

Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού
Μάθημα: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
Διδάσκουσα Καθηγήτρια:
Ασημίνα Δ. Παπαναστασίου
Δικηγόρος παρ' Αρείω Πάγω
e-mail: asimina13@yahoo.gr

Μικροκοινωνιολογία

Μικροκοινωνιολογική έρευνα: Αντικείμενο της εξετάσεως εκ μέρους της μικροκοινωνιολογίας, είναι η μελέτη των κοινωνικών υποσυνόλων, όπως οι εργασιακές σχέσεις, όπου απαιτείται διεπιστημονική προσέγγιση από κοινωνικής, οικονομικής, ψυχολογικής-επικοινωνιακής και εκπαιδευτικής πλευράς

Η διεπιστημονική προσέγγιση κάθε μικροομάδας, μέσα στην ίδια ομάδα, έχει εξαιρετική σημασία, για τη τελική διαμόρφωση επιστημονικών συμπερασμάτων ως προς τον τρόπο λειτουργίας και αναπτύξεως των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα σε κάθε κοινωνικό υποσύνολο.

Κοινωνική υποομάδα «πλοίο»

- Για την κοινωνική υποομάδα «πλοίο», διαπιστώνεται ότι αυτή συντίθεται από **επί μέρους υποσύνολα**, όπως τους αξιωματικούς, το πλήρωμα και τους τεχνικούς, **ενώ ενδέχεται να δημιουργούνται και άλλα υποσύνολα**, όπως οι ειδικευμένοι και οι ανειδίκευτοι, οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι, οι παλιοί και οι νέοι κ.ά..

Η μικροκοινωνιολογική έρευνα είναι ιδιαίτερα συντελεστική στην κατανόηση της οργανικής και λειτουργικής συνδέσεως των μελών των υποομάδων μεταξύ τους, καθώς επίσης και για την κατανόηση της δυναμικής, που αναπτύσσεται σ' αυτές τις υποομάδες. Μ' αυτόν τον τρόπο διερευνώνται σπουδαία κοινωνικά ζητήματα, όπως η διαδικασία λήψεως αποφάσεων εντός των ομάδων και οι προσδιοριστικοί παράγοντες αυτών, η αύξηση ή μείωση της αποδόσεως της ομάδας, η ισχυροποίηση ή εξασθένηση της συνοχής της κ.ά.

Επαγγελματική ομάδα.

Δομή ή διάρθρωση μιας ομάδας: εννοούμε τη σύνδεση των μελών-στοιχείων ενός συνόλου, με τέτοιες συνάψεις σχέσεων, ώστε αυτό να καταστεί σύστημα.

Η διαφορά του συστήματος στοιχείων από το σύνολο βρίσκεται ακριβώς στη διάρθρωσή του. Ενώ δηλαδή στο σύνολο, τα στοιχεία που το αποτελούν παρατίθενται αθροιστικά και χωρίς μεταξύ τους συσχετισμό, στο σύστημα τα στοιχεία, που το συνθέτουν, βρίσκονται σε αμοιβαία μεταξύ τους αλληλεπίδραση (οργάνωση), συνεπώς διαρθρώνονται και δομούν το σύνολο (τον οργανισμό).

Τα κυριότερα συνδεσμικά στοιχεία που δομούν μια διαρθρωμένη κοινωνική ομάδα είναι:

- 1) Ο καταμερισμός εργασίας.
- 2) Η ιεραρχία.
- 3) Η ισχύς κανόνων λειτουργίας και συμπεριφοράς, και
- 4) η συμμετοχική εργασία.

1) Καταμερισμός εργασίας.

Οι αρμοδιότητες ευθυνών ή έργου μεταξύ του συνόλου των μελών της ομάδας ή υποσυνόλου των μελών της αποτελούν το κεντρικό δομικό της στοιχείο. Αυτός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μπορεί να είναι εσωτερικός, δηλαδή να ισχύει μεταξύ των μελών της απλής ομάδας ή της μικροομάδας και εξωτερικός, όταν ένα συνολικό έργο επιμερίζεται μεταξύ των μικροομάδων.

2) Ιεραρχία.

Η ύπαρξη ιεραρχίας μεταξύ των μελών της ομάδας εκφράζεται με τη διαφοροποίηση των μελών της σε όσα έχουν εξουσία αποφάσεων και κατευθύνσεων της ομάδας και σε όσα έχουν υποχρέωση υπακοής. Μεταξύ αυτών των δύο άκρων διαμορφώνονται στις διάφορες ομάδες ποικίλες κλίμακες ιεραρχήσεως. Η ιεράρχηση διαφοροποιείται ανάλογα με την αποστολή και τη συγκρότηση της κοινωνικής ομάδας.

