργου
Διοίκηση	* Ιεραρχική και τυπική	* Άτυπη άσκηση και εγκατάλειψη ιεραρχικών διακρίσεων
Προϊόντα	* Μεγάλες ποσότητες  * Μικρή ποικιλία τυποποιημένων προϊόντων	* Μεγάλες και μικρές σειρές, αλλά και μεμονωμένα προϊόντα * Μεγάλη ποικιλία μη τυποποιημένων και κατά παραγγελία προϊόντων
Ανταγωνιστική συμπεριφορά Θεσμικό πλαίσιο	* Στρατηγική ελέγχου της αγοράς * Συγκεντρωτικό * Εθνικό και διεθνικό σύστημα κεννoιανής ρύθμισης	* Γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές, καινοτομία * Αποκεντρωμένο * Τοπικοί θεσμοί που συνθέτουν δημιουργικά τον ανταγωνισμό με τη συνεργασία

Πηγή: Schmitz, 1988: 15

Με άλλα λόγια, η Ευέλικτη Εξειδίκευση αποτελεί ένα σύστημα δικτυωμένης παραγωγής όπου οι επιχειρήσεις γνωρίζουν:

α) ότι δεν γνωρίζουν ακριβώς τι θα χρειαστεί να παράγουν

β) ότι πρέπει να στηρίζονται στη συνεργασία των εργαζομένων και των υπεργολάβων συνεργαζομένων μονάδων, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις τάσεις της ζήτησης που θα διαμορφώνονται ανά πάσα στιγμή στην αγορά (SÄBEL, 1989).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην πτυχιακή μας εστίασαμε στην διοίκηση με ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα που σχετίζονται με την ανθρώπινη διάσταση των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Ακόμα αναλύσαμε την διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες τις εταιρείας.

Εξετάζοντας της έννοιες του ηγέτη και του manager καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι και οι δυο είναι το ίδιο απαραίτητοι σε μια εταιρεία αφού ο πρώτος μέσα από την δύναμη που απορρέει από την προσωπικότητά του και ο δεύτερος με τις γνώσεις που κατέχει πάνω στην διοίκηση μπορούν να καθοδηγήσουν τα άτομα που την αποτελούν.

Στην προσπάθειά τους αυτή υιοθετούν ορισμένα στυλ διοίκησης τα οποία είναι πάντα σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας και είναι χρήσιμο να γίνονται κοινώς αποδεκτά από όλα τα μέλη της. Άρα κατέχουν εξουσία σύμφωνα με την οποία πραγματοποιούν τους οργανωτικούς σκοπούς.

Η εξουσία δεν είναι απαραίτητο να ασκείται από πάνω προς τα κάτω. Έχει πολλές μορφές και είναι βασισμένη στην οργάνωση της εταιρείας.

Σημαντικό επίσης είναι εκείνη που κατέχουν την εξουσία να έχουν την υποστήριξη ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού.

Για το λόγο αυτό οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν μεγάλο όφελος για την εταιρεία αφού ασχολούνται με την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επανδρώνοντας έτσι ένα ισχυρό προσωπικό που θα δουλέψει όσο το δυνατόν καλύτερα για τις ανάγκες της εταιρείας.



Οι ανθρώπινοι πόροι, όπως και οι εταιρείες, επειδή κινούνται σε παγκόσμια επίπεδα προσαρμόζουν τις παραπάνω λειτουργίες ανάλογα με τις συνθήκες.

Ο τρόπος προσαρμογής οφείλεται στα εργατική νομοθεσία, στα εργατικά συνδικάτα καθώς επίσης και στην τοπική κουλτούρα τις κάθε χώρας.

Η παγκοσμιοποίηση είναι εκείνη που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να υπάρξει ένα ενιαίο μοντέλο διοίκησης που θα διευκολύνει τον ανταγωνισμό και θα απελευθερώσει το εμπόριο από περιορισμούς που επικρατούν από κράτος σε κράτος.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύσαμε την έννοια του φορντισμού, είδαμε τις βασικές του μορφές και καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για μια οικονομική κουλτούρα που ωθεί το μέγεθος της παραγωγής καθώς επίσης και την παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο να αυξάνουν σταθερά στο χρόνο.

Τέλος, μέσα από κάποια παραδείγματα σημαντικών εταιρειών του εμπορίου εστίασαμε στην έννοια του μεταφορντισμού και είδαμε ότι στην ουσία προσπαθεί να συνδυάσει την ευελιξία της αποκέντρωσης στην παραγωγή ενώ από την άλλη στοχεύει στον σχεδιασμό και τα δίκτυα διανομής.

