



Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
Τμήμα : Τοπική Αυτοδιοίκηση

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ ΣΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΦΟΡΕΑ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΡΟΥΣΣΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΣΕΚΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΜΑΙΟΣ 2008

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ
ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΦΟΡΕΑ**

ΡΟΥΣΣΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

**ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ : ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΚΑΛΑΜΑΤΑ, ΜΑΙΟΣ 2008

Αντικείμενο της εργασίας μου, αποτελεί η διερεύνηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς και του εργασιακού χώρου στις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού και του Δημόσιου Φορέα.

Η μελέτη των θεωριών της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των οργανώσεων έχει στόχο να κατανοήσουμε και παράλληλα να διαπιστώσουμε πόσο σύγχρονες είναι, αφού όλες οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού ή του Δημόσιου Φορέα ακόμα και σήμερα στηρίζουν την οργάνωση τους και την προσπάθεια τους να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τα εκάστοτε προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων σε αυτές.

Κατά τη διάρκεια της εργασίας επιδιώκεται να καταγραφεί η βελτίωση του δημόσιου φορέα ειδικά μετά την εμφάνιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ μετά το 1997 και να παρατηρήσουμε την ύπαρξη διαφορών μεταξύ του Ιδιωτικού και του Δημόσιου Φορέα τόσο στην οργανωσιακή συμπεριφορά όσο και στον εργασιακό χώρο.

Η αναφορά στην εφαρμογή των θεσμών πρόληψης του εργασιακού κινδύνου, η παράθεση των οδηγιών του Ευρωπαϊκού οργανισμού για την ασφάλεια και υγεία στην εργασία ,σε συνδυασμό με τα στοιχεία της έρευνας του ινστιτούτου εργασίας της Γ.Σ.Ε.Ε. σχετικά με τη νομοθεσία αλλά και τις συνθήκες εργασίας στο δημόσιο βάσει έρευνας της ΑΔΕΔΥ, στοχεύει στο να κατανοήσουμε εύκολα και γρήγορα το πόσο σημαντικό είναι, όχι μόνο ο εργοδότης αλλά πρώτα απ' όλα ο εργαζόμενος, να γνωρίζει ποιοι είναι οι εργασιακοί κίνδυνοι αλλά και πως μπορούν να αντιμετωπισθούν.

Το μεθοδολογικό σχήμα και τα εργαλεία διεξαγωγής που ακολουθήθηκαν κατά τη διάρκεια της εργασίας, βασίστηκαν σε συλλογή πληροφοριών από έγκυρα βιβλία οργανωσιακής συμπεριφοράς, από προσωπική παρατήρηση και καταγραφή στοιχείων βάσει συνεντεύξεων από δύο εκπροσώπους του Ιδιωτικού και του Δημοσίου Φορέα αντίστοιχα. Η συνέντευξη βασίστηκε σε προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	7

Μέρος 1ο ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Κεφάλαιο 1. Βασικές έννοιες – Ορισμοί

1.1	Τι είναι Οργανωσιακή Συμπεριφορά	10
1.2	Σκοπός της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	10
1.3	Αποτελέσματα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	11
1.4	Προσδιοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις	12
1.5	Η σημασία των οργανώσεων ως κοινωνικών θεσμών	14
1.6	<u>Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς</u>	
1.6.1	Η Φρουδιανή προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς	15
1.6.2	Η θεωρία της ομοιοστατικής	16
1.6.3	Η θεωρία της σωματικής διάπλασης	16
1.6.4	Η θεωρία των επιτυχιών και αποτυχιών	16
1.6.5	Η θεωρία της ατομικής πρωτοβουλίας	17
1.6.6	Η θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας	18
1.7	Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς	18

Κεφάλαιο 2. Οργανωσιακές θεωρίες – Συμπεριφορά στην εργασία

2.1	<u>Οργανωσιακές θεωρίες</u>	
2.1.1	Κλασική Σχολή	21
2.1.2	Το επιστημονικό μανάτζμεντ του Taylor	22
2.1.3	Fayol: Η ανακάλυψη της διοίκησης	25
2.1.4	Weber: Η ανακάλυψη της γραφειοκρατίας	26
2.1.5	Η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων	27
2.1.6	Η Ποσοτική σχολή	28
2.1.7	Η Ψυχο-κοινωνική σχολή	29
2.1.8	Η Νεοκλασική ή Εμπειρική σχολή	29
2.1.9	Συστηματική προσέγγιση – Η οργάνωση ως σύστημα	30
2.1.10	Οργάνωση – Ανοικτό σύστημα	31
2.2	<u>Ατομική Συμπεριφορά στην Εργασία</u>	
2.2.1	Χαρακτηριστικά του ατόμου – Αντίληψη	31
2.2.2	Στάσεις	32
2.2.3	Προσδοκίες	33
2.2.4	Αξίες	33
2.2.5	Πιστεύω	33

2.2.6	Κίνητρο	33
2.2.7	Προσωπικότητα	34
2.3	<u>Υποκίνηση</u>	
2.3.1	Θεωρίες Ιεράρχησης των αναγκών	35
2.3.2	Θεωρία των δύο Παραγόντων	36
2.3.3	Θεωρίες Προσδοκιών	36
2.4	<u>Διαπροσωπικές σχέσεις στις οργανώσεις – επικοινωνία</u>	
2.4.1	Τι είναι επικοινωνία	37
2.4.2	Η επικοινωνία ως διαδικασία	37
2.4.3	Αποτελεσματική επικοινωνία	37
2.5	<u>Διαπροσωπικές διαδικασίες στις οργανώσεις : Γκρουπ – συγκρούσεις</u>	
2.5.1	Ομάδες – γκρουπ	38
2.5.2	Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του γκρουπ	39
2.5.3	Είδη γκρουπ – ομάδων	39
2.5.4	Αποτελεσματικότητα του γκρουπ – ομάδας	40
2.5.5	Συγκρούσεις	41
2.5.6	Διαδικασία συγκρούσεων	41
2.6	<u>Μάνατζμεντ – Ηγεσία</u>	
2.6.1	Προσέγγιση προσωπικών χαρακτηριστικών	43
2.6.2	Προσέγγιση συμπεριφοράς	44
2.6.3	Οι 4 λειτουργίες της διοίκησης	45
2.6.4	Επίπεδα διοίκησης	47
2.7	<u>Διοικητικοί Ρόλοι</u>	
2.7.1	Διαπροσωπικοί ρόλοι	48
2.7.2	Πληροφοριακοί ρόλοι	48
2.7.3	Ρόλοι λήψης αποφάσεων	48
2.7.4	Διοικητικές δεξιότητες	49
2.8	Το χάσμα των γενεών	50

Κεφάλαιο 3. Οργανωσιακή συμπεριφορά και Δημόσιος φορέας

3.1	<u>Βασικές έννοιές – ορισμοί</u>	
3.1.1	Έννοια, αντικείμενο και αποστολή της Δημόσιας Διοίκησης	56
3.1.2	Η Δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο του πολιτικού συστήματος και της δημοκρατίας	56
3.1.3	Η θέση της διοίκησης στο πολιτικό σύστημα	58
	1. Αρχή νομιμότητας	58
	2. Αρχή δημοσίου συμφέροντος	58
	3. Αρχή προστασίας του διοικούμενου	58
	4. Αρχή της ισότητας	58
	5. Αρχή αιτιολόγησης των αποφάσεων	58
	6. Αρχή χρηστής διοίκησης	58
	7. Αρχή αναλογικότητας	58

8. Αρχή της καλής λειτουργίας της διοίκησης	58
9. Άλλες ειδικότερες αρχές	58
3.1.4 Το γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης (πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα)	60
3.2 <u>Συστήματα Διοίκησης και μοντέλα οργανωτικών δομών</u>	
3.2.1 Συστήματα οργανωτικής δομής ή οργάνωσης	61
3.2.1.1 Η γραμμική δομή ή ιεραρχικό σύστημα	62
3.2.1.2 Η λειτουργική δομή ή οριζόντιο σύστημα	62
3.2.1.3 Το γραμμικό – επιτελικό (μικτό) σύστημα	62
3.2.1.4 Η δομή των συλλογικών οργάνων ή το σύστημα των επιτελείων	63
3.2.2 Η οργάνωση και η δομή της δημόσιας διοίκησης	63
3.3 <u>Συστήματα δημόσιας διοίκησης</u>	
3.3.1 Συγκεντρωτικό σύστημα	65
3.3.2 Αποκεντρωτικό σύστημα	66
3.4 Όργανα διοίκησης	68
3.5 <u>Η εμφάνιση του νέου δημόσιου μανάτζμεντ</u>	69
3.5.1 Στοιχεία που συνθέτουν το νέο δημόσιο μανάτζμεντ	70
3.5.2 Οι εφαρμογές του νέου δημόσιου μανάτζμεντ	70
3.5.3 Η Ελληνική εμπειρία από την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μανάτζμεντ	70
3.5.4 Δημόσιος τομέας και ποιότητα	72
3.5.4.1 Πρόγραμμα ποιότητας στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης	73
1. Το μοντέλο EFQM	
2. Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης	73
3.6 <u>Σύγκριση αποτελεσματικότητας του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα</u>	75
3.6.1 Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα – Ανταγωνιστικότητα	76
3.6.2 Μέτρηση Αποτελεσματικότητας	76
3.6.3 Σύγκριση αποτελεσματικότητας του Δημοσίου και Του Ιδιωτικού τομέα	77
3.6.4 Πηγές αναποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα	79
3.6.4.1 Υπάρχουσες δομές	79
3.6.4.2 Έλλειψη πολιτικής βούλησης – πελατειακές σχέσεις	79
3.6.4.3 Διαφθορά	79
3.6.4.4 Έλλειψη νέων τεχνολογιών	80
3.6.4.5 Έλλειψη μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού	80
3.6.4.6 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	80
3.6.4.7 Έλλειψη κινήτρων	81
3.7 Συμπεράσματα για την αναποτελεσματικότητα	81

Μέρος 2ο ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ

Κεφάλαιο 4. Βασικές έννοιες – Ορισμοί

4.1	Τι είναι χώρος εργασίας	84
4.2	Φυσικές προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας	84
4.3	<u>Οι συνθήκες εργασίας</u>	
4.3.1	Φωτισμός	84
4.3.2	Θερμοκρασία και Υγρασία	85
4.3.3	Χρωματισμός επιφανειών	85
4.3.4	Θόρυβοι	85
4.3.5	Μετάδοση μουσικών προγραμμάτων	86
4.3.6	Εργαλεία και μηχανήματα	86
4.3.7	Κίνδυνοι στο χώρο εργασίας	86

Κεφάλαιο 5. Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία – Εφαρμογή νομοθεσίας – Μελέτες

5.1	Εφαρμογή των θεσμών πρόληψης του εργασιακού κινδύνου	87
5.2	<u>Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία</u>	
5.2.1	Ένας καλύτερος χώρος εργασίας για όλους	92
5.2.2	Οδηγίες για την προστασία των εργαζομένων	93
5.3	<u>Έρευνα του Ινστιτούτου εργασίας σχετικά με τη νομοθεσία για την υγιεινή και ασφάλιση της εργασίας στην Ελλάδα.</u>	
5.3.1	Θέμα, στόχοι και μεθοδολογία της έρευνας	98
5.3.2	Βασικά αποτελέσματα της έρευνας	99
5.3.3	Σχολιασμός	99

Κεφάλαιο 6. Υγιεινή και Ασφάλεια στο Δημόσιο Φορέα

6.1	Οι συνθήκες εργασίας στο Δημόσιο	101
6.2	Οι θέσεις της ΑΔΕΔΥ	102
6.3	Σχόλιο	103

Κεφάλαιο 7. Οι συνθήκες εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση

104

Κεφάλαιο 8.	Αποτελέσματα έρευνας εργασίας – συμπεράσματα – προτάσεις ..	106
Παράρτημα	111
Βιβλιογραφία	118

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τις κ.κ. Βανδώρου και Γκούμα για το χρόνο που αφιέρωσαν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ευχαριστώ τη μητέρα μου για τη αμέριστη βοήθεια της.

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου κο Τσέκο για τις παρατηρήσεις που μου έκανε ώστε να βελτιώσω την εργασία μου.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή έχει ως αντικείμενο την μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς και του εργασιακού χώρου στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του Δημοσίου φορέα. Θα εξετάσουμε τη συμπεριφορά των εργαζομένων (σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο) στις επιχειρήσεις καθώς και τις συνέπειες της. Θα δούμε τι είναι η οργανωσιακή συμπεριφορά και ποιος είναι ο σκοπός της.

Θα εξετάσουμε την αντιμετώπιση και τον χειρισμό των θεμάτων συμπεριφοράς, για βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της αποτελεσματικότητας σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο που μας παρέχει η υπάρχουσα τεχνογνωσία.

Θα αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ατόμου, όπως είναι τα ατομικά του γνωρίσματα, οι αξίες, οι στάσεις, η αντίληψη και η προσωπικότητα.

Θα εξετάσουμε το πώς και το γιατί δημιουργούνται οι ομάδες στον εργασιακό χώρο και πως συμπεριφέρονται τα άτομα σ' αυτές ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν.(συγκρούσεις και τρόποι διευθέτησης τους.

Θα εξετάσουμε τις οργανωσιακές διαδικασίες. Με τον όρο αυτό εννοούνται οι δραστηριότητες που γίνονται και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς. Οι σημαντικότερες οργανωσιακές διαδικασίες είναι: η Ηγεσία, η Επικοινωνία, η Δύναμη, η Επιρροή και η Εξουσία.

Θα μελετήσουμε τη σημασία των οργανώσεων ως κοινωνικών θεσμών και τα ψυχολογικά αξιώματα βάσει των οποίων μπορούμε να διατυπώσουμε ορισμένες αρχές σχετικά με τον ανθρώπινο οργανισμό και τις σύγχρονες τάσεις της γνωστικής και αντιληπτικής θεωρίας.

Θα αναπτύξουμε τις οργανωσιακές θεωρίες, θα μελετήσουμε τη Δημόσια Διοίκηση και θα τη συγκρίνουμε τη Διοίκηση του Ιδιωτικού Φορέα.

Θα μελετήσουμε τις συνθήκες εργασίας που πρέπει να υπάρχουν στους εργασιακούς χώρους, τι ορίζει η εργατική νομοθεσία για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου φορέα.

Θα αναφερθούμε στους παράγοντες που επηρεάζουν τις συνθήκες εργασίας στον εργασιακό χώρο και πως επηρεάζονται οι εργαζόμενοι.

Θα παρουσιάσουμε τις εξελίξεις του γενικότερου οικονομικού, κοινωνικού και θεσμικού πλαισίου της υγείας, της ασφάλειας και των συνθηκών εργασίας στην Ελλάδα κατά την τελευταία εικοσαετία.

Θα δούμε τις συνθήκες που επικρατούν στην Ευρώπη σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Θα δούμε την κατάσταση που υπάρχει στο εθνικό επίπεδο και θα αναλύσουμε τις δραστηριότητες των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών στον τομέα της υγείας, της

ασφάλειας και των συνθηκών εργασίας - και κατά κύριο λόγο τη λειτουργία του σώματος επιθεώρησης εργασίας - την εξέλιξη της εθνικής πολιτικής σ' αυτόν τον τομέα, τις πρωτοβουλίες των εργοδοτικών οργανώσεων και των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων και, τέλος, τα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας προγράμματα γενικής και τεχνικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και την κατάσταση που επικρατεί στον τομέα των ερευνών και της πληροφόρησης.

Τέλος θα παρουσιάσουμε μια γενική εκτίμηση της κατάστασης των συνθηκών εργασίας στις δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις, καθώς και μια σύντομη ανάλυση των ενδοεπιχειρησιακών υπηρεσιών και μηχανισμών προστασίας και πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου (παρουσία τεχνικών ασφάλειας και γιατρών εργασίας, λειτουργία επιτροπών υγιεινής και ασφάλειας εργασίας στην επιχείρηση) και μερικά στοιχεία σχετικά με τις επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον των νέων επαγγελματικών κινδύνων (νέες τεχνολογίες, νέες μορφές εργασίας κ.λπ.), και

θα προσπαθήσουμε να συνοψίσουμε τις κυριότερες επισημάνσεις της μελέτης και να διατυπώσουμε συγκεκριμένες προτάσεις για μελλοντική δράση.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ¹

Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behavior) είναι ένας χώρος μελέτης (επιστημονικός κλάδος), που αναπτύχθηκε στις αρχές του 1960.

Τα θέματα που διερευνώνται από την Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ) είναι σχετικά με τις οργανώσεις στο σύγχρονο κόσμο και τους ανθρώπους που συμμετέχουν σε αυτές. Απευθύνεται κυρίως σε άτομα που ενδιαφέρονται για τη διαχείριση, τη λειτουργία και την οργάνωση πολύπλοκων συστημάτων (νοσοκομεία, σχολεία, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, βιομηχανίες, εμπορικές επιχειρήσεις, μεγάλα πολυκαταστήματα κ.λ.π.), στα οποία οι ψυχολογικοί παράγοντες δρουν καθοριστικά είτε στο επίπεδο των διοικητικών διαδικασιών είτε στην εκτελεστική εργασία.

Οι δραστηριότητες των οργανώσεων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ψυχολογικές αντιδράσεις των ατόμων που «εμπλέκονται» σε αυτές.

Ο περιορισμός που μπορεί να υπάρξει στις επιδιώξεις μιας οργάνωσης δεν είναι στην τεχνολογία ή στις πνευματικές ικανότητες των μελών της, αλλά στην ικανότητά τους να μπορούν να δουλέυουν μαζί με αποτελεσματικό τρόπο. Η μελέτη, επομένως, της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι ένα σημαντικό πεδίο έρευνας. Ο όρος που χρησιμοποιείται για να δηλώσει αυτό το πεδίο είναι Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

1.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ²

Σκοπός της είναι να εφαρμόσει τη γνώση που αποκτιέται στην περιγραφή, στην κατανόηση, στην πρόβλεψη και στη βελτίωση της απόδοσης των ατόμων και των οργανώσεων στις οποίες εργάζονται. Έχουν συμπεριφορά οι επιχειρήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί;

Μόνο οι άνθρωποι έχουν συμπεριφορά.

Ο όρος Οργανωσιακή Συμπεριφορά που χρησιμοποιούμε αναφέρεται στις δραστηριότητες και στις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων που εργάζονται στο πλαίσιο της οργάνωσης.

Υπάρχει ένας κοινός κορμός γνώσης, ο οποίος μελετά και εξετάζει τρεις παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στις οργανώσεις:

- Το άτομο
- Το γκρουπ και
- Την οργανωτική δομή

Το διαφοροποιητικό στοιχείο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι ότι εξετάζει και τα τρία παραπάνω επίπεδα ταυτόχρονα.

Κάθε εργαζόμενος, όταν αποτελέσει μέρος μιας οργάνωσης, φέρνει μαζί του ένα σύνολο από χαρακτηριστικά και εμπειρίες από άλλες οργανώσεις.

¹ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά

² Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά

Τα άτομα δεν δουλεύουν ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Είναι μέλη ομάδων.

Επομένως, έρχονται σε επαφή με άλλα άτομα με ποικίλους τρόπους, δεχόμενοι εντολές, συνεργαζόμενοι με συναδέλφους τους, μέσα από τις τυπικές διαδικασίες, μέσα από τις διάφορες αλλαγές που συντελούνται στην εργασία τους, στις άτυπες συζητήσεις εκτός περιβάλλοντος εργασίας κ.λ.π.

Με την πάροδο του χρόνου οι άνθρωποι αλλάζουν, ως συνέπεια της εμπειρίας, της ωριμότητας και της οργάνωσης.

Η οργάνωση υπήρχε πριν από το άτομο που έγινε μέλος της και το πιθανότερο είναι πως θα υπάρχει και μετά από αυτό.

Η ιστορία των 30 τελευταίων χρόνων και οι προοπτικές που διαγράφονται για την αρχή του 21ου αιώνα μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως θα αυξηθούν οι πιέσεις τις οποίες θα αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ και θα μεταφέρουν στο προσωπικό.

1.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ³

Μερικές από τις αλλαγές που γίνονται ή που αναμένεται να επέλθουν είναι:

- Ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών
- Μείωση της διαπραγματευτικής ικανότητας των συνδικάτων και του ρόλου τους
- Αλλαγές στη σύνθεση των εργαζομένων ποιοτικά και ποσοτικά καθώς και στις πυραμίδες ηλικίας.

Φυσικά όλα τα παραπάνω μεταφράζονται και στην αλλαγή νοοτροπίας των ανθρώπων.

Επίσης, σημαντικό είναι το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης των οικονομιών, το οποίο δεν είναι σίγουρο ότι γίνεται κατανοητό και τι σημαίνει πρακτικά. Τα λοιπά αδιαμφισβήτητα και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εποχής μας είναι:

- Η ταχύτητα των αλλαγών και
- Η τεχνολογία της πληροφορικής

Δοθέντων όλων των παραπάνω οι οργανωτικές αλλαγές είναι γρήγορες και συχνά οι αλλαγές νοοτροπίας και «κουλτούρας» δεν μπορούν να τις ακολουθήσουν. Η αξία του γνωστικού αντικειμένου της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι ότι βοηθά και τους μάνατζερ να έχουν τα κατάλληλα εννοιολογικά εργαλεία, τα οποία τους επιτρέπουν να διαγνώσουν τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές λύσεις.

Η λέξη που χρησιμοποιούμε συχνά σε αυτόν τον τόμο είναι η οργάνωση, η έννοια και τα όρια της οποίας δεν είναι τόσο προφανή. Μερικοί από τους επικρατέστερους ορισμούς δίδονται στη συνέχεια:

- Μία οργάνωση είναι ένα κοινωνικό επινόημα για να επιτευχθεί με αποδοτικό τρόπο, και με τη χρησιμοποίηση ομαδικών μέσων, ένας διατυπωμένος σκοπός.
- Οργάνωση είναι ο προγραμματισμένος συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ανθρώπων για την επίτευξη κάποιου κοινού, εμφανούς σκοπού ή στόχου, μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας και των λειτουργιών και την ιεράρχηση της εξουσίας και των ευθυνών.

Υπάρχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά σε κάθε οργάνωση:

- Άνθρωποι
- Στόχοι και

³ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά

• Δομή

Η αλληλεπίδραση των ανθρώπων για να επιτύχουν τους στόχους τους είναι αυτό που συσχετίζει τη βάση μιας οργάνωσης.

Ο όρος οργανισμός συνήθως αναφέρεται σε περιπτώσεις μεγάλων συλλογικοτήτων (π.χ. κρατικοί οργανισμοί).

Κάθε μέλος μιας οργάνωσης έχει στο μυαλό, πέρα από το τυπικό που υπόγραψε κατά την πρόσληψή του, και ένα άλλο συμβόλαιο το λεγόμενο ψυχολογικό συμβόλαιο. Αυτό μοιάζει με το νομικό συμβόλαιο, αλλά είναι λιγότερο τυπικό και πολλές φορές διατυπωμένο όχι με τόσο σαφήνεια.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο ενός μέλους μιας οργάνωσης είναι ένα σύνολο προσδοκιών σχετικά με την προσφορά του στην οργάνωση και αυτών που περιμένει να του προσφέρει η οργάνωση σε ανταπόδοση.

Το επίσημο συμβόλαιο μπορεί να ξεχαστεί, το ψυχολογικό ποτέ. Είναι αυτό που το μέλος μιας οργάνωσης τελικά κρατά στη μνήμη του και το οποίο επικεντρώνεται στα σημεία στα οποία αποδίδει σημασία και τα οποία θα καθορίσουν τη συμπεριφορά του.

Στην εποχή μας η διαχείριση των ψυχολογικών συμβολαίων των μελών μιας οργάνωσης αποτελεί μία βασική πρόκληση για τους μάνατζερ.

Οι σκοποί που επιδιώκει ένα μέλος της οργάνωσης ως άτομο μπορεί να είναι διαφορετικοί από τους σκοπούς που επιδιώκουν συλλογικά οι οργανώσεις. Σε αυτό οφείλονται τα λεγόμενα προβλήματα «προσωπικού».

Το οργανωσιακό δίλημμα αναφέρεται στην αναζήτηση τρόπων συμφιλίωσης του εν δυνάμει χάσματος ανάμεσα στο ψυχολογικό συμβόλαιο και τον/τους συλλογικούς σκοπούς της οργάνωσης.

1.4. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ⁴

Οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται, όπως συμπεριφέρονται, επειδή αποτελούνται από συγκεκριμένα άτομα και έχουν και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (π.χ μέγεθος, οργάνωση, στόχοι κ.λ.π) η συμπεριφορά των ατόμων είναι η εξωτερική της συνολικής επίδρασης πολλών διαφορετικών παραγόντων, που σχετίζονται (α) με το ίδιο το άτομο (ανάγκες, στόχοι, αξίες αντίληψη κλπ), (β) το περιβάλλον του (π.χ. οικογένεια, ομάδες αναφοράς, κοινωνική τάξη, κλπ) και (γ) με το συγκεκριμένο περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. στόχοι επιχείρησης, δομή, ρόλοι, κλπ.

Οι οργανισμοί, οποιουδήποτε μεγέθους ή σκοπού είναι ενώσεις ατόμων, που χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα κάθε φορά, οργανώνονται και εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους. Τα άτομα αυτά προέρχονται από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (κοινωνικό, οικονομικό, φυσικό) και αποκτούν τα μέσα ή τους πόρους από το ίδιο ή το ευρύτερο περιβάλλον για την άσκηση της οικονομικής του δραστηριότητας και την επίτευξη των στόχων τους.

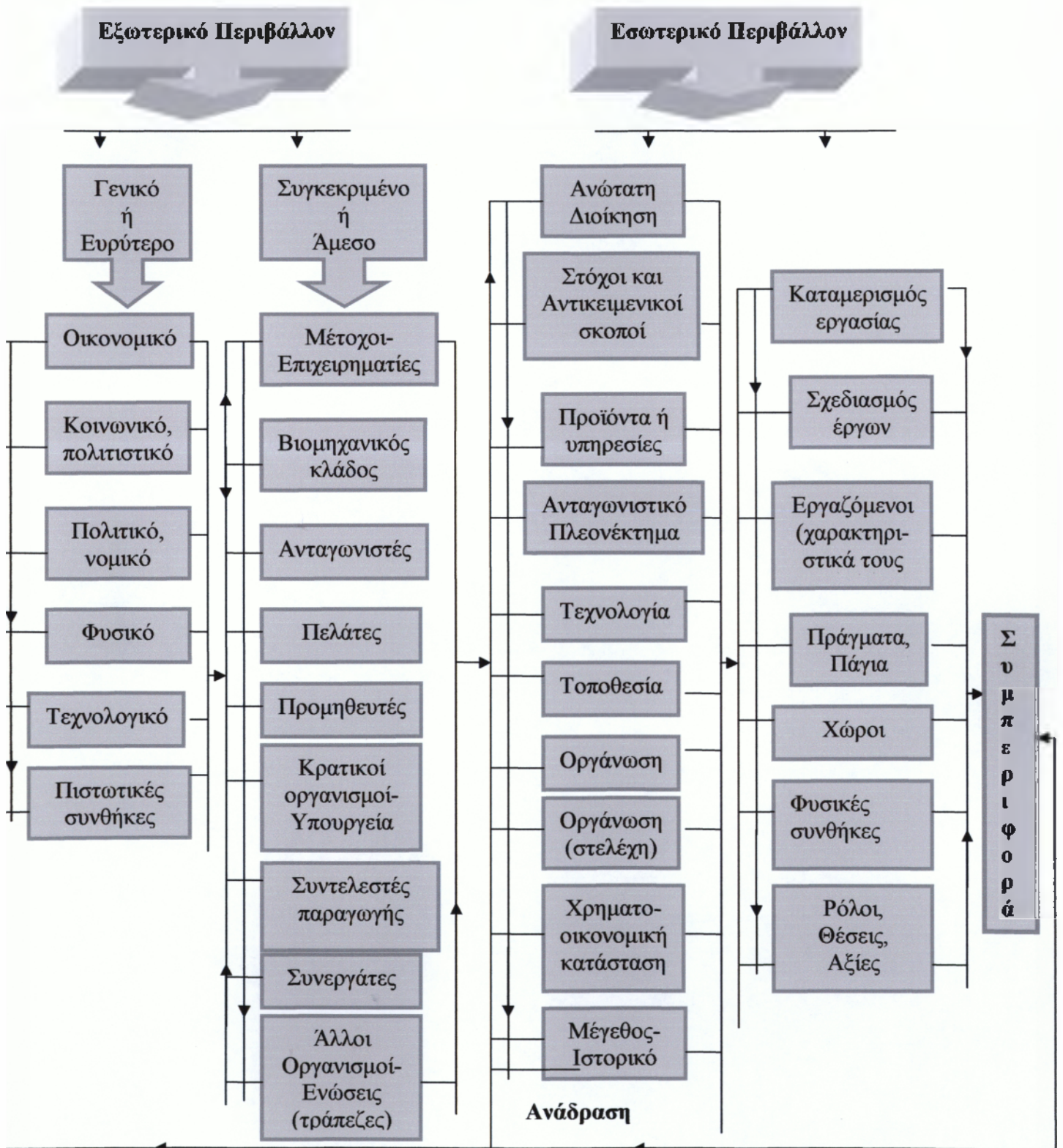
Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί κάθε οργανισμός, αποτελείται από όλους εκείνους τους παράγοντες και τις συνθήκες έξω απ' αυτόν που μπορεί να επηρεάζουν και οι οποίοι ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: Το γενικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τις ευρύτερες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές τάσεις και συνθήκες (που έμμεσα επηρεάζουν τον οργανισμό). Το συγκεκριμένο - άμεσο περιβάλλον, που περιλαμβάνει άτομα, ομάδες και οργανισμούς που άμεσα επηρεάζουν ένα συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά δεν αποτελούν μέρος αυτού.

⁴ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά

ΣΧΗΜΑ

Εξωτερικοί και εσωτερικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς, στους οργανισμούς.

ΠΗΓΗ: R.E. Coffey , Behavior in Organizations



1.5 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΘΕΣΜΩΝ ⁵

Οι οργανώσεις είναι συστήματα συντονισμένης δράσης ατόμων και ομάδων, των οποίων οι προτιμήσεις, η πληροφόρηση τα συμφέροντα και οι γνώσεις διαφέρουν. Η ετερότητα αυτή, αντί να οδηγεί σε σύγκρουση, μετατρέπεται σε συνεργασία, κινητοποίηση πόρων και συνδυασμό προσπαθειών ώστε η οργάνωση να επιβιώσει και μαζί της και τα μέλη της.

Οι οργανώσεις είναι σημαντικές επειδή οι άνθρωποι καταναλώνουν πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου τους μέσα σε αυτές.

Το εργατικό δυναμικό – η πλειονότητα δηλαδή του ενήλικου πληθυσμού – καταναλώνει περισσότερο από το ένα τρίτο των ωρών μέσα στις οργανώσεις στις οποίες απασχολείται.

Οι προτάσεις που διατυπώνονται σχετικά με τις οργανώσεις αποτελούν, παράλληλα, δηλώσεις σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, ενώ κάθε τέτοια πρόταση περιλαμβάνει ένα σύνολο παραδοχών για τις ιδιότητες των ανθρώπων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, προκειμένου να ερμηνευθεί η συμπεριφορά του μέσα στις οργανώσεις. Οι προτάσεις για την οργανωσιακή συμπεριφορά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, βάσει των παραδοχών που περιλαμβάνουν:

1. Προτάσεις που θεωρούν ότι τα μέλη της οργάνωσης, και ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι, είναι κυρίως **παθητικά όντα**, ικανά να επιτελούν εργασίες και να δέχονται οδηγίες, όχι όμως να αναλαμβάνουν πρωτοβουλία δράσης ή να ασκούν σημαντική επιρροή.
2. Προτάσεις που θεωρούν ότι τα μέλη μεταφέρουν στις οργανώσεις στις οποίες εντάσσονται στάσεις, **αξίες και επιδιώξεις**· ότι πρέπει να υποκινηθούν ή να πειστούν προκειμένου να υιοθετήσουν συμμετοχική συμπεριφορά στο πλαίσιο της οργάνωσης· ότι οι προσωπικές τους επιδιώξεις και οι στόχοι της οργάνωσης δεν εναρμονίζονται πλήρως· και ότι οι υπάρχουσες οι ενδεχόμενες μελλοντικές συγκρούσεις ως προς τους στόχους καθιστούν τα φαινόμενα εξουσίας, τις στάσεις και το φρόνημα κεντρικά ζητήματα για την ερμηνεία της οργανωσιακής συμπεριφοράς.
3. Προτάσεις που θεωρούν ότι τα μέλη των οργανώσεων είναι **λήπτες αποφάσεων και λύτες προβλημάτων**, και ότι οι αντιληπτικές και γνωστικές διεργασίες έχουν καθοριστική σημασία για την ερμηνεία της συμπεριφοράς στο πλαίσιο των οργανώσεων.

Οι τρεις συγκεκριμένες κατηγορίες υποθέσεων δεν είναι αλληλοαναιρούμενες. Οι άνθρωποι είναι όλα αυτά τα πράγματα μαζί, και ίσως ακόμη περισσότερα. Μια επαρκής θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο πλαίσιο των οργανώσεων πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις διάφορες πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, είτε ο άνθρωπος συμπεριφέρεται ως εκτελεστικό όργανο, είτε η συμπεριφορά του υποκινείται από κίνητρα και αξιολογικές στάσεις, ή είναι ορθολογική.

Το μοντέλο του εργαζόμενου ως εργαλείο, εμφανίζεται συχνά στις επιστημονικές μελέτες όσων ασπάζονται τη θεωρία του επιστημονικού μανάτζμεντ. Κατά τη διάρκεια όμως των τελευταίων δεκαετιών, το δεύτερο μοντέλο, το οποίο δίνει έμφαση στις στάσεις και τα κίνητρα, κατέκτησε δεσπόζουσα θέση στις έρευνες σχετικά με τα φαινόμενα της γραφειοκρατίας, των ανθρώπινων σχέσεων, της ηγεσίας και της επιτήρησης, και της εξουσίας. Το τρίτο μοντέλο, στο οποίο η έμφαση δίδεται στις ορθολογικές και διανοητικές εκφάνσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς, χρησιμοποιείται λιγότερο.

⁵ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εξουσίας

1.6 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ⁶

Οι οργανισμοί αποτελούνται από ομάδες ατόμων που με κοινή προσπάθεια αποβλέπουν στην επίτευξη στόχων και σκοπών. Το κάθε συγκεκριμένο άτομο λοιπόν αποτελεί τη βασική μονάδα, τον πυρήνα των σχέσεων και των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται μέσα στον κάθε οργανισμό. Είναι γνωστό ότι τα άτομα μεταξύ τους άλλοτε παρουσιάζονται να έχουν πολλές ομοιότητες και άλλοτε να διαφέρουν σημαντικά στη συμπεριφορά, τις ανάγκες και τις δραστηριότητες τους. Δια μέσου των χρόνων έχουν καταβληθεί πολλές προσπάθειες να εξηγηθεί λεπτομερώς η εξατομικευμένη ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η κατάληξη των διαφόρων προσπαθειών προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η δημιουργία διαφόρων θεωριών γύρω από αυτήν. Καμία όμως θεωρία μέχρι τώρα δεν έχει τύχει γενικής παραδοχής.

Οι σημαντικότερες θεωρίες είναι:

1.6.1 Η Φρουδιανή προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. ⁷

Ο πατέρας των περισσότερων θεωριών γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά θεωρείται ο S. Freud, καθώς οι θεωρίες αυτές συνδέονται άμεσα με τις έρευνες του γύρω από την ψυχανάλυση. Ο Freud υποστήριξε ότι ο χαρακτήρας του ανθρώπου και οι δραστηριότητές του καθορίζονται πρωτίστως, από τρεις παράγοντες ανθρώπινης υπόστασης: το *Ασυνείδητο*, το *Εγώ* και το *Υπερεγώ*. Οι τρεις αυτοί παράγοντες αποτελούν τη γενεσιουργό αιτία των ανθρώπινων πράξεων. Το πρωτογενές και βασικό σύστημα της ανθρωπίνης προσωπικότητας, κατά τη θεωρία του Freud, είναι το ασυνείδητο. Το *Ασυνείδητο* έχει να κάνει με κάθε ψυχολογικό παράγοντα που κληρονομείται, συμπεριλαμβανομένων των ενστίκτων.

Το ασυνείδητο αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομούνται και τα δύο άλλα στοιχεία της προσωπικότητας. Το ασυνείδητο είναι η πηγή ψυχικής ενέργειας από την οποία τροφοδοτούνται οι δραστηριότητες του εγώ και του υπερεγώ. Το ασυνείδητο δεν μπορεί να αντέξει πιέσεις μεγαλύτερες από κάποιο επίπεδο και προσπαθεί να απαλλαγεί από αυτές, το ταχύτερο δυνατό, μετά την εμφάνισή τους. Όταν κανείς αντιμετωπίζει πιέσεις, ανεξάρτητα αν αυτές οφείλονται σε εσωτερικά ή εξωτερικά αίτια, τότε η αυτόματη αντίδραση του ασυνείδητου είναι η απώθηση αυτών των πιέσεων, η εξισορρόπηση και επαναφορά του ατόμου σε φυσιολογική κατάσταση.

Το *εγώ* υπάρχει για να προσφέρει στο άτομο τη δυνατότητα πρόσβασης σε ρεαλιστικές ικανοποιήσεις των αναγκών του και απαλύνσεις των πιέσεων που δέχεται. Το *εγώ* έχει τη δυνατότητα να διακρίνει τις φανταστικές από τις πραγματικές πηγές ικανοποίησης. Η διαδικασία της επιδίωξης ρεαλιστικών επιλογών απαλύνσης της πίεσης καλείται «*αρχή της πραγματικότητας*».

Το *εγώ* πραγματώνει το σκοπό του μέσα από τα ακόλουθα στάδια:

1. Παρατηρεί τι υφίσταται στον έξω κόσμο (αντίληψη).
2. Καταγράφει αυτές τις εμπειρίες προσεκτικά (μνήμη).
3. Προκαλεί μεταβολές στον έξω κόσμο, τέτοιες, ώστε να ικανοποιεί τις ενστικτώδεις επιθυμίες (δράση).

Έχει υποστηριχθεί ότι το *εγώ* αποτελεί το εκτελεστικό μέρος της προσωπικότητας, επειδή ελέγχει τους τρόπους- δρόμους δραστηριοποίησης, επιλέγει τις συνιστώσες του περιβάλλοντός του στις οποίες θα δράσει και αποφασίζει ποια ένστικτα θα ικανοποιηθούν.

⁶ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά

⁷ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Το τρίτο τμήμα – κομμάτι της προσωπικότητας του ατόμου, το *Υπερεγώ* είναι ο ηθικός τομέας της προσωπικότητας – το κομμάτι εκείνο που επηρεάζει τις δραστηριότητες του ατόμου προς μία κατεύθυνση αποδεκτή από το κοινωνικό σύνολο. Το κύριο έργο του υπερεγώ είναι να καθορίζει κατά πόσο η εκάστοτε επιλογές του εγώ βρίσκονται μέσα σε πλαίσια αποδεκτά από τις αρχές και τις αξίες της κοινωνίας.

Την κυριότερη πηγή τροφοδότησης του υπερεγώ αποτελούν οι γονείς. Οι αξίες αυτές που δέχεται το άτομο στην παιδική του ηλικία συνεχίζουν να το επηρεάζουν και στην ενηλικίωση του.

Πιο συγκεκριμένα, η δομή της θεωρίας του Freud συνεισφέρει σημαντικά στην ανίχνευση των πηγών της ανθρώπινης συμπεριφοράς όπως αυτή εκδηλώνεται στις διάφορες δραστηριότητες του ανθρώπου, στην κατανόηση των επιμέρους συνιστωσών της προσωπικότητας του ατόμου, της ικανότητας του να αντιμετωπίζει την πραγματικότητα και των στοιχείων που επηρεάζουν την απομέρους του, ηθική αντιμετώπιση της συμπεριφοράς του.

1.6.2 Η θεωρία της ομοιοστατικής⁸

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι το άτομο επιθυμεί την οργανική, φυσική και κοινωνική του ισορροπία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, να προσπαθεί να ελαχιστοποιεί τις συνέπειες από τις διαταραχές στο περιβάλλον (του), που μπορούν να προκαλέσουν ανατροπή της ισορροπίας του. Σύμφωνα με την ομοιοστατική θεωρία κάθε άνθρωπος θα καταβάλει προσπάθειες να επανακτήσει ένα περιβάλλον στο οποίο αισθάνεται άνετα, όταν το χάσει ή όταν αισθανθεί ότι απειλείται να το απωλέσει.