3) Ισχύς κανόνων συμπεριφοράς.

Δεν υφίσταται κοινωνική ομάδα χωρίς υποτυπώδεις έστω κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς. Η συμμόρφωση προς τους κανόνες αυτούς αποτελεί πρώτη προϋπόθεση αρμονικής λειτουργίας και ενδυναμώσεως της ομάδας και αποτελεσματικότητας.

4) Συμμετοχική εργασία.

Η συνεργασία μεταξύ των μελών, η διάθεση για συμμετοχή στην κοινή προσπάθεια πραγματοποίησε των κοινών σκοπών και αξιών της ομάδας προσδίδει συνοχή στην ομάδα και συνείδηση στα μέλη της ότι ανήκουν σε ένα υποσύνολο διαφορετικό των επί μέρους μελών και των άλλων ομάδων.

Η επαγγελματική ομάδα αποτελείται από το σύνολο των προσώπων, που ασκούν ένα επάγγελμα, ακόμη κι όταν δεν βρίσκονται στον ίδιο εργασιακό χώρο. Υφίσταται ως ομάδα κι όταν δεν έχει διάρθρωση (δεν λειτουργεί δηλ. στην ίδια εταιρεία ή οργανισμό), γιατί υπάρχει η συνείδηση στα μέλη της ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα.

Όροι επιτυχίας μέσα στην επαγγελματική ομάδα.

Το άτομο στη λειτουργία του μέσα στην επαγγελματική ομάδα, τόσο με τους υφισταμένους, όσο και με τους προϊσταμένους και τους ισόβαθμους, **πρέπει να διακρίνεται από ορισμένου τύπου χαρακτηριστικά**, που του εξασφαλίζουν επιτυχημένη ένταξη στην επαγγελματική ομάδα στον εργασιακό χώρο.

Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν

τόσο στο ίδιο το πρόσωπο, όπως είναι η δύναμη χαρακτήρα, η ισχυρή προσωπικότητα, η μνήμη, η σύνθεση, η φαντασία, η στοχοθεσία, η πληροφόρηση, η διακινδύνευση (ρίσκο), η αυτοπειθαρχία,

όσο και στις σχέσεις του με τους άλλους, όπως είναι η επικοινωνία, η φιλική προσέγγιση, η ειλικρίνεια, η ευθύτητα, η ευγένεια, η αξιοπιστία, η σταθερότητα, η τήρηση κανόνων.

Αν ήθελε κάποιος να τα συνοψίσει ως κοινωνικότητα, θα έβρισκε συνάφεια με τη φράση του Αποστόλου Παύλου: «Ευχάριστοι, γίνεσθε», χωρίς να καταλήξουμε βεβαίως στο άλλο άκρο της ανθρωπαρέσκειας (της παθολογικής τάσεως, να επιθυμεί κάποιος να είναι αρεστός σε όλους, ελπισόμενος και παραλλάσσοντας τη γνησιότητα της συμπεριφοράς του).

Η επίλυση προβλημάτων.

Στο συμμετοχικό πρότυπο συνεργασίας στον εργασιακό χώρο, μεγάλη σπουδαιότητα για την ολοκλήρωση του έργου έχει η έγκαιρη και αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων, που πιθανόν να προκύψουν.

Η διαχείριση κρίσεων απαιτεί κυρίως εκ μέρους των υπευθύνων λεπτούς χειρισμούς για την επίτευξη της πειθαρχίας

Αρχές που προσδιορίζουν τον κατάλληλο τρόπο επιλύσεως προβλημάτων εκ μέρους των υπευθύνων:

- 1) Στις ευκαιρίες προσωπικής επικοινωνίας με τους άλλους να δίνεται προσωπικός τόνος και να μην στέκεται κάποιος σε απρόσωπους χαρακτηρισμούς.
- 2) Αναφορά στην παρούσα κατάσταση και στη συγκεκριμένη κάθε φορά περίπτωση και όχι επαναφορά σε λάθη και παραλείψεις του παρελθόντος, ούτε απαξιωτικές γενικεύσεις για τη συμπεριφορά των συνεργατών.
- 3) Ενθάρρυνση να αποτιμούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι με αυτοαξιολόγηση την συμπεριφορά τους.
- 4) Κατάστρωση κοινών σχεδίων δράσεως (μακροπροθέσμων και βραχυπροθέσμων) με τους συνεργάτες και ειδική εκ μέρους του υπευθύνου φροντίδα για την επιτυχία τους.
- 5) Εκδήλωση έμπρακτου ενδιαφέροντος για την υλοποίηση της επιλύσεως με την παρακολούθηση και την ανατροφοδότηση των σχεδίων της.
- 6) Ο υπεύθυνος δεν πρέπει να αποδέχεται δικαιολογίες. Αυτό όμως έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση ο υπεύθυνος να είναι πεπεισμένος για τις ικανότητες των συνεργατών του και στη φάση του σχεδιασμού να έχουν ληφθεί υπόψη οι ιδιαίτερες δεξιότητες καθενός εξ αυτών.
- 7) Απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας και σεβασμός των βαθμών, σε όσες εργασίες υπάρχουν βαθμοί.
- 8) Θέσπιση κανόνων συμπεριφοράς αποδεκτών απ' όλους και γνώση της κείμενης νομοθεσίας και έγκαιρη ενημέρωση όλων πάνω στις λογικές και νομικές συνέπειες κάθε ενέργειάς τους.
- 9) Υπομονή και μη εγκατάλειψη κάθε έργου και επίμονη προσπάθεια για την ολοκλήρωσή του.
- 10) Υλοποίηση της θεωρίας των επιλογών, κατά την οποία ο υπεύθυνος παρέχει ποικίλες δυνατότητες επιλογής και ατομικής αυτορρυθμίσεως πριν την επιλογή της τελικής λύσεως της επιβολής του κύρους.

Πειθαρχία.

Οι μορφές συμμορφώσεως των εργαζομένων στους κανόνες λειτουργίας της εργασίας τους είναι δύο,

η υπακοή και η ψευδοϋπακοή.

Γνήσια υπακοή υπάρχει, όταν ο εργαζόμενος αποδέχεται και τηρεί με τη θέλησή του τους εργασιακούς κανόνες.

Ψευδοϋπακοή υπάρχει όταν ο εργαζόμενος τηρεί τυπικά και μηχανικά ένα «πρωτόκολλο» συμπεριφοράς και σε δεδομένη στιγμή είναι έτοιμος να απομακρυνθεί και να διαχωρίσει τη θέση του απ' τους στόχους της εργασίας του.

Η πρώτη μορφή συμμορφώσεως, η γνήσια υπακοή, συνθέτει και την έννοια της πειθαρχίας στον εργασιακό χώρο. Αυτή έχει τρεις ειδικότερες μορφές:

- 1) Υπακοή προς τον οργανισμό.
- 2) Υπακοή στην άτυπη εργασιακή ομάδα και
- 3) Υπακοή στις εκτός οργανισμού κοινωνικές ομάδες, όπως σύλλογοι, ενώσεις και σύνδεσμοι. Το άτομο μέσα στην ιεραρχία του οργανισμού (επαγγελματική ομάδα της εργασίας του) που δραστηριοποιείται, λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες του οργανισμού, είτε ως προϊστάμενος, είτε ως υφιστάμενος και τα άτομα που είναι ενδιάμεσα στην ιεραρχία, έχουν και τις δύο ιδιότητες. Με όποια ιδιότητα και να εντάσσονται τα άτομα σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να τονισθεί ότι λειτουργούν ως επί μέρους όργανα του οργανισμού.

Θεωρητικές απόψεις στη σχέση ατόμων-οργανισμών.

- εθελούσια πειθαρχία στην εργασία, δηλαδή την υπό «δημοκρατικούς» όρους συμμόρφωση των εργαζομένων στις επιταγές του οργανισμού, που αυτός εργάζεται, ως παράγοντα αναπτύξεως όχι μόνο του οργανισμού, αλλά και του ίδιου του εργαζόμενου.
- Στο θέμα αυτό βασικές μελέτες έχουν εκπονήσει ο W. White (1956) και ο Chris Argyris (1957):
- έχει δημιουργηθεί μια νέα κοινωνική ηθική, που έχει ως σκοπό της την εκλογίκευση των οργανισμών και την εξασφάλιση της πλήρους συμμορφώσεως του ατόμου με τον οργανισμό.
- ειδικότερα ψυχολογικά προβλήματα της εργασίας, όπως η υποταγή, η απογοήτευση και η καταπίεση.
- Και οι δύο συγγραφείς καταλήγουν στο ότι «Ο άνθρωπος, έχει την ανάγκη του οργανωμένου εργασιακού του περιβάλλοντος, αφού μέσα από αυτό αποκτά τη δυνατότητα για ανάληψη ευθυνών και ανάπτυξη πρωτοβουλιών, προκειμένου να πετύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, με ορισμένες δε εξαιρέσεις συμμετέχει σ' αυτό εθελοντικά. Έτσι, η σχετική απαίτηση δεν αφορά στην κατάργηση των οργανισμών, αλλά στην αξίωση όπως αυτοί εξυπηρετούν πρώτα απ' όλα τον άνθρωπο».