Μια εκδοχή του μεταφορντισμού είναι και η ευέλικτη εξειδίκευση σύμφωνα με την οποία και οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να παίξουν ρόλο στην ανάπτυξη ορισμένων περιοχών.

Αναλύοντας την έννοια αυτή καταλήξαμε στο γεγονός ότι πρόκειται για ένα σύστημα δικτυωμένης παραγωγής όπου οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν ακριβώς την ζήτηση της αγοράς πρέπει όμως να είναι σε θέση να ανταποκριθούν ανά πάσα στιγμή στην αγορά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ναυρίδης Κ., Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία,, 1994, σελ.103
2. Φαναριώτης Π., Επιχειρησιακή Επικοινωνία, 1996, σελ.23
3. Γκιζελή Δ.Β., Απλά μαθήματα κοινωνιολογίας, 1993, σελ. 19-20
4. Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ 51
5. Παυλόπουλος Π., Μαθήματα διοικητικής επιστήμης, 1985, σελ 36
6. Καλτσόγια-Τουρναβίτου «Ο άνθρωπος της οργανώσεως» (1974)
7. Τεγόπουλος Φυτράκης , Ελληνικό Λεξικό 1993
8. Pugh D.S. Organisation Theory, 1990, σελ.1
9. Μπουραντάς Δ., Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1986, σελ 24
- 10.Συλλούρης Γ. Παραδόσεις κοινωνιολογίας, 1988, σελ.116.
- 11.Γαβριήλ Γ.Δράση και Σύστημα, Πολιτιστική θεώρηση των οργανώσεων, σελ 185
- 12.Από Βιβλίο Τσιβάκου Ι., Δράση και σύστημα, Γαβριήλ 1995, σελ 195-197
- 13.Μακρυδημήτρης Α., Μαθήματα Διοικητικής επιστήμης , 1986 , σελ 82
- 14.Τερλεξής Π. Διευθυντικές ολιγαρχίες, 1996, σελ. 65-66
- 15.Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων - Σημειώσεις στο θέμα Ηγεσία, 1998, σελ 4) Weber M., Wirtschaft und Gesellschaft σελ 650-78
- 16.Από Internet: <http://www.Runet.edu/-Iridener/DSS/Weber/BUREAAU.HTML>
- 17.Παναγιωτοπούλου Ρόη Η επικοινωνία στις οργανώσεις , Επιστημονική Βιβλιοθήκη 1997 σελ 100-103
- 18.Μακρυδημήτρης Α. Διοικητικές μελέτες, 1991, σελ. 35-36
- 19.Laswell H.D. , Το μήνυμα του μέσου , 4<sup>η</sup> έκδοση Αλεξάνδρεια Αθήνα 1989 σελ 74 <http://www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html>
- 20.Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, κεφ. Οργάνωση και Εξουσία, 1995,, σελ 127). Senge Peter, The dance of change, 1999, σελ. 336

21. Trevino L., Butterfield K., McCabe D, 2001)
22. P. Senge “Μέσα από την οπή της βελόνας», σελ. 173-205 από το βιβλίο του R. Gibson, εκδ. Καστανιώτη, 2003
23. Σημειώσεις από Ε.Ε.Δ.Ε για υποκίνηση, 1998, σελ 24
24. Μπουραντάς Δ. Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1984, σελ. 22-30
25. Σημειώσεις Ηγεσίας από Ε.Ε.Δ.Ε ΣΕΛ 24-26-28
26. Jefkins Frank, Δημόσιες σχέσεις, 1994, σελ 164-167
27. Σοφοκλέους Κ.Λ., Δοκίμιο Επικοινωνίας 2, σελ. 181-186
28. Λαζάρου Ζ, Η Δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας , 1996, σελ 91-92
29. Τζωρτζιάκης Κ. και Τζωρτζιάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση, 1992, σελ 219
30. William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ. 9-12
31. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ. 252-255
32. Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Manaqinq Human Resources, Prentice Hall International, New Jersey 1998, σελ. 2-15
33. Alan Price, Principles of Human Resource Management, Blackwell Publishers, USA, σελ. 27-32
34. Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229
35. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, σελ. 42-45
36. Bernard Keys and Joseph Wolfe, “Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends”. Journal Of Management 14 (1988) , 205-229.