1.6.3 Η θεωρία του Sheldon (σωματικής διάπλασης)⁹

Ο Sheldon ισχυρίζεται ότι η ιδιοσυγκρασία και ο χαρακτήρας του κάθε ανθρώπου και η επακόλουθη συμπεριφορά του συνδέονται άμεσα με τη σωματική του διάπλαση, την κατασκευή του σκελετού, τους μύες, το σχήμα του στήθους και άλλα σωματικά χαρακτηριστικά.

1.6.4 Η θεωρία των επιτυχιών και αποτυχιών.¹⁰

Ο A. W. Combs και ο D. Snyygg ανέπτυξαν μία θεωρία που δίνει έμφαση στη σημασία των εμπειριών αποτυχίας και επιτυχίας, γιατί πιστεύουν ότι οι εμπειρίες αυτές επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψης του ατόμου, το οποίο με τη σειρά του καθορίζει το ατομικό του τύπο συμπεριφοράς. Στις περιπτώσεις που η σχέση του ανθρώπου με το περιβάλλον του είναι καλή, ο άνθρωπος αυτός νοιώθει επιτυχημένος και έχει μία θετική εικόνα για τον εαυτό του. Νοιώθει επίσης ότι είναι επιθυμητός, αγαπητός, αποδεκτός, ικανός και υπολογίσιμος, αξιοπρεπής και ολοκληρωμένος. Γενικότερα, θεωρεί τον εαυτό του ικανό να αποδέχεται και να αντιμετωπίζει επιτυχώς τις προκλήσεις που του παρουσιάζονται.

⁸ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά

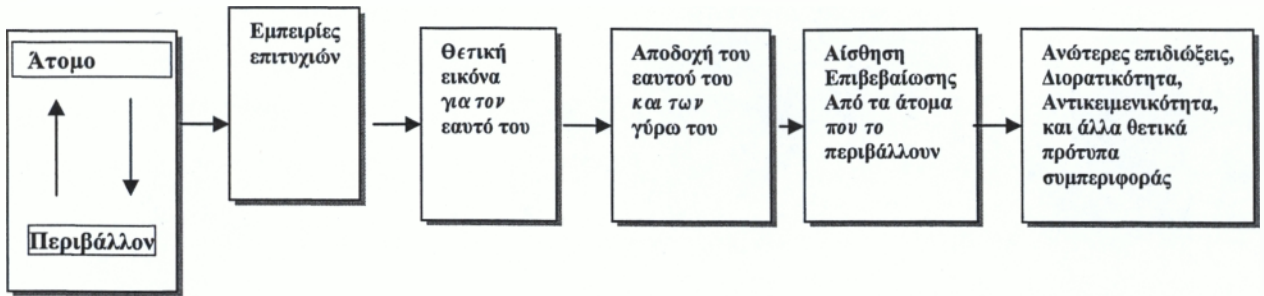
⁹ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά

¹⁰ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Σχήμα

Θετική αντίληψη και αποτελέσματα αυτής

ΠΗΓΗ: O.J. Harris, Managing People at Work, 1988

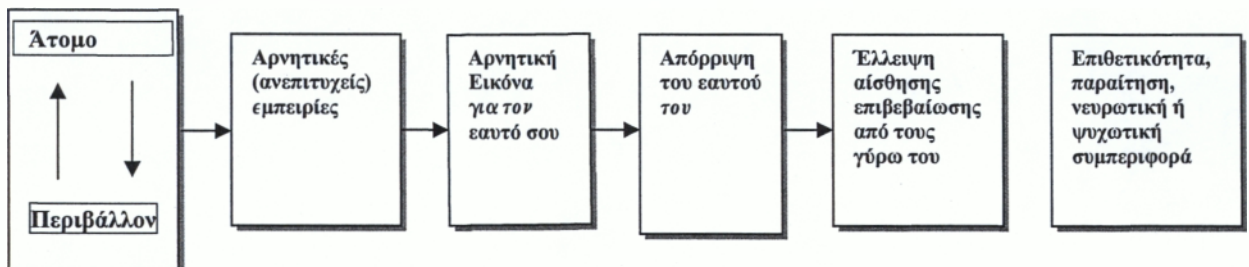


Εν αντιθέσει το άτομο που, εξαιτίας των αρνητικών εμπειριών, έχει αποκτήσει την εντύπωση ότι είναι αποτυχημένο, σχηματίζει για τον εαυτό του την εικόνα μη αξιόλογου, μη αποδεκτού, ανεπιθύμητου και ανίκανου. Έχει κακή γνώμη για τον εαυτό του και επιπλέον τη δυσκολία να αποδεχτεί τον εαυτό του έτσι όπως είναι, ενώ θεωρεί αδύνατο, λόγω των άσχημων εμπειριών που έχει αποκτήσει, να επιβεβαιωθεί και να καθιερωθεί μέσα στο περιβάλλον του. Σε οποιαδήποτε περίπτωση τα επίπεδα αυτοπεποίθησης, αυτοεκτίμησης και επιβεβαίωσης είναι πολύ χαμηλά, τότε και η επακόλουθη συμπεριφορά του ατόμου είναι δύστροπη και διαταραγμένη.

Σχήμα

Αρνητική αντίληψη και αποτελέσματα αυτής

ΠΗΓΗ: O.J. Harris, Managing People at Work, 1988



1.6.5 Η θεωρία της ατομικής πρωτοβουλίας.¹¹

Ο C. Rogers και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν μία θεωρία που προσδίδει έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο. Θεωρούν ότι ο άνθρωπος, σαν συνιστώσα, αναπτύσσει, δημιουργεί και υιοθετεί μία συμπεριφορά καθοριστική μέσα στον περιβαλλοντικό χώρο. Δεχόμενοι αυτή την άποψη κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το άτομο μπορεί να αναπτύξει ένα τρόπο συμπεριφοράς παράλληλα με τις αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον του. Ταυτόχρονα βέβαια το περιβάλλον επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου.

¹¹ Κυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά

1.6.6 Η θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας.¹²

Ο R. Sutermeister ανέπτυξε την πιο ουσιαστική ίσως προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Αντί να περιγράψει όλους τους τύπους της ανθρώπινης συμπεριφοράς, το μοντέλο του Sutermeister προσπαθεί να εξετάσει την παραγωγικότητα του ατόμου. Ο Sutermeister θεωρεί ως παραγωγικότητα την απόδοση ανά εργατοώρα λαμβανομένης υπόψη της ποιότητας.

Το μοντέλο και η σχετική θεωρία προσπαθούν να προσεγγίσουν το φαινόμενο «άνθρωπος» στο χώρο εργασίας, τους παράγοντες που παίζουν αποφασιστικό ρόλο και τις απορρέουσες αλληλεπιδράσεις που διευκολύνουν την κατανόηση της συμπεριφοράς του ατόμου στο χώρο αυτό.

1.7 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ¹³

Το πιο σημαντικό συστατικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, στο χώρο εργασίας, είναι το ίδιο το άτομο. Η συμπεριφορά είναι η εκδήλωση της βούλησης του ατόμου. Από τις θεωρίες της συμπεριφοράς εξάγονται τα ακόλουθα γενικά συμπεράσματα για την ανθρώπινη φύση, που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου (ειδικότερα στο χώρο εργασίας):

1. Κάθε άνθρωπος γεννιέται με κάποιες βασικές ανάγκες, στόχους και γνωρίσματα. Είναι γενικά αποδεκτό ότι το άτομο ερχόμενο στον κόσμο έχει έμφυτα χαρακτηριστικά, αλλά εξίσου αποδεκτό είναι και το γεγονός ότι ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά κληρονομούνται. Αναμφίβολα οι πιο ισχυροί προς επίτευξη στόχοι, είναι για το άτομο αυτοί της συντήρησης και της ασφάλειας. Οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αυτενέργειας και η ανάγκη του να ελπίζει, θεωρούνται σαν οι πιο κυρίαρχες του ατόμου.
2. Οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν ν' αλλάξουν και να διευρυνθούν σαν αποτέλεσμα της αποκτώμενης εμπειρίας, της εξάσκησης και των αλληλεπιδράσεων με το περιβάλλον.
3. Κάθε άτομο επηρεάζεται από τις τυχόν επιτυχίες ή αποτυχίες που έχει στη ζωή του.
4. Κάθε άτομο επιζητά τη σταθερότητα – μία κατάσταση σταθερής ισορροπίας μεταξύ των εσωτερικών βιολογικών του αναγκών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Γενικά, οι άνθρωποι φαίνεται να αισθάνονται πιο άνετα σε οικίες καταστάσεις παρά σε κάτι το καινούργιο ή άγνωστο.
5. Τα άτομα έχουν την ικανότητα να σκέπτονται, να σχεδιάζουν και να λειτουργούν λογικά. Είναι γεγονός ότι η συμπεριφορά του ατόμου δεν είναι πάντα λογική, προγραμματισμένη ή συστηματική, το άτομο όμως έχει την ικανότητα να αναθεωρεί και να επανεξετάζει εναλλακτικές προοπτικές μέσα από ένα δομημένο τρόπο σκέψης. Όλες οι θεωρίες της συμπεριφοράς υπογραμμίζουν την ικανότητα του ατόμου να σκέπτεται και να ενεργεί με λογικό τρόπο.
6. Παρότι τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν με τη λογική, εντούτοις πολλές από τις ενέργειές τους επισπεύδονται και ελέγχονται από τα συναισθήματά τους που συνδέονται με τις αισθήσεις τους – όπως της όρασης, ακοής, αφής κ.λ.π. Οι ενέργειες του ατόμου που κατευθύνονται από το συναίσθημα εθεωρούντο στο παρελθόν αποδιοργανωτικοί παράγοντες που οδηγούσαν το άτομο στο να μη συμπεριφέρεται με

¹² Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά

¹³ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά

βάση τη λογική. Στη σύγχρονη όμως εποχή πιστεύεται ότι ο συναισθηματισμός, αποτελεί έναν οργανωτικό και βοηθητικό παράγοντα στις ενέργειες του ανθρώπου και μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα.

7. Η συμπεριφορά του ατόμου συνδέεται και με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις δεξιότητές του. Το μέγεθος, η ζωτικότητα, η επιδεξιότητα, το χρώμα και άλλα φυσικά χαρακτηριστικά πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στην προσπάθεια σκιαγράφησης της συμπεριφοράς. Μερικές από τις ενέργειες της ανθρώπινης συμπεριφοράς απορρέουν από τον κοινωνικό ρόλο που διεκπεραιώνει το άτομο, ενώ κάποιες άλλες ενέργειες απορρέουν από τις φυσικές δυνατότητες και τους φυσικούς περιορισμούς του.
8. Κάθε άνθρωπος έχει τη δική του ξεχωριστή προσωπικότητα, που διαφέρει από αυτή των υπολοίπων ως προς τους στόχους, τα κίνητρα, τις αντιδράσεις, τις εμπειρίες και τους άλλους παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς
9. Γενικά, κάθε άνθρωπος έχει την τάση έχει την τάση να αποδέχεται τις ηθικές αξίες του πολιτισμού και της κοινωνίας στην οποία ζει. Αυτό δεν σημαίνει, βέβαια ότι αποδέχεται κάθε αξία που αντιλαμβάνεται γύρω του, αλλά κατά την εκδήλωση της συμπεριφοράς που λαμβάνει υπόψη τους επικρατούντες ηθικούς κανόνες.
10. Μεγάλη σημασία στη συμπεριφορά του ατόμου έχει και η αντίληψη που έχει για τον εαυτό του, οι εμπειρίες του καθώς και οι σχέσεις που αναπτύσσει με τους γύρω του. Η εκτίμηση αυτών των παραμέτρων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις προθέσεις του, καθώς και τον τρόπο λειτουργίας του.

Σχήμα

Αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ατόμου, του περιβάλλοντος του και των προσωπικών συνθηκών και καταστάσεων.

ΠΗΓΗ: O.J. Harris, *Managing People at Work*, 1988.



ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

2.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ¹⁴

Γύρω στα 1913 ο Munsterberg μαζί με άλλους ψυχολόγους που ασχολήθηκαν με την εξάπλωση της βιομηχανικής επανάστασης και τη θέση του εργαζόμενου μέσα σ' αυτήν, ερεύνησαν τις ατομικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με την επιδεξιότητα καθενός κατά την εκτέλεση των έργων καθώς και την διευθέτηση (οργάνωση) του φυσικού χώρου του τόπου εργασίας.

Η εστίαση της προσοχής των ερευνών τους και το επίπεδο ανάλυσεως ήταν το άτομο.

Μεταξύ των ετών 1925-1935 εμφανίστηκε η αποκαλούμενη «Σχολή των Ανθρώπινων σχέσεων» στις Η.Π.Α.

Σχετικά με τις θεωρίες οργάνωσης μπορούμε να διακρίνουμε έξι σχολές:

1. Η κλασική σχολή, η οποία προέρχεται από τις εργασίες των Taylor και Fayol. (Σε αυτή περιλαμβάνουμε και τη Γραφειοκρατία του Weber).

2. Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, η οποία στηρίχθηκε στις ανακαλύψεις της ψυχολογίας και της δυναμικής των ομάδων.

3. Η ποσοτική σχολή, η οποία προήλθε από την επιχειρησιακή έρευνα.

4. Η ψυχο-κοινωνική σχολή, η οποία δημιουργήθηκε σε αντίδραση προς την αφηρημένη μαθηματική προσέγγιση και στηρίχθηκε στην κοινωνιολογία.

5. Η νεοκλασική εμπειρική σχολή, η οποία επιδιώκει να βρει μια στενότερη επαφή με τα συγκεκριμένα προβλήματα των οργανώσεων.

6. Η θεωρία των συστημάτων.

2.1.1 Κλασική Σχολή (Taylor, Fayol, Weber) ¹⁵

Η κλασική σχολή θεωρεί ότι όλες οι οργανώσεις υπόκεινται σε μερικές γενικές αρχές, οι οποίες θα πρέπει να ακολουθούνται για να επιτευχθούν με επιτυχία οι σκοποί της.

Πολλές σύγχρονες οργανώσεις ακολουθούν τις αρχές της κλασικής σχολής, όπως μεταξύ άλλων:

1. Εξουσία και ευθύνη

2. Μοναδικότητα της εντολής, δηλαδή ένας υπάλληλος παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο

3. Εύρος ελέγχου, δηλαδή περιορισμένος αριθμός ατόμων που μπορεί να επιβλέπει ένας προϊστάμενος.

Η παραδοσιακή οργανωσιακή θεωρία διακρίνεται σε δύο κατευθύνσεις ανάπτυξης. Η πρώτη, η οποία απορρέει από το έργο του Taylor, επικεντρώνεται στις βασικές φυσικές δραστηριότητες που εμπλέκονται στην παραγωγή και τυποποιείται στη μελέτη του χρόνου και στη μελέτη των μεθόδων. Η δεύτερη κατεύθυνση, για την οποία τα έργα των Gulick και Urwick αποτελούν καλά παραδείγματα των οργανώσεων, όπως ο τμηματοποιημένος καταμερισμός και ο συντονισμός της εργασίας.

¹⁴ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ.Ζευγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

¹⁵ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ.Ζευγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

2.1.2 Το επιστημονικό μάνατζμεντ του Taylor.¹⁶

Όταν ο Frederick W. Taylor (1907, 1911, 1919, 1947) διερεύνησε την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπων στις βιομηχανικές οργανώσεις, αναλάμβανε κατ' ουσίαν ο ίδιος να διερευνήσει το γενικό ζήτημα της οργανωσιακής θεωρίας: την ανάλυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των χαρακτηριστικών των ανθρώπων και του κοινωνικού και εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο δημιουργείται από τις οργανώσεις. Ωστόσο, το πραγματικό πεδίο της συμπεριφοράς που εξετάστηκε από τη σχολή του επιστημονικού μάνατζμεντ του Taylor και των μεταγενεστέρων του, υπήρξε πολύ πιο περιορισμένο. Λόγω των ιστορικών συμπτώσεων που συνδέονται με την εκπόνηση του έργου τους και το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο, καθώς επίσης και των ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετώπισαν στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο Taylor και οι συνεργάτες του μελέτησαν κυρίως τη χρησιμοποίηση των ατόμων ως εξαρτημάτων των μηχανών κατά την εκτέλεση τυποποιημένων παραγωγικών εργασιών.

Στη μελέτη του χρόνου και των μεθόδων, η ομάδα του επιστημονικού μάνατζμεντ ασχολήθηκε με την περιγραφή των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου οργανισμού ακολουθώντας τον ίδιο τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε κάποιος να περιγράψει μια σχετικά απλή μηχανή, σκοπός της οποίας ήταν η εκτέλεση μιας σχετικά απλής εργασίας. Στόχος ήταν η χρήση του ατελούς, σχετικά, ανθρώπινου οργανισμού στην παραγωγική διαδικασία με τον άριστο δυνατό τρόπο.

Η σχολή του επιστημονικού μάνατζμεντ είχε ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα ακριβούς μέτρησης των παραγωγικών δραστηριοτήτων του εργαζόμενου. Έθεσε ορισμένα θεμελιώδη ερωτήματα και έδωσε ταυτόχρονα κάποιες απαντήσεις σχετικά με τη μηχανοτεχνία των ανθρώπων (human engineering). Λειτουργήσε ως ερέθισμα για την παραγωγή ενός εντυπωσιακού όγκου μελετών αναφορικά με τους φυσιολογικούς περιορισμούς, οι οποίοι επιβάλλονται στις απλές φυσικές λειτουργίες. Κατάδειξε ότι ήταν εφικτός ο ακριβής προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν οι τυποποιημένες παραγωγικές εργασίες. Από αυτή την άποψη, το έργο του επιστημονικού μάνατζμεντ συνδέεται περισσότερο με την εκμηχάνιση και την αυτοματοποίηση, παρά με τις ευρύτερες ψυχολογικές διαστάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις.

Η ομάδα του επιστημονικού μάνατζμεντ ασχολήθηκε κυρίως με τα είδη των εργασιών οι οποίες επιτελούνται στη γραμμή παραγωγής ή σε τμήματα υπαλλήλων. Αρκετά και σημαντικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα διαφοροποιούν αυτές τις εργασίες από άλλες μορφές δραστηριότητας, στο πλαίσιο των βιομηχανικών οργανώσεων. Πρώτον, είναι ως επί το πλείστον επαναλαμβανόμενες και, συνεπώς, η καθημερινή δραστηριότητα ενός εργαζόμενου μπορεί να διαιρεθεί σε έναν μεγάλο κυκλικά επαναλαμβανόμενων, ουσιαστικά ταυτόσημων, ή έως ένα βαθμό συναφών δραστηριοτήτων. Δεύτερον, οι συγκεκριμένες εργασίες δεν απαιτούν μια πολύπλοκη δραστηριότητα επίλυσης προβλημάτων εκ μέρους του εργαζόμενου που τις επιτελεί. Για τον εργαζόμενο, ο οποίος διαθέτει την απαιτούμενη εκπαίδευση ή την ανάλογη εμπειρία, κάθε εργασία συνδέεται με μια τυποποιημένη μέθοδο εκτέλεσης της.

Οι αρχές της οικονομίας των κινήσεων εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες συνδέονται με: (α) τη χρήση του ανθρώπινου σώματος, (β) τη διαρρύθμιση του χώρου εργασίας, (γ) το σχεδιασμό των εργαλείων και του εξοπλισμού. Έχουν συνοψιστεί σε κυκλικές μορφές από τις οποίες χαρακτηριστικός είναι ο ακόλουθος κατάλογος 22 αρχών (Barnes, 1949).

¹⁶ Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ. Ζευγαριδής/Σ. Ξηλοτόρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

1. Τα χέρια πρέπει να ξεκινούν καθώς επίσης και να ολοκληρώνουν τις κινήσεις τους ταυτόχρονα.
2. Τα χέρια δεν πρέπει να παραμένουν ταυτοχρόνως άπρακτα, εκτός από τις περιόδους ανάπαυσης.
3. Οι κινήσεις των βραχιόνων πρέπει να γίνονται προς αντίθετες και συμμετρικές κατευθύνσεις και πρέπει να γίνονται ταυτόχρονα.
4. Οι κινήσεις του άκρου του χεριού πρέπει να περιορίζονται στις ελάχιστες δυνατές κινήσεις μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η ικανοποιητική εκτέλεση της εργασίας.
5. Η ορμή θα πρέπει να χρησιμοποιείται επικουρικά από τον εργαζόμενο, όποτε είναι δυνατόν, ενώ θα πρέπει να περιορίζεται στο ελάχιστο εάν η μυϊκή προσπάθεια, η οποία πρέπει να καταβληθεί, είναι μεγαλύτερη.
6. Οι ομαλές και συνεχείς κινήσεις των χεριών είναι προτιμότερες από τις ζιγκ-ζαγκ κινήσεις ή τις ευθύγραμμες κινήσεις, οι οποίες συνεπάγονται ξαφνικές και απότομες αλλαγές κατευθύνσεων.
7. Οι βαλλιστικές κινήσεις είναι πιο γρήγορες, πιο ευχερείς και περισσότερο ακριβείς σε σύγκριση με τις περιορισμένες λόγω (προσήλωσης) ή τις «ελεγχόμενες κινήσεις».
8. Ο ρυθμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την ομαλή και αυτόματη εκτέλεση ενός εγχειρήματος και η εργασία πρέπει να διευθετείται έτσι ώστε ο ρυθμός της να είναι κατά το δυνατόν άνετος και φυσικός.
9. Πρέπει να υπάρχει ένας συγκεκριμένος και μόνιμος χώρος τοποθέτησης όλων των εργαλείων και των υλικών.
10. Τα εργαλεία, τα υλικά και τα όργανα ελέγχου πρέπει να είναι τοποθετημένα σε κοντινή απόσταση και ακριβώς απέναντι από τον χειριστή.
11. Πρέπει να χρησιμοποιούνται ανεγκόμηνα δοχεία και κιβώτια για την εναπόθεση των υλικών κοντά στο σημείο στο οποίο χρησιμοποιούνται .
12. Ο εφοδιασμός «κατά ριπάς» πρέπει να χρησιμοποιείται όποτε είναι δυνατόν.
13. τα εργαλεία και τα υλικά πρέπει αν είναι τοποθετημένα έτσι ώστε να επιτρέπουν την καλλίτερη δυνατή διαδοχική ακολουθία κινήσεων.
14. Πρέπει να λαμβάνονται μέτρα ώστε να υπάρχουν ικανοποιητικές συνθήκες ορατότητας. Ο επαρκής φωτισμός αποτελεί τη σημαντικότερη προϋπόθεση για την ύπαρξη ικανοποιητικής οπτικής αντίληψης.
15. Το ύψος του πάγκου εργασίας και του καθίσματος είναι προτιμότερο να ρυθμίζονται έτσι ώστε να μπορεί εύκολα ο εργαζόμενος να εργάζεται όρθιος ή καθισμένος.
16. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει ένα κάθισμα, το ύψος και η μορφή του οποίου θα διευκολύνουν τη σωστή στάση του σώματος.
17. Τα χέρια δεν πρέπει να επιβαρύνονται με εργασίες οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν αποτελεσματικότερα μέσω ειδικών συσκευών, μηχανικών εξαρτημάτων ή ποδοκίνητων μηχανών.
18. Δύο ή περισσότερα εργαλεία πρέπει να συνδυάζονται οποτεδήποτε είναι δυνατόν να συνδυαστούν.
19. Τα εργαλεία και τα υλικά πρέπει να είναι εκ των προτέρων τοποθετημένα στη θέση τους, όποτε αυτό είναι δυνατόν.
20. Στις περιπτώσεις που κάθε δάκτυλο εκτελεί κάποια συγκεκριμένη κίνηση, όπως στη δακτυλογράφηση, ο φόρτος μεταξύ των δακτύλων πρέπει να κατανέμεται ανάλογα με τις εγγενείς δυνατότητες των δακτύλων.
21. Οι χειρολαβές , όπως αυτές που διαθέτουν οι χειροστρόφαλοι και τα μεγάλα κατσαβίδια, πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να επιτρέπουν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη έκταση της επιφάνειας της παλάμης να έρχεται σε επαφή με τη λαβή.

22. μοχλοί, τραβέρσες και χειροκίνητοι τροχοί πρέπει να τοποθετούνται σε τέτοιες θέσεις ώστε ο χειριστής να μπορεί να τους χρησιμοποιήσει μεταβάλλοντας ελάχιστα τη στάση του σώματός του, και επιτυγχάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το μέγιστο όριο της μηχανικής τους απόδοσης.

Ο φυσιολογικός χαρακτήρας των προτάσεων είναι προφανής, όπως, άλλωστε, και το εμπειρικό τους υπόβαθρο, ενώ είναι, επίσης, δεδομένη η απουσία συγκεκριμένης θεωρίας για τον ανθρώπινο μηχανισμό. Ως αρχές μηχανοτεχνίας, είναι αναμφισβήτητα σημαντικές στο πλαίσιο ενός τομέα, ο οποίος περιορίζεται, αφενός, από εργασίες για την εκτέλεση των οποίων η υποκίνηση διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο, και, αφετέρου, από εργασίες οι οποίες απαιτούν περισσότερη υπολογιστικότητα (computation). Ωστόσο, η επέκταση της ισχύος των συγκεκριμένων αρχών και σε άλλους τομείς δεν είναι δυνατή, χωρίς να διευρυνθεί ουσιαστικά το θεωρητικό τους πλαίσιο.

Στο έργο του Taylor:

1. Το ενδιαφέρον εστιάζεται στο πρακτικό πρόβλημα της αποδοτικότητας.
2. Ο εργάτης θεωρείται ως απομονωμένη ομάδα και όχι ως μέλος της οργάνωσης.
3. Ο άνθρωπος είναι χειριστής μηχανής. Η σχέση αυτή δεν είναι σχέση αγάπης και θα πρέπει να γίνει σχέση βασισμένη στον ορθολογισμό.
4. Για κάθε εργασία και διαδικασία στη βιομηχανία υπάρχει ένας άριστος τρόπος εκτέλεσής της. Με τη συστηματική παρατήρηση και πείραμα αναδεικνύονται οι διάφορες σταθερές και νόμοι που πρέπει στη συνέχεια να εφαρμοστούν για να έχουμε την καλύτερη δυνατή παραγωγικότητα.
5. Εισαγάγει την καινοτομία «εκπαίδευση προσωπικού».
6. Διακρίνει τις εργασίες σε δύο κατηγορίες. Τις δραστηριότητες προγραμματισμού και τις εργασίες εκτέλεσης.
7. Οι εργάτες πρέπει να επιλέγονται ώστε να «ταιριάζουν» με την εργασία για την οποία προορίζονται.
8. Το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιεί είναι «η μελέτη του χρόνου και η ανάλυση του έργου».

Συνοψίζοντας οι βασικές αρχές του Taylor είναι:

1. Ο διαχωρισμός του σχεδιασμού της εργασίας από την εκτέλεσή της.
2. Η ανάλυση της κάθε εργασίας στα βασικά της μέρη.
3. Η προσεκτική επιλογή των ανθρώπων, ώστε να έχουν τις ικανότητες να εκτελούν τα βασικά αυτά μέρη.
4. Η κατάλληλη κατάρτιση.
5. Η αμοιβή ανάλογα με την ποιότητα και την ποσότητα της παρεχόμενης εργασίας.

Κριτική του «επιστημονικού μανάτζμεντ»:

• Το βασικό μοντέλο της οργάνωσης κατά τον Taylor είναι μηχανιστικό. Το μέλος της οργάνωσης θεωρείται ένα όργανο παραγωγής και οι ψυχολογικές και κοινωνιολογικές παράμετροι της οργανωσιακής συμπεριφοράς αγνοούνται.

• Η άποψη ότι το οικονομικό κίνητρο είναι το μοναδικό στοιχείο παρακίνησης των ατόμων είναι μία υπερ-απλούστευση.

Η προσέγγιση του «επιστημονικού μανάτζμεντ» αγνοεί κρίσιμες παραμέτρους της οργανωσιακής ζωής, όπως την άτυπη οργάνωση, τις συγκρούσεις συμφερόντων κ.λ.π.

Οι κριτικές που έγιναν στις αρχές του «επιστημονικού μανάτζμεντ» δεν πρέπει να μας οδηγήσουν στη διαγραφή του έργου του Taylor. Ακόμα και σήμερα οι βασικές αρχές του «επιστημονικού μανάτζμεντ» είναι σε αρκετά γενικευμένη χρήση.

Τα παιδιά πίσω από το ταμείο που ετοιμάζουν μια παραγγελία σε ένα Fast Food είναι χαρακτηριστικό δείγμα του «επιστημονικού μανάτζμεντ» στην εποχή μας.

2.1.3 Fayol: Η «ανακάλυψη» της Διοίκησης¹⁷

Ο Fayol έλεγε ότι «διοίκηση είναι το να προβλέπεις και να προγραμματίζεις, να οργανώνεις και να καθοδηγείς, να συντονίζεις και να ελέγχεις» και συνέχισε «το να διοικείς μία επιχείρηση είναι να την οδηγείς προς το στόχο της, προσπαθώντας να κάνεις άριστη χρήση των μέσων που έχεις στη διάθεσή σου».

Οι βασικές αρχές του H. Fayol είναι:

1. Ορθολογική κατανομή της εργασίας (εξειδίκευση εργασίας και μεγιστοποίηση αποτελεσματικότητας)
2. Η αρχή της εξουσίας (κάθε υπεύθυνος δίνει εντολές ανάλογα με την ευθύνη που έχει, οι οποίες πρέπει να υπακούονται).
3. Καθιέρωση πειθαρχίας.
4. Ενότητα εντολής (κάθε υφιστάμενος αναφέρεται σε ένα μόνο προϊστάμενο, από τον οποίο παίρνει εντολές).
5. Κλίμακα εξουσίας (από την κορυφή της πυραμίδας προς τα κάτω – δεν πρέπει να αγνοείται το αμέσως χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο και ένας προϊστάμενος να ασκεί εξουσία στους υφισταμένους των υφισταμένων του).
6. Ενότητα διεύθυνσης (κάθε σύνολο δραστηριοτήτων που αποσκοπούν σε ένα στόχο, πρέπει να έχουν έναν μόνο υπεύθυνο).
7. Οι σκοποί και τα συμφέροντα της οργάνωσης προηγούνται των ατομικών.
8. Οι υπεύθυνοι να χορηγούν δίκαιη αμοιβή.
9. Έκταση συγκεντρωτισμού (αποφυγή της υπερβολικής συγκέντρωσης της εξουσίας και της ευθύνης – αφορά το βαθμό εμπλοκής των εργατών στη λήψη αποφάσεων).
10. Τάξη (άνθρωποι και υλικά να βρίσκονται όταν πρέπει εκεί που πρέπει).
11. Οι προϊστάμενοι να συμπεριφέρονται δίκαια και ευγενικά στο προσωπικό.
12. Να εξασφαλίζεται σταθερότητα στην απασχόληση.
13. Να δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να παίρνει πρωτοβουλίες.
14. Να δημιουργούνται συνθήκες ανάπτυξης, δηλαδή να υπάρχει «ομαδικό πνεύμα και ενότητα στο χώρο εργασίας».

Κριτική των αρχών του Fayol:

- Οι αρχές που διατύπωσε ο Fayol στερούνται ευελιξίας (πιθανόν διότι την περίοδο που διατυπώθηκαν το ευρύτερο περιβάλλον ήταν σταθερό).
- Η μοναδικότητα του σκοπού, επίσης, είναι υπέρ απλούστευση.
- Ο ρόλος που έμμεσα τουλάχιστον προσδίδεται στους εργαζόμενους απεικονίζει μία πατεernalιστική αντίληψη, που επικρατούσε στην αρχή του 19ου αιώνα και η οποία δεν είναι τόσο χρήσιμη σήμερα.

¹⁷ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ.Ζευγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

2.1.4 Weber: Η ανακάλυψη της γραφειοκρατίας ¹⁸

Στο έργο του ο Weber ενδιαφέρθηκε για το θέμα της δύναμης και της εξουσίας.

ΔΥΝΑΜΗ είναι η ικανότητα να υποχρεώνεις τους άλλους, μέσα από μία κοινωνική σχέση, να σε υπακούουν, ανεξάρτητα από τη θέλησή τους.

ΕΞΟΥΣΙΑ είναι το δικαίωμα να απαιτείς από άλλους να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η βάση του μοντέλου είναι η διάρθρωση της εξουσίας. Υπάρχουν τα εξής είδη:

- Η χαρισματική εξουσία
- Η παραδοσιακή εξουσία.
- Η νόμιμη-ορθολογική εξουσία.

Τα βασικά σημεία του υποδείγματος είναι:

- Η αλυσίδα εντολής, από την οποία πηγάζει η «ιεραρχία». Η οργάνωση καθορίζεται ως ένα σύνολο από βαθμίδες που έχουν διαταχθεί σε μία σειρά. Η υψηλότερη βαθμίδα έχει την εξουσία και μπορεί να την αναθέσει στην αμέσως επόμενη.

- Ευθύνη και εξουσία πάνε μαζί. Όταν κάποιος έχει την ευθύνη για τη διεκπεραίωση ενός έργου πρέπει να του δίνεται και η εξουσία να προστάζει.

- Οι σχέσεις μεταξύ εργασίας και ατόμων καθορίζονται από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες. Η ιδέα είναι ότι με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η σταθερή συμπεριφορά, δεν υπάρχουν απρόβλεπτα και αποκλείεται η χρησιμοποίηση της οργάνωσης για προσωπικούς στόχους.

- Ο καταμερισμός της εργασίας γίνεται με βάση την εξειδίκευση.

- Η επιλογή των ατόμων που στελεχώνουν τις διάφορες θέσεις και η εξέλιξη της καριέρας τους γίνεται αξιολογικά.

Το υπόδειγμα της γραφειοκρατίας του Weber αναπτύχθηκε την εποχή κατά την οποία έμπαιναν οι βάσεις της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.

Κριτική των αρχών του Weber

- Η γραφειοκρατία βασίζεται σε μία καθαρή γραμμή ιεραρχίας και σε μία αποτελεσματική κατανομή της εξουσίας, η οποία συνοδεύεται από σαφή περιγραφή των καθηκόντων και των ευθυνών.

- Βέβαια, όταν αλλάζουν οι καταστάσεις και ο ανταγωνισμός είναι έντονος, η προτεραιότητα μετατίθεται στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Αυτό θέτει απαιτήσεις ευελιξίας και πρωτοβουλίας που δεν συμβαδίζουν με την ακαμψία της γραφειοκρατικής δομής.

- Η εμπειρία από τη λειτουργία των «γραφειοκρατικών οργάνωσεων» δείχνει ότι οι κανόνες, οι διαδικασίες και τα πρότυπα λειτουργίας γίνονται αυτοσκοπός και εμποδίζουν τις προσπάθειες προσαρμογής.

- Η υπόθεση – βασική του Weber – του απρόσωπου των σχέσεων δεν είναι δυνατόν να εκπληρωθεί.

- Η προσπάθεια λειτουργίας με τις γραφειοκρατικές προδιαγραφές περιορίζει την ψυχολογική ανάπτυξη του ατόμου και συνοδεύεται από έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία και διάθεσης απόδοσης

¹⁸ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ. Ζευγαρίδη/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΟΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

- Οι άνθρωποι είναι λογικά όντα και συμπεριφέρονται με ορθολογικό τρόπο (ορθολογιστική υπόθεση).
 - Η αποτελεσματικότητα μετριέται ποσοτικά. Ο ανθρώπινος παράγοντας αντιμετωπίζεται ως μηχανή (μηχανιστική υπόθεση).
 - Κάθε εργασία μπορεί να γίνει καλύτερα. Η ανάλυση των εργασιών μας επιτρέπει να οργανώσουμε τα καθήκοντα καλύτερα. Οι δραστηριότητες οργανώνονται με αντικειμενικό και απρόσωπο τρόπο.
 - Συντονισμός και έλεγχος της ιεραρχίας. Η κατανομή της εξουσίας γίνεται από τα πάνω προς τα κάτω.
 - Οι απλές εργασίες είναι πιο εύκολο να μαθευτούν και για αυτό χρειάζεται μία αναλυτική διαίρεση της εργασίας.
 - Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντα υπό στενή επιτήρηση.
 - Οι εργαζόμενοι έχουν μοναδικό κίνητρο το μισθό τους.
- Από τη στιγμή που τους εξασφαλίζεται μία δίκαιη αμοιβή, ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντά του.

ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

- Υπάρχουν ανακρίβειες και κενά στις υποθέσεις που αναφέρονται στις αλληλεπιδράσεις, οι οποίες αναπτύσσονται στο εσωτερικό της οργάνωσης, αλλά και με το εξωτερικό της περιβάλλον.
- Ελαχιστοποιούνται οι συνέπειες των συγκρούσεων.
- Τα άτομα είναι πολύπλοκα όντα, και αυτό έχει σημαντικές συνέπειες όταν τα εξετάζουμε ως κέντρα επεξεργασίας αποφάσεων.
- Σε όλους τους συγγραφείς εμφανίζεται άγνοια των μηχανισμών γνώσης.

2.1.5 Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων¹⁹

Η λεπτομερής παρατήρηση των ανθρώπων στην εργασία οδήγησε σε μια μεθοδική έρευνα για να εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

- Το κεντρικό θέμα σε αυτή την προσέγγιση είναι πως λειτουργούν οι ομάδες και ποιες είναι οι σχέσεις που αναπτύσσονται και εξασφαλίζουν την προσαρμογή της ομάδας στους επιδιωκόμενους στόχους.
- Μερικά άλλα θέματα ενδιαφέροντος είναι τα φαινόμενα συνεργασίας και συγκρούσεων, τα εμπόδια επικοινωνίας, η άτυπη οργάνωση κ.λ.π.

Γενικά, μπορούμε να διακρίνουμε τη θεματολογία στις κατηγορίες:

- Υποκίνηση εργαζομένων
- Συμπεριφορά ομάδων
- Σχέσεις μεταξύ ομάδων
- Ο μάντζερ ως ηγέτης

Τα συμπεράσματα της Σχολής είναι:

- Η εργασία είναι μία δραστηριότητα ομάδας και όχι ατόμων.
- Ο κοινωνικός κόσμος του ενήλικα κτίζεται γύρω από την εργασία.

¹⁹ Χυτήρης Λεωνίδα Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ.Ζευγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

- Η ανάγκη για αναγνώριση, ασφάλεια, το αίσθημα του να ανήκει κάπου είναι πιο σημαντικά για την ανάπτυξη του ηθικού του και την αύξηση της παραγωγικότητας από ότι οι φυσικές συνθήκες της εργασίας του.

- Ένα παράπονο δεν είναι απαραίτητα μια αντικειμενική αναφορά γεγονότων. Είναι πιο συχνά ένα σύμπτωμα που εκδηλώνει μια διαταραχή στο καθεστώς του εργαζόμενου.

- Ο εργαζόμενος είναι ένα άτομο του οποίου οι στάσεις και η αποτελεσματικότητα επηρεάζονται από κοινωνικές πιέσεις.

- Οι άτυπες ομάδες στο χώρο παραγωγής ασκούν σημαντική πίεση και κοινωνικό έλεγχο στις εργασιακές συνθήκες και στάσεις του εργαζόμενου.

- Η ομαδική εργασία δεν προκύπτει τυχαία, αλλά πρέπει να σχεδιαστεί και αναπτυχθεί. Αν η ομαδική συνεργασία επιτευχθεί, τότε οι ανθρώπινες σχέσεις στην παραγωγή θα αποκτήσουν μια συνοχή, η οποία θα αντισταθεί στα διαλυτικά φαινόμενα που μπορεί να προκαλέσει η προσαρμογή στις κοινωνικές εξελίξεις.

Κριτική:

- Οι κριτικές που ασκήθηκαν, κυρίως από τους «πρακτικούς», έχουν να κάνουν κυρίως με τη «λειτουργική αναποτελεσματικότητά της».

- Όπως χαρακτηριστικά λέγεται: η κλασική σχολή ενδιαφέρθηκε για την «οργάνωση χωρίς ανθρώπους» και η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων για τους «ανθρώπους χωρίς οργάνωση».

- Υποστηρίζεται επίσης ότι προτείνει μία άσκηση «φτηνής» ψυχολογίας, κατά την οποία προσπαθείς να ωθήσεις τον εργαζόμενο σε αύξηση της παραγωγικότητάς του καλοπιάνοντάς τον και εκδηλώνοντάς του αισθήματα ψεύτικης εκτίμησης.

- Παρόλη την κριτική, προτάσεις της Σχολής έχουν γίνει αποδεκτές από αρκετούς μάνατζερ και έχουν ενσωματωθεί στις σύγχρονες θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς, π.χ. το ενδιαφέρον για την επικοινωνία και τη συμβουλή, τη σημασία που δίδεται στην κατάρτιση στελεχών για την απόκτηση ηγετικών ικανοτήτων κ.λ.π.

2.1.6 Η Ποσοτική Σχολή ²⁰

Η επιτυχία που είχαν τα μαθηματικά υποδείγματα στην αντιμετώπιση πολεμικών εφαρμογών στο Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία της επιχειρησιακής έρευνας, δηλαδή την εφαρμογή μαθηματικών μοντέλων σε προβλήματα της οικονομίας και της διαχείρισης των επιχειρήσεων.