Η πειθαρχία ως μέσον παραγωγής έργου.

- Η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να γνωστοποιεί στο προσωπικό τους κανόνες και τα πρότυπα προσαρμογής.
- Γι' αυτό είναι καλό να γνωρίζουμε για το προσωπικό τα ακόλουθα:
 - α) Προσαρμόζεται καλύτερα σε κανόνες, στη διαμόρφωση, των οποίων είχε και το ίδιο κάποιου είδους συμμετοχή.
 - β) Υποστηρίζει περισσότερο θετικές προτροπές και λιγότερο απαγορεύσεις (π.χ. «δώστε προσοχή στα μέτρα ασφαλείας», αντί του «μην είστε απρόσεκτοι»). γ) Θέλει να γνωρίζει τους λόγους που επιβάλλουν μία συμπεριφορά, την οποία θεσπίζει η διοίκηση και δεν επιθυμεί τη μηχανική-παθητική συμμόρφωση σ' αυτούς.

- Βασικές αρχές εξασφάλισης της πειθαρχίας που διέπουν την εφαρμογή των διοικητικών προτύπων **είναι η αρχή της ομοιομορφίας (με συνέπεια προς όλους) και η αρχή της ελαστικότητας (με συνυπολογισμό όλων των παραγόντων).**
- Η πρώτη εξασφαλίζει την αλότητα στην άσκηση διοικήσεως, ενώ η δεύτερη την προστασία της κάθε προσωπικότητας.
- Ο ισορροπημένος χειρισμός τους είναι ένα βασικό προσόν, που πρέπει να χαρακτηρίζει όσους ασκούν διοίκηση. Καμιά από τις δύο αυτές αρχές δεν γίνεται στην πράξη να ισχύσει μονολιθικά, αλλά σε κάθε περίπτωση πρέπει να επιλέγεται μετά από περίσκεψη ο συνδυασμός τους, ώστε και να εξασφαλίζεται αντικειμενικότητα, αλλά και απόδοση δικαιοσύνης προς τους εργαζόμενους.

Πειθαρχική δίωξη, επιβολή ποινών.

- Πρόκειται για την εκ μέρους της διοικήσεως ενεργοποίηση της διαδικασίας ποινών, σε άτομα που δεν προσαρμόζονται στα πρότυπα συμπεριφοράς του οργανισμού.
- Σκοποί της πειθαρχικής διώξεως είναι:
 - α) Η αλλαγή της συμπεριφοράς του ατόμου και η προσαρμογή του στις απαιτήσεις της εργασίας του.
 - β) Η πρόληψη περαιτέρω ζημιογόνων συμπεριφορών, και
 - γ) η εξασφάλιση της ενότητας του οργανισμού. Η μέθοδος αυτή ως τρόπος τήρησης της πειθαρχίας πρέπει να χρησιμοποιείται με πολλή περίσκεψη, καθώς έχει αποδειχθεί ότι όσο μεγαλύτερη είναι η έκταση της επιβολής ποινών στο προσωπικό, τόσο περισσότερο μειώνεται η παραγωγικότητά του. Ακόμη και στην περίπτωση της επιβολής ποινών, η διαδικασία αυτή δεν πρέπει να έχει ως στόχο της το πρόσωπο, αλλά την πράξη. Στις περιπτώσεις, που η διοίκηση έχει εξαντλήσει όλα τα μέσα για την θετική προσαρμογή των ατόμων στους εργασιακούς κανόνες, ωστόσο κάποιος εργαζόμενος εξακολουθεί με πράξεις ή παραλείψεις του να τους παραβιάζει ή να ζημιώνει τα συμφέροντα του εργασιακού οργανισμού με οποιονδήποτε τρόπο, βρίσκεται στη δυσάρεστη θέση να εφαρμόσει τα αναγκαία πειθαρχικά μέτρα.

Θετική και αρνητική πειθαρχία.