38. William J. Rothwell and H.C. Kazanas, *Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).
39. Matt Murray “GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web”, *The Wall Street Journal* (February 15, 2000) , B1 , B16.
40. Jeanne C. Meister, “The Brave New World of Corporate Education”. *The Chronicle of Higher Education* ( February 9 2001) B1, B16.
41. John Bryne, “The search for The Young and Gifted” *Business Week* (October4, 1999), 108-116
42. Eileen M. Garner, “Goodbye Training, Hello learning” *Workforce* (November 1999), 35-42.
43. Walter .w Tornow, “Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback” *Human Resource Management* 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O’ Reillt, “360Fedback Can Change Your Life, *Fortune* ( October 17, 1994) 93-100
44. V.R. Buzzotta, *Improve Your Performance Appraisals*.management Review (August 1988) 40-43 and H. J Bernardin andR.W.Beatty .*Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work* ( Boston, Va :.Reston 1984)
45. Woodall,J, and Winstanley,D. (2003) ‘*Management Development*, London, Blackwell
46. Bolton,R. and Gold,J., “Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations” *Personnel Review*, Vol 23, No 1, 1994, pp.6-24
47. Clark,T. & Mallory (1996). “The cultural relativity of human resource management: Is there a universal model?” *European Human Resource Management*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

48. Brewster, C (2002) "Human Resource Management across the countries: the cultural dimension" Conference on Athens University of Economics and Business, 17 October, 2002
49. Igmjatovic, M & Svetlik, I. (2002), "European HRM clusters", paper presented at the 2<sup>nd</sup> International Conference "HRM in Europe: Trends and Challenges", Athens
50. Barbara Goodwin, 1997 "Using Political Ideas, 4<sup>th</sup> Edition, Chichester: Willey
51. Dr Razeen Sally, 2001 "What is Liberalism?" London School of Economics
52. Maund, L (2001) "An introduction to HRM – Theory and Practice", Palgrave, Great Britain
53. Stoner, J, Freeman, R and Gilbert, D (1995) "Management" 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall
54. [www.eiro.org](http://www.eiro.org)
55. EIRO (2000) "Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000"
56. OECD (1995) "Economic Outlook", Paris: OECD
57. Hofstede, G. (1993) "Intercultural conflict and synergy in Europe", In Hickson, D.J. (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations, pp: 1-8
58. Hofstede, G (1980), "Cultural Consequences: International differences in work-related values", Beverley Hills, CA: SAGE
59. Δρ. Παναγιωτοπούλου, Α "Σημειώσεις στο μάθημα :Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και ΔΑΠ" ICBS
- 60.<sup>1</sup> Draft (2000) "Management" 5<sup>th</sup> Edition, Harcourt
61. Rodrigues, C and Blumberg (2000) "Do feminine Cultures really behave more feminine than masculine cultures? A comparison of 48 countries'

- femininity – masculinity ranking to their UN human development rankings”  
Journal of Cross Cultural Management, Vol 7, Number 3
62. Myloni, B., Harzing, A., and Mirza, H (2001) “A comparative analysis of HRM practices in subsidiaries of MNCs and local companies in Greece”  
Independent study, University of Bradford
63. BBC “Broaden the gap between Europe and USA” April 2003 –  
[www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)
64. The wall street “The wall-mart way sometimes gets lost in translation overseas”, October 8, 1997
65. (Φλώρου Γ. Χ, 1993, σελ 97)
66. Aldag & Stearns, 1991
67. Koontz H, 1990, τομ.1
68. Ζευγαρίδης Σ, 1999, σελ 39
69. Σγουρίτσας Χ. Γ. «Πολίτευμα», στο Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια,  
Τομ. 20ος, Φοίνιξ
70. Gay Peter, «The Enlightenment. An Interpretation, or The Rise of Modern Paganism», 2η έκδοση, New York 2007
71. Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ αποτελεσματική Διοίκηση. Σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, International Publishing 1990
72. Δίκαιος Κ, Κουτούζης Μ, Σιγάλας Ι και Χλέτσος Μ (1999), Βασικές Αρχές Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, ΕΑΠ, σελ. 31
73. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Μπένος σελ. 26
74. Σαίτης (1992), Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη, Αθήνα