Οι τεχνικές των μαθηματικών κάνουν αναγωγή της πραγματικότητας σε ποσοτικά στοιχεία. Αυτό βέβαια περιορίζει την εφαρμογή των ποσοτικών μεθόδων στους τομείς της οργάνωσης που μπορούν να διατυπωθούν με κατάλληλο τρόπο.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των ποσοτικών μεθόδων είναι η επικέντρωση στην τεχνολογία.

Στην «επιχειρησιακή έρευνα» δίδεται ο ρόλος της «επιστημονικής προετοιμασίας των αποφάσεων».

Κριτική:

Η έμφαση που δίδεται στις ποσοτικές μεθόδους απομακρύνει τη θεωρία των οργανώσεων μέσα από τις αρχές της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων και δημιουργεί μια τάση ελαχιστοποίησης των ψυχολογικών και κοινωνικών παραγόντων, με συνέπεια να παραγνωρίζεται η πραγματικότητα της λειτουργίας των οργανώσεων.

²⁰ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ.Ζευγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

2.1.7 Η Ψυχο-κοινωνιολογική σχολή ²¹

Η Σχολή αυτή παρουσιάστηκε ως αντίδραση στις αντιτιθέμενες θέσεις των προηγούμενων.

Διακηρύσσει ότι έχει έναν ενοποιητικό χαρακτήρα και προσπαθεί να επιτύχει μία σύνθεση των αντιτιθέμενων απόψεων που παρουσίασαν οι προηγούμενες σχολές. Ενσωματώνει τα συναισθήματα, τις προσωπικές αξίες και σκοπούς με τα προβλήματα που τίθενται στο συντονισμό των δραστηριοτήτων που απαιτούν λογική, σχεδιασμό και ορθολογική επίλυση των προβλημάτων. Η προσφορά της είναι σημαντική για τους δύο παρακάτω λόγους:

1. Τη θέση της που αφορά τη λήψη της απόφασης. Δηλαδή, η λήψη της απόφασης είναι συνάρτηση όχι μόνο των κριτηρίων – λιγότερο ή περισσότερο ορθολογικών – για την επιλογή μέσα από ένα σύνολο εναλλακτικών δυνατοτήτων, αλλά επίσης από τα κίνητρα και την αντίληψη που έχει αυτός που αποφασίζει για το περιβάλλον, την πραγματικότητα. Εδώ βρίσκεται μία σημαντική ανακάλυψη: η αντίληψη του περιβάλλοντος υπόκειται σε σημαντικές παραποιήσεις. Αυτές οι παραποιήσεις εξαρτώνται από τα κίνητρα αυτού που αποφασίζει τη στιγμή που παίρνει την απόφαση, αλλά και της θέσης του στην ιεραρχία σε συνδυασμό με το ρόλο που απαιτεί η θέση του.

2. Την εφαρμογή της παραπάνω ανακάλυψης στις συγκρούσεις. δηλαδή, Υπάρχουν οι απλές συγκρούσεις, οι οποίες προκύπτουν από την ίδια την εκτέλεση της δουλειάς ή προκύπτουν μέσα από τη ροή της εργασίας. Όμως οι περισσότερες συγκρούσεις και οι πλέον δύσκολες να επιλυθούν οφείλονται σε διαφορετική αντίληψη του περιβάλλοντος από τους εμπλεκόμενους. Πρόκειται για συγκρούσεις δομικού χαρακτήρα. Στις περιπτώσεις αυτές, ένα στέλεχος, π.χ. είναι πεπεισμένο πως έχει απόλυτο δίκιο για μια επιλογή, πρόβλεψη ή θέση. Για αυτόν είναι τόσο προφανές, που όταν κάποιος άλλος δεν το αντιλαμβάνεται και διατυπώνει αντιρρήσεις, είναι απλώς *κακόπιστος*.

Σχετικά με το τελευταίο, μετέπειτα έρευνες άσκησαν κριτική, παρατηρώντας ότι εντόπισε μεν πολύ σωστά τις διαφορές στην αντίληψη της πραγματικότητας» ως κύριας πηγής των συγκρούσεων, αλλά τις αιτιολόγησε από τη διαφορά στην ιεραρχική θέση των εμπλεκομένων. Δεν έλαβε υπόψη και άλλους παράγοντες, όπως η κουλτούρα ή η χρησιμοποιούμενη γλώσσα.

2.1.8 Η Νεοκλασική η Εμπειρική σχολή ²²

Αναπτύχθηκε σε αντίδραση προς αυτήν την απομάκρυνση μεταξύ ειδικών της οργάνωσης και των υπευθύνων της οργάνωσης. Αποτελεί προέκταση της κλασικής σχολής, τουλάχιστον στην προσέγγιση. Είναι τελείως εμπειρική και παρουσιάζει αυτονομία σε σχέση με τις άλλες θεωρίες της οργάνωσης. Αναπτύχθηκε σε μία εποχή κατά την οποία είχαν επουλωθεί τα τραύματα του πολέμου (1950-60) και που άρχισε αυτό που πολύ αργότερα θα χαρακτηρίζαμε ως «παγκοσμιοποίηση της οικονομίας».

Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα. Θα λέγαμε ότι βασίζεται στην ατομική αποτελεσματικότητα και τον πραγματισμό. Τα πάντα αξιολογούνται με βάση το αποτέλεσμα. Οι αρχές της στηρίζονται στις παρακάτω υποθέσεις:

²¹ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ.Ζευγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

²² Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ.Ζευγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

- Μεγιστοποίηση του κέρδους.
- Αποκέντρωση της ευθύνης και των αποφάσεων.
- Αύξηση του αριθμού των υφισταμένων που μπορεί να έχει ένας προϊστάμενος.
- Διοίκηση βάσει στόχων.
- Έλεγχος κατ' εξαίρεση και αυτοέλεγχος αυτόνομων ομάδων.
- Η υποκίνηση μέσα από την ανταγωνιστικότητα.
- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας των δομών χρησιμοποιώντας ένα σύνολο δεικτών.

Η σχολή και οι επιτυχίες της στο επίπεδο της αποτελεσματικότητας, συνετέλεσαν στη διάχυση πρωτοτύπων εννοιών, όπως:

- Διοίκηση βάσει στόχων,
- Έλεγχος με βάσει τα αποτελέσματα,
- Αποκέντρωση,
- Υποκίνηση από τη φιλοδοξία και τον φόβο της αποτυχίας. Πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι καμιά άλλη σχολή δεν εμφάνισε την ίδια επιτυχία σε επίπεδο ατομικών αποτελεσμάτων.

2.1.9 Συστημική προσέγγιση – Η Οργάνωση ως σύστημα ²³

ΣΥΣΤΗΜΑ είναι ένα σύνολο αλληλοσυνδεδεμένων στοιχείων για ένα σκοπό, τα οποία και αλληλοεπηρεάζονται, αποτελώντας το καθένα ερέθισμα για τα άλλα. Διαφορετικοί ερευνητές έχουν διαφορετικούς σκοπούς και αυτό είναι φυσικό να επηρεάζει τα σύνορα του συστήματος. Ένα σύστημα ορίζεται λιγότερο ή περισσότερο αυθαίρετα. Ταυτόχρονα ορίζεται και το υπόλοιπο του συστήματος, το περιβάλλον.

➤ ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΣΤΗΜΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

- Ολότητα
- Δομή συστήματος
- Περιβάλλον
- Κλειστό σύστημα
- Ανοικτό σύστημα
- Επανάδραση ή ανατροφοδότηση ή επαναπληροφόρηση (feedback)
- Θετική επανάδραση (αποτέλεσμα τύπου χιονοστιβάδας)
- Αρνητική επανάδραση (μηχανισμός άμβλυνσης φαινομένων, π.χ. θερμοστάτης)

➤ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Στην αναλυτική προσέγγιση ο ερευνητής ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

1. Αναλύει και διαχωρίζει αυτό που θέλει να ερμηνεύσει στις συνιστώσες του.
2. Ερμηνεύει τις ιδιότητες ή τη συμπεριφορά του κάθε μέρους χωριστά.
3. Συνενώνει αυτές τις επιμέρους ερμηνείες για να ερμηνεύσει το όλο.

Η Συστημική Σκέψη είναι ένας νέος τρόπος σκέψης, ο οποίος αναφέρεται στο όλο παρά στα μέρη του. Η Συστημική Σκέψη είναι ένας τρόπος να βλέπουμε τους εαυτούς μας, τα περιβάλλοντα στα οποία ζούμε, τα συστήματα που μας περιβάλλουν και των οποίων αποτελούμε μέρος, μέσα από τις αλληλεπιδράσεις μας. Οι αλληλεπιδράσεις θα πρέπει να αποτελούν τη βάση για όλους τους ορισμούς. Οποιοδήποτε πράγμα θα πρέπει να οριστεί όχι από το τι είναι μόνο του, αλλά τι είναι σε σχέση με τα άλλα πράγματα. Η συστημική σκέψη αντιστρέφει τα βήματα της ανάλυσης, που παρουσιάσαμε πιο πάνω. Δηλαδή,

²³ Χυτήρης Λεωνίδα Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ.Ζεουγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

1. Προσδιορίζουμε ένα όλο, που περιέχει το μέρος της πραγματικότητας που μας ενδιαφέρει, δηλαδή του συστήματος που είναι το αντικείμενο της μελέτης μας.

2. Ερμηνεύουμε τις ιδιότητες ή τη συμπεριφορά του περιέχοντος όλου.

3. Ερμηνεύουμε τις ιδιότητες ή τη συμπεριφορά του συστήματός μας σε σχέση με τους ρόλους ή τις λειτουργίες του στο περιέχον όλο.

Σε αυτή τη προσέγγιση η σύνθεση προηγείται της ανάλυσης. Στην αναλυτική σκέψη το «πράγμα» που θέλουμε να μελετήσουμε αντιμετωπίζεται ως όλο, το οποίο πρέπει να αναλυθεί στις συνιστώσες του. Στη σύνθεση το «πράγμα» προς κατανόηση αντιμετωπίζεται ως μέρος ενός περιέχοντος όλου. Η πρώτη περιορίζει το επίκεντρο της διερεύνησης, ενώ η δεύτερη το διευρύνει.

2.1.10 Οργάνωση – Ανοικτό Σύστημα ²⁴

Τα κυριότερα σημεία για την κατανόηση των ανοικτών συστημάτων είναι ο σκοπός, το περιβάλλον, οι αλληλεξαρτήσεις, η δομή και οι αναδυόμενες ιδιότητες. Η οπτική των οργανώσεων μέσα από τη θεώρηση των συστημάτων ανθρώπινης δραστηριότητας (ΣΑΔ) δεν αναιρεί τα σημεία αυτά.

Σύστημα Ανθρώπινης Δραστηριότητας (ΣΑΔ) είναι ένα σύνολο ανθρώπων και άλλων πόρων που έχουν οργανωθεί σε ένα όλο για να επιτύχουν ένα σκοπό.

Οι άνθρωποι στο σύστημα επιλέγουν και εκτελούν δραστηριότητες – ατομικά και συλλογικά – οι οποίες τους επιτρέπουν να επιτύχουν ένα συλλογικά αναγνωρισμένο σκοπό. Ένα ΣΑ. είναι ανοικτό σύστημα που είναι σε συνεχή διάδραση με το περιβάλλον του, εξαρτάται από αυτό και συμβάλλει σε αυτό. Η φύση της σχέσης του με το περιβάλλον είναι της αμοιβαίας αλληλεξάρτησης. Μέσα από την αλληλεξάρτηση καθορίζονται και οι σκοποί του συστήματος.

Κάθε επιχείρηση, όπως και κάθε κοινωνική οργάνωση, μπορεί να μελετηθεί μέσω της συστημικής προσέγγισης (επιχείρηση – ανοικτό σύστημα).

2.2 ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ²⁵

- Η συμπεριφορά (τι λέμε και τι κάνουμε κατά την εργασία) είναι συνάρτηση των προσωπικών χαρακτηριστικών του ατόμου (προσωπικότητα, γνώσεις, ικανότητες, κ.λπ) και του πώς αντιλαμβάνεται το περιβάλλον εντός του οποίου κινείται
- Η συμπεριφορά σχετίζεται με τις αντιλήψεις, στάσεις, προσδοκίες, αξίες, κίνητρα, και προσωπικότητα του ατόμου

2.2.1 Χαρακτηριστικά του ατόμου - Αντίληψη: ²⁶

Ότι αντιλαμβανόμαστε είναι αποτέλεσμα των αισθήσεων, της προσοχής, των εμπειριών και των προσδοκιών μας. Οι αισθήσεις καθορίζονται σε ένα μεγάλο βαθμό από τις βιολογικές μας ικανότητες. Ως «αίσθηση» ορίζεται η λειτουργία καταγραφής των διάφορων ερεθισμάτων, της νευρωτικής δραστηριότητας, αλλά και των άμεσων εμπειριών που θα δημιουργήσουν αυτά τα ερεθίσματα. Οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις που έχουμε από το παρελθόν έχουν δημιουργήσει μια «εικόνα του κόσμου», ένα χάρτη θα μπορούσαμε να πούμε, που λειτουργεί ως ένα νοητικό πλαίσιο, το οποίο μας βοηθά να οργανώσουμε τα ερεθίσματα.

²⁴ Σ. Ζευγαρίδη/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

²⁵ Σ. Ζευγαρίδη/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

²⁶ Σ. Ζευγαρίδη/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η έννοια της αντίληψης αναφέρεται ακριβώς στις διεργασίες, οι οποίες, στηριζόμενες στις αισθητηριακές διεργασίες, προβαίνουν στην αρχική αναγνώριση και ερμηνεία των αισθητηριακών δεδομένων.

Οι θεωρίες των αιτιοπροσδιορισμών (attributiontheory) προσπαθούν να διευρύνουν την κατανόησή μας για το πώς η αντίληψη επηρεάζει τη συμπεριφορά στις οργανώσεις. Οι αιτιοπροσδιορισμοί (attributions) ή εξηγήσεις είναι οι διάφορες υποθέσεις που κάνουμε για να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά, τη δική μας και των άλλων. Είναι απαντήσεις που δίδονται στο «γιατί» και παρεμβάλλονται μεταξύ του ερεθίσματος και της απάντησης.

Οι παρατηρούμενες συμπεριφορές ερμηνεύονται με τη χρησιμοποίηση κανόνων συναίνεσης, συνέπειας, διακριτικότητας. Η ερμηνεία μας προσδιορίζει το αν η συμπεριφορά οφείλεται σε εσωτερικές ή εξωτερικές αιτίες. Τα αίτια διακρίνονται σε περιστασιακά (situational) και διαθεσικά (dispositional).

Ο κανόνας της συναίνεσης μας οδηγεί να αναζητήσουμε στοιχεία για να διαπιστώσουμε αν κάποιο γεγονός συμβαίνει μόνο σε εμάς (χαμηλός βαθμός συναίνεσης) ή όχι (υψηλός βαθμός συναίνεσης) (π.χ. αν ένα άτομο αντιμέτωπο με την ίδια κατάσταση συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο).

Ο κανόνας της συνέπειας μας υποχρεώνει να διαπιστώσουμε ανταίδια ερεθίσματα σε διαφορετικές χρονικές στιγμές προκαλούν τα ίδια αποτελέσματα. Αν υπάρχει επιβεβαίωση, τότε έχουμε υψηλό βαθμό συνέπειας και αναζητούμε να προσδιορίσουμε διαθεσικά αίτια. Διαφορετικά, αναζητούμε περιστασιακά αίτια (π.χ. αν το ίδιο άτομο συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές).

Ο κανόνας της διακριτικότητας μας οδηγεί να εξετάσουμε εάν εκτός από το συγκεκριμένο ερέθισμα υπάρχουν και άλλα που προκαλούν το ίδιο γεγονός (π.χ. αν το ίδιο άτομο συμπεριφέρεται με το ίδιο τρόπο σε διαφορετικές καταστάσεις). Μπορούμε λοιπόν να παρατηρήσουμε ότι:

- Όταν μία συμπεριφορά χαρακτηριστεί πως έχει υψηλή συνέπεια, αλλά χαμηλή συναίνεση και διακριτικότητα, έχουμε την τάση να την αποδίδουμε σε διαθεσικούς παράγοντες.

- Όταν μία συμπεριφορά χαρακτηριστεί πως έχει χαμηλή συνέπεια, αλλά υψηλή συναίνεση και διακριτικότητα, έχουμε την τάση να την αποδίδουμε σε περιστασιακούς παράγοντες.

2.2.2 Στάσεις: ²⁷

Η στάση ενός ατόμου απέναντι σε μια κατάσταση, σε ένα αντικείμενο ή σε έναν άνθρωπο συνίσταται στη βασική διάθεση του ατόμου ως προς το αντικείμενο, το ζήτημα ή τον άνθρωπο. Η στάση αποτελεί μία θετική ή αρνητική εκτίμηση ενός ατόμου κάποιας πλευράς του εξωτερικού κόσμου και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Έχει ένα αντικείμενο
- Είναι αξιολογική
- Επιδιαρκεί

Στα πλαίσια της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν διευκρινιστεί τρεις βασικές στάσεις των εργαζομένων που συνδέονται με τη συμπεριφορά του ως προς την εργασία.

1. Εργασιακή ικανοποίηση. Είναι η συναισθηματική συνιστώσα της στάσης του ατόμου ως προς την εργασία του.

²⁷ Σ. Ζεγγαριδής/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

2. Εργασιακή ταύτιση. Πρόκειται για το ψυχολογικό «δέσιμο» μεταξύ του εργαζομένου και της εργασίας που κάνει

3. Οργανωσιακή δέσμευση. Εκφράζει τη σύνδεση ατόμου-οργάνωσης.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της οργανωσιακής δέσμευσης είναι:

- Η επιθυμία του ατόμου να παραμείνει μέλος της οργάνωσης.
- Η επιθυμία να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για το συμφέρον της επιχείρησης.
- Η αποδοχή των σκοπών της οργάνωσης.

2.2.3 Προσδοκίες: ²⁸

Οι προσδοκίες είναι ένας τύπος νοητικών δομών, οι οποίες δημιουργούνται από την παρελθούσα εμπειρία και η λειτουργία τους συνίσταται στο να προετοιμάσουν το άτομο για αυτό που πρόκειται να συμβεί.

Οι προσδοκίες, λοιπόν, επιχειρούν να δώσουν την απάντηση στο ερώτημα «τι θα συμβεί μελλοντικά»

2.2.4 Αξίες: ²⁹

Ποιο γενικές από τις στάσεις – «Τι είναι καλό, σωστό, δίκαιο; (σε αντιδιαστολή με: κακό, λάθος, άδικο;)

Οι αξίες αναφέρονται στη σημασία που δίνει ένα άτομο σε άλλα άτομα, γεγονότα, ιδέες, καταστάσεις κ.λ.π. Οι αξίες είναι πιο γενικές από τις στάσεις, καθώς το σημείο αναφοράς τους μπορεί να είναι πολύ γενικό, π.χ. η θρησκεία, η πολιτική, η οικολογία κ.λ.π. Οι αξίες αντανακλούν μια αίσθηση του τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι δίκαιο και τι άδικο. Μπορούμε να πούμε ότι οι αξίες αντιπροσωπεύουν τη συναισθηματική πλευρά των στάσεων.

2.2.5 Πιστεύω: ³⁰

Τα πιστεύω δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη διαζευκτικές κατηγοριοποιήσεις του τύπου «σωστό / λάθος», αλλά διαρκείς ιδέες/ σκέψεις γύρω από κάποιο ζήτημα (π.χ., «πιστεύω ότι πρέπει να παίρνουμε ελάχιστα ρίσκα όταν σκεπτόμαστε να εισάγουμε ένα νέο προϊόν»)

Τα πιστεύω είναι ιδέες, σκέψεις σχετικά με διάφορα αντικείμενα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτές τις ιδέες-σκέψεις. Αποτελούν τη σκεπτόμενη συνιστώσα των στάσεων και δεν αναφέρονται σε θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις. Τα πιστεύω συσχετίζονται χαρακτηριστικά σε ένα αντικείμενο. Τα πιστεύω συχνά διατηρούνται για μεγάλες περιόδους και συνδυάζονται για να σχηματίσουν τις στάσεις.

2.2.6 Κίνητρο: ³¹

Τα άμεσα αίτια που ωθούν προς μια συμπεριφορά X Ιεράρχηση κινήτρων κατά Maslow: φυσιολογικές/ βιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, στέγη, σεξ, κ.λπ) – διαπροσωπικές σχέσεις – αυτό-εκτίμηση – αυτό-ολοκλήρωση

Χρησιμοποιούμε τη λέξη κίνητρο για να αναφερθούμε στα άμεσα αίτια που εξηγούν μια συμπεριφορά. Πρόκειται για εσωτερικές απαντήσεις στις ανάγκες του ατόμου. Ο Maslow (1962) ιεράρχησε τα κίνητρα διαχωρίζοντάς τα σε εκείνα που ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, σεξ, ασφάλεια) και στα κίνητρα για τη γενικότερη ανάπτυξη του ατόμου (διαπροσωπικές σχέσεις, αυτοεκτίμηση, αυτοολοκλήρωση). Το κίνητρο, καθώς και

²⁸ Σ. Ζευγαρίδη/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

²⁹ Σ. Ζευγαρίδη/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

³⁰ Σ. Ζευγαρίδη/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

³¹ Σ. Ζευγαρίδη/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

άλλοι παρεμφερείς όροι, όπως ορμές, ένστικτα, ανάγκες, είναι όροι που έχουν εισαχθεί για να μας επιτρέψουν να κατανοήσουμε καλύτερα δύο χαρακτηριστικά μιας συμπεριφοράς:

- Την εκδήλωση και ένταση μιας συμπεριφοράς
- Την κατεύθυνση μιας συμπεριφοράς

2.2.7 Προσωπικότητα: ³²

Το είδος και φύση βασικών χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς ενός ατόμου

Η προσωπικότητα ως έννοια αποδίδεται, κλινικά, με δύο τρόπους:

• Με την έννοια των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς, που ένας παρατηρητής μπορεί να καταγράψει και τα οποία έχουν μία σταθερότητα στο χρόνο.

• Με την έννοια των τύπων της προσωπικότητας. Διακρίνονται οι ακόλουθοι δύο τύποι προσωπικότητας:

• Ο κοινωνιοτρόπος. Εκδηλώνει συμπεριφορά που στοχεύει στην εξασφάλιση μιας σχέσης. Μέσα από αυτήν επιδιώκει την εξασφάλιση του αισθήματος ασφάλειας και αποσκοπεί συνεχώς στη διατήρηση της σχέσης.

• Ο αυτόνομος. Στοχεύει να αποκτήσει συναισθήματα ασφαλείας μέσα από την απόκτηση επαγγελματικής επιτυχίας και ελευθερίας. Δεν διαθέτει ιδιαίτερη διαπροσωπική ευαισθησία, είναι λιγότερο εύκαμπτος από τον κοινωνιοτρόπο και είναι προσανατολισμένος στη δράση. Αποφεύγει να ζητά βοήθεια και εναντιώνεται σε όποιον στέκεται εμπόδιο στο δρόμο του.

2.3 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ³³

Τι είναι αυτό που θα κάνει ένα εργαζόμενο αποδοτικό;

Η απόδοση των εργαζομένων σε κάθε οργάνωση είναι φανερό ότι εξαρτάται από τις ικανότητές του. Με τον όρο ικανότητα εννοούμε το άθροισμα της τεχνογνωσίας, της δεξιοτεχνίας και της νοοτροπίας.

Για να επιθυμεί ο εργαζόμενος να δώσει τον καλύτερο εαυτό του προς όφελος δικό του και της οργάνωσης, πρέπει να έχει κίνητρα. Αναφέρουμε σχετικά ότι έχει αμφισβητηθεί ακόμα και η βάση της παραπάνω προβληματικής, δηλαδή της «βασικής υπόθεσης» ότι η παρακίνηση οδηγεί στην επιτυχία (Durst, 1987). Στο άρθρο αυτό υποστηρίζεται ότι είναι πιο πιθανό να ισχύει το αντίστροφο. Δηλαδή, η επιτυχία της οργάνωσης να είναι αυτή που παρακινεί το προσωπικό. Βλέπουμε λοιπόν από την τελευταία παρατήρηση ότι 70 και πλέον χρόνια ενασχόλησης ειδικών και μη με το θέμα της παρακίνησης δεν έχει απαντηθεί ακόμα το θεμελιώδες ερώτημα της αρχής.

Υπάρχουν τρεις κύριες ομάδες θεωριών για την παρακίνηση:

1. Η παραδοσιακή.

2. Η άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων ήταν αυτή που προκάλεσε τη συστηματική διερεύνηση τέτοιων θεμάτων (από τα συμπεράσματα που βγήκαν από τα πειράματα του Hawthorn, στα οποία αναφερθήκαμε στο πρώτο κεφάλαιο).

Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ζώο, το οποίο αποκτά ένα αίσθημα ταυτότητας και αυτοσεβασμού μέσα από τις κοινωνικές σχέσεις. Οι υπεύθυνοι των οργανώσεων, λοιπόν, πρέπει να εισαγάγουν τις ανθρώπινες σχέσεις στις οργανώσεις και να οργανώσουν την εργασία γύρω από ομάδες εργασίας.

3. Οι θεωρίες των διαδικασιών ή προσδοκιών.

³² Σ. Ζευγαρίδη/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

³³ Σ. Ζευγαρίδη/Σ. Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Θεωρίες Υποκίνησης

2.3.1 Θεωρίες Ιεράρχησης των Αναγκών –A. Maslow ³⁴

Ο Maslow ομαδοποίησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε οκτώ κατηγορίες:

- Βιολογικές
- Ασφάλειας
- Σχέσεων
- Εκτίμησης
- Γνώσης και κατανόησης
- Αισθητικής
- Αυτοπραγμάτωσης (για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του στο όριό τους)
- Υπερβατικές (πνευματική ανάγκη για «κοσμική ταύτιση») (Κάθε ανάγκη στο κάτω μέρος της κλίμακας έχει προτεραιότητα έναντι μιας ανάγκης που βρίσκεται υψηλότερα στην κλίμακα).

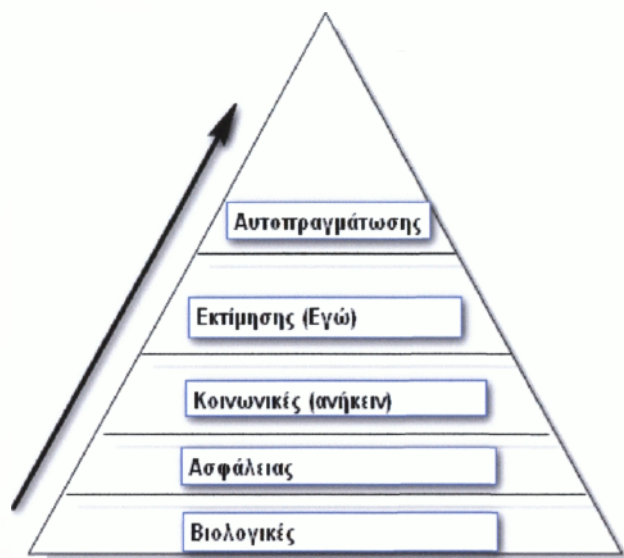
Μια πιστή εφαρμογή της κλίμακας στις οργανώσεις σημαίνει:

Οι οργανώσεις ικανοποιούν πρώτα τις βιολογικές ανάγκες των εργαζομένων, οπότε οι τελευταίοι έχουν εξασφαλίσει ότι χρειάζεται για τη συντήρησή τους, οι σχέσεις στο χώρο εργασίας είναι ικανοποιητικές και δεν αντιμετωπίζουν κίνδυνο απόλυσης. Τότε οι ανάγκες τους περνούν στο ανώτερο επίπεδο, απαιτούν αναγνώριση, διακρίσεις, ευκαιρίες για επιμόρφωση, αναρρίχηση σε βαθμό κ.λ.π. Και η άνοδος συνεχίζεται. Δεν υπάρχει πρόβλημα, γιατί οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση δεν μπορούν να κορεστούν, και παραμένει διαρκώς κάποιο κίνητρο. Τελικά μπορούμε να πούμε ότι ισχύουν τρεις βασικές προτάσεις:

1. Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Επιθυμεί συνεχώς και επιθυμεί περισσότερα. Το τι επιθυμεί είναι συνάρτηση αυτού που έχει.
2. Όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί.
3. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με τις προτεραιότητές τους για ικανοποίηση.

³⁴ Σ.Ζευγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Σχήμα:
Πυραμίδα ανθρώπινων
Αναγκών, κατά Maslow



2.3.2 **Θεωρία των δύο Παραγόντων του HERZBERG** ³⁵

Ο Herzberg εντόπισε δύο ομάδες παραγόντων που επιδρούν στη διάθεσή μας για εργασία.

1. Οι παράγοντες που συνδέονται με την ικανοποίηση: η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η υπευθυνότητα, η φύση της εργασίας και οι δυνατότητες εξέλιξης. Οι παράγοντες αυτοί ονομάστηκαν κίνητρα.

2. Οι παράγοντες που συνδέθηκαν με τη δυσαρέσκεια: η πολιτική της εταιρίας, ο τρόπος διοίκησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ασφάλεια και η σιγουριά, ο μισθός. Οι παράγοντες αυτοί ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης.

2.3.3 **Θεωρίες Προσδοκιών (ή θεωρίες διαδικασίας)** ³⁶

Οι θεωρίες προσδοκιών (ή παρακίνησης) παρουσιάζουν μια πιο δυναμική προσέγγιση της προβληματικής της παρακίνησης. Προσπαθούν να κατανοήσουν τις νοητικές διαδικασίες που διεξάγονται στο μυαλό των ανθρώπων και οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους. Συνδέονται περισσότερο με τη διαδικασία του σχηματισμού των κινήτρων παρά με μία στατική ανάλυση των αναγκών. Π.χ. Η θεωρία της δικαιοσύνης (Equity Theory) βασίζεται στις ατομικές συγκρίσεις – αν τα άτομα θεωρούν ότι αμείβονται άνισα για αυτό που κάνουν σε σχέση με την προσφορά συναδέλφων τους, τότε μειώνεται η παρακίνησή τους.

³⁵ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ.Ζευγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

³⁶ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βαγιάτη Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά και Σ.Ζευγαρίδη/Σ.Ξηλοτύρη-Κουφίδου ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ

2.4 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ -ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.4.1 Τι είναι επικοινωνία ³⁷

- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε έναν άλλο.
- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ακόμα ενέργεια σε ένα δέκτη Β με στόχο να ενεργήσει επάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας, και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.

Οι άνθρωποι επικοινωνούν για πολλούς και ποικίλους λόγους, τους οποίους μπορούμε να κατατάξουμε σε 4 μεγάλες κατηγορίες:

1. Προσωπικές ανάγκες
2. Κοινωνικοί σκοποί
3. Πρακτική και οικονομική αναγκαιότητα
4. Καλλιτεχνική έκφραση

2.4.2 Η επικοινωνία ως διαδικασία ³⁸

Η επικοινωνία ορίζεται γενικά σαν η διοχέτευση πληροφοριών από έναν πομπό σε έναν δέκτη και η κατανόησή τους από τον δέκτη. Ο ορισμός αυτός δεν περιορίζεται μόνο στη προφορική ή γραπτή επικοινωνία. Περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους με τις οποίες μεταβιβάζονται πληροφορίες από ένα άτομο σ' ένα άλλο, αυτό μπορεί να συμβεί ακόμη και με τη σιωπή.

Κάθε διαδικασία επικοινωνίας περιγράφεται από τα παρακάτω συστατικά της μέρη:

1. Έναν πομπό
2. που κατευθύνει ένα μήνυμα
3. μέσα από ένα μέσο-μορφή
4. σε ένα δέκτη
5. και έχει ένα αποτέλεσμα

Η επικοινωνία διακρίνεται σε:

- Λεκτική επικοινωνία
- Μη λεκτική επικοινωνία

Για μία ανοικτή και σαφή επικοινωνία, το προφορικό και το μη προφορικό μήνυμα πρέπει να συμφωνούν μεταξύ τους. Η ασυμφωνία των δύο μηνυμάτων οδηγεί σε αβεβαιότητα. Η επικοινωνία είναι μία κυκλική διαδικασία, κατά την οποία κάθε μήνυμα προκαλεί μια «επαναπληροφόρηση» από το άλλο.

2.4.3 Αποτελεσματική επικοινωνία ³⁹

Εμπόδια που οφείλονται στον πομπό:

1. Λανθασμένη ανάλυση ακροατηρίου.
2. Έλλειψη σαφήνειας.

³⁷ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά και <http://www.eap.gr>

³⁸ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά και <http://www.eap.gr>

³⁹ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά και <http://www.eap.gr>

3. Λανθασμένη επιλογή μέσου επικοινωνίας.
4. Τρόπος παρουσίασης που αποδυναμώνει το δέκτη.
5. Αδυναμία στη δημιουργία αξιοπιστίας.
6. Λάθος ερμηνεία ή μη χρησιμοποίηση της επαναπληροφόρησης.

Εμπόδια που οφείλονται στο δέκτη:

1. Φιλτράρισμα κατ' επιθυμία.
2. Προσωπικά εμπόδια: ψυχολογικά, νοητικά, συναισθηματικά..
3. Βιαστικά συμπεράσματα.
4. Έλλειψη ενδιαφέροντος για το θέμα.
5. Αντίληψη που έχουμε για τον πομπό.

Ενεργητική ακρόαση είναι η ικανότητα να ακούει κάποιος και να ανταποκρίνεται με τρόπο που να δηλώνει ξεκάθαρα ότι αντιλαμβάνεται το νόημα – το περιεχόμενο του μηνύματος – καθώς και τα συναισθήματα που το συνοδεύουν. Ένα σημαντικό μέρος της ενεργητικής ακρόασης είναι η προσοχή σε ότι δεν λέγεται.

Η ενεργητική ακρόαση αποκαλείται έτσι, διότι ο ακροατής έχει μία πολύ συγκεκριμένη ευθύνη. Δεν ακούει παθητικά τις λέξεις που απευθύνονται σε αυτόν. Προσπαθεί να συλλάβει τα γεγονότα και τα συναισθήματα που βρίσκονται μέσα σε αυτά που λέγονται και προσπαθεί να βοηθήσει τον ομιλητή να αντιμετωπίσει τα προβλήματά του.

Γιατί η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας στις οργανώσεις;

- Πέρα από την μετάδοση επιθυμιών και ατομικών αναγκών, σε συλλογικό επίπεδο η επικοινωνία επιτυγχάνει το συντονισμό των δραστηριοτήτων ανάμεσα στα μέλη της οργάνωσης
- Επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσα από την οποία μεταβιβάζονται νοήματα από ένα άνθρωπο προς άλλον (με σκοπό την επίδραση στην συμπεριφορά του)

2.5 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ: ΓΚΡΟΥΠ - ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

2.5.1 Ομάδες –γκρουπ ⁴⁰

- Η δραστηριότητα μέσα στην οργάνωση είναι κατά βάση ομαδική.
- Γκρουπ – ένα σύνολο ανθρώπων.

Το γκρουπ αποτελείται από μέλη μιας οργάνωσης.

Η φύση του γκρουπ και οι σταθερές (νόρμες) που αναδεικνύονται μέσα από τη λειτουργία τους επηρεάζουν την παραγωγικότητα των μελών τους στην εργασία, αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις τους εκτός της οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, το γκρουπ είναι ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία:

1. Αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο
2. Ψυχολογικά έχουν συνείδηση το ένα του άλλου
3. Θεωρούν τους εαυτούς του μέλη του γκρουπ
4. Έχουν ένα κοινό σκοπό

Π.χ. Οι εργαζόμενοι στο τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης

⁴⁰ Χυτήρης Λεωνίδα Οργανωσιακή Συμπεριφορά και <http://www.eap.gr>

- Ομάδα – ένα γκρουπ (συνήθως ολιγομελές) που τα μέλη του αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, έχουν συνείδηση ο ένας του άλλου, που έχουν ένα κοινό σκοπό για τον οποίο είναι συλλογικά υπεύθυνοι.

Η Ομάδα είναι ένα γκρουπ του οποίου τα μέλη έχουν συμπληρωματικές ικανότητες, γνώσεις, ταλέντα και είναι δεσμευμένα για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, για τον οποίο είναι συλλογικά υπεύθυνα.

Τα γκρουπ διακρίνονται σε τυπικά και άτυπα.

Τα γκρουπ ή οι ομάδες δημιουργούνται για διάφορους λόγους, όπως για την κατανομή εργασίας και τη συγκέντρωση ικανοτήτων, για τον έλεγχο των εργασιών, για την αποδοχή των αποφάσεων, για την επεξεργασία πληροφοριών, για να υπάρχει εντονότερη δέσμευση σε ορισμένα κρίσιμα για την οργάνωση θέματα. Ειδικότερα για τις ομάδες μπορούμε να διακρίνουμε τρεις κύριους λόγους δημιουργίας τους:

1. Καλύτερη χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων
2. Για να επωφεληθεί η οργάνωση από τη συνέργια της ομάδας
3. Για να διασφαλισθεί η ύπαρξη συνεχούς βελτίωσης.

Η ανάπτυξη ενός γκρουπ ακολουθεί τα εξής στάδια:

1. Στάδιο σχηματισμού
2. Στάδιο αντιπαράθεσης
3. Στάδιο διαμόρφωσης κανόνων
4. Στάδιο απόδοσης

Μία νόρμα είναι μία ομοιομορφία στάσεων, γνώμων, αισθημάτων ή και ενεργειών που τις συμμερίζονται δύο ή περισσότερα άτομα.

Τα γκρουπ χαρακτηρίζονται από τις νόρμες που δέχονται όλα τα μέλη της, όπως, παραδόσεις, συνήθειες, κανόνες. Το περιβάλλον εργασίας είναι αυτό που τελικά ποια γκρουπ τελικά θα σχηματιστούν. Είναι επίσης προφανές ότι καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του γκρουπ το περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο.

2.5.2 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του γκρουπ είναι: ⁴¹

1. Το μέγεθος
2. Η συνοχή
3. Η αλληλοϋποστήριξη
4. Η κατανομή ρόλων

Π.χ. Μια ομάδα που είναι επιφορτισμένη για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος

- Στην ομάδα, η επίτευξη του σκοπού είναι συνάρτηση, κατά κύριο λόγο, της προσπάθειας της ομάδας συνολικά, και όχι το απλό άθροισμα της προσπάθειας του κάθε μέλους ξεχωριστά
- Συνέργεια: $1+1 > 2$

2.5.3 Είδη γρουπ – ομάδων ⁴²

- Τυπικά γκρουπ (ορίζονται είτε από το οργανόγραμμα είτε περιστασιακά από την διοίκηση της επιχείρησης)
- Άτυπα γκρουπ (αναδύονται από την πρωτοβουλία των μελών τους – δεν έχουν οριστεί από κάποιον)

⁴¹ Χυτήρης Λεωνίδα Οργανωσιακή Συμπεριφορά και <http://www.eap.gr>

⁴² Χυτήρης Λεωνίδα Οργανωσιακή Συμπεριφορά και <http://www.eap.gr>

- Διαδικασία ανάπτυξης ενός γκρουπ – ομάδας
 - Σχηματισμός
 - Αντιπαράθεση
 - Διαμόρφωση κανόνων
 - Απόδοση
- Νόρμες – αμοιβαία αποδεκτοί κανόνες, στάσεις, γνώμες, αισθήματα και ενέργειες που «ρυθμίζουν» τη συμπεριφορά των μελών του γκρουπ
 - Με άλλα λόγια κανονικότητα στην συμπεριφορά

2.5.4 Αποτελεσματικότητα του γκρουπ – ομάδας ⁴³

- Μέγεθος (το βέλτιστο φαίνεται να είναι 5 – 7 μέλη)
- Συνοχή
- Αλληλοϋποστήριξη
- Κατανεμημένοι ρόλοι
 - Ηγέτης, συντονιστής, καινοτόμος, αναλυτής, διαχειριστής, «πρεσβευτής προς τα έξω», «ψυχή της ομάδας»
- Παράγοντες επιτυχίας
 - Σαφείς στόχοι, παρακίνηση, ανοικτή επικοινωνία, ηγεσία, συμμετοχή, σαφείς ρόλοι
- Ηγεσία: πρέπει να διασφαλίζει
 - Καθορισμό στόχων, παρακίνηση, προγραμματισμό, στήριξη των μελών, επαναπληροφόρηση, διασφάλιση των αναγκαίων πόρων

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι ο ηγέτης ενός γκρουπ μπορεί να διευκολύνει την αποτελεσματικότητα με τους παρακάτω τρόπους:

- Καθορισμός στόχων για το γκρουπ και τα μέλη
- Παρακίνηση του προσωπικού
- Προγραμματισμός και καθορισμός των ενδιάμεσων στόχων
- Στηρίζοντας και συμβουλευόντας τα υπόλοιπα μέρη
- Επαναπληροφορώντας το γκρουπ ώστε τα μέλη του να γνωρίζουν που βρίσκονται
- Διασφαλίζοντας ότι είναι στη διάθεση του γκρουπ οι απαραίτητοι πόροι, φυσικοί και οικονομικοί.