- Η πειθαρχία ως δύναμη, υποκινεί τα άτομα προς την τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών που θεσπίζει ο οργανισμός, καθώς και την συμμόρφωση στις αποφάσεις του.
- Όταν αυτό επιχειρείται να επιτευχθεί μέσω του εξαναγκασμού αναφερόμαστε **στην αρνητική πειθαρχία**, ενώ μέσω του αυτοπεριορισμού και του αυτοελέγχου αναφερόμαστε **στη θετική πειθαρχία**.
- **Η αξιοποίηση της θετικής πειθαρχίας** αποτελεί την πλέον επιθυμητή μορφή αντιμετώπισης των προβλημάτων προσαρμογής των ατόμων στους κανόνες συμπεριφοράς και στα πρότυπα του οργανισμού. Στην πράξη, η εφαρμογή της θετικής πειθαρχίας περιλαμβάνει την εκ μέρους των εργαζομένων αποδοχή ενός προκαθορισμένου πλαισίου αξιών, παραδόσεων και κανόνων. Για να εξασφαλιστεί ο επιζητούμενος αυτοπεριορισμός και αυτοέλεγχος του ατόμου, είναι απαραίτητο τόσο τα άτομα, όσο και οι ομάδες να ενημερώνονται πλήρως και όπου αυτό είναι δυνατόν να συμμετέχουν στη διαμόρφωση των στόχων και στον καθορισμό των προτύπων και των διαδικασιών του οργανισμού, είτε απευθείας είτε διά των εκπροσώπων τους.

Οι παράγοντες, που προάγουν τη θετική πειθαρχία.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- α) Η καλή ψυχοσωματική υγεία (ευεξία) των εργαζομένων και η επιδίωξη αντικειμενικών συνθηκών εργασίας, που να την εξασφαλίζει, όσο το δυνατόν περισσότερο.
- β) Η σαφής και ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τους σκοπούς και στόχους του οργανισμού.
- γ) Η πλήρης γνώση, εκ μέρους της διοικήσεως, του προσωπικού (ατομικά και συλλογικά).
- δ) Η δίκαιη και αμερόληπτη μεταχείριση κάθε ατόμου σε σχέση με την ομάδα που ανήκει.
- ε) Η εξασφάλιση του αισθήματος ασφάλειας μεταξύ των μελών των επί μέρους ομάδων.
- στ) Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην ομάδα τους.
- ζ) Η εξειδικευμένη κατάρτιση του προσωπικού. η) Η αναγνώριση της αποδόσεως και της εθελοντικής ορισμένες φορές συμβολής στο έργο της ομάδας.
- θ) Η έμπρακτη εμπιστοσύνη της διοικήσεως απέναντι στο προσωπικό.
- ι) Η μέριμνα για τον άμεσο κατευνασμό των «ψιθύρων» και των σχολίων κατά της διοικήσεως.
- ια) Η καλή λειτουργία των διαύλων επικοινωνίας της διοικήσεως - προσωπικού και η άμεση ενημέρωση του προσωπικού για τις αποφάσεις της διοικήσεως.
- ιβ) Η ύπαρξη αποφασιστικής, δίκαιης και αποτελεσματικής ηγεσίας με γενικά ισχυρό κύρος.
- ιγ) Η αποφυγή δημιουργίας προβλημάτων για θέματα ήσσονος σημασίας. ιδ) Η αποφυγή λαθών από τη διοίκηση και η ετοιμότητα αναλήψεως της ευθύνης, αν αυτό συμβεί.
- ιε) Η μη κοινοποίηση θεμάτων, που απαιτείται να τύχουν αντιμετώπισεως επί προσωπικής βάσεως.
- ιστ) Η εξουσιοδότηση και ανάθεση επιμερισμένων ευθυνών.
- ιζ) Η συνειδητοποίηση ότι η πειθαρχία δεν είναι θέμα ρουτίνας με βάση προσωπικές διαφορές.

Οι άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς στο πλαίσιο των διαπροσωπικών σχέσεων. Η διοίκηση και η ηγεσία κάθε εργασιακού οργανισμού πρέπει να είναι σε θέση να προάγει τις ανθρώπινες σχέσεις τόσο της εργασιακής ομάδας, της οποίας προΐσταται, όσο και με το καθένα μέλος του προσωπικού χωριστά. Προς αυτήν την κατεύθυνση τείνουν ορισμένοι άγραφοι κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς, οι οποίοι και στη θετική πειθαρχία συμβάλλουν και καθιστούν το προσωπικό πιο αποτελεσματικό στην εργασία του.

Η διοίκηση πρέπει να δίνει παραδείγματα η ίδια, για όσα περιμένει να πραγματοποιήσουν οι άλλοι.