- 75.Μπαμπίλης Γ.Χ., Γραφειοκρατία , 1983 ,σελ 5
- 76.Jefkins Frank, Δημόσιες σχέσεις, 1994 σελ 36
- 77.Σιδέρη Γ. Ευθυμίου, Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη , σελ 38,39
- 78.Δίκαιος Κ, Κουτούζης Μ, Σιγάλας Ι και Χλέτσος Μ(1999), Βασικές Αρχές Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, ΕΑΠ, σ. 104
- 79.Black S(2000), Management, Prentice Hall pp. 122-125
- 80.Τζωρτζακης Κ και Τζωρτζακη Α(2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili σελ 31-72
- 81.Μπουραντάς Δ(2001), Μάνατζμεντ, Μπένος σελ 149-150
- 82.Ερουρέμ, περιοδικό ποικίλης ύλης άρθρο Τσιβάκου Ιωάννα βιβλιογραφία Μουζέλης, Τσουκαλάς, Μακρυδημήτρης σελ 27
- 83.Παπαδημητρίου Γ. Μακρυδημήτρης Αντ, Προβλήματα Διοικητικής Μεταρύθνισης , σελ 113-118
- 84.Σιγάλας Ι, Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας. Επιθεώρηση Υγείας 1999
- 85.Tountas Y: "Quality issues in medical practice and in health services ", Archives of Hellenic Medicine 20(5): **532-546**
- 86.Ron Kaufman, Active Learning 2000
- 87.Warren Bennis Ph. D. - On Becoming a Leader
- 88.<http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>
- 89.Hersey and Blanchard.
- 90.<Http://www.nwlink.com>
- 91.Σχήματα: Ε.Ε.Δ.Ε. Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων-Ηγεσία σελ. 7
- 92.Ε.Ε.Δ.Ε. - Σημειώσεις από το σεμινάριο ηγέτης , σελ. 6,32,40,42
- 93.Χατζηγεωργίου Γιάννης, John Dewey, 2000, σελ. 123

94. Blake & Mouton, The Managerial Grid, Elsevier Science & Technology, 1994, σελ 29
95. RALPH STOGDIL, Οργάνωση και Διοίκηση – Κ. Τζωρτζάκης / Αλεξία Τζωρτζάκη, 1992 Εκδόσεις ΤΕΙ Πειραιά 2.4.6 σελ 52 - 55
96. D.S.PUGH, Organization Theory , Penguin Books, 2<sup>ο</sup> Μέρος
97. Machiavelli, Ο Ηγέμονας
98. Stephen P. Borgatti, 1997 Organization
99. Organizational Behavior, John W. Newstrom, Mc Graw Hill, σελ. 144-145
100. <sup>1</sup> Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, κεφ. Οργάνωση και Εξουσία, 1995, σελ 127.
101. Κότλερ, Mc Graw Hill, Μάνατζμεντ σελ 149-160
102. Laswell H.D., Το μήνυμα του μέσου, 4<sup>η</sup> έκδοση Αλεξάνδρεια Αθήνα, 1989, σελ. 74
103. Weber M., Wirtschaft und Gesellschaft σελ 650-78
104. Τερλεξής Π. Διευθυντικές Ολιγαρχίες, 1996, σελ. 65-66
105. Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων - Σημειώσεις στο θέμα Ηγεσία, 1998, σελ 4.
106. Μακρυδημήτρης Α., Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης, 1986 σελ. 82.
107. Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων - Σημειώσεις στο θέμα «Ηγεσία», 1998, σελ 16.
108. Μακρυδημήτρης Α. Διοικητικές μελέτες, 1991, σελ. 35-36
109. William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ. 9-12
110. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ. 252-255



111. Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Manaqing Human Resources, Prentice HallInternational, New Jersey 1998, σελ. 2-15
112. Alan Price, Principles of Human Resource Management, Blackwell Publishers, USA, σελ. 27-32
113. Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229
114. Bernard Keys and Joseph Wolfe, “Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends”. Journal Of Management 14 (1988) , 205-229.
115. William J. Rothwell and H.C. Kazanas, Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).
116. Matt Murray “GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web”, The Wall Street Journal (February 15, 2000) , B1 , B16.
117. Jeanne C.Meister, “The Brave New World of Corporate Education”. The Chronicle of Higher Education ( February 9 2001) B1, B16.
118. John Bryne, “The search for The Young and Gifted” Business Week (October4, 1999), 108-116
119. Eileen M. Garner, “Goodbye Training, Hello learning” Workforce (November 1999), 35-42.
120. Walter .w Tornow, “Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback” Human Resource Management 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O’ Reillt, “360Feedback Can Change Your Life, Fortune ( October 17, 1994) 93-100
121. V.R. Buzzotta, Improve Your Performance Appraisals.management Review (August 1988) 40-43 and H. J Bernardin andR.W.Beatty

.Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work ( Boston, Va  
:.Reston 1984)

123. Woodall,J, and Winstanley,D. (2003) 'Management Development,  
London, Blackwell

124. Bolton,R. and Gold,J., "Career management: matching the needs of  
individuals with the needs of organizations" Personnel Review, Vol 23, No  
1, 1994, pp.6-24