Σε περιπτώσεις που σε ένα γκρουπ τα πράγματα δεν πάνε καλά τότε έχουμε τα εξής συμπτώματα:

- Ασαφείς στόχους
- Διακοπές στην εργασία
- Πολλά παράπονα από πελάτες
- Συχνές άδειες ασθενείας
- Χαμηλή παραγωγή
- Χαμηλό ηθικό
- Αρνητικές στάσεις και απάθεια

⁴³ Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά και <http://www.eap.gr>

2.5.5 Συγκρούσεις ⁴⁴

- Οι συγκρούσεις είναι συνηθισμένο φαινόμενο στις οργανώσεις
 - Στην πραγματικότητα κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα «συνασπισμό συμφερόντων»
 - Το ζητούμενο είναι η αναγνώριση των διαφορετικών στόχων και επιδιώξεων και η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα τους
- Στη βάση των συγκρούσεων υπάρχουν διαφορετικές οπτικές, συμφέροντα, αντιλήψεις, στόχους
 - Οι συγκρούσεις επιτείνονται από την αδυναμία ελέγχου των συναισθημάτων των εμπλεκόμενων μερών

2.5.6 Διαδικασία Συγκρούσεων ⁴⁵

- Δημιουργία συνθηκών που οδηγούν σε σύγκρουση (αίτια)
 - Ανεπαρκείς πόροι, διαφορές ανάμεσα σε ιεραρχικά επίπεδα, αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα σε τμήματα/ άτομα, διαφορές απόψεων, εισαγωγή αλλαγών στην οργάνωση.
- Η σύγκρουση εκδηλώνεται (προκύπτει μέσα από την *συναισθηματική φόρτιση* των εμπλεκόμενων μερών – μια απλή διαφωνία σε ένα θέμα δεν κλιμακώνεται κατ' ανάγκη σε σύγκρουση)
- Επιλογή στρατηγικής για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης
 - Ανταγωνισμός (κερδίζω-χάνεις)
 - Αποφυγή (χάνω-χάνεις)
 - Συμβιβασμός (κερδίζω-χάνεις ή χάνω-κερδίζεις)
 - Προσαρμογή (χάνω-κερδίζεις)
 - Συνεργασία (κερδίζω-κερδίζεις)

2.6 MANAGEMENT – ΗΓΕΣΙΑ ⁴⁶



Το Management είναι η εξειδικευμένη εκείνη ανθρώπινη δραστηριότητα, που γίνεται μέσα στα πλαίσια μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμός, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμός κ.τ.λ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος (έργο, παροχή υπηρεσιών,

⁴⁴ Χυτήρης Λεωνίδας *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* και <http://www.cap.gr>

⁴⁵ Χυτήρης Λεωνίδας *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* και <http://www.cap.gr>

⁴⁶ Χυτήρης Λεωνίδας *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* και <http://www.cap.gr>

πωλήσεις κ.τ.λ.) με ορισμένες λειτουργίες (π.χ. προγραμματισμό, οργάνωση, στελέχωση κ.τ.λ.) που γίνονται στα πλαίσια συγκεκριμένων παραγόντων (φιλοσοφία, γενικές συνθήκες κ.τ.λ.) και χρησιμοποιούν ορισμένες μεθόδους ή εργαλεία (το πρόγραμμα, το οργανόγραμμα)

Το Μάνατζμεντ είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός φορέα και αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζονται οργανώνονται, συντονίζονται και κινητοποιούνται, οι διαθέσιμοι πόροι ή τα μέσα, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σκοποί ή στόχοι του σε ορισμένο χρόνο και στο μέγιστο βαθμό.

Η λέξη management (manage + ment) ετυμολογικά προέρχεται από manage που έχει ρίζα το λατινικό manus (χέρι) και από το οποίο προέρχεται και η λέξη manual (εγχειρίδιο). Το ρήμα manage έχει τις εξής έννοιες:

- δρω ή ενεργώ κατά ένα ορισμένο (μελετημένο) τρόπο,
- κυβερνώ, διευθύνω, κατευθύνω, οδηγώ, καθοδηγώ,
- χειρίζομαι (μια υπόθεση),
- ρυθμίζω, κανονίζω, ελέγχω, μεταχειρίζομαι με προσοχή,
- επιτυγχάνω, τα καταφέρνω,
- κάνω καλό νοικοκυριό,
- χειρίζομαι επιδέξια κ.τ.λ.).

Διοίκηση είναι το σύνολο των ενεργειών που γίνονται για να εκτελεστεί ή να πραγματοποιηθεί μια δεδομένη απόφαση. Πολλοί συγγραφείς ταυτίζουν τις δύο έννοιες, διοίκηση και management. Το Μάνατζμεντ είναι μια ευρύτερη δραστηριότητα που αναφέρεται σ' ένα σύνολο ενεργειών που αποβλέπουν στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, την ηγεσία, το συντονισμό κ.τ.λ. με αντικειμενικό σκοπό την κατεύθυνση και καθοδήγηση της διοίκησης. Το Μάνατζμεντ παίρνει τις μεγάλες αποφάσεις, καθορίζει τη γενική πολιτική και δίνει εντολές. Η Διοίκηση επεξεργάζεται τις αποφάσεις, εφαρμόζει την πολιτική και εκτελεί τις εντολές.

Τελικά θα λέγαμε ότι «ο όρος management είναι ευρύτερος του όρου administration, γιατί ο πρώτος σημαίνει καθολικότερη εποπτική διεύθυνση «εκ των άνω» (στρατηγικός σχεδιασμός, καθορισμός πολιτικής, κατευθυντηρίων γραμμών κ.τ.λ.), ενώ ο όρος administration σημαίνει εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή εφαρμογή μιας πολιτικής ή διεκπεραίωση μιας εντολής».

Για πολλούς, οι όροι διοίκηση και ηγεσία θεωρούνται ως συνώνυμοι, όμως αυτή η ταύτιση δεν είναι σωστή, αφού

- **Διοίκηση (Management)** είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού. Ενώ
- **Ηγεσία (Leadership)** είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Σύμφωνα με τον W. Bennis

“Ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά, ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα”

Ένα άτομο που για πρώτη φορά αναλαμβάνει καθήκοντα μάνατζερ φέρνει μαζί του αξίες, εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες. Χρησιμοποιεί τις γνώσεις του με άμεσο τρόπο, αλλά στο μυαλό του έχει δημιουργήσει ένα «νοητικό μοντέλο», το οποίο είναι ένα κλειδί που του επιτρέπει να ερμηνεύσει τον κόσμο.

Πρόκειται για τον «διανοητικό χάρτη» του.

Για να αντιμετωπίσει όλες τις παραμέτρους που αντιμετωπίζει ένας μάνατζερ, είναι υποχρεωμένος να εκπληρώσει μια σειρά από διαφορετικούς ρόλους. Μια ταξινόμηση που έχει γίνει αποδεκτή είναι αυτή που πρότεινε ο Mintzberg (1973).

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Mintzberg (1973) είναι δυνατό να διακρίνουμε τρεις κατηγορίες για δέκα ρόλους που θεωρητικά έχουν μία λογική σειρά. Οι τρεις κατηγορίες ρόλων είναι οι εξής:

1. Διαπροσωπικοί
2. Πληροφοριακοί
3. Λήψης αποφάσεων

Η ηγεσία ασκείται από άτομα που βρίσκονται σε όλα τα επίπεδα των περισσότερων οργανώσεων. Πιστεύουμε πως σε ένα βαθμό η ηγεσία είναι τέχνη στο μέτρο που:

- Αντανακλά την προσωπικότητα του ατόμου
- Είναι έκφραση του ατόμου μέσα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο
- Εκφράζεται πιο εύκολα και με ικανοποιητικότερο τρόπο αν το άτομο που την εκφράζει έχει ταλέντο
- Μαθαίνεται
- Βελτιώνεται σημαντικά με τη διαδικασία μάθησης.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της ηγεσίας. Στη βάση όλων βρίσκουμε την ιδέα «να κάνεις τους άλλους να κάνουν πράγματα». Η ηγεσία εμφανίζεται με τρεις μορφές:

1. Χαρακτηριστικό μιας ιεραρχικής θέσης
2. Προσωπικότητα του ατόμου
3. Συμπεριφορά ενός ατόμου

Στην έννοια της ηγεσίας υπάρχουν δύο πόλοι: ο ηγέτης και οι οπαδοί – ένα άτομο που ασκεί επιρροή και μερικά άλλα άτομα, στα οποία ασκείται η επιρροή. Ο Mullins (1989) ορίζει την ηγεσία ως «μια σχέση μέσα από την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων ανθρώπων». Η δουλειά του μάνατζερ περιλαμβάνει ένα βαθμό ικανότητας ηγεσίας. Η άσκηση των καθηκόντων του αποτελεί μορφή ηγεσίας, καθώς έχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και της καθοδήγησης για την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης.

Βέβαια όταν αναφερόμαστε στην ηγεσία που ασκεί ένας μάνατζερ, δεν αναφερόμαστε στην άσκηση της εξουσίας που απορρέει από την ιεραρχική θέση. Στην περίπτωση αυτή θα ήταν μόνο προϊστάμενος ή απλώς το «αφεντικό».

Η διαφορά μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ, αν και όπως ήδη αναφέραμε μερικές φορές μπορεί να ταυτίζονται, είναι ότι το μάνατζμεντ περιλαμβάνει δραστηριότητες συντονισμού για να επιτευχθούν οι σκοποί των πολύπλοκων σύγχρονων οργανώσεων, ενώ η ηγεσία οδηγεί και υποκινεί τους ανθρώπους για την αλλαγή της οργάνωσης.

2.6.1 Προσέγγιση προσωπικών χαρακτηριστικών ⁴⁷

Η βασική θεώρηση της προσέγγισης αυτής είναι ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών διαφέρουν από αυτά των μη ηγετών. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

⁴⁷ Χυτήρης Λεωνίδα Οργανωσιακή Συμπεριφορά και <http://www.eap.gr>

- Νοημοσύνη
- Αυτοπεποίθηση
- Επαγγελματική ικανότητα
- Δημιουργικότητα
- Υποκίνηση
- Εντιμότητα και ακεραιότητα
- Προσαρμοστικότητα
- Αυτογνωσία
- Ικανότητα να βλέπει το συνολικό περιβάλλον
- Ικανότητα να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και να αντιδρά κατάλληλα
- Κοινωνικές ικανότητες

2.6.2 Προσέγγιση συμπεριφοράς ⁴⁸

Οι πρώτες κλασσικές μελέτες σε θέματα ηγεσίας έγιναν στο Πανεπιστήμιο της Iowa (από τους καθηγητές R. Lippitt και K. White) και παρουσίασαν τρία στιλ ηγεσίας:

- Το αυταρχικό στιλ
- Το δημοκρατικό στιλ
- Το φιλελεύθερο στιλ

Σύμφωνα με την άποψη που πρώτος διατύπωσε ο McGregor (1960), ο κάθε μάνατζερ πιστεύει είτε στη «θεωρία X» είτε στη «θεωρία Y» και συμπεριφέρεται ανάλογα.

Η «θεωρία X» συνίσταται σε μία αρνητική άποψη για την ανθρώπινη φύση και αντιπροσωπεύει την παραδοσιακή εικόνα του μάνατζμεντ: «οι άνθρωποι είναι κατά μέσο όρο τεμπέληδες, δεν τους αρέσει η δουλειά, δεν επιθυμούν να αναλάβουν ευθύνες, δεν έχουν φαντασία, ούτε δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες.

Η «θεωρία Y», αντίθετα, έχει μία αισιόδοξη άποψη: «ο μέσος άνθρωπος αγαπά την εργασία, είναι υπεύθυνος, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες, όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες».

Οι Tannenbaum και Schmidt καταγράφουν διάφορους παράγοντες που βοηθούν στον προσδιορισμό του «κατάλληλου» στιλ ηγεσίας:

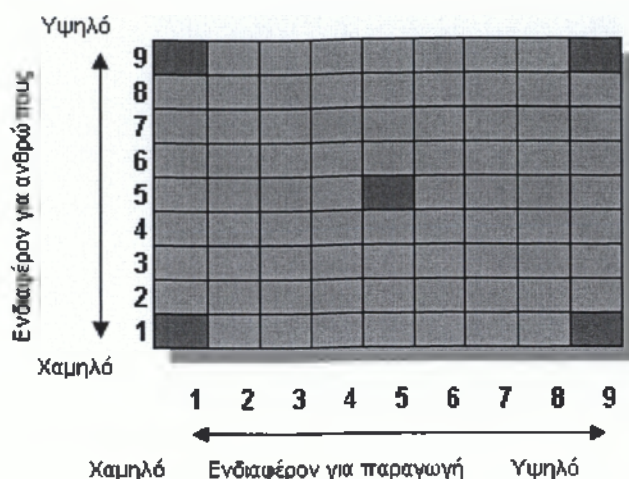
- Από την πλευρά του ηγέτη: η εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, το σύστημα αξιών του, η προσωπικότητά του, θέματα ασφαλείας.
- Από την πλευρά των υφισταμένων: η γνώση και η εμπειρία τους, η κατανόηση που έχουν από μεριάς της οργάνωσης, η επιθυμία να αναλάβουν ευθύνες, η ανάγκη για αυτονομία, το ενδιαφέρον

Η διοικητική σχάρα (Grid) αναπτύχθηκε στο Ohio State University (1940-1950) και το κύριο συμπέρασμα των ερευνών ήταν ότι όλα τα δεδομένα προκύπτουν δύο βασικές διαστάσεις, γύρω από τις οποίες μπορεί κανείς να τοποθετήσει τα διάφορα στιλ ηγεσίας:

1. Το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους
2. Το ενδιαφέρον για την παραγωγή

⁴⁸ Χυτήρης Λεωνίδα Οργανωσιακή Συμπεριφορά και <http://www.eap.gr>

Σχήμα :
Η Διοικητική σχάρα



Στο ίδιο περίπου διάστημα οι R. Blake και J. Mouton στο Πανεπιστήμιο του Michigan ακολουθώντας την τελευταία προσέγγιση, αντί να θεωρήσουν το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ως αντίθετα άκρα σε ένα γραμμικό φάσμα, θεώρησαν την ηγεσία σε δύο διαστάσεις και τοποθέτησαν τα στυλ ηγεσίας σε μία σχάρα που αναφέρεται ως η «διοικητική σχάρα των Blake και Mouton».

Η ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται όχι με βάση τον τρόπο λήψης αποφάσεων, αλλά με κριτήριο τη σχετική σημασία που αποδίδει ο ηγέτης και το γενικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του προς δύο κύριες μεταβλητές: τον άνθρωπο και το έργο.

- Η διοίκηση λέσχης (1,9) - ενδιαφέρεται κυρίως για τον ανθρώπινο παράγοντα -ο μάνατζερ πιστεύει ότι αν η ομάδα είναι ευχαριστημένη, θα είναι περισσότερο παραγωγική.
- Η διοίκηση καθηκόντων (9,1) - δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τον άνθρωπο.
- Η χρεοκοπημένη διοίκηση (1,1) - το άτομο δεν συμμετέχει ενεργά στις υποθέσεις της οργάνωσης.
- Η ενδιάμεση διοίκηση (5,5) - εξισορροπημένο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους εργαζόμενους.
- Η διοίκηση ομάδας (9,9) - υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και τον άνθρωπο.

2.6.3 Οι 4 Λειτουργίες της Διοίκησης ⁴⁹

Ο Henri Fayol ήταν ο πρώτος που περιέγραψε τις τέσσερις διοικητικές λειτουργίες όταν ήταν ΓΔ (CEO) μιας μεγάλης εταιρείας εξόρυξης μεταλλευμάτων στα τέλη του 19ου αιώνα.

Ο Fayol παρατήρησε ότι τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα, δουλεύοντας σε μια κερδοσκοπική ή μη επιχείρηση, πρέπει να εκτελούν καθεμιά από τις παρακάτω λειτουργίες:

- Σχεδιασμός (Planning),
- Οργάνωση (organizing),

⁴⁹ Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά και <http://www.eap.gr>

Ηγεσία (leading),
Έλεγχος (controlling).

ΟΙ 4 Λειτουργίες της Διοίκησης



1. Σχεδιασμός

Ο Σχεδιασμός είναι η διαδικασία που χρησιμοποιούν τα στελέχη για να προσδιορίσουν και να επιλέξουν τους κατάλληλους στόχους και δραστηριότητες για την επιχείρηση.

3 βήματα για σωστό σχεδιασμό :

1. Ποιοι στόχοι πρέπει να τεθούν?
2. Πως πρέπει να επιτευχθεί ο στόχος?
3. Πως πρέπει να κατανεμηθούν οι επιχειρησιακοί πόροι?

Η λειτουργία του σχεδιασμού καθορίζει την στρατηγική της επιχείρησης.

2. Οργάνωση

- Στην Οργάνωση, τα διοικητικά στελέχη σχηματίζουν την **δομή των εργασιακών σχέσεων** ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης που τους επιτρέπει να δουλεύουν μαζί και να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης.
- Τα διοικητικά στελέχη οργανώνουν τους εργαζομένους σε **τιμήματα** ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους.

Τα διοικητικά στελέχη θα καθορίσουν επίσης τις δομές εξουσίας (lines of authority) και τις αρμοδιότητες των μελών.

- Μια Οργανωσιακή Δομή (*organizational structure*) είναι το αποτέλεσμα της οργάνωσης.
- Η δομή αυτή συντονίζει και ολοκληρώνει τις δραστηριότητες των εργαζομένων ούτως ώστε να λειτουργεί ομαλά η επιχείρηση

3. Ηγεσία

- Στην ηγεσία, τα διοικητικά στελέχη καθορίζουν το όραμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι υπάλληλοι και τους βοηθούν να κατανοήσουν τον ρόλο τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- Η ηγεσία απαιτεί από το διοικητικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εξουσία, επιρροή, όραμα, πειθώ και να διαθέτει επικοινωνιακές ικανότητες.
- Το αποτέλεσμα της λειτουργίας της ηγεσίας είναι υψηλό επίπεδο υποκίνησης (motivation) και δέσμευση/ αφοσίωσης (commitment) από τους υπαλλήλους προς την επιχείρηση.

4. Έλεγχος (Controlling)

- Στον Έλεγχο, τα διοικητικά στελέχη αξιολογούν σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι επιχειρησιακοί στόχοι και αποφασίζονται διορθωτικές κινήσεις για να βελτιωθεί η απόδοση.
- Τα διοικητικά στελέχη παρακολουθούν τα άτομα, τα τμήματα και συνολικά την επιχείρηση για να εξετάσουν αν η επιθυμητή απόδοση έχει επιτευχθεί.
 - Τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή μέτρων που θα αυξήσουν την απόδοση της επιχείρησης.
- Το αποτέλεσμα της λειτουργίας του Ελέγχου είναι η ακριβής παρακολούθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

2.6.4 Επίπεδα Διοίκησης ⁵⁰

Οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως 3 επίπεδα Διοίκησης:

- Κατώτερα Στελέχη (First-line Managers): υπεύθυνα για την καθημερινή λειτουργία. Επιβλέπουν τους υπαλλήλους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ώστε να παραχθεί το αγαθό ή η υπηρεσία.
- Μεσαία Στελέχη (Middle Managers): Επιβλέπουν τα κατώτερα στελέχη. Είναι επίσης υπεύθυνοι για να βρουν τον καταλληλότερο τρόπο χρήσης των επιχειρησιακών πόρων για να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.
- Ανώτερα Στελέχη (Top Managers): Υπεύθυνοι για την απόδοση όλων των τμημάτων, επίσης έχουν διατμηματική ευθύνη. Καθορίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους και επιβλέπουν τα μεσαία στελέχη.

Τρία Επίπεδα Διοίκησης



⁵⁰ <http://www.eap.gr>

2.7 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ⁵¹

Ο ρόλος είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων, που έχουν σχέση με μία θέση ή λειτουργία στην κοινωνία γενικότερα, σ' έναν οργανισμό ή σε μια ομάδα. Έτσι ένα άτομο καταλαμβάνει πολλούς ρόλους: σαν πολίτης, σαν πατέρας, σπουδαστής, διευθυντής ή υπάλληλος. Καθένας απ' αυτούς τους ρόλους, και όλοι γενικά οι ρόλοι ενός ατόμου, έχουν ένα αντίστοιχο κύρος.

Όπως περιγράφονται από τον Mintzberg. Ένας ρόλος είναι μια ομάδα από συγκεκριμένες αρμοδιότητες τις οποίες εκτελεί ένα άτομο λόγω της θέσης που κατέχει.

- Οι ρόλοι επιβάλλονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της επιχείρησης.
- Υπάρχουν 3 γενικές κατηγορίες ρόλων:
 1. Διαπροσωπικοί (*Interpersonal*)
 2. Πληροφοριακοί (*Informational*)
 3. Λήψης Αποφάσεων (*Decisional*)
- Το ίδιο στέλεχος μπορεί να παίζει (σε διαφορετικές στιγμές) παραπάνω από ένα ρόλους

2.7.1 Διαπροσωπικοί Ρόλοι(Interpersonal) ⁵²

Ρόλοι κατά τους οποίους τα στελέχη συνεργάζονται/ αλληλεπιδρούν με τους εργαζόμενους και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την επιχείρηση.

- **“Βιτρίνα” (Figurehead role):** συμβολίζει την επιχείρηση και τους στόχους της.
- **Ηγέτης(Leader role):** εκπαιδεύει, συμβουλεύει, καθοδηγεί και προσφέρει το «όραμα»
- **Συνδετικός κρίκος (Liaison role):** συνδέει και συντονίζει τους ανθρώπους μέσα και έξω από την επιχείρηση (κρίσιμος ρόλος σε περιόδους κρίσεων ή/και εντάσεων ανάμεσα σε τμήματα & στελέχη)

2.7.2 Πληροφοριακοί Ρόλοι(Informational) ⁵³

Συνδέονται με τα καθήκοντα που απαιτούνται για την απόκτηση της πληροφορίας και την μετάδοσή της στην διοίκηση της εταιρείας.

- **Ρόλος «Δέκτη»(Monitor role):** αναλύει τις πληροφορίες τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον.
- **«Πομπός»:** το διοικητικό στέλεχος μεταδίδει την πληροφορία για να εξασκήσει επιρροή στην συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- **«Εκπρόσωπος Τύπου»(Spokesperson role):** χρήση της πληροφορίας για να εξασκήσει θετική επιρροή στο εξωτερικό (κυρίως) περιβάλλον

2.7.3 Ρόλοι Λήψης Αποφάσεων (Decisional) ⁵⁴

Συνδέονται με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να σχεδιάσουν την στρατηγική και να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους.

- **Επιχειρηματίας(Entrepreneur role):** αποφασίζει για τα νέα προγράμματα νέες επενδύσεις, παίρνει αποφάσεις με ρίσκο.

⁵¹ <http://www.eap.gr>

⁵² <http://www.eap.gr>

⁵³ <http://www.eap.gr>

⁵⁴ <http://www.eap.gr>

- **Διαχειριστής Κρίσεων «Κυματοθραύστης»(Disturbance handler role):** είναι υπεύθυνος για το χειρισμό ενός απρόσμενου γεγονότος ή μιας κρίσης.
- **Κατανομέας Πόρων(Resource allocator role):** κατανέμει τους πόρους ανάμεσα στις διευθύνσεις και τα τμήματα, καθορίζει τους προϋπολογισμούς κατώτερων στελεχών.
- **Διαπραγματευτής (Negotiator role):** διαπραγματεύεται βιώσιμες λύσεις μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

2.7.4 Διοικητικές Δεξιότητες ⁵⁵

Υπάρχουν 3 είδη ομάδων-δεξιοτήτων που τα διοικητικά στελέχη πρέπει να εκτελούν αποτελεσματικά.

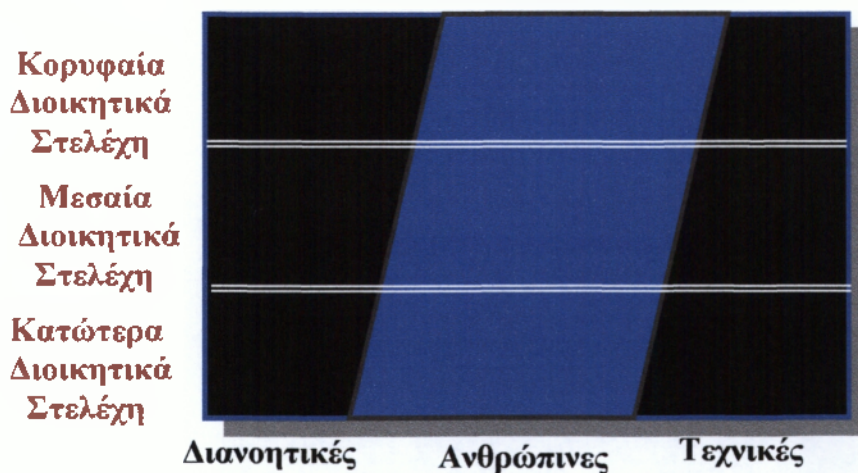
1. **Νοητικές Δεξιότητες (Conceptual skills):** αναφέρεται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αναλύει μια κατάσταση και να βρίσκει την αιτία και το αποτέλεσμα.

2. **Ανθρώπινες Δεξιότητες (Human skills):** αναφέρεται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται, να τροποποιεί, να καθοδηγεί και να ελέγχει την ανθρώπινη συμπεριφορά.

3. **Τεχνικές Δεξιότητες (Technical skills):** αναφέρεται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να κατέχει τις απαιτούμενες γνώσεις για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη δουλειά. Ένα απλό παράδειγμα περιλαμβάνει το marketing, την λογιστική και την παραγωγή.

Οι τρεις παραπάνω δεξιότητες βελτιώνονται μέσω της εκπαίδευσης, μελέτης και πρακτικής εξάσκησης.

Απαιτούμενη Δεξιότητα ανάλογα με το επίπεδο Διοίκησης



⁵⁵ <http://www.eap.gr>

2.8 ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΤΩΝ ΓΕΝΕΩΝ ⁵⁶

Ένα από τα προβλήματα που πολλές φορές αντιμετωπίζει η διοίκηση είναι η συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στον ίδιο εργασιακό χώρο: *Το νέο χάσμα των γενεών.*

Στη σύγχρονη διαδικτυακή εποχή, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διαφορετικές γενιές που συνυπάρχουν στον ίδιο εργασιακό χώρο είναι πιο ορατά από ποτέ.

ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΤΩΝ ΓΕΝΕΩΝ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΑΦΟΡΑ ΑΠΛΩΣ ΚΑΙ ΜΟΝΟ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ. ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΕΠΟΧΗ, ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΓΕΝΙΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΤΟΝ ΙΔΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΟΡΑΤΑ ΑΠΟ ΠΟΤΕ.

Το νέο χάσμα των γενεών. Το εργατικό δυναμικό γερνά ενώ οι συνεργάτες σας γίνονται νεότεροι. Η αγορά γίνεται περισσότερο επίπεδη και οι ρυθμοί όλο και ταχύτεροι. Το πιο διευρυμένο φάσμα ηλικιών και διαφορετικών αξιών που εμφανίστηκε ποτέ στο εργατικό δυναμικό, καλείται να εργαστεί μαζί, δίπλα δίπλα και να φέρει αποτελέσματα. Εξίσου σημαντικό είναι ότι η νέα αγορά των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αποτελείται από ένα μωσαϊκό διαφορετικών γενεών πελατών με επιθυμίες, ανάγκες και προσδοκίες που διαφέρουν σημαντικά από γενιά σε γενιά. Μαθαίνοντας να αντιμετωπίζουμε τα ζητήματα που θέτει η ύπαρξη διαφορετικών γενεών στον εργασιακό χώρο, κάνουμε ένα σημαντικό βήμα για να επιτύχουμε στην ποικιλόμορφη αγορά που έχει διαμορφωθεί.

Γεφύρωση του Χάσματος.

Στην πραγματικότητα τα χάσματα των γενεών δεν είναι ούτε νέα ούτε για πάντα αξεπέραστα. Το καινούργιο και το διαφορετικό είναι ότι, αντίθετα με άλλους τομείς, οι σχέσεις εξουσίας δεν λειτουργούν πλέον σε ένα απλό πλαίσιο όπου η μεγαλύτερη γενιά έχει όλες τις εξουσίες στα χέρια της (πόρους, δύναμη και θέσεις) και οι νεότερες γενιές επαναστατούν σιωπηλά και περιμένουν με αγωνία τη στιγμή που θα αποκτήσουν πρόσβαση και τον έλεγχο αυτών των πόρων. Η φυσική ροή των πόρων, των εξουσιών και των ευθυνών, από τους παλαιότερους προς τους νεότερους, έχει διαταραχθεί από παράγοντες όπως η προσδοκώμενη διάρκεια ζωής, η αύξηση της μακροζωίας, η βελτίωση της υγείας, καθώς και από αλλαγές στον τρόπο ζωής, στην τεχνολογία και στη διεύρυνση της γνώσης. Ο κόσμος δεν είναι πα γραμμικός. Η ζωή, για όλες τις γενιές, είναι απρόβλεπτη και αχαρτογράφητη.

Σε εποχές αβεβαιότητας και ανησυχίας, οι διαφορές ανάμεσα σε ομάδες ανθρώπων, ακόμη και γενεών, δημιουργούν ένταση και υπάρχει πιθανότητα να εμφανιστούν έντονες συγκρούσεις. Η ειρωνεία είναι ότι την ίδια στιγμή, ο κόσμος όπου ζούμε και εργαζόμαστε γίνεται όλο και περισσότερο ένας κόσμος που στηρίζεται και συχνά απαιτεί τη συνεργασία και το συμβιβασμό, όχι απλώς την ανεξαρτησία και την επιδεξιότητα. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει επιτακτική ανάγκη να κατανοήσουμε και να ξεπεράσουμε τις διαφορές και τα επικοινωνιακά προβλήματα των γενεών, ώστε να δημιουργήσουμε ευνοϊκές συνθήκες τόσο για τον οργανισμό όσο και για τα άτομα που τον αποτελούν.

⁵⁶ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου *Ψυχολογία της Εργασίας*

Οι τρεις γενιές που κυριαρχούν στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον και η τέταρτη η οποία αρχίζει να εισχωρεί, είναι εύκολα αναγνωρίσιμες από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

το δημογραφικό προφίλ, τις πρώτες καθοριστικές εμπειρίες της ζωής τους (τα σημαντικά γεγονότα που καθόρισαν την εποχή τους, τους ήρωές τους, τα μουσικά τους ακούσματα) και τέλος την πρώτη τους περίοδο στον εργασιακό στίβο. Οι διαφορές αυτές μπορούν να αποτελέσουν πηγή δημιουργικής ενέργειας και νέων ευκαιριών ή πηγή υποβόσκουσας έντασης και αδιάκοπης σύγκρουσης. Η κατανόηση της διαφορετικότητας των γενεών είναι καθοριστική ώστε να αποτελέσουν εργαλείο και όχι εμπόδιο για τον οργανισμό. Είναι σημαντικό να αντικατασταθεί το περιβάλλον όπου ανθεί η καχυποψία, η έλλειψη εμπιστοσύνης και η απομόνωση, από ένα αρμονικό περιβάλλον όπου θα κυριαρχεί ο αμοιβαίος σεβασμός και η συνεργασία.

Όταν αντιμετωπίζουμε τα ζητήματα που προκύπτουν από την ύπαρξη διαφορετικών γενεών στον ίδιο εργασιακό χώρο, κάνουμε ένα σημαντικό βήμα προς την επαγγελματική επιτυχία.

Οι Παίκτες: Βετεράνοι, «Boomers», Γενιά του '60 και η Επόμενη Γενιά.

Οι τέσσερις γενιές που υπάρχουν στον αμερικανικό εργασιακό στίβο καλύπτουν ένα σημαντικό κομμάτι της αμερικανικής και της παγκόσμιας ιστορίας. Τρεις μεγάλοι πόλεμοι, οικονομικές εξάρσεις και καταστροφές, κοινωνικές αναστατώσεις, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, δικαστικές διώξεις προέδρων, και τα πρώτα βήματα πέρα από τα σύνορα του πλανήτη μας, είναι μερικά από τα ορόσημα τα οποία σημάδεψαν την εποχή τους. Βίωσαν άμεσα ή έμμεσα τα σημαντικότερα ιστορικά γεγονότα σε σύγκριση με οποιεσδήποτε άλλες γενιές έχουν ζήσει. Οι τέσσερις αυτές γενιές καλύπτουν σχεδόν 80 χρόνια, από το 1922 μέχρι σήμερα. Είναι οι Βετεράνοι (1922-1943), οι «Baby Boomers» (1943-1960), η Γενιά του '60 (1960-1980) και τέλος η Επόμενη Γενιά, αυτοί δηλαδή που γεννήθηκαν μετά το 1980.

Η Γενιά των Βετεράνων (1922-1943).

Ο Tom Brokaw τους ονομάζει η «Μεγαλύτερη Γενιά». Σχεδόν όλοι τους, εκτός από τους νεότερους της γενιάς, ενηλικιώθηκαν λίγο πριν ή κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, αλλά πριν από τη γέννηση της γενιάς των «Baby Boomers». Είναι οι πιστοί φύλακες της παράδοσης και τα τελευταία «γκρίζα φανελένια κοστουμιά». Για να τους περιγράψει κανείς, αρκεί να σκεφτεί τις αμερικανικές αξίες: εθνική υπερηφάνεια, πίστη, σεβασμός στην εξουσία, και μηλόπιτα. Παρακολουθούν μάλλον κοντσέρτα παρά ροκ συναυλίες, πηγαίνουν στο θέατρο παρά στο γυμναστήριο, προτιμούν να φάνε μπριζόλες παρά τυρί από σόγια.

Αυτή η παλιά φρουρά αποτελεί τους κλασικούς υπερασπιστές των παραδόσεων και προκαλεί πονοκέφαλο στη γενιά των «Boomers» και στην παθιασμένη με την τεχνολογία Γενιά του '60. Αποτελεί επίσης αστείρευτη πηγή παράδοσης και σοφίας, πρακτικής πανουργίας, ενώ διαθέτει και πολλές σημαντικές επαφές. Αν και οι Βετεράνοι πλησιάζουν προς το τέλος της θητείας τους, συνεχίζουν να είναι καλοί στρατιώτες με σταθερή απόδοση. Βρίσκονται σε υψηλόβαθμες θέσεις και δεν δείχνουν πρόθυμοι να τις εγκαταλείψουν. Διακριτικά αλλά αποτελεσματικά αρχίζουν να διαφοροποιούν την εικόνα που είχαμε για το μεσήλικα πολίτη.

Σήμερα υπάρχει επιτακτική ανάγκη να κατανοήσουμε και να ξεπεράσουμε τις διαφορές και τα επικοινωνιακά προβλήματα των γενεών.

Η Γενιά των «Baby Boomers» (1943-1960).

Ήταν τα μωρά που γεννήθηκαν αμέσως μετά τον πόλεμο. Τώρα τα μαλλιά τους αρχίζουν να γκριζάρουν και πολλοί από τους συμπατριώτες τους αναζητούν την «αβάσταχτη ελαφρότητα του είναι» στο τέλος του τούνελ. Αυτό που σίγουρα δεν θέλουν, είναι να τους αντιμετωπίζουν σαν πρόβλημα στον εργασιακό χώρο, αν και συχνά είναι. Στο κάτω κάτω αυτοί ήταν που θεωρούσαν πρόβλημα όλους τους άλλους με το «Μην εμπιστεύεστε οποιονδήποτε πάνω από 30 χρονών». Ακόμη και τώρα θεωρούν τη γενιά και την εποχή τους ορόσημο. Ποτέ δεν βρέθηκαν αντιμετώποι με κάποιο πρόβλημα που δεν μπόρεσαν να αφηφήσουν, να συγκρουστούν ή να υπερνικήσουν και στη συνέχεια να αυτοανακηρυχθούν ειδικοί και να γράψουν και ένα σχετικό βιβλίο. Το «Είμαι ο πρώτος και καλύτερος» αρχίζει να γίνεται ενοχλητικό. Αυτή είναι η αρνητική πλευρά.

Την ίδια στιγμή πρόκειται για τη γενιά που ανακάλυψε το «Δόξα τω Θεώ, ήρθε η Δευτέρα!» και τις 60 ώρες δουλειά την εβδομάδα. Η γενιά των «Boomers» ενδιαφέρεται με πάθος για τη συμμετοχή και το κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος, εξασφαλίζοντας συναίσθημα και ανθρωπιά στο γραφείο και δημιουργώντας ένα ισότιμο και τίμιο περιβάλλον για όλους.

Μην ξεχνάμε ότι είναι η γενιά των πολιτικών δικαιωμάτων και του δικαιώματος στη διαφορετικότητα.

Η ενεργητικότητα, ο ενθουσιασμός τους και η ικανότητά τους να αφοσιώνονται στο σκοπό έχουν αναγάγει τον κόσμο των επιχειρήσεων στη συγκλονιστικότερη υπόθεση του τελευταίου τετάρτου του 20ού αιώνα.

Η Γενιά του 60 (1960-1980).

Υπάρχει άλλη ομάδα με πιο σκοτεινή ψυχή ή πιο ακραίο σκεπτικισμό; Είναι αποθαρρημένοι και αποκαρδιωμένοι. Ταυτόχρονα έμπειροι στην τεχνολογία, ευφυείς, ευρηματικοί και πρόθυμοι να εργαστούν στην ίδια αποθήκη ηλεκτρονικών από τα χαράματα μέχρι το βράδυ. Πρόκειται για μια γενιά διχασμένη και διασπασμένη. Στις τάξεις της θα βρούμε από τους ακραίους συντηρητικούς που σέβονται και μιμούνται τις απόψεις, τις αξίες και το ντύσιμο της δεκαετίας του 1950, μέχρι τα μαύρα δερμάτινα και τα σκούρα γυαλιά μετά τα μεσάνυχτα. Η ανάγκη τους για ανατροφοδότηση και ευελιξία, σε συνδυασμό με την αντιπάθεια που εκφράζουν απέναντι στη στενή εποπτεία, είναι μόλις ένα παράδειγμα του γρίφου που αντιμετωπίζουν οι εργοδότες. Την ίδια στιγμή, είναι έμπειροι και άνετοι με τις αλλαγές: στο κάτω κάτω αλλάζουν πόλεις, σπίτια και γονείς όλη τους τη ζωή. Είναι πράγματι οι νέοι ειδικοί της αλλαγής. Έχουν επίσης πιο έντονη την τάση να ακολουθήσουν τη δική τους άποψη σε σύγκριση με την προηγούμενη γενιά. Έχουν απόλυτα ξεκαθαρισμένη την έννοια της ισορροπίας στη ζωή τους: η δουλειά είναι δουλειά. Δουλεύουν για να ζουν και δεν ζουν για να δουλεύουν.

Την ίδια στιγμή, ως άτομα είναι περισσότερο θετικά για το προσωπικό τους μέλλον από ό,τι θα περίμενε κανείς λαμβάνοντας υπόψη την απαισιοδοξία και την απροθυμία τους να αφοσιωθούν στη δουλειά τους. Πιστεύουν ότι οι ευκαιρίες υπάρχουν, όχι όμως με τους όρους που θέτουν οι γενιές των Βετεράνων και των «Baby Boomers». Προσοχή όμως: Όπως υπάρχουν άνθρωποι που ανήκουν στη γενιά των «Baby Boomers» αλλά δεν δέχονται τον τίτλο του Hippie ή του Yuppie, αντίστοιχα υπάρχουν και οι άνθρωποι της Γενιάς του '60 που αρνούνται κατηγορηματικά την ετικέτα, και ακόμη σημαντικότερο, τη σκοτεινή, κυνική και εύθραυστη εικόνα που υπάρχει για τη γενιά τους. Για τη γενιά του '60, κάθε δουλειά αντιμετωπίζεται τόσο σαν «απλά μια δουλειά», όσο και σαν ευκαιρία για τη συσσώρευση επιπλέον δεξιοτήτων.

Στη σύγχρονη εποχή, η ζωή είναι πλέον για όλες τις γενιές απρόβλεπτη και Αχαρτογράφητη.

Η Επόμενη Γενιά (1980 μέχρι σήμερα).