Συγκεκριμένα:

- α) Να δίνει οράματα (προσβλέποντας περισσότερο στο μέλλον και μη παραμένοντας στο παρόν και το παρελθόν).
- β) Να μην προτρέχει.
- γ) Να εξετάζει τα αίτια και όχι τα συμπτώματα (δηλ. να διερευνά τους πραγματικούς λόγους μιας καταστάσεως και όχι τα επιφαινόμενά τους).
- δ) Να δέχεται την πιθανότητα σφαλμάτων και να διδάσκεται από αυτά.
- ε) Όταν προγραμματίζει να σκέπτεται βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.
- στ) Να σέβεται την αξιοπρέπεια κάθε προσώπου σε κάθε περίπτωση.
- ζ) Να φροντίζει, ώστε απ' την επιτυχία να επωφελούνται όλοι όσοι είχαν συμβολή σ' αυτήν.
- η) Να χρησιμοποιεί νόμιμα και ηθικά μέσα για την επίτευξη νομίμων και ηθικών σκοπών.

Σε κάθε περίπτωση, όσοι ασκούν ηγεσία και διοίκηση πρέπει να φροντίζουν να γίνονται απόλυτα κατανοητοί για το τι αναμένουν από το προσωπικό αλλά και οι ίδιοι να κατανοούν τη θέση των μελών του οργανισμού, ενώ έχουν την υποχρέωση να διατηρούν σε υψηλά επίπεδα την απόδοσή του.

Διοικητική ιεραρχία και ατομική ευθύνη.

Για να λειτουργήσει ένας οργανισμός απαιτείται η διοικητική του διάρθρωση σε μια πυραμοειδή διάταξη, μέσα στην οποία εντάσσεται μια σειρά επιπέδων εξουσίας και ευθύνης.

Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ηγεσία, στο μέσον η διοίκηση και στη βάση το προσωπικό. Στο πλαίσιο αυτής της οργανωτικής διαρθρώσεως, ο οργανισμός λειτουργεί μέσα από αποφάσεις και εντολές.

Οι διοικητικοί προϊστάμενοι κάθε εργασιακού τομέα, προκειμένου:

- 1) Να διορθώσουν τα σφάλματα που διέπραξαν άτομα, τα οποία δεν είχαν την απαιτούμενη δεξιότητα ή πείρα.
- 2) Να ενθαρρύνουν όσους δεν ικανοποιούνται από τα κίνητρα της επιχειρήσεως ή της εταιρείας.
- 3) Να επαναφέρουν στη σωστή κατεύθυνση όσους, με τη συμπεριφορά τους, ξεφεύγουν από τους κανόνες του οργανισμού ή θέτουν σε κίνδυνο το επίπεδο αποδόσεώς του.
- 4) Να εντοπίσουν την απουσία από την εργασία,
και
5) να ελέγξουν την απαράδεκτη και επικίνδυνη, ειδικά για τον εργασιακό χώρο συμπεριφορά, την οποία ενδέχεται να επιδεικνύουν ορισμένα άτομα, απαιτείται να προχωρούν στην λήψη ορισμένων μέτρων για τη βελτίωση της αποδόσεως του προσωπικού και τη δημιουργία θετικής πειθαρχίας.

Τα όργανα που συλλειτουργούν μέσα σ' έναν οργανισμό διακρίνονται **στα αποφασιστικά**, εκείνα που παίρνουν τις αποφάσεις και εκδίδουν τις εντολές και **στα εκτελεστικά**, εκείνα δηλαδή που είναι υποχρεωμένα να τις εκτελούν και να αναφέρουν τα αποτελέσματα.

- Οι αποφάσεις των οργάνων που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας, είναι **πρωτογενείς**, καθώς λαμβάνονται αυτοτελώς από τα αρμόδια όργανα, χωρίς παρεμβάσεις με βάση τις ανάγκες του οργανισμού και την ειδικότερη πληροφόρηση γι' αυτό. Η ανάλυση και η εξειδίκευση των αποφάσεων ακολουθεί μέσα στην οργανωτική διάρθρωση την πορεία του συγκεκριμένου κάθε φορά συστήματος καταμερισμού των έργων.

- Σε κάποιους οργανισμούς ο προϊστάμενος κάθε τμήματος είναι υποχρεωμένος, για κάθε πρόβλημα που ανακύπτει, να αναφέρει στον επικεφαλής. Η συστηματική εφαρμογή αυτής της τακτικής αποστερεί τα ενδιάμεσα όργανα από το δικαίωμα αναλήψεως πρωτοβουλίας για την επίλυση αμέσων προβλημάτων ή κάλυψη αναγκών. Τέτοια παραδείγματα είναι η επισκευή ενός μηχανήματος, η προμήθεια μικροεξαρτημάτων, η ολιγοήμερη άδεια σε εργαζόμενο κ.λπ.. **Σ' αυτήν την περίπτωση έχουμε συγκεντρωτικό σύστημα οργανώσεως.**
- Αντίθετα, όταν οι προϊστάμενοι των επί μέρους τμημάτων ή λειτουργικών μονάδων έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν με δική τους πρωτοβουλία τέτοιου είδους θέματα, έχουμε αποκεντρωτικό σύστημα.