Η ομάδα αυτή είναι η νεότερη στην αγορά. Οι άνθρωποί της είναι από τους πιο έξυπνους, ευφυείς, υγιείς και επιθυμητούς ανθρώπους που έχουν ζήσει στον πλανήτη. Οι γονείς τους είναι αφοσιωμένοι και θυσιάζονται για να οδηγήσουν αυτή τη νέα γενιά στην ενηλικίωση. Είναι αισιόδοξοι και οι απόψεις των γονιών τους είναι σημαντικές γι' αυτούς. Στην ουσία θεωρούν ότι οι γονείς τους ξεχωρίζουν. Κρατούν χαλαρή στάση απέναντι στα στερεότυπα των φύλων και απέναντι στη θέση τους στο χρόνο και στο χώρο. Αμφισβητούν το διαχωρισμό των φύλων και των φύλων και έχουν διαδικτυακούς φίλους στην Ασία, με τους οποίους επικοινωνούν οποιαδήποτε ώρα της ημέρας ή της νύχτας. Ο χώρος και ο χρόνος σαν εμπόδια μοιάζουν να μην είναι πα απόλυτα. Δεν μπερδεύονται από τις διεθνείς χρονικές ζώνες ούτε από τη σχετικότητα. Αυτοί που ήδη εργάζονται συνήθως για το χαρτζιλίκι τους ή νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι και οι τελειόφοιτοι των κολεγίων έχουν ήδη δείξει την κλίση τους σ' αυτό που ένας κοινωνιολόγος χαρακτήρισε ως «Καλοί Πρόσκοποι»: πρόθυμοι να εργαστούν και να μάθουν. Από τις τρεις παλαιότερες γενιές νιώθουν μεγαλύτερη συγγένεια με τους Βετεράνους. Πράγματι, φαίνεται ότι η Επόμενη Γενιά θα μπορούσε να εξελιχθεί σε μία νέα εκδοχή των Βετεράνων. Αλλά ανεξάρτητα από την προθυμία τους, μπορεί να είναι η λιγότερο προετοιμασμένη ομάδα που θα εισχωρήσει στην αγορά εργασίας τα τελευταία 50 χρόνια. Αυτά που ξέρουν για τη δουλειά, τα έχουν μάθει από την τηλεόραση.

Η Πρόκληση.

Οι τέσσερις αυτές γενιές διαθέτουν διαφορετική εργασιακή ηθική, διαφορετική στάση απέναντι στη δουλειά, διαφορετικούς τρόπους που επιθυμούν να διοικούν και να διοικούνται, ιδιαίτερα στυλ και διαφορετική στάση απέναντι σε εργασιακά θέματα όπως ποιότητα, εξυπηρέτηση, ακόμη και συνέπεια στο ωράριο. Η διοίκηση αυτού του μωσαϊκού ηλικιών, αξιών και απόψεων εξελίσσεται σε ένα ιδιαίτερα δύσκολο καθήκον. Κατ' αρχάς, λίγοι μπορούν να κατανοήσουν τη φύση της ίδιας τους της γενιάς.

Η διαφορετική φυλή και το διαφορετικό φύλο παρουσιάζουν ίσως μικρότερη δυσκολία στη διαχείρισή τους σε σύγκριση με τις διαφορές των γενεών. Και μερικά λόγια για τα στερεότυπα. Από πολλές πλευρές είμαστε όλοι τόσο διαφορετικοί όσο και τα δακτυλικά μας αποτυπώματα. Υπάρχει πληθώρα στοιχείων που μας διαφοροποιούν από όλους τους άλλους που ανήκουν στη γενιά μας, ακόμη και στο στενό οικογενειακό μας κύκλο. Για να μπορέσει να υπάρξει σχέση με άλλους ανθρώπους, πρέπει να τους αντιμετωπίσουμε σαν άτομα, να γνωρίζουμε την ιστορία τους, την προσωπικότητά τους, τις προτιμήσεις και το στυλ τους. Η κατανόηση, ωστόσο, των διαφορών που εμφανίζονται ανάμεσα στις γενιές είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Σήμερα, η φυσική ροή των πόρων, των εξουσιών και των ευθυνών έχει διαταραχθεί από διάφορους παράγοντες.

Αρχές Συνύπαρξης.

Οι εταιρείες που καλλιεργούν με επιτυχία τη συνύπαρξη των γενεών στον εργασιακό τους χώρο, έχουν κοινές πέντε αρχές τις οποίες ακολουθούν για να εξασφαλίσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για όλους και να βοηθήσουν τους ανθρώπους τους να επικεντρωθούν στη δουλειά τους. Οι πέντε αυτές προσεγγίσεις αγκαλιάζουν αποτελεσματικά τις διαφορές, επιδεικνύουν ευελιξία, δίνουν έμφαση στις σχέσεις σεβασμού και εστιάζουν στη διατήρηση και συγκράτηση των ταλαντούχων και χαρισματικών εργαζομένων. Οι αρχές αυτές είναι:

Αποδοχή της διαφορετικότητας των εργαζομένων.
Για να μπορέσουν να συγκρατήσουν τους εργαζομένους, οι εταιρείες που αποδέχονται τις διαφορές των γενεών αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους όπως αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους. Μαθαίνουν ό,τι μπορούν σχετικά μ' αυτούς και προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες τους. Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι για να υλοποιηθεί μια τέτοια στάση: αντιμετώπιση αναγκών προγραμματισμού, ισορροπία στη ζωή, τρόποι ζωής πέρα από το συμβατικό. Αναγνωρίζονται οι εικόνες και η γλώσσα κάθε γενιάς, και η γλώσσα που χρησιμοποιείται δεν αντικατοπτρίζει τις γενιές που είναι στην εξουσία. Ευελιξία διαμόρφωσης του εργασιακού περιβάλλοντος
Οι εταιρείες που αποδέχονται τις διαφορές των γενεών, διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον γύρω από τη φύση της δουλειάς τους, τους πελάτες τους και τους εργαζομένους. Ο κώδικας ντυσίματος είναι χαλαρός, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες ελάχιστες και η ατμόσφαιρα είναι άνετη και ανεπίσημη.

Ο εργασιακός χώρος όπου συνυπάρχουν διαφορετικές γενιές μπορεί να αποτελέσει είτε πηγή... τρόμου είτε δημιουργικότητας.

Ευέλικτη και σύνθετη διοίκηση.

Οι διευθυντές που αναγνωρίζουν και αποδέχονται τις διαφορές των γενεών, δεν έχουν χρόνο για περιττά λόγια. Παρουσιάζουν στους υφισταμένους τους τη συνολική εικόνα, τους στόχους και τα κριτήρια, και στη συνέχεια τους αφήνουν ελεύθερους να δράσουν, αναγνωρίζοντας και επιβραβεύοντας τις προσπάθειές τους. Υπάρχουν επτά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που σημαδεύουν την ευελιξία τους:

- Ο διευθυντικός τους ρόλος δεν είναι κάτι αμετάβλητο. Ο έλεγχος και η αυτονομία που παρέχουν στους υφισταμένους τους, αποτελούν αλληλοσυνδεόμενα και εξελισσόμενα στοιχεία και όχι απομονωμένες επιλογές.
- Το στυλ διοίκησης που ακολουθούν (πλειοψηφικό ή αυτοδύναμο) εξαρτάται από την κάθε περίπτωση.
- Στηρίζονται λιγότερο στη δύναμη που απορρέει από τη θέση τους και περισσότερο στις προσωπικές τους δυνάμεις.
- Γνωρίζουν πότε και πώς να παρεκκλίνουν από τις γενικές κατευθύνσεις.
- Έχουν τη διορατικότητα και την ικανότητα να συνταιριάζουν άτομα με ομάδες ή καθήκοντα.
- Ισορροπούν ανάμεσα στο ενδιαφέρον τους για τις δράσεις και στο ενδιαφέρον τους για τους ανθρώπους.
- Γνωρίζουν πώς να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη και εργάζονται για να την κερδίσουν από τους υφισταμένους τους.

Αναγνώριση των ικανοτήτων και των πρωτοβουλιών.

Οι εταιρείες που αποδέχονται τις διαφορές των γενεών, θεωρούν δεδομένο το καλύτερο για τους ανθρώπους τους και τους αντιμετωπίζουν από το νεοσύλλεκτο ως τον παλαιόμαχο· ως ανθρώπους που από τη μια έχουν πολλά να προσφέρουν και από την άλλη έχουν το κίνητρο για να κάνουν ό,τι καλύτερο. Για τις περισσότερες επιτυχημένες εταιρείες αυτό εξελίσσεται σε αυτοεκπληρούμενη προφητεία.

Καλλιέργεια της επιβιωσιμότητας.

Όταν κανείς σκεφθεί πόσο δύσκολο είναι να βρεθούν στη σημερινή αγορά εργασίας καλοί και ευσυνείδητοι εργαζόμενοι, καταλαβαίνει γιατί πολλές εταιρείες εστιάζουν στην επιβιωσιμότητα του εργατικού τους δυναμικού με την ίδια ένταση που εστιάζουν και στην προσέλκυση και διατήρηση των πελατών. Οι εταιρείες που αναγνωρίζουν τις διαφορές των γενεών επικεντρώνουν συνεχώς τις προσπάθειές τους στη συγκράτηση του εργατικού τους δυναμικού και στην ανάπτυξη εργασιακού περιβάλλοντος που θα λειτουργήσει ως μαγνήτης για τους καλύτερους. Ενθαρρύνουν την κάθετη μετακίνηση μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού και έχουν διευρυμένες δραστηριότητες. Ένα εξαιρετικό παράδειγμα αυτής της φιλοσοφίας είναι η αλυσίδα εστιατορίων «TGI Friday», η οποία ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να ενταχθούν στο πρόγραμμα «Διαβατήριο». Στο πλαίσιο του προγράμματος αυτού, το εστιατόριο στο οποίο εργάζεται ένας υπάλληλος του εξασφαλίζει ένα «Διαβατήριο» που του επιτρέπει να ταξιδεύει για διάστημα έξι μηνών και ταυτόχρονα να εργάζεται σε άλλα εστιατόρια της αλυσίδας. Όταν ο εργαζόμενος πρόκειται να φύγει από το εστιατόριο στο οποίο εργάστηκε περιστασιακά (είτε για ένα μήνα είτε για μία εβδομάδα, είτε ακόμη και για μία μόνο βάρδια), ο διευθυντής του εστιατορίου σφραγίζει το «Διαβατήριο» του εργαζομένου επιτρέποντάς του να προχωρήσει στο νέο του προορισμό. Για να συμμετάσχει κανείς στο πρόγραμμα αυτό, πρέπει να εργάζεται τουλάχιστον έξι μήνες, να είναι επαρκώς εκπαιδευμένος και να μην έχει παρουσιάσει ανεπαρκή απόδοση. Με το πρόγραμμα αυτό, η εταιρεία δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να ικανοποιήσουν τη διάθεσή τους για περιπλάνηση, χωρίς όμως να κινδυνεύει να τους χάσει.

Οι οργανισμοί που αντιλαμβάνονται τη σημασία των διαφορετικών γενεών, εκτιμούν τη διαφορετικότητα των ανθρώπων και αντιμετωπίζουν τις διαφορές σαν δυνατότητα. Οι ομάδες στις οποίες υπάρχει ισορροπία γενεών όχι μόνον αριθμητική αλλά και ψυχική· σέβονται και μαθαίνουν από τις εμπειρίες του παρελθόντος, κατανοούν τις πέσεις, τα διλήμματα και τις ανάγκες του σήμερα, και πιστεύουν ότι το αύριο θα είναι και αυτό διαφορετικό. Δεν έχουν αμφιβολίες για τη σχετικότητα των καταστάσεων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και κυρίως των λύσεων των προβλημάτων. Ο εργασιακός χώρος όπου συνυπάρχουν διαφορετικές γενιές μπορεί να αποτελέσει πηγή είτε τρόμου είτε δημιουργικότητας και θετικής ενέργειας. Η διαφορά βρίσκεται στο πόσο αποτελεσματικά αποδέχεται και χειρίζεται κανείς αυτή τη νέα πρόκληση.

Πολύ σημαντική στην αρμονική συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στον ίδιο εργασιακό χώρο είναι η αποδοχή αυτής ακριβώς της διαφορετικότητας και η κατάλληλη αντιμετώπισή της.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ**3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ - ΟΡΙΣΜΟΙ****3.1.1 Έννοια, αντικείμενο και αποστολή της Δημόσιας Διοίκησης** ⁵⁷

Η διοίκηση είναι το εκτελεστικό όργανο των αποφάσεων της εκάστοτε κρατικής εξουσίας, διαμεσολαβητής εξουσίας-πολιτών. Με άλλα λόγια, δημόσια διοίκηση είναι η οργάνωση που ρόλος της είναι η συγκεκριμενοποίηση και υλοποίηση των στόχων που θέτει η πολιτική ηγεσία με τις αποφάσεις της. Αποστολή της πλέον είναι και η εξυπηρέτηση των υποθέσεων του πολίτη και όχι απλά η εξουσιαστική επιβολή άνωθεν αποφάσεων.

Αντικείμενο είναι η εξειδίκευση και εξατομίκευση των νόμων και των κανονιστικών πράξεων της διοίκησης στις ιδιορρυθμίες της εκάστοτε ατομικής περίπτωσης, με σκοπό τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος, η μέριμνα για τη δημιουργία αξιοπρεπών συνθηκών διαβίωσης για τους πολίτες, απαραίτητων για τη σωματική και την πνευματική τους ανάπτυξη (περιβάλλον, υγεία, παιδεία) αλλά και ο έλεγχος των πράξεων των πολιτών, όταν αυτές αποβαίνουν σε βάρος του δημοσίου συμφέροντος ή είναι παράνομες, με την επιβολή αντίστοιχων κυρώσεων.

Έτσι, οι λειτουργίες της διοίκησης μπορούν να ταξινομηθούν σε:

- λειτουργίες του πυρήνα του κράτους (άμυνα, διεθνείς σχέσεις, ασφάλεια και τήρηση της τάξης, δικαιοσύνη),
- οικονομικές λειτουργίες (επιβολή φόρων, έκδοση νομίσματος, εξωτερικό εμπόριο, δημόσιες επενδύσεις),
- κοινωνικές λειτουργίες (αναδιανομή εισοδήματος, προστασία υγείας, προστασία ασθενέστερων ομάδων πληθυσμού, οργάνωση σχέσεων εργασίας, προστασία περιβάλλοντος),
- λειτουργίες παιδείας και πολιτισμού (εκπαίδευση, προαγωγή επιστημονικής έρευνας, διαρκής επιμόρφωση, προστασία και ανάδειξη πολιτιστικής κληρονομιάς, ανάπτυξη γραμμάτων και τεχνών).

Η ανωτέρω ταξινόμηση δεν είναι απόλυτη, ορισμένες λειτουργίες μπορούν να ενταχθούν σε περισσότερες κατηγορίες (π.χ. κοινωνικές και λειτουργίες παιδείας και πολιτισμού).

3.1.2 Η Δημόσια Διοίκηση στο πλαίσιο του πολιτικού συστήματος και της Δημοκρατίας ⁵⁸

Η διοίκηση δεν είναι αφ' εαυτής δημοκρατικός θεσμός. Σε αντίθεση με τις περιοδικές εναλλαγές της πολιτικής εξουσίας στο πλαίσιο ενός δημοκρατικού πολιτικού συστήματος, η διοίκηση χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και συνέχεια, χαρακτηριστικά βέβαια απαραίτητα για την αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους.

Έτσι, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν εκλέγονται από το λαό, αλλά είναι διορισμένοι, λειτουργούν υποστηρικτικά της εκάστοτε κρατικής εξουσίας, έχουν οι ίδιοι δημόσια εξουσία και παραμένουν στη θέση τους ανεξαρτήτως πολιτικών αλλαγών, εκτός αν υποπέσουν σε σοβαρά πειθαρχικά και ποινικά αδικήματα. Επομένως, η διοίκηση, ως ουσιαστικά επαγγελματικός

⁵⁷ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μανατζμεντ και Πολιτική Υγείας

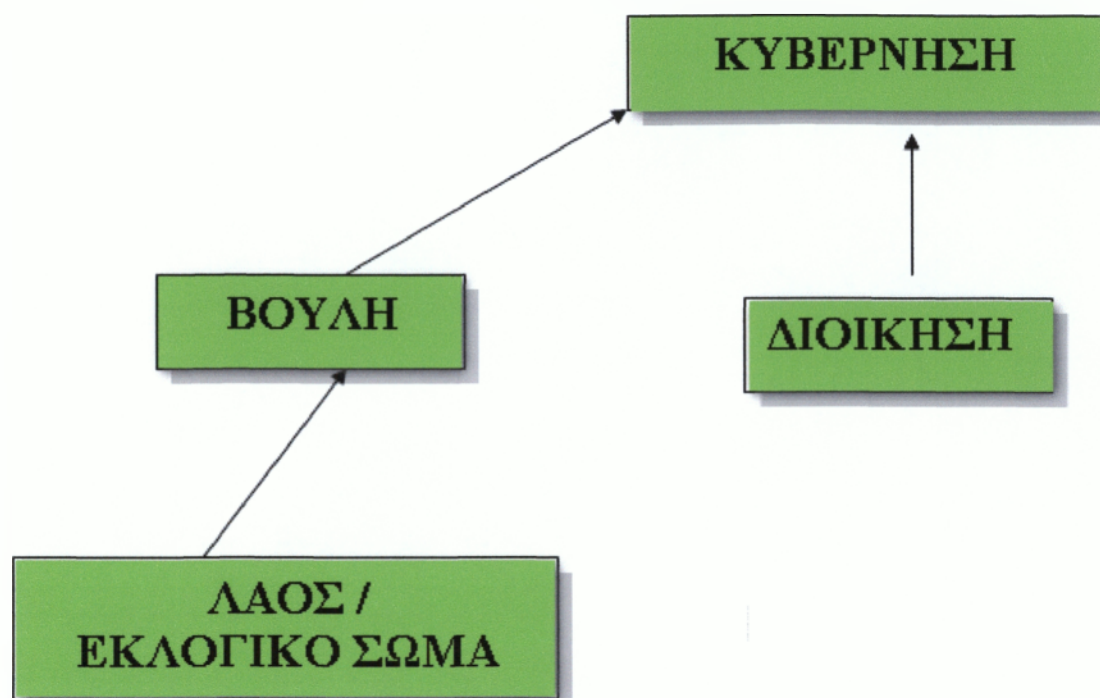
⁵⁸ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μανατζμεντ και Πολιτική Υγείας

μηχανισμός, μπορεί κάλλιστα να λειτουργήσει και υπέρ αυταρχικών καθεστώτων – οπότε ο βαθμός νομιμοποίησής της συναρτάται από το βαθμό νομιμοποίησης και αποδοχής των καθεστώτων αυτών – ή και να καταλήξει να χρησιμοποιεί η ίδια αυταρχικές μεθόδους. Εξάλλου, ως μηχανισμός υλοποίησης του κρατικού καταναγκασμού, έχει εξ ορισμού άριστη σχέση με τους πολίτες, οι οποίοι δε συναλλάσσονται συνήθως με τη διοίκηση με ελεύθερη επιλογή, όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα, αλλά καταφεύγουν υποχρεωτικά σε αυτήν για τη διεκπεραίωση των πολλαπλών υποθέσεων τους με το κράτος.

Στα σύγχρονα δημοκρατικά πολιτικά συστήματα, λαμβάνει τη νομιμοποίησή της έμμεσα από το γεγονός ότι οφείλει να ενεργεί εντός ενός νομοθετικά καθορισμένου και εκ των προτέρων γνωστού πλαισίου κανόνων, οι οποίοι έχουν τεθεί από μία νόμιμα αναδειχθείσα κρατική εξουσία που λειτουργεί σύμφωνα με την αρχή του κράτους δικαίου, με σεβασμό των θεμελιωδών ατομικών, κοινωνικών, πολιτικών δικαιωμάτων των πολιτών και χάριν του δημοσίου συμφέροντος.

Για τη νομιμοποίηση επομένως της δράσης της είναι απαραίτητη η συμμόρφωσή της με τους νόμους. Οι νόμοι αποτελούν την εγγύηση και προσδιορίζουν τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι δράσεις του πολιτικό-διοικητικού μηχανισμού αποκτούν κοινωνική αποδοχή. Οι δραστηριότητές της συνεπώς πρέπει να εντάσσονται στο πλαίσιο των νόμων και των κατευθύνσεων και οδηγιών της πολιτικής ηγεσίας υπό τον έλεγχο της οποίας τίθεται η δημόσια διοίκηση. Η διοίκηση λοιπόν αφενός διακρίνεται από την πολιτική, αφετέρου υπάγεται σε αυτήν. Η παραδοσιακή ωστόσο διάκριση πολιτικής (=απόφαση) και διοίκησης (=εκτέλεση) στην πράξη είναι τεχνητή, καθώς η δημόσια διοίκηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του πολιτικού συστήματος, ενώ πολλαπλές είναι και οι μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις. Έτσι, η διοίκηση με την τεχνογνωσία που διαθέτει συμμετέχει στη διαμόρφωση των σχεδίων νόμων και κανονιστικών πράξεων αφενός, αφετέρου κατά την εκτέλεση έχει σημαντική ευχέρεια ως προς την διαμόρφωση και εξειδίκευση του περιεχομένου των αποφάσεων των πολιτικών οργάνων, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την έκταση και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους. Από την άλλη, οι ίδιοι οι πολιτικά προϊστάμενοι των δημοσίων υπηρεσιών (Υπουργοί κλπ), παράλληλα με τον πολιτικό τους ρόλο, ασκούν και διοικητικά καθήκοντα.

3.1.3 Η θέση της διοίκησης στο πολιτικό σύστημα (κοινοβουλευτική δημοκρατία) ⁵⁹



Η σύνδεση της δημόσιας διοίκησης με το πολιτικό σύστημα συνεπάγεται σειρά περιορισμών στη λειτουργία της που προκύπτουν από τις αυξημένες απαιτήσεις απέναντί της.

Τέτοιοι περιορισμοί είναι:

- Νομικοί (αρχή νομιμότητας, δικαιώματα και εγγυήσεις, διαφάνεια, έλεγχος),
- Πολιτικοί (νομιμοποίηση, υποταγή στην πολιτική ηγεσία και την κυβερνητική πολιτική),
- Οικονομικοί (δημόσιο λογιστικό, τρόπος χρήσης δημόσιων πόρων),
- Τεχνικοί (μορφές οργάνωσης και μέθοδοι δράσης).

Ο συνδυασμός όλων αυτών διαμορφώνει ένα περιοριστικό πλέγμα λειτουργίας και συντελεί στη δυσκαμψία και στη βραδύτητα που χαρακτηρίζουν τη διοικητική δράση.

Δεν πρέπει να λησμονηθεί όμως ότι σε ορισμένο βαθμό οι δυσκαμψίες, βραδύτητες κλπ. είναι σκόπιμες και ηθελημένες, αφού αποτελούν τρόπο να εξασφαλισθεί ο δημοκρατικός έλεγχος της διοίκησης και η αποφυγή της αυθαιρεσίας στην άσκηση της εξουσίας.

Ειδικότερα, η διοίκηση δεσμεύεται στη δράση της από μία σειρά αρχών που έχουν νόημα και εφαρμογή μόνο στο πλαίσιο ενός δημοκρατικού και συνταγματικά οργανωμένου κράτους δικαίου:

1. Αρχή νομιμότητας: Η αρχή της νομιμότητας έχει ουσιαστικά την έννοια ότι η Διοίκηση οφείλει να ενεργεί μέσα στα πλαίσια που καθορίζουν οι θεσμοθετημένοι κανόνες δικαίου. Τέτοιοι κανόνες κατά ιεραρχική σειρά είναι:

- οι κανόνες του ευρωπαϊκού δικαίου (άρθρο 28 παρ. 2 & 3 Σ/τος),
- οι συνταγματικές διατάξεις,

⁵⁹ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μανατζμεντ και Πολιτική Υγείας

- οι κανόνες των διεθνών συνθηκών που έχουν κυρωθεί με νομοθετικές πράξεις και επικυρωθεί (άρθρο 28 παρ 1 Σ/τος),
- οι κανόνες που έχουν θεσπιστεί με νομοθετικές πράξεις (άρθρα 7077 & 42 Σ/τος),
- οι κανονιστικές πράξεις της διοίκησης που έχουν εκδοθεί βάσει νομοθετικής εξουσιοδότησης (άρθρο 43 Σ/τος) ή βάσει του άρθρου 83 Σ/τος.

Κατά έναν ευρύτερο όμως και ορθότερο προσδιορισμό, η αρχή της νομιμότητας συνεπάγεται την υπαγωγή της Δημόσιας Διοίκησης στο σύνολο των κανόνων δικαίου από οποιαδήποτε πηγή και αν προέρχονται, οι οποίοι διέπουν την οργάνωση, τη λειτουργία και τη δράση της. Στην περίπτωση αυτή περιλαμβάνονται επιπλέον οι γενικώς παραδεδομένοι κανόνες του διεθνούς δικαίου, οι γενικές αρχές του διοικητικού δικαίου, οι νομολογιακοί κανόνες, καθώς και οι κανόνες που θεσπίζονται με κανονιστικές πράξεις που εκδίδονται σύμφωνα με το άρθρο 43 παρ.1 Σ/τος.

Η αρχή της νομιμότητας έχει δύο διαφορετικές έννοιες. Η πρώτη αναφέρεται στη μη αντίθεση προς τους κανόνες δικαίου. Η δεύτερη στη συμφωνία ή αρμονία με αυτούς. Στην ελληνική έννομη τάξη, η διοίκηση υποχρεούται να ενεργεί σύμφωνα με τη δεύτερη έννοια της αρχής της νομιμότητας, δηλαδή δεν αρκεί οι ενέργειές της να μην είναι απλώς αντίθετες σε κανόνες δικαίου για να τηρείται η αρχή της νομιμότητας, αλλά πρέπει να είναι σύμφωνες με αυτούς (δέσμια αρμοδιότητα) ή να βρίσκονται σε αρμονία με τα πλαίσια που αυτοί θέτουν (διακριτική ευχέρεια). Αντίθετα, στον ιδιωτικό βίο, η νομιμότητα καλύπτεται με την πρώτη έννοια.

Με άλλα λόγια, η δημόσια διοίκηση μπορεί να πράττει μόνο ό,τι της επιτρέπεται από το νόμο, ενώ οι ιδιώτες μπορούν να πράττουν οτιδήποτε δεν απαγορεύεται. Κατά συνέπεια, η διοίκηση δε μπορεί να επιβάλλει ορισμένη συμπεριφορά ή κύρωση στους πολίτες, αν δεν της το επιτρέπει ο νόμος και ο πολίτης αντίστοιχα έχει νόμιμη αξίωση από την πολιτεία να μην του περιορίζει τη δράση του πέρα από τα όρια που προβλέπει ο νόμος. Διαφορετικά, η δράση της διοίκησης είναι παράνομη.

2. Αρχή δημοσίου συμφέροντος: είναι το συμφέρον που υποκειμένο του είναι ο λαός που έχει οργανωθεί με την έννομη τάξη σε κράτος Συνεπώς, το δημόσιο συμφέρον α) έχει κοινωνικό χαρακτήρα και β) συνδέεται με την έννομη τάξη. Το δημόσιο συμφέρον καθορίζεται από τους κανόνες δικαίου είτε ως ένα από τα στοιχεία του περιεχομένου των κανόνων, είτε ως σκοπός των νομικών πράξεων και υλικών ενεργειών της διοίκησης. Ο προσδιορισμός του δημοσίου συμφέροντος από το Σ/μα είτε καθορίζει τα επιτρεπόμενα όρια περιορισμού ενός ατομικού δικαιώματος είτε ιδρύει δέσμευση του νομοθετικού οργάνου για τη ρύθμιση ορισμένων θεμάτων.

Αόριστη νομική έννοια που πρέπει να εξειδικεύεται κάθε φορά που γίνεται επίκλησή της (σε τι ακριβώς συνίσταται το δημόσιο συμφέρον στην προκειμένη περίπτωση) και να συνδυάζεται με την αρχή της αναλογικότητας, για την αποφυγή καταχρηστικής χρήσης της που θα οδηγούσε πιθανώς σε ουσιαστικό περιορισμό των δικαιωμάτων των πολιτών. Συχνά παρουσιάζονται συγκρούσεις συμφερόντων (π.χ. βιομηχανική ανάπτυξη – ποιότητα περιβάλλοντος), όπου το πολιτικό-διοικητικό σύστημα καλείται να προκρίνει, μέσα από μια πολύπλοκη διαδικασία βάσει αξιακών, οικονομικών κλπ κριτηρίων, τη βέλτιστη λύση τη δεδομένη στιγμή. Το περιεχόμενο της έννοιας του δημοσίου συμφέροντος δεν είναι σταθερό αλλά σε μεγάλο βαθμό διαμορφώνεται από τις βασικές επιλογές της πολιτικής εξουσίας. Ως προς την εξειδίκευσή του, σημαντικός είναι και ο ρόλος της νομολογίας των ανώτατων διοικητικών δικαστηρίων, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις προκρίνουν άλλα αξιολογικά κριτήρια από τα κριτήρια της εκτελεστικής εξουσίας.

Οποσδήποτε το δημόσιο συμφέρον είναι υπέρτερο του προσωπικού «εγωιστικού» συμφέροντος έκαστου ατόμου, στοχεύει στην ικανοποίηση γενικότερων κοινωνικών αιτημάτων, και τελικά αποβαίνει σε όφελος ακόμα και των ίδιων των θιγόμενων σε συγκεκριμένη περίπτωση (π.χ. αναγκαστική απαλλοτρίωση για την κατασκευή σχολείων, δρόμων κλπ. Ακόμα και οι θιγόμενοι ιδιοκτήτες απολαμβάνουν τελικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες).

3. Αρχή προστασίας του διοικούμενου: πρόκειται ουσιαστικά για την αρχή της νομιμότητας ιδωμένη από την πλευρά του διοικούμενου, συσχετίζεται και με την αρχή της ασφάλειας δικαίου καθώς και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του πολίτη στις αποφάσεις της διοίκησης. Η προστασία εκφράζεται με δύο μορφές: α) αρνητικά και συνίσταται στην αδυναμία των οργάνων να βλάπτουν τα έννομα συμφέροντα ή δικαιώματα του πολίτη (status negativus) και β) θετικά, με την έννοια ότι τα διοικητικά όργανα έχουν την υποχρέωση να αναπτύσσουν ορισμένη δραστηριότητα για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένου έννομου συμφέροντος ή την ικανοποίηση δικαιώματος του πολίτη (status positivus).

4. Αρχή της ισότητας των διοικούμενων ενώπιον των δημόσιων υπηρεσιών.

5. Αρχή αιτιολόγησης των αποφάσεων της διοίκησης: αιτιολογία σαφής, ειδική και επαρκής.

6. Αρχή χρηστής διοίκησης, που επιβάλλει στη διοίκηση να ενεργεί σύμφωνα με το αίσθημα δικαίου που επικρατεί, ώστε να αποφεύγονται οι ανεπιεικείς και απλώς δογματικές ερμηνευτικές εκδοχές και να επιδιώκεται η προσαρμογή των κανόνων δικαίου στις επικρατούσες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.

7. Αρχή αναλογικότητας, κατά την οποία σε περίπτωση λήψης μέτρου δυσμενούς για τον πολίτη, πρέπει το μέτρο αυτό να είναι α) αναγκαίο, δηλαδή να μην υπάρχει άλλο λιγότερο επαχθές ή αποτελεσματικότερο μέτρο για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού, β) πρόσφορο, δηλαδή να εξυπηρετεί τον επιδιωκόμενο σκοπό και γ) ανάλογο του σκοπού, δηλαδή η αναγκαστική επιβάρυνση του πολίτη να περιορίζεται στο μέτρο που είναι απαραίτητο για την επίτευξη του σκοπού.

8. Αρχή της καλής λειτουργίας της διοίκησης.

9. Άλλες ειδικότερες αρχές:

- Η εκ των προτέρων πρόβλεψη διαδικασιών.
- Η πρόσβαση στα διοικητικά έγγραφα.
- Η άσκηση των αρμοδιοτήτων των ανεξάρτητων διοικητικών αρχών.
- Το δικαίωμα του «αναφέρεσθαι» στις αρχές και η παροχή δικαστικής προστασίας.

3.1.4 Το γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης (πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα): ⁶⁰

Το οργανωτικό υπόδειγμα της «γραφειοκρατίας», το οποίο αναλύθηκε και τυποποιήθηκε από τον Μ. Weber, αποτελεί οργανωτική μορφή παγκόσμιας εμβέλειας που έχει επηρεάσει τόσο τις δημόσιες οργανώσεις όσο και το επιχειρηματικό πεδίο σε όλον τον

⁶⁰ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μνατζμεντ και Πολιτική Υγείας

πλανήτη. Κατά τον Weber, «η γραφειοκρατική διοίκηση σημαίνει ουσιαστικά την άσκηση ελέγχου πάνω στη βάση της γνώσης», την οποία περαιτέρω διέκρινε σε «τεχνική γνώση» του εκάστοτε αντικειμένου της διοίκησης (λ.χ. ιατρική, οικονομικά, πολεοδομία κλπ) και σε «ειδική γνώση των δεδομένων», της γραφειοκρατικής δηλαδή διαδικασίας. Αυτή η κατηγορία διοικητικής γνώσης δεν προσφέρεται σε αυτούς που βρίσκονται εκτός της γραφειοκρατικής οργάνωσης και δεν έχουν πρόσβαση στα μυστικά της.

Στην καθομιλουμένη η «γραφειοκρατία» συγχέεται με την «εγγραφοκρατία». Η τελευταία απλά συνέπεια της γραφειοκρατικής οργάνωσης.

Κύρια χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης:

- κυριαρχία των κανόνων και διατάξεων που διαμορφώνουν πάγιες και σταθερές διαδικασίες και τρόπους συμπεριφοράς,
- ιεραρχική διαβάθμιση της ευθύνης, της αρμοδιότητας και της εξουσίας στο εσωτερικό περιβάλλον της γραφειοκρατικής οργάνωσης που έτσι αποκτά πυραμιδοειδή δομή,
- εσωτερική τμηματοποίηση, διαίρεση/ κατανομή της εργασίας,
- σταθερή και τακτική εγχρήματα αμοιβή των απασχολούμενων στη γραφειοκρατία.

Πλεονεκτήματα: κατάτμηση και περιγραφή αρμοδιοτήτων και καθορισμός καθηκόντων ανά ιεραρχικό επίπεδο και ανά οργανική μονάδα, εξειδίκευση, επαγγελματισμός, έλεγχος, σταθερότητα, συνέχεια.

Μειονεκτήματα: νομικισμός και τεχνικιστική θεώρηση προβλημάτων δημοσίου χαρακτήρα, έλλειψη ταχύτητας και ευελιξίας, περιττή εγγραφοκρατία, αυταρχισμός εντός της οργάνωσης και απέναντι στους πολίτες, πολυδιάσπαση διοικητικών διαδικασιών, φόβος ανάληψης πρωτοβουλιών, αδιαφορία, παθητικότητα, χρηματισμός και διαφθορά και τελικά αναποτελεσματικότητα.

«Η γραφειοκρατία αποτελεί το κοινωνικό εκείνο υποσύστημα που δεν υπόκειται εύκολα σε αλλαγές, αντιτίθεται σε αυτές και τις αποκρούει σχεδόν με κάθε μέσο και κάθε κόστος» ή αλλιώς είναι «η οργάνωση που δεν μπορεί να διορθώσει τη συμπεριφορά της μαθαίνοντας από τα λάθη της». Πράγματι, αποτελώντας μια μεγάλη μεγέθους τυπική οργάνωση που έχει διατηρηθεί για αρκετό χρονικό διάστημα σε ορισμένο χώρο, έχει καταστεί πλέον θεσμός, πράγμα που εν πολλοίς συνεπάγεται τη μετατροπή της από μια ενδιάμεση εργαλειακή – χρηστική αξία σε αυταξία τελικά και αυτοσκοπό.

3.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ

3.2.1 Συστήματα οργανωτικής δομής ή οργάνωσης ⁶¹

Με τον όρο σύστημα οργανωτικής δομής ή σύστημα οργάνωσης και διοίκησης εννοούμε την υιοθέτηση και εφαρμογή των επιστημονικών αρχών της οργανωτικής επιστήμης, προκειμένου μια οργάνωση (φορέας-οργανισμός) να οδηγηθεί στη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος που επιδιώκει. Οι τρόποι μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης (αρμοδιοτήτων) σε κάθε οργανισμό, επιχείρηση κ.τ.λ. εκφράζονται με τα συστήματα της οργανωτικής διοικητικής δομής του φορέα. Αυτά είναι: το γραμμικό ή ιεραρχικό, το λειτουργικό ή οριζόντιο, το γραμμικό-επιτελικό ή μικτό και το σύστημα των συμβουλίων ή επιτροπών.

⁶¹ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μοναρχισμός και Πολιτική Υγείας

3.2.1.1 Η γραμμική δομή (Line structure) ή ιεραρχικό σύστημα ⁶²

Η γραμμική δομή ή το ιεραρχικό σύστημα συνδέεται με την αυστηρή διάρθρωση της ιεραρχικής πυραμίδας σε βαθμίδες. Σύμφωνα μ' αυτό, ολόκληρο το πεδίο εξουσίας και ευθύνης μεταβιβάζεται από τον ανώτερο προς τον αμέσως κατώτερο, αλλά για ένα συγκεκριμένο τομέα του οργανισμού. Κάθε βαθμίδα και θέση εργασίας δέχεται εντολές από μία μόνο ανώτερη βαθμίδα και θέση, σε εφαρμογή του κανόνα της ενότητας στη μεταβίβαση των εντολών.

Το γραμμικό ή ιεραρχικό σύστημα προσαρμόζεται περισσότερο στη συγκεντρωτική μορφή του συστήματος των αρμοδιοτήτων και έχει τα πλεονεκτήματα της απλότητας και της ταχύτητας στη λήψη αποφάσεων και στη μεταβίβαση εντολών, της διατήρησης της πειθαρχίας και της ενίσχυσης του συντονισμού σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Τα μειονεκτήματά του είναι ότι προκαλεί γραφειοκρατική συγκέντρωση και απαιτεί μεγάλη ειδίκευση και πολλές ικανότητες στους φορείς των ανώτερων βαθμίδων.

3.2.1.2 Η λειτουργική δομή (Functional ή Staff structure) ή οριζόντιο σύστημα ⁶³

Η λειτουργική δομή ή το οριζόντιο σύστημα βασίζεται στην αρχή της εξειδίκευσης. Σύμφωνα με τη λειτουργική δομή μεταβιβάζεται από την ανώτερη θέση στην κατώτερη μέρος της εξουσίας και της ευθύνης, αλλά για ολόκληρο τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Έτσι, κάθε κατώτερη βαθμίδα και θέση δέχεται εντολές από περισσότερες της μιας βαθμίδας και θέσεις, σε εφαρμογή της αρχής της εξειδίκευσης της εργασίας. Το σύστημα αυτό αντιτίθεται στην ενότητα της μεταβίβασης των εντολών από ένα μόνο προϊστάμενο.

Τα πλεονεκτήματα που έχει το οριζόντιο σύστημα είναι ότι οι κατευθύνσεις των εντολών είναι περισσότερες από μία και αποφεύγεται έτσι η υπερβολική επιβάρυνση των ανωτέρων βαθμίδων, στηρίζεται στην εξειδίκευση των προσώπων, που αναλαμβάνουν τις λειτουργικές αρμοδιότητες και διευκολύνεται η διεύρυνση των επιμέρους δραστηριοτήτων με την επέκταση του καταμερισμού των έργων. Τα μειονεκτήματά του είναι ότι επιφέρει χαλάρωση της πειθαρχίας, δυσκολεύει το συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων, και λόγω των πολλών παρεμβάσεων, προκαλούνται προστριβές.

3.2.1.3 Το γραμμικό-επιτελικό (μικτό) σύστημα (Line-Staff Structure) ⁶⁴

Εδώ φυσικά δεν πρόκειται για μια απόλυτη συγκεκριμένη μορφή διοικητικής διάρθρωσης αλλά για μια σύνθεση των δύο παραπάνω συστημάτων. Ουσιαστικά διατηρείται πλήρως η γραμμική διάρθρωση αλλά προστίθεται σ' αυτή το «επιτελείο» με εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες, ή τα όργανα αυτά, πλαισιώνουν τις ανώτερες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας και διευκολύνουν έτσι το έργο των διοικητικών λειτουργιών του οργανισμού. Το έργο των επιτελικών υπηρεσιών ή οργάνων είναι καθαρά ερευνητικό, γνωμοδοτικό και ενημερωτικό, συνίσταται δε στη μελέτη των οδηγιών προς την ανώτατη ηγεσία και τις επί μέρους διευθύνσεις.

⁶² Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μανατζμεντ και Πολιτική Υγείας

⁶³ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μανατζμεντ και Πολιτική Υγείας

⁶⁴ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μανατζμεντ και Πολιτική Υγείας

Τα πλεονεκτήματα του μικτού συστήματος είναι κυρίως η δυνατότητα ειδίκευσης του διοικητικού προσωπικού και η ανεξαρτησία του επιτελείου από την ιεραρχία που του επιτρέπει να εκδίδει γνώμες αντικειμενικές, Αντίθετα, η διαμάχη μεταξύ εκπροσώπων της διοικητικής ιεραρχίας και επιτελικών οργάνων και η αντιμετώπιση των θεμάτων του οργανισμού σε θεωρητική μόνο βάση, είναι τα κυριότερα μειονεκτήματα της μικτής διοικητικής διάρθρωσης.