- Γενικά, θα μπορούσε να υποστηρίξει κάποιος ότι για οργανισμούς με περιορισμένο αριθμό λειτουργικών μονάδων και με περιορισμένη έκταση εποπτείας η συγκεντρωτική άσκηση της διαχειρίσεως (management) κρίνεται ως πλέον αποτελεσματική.
- Η αποκέντρωση ενδείκνυται για μεγάλους οργανισμούς με μεγάλο καταμερισμό έργου και διασπορά των λειτουργικών μονάδων, σε περιπτώσεις, που δεν είναι εύκολη η άσκηση εποπτείας σε όλα τα μέρη του οργανισμού (π.χ. ναυτιλιακή εταιρεία).

Γνωστή και ως εσωτερική αποκέντρωση είναι η εξουσιοδότηση, η οποία αποβλέπει κυρίως στην ανακούφιση των ανωτάτων διοικητικών οργάνων από τον υπερβολικό φόρτο καθημερινής εργασίας.

Η εξουσιοδότηση διαφέρει από την αποκέντρωση ως προς την τελική ευθύνη, η οποία στην περίπτωση της εξουσιοδοτήσεως παραμένει στον εξουσιοδοτούντα, ενώ στην περίπτωση της αποκεντρώσεως η ευθύνη βαρύνει το αποκεντρωμένο όργανο.

(Αυτή η διάκριση ισχύει κυρίως για τις υπηρεσίες του δημοσίου και για τους Οργανισμούς-Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, καθώς οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα έχουν κυρίως οικονομικά κίνητρα και συνεπώς πάντα η ευθύνη βαρύνει την κεντρική διοίκηση).

Το «ιδανικό» σύστημα

- Συνοπτικά θα λέγαμε ότι μέσα στα πλαίσια των οργανισμών ούτε η απόλυτη αποκέντρωση, ούτε η απόλυτη συγκέντρωση αποτελούν επιθυμητά συστήματα οργανώσεως και τρόποι επιμερισμού των ευθυνών.
- Το «ιδανικό» σύστημα βρίσκεται κάπου ανάμεσα σ' αυτές τις δύο ακραίες καταστάσεις.
- Για παράδειγμα, η προμήθεια στρατηγικού υλικού μπορεί να γίνεται συγκεντρωτικά, ενώ η προμήθεια αναλώσιμου υλικού μπορεί να αποκεντρώνεται στις επί μέρους μονάδες ή τμήματα.
- Ως αντίληψη η αποκέντρωση εκφράζει την πεποίθηση ότι όλοι οι υπάλληλοι μέσα σ' έναν οργανισμό πρέπει να έχουν τη μέγιστη δυνατότητα να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους, αναλαμβάνοντας τις ευθύνες τους ως υπεύθυνα πρόσωπα.
- Ως τεχνική, αποτελεί τρόπο οργανώσεως, βάσει του οποίου η αρμοδιότητα για λήψη αποφάσεων επιμερίζεται σε ημιανεξάρτητες μονάδες εφοδιασμένες με το δικαίωμα αυτό. Οι μονάδες αυτές εποπτεύονται από την ανώτατη διοίκηση, στην οποία λογοδοτούν κατά τακτά χρονικά διαστήματα, κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται ο συντονισμός και η κοινή κατεύθυνση υλοποίησης του έργου του οργανισμού.

- Η εξουσιοδότηση, από την πλευρά της, συμβάλλει στην ανάπτυξη του οργανισμού, αξιοποιεί τα προσόντα και τις ικανότητες του προσωπικού και απαλλάσσει τη διοίκηση από πλήθος λεπτομερειακών απασχολήσεων, επιτρέποντάς της έτσι να ασχοληθεί με τα αμιγώς διοικητικά της καθήκοντα.
- Όταν εφαρμόζεται ένα αληθινό σύστημα εξουσιοδοτήσεως, τα άτομα αποκτούν τη δυνατότητα να λειτουργούν υπεύθυνα μέσα σ' ένα κλίμα ελευθερίας.
- Με τον τρόπο αυτό, οι προϊστάμενοι των επί μέρους τμημάτων διευρύνουν την αποδοτικότητά τους, αλλά μοιράζονται και την ευθύνη με τη διοίκηση, στο βαθμό που τους αναλογεί.
- Αντίθετα, η μη μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης καταδικάζει το προσωπικό σε αδράνεια.