3.2.1.4 Η δομή των συλλογικών οργάνων ή το σύστημα των επιτελείων ⁶⁵

Σε πολλές περιπτώσεις, και στα πλαίσια της γραμμικής ή της μικτής δομής, παίρνουν αμφοδιότητες μέσα στον οργανισμό συλλογικά όργανα, δηλ. συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας. Τα όργανα αυτά ανάλογα με το αντικείμενό τους διακρίνονται: σε όργανα με αποφασιστικό χαρακτήρα, όπως είναι τα διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων ή οργανισμών, τα διάφορα υπηρεσιακά ή πειθαρχικά συμβούλια, με συμβουλευτικό χαρακτήρα όπως είναι οι διάφορες επιτροπές εργασίας ή με πληροφοριακό το χαρακτήρα, όπως είναι οι διάφορες ομάδες εργασίας.

3.2.2 Η οργάνωση και η δομή της Δημόσιας Διοίκησης ⁶⁶

Η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης γίνεται με βάση την κάθετη ή γραμμική ή ιεραρχική δομή (line structure) οργάνωσης, καθώς και με την οριζόντια ή λειτουργική ή κατά ειδίκευση δομή (staff structure) οργάνωση.

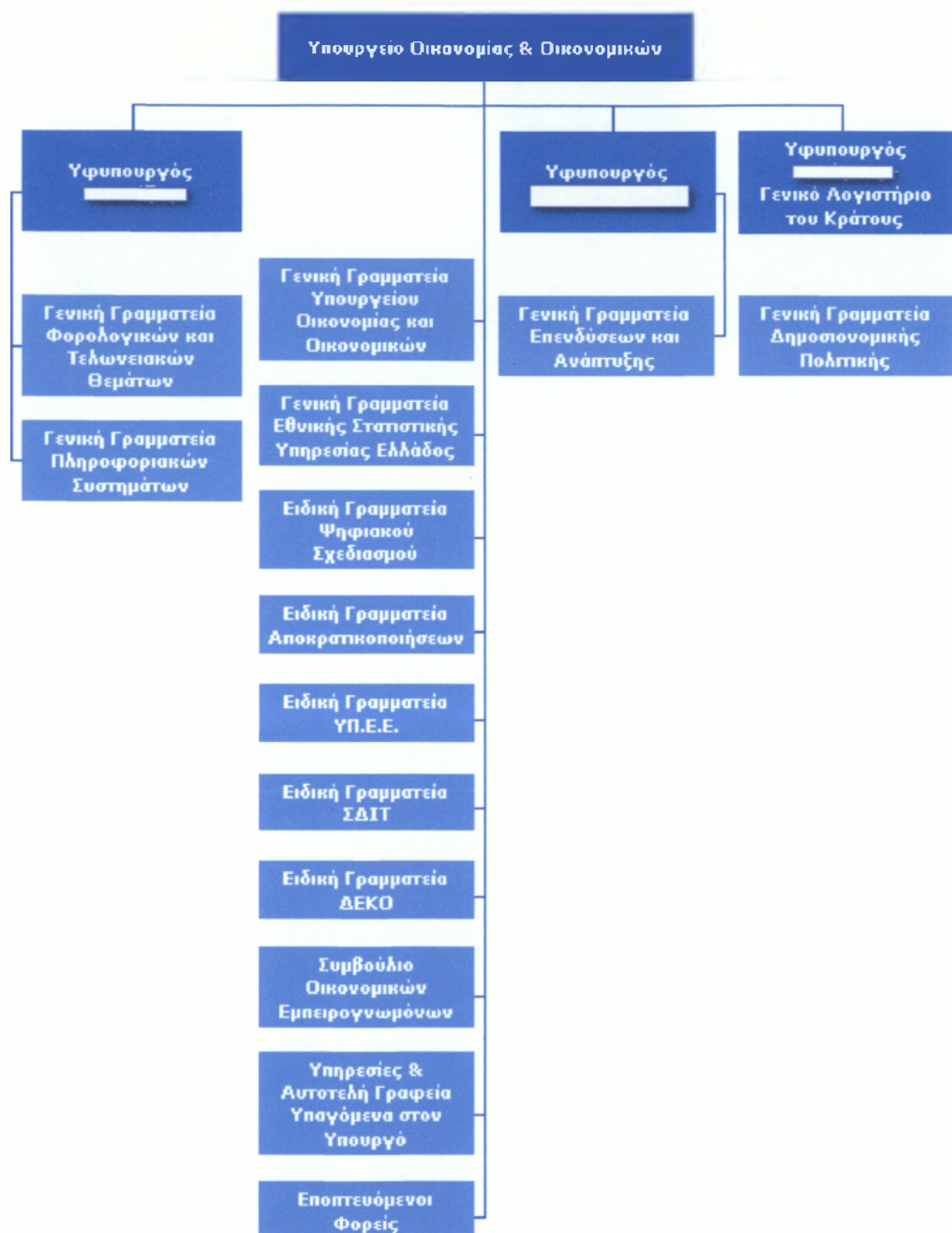
Με βάση τους οργανισμούς των υπουργείων που ισχύουν σήμερα, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 51/19765, η οργανωτική και διοικητική ιεραρχία έχει το σχήμα πυραμίδας.

Η πρώτη οργανωτική μονάδα είναι η γενική διεύθυνση, η οποία υποδιαιρείται σε διευθύνσεις. Μεταξύ των δύο αυτών οργανωτικών μονάδων στα υπουργεία δημιουργήθηκε και μια άλλη οργανωτική μονάδα με τον τίτλο υπηρεσία, για να τεθούν υπό ενιαίο συντονισμό και έλεγχο όλες εκείνες οι οργανωτικές μονάδες, των οποίων οι αρμοδιότητες ήταν ομοειδείς και έξω από τις μονάδες γραμμής.

Στο επόμενο σχήμα παραθέτουμε το οργανόγραμμα του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών.

⁶⁵ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μαναιτζιμεντ και Πολιτική Υγείας

⁶⁶ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική , Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μαναιτζιμεντ και Πολιτική Υγείας και <http://vpes.gr>



Οι πιο βασικές μορφές οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, που αφορούν τόσο την κεντρική δημόσια διοίκηση όσο και την περιφέρεια και ή τις κατά ειδικότητα δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς είναι αυτή που γίνεται:

- με ορισμένα κριτήρια της διοικητικής δραστηριότητας που ανέπτυξε ο Gulick και διακρίνει τις παρακάτω τέσσερις μεθόδους καταμερισμού της διοικητικής δραστηριότητας:

- Κατανομή με βάση το σκοπό ή το στόχο
- Κατανομή με βάση τη λειτουργία ή την κατά στάδια δράσης διαδικασία
- Κατανομή με βάση το κοινό ή την πελατεία και
- Κατανομή με βάση γεωγραφικά κριτήρια.

- με βάση τα συγκεκριμένα συστήματα της Δημόσιας Διοίκησης.

3.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ⁶⁷

Τα κυριότερα συστήματα δημόσιας διοίκησης και τα οποία σχετίζονται είτε με μια γεωγραφική είτε με μια κατά ειδικότητα κατανομή των αρμοδιοτήτων της διοίκησης είναι: Το συγκεντρωτικό, το αποκεντρωτικό, το σύστημα της αυτοδιοίκησης και το ομοσπονδιακό. «Από άποψη βαθμού συγκέντρωσης των αρμοδιοτήτων ή εργασιών το σύστημα διοίκησης διακρίνεται σε αποκεντρωτικό και συγκεντρωτικό».

3.3.1. Συγκεντρωτικό Σύστημα ⁶⁸

Με τον όρο συγκεντρωτικό σύστημα εννοούμε ότι η κεντρική διοίκηση, δηλαδή τα κεντρικά διοικητικά όργανα, λαμβάνουν αποφάσεις για υποθέσεις που αφορούν το κέντρο και την περιφέρεια. Η κεντρική διοίκηση διαθέτει αποφασιστική αρμοδιότητα για κάθε είδους διοικητικές υποθέσεις, έστω και αν αυτές είναι καθαρά τοπικής σημασίας.

Συγκέντρωση σημαίνει ότι η εξουσία σε μια οργάνωση είναι συγκεντρωμένη στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα, ενώ η αποκέντρωση έχει ακριβώς την αντίθετη έννοια, δηλαδή η εξουσία (αποφασιστική αρμοδιότητα) κατανέμεται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας. «Στην πραγματικότητα, οι δύο έννοιες ορίζουν δύο άκρα ενός συνεχούς, που μετρά το αυτό μέγεθος».

Κατά συνέπεια εκείνο που έχει σημασία είναι ο βαθμός συγκέντρωσης της εξουσίας στα διάφορα όργανα μέσα σε μια οργάνωση.

Σύμφωνα με το συγκεντρωτικό σύστημα στη Δημόσια Διοίκηση, η λειτουργία όλων των κρατικών υπηρεσιών εξασφαλίζεται από την κεντρική κρατική εξουσία, δηλ. η κεντρική διοίκηση διαθέτει την αποφασιστική αρμοδιότητα για κάθε είδους διοικητικών υποθέσεων.

Θεμελιακό στοιχείο ενός συγκεντρωτικού συστήματος είναι ο βαθμός εξουσίας που διαθέτει η μοναδική εξουσία και ο βαθμός εξάρτησης των άλλων δομών και επιμέρους εξουσιών του συστήματος από την κεντρική εξουσία. Όλες οι δομές εξουσίας είναι «υποταγμένες στη μοναδική κεντρική εξουσία». «Αυτή η δομή οδηγεί ανεπιφύλακτα στην αυταρχική άσκηση εξουσίας και στην αυταρχική ρύθμιση των αντιθέσεων μεταξύ της μοναδικής εξουσίας και του συνόλου του κοινωνικού σώματος».

Από νομική άποψη, κατά το συγκεντρωτικό σύστημα οι αποφασιστικές αρμοδιότητες στο κάθε θέμα διοικητικής ενέργειας, έστω και για ζητήματα περιφερειών, έχουν ανατεθεί από το νόμο στα διοικητικά όργανα του κέντρου, στους υπουργούς.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της συγκεντρωτικής διοίκησης είναι η δημιουργία ενιαίας οργανωτικής σκέψης και δράσης, η επίτευξη ομοιόμορφου και συνεχούς ελέγχου και «η εξοικονόμηση εργατικού δυναμικού και υλικών πόρων».

Επίσης η συγκέντρωση της εξουσίας στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας διευκολύνει το συντονισμό των αποφάσεων και των ενεργειών της οργάνωσης και επιτυγχάνει την ομοιομορφία των πολιτικών συμπεριφορών, αφού αυτές καθορίζονται από ένα ενιαίο κέντρο.

Κατά το συγκεντρωτικό σύστημα τα ανώτατα στελέχη, από τη θέση τους, έχουν μια γνώση του συνόλου των ζητημάτων και παραγόντων και συνεπώς μια σφαιρική θεώρηση της οργάνωσης, γεγονός που τους επιτρέπει να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις με συνοχή.

Σε καταστάσεις κρίσης όπου απαιτείται ισχυρή ηγεσία και άμεση αντίσταση της οργάνωσης σε απρόσμενες καταστάσεις, η συγκέντρωση της εξουσίας είναι πιο

⁶⁷ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαιός Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μαντατζμεντ και Πολιτική Υγείας

⁶⁸ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαιός Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μαντατζμεντ και Πολιτική Υγείας

αποτελεσματική από την αποκέντρωση, αφού επιτρέπει τον πιο αποτελεσματικό συντονισμό και τη μεγαλύτερη ταχύτητα λήψης αποφάσεων.

Αντίθετα με τα παραπάνω, κατά τη συγκεντρωτική διάρθρωση η Δημόσια διοίκηση γίνεται δύσκαμπτη και περίπλοκη, οι πολίτες υποβάλλονται σε ταλαιπωρίες, οικονομικά έξοδα και απώλεια χρόνου και τα κεντρικά όργανα του κράτους αποφασίζουν για ζητήματα που δεν έχουν άμεση αντίληψη.

Μειονεκτήματα επίσης του συγκεντρωτικού συστήματος θεωρούνται η υπερφόρτωση του κεντρικού οργανισμού, η βραδύτητα στην επίλυση πολλών υποθέσεων και η ανάπτυξη κλίματος εύνοιας και γραφειοκρατίας.

3.3.2. Αποκεντρωτικό Σύστημα ⁶⁹

Το αποκεντρωτικό αποτελεί διορθωτικό σύστημα του συγκεντρωτικού και σημαίνει ότι μια σειρά από τοπικούς κρατικούς λειτουργούς έχουν κατά ανάθεση από την κεντρική διοίκηση μια ορισμένη εξουσία αποφάσεων, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Αυτή η αποκέντρωση μπορεί να εκφραστεί, ή σε γεωγραφικό επίπεδο ή σε επίπεδο εξειδικευμένων υπηρεσιών. Με τον όρο αποκεντρωτικό σύστημα εννοούμε την ανάθεση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων για τη διεξαγωγή των διοικητικών περιφερειακών υποθέσεων σε περιφερειακά ή τοπικά όργανα.

Η διοικητική αποκέντρωση ως σύστημα διοίκησης επιβλήθηκε από την αδυναμία επίλυσης όλων των διοικητικών υποθέσεων από τα κεντρικά όργανα, μετά την επέκταση και το πολύπλοκο των οικονομικών υποθέσεων των πολιτών και την ανάγκη ταχύτερης ενέργειας της διοίκησης κατά περίπτωση.

«Ουσιώδες εννοιολογικό στοιχείο της αποκέντρωσης είναι η μεταβίβαση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, που αναφέρονται στη διαχείριση των περιφερειακών διοικητικών υποθέσεων, στα περιφερειακά όργανα. Αντίθετα, η ανάθεση οποιασδήποτε σχετικής μη αποφασιστικής αρμοδιότητας στα περιφερειακά όργανα (π.χ. συμβουλευτικής ή εκτελεστικής) δεν αποτελεί εφαρμογή του συστήματος της αποκέντρωσης».

Το κριτήριο διάκρισης μεταξύ των δύο συστημάτων, συγκεντρωτικού - αποκεντρωτικού, είναι το να δώσει η νομοθεσία στα περιφερειακά όργανα όχι οποιασδήποτε μορφής αρμοδιότητα, «αλλά συγκεκριμένως αρμοδιότητα αποφασιστική». Παροχή αρμοδιοτήτων σε περιφερειακές αρχές να λαμβάνουν αποφάσεις, που να μη παράγουν αφ' εαυτών έννομες συνέπειες, δεν αποτελεί εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος. Επίσης δεν αποτελεί εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος η θέσπιση διατάξεων, δυνάμει των οποίων σε περιφερειακά όργανα παρέχεται αρμοδιότητες να εκτελούν απλώς αποφάσεις που λαμβάνονται από κεντρικές αρχές».

Ένα δεύτερο κριτήριο διάκρισης των δύο προαναφερομένων συστημάτων είναι τα περιφερειακά όργανα να έχουν αποφασιστική αρμοδιότητα «επί ζητημάτων περιφερειακών», όσα ανακύπτουν στην περιφέρεια, που περιορίζονται δηλαδή σε καθεμιά διοικητική περιφέρεια.

Το σύστημα της αποκέντρωσης «παραμένει συγκεντρωτικό, επειδή οι αποφάσεις λαμβάνονται στο όνομα του κράτους, από λειτουργούς που εξαρτώνται ιεραρχικά από το κράτος, χωρίς να διαθέτουν δική τους αυτοτελή πρωτογενή εξουσία».

Σε ένα συγκεντρωτικό κράτος η εξουσία μπορεί να είναι συμπυκνωμένη (concentration) ή αποσυμπυκνωμένη (deconcentration).

⁶⁹ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μανατζμεντ και Πολιτική Υγείας

Συμπύκνωση είναι η ακραία μορφή της συγκέντρωσης και απαιτεί μια αυστηρή ιεραρχία, οι αποφάσεις παίρνονται στη κορυφή της πυραμίδας (ιεραρχίας) και οι υφιστάμενοι δε διαθέτουν παρά μόνο εκτελεστική εξουσία. Αποσυμπύκνωση όμως, είναι μία μορφή μέτριας συγκέντρωσης της εξουσίας και έγκειται στη μεταφορά της εξουσίας, στη λήψη αποφάσεων από όργανα τοπικά ή περιφερειακά, που παραμένουν, όμως, αναγκαστικά στην ιεραρχία των κεντρικών διοικήσεων.

Γεγονός είναι όμως ότι ο αποκεντρωτικό σύστημα με οποιαδήποτε έννοια του είναι πιο λειτουργικό, επειδή το κράτος διαθέτει τους υπαλλήλους του πιο κοντά στους τόπους, τους οποίους αφορούν οι αποφάσεις που λαμβάνονται.

Με τη μεταβίβαση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων στα περιφερειακά κρατικά όργανα απαλλάσσεται η κεντρική διοίκηση από καθήκοντα ειδικού και τοπικού ενδιαφέροντος, επιτυγχάνεται γρηγορότερα και με λιγότερο κόστος η επίλυση των προβλημάτων των πολιτών και προωθείται η ανάπτυξη της περιφέρειας.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης της εξουσίας και ξέχωρα από το σύστημα Διοίκησης σε ένα οργανισμό ή φορέα είναι τα παρακάτω.

- Βελτιώνεται η παρακίνηση των εργαζομένων και των στελεχών για απόδοση, αφού το γεγονός ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αποφασίζουν σχετικά με την εργασία τους, αποτελεί ελευθερία πρωτοβουλιών, κάνει πιο ενδιαφέρουσα τη δουλειά τους, τους επιτρέπει να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και αποτελεί ουσιαστική αναγνώριση του έργου τους. Όλα αυτά αποτελούν μεταβλητές που όπως έχουν αποδειχθεί από εμπειρικές έρευνες, μειώνουν την αλλοτρίωση, αυξάνουν την ικανοποίηση και ενδυναμώνουν την αφοσίωση των εργαζομένων και μέσω αυτών αυξάνουν την απόδοσή τους.
- Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους ανθρώπους που προορίζονται και να τις υλοποιήσουν, τότε αυξάνεται η υπευθυνότητά τους και η δέσμευσή τους ως προς την αποτελεσματική υλοποίηση.
- Τα στελέχη ή οι εργαζόμενοι του κάθε χώρου της οργάνωσης γνωρίζουν συνήθως, τα ιδιαίτερα προβλήματα και τις εναλλακτικές λύσεις που τους αφορούν, που τα ανώτερα στελέχη, λόγω της απόστασής τους από το χώρο πολλές φορές δεν μπορούν να αντιληφθούν. Έτσι, η συμμετοχή των πρώτων στη λήψη των αποφάσεων που τους αφορούν βελτιώνει την ποιότητά τους.
- Η αποκέντρωση συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ευλυγισίας της οργάνωσης.
- Τέλος, η αποκέντρωση, βοηθά ουσιαστικά στην ανάπτυξη ικανών στελεχών, αφού η λήψη αποφάσεων εκτός των άλλων αποτελεί και διαδικασία μάθησης, εμπειριών και άσκησης.

Οπωσδήποτε, το σύστημα της αποκέντρωσης δε στερείται μειονεκτημάτων, μερικά από τα οποία είναι: η αδυναμία των περιφερειακών οργάνων να επιλύσουν θέματα που απαιτούν ειδικές γνώσεις, ο κίνδυνος διάσπασης της ενότητας και της ομοιομορφίας των διοικητικών ενεργειών, η τάση για κατάχρηση εξουσίας.

Τελικά θα μπορούσαμε να πούμε, ότι ο καθορισμός του βαθμού αποκέντρωσης (ή συγκέντρωσης) της εξουσίας σε μια οργάνωση είναι κρίσιμο ζήτημα, αφού αυτές συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της λήψης των αποφάσεων και της υλοποίησής τους. Αυτός ο καθορισμός είναι δύσκολος διότι η αποκέντρωση (ή συγκέντρωση) συνδέεται ταυτόχρονα με πλεονεκτήματα και με μειονεκτήματα.

Η αποτελεσματικότητα του ενός από τα δύο συστήματα διοίκησης συναρτάται άμεσα και με το υπάρχον (επικρατούν) μοντέλο διοίκησης.

Όλα τα διοικητικά συστήματα έχουν ένα κοινό γνώρισμα: Κανένα δεν μπορεί να εφαρμοστεί απόλυτα, επειδή εκεί όπου επικρατεί ένα διοικητικό σύστημα, συναντά κανείς και στοιχεία εφαρμογής αντιθέτου. Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν πολλές μέθοδοι διοικητικής οργάνωσης που επιδέχονται μάλιστα και πολλούς συνδυασμούς.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα ενός φορέα ή οργανισμού συναρτάται εκτός των άλλων και με τις κατηγορίες των διοικητικών οργάνων που έχουν αρμοδιότητα για τη λήψη των αποφάσεων.

3.4 ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ⁷⁰

Η διοικητική δραστηριότητα ενός οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού, πραγματοποιείται από διάφορες κατηγορίες διοικητικών οργάνων. Μονομελή π.χ. όργανα είναι ο νομάρχης, ο γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης κ.τ.λ. Από την άλλη μεριά πολυμελή ή συλλογικά όργανα είναι τα διάφορα συμβούλια και επιτροπές.

Ένα συλλογικό όργανο μπορεί να είναι είτε γραμμή είτε επιτελείο, ανάλογα με την εξουσία του. Αν η εξουσία του περιλαμβάνει και δικαιώματα λήψης αποφάσεων που εκφράζουν τους υφισταμένους είναι ένα συλλογικό όργανο γραμμής. Αντίθετα, αν η σχέση εξουσίας του προς ένα ανώτερο όργανο είναι συμβουλευτική, τότε το συλλογικό όργανο είναι επιτελείο.

Κάθε μορφή διοίκησης είτε με πολυμελή είτε με μονομελή όργανα διοίκησης έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ειδικότερα, η άσκηση της διοικητικής εξουσίας από μονομελή όργανα πλεονεκτεί γιατί η λήψη αποφάσεων γίνεται ταχύτερα, αναπτύσσεται πρωτοβουλία, ενισχύεται το αίσθημα προσωπικής ευθύνης και οι εντολές είναι σαφέστερες. Ως κύριο μειονέκτημα αυτού του συστήματος διοίκησης θεωρείται ο κίνδυνος για λήψη υποκειμενικών αποφάσεων και η παραβίαση (ευκολότερα) των ορίων εξουσίας.

Από την άλλη πλευρά το πολυμελές ή επιτροπικό σύστημα προσδίδει στην άσκηση της διοίκησης χαρακτήρα δημοκρατικότερο (λόγω ομαδικής συμμετοχής), εξασφαλίζει τη διασταύρωση γνώμων και απόψεων και περιορίζει τον κίνδυνο για κατάχρηση εξουσίας. Μεταξύ των μειονεκτημάτων των συλλογικών οργάνων θα μπορούσε κανείς να αναφέρει τα εξής: κοστίζουν πολύ, χρονοτριβούν, οδηγούν σε συμβατικές αποφάσεις και εξαφανίζουν την ατομική ευθύνη.

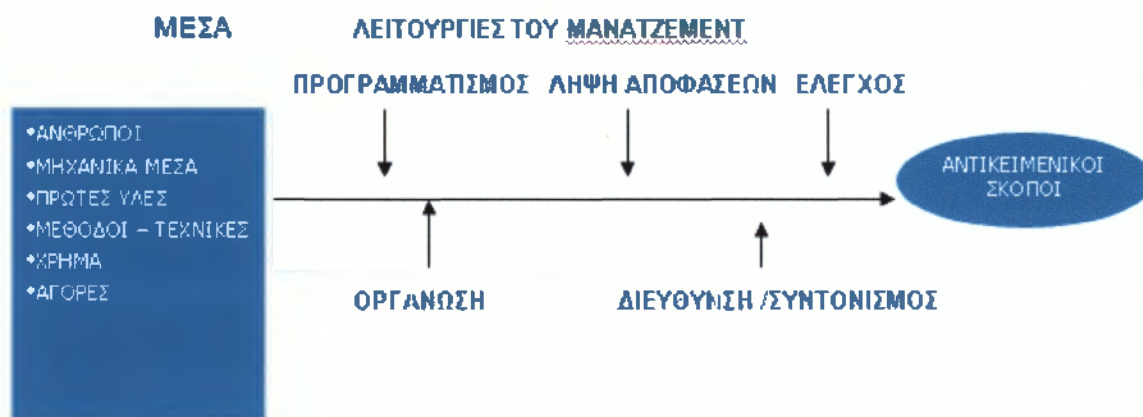
Συμπερασματικά θα λέγαμε, ότι ο κατάλληλος συνδυασμός των παραπάνω συστημάτων διοίκησης είναι ο προσφορότερος και αποτελεσματικότερος τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού. Για περισσότερη σαφήνεια αναφέρουμε ότι ο συνδυασμός θα πρέπει να γίνεται ανάλογα του επιδιωκόμενου σκοπού και το είδος της διοικητικής ενέργειας. Έτσι όταν υπάρχει ανάγκη για γρήγορη ρύθμιση ζητημάτων πρέπει να χρησιμοποιείται το μονοπρόσωπο σύστημα, αντίθετα, όταν τα ζητήματα είναι σοβαρά και δεν προέχει το στοιχείο του επείγοντος πρέπει να χρησιμοποιείται η συλλογική δράση.

⁷⁰ Δρ. Μιχ. Χρηστάκης Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική και Δικαίος Κ. (ΕΣΔΔ) Δημόσιο Μανατζμεντ και Πολιτική Υγείας

3.5 Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ⁷¹

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- Τα βασικά στοιχεία του Δημοσίου Μάνατζμεντ είναι:
- Οι αντικειμενικοί σκοποί
- Οι βασικές λειτουργίες ή δραστηριότητες του Μάνατζμεντ
- Τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών



Η αρχή και η ανάπτυξη του προσανατολισμού της διοικητικής μεταρρύθμισης, που βαθμιαία συγκρότησε το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ξεκίνησε από τις Αγγλοσαξονικές χώρες

Μέχρι το 1930 (μετά τη μεγάλη ύφεση του 1929) οι περισσότεροι οικονομολόγοι επιχειρηματολογούσαν για την ελάχιστη κυβερνητική παρέμβαση στην οικονομία, βασιζόμενοι στο γεγονός ότι κάτι τέτοιο θα κλόνιζε τις φυσικές διεργασίες της ελεύθερης αγοράς. Παρ' όλα αυτά όμως η κυβερνητική παρέμβαση φαινόταν ως ένας τρόπος για να κατευνάσει τις απότομες διακυμάνσεις οι οποίες απειλούσαν να ταραξούν τον κόσμο.

Η ίδια τάση συνεχίστηκε και μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο όπου τόσο οι αστικές όσο και κάποιες βασικές βιομηχανίες συμφώνησαν να περιέλθουν (σε διαφορετικό ποσοστό) υπό την προστασία του κράτους. Αποτέλεσμα αυτής της τάσης ήταν η διόγκωση του Δημόσιου τομέα και παράλληλα μια αύξηση της συνολικής δημόσιας δαπάνης ως ποσοστό του Α.Ε.Π.

Το ίδιο σκεπτικό συνεχίστηκε και μέχρι την επόμενη μεγάλη ύφεση του 1973 θέτοντας υπό αμφισβήτηση την πεποίθηση ότι η αύξηση του δημοσίου τομέα φέρνει ευημερία και μακροοικονομική απόδοση.

Στη συνέχεια, η πετρελαική κρίση, οδήγησε πολλές χώρες να ζητήσουν δάνειο από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), με την υπόσχεση να μειωθεί το οικονομικό έλλειμμα, να «παγώσουν» οι αυξήσεις μισθών και γενικότερα να σταματήσει η επέκταση των δραστηριοτήτων του δημοσίου τομέα στην οικονομία.

⁷¹ <http://www.msmpart.aueb.gr>

Συνέπεια των ανωτέρω είναι η εμφάνιση μιας «Νέας Προσέγγισης στη Διοίκηση των Δημοσίων Υπηρεσιών » του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

3.5.1 Στοιχεία που συνθέτουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. ⁷²

Τα στοιχεία που συνθέτουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι:

- Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες
- Η διοίκηση αποτελεσμάτων
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας
- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης
- Η κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δεικτών απόδοσης
- Η μισθοδοσία των υπαλλήλων βάσει δεικτών απόδοσης
- Η κανονιστική μεταρρύθμιση
- Η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας
- Η λήψη αποφάσεων με διαφάνεια
- Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων με βάση τη γνώση

3.5.2 Οι εφαρμογές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ⁷³

Είναι γεγονός ότι ο εξορθολογισμός που επιχειρήθηκε μέσω του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, σε τοπικό επίπεδο (Δήμοι- Κοινότητες) βελτίωσε σημαντικά την οικονομική διαχείριση των Ο.Τ.Α.

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αλλάξουν οι ρυθμοί λειτουργίας του Δημόσιου τομέα και οι υπάλληλοι να αποκτήσουν κίνητρο εργασίας.

Επίσης μετά το 1997 το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ενσωμάτωσε δύο νέα εργαλεία:

- Την μαζική χρήση των δημοψηφισμάτων στις τοπικές κοινωνίες.
- Την συμμετοχή των πολιτών στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

3.5.3 Η Ελληνική εμπειρία από την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ⁷⁴

Η Ελληνική εμπειρία από τις μέχρι τώρα εφαρμογές του ΝΔΜ δεν διαφοροποιείται ουσιαδώς από την εμπειρία των άλλων κρατών.

Στα αρνητικά της Ελληνικής περίπτωσης καταγράφονται το εύρος των πελατειακών σχέσεων και η ασυνέχεια στην άσκηση των πολιτικών.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

- Συγκεντρωτικό, είναι το σύστημα διοικητικής οργάνωσης στο οποίο τα κεντρικά όργανα του κράτους ασκούν αποφασιστικές αρμοδιότητες σε ολόκληρη τη γεωγραφική ενότητα του κράτους.

⁷² <http://www.msmpart.aueb.gr>

⁷³ <http://www.msmpart.aueb.gr>

⁷⁴ <http://www.msmpart.aueb.gr>

- Αποκεντρωτικό. είναι το σύστημα σύμφωνα με το οποίο έχουν μεταβιβαστεί εξουσίες και αποφασιστικές αρμοδιότητες σε περιφερειακά όργανα, για την άσκηση πολιτικής σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική ενότητα του κράτους.
- Η Αυτοδιοίκηση. αναφέρεται στη σύσταση και λειτουργία ιδιαίτερων νομικών προσώπων, που δεν ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του Κράτους με τη στενή έννοια, έχουν δική τους νομική υπόσταση και δικά τους όργανα.

Μια τέτοια μορφή οργάνωσης είναι και η Τοπική Αυτοδιοίκηση. Στην περίπτωση αυτή, η διαχείριση υποθέσεων μιας συγκεκριμένης εδαφικής «περιφέρειας» ανατίθεται, σε αυτοδιοικούμενους οργανισμούς, που συγκροτούνται από όργανα τα οποία εκλέγονται από το σύνολο των κατοίκων της «περιφέρειας» και υπόκεινται μόνο σε απλό έλεγχο νομιμότητας από μέρος των κρατικών οργάνων.

Με το άρθρο 102 του συντάγματος κατοχυρώνονται ρητά δύο (2) βαθμοί αυτοδιοίκησης

- **Η Πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση (Δήμοι, Κοινότητες)**
- **Η Δευτεροβάθμια αυτοδιοίκηση (Νομαρχίες)**

Τα βασικά χαρακτηριστικά της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα είναι:

- δημοκρατική συγκρότηση

Η Ελληνική αυτοδιοίκηση από τα πρώτα χρόνια εμφάνισής της συνδέθηκε με τη «δημοκρατική αρχή» και καθιερώθηκε ως θεσμός που πραγματώνει την λαϊκή κυριαρχία σε τοπικό επίπεδο (οι αρχές των Ο.Τ.Α εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία). Ο αιρετός χαρακτήρας των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς του κράτους στο τοπικό επίπεδο, καθώς τα όργανα αυτά εκλέγονται άμεσα από τους κατοίκους και γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες και τα προβλήματα τους.

- Η διοίκηση τοπικών υποθέσεων

Ο όρος «τοπική υπόθεση» μπορεί να αποτελεί την κεντρική συνιστώσα του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, παρ' όλα αυτά όμως το αναθεωρημένο Σύνταγμα του 2001 για πρώτη φορά κατοχυρώνει ρητά το λεγόμενο τεκμήριο αρμοδιότητας για τις τοπικές υποθέσεις υπέρ των Ο.Τ.Α, το οποίο μάλιστα εντείνεται μετά από την επικύρωση του «Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας». Ο Ευρωπαϊκός Χάρτης Τοπικής Αυτονομίας αποτελεί διεθνή σύμβαση που καταρτίστηκε από την επιτροπή υπουργών και κρατών μελών του συμβουλίου της Ευρώπης στο Στρασβούργο το 1985.

- Η διοικητική και δημοσιονομική αυτοτέλεια

Η αυτοτέλεια διακρίνεται σε:

1. **Διοικητική** : Οι οργανισμοί αυτοί, με δική τους ευθύνη, μερικά τους όργανα, ελεύθερα και χωρίς να υπόκεινται στις διαταγές των οργάνων του Κράτους ή άλλου φορέα δημόσιας εξουσίας, λαμβάνουν και εκτελούν τις αποφάσεις στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.
2. **Οικονομική**: οι Ο.Τ.Α μπορούν αν έχουν δική τους περιουσία και δικά τους έσοδα, να διαχειρίζονται και να διαθέτουν αυτά κατά βούληση, να καθορίζουν τα έξοδα, να επιβάλουν δημόσια βάρη, να συντάσσουν δικό τους προϋπολογισμό και απολογισμό και να ασκούν τον δικό τους δημοσιονομικό

αυτοέλεγχο. Το κράτος περιορίζεται στο να μεριμνά για την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων στους Ο.Τ.Α, προκειμένου αυτοί να εκπληρώσουν την αποστολή τους

Επίσης, καθιερώνεται πλέον και η δυνατότητα απευθείας είσπραξης από τους Ο.Τ.Α τοπικών εσόδων, κατόπιν εξουσιοδότησης του Νόμου.

- **Η άσκηση διοικητικής εποπτείας από την κεντρική διοίκηση**

Για τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α, εποπτεία επί πράξεων αναφέρεται στον έλεγχο νομιμότητας, όλων των πράξεων των δημοτικών και κοινοτικών συμβουλίων, των δημορχιακών επιτροπών και των δημάρχων και προέδρων των κοινοτήτων και ασκείται από τον Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας και την Επιτροπή εποπτείας του άρθρου 177 του Δ.Κ.Κ. που συνιστάται στην έδρα της Περιφέρειας. Η δε εποπτεία επί προσώπων ασκείται από τον Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας.

- **Η Διοίκηση των Ο.Τ.Α Α΄ Βαθμού**

Ο Δήμος διοικείται από:

- **Το Δημοτικό Συμβούλιο**, που έχει την αρμοδιότητα να αποφασίζει για όλα τα θέματα εκτός από εκείνα που ανήκουν κατά ρητή διάταξη νόμου στην ειδική αρμοδιότητα του Δημάρχου ή της Δημορχιακής Επιτροπής.
- **Η Δημορχιακή Επιτροπή** είναι υπεύθυνη για τη σύνταξη του προϋπολογισμού και των όρων των δημοπρασιών. Για την διεξαγωγή των δημοπρασιών και την αξιολόγηση των προσφορών μπορεί να συγκροτεί επιτροπές, από μέλη της ή ειδικούς επιστήμονες δημοτικούς ή δημόσιους υπαλλήλους.
- **Ο Δήμαρχος** εκπροσωπεί τον δήμο, εκτελεί τις αποφάσεις των παραπάνω συλλογικών οργάνων, είναι προϊστάμενος του προσωπικού και των υπηρεσιών του δήμου, τις οποίες και διευθύνει. Στους περισσότερους Δήμους, ο Δήμαρχος επικουρείται από αντιδημάρχους δηλ. δημοτικούς συμβούλους οι οποίοι ορίζονται από τον ίδιο για διετή θητεία.

3.5.4 Δημόσιος Τομέας και Ποιότητα.⁷⁵

«Ως ποιότητα ορίζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας τα οποία αφορούν στην ικανότητά της να ικανοποιεί εκφρασμένες και συναγόμενες ανάγκες».

Στο Δημόσιο Τομέα η ποιότητα συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εικόνας της διοίκησης, καθώς και στην οικονομική ανάπτυξη με μείωση της σπατάλης, άρση των αρνητικών συνεπειών της γραφειοκρατίας και αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης.

Οι βασικές αρχές για την εφαρμογή της ποιότητας στο δημόσιο τομέα είναι δύο:

- ο πολίτης είναι ο πελάτης γιατί απευθύνεται στο δημόσιο τομέα για την παροχή υπηρεσιών που έχουν και μονοπωλιακό χαρακτήρα και δεν είναι μόνο υποκείμενο συνταγματικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων έναντι του κράτους.

⁷⁵ <http://www.msmpart.aueb.gr>

- Η εξυπηρέτηση του πελάτη-πολίτη είναι αυτή που υπαγορεύει την έκταση και ποιότητα των εσωτερικών αλλαγών στη δομή, τις διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό των δημοσίων υπηρεσιών.

3.5.4.1 Προγράμματα ποιότητας στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. ⁷⁶

Το σύστημα ISO 9000

Το σύστημα ISO 9000 έγινε αποδεκτό το 1992 από την Ε.Ε. ως σύνολο κανόνων με τους οποίους μετράται και αξιολογείται η ποιότητα.

Η εφαρμογή του ISO στο δημόσιο τομέα ξεκίνησε από την αυτοδιοίκηση με την ανάπτυξη προγραμμάτων για την μείωση του κόστους καθώς και την ανάπτυξη εκπαιδευτικών δομών για την προώθηση της ποιότητας και τη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών και των συνθηκών ασφάλειας και υγιεινής. Η βασικότερη διαφορά μεταξύ του μοντέλου ISO και των παραδοσιακών μοντέλων είναι ότι εισήγαγε την έννοια της αυτο-αξιολόγησης (η αυτό-αξιολόγηση προτείνει μια μέθοδο εναλλακτικών / ισοδύναμων κριτηρίων ατομικής μέτρησης).

Οι κεντρικές κατηγορίες του μοντέλου ISO είναι:

- ✓ ISO 8402 ☞ Λεξιλόγιο
- ✓ ISO 9000 ☞ Οδηγίες επιλογής και χρήσης των κριτηρίων ποιότητας
- ✓ ISO 9001 ☞ Υπόδειγμα για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της παραγωγής, της εγκατάστασης και της λειτουργίας συστημάτων ελέγχου ποιότητας
- ✓ ISO 9003 ☞ Υπόδειγμα οικονομικού ελέγχου και δοκιμών
- ✓ ISO 9004 ☞ Διοίκηση ποιότητας και στοιχεία συστημάτων αξιολόγησης της ποιότητας

Η πιστοποίηση ISO, στο δημόσιο τομέα, υλοποιείται από εξειδικευμένες εταιρείες οι οποίες αναλαμβάνουν το σύνολο των δράσεων της διαδικασίας, δηλαδή, μελέτες, εγκατάσταση των συστημάτων και παρακολούθηση αυτών.

1. Το μοντέλο EFQM

(European Foundation for Quality Management)

Το μοντέλο EFQM (European Foundation for Quality Management) υιοθετήθηκε από την Ε.Ε. το 1991, μετά από πρόταση του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας, με σκοπό τη δημιουργία ενός αξιόπιστου μοντέλου οργάνωσης για την επίτευξη ποιότητας και αριστείας.

Ουσιαστικά πρόκειται περί βραβείων για την ενίσχυση του ηθικού των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι δέχονταν αυστηρή κριτική από την κοινή γνώμη

Εννέα είναι οι κατηγορίες δράσης μέσω των οποίων διερευνάται ο βαθμός ποιότητας με το μοντέλο του EFQM:

- Η ηγεσία
- Η πολιτική και η στρατηγική
- Η συνεργατική διοίκηση
- Η διαχείριση των πόρων
- Η βελτίωση των διαδικασιών
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων
- Οι συνέπειες της διοικητικής δράσης στη κοινωνία

⁷⁶ <http://www.msmpart.aueb.gr>

- Τα αποτελέσματα της αποδοτικότητας σε βασικούς τομείς της διοικητικής δράσης
- Η ικανοποίηση των πελατών

Κύριο χαρακτηριστικό του μοντέλου EFQM είναι ότι μπορεί να δώσει έμφαση σε κάποια από τις προαναφερόμενες κατηγορίες, κατά συνέπεια τα κριτήρια θα πρέπει να εξειδικεύονται ανάλογα με τη φύση της οργάνωσης που το εφαρμόζει.

2. ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) πρωτοεμφανίστηκε τον Μάιο του 2000 στην πρώτη συνδιάσκεψη ποιότητας στην Λισσαβόνα.

Αξιολογήθηκε ως ένα αρίστης ποιότητας μοντέλο αυτό-αξιολόγησης που συνεισφέρει στον εντοπισμό καλών πρακτικών στις δημόσιες υπηρεσίες.