- Τα βήματα της εξουσιοδοτήσεως είναι:
- 1) Η ανάθεση υπευθυνοτήτων με συγκεκριμένο αντικείμενο.
- 2) Η μεταβίβαση εξουσίας λήψεως αποφάσεων στη «ζώνη ευθύνης» του καθενός και
- 3) η καθιέρωση συστήματος αναφοράς προς την κεντρική διοίκηση

- Μιλήσαμε παραπάνω για αληθινή εξουσιοδότηση, ώστε να την αντιδιαστείλομε προς την «ψευδή ή νόθα εξουσιοδότηση», η οποία είναι η ασαφής και αόριστη ανάθεση έργων. Η εξουσιοδότηση πρέπει να συνοδεύεται από σαφή περιγραφή των αναμενομένων αποτελεσμάτων και κεντρική διοικητική στήριξη κατά την εκτέλεση της εργασίας.
- Επίσης, η παραίτηση από την άσκηση εξουσίας, η αποφυγή των ευθυνών της διοικήσεως και της λήψεως αποφάσεων, δεν συνιστούν σε καμιά περίπτωση ούτε εξουσιοδότηση ούτε αποκέντρωση. Είναι γνωστό ότι σε κάθε λειτουργία ή έργο υπάρχουν ορισμένα κρίσιμα χρονικά ή διαδικαστικά στάδια (φάσεις), στα οποία αναμένουμε ορισμένα ενδιάμεσα αποτελέσματα. Αν τα αποτελέσματα αυτά τεθούν ως ενδιάμεσοι στόχοι, συγκλίνοντες προς το τελικό αποτέλεσμα, τότε ασκώντας έλεγχο σ' αυτούς τους «ενδιάμεσους» στόχους, λογικά θα προσεγγίσομε με μεγάλο ποσοστό επιτυχίας και τους τελικούς σκοπούς.

Από τη σωστή ανταπόκριση στα παραπάνω ζητούμενα προκύπτουν οι περιπτώσεις που απαιτούν την ανάπτυξη αποφασιστικής αρμοδιότητας και αναλήψεως της ευθύνης απ' την πλευρά της διοικήσεως:

- 1) Επιλογή των επιθυμητών αποτελεσμάτων (σκοποθεσία/στοχοθεσία).
- 2) Πρόβλεψη των ενδεχομένων προβλημάτων κατά την επιδίωξη επιτεύξεως των σκοπών/στόχων.
- 3) Επαρκής, ολοκληρωμένη, συνεπής και συνεχής υλοποίηση των αποτελεσμάτων αυτών.

Ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντηθούν για την επόμενη φορά

1. Ποια είναι (ονομαστικά) τα τέσσερα (κυριότερα) συνδεσμικά στοιχεία δομήσεως μίας διαθρωμένης κοινωνικής ομάδας;
2. Αναφέρετε πέντε από τις αρχές επιλύσεως προβλημάτων στη διαχείριση κρίσεως.
3. Για να επιτύχει ένας προϊστάμενος ή υπεύθυνος γνήσια υπακοή πώς πρέπει να λειτουργεί;
4. Ποιες είναι οι βασικές αρχές εξασφάλισης της πειθαρχίας, που διέπουν την εφαρμογή των διοικητικών προτύπων;
5. Ποιοι είναι οι σκοποί της πειθαρχικής διώξεως στην εργασία;
6. Αναφέρετε πέντε από τους παράγοντες, που προάγουν την θετική πειθαρχία.
7. Αναφέρετε τέσσερις πρακτικές της διοικήσεως, ώστε να γίνεται η ίδια παράδειγμα συμπεριφοράς.
8. Σε τι διαφέρει το αποκεντρωτικό από το συγκεντρωτικό σύστημα διοικήσεως;
9. Αναφέρετε ένα παράδειγμα εφαρμογής συγκεντρωτικής διοικήσεως.
10. Αναφέρετε ένα παράδειγμα εφαρμογής αποκεντρωτικής διοικήσεως.
11. Η αποκέντρωση στη διοίκηση ως αντίληψη και ως τεχνική τι εκφράζει;
12. Ποια η προσφορά στον εργασιακό χώρο της εξουσιοδοτήσεως;
13. Ποια είναι τα βήματα της εξουσιοδοτήσεως