Το ΚΠΑ παρέχει τη δυνατότητα στη Δημόσια Υπηρεσία να μάθει περισσότερα για τον εαυτό της.

Το Κοινό πλαίσιο Αξιολόγησης έχει τέσσερις κύριους σκοπούς.

- Να εκφράσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.
- Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.
- Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας.
- Να διευκολύνει τις συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ Κ.Π.Α.



- **Το κριτήριο της Ηγεσίας**

ΗΓΕΣΙΑ είναι ο τρόπος με τον οποίο οι επικεφαλής και οι διοικητές των οργανισμών διαμορφώνουν την αποστολή μίας δημόσιας οργάνωσης συμβάλλουν στην πραγματοποίηση

του οράματος της, συμμετέχουν προσωπικά στην εξασφάλιση της ανάπτυξης και της υλοποίηση του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.

Σημαντικό στοιχείο για την αξιολόγηση της ηγεσίας της οργάνωσης είναι ότι οι επικεφαλής πρέπει να δείξουν ότι κατανοούν πλήρως ποιοι είναι οι πολίτες /πελάτες τους, και ποιες είναι οι απαιτήσεις τους.

Επίσης θα πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν μας ότι υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της Πολιτικής και της Διοικητικής ηγεσίας.

Για να αξιολογήσουμε το κριτήριο της ηγεσίας πρέπει να μελετήσουμε και να απαντήσουμε στα εξής ερωτήματα:

- Η Ηγεσία της υπηρεσίας έχει αναπτύξει και γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της;
- Η Ηγεσία έχει αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης;
- Η Ηγεσία έχει υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και έχει δράσει ως πρότυπο ρόλων;
- Η Ηγεσία διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων;

3.6 ΣΤΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ⁷⁷

Με βάση τα όσα έχουμε μελετήσει μέχρι τώρα είναι εύκολο να αντιληφθούμε ότι ο λόγος δημιουργίας των κοινωνικών οργανώσεων είναι η αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου με την έννοια ότι οι άνθρωποι στα πλαίσια των οργανώσεων επιτυγχάνουν την ικανοποίηση αναγκών με μικρότερες θυσίες από ότι ως άτομα.

Μέσω της διαίρεσης της εργασίας, των οικονομικών κλίμακας, των συνεργιών και της μείωσης του κόστους συναλλαγών, οι οργανώσεις δύνανται σε πολλές περιπτώσεις να επιτυγχάνουν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) και κατά συνέπεια ικανοποιούν καλύτερα της ανθρώπινες ανάγκες.

Συνεπώς η αποτελεσματικότητα αποτελεί βασικό λόγο δημιουργίας και όρο επιβίωσης των οργανώσεων και ειδικότερα των επιχειρήσεων.

Παρόλα αυτά είναι γενικά αποδεκτό ότι ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα δεν έχει να επιδείξει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Αυτό κυρίως οφείλεται στο γεγονός ότι η δημόσια διοίκησης της χώρας μας δεν είναι τόσο αποτελεσματική όσο έπρεπε να είναι. Έχουν αναφερθεί, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, μερικοί από τους παράγοντες που συμβάλλουν στη σχετική αποτελεσματικότητα και τη χαμηλή αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα και των δημοσίων επιχειρήσεων. Ένας από τους βασικούς παράγοντες είναι η έλλειψη ορθολογικής και ικανοποιητικής οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης. Μάλιστα η υπάρχουσα μέθοδος οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών γεννούν την αδυναμία επίτευξης των σκοπών και στόχων, που τίθενται, και ταυτόχρονα την κακοδιοίκηση. Η βελτίωση της λειτουργίας της κρατικής μηχανής αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς στόχους της εκάστοτε κυβέρνησης. Παρόλη την πρόοδο που έχει επιτευχθεί στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, από τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της, ωστόσο παραμένει ακόμα σταθερή η διατύπωση ότι ο διοικητικός μηχανισμός στη χώρα μας είναι δύσκαμπτος και πολύπλοκος.

⁷⁷ <http://www.ecou.uop.gr>

3.6.1 Αποτελεσματικότητα - Αποδοτικότητα – Ανταγωνιστικότητα ⁷⁸

Όμως τι σημαίνει αποτελεσματικότητα; Μια σειρά προσεγγίσεων προσπαθούν να προσδιορίσουν εννοιολογικά την αποτελεσματικότητα και να αναπτύξουν συγκεκριμένες προτάσεις για την ποιοτική και ποσοτική μέτρησή της.

Επίσης, από τι εξαρτάται η αποτελεσματικότητα; Ένας μεγάλος πολύ μεγάλος αριθμός θεωριών της Διοικητικής Επιστήμης προσπαθούν να εξηγήσουν την αποτελεσματικότητα ως εξαρτημένη μεταβλητή ενώ ένας άλλος μεγάλος επίσης αριθμός κανονιστικών προτάσεων-μοντέλων προσπαθούν να απαντήσουν το πώς μια οργάνωση μπορεί να είναι αποτελεσματική.

Οι στόχοι της οργάνωσης αποτελούν τους λόγους δημιουργίας της. Η επίτευξη όμως αυτών των στόχων αποτελεί όρο επιβίωσής της. Συνεπώς τίθεται το ζήτημα της μέτρησης του βαθμού της επίτευξης των στόχων της οργάνωσης. Πάνω σε αυτό το ζήτημα έχουν αναπτυχθεί δύο έννοιες:

α) η έννοια της αποτελεσματικότητας (effectiveness) που είναι ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους και

β) η έννοια της αποδοτικότητας (efficiency) που αφορά κυρίως στην εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης και εκφράζει τις καταναλώσεις ή θυσίες (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Συνήθως η αποδοτικότητα οδηγεί στην αποτελεσματικότητα, χωρίς όμως αυτό να συμβαίνει πάντα.

Σε συνθήκες ανταγωνισμού – αγοράς, μια έννοια που συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων είναι αυτή της ανταγωνιστικότητας. Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί έννοια η οποία αφορά τη σύγκριση μεταξύ ανταγωνιστών σε παραμέτρους που προσδιορίζουν τη δυνατότητά τους να διεκδικήσουν και να αποκτήσουν το σύνολο ή ένα μέρος αυτού ταυτόχρονα διεκδικούν.

Κύριοι τέτοιοι παράμετροι για τις επιχειρήσεις είναι η ικανοποίηση των πελατών, οι ενέργειες προώθησης, τα δίκτυα διανομής, η δύναμη των πωλήσεων κ.λπ.

Αυτές οι παράμετροι ανταγωνιστικότητας είναι αποτελέσματα μιας σειράς άλλων παραγόντων όπως η αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, η στρατηγική, η τεχνολογία, το μάνατζμεντ, η κουλτούρα, το κλίμα, οι ικανότητες των ανθρώπων κ.λπ.

Σύμφωνα με τις παραπάνω έννοιες, η συνολική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων ασφαλώς προϋποθέτει την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα όταν η επιχείρηση λειτουργεί σε συνθήκες ανταγωνισμού.

3.6.2 Μέτρηση Αποτελεσματικότητας ⁷⁹

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρήσεις, οι οποίες έχουν κατά κύριο λόγο εφαρμογή στον ιδιωτικό τομέα.

Η περίπτωση όμως του δημόσιου τομέα παρουσιάζει μεγαλύτερη δυσκολία. Οι δυσκολίες μέτρησης του προϊόντος του δημοσίου τομέα και η ύπαρξη μιας διαφορετικής ιεραρχίας στόχων κάνει άδικη την σύγκριση της αποτελεσματικότητας μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Για το λόγο αυτό, η σύγκριση στην αποτελεσματικότητα, θα πρέπει να γίνεται μεταξύ ομοειδών κρατών, με την ίδια απαραίτητα μέθοδο, χωριστά για τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας είναι οι δείκτες αποτελεσματικότητας.

Στην Ελλάδα δεν έχουν εφαρμοσθεί μέχρι σήμερα συστήματα μέτρησης αποτελεσμάτων στους δημόσιους φορείς. Ωστόσο, σε επίπεδο θεωρητικής κατασκευής

⁷⁸ <http://www.ecou.uop.gr>

⁷⁹ <http://www.ecou.uop.gr>

υπάρχει ένα ενδιαφέρον μοντέλο διαχείρισης απόδοσης που πληροί τις προϋποθέσεις ενσωμάτωσης στο πολύπλοκο περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Το μοντέλο αυτό φέρει τα αρχικά **STAIR** (Strategy-στρατηγική, Targets -Στόχοι, Assignment-Ανάθεση, Implementation-Υλοποίηση, Results-αποτελέσματα) και έχει εφαρμοσθεί πιλοτικά σε τμήμα του Δημόσιου τομέα. Η ανάγκη σύστασης ενός αξιόπιστου μοντέλου μέτρησης απόδοσης στους δημόσιους φορείς οδήγησε στην κατασκευή του μοντέλου αυτού. Το μοντέλο STAIR μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στη διοικητική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα στη χώρα μας, εισάγοντας για πρώτη φορά την έννοια της συστηματικής και αξιόπιστης μέτρησης αποτελεσμάτων στις δημόσιες υπηρεσίες.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι με την ψήφιση του νόμου 3230/2004(ΦΕΚ 44/Α') καθιερώνεται και στη χώρα μας σύστημα διοίκησης με στόχους, καθώς και δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις υπηρεσίες του δημοσίου, στα ΝΠΔΔ και στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του παραπάνω νόμου, η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες.

Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Συμπληρωματικώς για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

3.6.3 Σύγκριση αποτελεσματικότητας Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα ⁸⁰

Οι δημόσιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφορετικά κίνητρα από τις ιδιωτικές, με άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητά τους. Μερικές από τις διαφορές κινήτρων προκύπτουν από :

- Την απουσία του ανταγωνισμού και της πιθανότητας χρεοκοπίας.
- Την περιορισμένη χρήση κινήτρων απόδοσης και τον μεγαλύτερο βαθμό ασφάλειας της θέσης εργασίας

Εκτός από τα αναφερόμενα διαφορετικά κίνητρα, όσον αφορά το κύριο πεδίο σύγκρισης μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων που είναι η αποτελεσματικότητά τους, έρευνες όπως η «Μελέτη του Ιδιωτικού Τομέα αναφορικά με τον έλεγχο του Κόστους» το 1984 υπό την προεδρία του J. Peter Grace δείχνουν πλήθος ανεπαρκειών της διοίκησης, όπως ότι:

- Το κόστος των κατασκευών, των προμηθειών υλικών και της αντικατάστασης υλικοτεχνικής υποδομής του δημοσίου είναι πολλαπλάσιο έναντι αυτού του ιδιωτικού τομέα.
- Τα έξοδα διαχείρισης διαφόρων υπηρεσιών είναι πολλαπλάσια από ότι σε μια εταιρεία του ιδιωτικού τομέα που διαχειρίζεται ένα συγκρίσιμο χώρο
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι δηλώνουν περισσότερο χρόνο ασθένειας απ' ό,τι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα.

⁸⁰ <http://www.ecou.uob.gr> και Άρθρο: Η ανάγκη ενός κεντρικού μηχανισμού (του Λεωνίδα Κορρέ) <http://www.kpee.gr>

Η μελέτη της επιτροπής Grace επβεβαιώνει την αναποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Όμως το κράτος δεν έχει το μονοπώλιο των μη αποτελεσματικών πρακτικών, μιας και περιπτώσεις όπως η δυσκολία είσπραξης χρημάτων από ασφαλιστικές εταιρίες και η γραφειοκρατία των τραπεζών αποτελούν συνήθη φαινόμενα. Το ζήτημα είναι αν υπάρχουν ενδείξεις ότι η σπάταλη είναι μεγαλύτερη στον Δημόσιο απ' ότι στον Ιδιωτικό τομέα.

Είναι γεγονός ότι υπάρχουν πολλές αντιφατικές μελέτες. Μελέτες να δείχνουν ότι η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων να αυξάνεται, το διαχειριστικό κόστος των διοικήσεων σε ιδιωτικές εταιρίες να είναι μεγαλύτερο κ.λπ.

Μια μελέτη σχετικά με την αποτελεσματικότητα στον Καναδά του Ιδιωτικού και Δημόσιου συστήματος σιδηροδρόμων κατέληξε ομοίως στο συμπέρασμα ότι δεν υπήρχε σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα των δύο συστημάτων. Ενώ μερικές μελέτες δείχνουν ότι τα κρατικά νοσοκομεία εμφανίζουν υψηλότερο κόστος, άλλες δείχνουν το αντίθετο.

Μια μελέτη συνέκρινε τον αριθμό των διοικητικών υπαλλήλων προς τους διδάσκοντες και ερευνητές στα Δημόσια και Ιδιωτικά Ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης και βρήκε ότι στα ιδιωτικά ιδρύματα υπήρχαν σχεδόν 50% περισσότεροι διοικητικοί υπάλληλοι απ' ότι στα δημόσια. Επίσης μερικές μελέτες διαπίστωσαν ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχουν σημαντικές βελτιώσεις στην παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα.

Μια δυσκολία που συναντάμε είναι ο προσδιορισμός των συγκρίσιμων στοιχείων. Το κόστος αποκομιδής απορριμμάτων σε κοινότητες όπου τα σπίτια είναι πολύ κοντά το ένα με το άλλο μπορεί να διαφέρουν αισθητά από το κόστος σε κοινότητες όπου τα σπίτια έχουν μεγάλη απόσταση μεταξύ τους. Οι κοινότητες που επιλέγουν την χρήση ιδιωτικών υπηρεσιών ενδέχεται να είναι αισθητά διαφορετικές από τις κοινότητες που χρησιμοποιούν Δημόσιες Υπηρεσίες.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν υπό κρατική διοίκηση ενδέχεται να διαφέρουν συστηματικά από τις αντίστοιχες ιδιωτικές. Πολλές δημόσιες επιχειρήσεις έγιναν δημόσιες μετά από πτώχευση. Το κράτος παρενέβη προκειμένου να εμποδίσει τις επιχειρήσεις να κλείσουν. Οι τελευταίες έγιναν κρατικές επιχειρήσεις επειδή ήταν ζημιογόνες στη λειτουργία τους, δεν έγιναν ζημιογόνες επειδή ήταν κρατικές επιχειρήσεις.

Ένα παράδειγμα για την προσοχή που απαιτείται κατά την αξιολόγηση των μελετών που συγκρίνουν τις αποδόσεις του Δημοσίου με τον Ιδιωτικό τομέα δίνεται από μελέτη που συγκρίνει τα ιδιωτικά και τα δημόσια σχολεία, που έγινε υπό την διεύθυνση του κοινωνιολόγου James Coleman του Πανεπιστημίου του Σικάγου.

Τα αποτελέσματα ήταν ότι οι φοιτητές στα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα είχαν καλύτερες επιδόσεις. Όμως οι φοιτητές των ιδιωτικών ιδρυμάτων είχαν επιλέξει να φοιτήσουν εκεί, είχαν εκφράσει απόφαση για εκπαίδευση και δαπάνη χρημάτων και το ίδρυμα είχε την δυνατότητα να απορρίψει φοιτητές που λειτουργούσαν διαλυτικά ή δεν είχαν ανάλογες επιδόσεις. Επομένως αν βρεί κανείς ότι οι φοιτητές των ιδιωτικών έχουν καλύτερες επιδόσεις δεν συμπεραίνει αυτόματα ότι η μετατροπή οποιουδήποτε δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος σε ιδιωτικό θα τις βελτιώνει.

Είναι επίσης γεγονός ότι τα παραδείγματα ανικανότητας του δημοσίου είναι έκθετα στη δημόσια θέα, τα αντίστοιχα όμως παραδείγματα ανικανότητας του ιδιωτικού τομέα δεν επισύρουν συγκριτικά την ίδια προσοχή.

Ο σαφέστερος ισχυρισμός ότι τα στοιχεία δεν υποστηρίζουν μια γενική υπόθεση της ανώτερης αποδοτικότητας του ιδιωτικού τομέα έχει γίνει από το International Monetary Fund (IMF). Ένα επίσημο έγγραφο που γράφτηκε το 2004 και αφορούσε τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου (ΣΔΙΤ) κατόπιν διαβουλεύσεων με την World Bank. Το έγγραφο ΔΝΤ δηλώνει ότι: «Δεν μπορεί να ληφθεί ως δεδομένο ότι τα ΣΔΙΤ είναι αποδοτικότερα από τις δημόσιες επενδύσεις και τις παρεχόμενες από τις Κυβερνήσεις υπηρεσίες...» και υποστηρίζει ότι: «Ένα μεγάλο μέρος των περιπτώσεων ΣΔΙΤ στηρίζεται στη σχετική ανώτερη

αποδοτικότητα του ιδιωτικού τομέα. Αλλά, ενώ υπάρχει μια εκτενής φιλολογία πάνω στο θέμα αυτό, η θεωρία είναι διφορούμενη και τα εμπειρικά στοιχεία αναμιγνύονται.»

Αυτή η δήλωση από το IMF, ακολούθησε προηγούμενες δηλώσεις της World Bank, με τις οποίες αυτή λαμβάνει μία ουδέτερη θέση στο παραπάνω ερώτημα.

3.6.4 Πηγές αναποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα ⁸¹

Σύμφωνα με μελέτη επιστημόνων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας ο δείκτης αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών που παρέχει το ελληνικό δημόσιο είναι 0,65, ενώ ο μέσος όρος των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι 0,78.

3.6.4.1 Υπάρχουσες δομές ⁸²

Αιτίες της αναποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα μπορούν πρώτον να αναζητηθούν στις πολύπλοκες διαδικασίες, την υπέρμετρη γραφειοκρατία και την έλλειψη συντονισμού, που οφείλονται στις υπάρχουσες δομές του δημόσιου τομέα.

Είναι κι αυτές οι αιτίες ο λόγος για τις επανειλημμένες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες: από το 1965, με την έκθεση του Georges Langrod, «Έκθεσις αφορώσαν την αναδιοργάνωσιν των Δημοσίων Υπηρεσιών εν Ελλάδι» μέχρι σήμερα, επί τέσσερις ολόκληρες δεκαετίες η διοικητική μεταρρύθμιση παραμένει μόνιμο ζητούμενο της πολιτικής ατζέντας, αλλά, παρά το πλήθος εκθέσεων εμπειρογνομόνων, κυβερνητικών διακηρύξεων, νομοθετημάτων και οργανωτικών αλλαγών, τα αποτελέσματα είναι πενιχρά, τουλάχιστον σε σύγκριση με τις επιτεύξεις άλλων χωρών.

3.6.4.2 Έλλειψη πολιτικής βούλησης-Πελατειακές σχέσεις ⁸³

Γιατί αυτή η αποτυχία; Ένας λόγος αφορά την έλλειψη πραγματικής πολιτικής βούλησης για σημαντικές τομές στη δημόσια διοίκηση: μέχρι τώρα, η διοικητική μεταρρύθμιση ήταν κάτι που λεγόταν, αλλά δεν γινόταν, διότι απαιτεί οξείες συγκρούσεις, δεν αποδίδει άμεσα πολιτικά οφέλη, και καταργεί τις προϋποθέσεις -ανασφάλεια δικαίου και γενικότερη αβεβαιότητα, διοικητικές εκκρεμότητες, δυνατότητα διακριτικής μεταχείρισης, αλλά και συγκάλυψης αυθαιρεσιών- στις οποίες στηρίζονται οι πελατειακές σχέσεις. Το αποτελεσματικό κράτος είναι το κράτος των κανόνων και της διαφάνειας, δηλαδή το κράτος των απρόσωπων και αμερόληπτων σχέσεων, ενώ οι πελατειακές σχέσεις αποτελούν κατ'εξοχήν σχέσεις προσώπου προς πρόσωπο.

Αυτές οι σχέσεις ευνοούν και την διαφθορά η οποία αποτελεί επίσης αιτία αναποτελεσματικότητας.

3.6.4.3 Διαφθορά ⁸⁴

Γενικά, διαφθορά είναι η κατάχρηση της εξουσίας από τους κυβερνητικούς ανώτερους υπαλλήλους κυβερνητικών δυνάμεων. Οι μορφές διαφθοράς ποικίλλουν: περιλαμβάνουν τη δωροδοκία, τον εκβιασμό, το νεποτισμό, την υπεξάιρεση χρημάτων, την δωροληψία και την κατάχρηση.

⁸¹ <http://www.ecou.uop.gr>

⁸² <http://www.ecou.uop.gr>

⁸³ <http://www.ecou.uop.gr>

⁸⁴ <http://www.ecou.uop.gr>

Η διεθνής οργάνωση Transparent International δημοσιεύει ετήσιο δείκτη διαφθοράς. Σε αυτόν η Ελλάδα βαθμολογούμενη στην κλίμακα του 10 (Υψηλότερο αποτέλεσμα σημαίνει μικρότερη (αντληπτή) διαφθορά) και σε σχέση με το σύνολο των κρατών ως εξής. 2003 βαθμός 4,2 θέση 42/91, 2004 βαθμός 4,2 θέση 44/102, 2005 βαθμός 4,3 θέση 50/133, 2006 βαθμός 4,3 45/159. Η εφετινή βαθμολογία για τη χώρα μας ήταν 4,4 και οποία βαθμολογία φέρνει τη χώρα μας να καταλαμβάνει την δεύτερη θέση στην διαφθορά, μετά την Πολωνία, στην Ευρώπη των 25 .

Πιο διεφθαρμένος τομέας του Δημοσίου επιβεβαιώνεται ότι είναι η εφορία. Τα νοσοκομεία έρχονται δεύτερα στη λίστα της διαφθοράς (21%). Στον πίνακα ακολουθούν η πολεοδομία (15%), το υπουργείο Μεταφορών (10%), και με λιγότερα κρούσματα τα ασφαλιστικά ταμεία, οι Δήμοι, οι τράπεζες, η ΔΕΗ (2%), και οι Νομαρχίες με τα υποθηκοφυλακεία (1%).

3.6.4.4 Έλλειψη νέων τεχνολογιών ⁸⁵

Επίσης ένας άλλος λόγος αναποτελεσματικότητας είναι ότι ο δημόσιος τομέας αργεί να αφομοιώσει τις νέες πρακτικές και τεχνολογίες και αδυνατεί να πρωτοπορήσει. Είναι δε χαρακτηριστικά δυσκίνητος όταν πρέπει να εισαγάγει νέα τεχνογνωσία με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αξιοποιήσει κατάλληλα τις νέες τεχνολογικές εφαρμογές. Πρέπει, ακόμη, να επισημανθεί η έλλειψη ειδικής τεχνογνωσίας στην οργάνωση συστημάτων και την διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών.

3.6.4.5 Έλλειψη Μακροπρόθεσμου Στρατηγικού σχεδιασμού ⁸⁶

Τέλος στην έλλειψη αποτελεσματικότητας συμβάλει το γεγονός της έλλειψης Στρατηγικού σχεδιασμού. Σχεδόν κάθε σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση είναι αποσπασματικός, υπάρχει έλλειψη σταθερότητας στις επιλογές, η απουσία μακροπρόθεσμης, αλλά και ρεαλιστικής στοχοθεσίας και οργανωμένου σχεδιασμού και αυτός ο λόγος αντανάκλα τη γενικότερη αδυναμία του ελληνικού κυβερνητικού συστήματος να παράγει δημόσιες πολιτικές σε οργανωμένη και συστηματική βάση.

3.6.4.6 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ⁸⁷

Τα υπουργεία επιτελούν επιτελικό έργο, όμως στην πράξη ασκούν και εκτελεστικές αρμοδιότητες. Τον επιτελικό ρόλο παραδοσιακά ασκούν τα πολιτικά, ανακλητά στελέχη της εκάστοτε κυβέρνησης, που και αυτά όμως δεν διαθέτουν πάντοτε τα απαιτούμενα γνωσιακά εφόδια. Σε κάθε περίπτωση, η ενεργοποίηση του επιτελικού ρόλου των κεντρικών υπηρεσιών παραμένει αδύνατη, όσον δεν βελτιώνεται το γνωσιακό επίπεδο και η επαγγελματική εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι ενώ για μια αποτελεσματική διοίκηση απαιτείται προσωπικό ικανό και καλά εκπαιδευμένο και ότι οι προαγωγές στις ανώτερες στελεχιακές θέσεις θα πρέπει να εξαρτώνται όχι από την προϋπηρεσία, αλλά κυρίως από τα προσόντα, την εμπειρία στο εξωτερικό, κ.λπ. στην πράξη η ιδέα αυτή έρχεται σε σύγκρουση με την φοβική και ισοπεδωτική λογική των προσλήψεων με χαμηλών απαιτήσεων διαγωνισμούς και την προαγωγή στις ανώτερες θέσεις από τα κλασσικού τύπου υπηρεσιακά συμβούλια.

⁸⁵ <http://www.ecou.uop.gr>

⁸⁶ <http://www.ecou.uop.gr>

⁸⁷ <http://www.ecou.uop.gr>

3.6.4.7 Έλλειψη κινήτρων ⁸⁸

Στην αναποτελεσματικότητα συμβάλουν η έλλειψη από τη διοίκηση των θετικών κινήτρων παραγωγικότητας, η συνάρτηση των απολαβών ή των προνομίων με την επίτευξη των εκάστοτε στόχων της υπηρεσίας και οι οποίοι θα έπρεπε να είναι σαφείς και μετρήσιμοι (performance contracting). Επιπρόσθετα στη χώρα επικρατεί χωρίς εξαίρεση το **σύστημα της ενιαίας υπηρεσίας και της σταδιοδρομίας** (career system), το οποίο ενισχύεται και από τη συνταγματικά κατοχυρωμένη **μονιμότητα** των δημοσίων υπαλλήλων. Όλοι αυτοί είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον της αναποτελεσματικότητας στις λειτουργίες του Δημόσιου τομέα.

3.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ⁸⁹

Από τα ανωτέρω προκύπτει το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει κανένα συστηματικό εγγενές πλεονέκτημα στην αποτελεσματικότητα του ιδιωτικού τομέα. Προκύπτει όμως και η ανάγκη προσαρμογής των Δημοσίων Επιχειρήσεων στις σημερινές ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες και εγκατάλειψης του παλαιού μοντέλου διοίκησης, που το κράτος χρησιμοποιεί αυτήν για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων, όπως π.χ. η καταπολέμηση της ανεργίας. Καθίσταται πλέον σαφές ότι η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα πρέπει να δώσει έμφαση στις ιδέες και τις αρχές της αγοράς και να προωθήσει τη λειτουργία και τις αρχές του μανάτζμεντ.

Η αντικειμενική αξιολόγηση, η παρακίνηση, η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων και η καλύτερη μισθοδοσία, η παροχή κινήτρων είναι απαραίτητοι κατά τη γνώμη μας παράγοντες για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των Δημοσίων Επιχειρήσεων.

Όμως το ζητούμενο είναι μια αποτελεσματική ιδιωτική επιχείρηση και ένα αποτελεσματικό κράτος. Η ανεξέλεγκτη λειτουργία της ελεύθερης αγοράς μπορεί να οδηγήσει σε ανισορροπίες και σε αστοχίες του συστήματος με οδυνηρές συνέπειες για τους πολίτες και την ευημερία τους.

Ανάμεσα λοιπόν στην απόλυτη **κυριαρχία της αγοράς και στον απόλυτο έλεγχο της οικονομίας από το κράτος** μπορούν να δημιουργηθούν πολλοί συνδυασμοί. Διαχρονικά, πολλές χώρες υιοθέτησαν διάφορα υποδείγματα με διαφορετικά μείγματα ιδιωτικού και δημόσιου τομέα το καθένα.

Άλλα υποδείγματα είχαν καλύτερα και άλλα είχαν χειρότερα αποτελέσματα. Άλλα υποδείγματα ανταποκρίθηκαν καλύτερα και άλλα ανταποκρίθηκαν χειρότερα στις διεθνείς συνθήκες, και το αποτέλεσμα της ανταπόκρισής τους απεικονίζεται στο βιοτικό επίπεδο που απολαμβάνουν οι πολίτες των χωρών αυτών.

Υπάρχει λοιπόν μια μέση οδός όπου ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας μπορούν να λειτουργούν αρμονικά εξασφαλίζοντας μια βέλπστη απόδοση για την οικονομία και την κοινωνία.

Από την πλευρά μας συνειδητοποιώντας έγκαιρα τον μεταβαλλόμενο βαθμό των δυνατοτήτων τους αλλά και των περιορισμών των να προσπαθήσουμε να θέσουμε και να Επιβάλλουμε επιτυχώς τα όρια τους.

Μέσα από τον Διοικητικό Ουμανισμό και την Πολιτική βούληση που θα πρέπει να υπάρχει, για κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια στο Δημόσιο Τομέα θα αποδεσμευθεί η ωφέλεια με την εφαρμογή κατάλληλων ορίων μεταξύ Κρατικών και Ιδιωτικών δραστηριοτήτων.

⁸⁸ <http://www.ecou.uop.gr>

⁸⁹ <http://www.ecou.uop.gr>

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ ⁹⁰

Η καλή απόδοση της εργασίας και η ικανοποίηση του εργαζόμενου εξαρτώνται από την προσαρμογή του στην εργασία, η οποία επιτυγχάνεται με τον επαγγελματικό προσανατολισμό, την επαγγελματική επιλογή, την κατάρτιση και τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων εργασίας (μισθός, προαγωγές κλπ.). Όσο αξιόπιστη και έγκυρη αν θεωρηθεί η επιλογή ενός ατόμου, είναι δυνατόν τελικά να μην αποδώσει το αναμενόμενο αποτέλεσμα, αν οι συνθήκες εργασίας του δεν είναι καλές και το κλίμα εργασίας γενικά δεν είναι ευνοϊκό. Γι' αυτό δεν αρκεί μόνο να προσαρμόζουμε το άτομο στην εργασία, αλλά και την εργασία στον άνθρωπο. Πρέπει λοιπόν, η θέση εργασίας να διαμορφωθεί και να οργανωθεί έτσι, ώστε να είναι κατάλληλη να υποδεχτεί τον εργαζόμενο. Κατάλληλη δε θέση εννοούμε το σύνολο του περιβάλλοντος του τόπου εργασίας, από τις συνθήκες (θερμοκρασία, υγρασία, φωτισμός κλπ), μέχρι το κατάλληλο εργαλείο ή μηχάνημα και το ευνοϊκό ψυχολογικό κλίμα που δημιουργεί τις ομαλές ανθρώπινες σχέσεις.



⁹⁰ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ⁹¹

Χώρος εργασίας είναι ο τόπος όπου ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι εκτελούν μία ορισμένη εργασία. Μέρος του χώρου εργασίας αποτελούν τα εργαλεία, οι μηχανές και γενικά όλα τα έπιπλα και σκεύη του τόπου που εκτελείται η εργασία. Είναι διαρκής ή ευκαιριακός ο χώρος της εργασίας, ανάλογα με το χρόνο που παραμένει σ' έναν ορισμένο χώρο. Όταν είναι διαρκής απαιτείται να είναι εξοπλισμένος με κατάλληλη επίπλωση σύμφωνα με τις φυσιολογικές ικανότητες του ανθρώπου.

Για τη διευθέτηση του χώρου εργασίας πρέπει να λαμβάνουμε υπ' όψη μας τα εξής:

1. τις ανθρωπομετρικές ικανότητες του ατόμου.
2. το είδος της εκτελούμενης εργασίας
3. την απαιτούμενη στάση του σώματος.

4.2 ΦΥΣΙΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ⁹²

Η καθαριότητα στο χώρο εργασίας συνδέεται άμεσα με την τάξη, την ασφάλεια της υγείας και το σεβασμό του ανθρώπου. Καθαριότητα σημαίνει σωματική υγεία του εργαζόμενου. Επίσης πρέπει να υπάρχει φροντίδα καθαριότητας και στην ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας π.χ. καπνός, σκόνη, αέρια που μολύνουν τον ατμοσφαιρικό αέρα και συμβάλουν στην κούραση των εργαζομένων.

4.3 ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ⁹³

Σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά του ατόμου ασκούν και οι συνθήκες εργασίας.

Σαν τέτοιες εννοούμε το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Το περιβάλλον αυτό πρέπει να είναι προσαρμοσμένο προς τις φυσιολογικές, ατομικές και ψυχολογικές ιδιότητες των εργαζομένων, γιατί στην αντίθετη περίπτωση, το άτομο κουράζεται τόσο ψυχικά όσο και σωματικά, με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοσή του. Η έρευνα των συνθηκών του περιβάλλοντος αποτελεί αντικείμενο, της επιστήμης της εργονομίας σκοπός της οποίας είναι η δημιουργία συνθηκών κατάλληλων για την ασφαλή, άνετη και οικονομική εκτέλεση της εργασίας.

4.3.1 Φωτισμός ⁹⁴

Ο κατάλληλος φωτισμός των χώρων εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα καταπολέμησης της κόπωσης και αύξησης της επιδόσεως. Σχετικές έρευνες αναφέρονται από τον Scott.

- Μια επιχείρηση ηλεκτρικών συσκευών παρατήρησε αύξηση παραγωγής κατά 25% μετά τη βελτίωση του φωτισμού

⁹¹ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

⁹² Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

⁹³ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

⁹⁴ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

- Σε υφαντουργική βιομηχανία αυξήθηκε η παραγωγή κατά 9% και μειώθηκε το κόστος επιδιορθώσεων κατά 33%.

Σύμφωνα με τα πορίσματα των ερευνών, φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ επιδόσεως και ποιότητας φωτισμού, πράγμα που πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις, γιατί πολύ συχνά ο παράγοντας αυτός δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.

4.3.2 Θερμοκρασία και υγρασία ⁹⁵

Όλοι ξέρουμε ότι ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παίρνει θερμότητα από το περιβάλλον του. Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερη και η θερμότητα παράγεται και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- Για εργασίες βαριές από άποψη μυϊκής προσπάθειας η θερμοκρασία είναι καλό να κυμαίνεται από 10-13° C.
- Για εργασίες ελαφρές, αλλά που απαιτούν πολλή ενέργεια 16-18° C.
- Για εργασίες γραφείου η θερμοκρασία κυμαίνεται από 18-22° C, ανάλογα με την υγρασία και την κίνηση του αέρα.

Παράλληλα με την θερμότητα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας και την υγρασία του περιβάλλοντος. Έτσι όταν η θερμοκρασία του περιβάλλοντος είναι υψηλή η υγρασία πρέπει να είναι χαμηλή. Υψηλή θερμοκρασία και ταυτόχρονα υψηλή υγρασία διαμορφώνουν πολύ άσχημες συνθήκες για τον ανθρώπινο οργανισμό.

Εκτός από τη θερμοκρασία και την υγρασία, πρέπει να προσέχουμε και τον εξαερισμό των χώρων εργασίας, γιατί ο καθαρός αέρας δημιουργεί ευχαριστεί διάθεση στους εργαζόμενους.

4.3.3 Χρωματισμός επιφανειών ⁹⁶

Μελέτες έχουν αποδείξει ότι όπως ο φωτισμός έτσι και τα χρώματα επηρεάζουν τη ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικότερα τη διαγωγή του. Τα ανοικτά χρώματα θεωρούνται ότι τονώνουν και προκαλούν αίσθηση αισιοδοξίας ενώ τα σκούρα θεωρούνται κουραστικά και προκαλούν μελαγχολία.

4.3.4 Θόρυβοι ⁹⁷

Τα αποτελέσματα της επίδρασης των θορύβων στην ακουστική οξύτητα, το νευροφυτικό σύστημα καθώς επίσης και οι πνευματικές και ψυχικές αντιδράσεις του ανθρώπου στην εργασία με θόρυβο έχουν μελετηθεί τόσο στους χώρους εργασίας όσο και σε συνθήκες εργαστηρίου.

Από το National Office Management Association έγινε μια προσπάθεια διερεύνησης των επιπτώσεων που έχει ο περιορισμός των θορύβων στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Από τις έρευνες που έγιναν διατυπώνονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική γιατί διασπά την προσοχή του εργαζομένου.
- Οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους περιοδικούς.

⁹⁵ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

⁹⁶ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

⁹⁷ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

- Οι περισσότερες έρευνες συμφωνούν ως προς το ότι οι θόρυβοι επηρεάζουν αρνητικά την επίδοση.
- Η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί το άτομο καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί.
- Οι θόρυβοι επηρεάζουν το νευροφυτικό σύστημα και προκαλούν πολλές φορές, ιδιαίτερα όταν είναι έντονοι, ζάλη, ίλιγγο, απώλεια ισορροπίας.
- Από τους θορύβους επηρεάζονται περισσότερο εργασίες που είναι στο στάδιο της μάθησης παρά εργασίες στις οποίες ο εργαζόμενος έχει αποκτήσει πείρα.

Με βάση τα δυσμενή αυτά αποτελέσματα των θορύβων στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων, γίνεται μια προσπάθεια κατασκευής όσο το δυνατόν αθόρυβων μηχανημάτων. Παράλληλα, και οι επιχειρήσεις, με τη λήψη κατάλληλων μέτρων, είναι σε θέση να περιορίσουν σημαντικά τους θορύβους ώστε να αποφύγουμε όλες τις δυσμενείς επιδράσεις που προκαλούν.

4.3.5 Μετάδοση μουσικών προγραμμάτων ⁹⁸

Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του έργου που εκτελείται, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει θετικά την επίδοση του.

4.3.6 Εργαλεία και μηχανήματα ⁹⁹

Είναι αυτονόητο ότι ο παράγοντας αυτός ασκεί επίδραση στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζόμενου. Σύγχρονα και κατάλληλα μηχανήματα ορθολογικά τοποθετημένα ώστε να ανταποκρίνονται στα φυσιολογικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, υποβοηθούν οπωσδήποτε την επίδοση του ατόμου.

4.3.7 Κίνδυνοι στο χώρο εργασίας ¹⁰⁰

Η ζωή του ανθρώπου στη σημερινή εποχή κινδυνεύει συνεχώς. Στο χώρο της εργασίας ο άνθρωπος κινδυνεύει από τις μηχανές, τα δηλητηριώδη αέρια, το θόρυβο, το ηλεκτρικό ρεύμα κ.α. Τα αίτια των κινδύνων στο χώρο εργασίας είναι ως επί το πλείστον τρία:

- τεχνική ανεπάρκεια των μηχανών
- κακή επιλογή του εργατικού δυναμικού, οπότε δεν έχουμε τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση (απροσάρμοστη συμπεριφορά κ.λ.π)
- κακή οργάνωση του χώρου εργασίας με αποτέλεσμα να μην έχουν ληφθεί προληπτικά μέτρα προστασίας και ασφάλειας, για την ψυχοσωματική υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Οι κίνδυνοι που αναφέρθηκαν παραπάνω, έχουν σαν αποτέλεσμα τα εργατικά ατυχήματα μέσα στο χώρο της εργασίας και εκτός αυτού τις αρρώστιες, οι οποίες έχουν ως αίτια τη φύση του επαγγέλματος, όπως π.χ. ασθένειες λόγω αερίων, σκόνης, θορύβου, χημικών ενώσεων κ.λ.π.

Η ασφάλεια του εργατικού δυναμικού είναι ένα πρόβλημα για κάθε χώρο εργασίας που πρέπει να αντιμετωπίζεται υπεύθυνα και σοβαρά. Στο παρελθόν λόγω κακής προστατευτικής μέριμνας συνέβησαν πολλά και σοβαρά ατυχήματα όπως επίσης και σοβαρές ασθένειες λόγω ελλιπούς προστασίας του χώρου εργασίας και του περιβάλλοντος γενικότερα. Πολλές εργασίες ακόμα και σήμερα εκτελούνται με μεγάλο κίνδυνο για τον εργαζόμενο.

⁹⁸ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

⁹⁹ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

¹⁰⁰ Λιάντα Μιχαήλ Γρηγορίου Ψυχολογία της Εργασίας και Γιαννουλέα Μιχάλη Π. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

Η ασφάλεια των εργαζομένων, πρέπει να είναι ανάλογη με την εργασιακή διαδικασία και τις συνθήκες εργασίας. Οι δυσμενείς επιδράσεις, οι οποίες είναι αιτία των εργατικών ατυχημάτων και των οργανικών και ψυχικών ασθενειών, είναι οι εξής:

- μηχανική επίδραση π.χ. κοψίματα, σπασίματα και διάφορες άλλες σωματικές τραυματικές καταστάσεις.
- Βλάβες από χημικές επιδράσεις π.χ. εγκαύματα, αλλεργίες εσωτερικές - εξωτερικές-δερματικές, δηλητηριάσεις, λιποθυμίες.
- Επίδραση σκόνης
- Επίδραση υπερβολικού θορύβου π.χ. βλάβη στην ακοή
- Επίδραση στην όραση λόγω ανεπαρκούς φωτισμού
- Επίδραση των δονήσεων π.χ. νευρώσεις και ζαλάδες
- Επίδραση της υψηλής θερμοκρασίας π.χ. αφυδάτωση, αναπνευστικά, καρδιακά και κυκλοφορικά προβλήματα.



**ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ
ΕΡΓΑΣΙΑ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ – ΜΕΛΕΤΕΣ**

**5.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΘΕΣΜΩΝ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΦΟΡΕΑ - ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΟΧΙ
ΜΟΝΟ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΣΕ ΟΛΟΚΛΗΡΗ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ¹⁰¹**

Έχει καθιερωθεί πλέον κάθε χρόνο, με αφορμή την Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία, εκτός από την ανάδειξη ενός ιδιαίτερου θέματος "Πρόληψη Προβλημάτων που σχετίζονται με την Εργασία", να γίνεται από το ΤΕΕ (Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος) μια γενικότερη αποτίμηση της κατάστασης, να ξεχωρίζει το κυρίαρχο πρόβλημα και να διατυπώνονται συγκεκριμένες προτάσεις.

Ορισμένες από τις προτάσεις που είχαν επισημανθεί στο πρόσφατο παρελθόν κατά τη διάρκεια της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία, έχουν ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό. Η δημιουργία του Σώματος Επιθεωρητών Εργασίας (ΣΕΠΕ) του Υπουργείου Εργασίας και η ενίσχυση της στελέχωσής του με νέους Τεχνικούς, Υγειονομικούς και Κοινωνικούς Επιθεωρητές Εργασίας πρόκειται για εξέλιξη-σταθμό στην ιστορία της επιθεώρησης εργασίας, η οποία ικανοποιεί πολλές από τις απαιτήσεις των εργοδοτών και εργαζομένων. Επίσης, η δημιουργία των πρώτων Εξωτερικών και Εσωτερικών Υπηρεσιών Προστασίας και Πρόληψης (ΕΞΥΠΠ /ΕΣΥΠΠ) του εργασιακού κινδύνου συντελεί στην αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών αποτροπής του Εργασιακού Κινδύνου.

Δυστυχώς παρά τις προσπάθειες εφαρμογής της νομοθεσίας τα παραδείγματα της μη εφαρμογής των θεσμών ασφάλειας και υγείας της εργασίας είναι πολλά. Ορισμένα μόνο είναι τα εξής:

Ο Τεχνικός Ασφάλειας και ο Γιατρός Εργασίας στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες κατά κανόνα εξαντλούνται στην τυπική ανάληψη καθηκόντων χωρίς την παραγωγή του έργου που απαιτεί η νομοθεσία. Για να αποδειχθεί αυτό, ασφαλώς χρειάζονται στοιχεία, τα οποία όμως οι αρμόδιες υπηρεσίες δεν διαθέτουν.

Οι δημόσιες υπηρεσίες και οι επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα δυστυχώς αποτελούν ένα κραυγαλέο παράδειγμα, για το πώς η ίδια η πολιτεία εννοεί την εφαρμογή των νόμων που η ίδια προώθησε.

¹⁰¹ Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος <http://www.tee.gr> και <http://www.ew2007.osha.europa.eu>

Ο νέος Δημοσιούπαλληλικός Κώδικας

αγνοεί ακόμη και την έννοια του εργατικού ατυχήματος, παρόλο που πριν την ψήφισή του προηγήθηκε ειδική μελέτη επί του θέματος και προβλήθηκαν από την ΑΔΕΔΥ συγκεκριμένες προτάσεις. Κάθε επιπλέον σχόλιο για την εφαρμογή των θεσμών στο δημόσιο τομέα μάλλον περιττεύει.

Η καθυστέρηση για περισσότερο από ένα έτος από την έκδοση του Προεδρικού Διατάγματος για τους όρους αδειοδότησης των ΕΞΥΠΠ /ΕΣΥΠΠ (ΠΔ 95/99) μέχρι την ίδρυση της πρώτης, δείχνει ότι ο νέος θεσμός αντιμετωπίζεται με περίσκεψη και απαιτούνται μέτρα για την ενίσχυση και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του από τις επιχειρήσεις, καθώς και για τον έλεγχο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Διαφορετικά οι ΕΞΥΠΠ κινδυνεύουν, είτε θα μαραζώσουν ή θα υιοθετήσουν μια "αγοραία" πρακτική η οποία θα προσφέρει τυπική ξανά κάλυψη στις επιχειρήσεις (κατά το πρότυπο των Γιατρών Εργασίας και Τεχνικών Ασφάλειας), χωρίς εγγυήσεις ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Ασφαλώς και απαιτούνται σημαντικοί οικονομικοί πόροι για τον σχεδιασμό και ανάπτυξη ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος πρόληψης του εργασιακού κινδύνου.

Είναι γνωστό ότι το ΤΕΕ αποτελεί ίσως τον μοναδικό φορέα στη χώρα, εξαιρουμένων ασφαλώς των αρμόδιων υπηρεσιών του υπουργείου Εργασίας, που προωθεί με συνέπεια και συνέχεια δεκαετιών τα θέματα ασφάλειας και υγείας της εργασίας, με την υποστήριξη της Μόνιμης Επιτροπής Συνθηκών Ασφάλειας και Υγείας στον Εργασιακό Χώρο. Οι νέες πρωτοβουλίες του ΤΕΕ περιλαμβάνουν τα εξής:

Τη δημιουργία ειδικού γραφείου για την Ασφάλεια και Υγεία της Εργασίας, το οποίο σε καθημερινή βάση απαντά στα ερωτήματα των μελών του και όχι μόνο.

Ο εορτασμός της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία έχει καθιερωθεί από το 1992 ως μία εκστρατεία ενημέρωσης των εργοδοτών, των εργαζομένων, αλλά και του ευρύτερου κοινού για την προώθηση δραστηριοτήτων, που έχουν ως στόχο να γίνει η Ευρώπη υγιεινός και ασφαλής χώρος εργασίας.



Το όνομα, το σύνθημα και το λογότυπο της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας για την

Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία συμβολίζουν τους σκοπούς, τους στόχους, τις πολιτικές, τα μηνύματα και τις στρατηγικές της εκστρατείας της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας.

Το λογότυπο θα χρησιμοποιηθεί για τον χαρακτηρισμό όλων των ανακοινώσεων της εκστρατείας και σκοπός του είναι να χρησιμοποιηθεί από όλους τους συμμετέχοντες στις δραστηριότητες της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας, καθώς και από χορηγούς και εταίρους, ώστε να δείξουν οι τελευταίοι την υποστήριξη και τη δέσμευσή τους στην εκστρατεία.

*Το σύνθημα της εκστρατείας για τοείναι: **Μειώστε την καταπόνηση.***

Διάφορες εκδόσεις του υπουργείου Εργασίας σχετικά με την πρόληψη των παθήσεων που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. Μυοσκελετικών) ενημερώνει και ευαισθητοποιεί τους εργαζομένους και των εργοδότες και γενικότερα όλους τους εμπλεκόμενους στα θέματα ασφάλειας και υγείας στην εργασία προκειμένου να λαμβάνονται μέτρα για την πρόληψη των Παθήσεων που σχετίζονται με την εργασία.

Είναι γεγονός ότι εκτός από τις ΜΣΠ (Μυοσκελετικές παθήσεις) που συνδέονται άμεσα με το είδος των εργασιών ή την οργάνωση εργασίας στο χώρο της εργασίας, υπάρχουν οι ΜΣΠ που οφείλονται και σε δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο σπίτι, στο σχολείο, στα γήπεδα και αφορούν τις νοικοκυρές, τα παιδιά, τους αθλητές κ.λ.π.

Πολλοί εργαζόμενοι σε κάθε είδος εργασίας ή σε κλάδο απασχόλησης πάσχουν κάθε χρόνο από ΜΣΠ που συνδέονται με την εργασία. Ευρωπαϊκές έρευνες εκτιμούν ότι οι ΜΣΠ της ράχης, του αυχένα και των άνω άκρων αυξάνονται συνεχώς και συνιστούν σοβαρή ασθένεια με σημαντικό κόστος.

Η λήψη μέτρων που θα συντελούσαν στην απάλειψη ή ελαχιστοποίηση της έκθεσης των εργαζομένων σε κινδύνους που προκαλούν ΜΣΠ όπως η χρήση ανυψωτικών μηχανημάτων, η αντικατάσταση των παλαιών εξοπλισμών με αντίστοιχους νέας τεχνολογίας, η μείωση της έκθεσης των εργαζομένων σε μονότονες εργασίες κ.λπ., σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι πρακτικά εφικτή λόγω κυρίως του μεγάλου κόστους ή κάποιων άλλων ιδιαίτερων δυσκολιών της παραγωγικής διαδικασίας.

Έτσι πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας στην πρόληψη με τον κατά το δυνατόν έγκαιρο εντοπισμό των προβλημάτων που εγκυμονούν κίνδυνο ΜΣΠ και τη λήψη των κατάλληλων κατά περίπτωση μέτρων. Ο εντοπισμός αυτός κατά κανόνα δεν επιτυγχάνεται με τυχόν διενέργεια προληπτικών εξετάσεων (ακτινογραφίες κ.λπ.) αλλά είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των εργαζομένων κυρίως με το γιατρό εργασίας και τον τεχνικό ασφάλειας της επιχείρησης ή τους γιατρούς του ασφαλιστικού τους φορέα και τους Τεχνικούς και Υγειονομικούς Επιθεωρητές Εργασίας.

Η διεξαγωγή τεχνικών έργων (ΤΕ) είναι αναγκαία και πρέπει να γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης γενικότερα. Δεν είναι όμως αναγκαίος και ο εργασιακός κίνδυνος, ο βαθμός του οποίου, με δεδομένο το εκάστοτε τεχνικό αντικείμενο και σύμφωνα με ευρωπαϊκές έρευνες, εξαρτάται από:

Τη μελέτη του έργου. Τα στοιχεία των ερευνών αυτών δείχνουν ότι το 35% των ατυχημάτων που θα συμβούν κατά την εκτέλεση ενός έργου, συνδέονται με εσφαλμένες επιλογές ή παραλείψεις κατά τη φάση από την αρχική σύλληψη μέχρι την οριστική μελέτη του έργου, την οργάνωση (πολιτική ασφάλειας εργασίας, στελέχωση έργου και επιλογή προσωπικού, προμήθεια εξοπλισμού, συμβάσεις με υπεργολάβους κ.λπ.) και τον προγραμματισμό των εργασιών. Πριν την έναρξη οποιασδήποτε εργασίας, άλλο ένα 28% των ατυχημάτων έρχεται να προστεθεί εξαιτίας εσφαλμένων επιλογών και παραλείψεων στη φάση αυτή του ΤΕ, και τέλος την κατασκευή του έργου. Ποσοστό 37% του συνόλου των ατυχημάτων που συμβαίνουν στο εργοτάξιο προέρχονται από παραλείψεις και αστοχίες κατά τη φάση της κατασκευής (παραβίαση κανόνων ασφαλείας, αγνόηση διαδικασιών, μη χρήση μέσων ατομικής προστασίας κ.λπ.).

Βλέπουμε λοιπόν ότι 63% του συνόλου του ατυχημάτων που συνδέονται με ένα τεχνικό έργο, έχουν "προδιαγραφεί" πριν ακόμη την έναρξη οποιασδήποτε εργασίας στο εργοτάξιο. Επίσης, είναι βέβαιο ότι ο βαθμός του εργασιακού κινδύνου αυξάνεται, όσο στενεύουν τα χρονοδιαγράμματα.

Η σοβαρότητα του θέματος του εργασιακού κινδύνου στα ΤΕ για τα προσεχή χρόνια στη χώρα μας γίνεται σαφέστερη εάν τα ανωτέρω στοιχεία των ευρωπαϊκών ερευνών τα ξαναδοούμε υπό το φως της ελληνικής πραγματικότητας, τα κυριότερα δεδομένα της οποίας είναι τα εξής:

1. Τα στοιχεία για τον εργασιακό κίνδυνο: Τα τεχνικά έργα έχουν τα θλιβερά πρωτεία τόσο στα θανατηφόρα με ποσοστά 52% για το 1999, όσο και στο σύνολο που καταγράφει το ΙΚΑ με ποσοστό 26% για το ίδιο έτος. Για τις επαγγελματικές ασθένειες ακόμη δεν έχει κατανοηθεί η σημασία τήρησης στατιστικών στοιχείων!!!

2. Διάφορες αδυναμίες των ελεγκτικών μηχανισμών τόσο του υπουργείου Εργασίας όσο και του ΥΠΕΧΩΔΕ.

Αν και ο ελεγκτικός μηχανισμός του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ) ενισχύεται σημαντικά σε ανθρώπινο δυναμικό, νέων Τεχνικών και Υγειονομικών Επιθεωρητών, καθώς και Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας, με αποτέλεσμα ακόμη και τον 4πλασιασμό της δύναμης ορισμένων από τις Επιθεωρήσεις Εργασίας, αναμφίβολα θα απαιτηθεί σημαντικό χρονικό διάστημα και επιπλέον μέτρα μέχρι το νέο αυτό ανθρώπινο δυναμικό να αρχίσει να αποδίδει.

Ορισμένα από τα προφανή μέτρα είναι η τοποθέτηση, εκπαίδευση και προσαρμογή τους, ο εξοπλισμός με όργανα, μηχανοργάνωση και πανελλαδική δικτύωση κ.λπ. Το κυριότερο όμως είναι να ξεπεραστούν οι ιστορικές αδυναμίες της επιθεώρησης εργασίας καθώς και η οπισθοχώρηση που σημειώθηκε την περίοδο 1994-1999 που είχαν ενταχθεί στη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση.

Ξεχωρίζουμε εκείνα τα συγκεκριμένα μέτρα άμεσης αποτελεσματικότητας, τα οποία θα αποτρέψουν μια δραματική αύξηση των εργατικών ατυχημάτων, αλλά και των επαγγελματικών ασθενειών:

1. Κατά τη μελέτη και κατά την κατασκευή του έργου, τα υποδείγματα πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνουν οικονομικούς μηχανισμούς για την επιβολή των μέτρων ασφάλειας. Η εκπαίδευση των στελεχών που ασκούν καθήκοντα επίβλεψης στα ΤΕ.

2. Επιτάχυνση της ανάπτυξης των ελεγκτικών μηχανισμών του ΣΕΠΕ, και κυρίως πολιτική βούληση για την εφαρμογή της νομοθεσίας.

3. Γενναία ενίσχυση της Γενικής Διεύθυνσης Ασφάλειας και Υγιεινής της Εργασίας του υπουργείου Εργασίας, σε προσωπικό και μέσα για να μπορεί να ενημερώνει τους ενδιαφερόμενους και να λειτουργεί βασικούς θεσμούς όπως το Συμβούλιο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΣΥΑΕ) που λειτουργεί στα πλαίσια του Ανώτατου Συμβουλίου Εργασίας βάσει του Ν. 1568/85 και στο οποίο συμμετέχει ενεργά το ΤΕΕ.

4. Συνεχή ενίσχυση και αξιοποίηση του θεσμού των Εξωτερικών Υπηρεσιών Προστασίας και Πρόληψης (ΕΞΥΠΠ) του ΠΔ 17/96, ο οποίος μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην εφαρμογή της νομοθεσίας. Οι ΕΞΥΠΠ υποχρεωτικά διαθέτουν σύγχρονη τεχνογνωσία, τον απαιτούμενο εξοπλισμό καθώς και στελέχωση με έμπειρο επιστημονικό προσωπικό. Έτσι μπορούν να επιτευχθούν αποτελέσματα οικονομίας κλίμακας, υπερβαίνοντας τα όρια των μεμονωμένων Τεχνικών Ασφάλειας, Συντονιστών Ασφάλειας και Γιατρών Εργασίας.

5. Βελτιώσεις θεσμικού χαρακτήρα που μπορούν να προωθηθούν άμεσα. Αυτές είναι:

➤ Βελτίωση του ΠΔ 294/88, ώστε στις ειδικότητες που μπορεί να έχει ο Τεχνικός Ασφάλειας να προστεθούν, ανάλογα με τη φύση του έργου, εκείνες του Τοπογράφου Μηχανικού και του Μεταλλειολόγου. Ανάλογα και για το Συντονιστή Ασφάλειας Εργασίας του ΠΔ 305/96.

➤ Θεσμοθέτηση του περιεχομένου του ΣΑΥ που έχει προτείνει το ΤΕΕ, περιλαμβανομένων των βελτιώσεων που έχει επεξεργαστεί η αρμόδια ομάδα εργασίας του ΣΥΑΕ.

➤ Βελτίωση του θεσμού του Ημερολόγιου Μέτρων Ασφάλειας, ώστε να αποδώσει στις ιδιαίτερες συνθήκες των δημοσίων έργων.

Τα ανωτέρω εστιάζουν στον τομέα των Τεχνικών Έργων και ασφαλώς δεν εξαντλούν το θέμα, δεδομένου ότι υπάρχουν και άλλα σημαντικά μέτρα, όπως η ενεργοποίηση των ασφαλιστικών οργανισμών - κυρίως του ΙΚΑ - με την εφαρμογή πολιτικών πρόσληψης του εργασιακού κινδύνου, η δημιουργία τμημάτων στα ΑΕΙ και ΤΕΙ για εκπαίδευση ειδικών ασφάλειας εργασίας, η ευαισθητοποίηση των εργοδοτών κ.ά., τα οποία όμως, αν και είναι

κρίσιμα για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου και αποδοτικού συστήματος πρόληψης του εργασιακού κινδύνου, δεν έχουν την αμεσότητα των προτάσεων που αναφέρθηκαν.

Η εφαρμογή των ανωτέρω προτάσεων δεν είναι μόνο άμεσα εφικτή αλλά επιτακτική. Πρόκειται για τρόπους που θα διευκολύνουν την εφαρμογή του νομικού πλαισίου, το οποίο, αν και είναι σύγχρονο και περιγράφει θεσμούς, ρόλους, αρμοδιότητες και τεχνικές απαιτήσεις, στην πράξη δυστυχώς παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανενεργό.

Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η προστασία της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων δεν είναι μόνο μια αυτονόητη κοινωνική προτεραιότητα. Πρόκειται για μέτρα που παράλληλα συμβάλλουν άμεσα στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής οικονομίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Ένα από τα άλτα ακόμη θέματα στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και προστασίας της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων είναι:

"Η ενσωμάτωση του φύλου στην εργονομική ανάλυση"

Επιστήμονες, εργοδότες, κέντρα αποφάσεων και ακόμη οι ίδιες οι γυναίκες φαίνεται να αντιμετωπίζουν δυσκολία στη συνδιαλλαγή τους με τα προβλήματα υγείας που συνδέονται με την εργασία, πράγμα που εν μέρει πηγάζει από τις παραδοσιακές αντιλήψεις για τη γυναικεία εργασία. Η ευρέως διαδεδομένη άποψη, ότι δηλαδή οι γυναικείες εργασίες είναι ασφαλείς σε σύγκριση με τις αντρικές, υποδεικνύει ότι τα προβλήματα υγείας των γυναικών απορρίπτονται είτε ως ανικανότητα για εκτέλεση της εργασίας ή ότι είναι προϊόντα της φαντασίας. Αυτή η νοοτροπία εμπόδισε τις προσπάθειες για τη βελτίωση της επαγγελματικής τους υγείας. Η παρατεταμένη ορθοστασία που δημιουργεί διαταραχές στο κυκλοφορικό σύστημα ή οι επαναλαμβανόμενες κινήσεις που προκαλούν μικροτραυματισμούς φαίνονται ως λιγότερο επικίνδυνα από τον κίνδυνο της πτώσης από σκαλωσιά ή τους τραυματισμούς από πριόνι.

Για πολλά χρόνια το κέντρο Cinbiose με έδρα το Μόντρεαλ διεξήγαγε έρευνες, ώστε να αναγνωριστούν και να γίνουν ορατές εκείνες οι πλευρές της γυναικείας εργασίας που αποτελούν κίνδυνο για τη σωματική ή την ψυχική τους υγεία. Αυτή η έρευνα πηγάζει από τις ανάγκες και τα προβλήματα που εξέφρασαν οι ίδιες οι εργαζόμενες. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας διεξήχθη σε συνεργασία με τα τρία μεγαλύτερα σωματεία του Κεμπέκ. Μέσω της επιστημονικής έρευνας και της δέσμευσής της να καταστήσει τους χώρους εργασίας ασφαλείς και υγιεινούς, η ερευνητική ομάδα έχει ως στόχο να ρίξει φως σε ό,τι μέχρι τώρα παρέμενε αόρατο. Είναι προφανής η σημαντική συμβολή της έρευνας με άξονα τη δράση στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των ίσων ευκαιριών.

Η εκτίμηση του κινδύνου αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την πρόληψη των ατυχημάτων!

5.2 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ¹⁰²

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία με στόχο την παροχή σε εργοδότες και εργαζομένους εύκολης πρόσβασης σε πληροφορίες ποιότητας σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία, εξασφαλίζει όλα τα απαραίτητα εργαλεία για έναν ασφαλή, υγιεινό και παραγωγικό χώρο εργασίας.

5.2.1 ΕΝΑΣ ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ¹⁰³

Η επιτυχία μιας μικρής επιχείρησης είναι απαιτητική υπόθεση. Αν είστε διευθυντής ή εργαζόμενος σε μια μικρή επιχείρηση ή και τα δύο μαζί, μπορεί να πιστεύετε ότι η

¹⁰² Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία <http://hwi.osha.europa.eu>

¹⁰³ Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία <http://hwi.osha.europa.eu>

υγεία και η ασφάλεια είναι το τελευταίο πράγμα που αξίζει να σας απασχολεί. Ίσως να νομίζετε ότι πρόκειται για κάτι που αφορά μόνο τις μεγάλες επιχειρήσεις. Λάθος.

Η ασφάλεια και η υγεία είναι θέμα όλων. Αφορά το δικό σας καλό και το καλό της επιχείρησής στην οποία εργάζεστε.

Πολλές μικρές επιχειρήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν ήδη ανακαλύψει ότι δίνοντας έμφαση στην ασφάλεια και την υγεία στον χώρο εργασίας οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα για τους ίδιους και για τους πελάτες τους. Η εξασφάλιση ενός υγιεινού χώρου εργασίας είναι αναπόσπαστο στοιχείο του προγράμματος διαχείρισης της ποιότητας μιας εταιρείας.

Για παράδειγμα κατά τη διεξαγωγή των εργασιών στα τμήματα παραγωγής στο εργοστάσιο γίνεται πολλή επαναλαμβανόμενη εργασία ανύψωσης και μετακίνησης προϊόντων τόσο στα μηχανήματα όσο και κατά την παράδοση παραγγελιών. Τα άτομα που εκτελούν αυτές τις μετακινήσεις και εκφορτώσεις εκτίθενται σε υψηλό κίνδυνο να υποστούν παθήσεις στο μυοσκελετικό σύστημα (οσφυαλγίες, τενοντίτιδες, κ.λ.π. Η μόνη λύση είναι η αγορά κατάλληλου εξοπλισμού.

5.2.2 ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ¹⁰⁴

Όλες οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν θεσπίσει νομοθετικά μέτρα για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων με στόχο να βελτιωθεί η ποιότητα της υγείας και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας. Οι νόμοι αυτοί βασίζονται σε οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ορίζουν τις ελάχιστες υποχρεώσεις εργοδοτών και εργαζομένων, καλύπτοντας την πρόληψη όλων των κατηγοριών κινδύνων σε όλες τις δραστηριότητες ή τους οικονομικούς τομείς όπου υπάρχουν κίνδυνοι. Οι οδηγίες προτείνονται από την Επιτροπή της ΕΕ και εγκρίνονται από το Συμβούλιο Υπουργών (των 25 κυβερνήσεων), μετά από διαβουλεύσεις με τους κοινωνικούς εταίρους συμπεριλαμβανομένων των εργοδοτικών οργανώσεων. Έτσι, αυτά τα νομοθετικά μέτρα έχουν θεσπιστεί για την προστασία των εργαζομένων από τα επαγγελματικά ατυχήματα και τις επαγγελματικές ασθένειες, αλλά και για να συμβάλουν στην πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων. Εν τέλει, κάθε εργοδότης στην ΕΕ είναι υπεύθυνος για την υγεία και την ασφάλεια της επιχείρησής του και για τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, όπως η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων, η διενέργεια εκτίμησης κινδύνου, η παροχή πληροφόρησης, εκπαίδευσης και συμβουλών στους εργαζομένους.

Επίσης βάσει του νόμου, κάθε εργαζόμενος στην ΕΕ (είτε πρόκειται για μόνιμο είτε για προσωρινό προσωπικό ή απλώς για εργολάβο) δικαιούται να εργάζεται σε χώρους όπου οι κίνδυνοι για την ασφάλεια και την υγεία του ελέγχονται σωστά, να εγγράφεται και να εκπροσωπείται από συνδικαλιστική οργάνωση και, τέλος, να φροντίζει την ασφάλεια και την υγεία του μαζί με τον εργοδότη του.

Πρέπει όλοι να θυμόμαστε, πάντως, ότι κάθε μέριμνα για τους υπαλλήλους δεν διασφαλίζει απλώς ότι η εργασία εκτελείται με ασφάλεια και ότι γίνεται βάσει της νομοθεσίας, αλλά συμβάλλει στη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησής.

Η αποτελεσματική επικοινωνία και η σωστή εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού αποτελούν κεντρικά στοιχεία των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας των επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Η συνεργασία για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησής είναι σημαντική.

¹⁰⁴ Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία <http://hwi.osha.europa.eu>



• Η φροντίδα των εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας – διαθέτουμε ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, μεγάλο μέρος του οποίου απασχολείται στην επιχείρησή μας εδώ και πολλά χρόνια. Επιθυμία μας είναι να βλέπουμε το προσωπικό μας υγιές, ικανό και παρόν στη δουλειά.

Πιο ευχαριστημένοι, πιο υγιείς, πιο παραγωγικοί εργαζόμενοι

Δίνοντας έμφαση στην υγεία και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας σας, δεν αποφεύγετε απλώς το υψηλό κόστος των τραυματισμών και των βλαβών της υγείας. Βελτιώνετε και την παραγωγικότητα της επιχείρησής σας. Όταν οι εργαζόμενοι δείχνουν ζήλο, έχουν κίνητρα στην εργασία τους και είναι καλά εκπαιδευμένοι, διαθέτουν εξοπλισμό και υλικά που είναι αποτελεσματικά και καλά συντηρημένα, το αποτέλεσμα είναι καλύτερη ποιότητα, μεγαλύτερη παραγωγικότητα και καλύτερη οικονομική απόδοση:

Σκεφθείτε μόνο αυτά τα αποτελέσματα:

- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Λιγότερες απουσίες
- Λιγότερη εναλλαγή προσωπικού
- Βελτιωμένη ποιότητα

• Η εκπαίδευση και η πιστοποίηση βελτιώνει τους εργαζομένους μας και αναπτύσσει την αίσθησή τους ότι επιτυγχάνουν κάτι, ενώ παρέχει στην επιχείρηση ένα πιο ασφαλές, αφοσιωμένο και ειδικευμένο εργατικό δυναμικό προσθέτοντας πραγματική αξία στις υπηρεσίες μας.

Οι επιχειρήσεις που έχουν καλά εκπαιδευμένους και αποτελεσματικούς εργαζομένους θεωρούνται ποιοτικές επιχειρήσεις και συχνά είναι πολύ επιτυχημένες. Ως εκπαιδευμένος εργαζόμενος θα αισθάνεστε ότι χαίρετε εκτιμήσεως, ενώ δείχνοντας σεβασμό προς εσάς, οι εργοδότες μπορούν ταυτόχρονα να κερδίσουν τον δικό σας σεβασμό. Θα εργάζεστε σκληρότερα, η επιχείρηση θα έχει καλύτερες επιδόσεις και η εργασία θα εκτελείται με μεγαλύτερη ασφάλεια. Έτσι, θα αισθάνεστε πολύ μεγαλύτερη ασφάλεια και επαγγελματική σιγουριά:

Σκεφθείτε μόνο αυτά τα αποτελέσματα:

- Βελτίωση του ηθικού
- Λιγότερο συναισθηματικό στρες
- Καλύτερη αμοιβή και συνθήκες εργασίας
- Καλύτερες προοπτικές

Στη συνέχεια παραθέτουμε τους πίνακες ελέγχου που πρέπει να γνωρίζει κάθε εργαζόμενος και κάθε εργοδότης για την σωστή και έγκαιρη αντιμετώπιση του εργασιακού κινδύνου καθώς επίσης και έναν πρακτικό οδηγό για εργαζόμενους και εργοδότες σχετικά με την ασφάλεια και υγιεινή.

Πίνακας ελέγχου για τον εργαζόμενο

- Έχει διενεργήσει πρόσφατα ή άλλοτε στο παρελθόν ο εργοδότης σας εκτίμηση κινδύνου;
- Έχετε πληροφορηθεί και εκπαιδευθεί επαρκώς ώστε να γνωρίζετε σε ποιους κινδύνους είστε εκτεθειμένοι και πώς μπορούν να σας επηρεάσουν;
- Είναι αυτό αρκετό ώστε να γνωρίζετε τι πρέπει να κάνετε για να είστε εσείς και οι άλλοι ασφαλείς;
- Μπορείτε να καταλάβετε πότε κάτι δεν πάει καλά και ξέρετε σε ποιον πρέπει να αναφέρετε τα τυχόν προβλήματα;
- Γνωρίζετε τις πιο πρόσφατες διαδικασίες πρώτων βοηθειών και έκτακτης ανάγκης;
- Σας παρέχει ο εργοδότης σας τις υπηρεσίες παρακολούθησης της υγείας τις οποίες δικαιούστε;

Πίνακας ελέγχου για τον εργοδότη

- Υπάρχουν γραπτές πληροφορίες και σαφείς οδηγίες σε κάθε χώρο εργασίας;
- Διατίθενται οι πληροφορίες ασφαλείας που περιέχονται στα εγχειρίδια του κατασκευαστή για τον χρησιμοποιούμενο εξοπλισμό με τη μορφή σαφών και εύληπτων οδηγιών στους εργαζομένους για καθημερινή χρήση;
- Έχει διενεργηθεί εκτίμηση κινδύνου και, αν ναι, έχουν γνωστοποιηθεί τα πορίσματά της;
- Ερωτώνται τακτικά οι εργαζόμενοι σχετικά με τα δυνητικά προβλήματα ασφαλείας και υγείας;
- Έχουν εκπαιδευθεί επαρκώς οι εργαζόμενοι και τους έχουν διατεθεί όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες σχετικά με τους κινδύνους που υφίστανται στον χώρο εργασίας και τα μέτρα προφύλαξης που πρέπει να λαμβάνουν για να προστατεύσουν τον εαυτό τους και τους συναδέλφους τους;
- Γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι:
 - πώς να χρησιμοποιούν πλήρως και σωστά όλα τα παρεχόμενα μέτρα ελέγχου;
 - σε ποιον πρέπει να αναφέρουν τα προβλήματα και τις ατέλειες των μέτρων ελέγχου;
 - τι πρέπει να κάνουν σε περίπτωση ατυχήματος, συμβάντος ή κατάστασης έκτακτης ανάγκης;

Για την ασφάλεια και την υγεία το σημαντικότερο είναι η εκτίμηση του κινδύνου η οποία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την πρόληψη των ατυχημάτων.

- Αποφυγή των κινδύνων.
- Εκτίμηση των κινδύνων που δεν μπορούν να αποφευχθούν.
- Καταπολέμηση των κινδύνων στην πηγή τους. Για παράδειγμα εάν μια μηχανή είναι υπερβολικά θορυβώδης βρείτε επισκευάστε τη μηχανή αντί να ηχομονώσετε τον χώρο στον οποία βρίσκεται.
- Προσαρμογή της εργασίας στον άνθρωπο, όπως με επιφάνειες εργασίας ρυθμιζόμενου ύψους, την επιλογή των μεθόδων εργασίας, την αποφυγή μονότονης ή ρυθμικά επαναλαμβανόμενης εργασίας
- Παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνικής και άλλων εξελίξεων, π.χ. νεότερα κυκλικά πριόνια παρέχουν μεγαλύτερη προστασία από τα παλαιότερα.

- Αντικατάσταση του επικίνδυνου από το μη επικίνδυνο ή το λιγότερο επικίνδυνο, όπως με τη χρήση βαφών που δεν περιέχουν επιβλαβείς διαλύτες.
- Προγραμματισμός της πρόληψης με στόχο ένα συνεκτικό σύνολο που να ενσωματώνει στην πρόληψη την οργάνωση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τον διάλογο μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης και την επίδραση των παραγόντων του περιβάλλοντος στην εργασία.
- Προτεραιότητα στη λήψη μέτρων ομαδικής προστασίας σε σχέση με τα μέτρα ατομικής προστασίας, τα οποία αποτελούν την ύστατη λύση. Παραδείγματος χάριν, επιλέξτε την αντικατάσταση του θορυβώδους εξοπλισμού, αντί τη διανομή μέσων προστασίας της ακοής ή την τοποθέτηση προστατευτικού κιγκλιδώματος αντί από την προμήθεια εξάρτυσης κατά των πτώσεων.
- Παροχή των κατάλληλων οδηγιών στους εργαζομένους.
- Διενέργεια ελέγχων για να διαπιστωθεί εάν τα μέτρα αυτά εφαρμόζονται πράγματι και ότι είναι αποτελεσματικά.
- Τακτική επανεξέταση των εκτιμήσεων, ειδικότερα μετά την εισαγωγή αλλαγών.
- Επιδιώκεται η εξασφάλιση καλύτερου επιπέδου προστασίας.

Για την επίβλεψη των εργαζόμενων νέων απαιτείται:

να αξιολογούνται οι δυνατότητες και οι ικανότητες του εκπαιδευόμενου για την άσκηση των καθηκόντων που θα του ανατεθούν·

να προσδιορίζονται οι κίνδυνοι που ενδέχεται να προκαλέσουν τραυματισμό των νέων: οι νέοι είναι πιο ευάλωτοι και μπορεί να απαιτείται στενότερη επίβλεψή τους σε σύγκριση με τους άλλους εργαζομένους·

να εφαρμόζονται αποτελεσματικοί έλεγχοι και προφυλάξεις προκειμένου να αποφεύγονται οι τραυματισμοί: παραδείγματος χάριν, περιφράξεις, προστατευτικά κιγκλιδώματα, απαγορευτικά, επιθεωρήσεις, επιτόπου έλεγχοι, πληροφόρηση, κατάρτιση, διαδικασίες και επίβλεψη·

να βελτιώνονται και να απλοποιούνται συνεχώς οι ασφαλείς εργασιακές πρακτικές·

να παρέχεται πληροφόρηση και επιμόρφωση σχετικά με τις καλές πρακτικές·

να γίνεται επίδειξη της σωστής διαδικασίας, σε αργό ρυθμό αν χρειάζεται·

να καταμερίζονται τα καθήκοντα ανάλογα με τις ικανότητες του ατόμου και να παρέχεται άμεση επίβλεψη μέχρι να αποκτηθεί επαρκής πείρα·

να ελέγχεται κατά πόσον έχουν κατανοήσει τη σωστή διαδικασία και τις απαραίτητες προφυλάξεις·

να παρακολουθείται η απόδοσή τους και να επαναλαμβάνεται η επίδειξη, εάν αυτό είναι απαραίτητο για την καλύτερη κατανόηση·

να ακούγονται οι απόψεις των νέων, να τους ζητείται η γνώμη τους και η συμμετοχή τους, για παράδειγμα, η συμμετοχή τους στις εκτιμήσεις κινδύνων·

να παρέχονται στους νέους **πληροφορίες** σχετικά με το πού μπορούν να λάβουν βοήθεια και συμβουλές κατά την απουσία σας και με το τι να κάνουν εάν δεν είναι σίγουροι·

να επιβεβαιώνεται ότι γνωρίζουν τις διαδικασίες έκτακτης ανάγκης·

να διανέμονται γραπτώς όλες οι διαδικασίες ασφαλούς εργασίας, καθώς και αυτές που αφορούν τον προστατευτικό εξοπλισμό και την προστατευτική ενδυμασία για τη συγκεκριμένη εργασία·

να μεταδίδονται αξίες, να εξηγείται η σημασία της υγείας και ασφάλειας, να προάγονται οι σωστές προσεγγίσεις, ευαισθητοποιώντας και δίνοντας το καλό παράδειγμα·

να δημιουργούνται κίνητρα, να παρέχεται βοήθεια, διευκόλυνση και καθοδήγηση·

να υπάρχει έλεγχος, οργάνωση και πειθαρχία, εφόσον απαιτείται.

Ειδικές ανάγκες για τους νέους ηλικίας κάτω των 18 ετών

Οι επιβλέποντες πρέπει να γνωρίζουν ότι υπάρχουν κάποια καθήκοντα που δεν επιτρέπεται να αναλάβουν τα άτομα που είναι υπό την επίβλεψή τους.

Γενικά τα άτομα ηλικίας κάτω των 18 ετών ΔΕΝ επιτρέπεται να απασχολούνται σε εργασίες που:

- > υπερβαίνουν τις σωματικές ή πνευματικές ικανότητές τους·
- > συνεπάγονται την έκθεσή τους σε τοξικές ή καρκινογόνες ουσίες·
- > συνεπάγονται την έκθεσή τους σε ακτινοβολίες·
- > συνεπάγονται την έκθεσή τους σε υπερβολικές θερμοκρασίες, θόρυβο ή δονήσεις·
- > παρουσιάζουν κινδύνους τους οποίους είναι πιθανόν να μην μπορούν να αναγνωρίσουν ή να αποφύγουν οι νέοι, λόγω έλλειψης πείρας ή κατάρτισης ή λόγω αμέλειας ως προς την ασφάλεια. Το τεχνικό δελτίο με θέμα «Προστασία των νέων στους χώρους εργασίας» περιέχει περισσότερες πληροφορίες όσον αφορά στους περιορισμούς εργασιών και ωραρίου σε σχέση με την ηλικία και ειδικές εξαιρέσεις για την επαγγελματική κατάρτιση. Εάν έχετε αμφιβολίες σχετικά με την εργασία των νέων, συζητήστε το θέμα με τον εργοδότη σας. Ελέγξτε τις απαιτήσεις σε επίπεδο εθνικής νομοθεσίας.

Καθοδήγηση

Ορισμένοι εργοδότες ορίζουν καθοδηγητές για νέους. Ο ρόλος του καθοδηγητή συνίσταται στο να φροντίζει και να καθοδηγεί τον νέο που του έχει ανατεθεί. Ο καθοδηγητής οφείλει:

- > να διδάσκει στους νέους τον σωστό τρόπο εργασίας ως βάση για τη μέλλουσα επαγγελματική τους ζωή. Σε περίπτωση χρήσης επειγουσών διαδικασιών, εσείς μπορεί να έχετε τις γνώσεις και τις δεξιότητες να αντιμετωπίσετε τα προβλήματα, όχι όμως και ένας νέος·
- > να ενθαρρύνει τους νέους να συμμετέχουν, να θέτουν ερωτήματα σχετικά με τους κινδύνους της εργασίας και τις προφυλάξεις που απαιτούνται, να συζητάνε και να αναφέρουν όποιους κινδύνους αντιληφθούν. Να αξιοποιεί την προθυμία των νέων να είναι αρεστοί·
- > να τους διαβεβαιώνει ότι δεν πειράζει να λένε όχι σε περίπτωση που δεν είναι σίγουροι για το τι πρέπει να κάνουν·
- > να ενισχύει την ανάγκη να φορούν τον κατάλληλο εξοπλισμό και να λαμβάνουν τις σωστές προφυλάξεις.

5.3 ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ¹⁰⁵

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (Πρόληψης Ατυχημάτων) βάσει της οδηγίας 94/33/ΕΚ του Συμβουλίου σχετικά με την προστασία των νέων στην εργασία ορίζει τα ελάχιστα κριτήρια. Η νομοθεσία σε κάθε κράτος μέλος μπορεί να είναι αυστηρότερη όσον αφορά το ελάχιστο όριο ηλικίας που μπορούν να εργάζονται τα παιδιά και τις εργασίες που απαγορεύεται να αναλάβουν, επομένως είναι σημαντικό να ελεγχθεί η εθνική νομοθεσία.

Το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ δημοσίευσε μια μελέτη με θέμα την αξιολόγηση της εργατικής νομοθεσίας για την Υγιεινή και την Ασφάλεια των εργαζομένων, διατυπώνοντας παράλληλα προτάσεις για θεσμικές και νομοθετικές αλλαγές με στόχο τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

¹⁰⁵ ΓΣΕΕ <http://www.inegsee.gr>

5.3.1 Θέμα, στόχοι και μεθοδολογία της έρευνας ¹⁰⁶

Το ΙΝΕ-ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ δημοσίευσε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε με αντικείμενο την αξιολόγηση της εργατικής νομοθεσίας για την Υγιεινή και την Ασφάλεια των εργαζομένων, διατυπώνοντας παράλληλα προτάσεις για θεσμικές και νομοθετικές αλλαγές με σκοπό την προστασία των εργαζομένων και την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Έναυσμα για την πραγματοποίηση της εν λόγω μελέτης αποτέλεσαν τα σχετικά υψηλά ποσοστά εργατικών ατυχημάτων στην Ελλάδα, και αυτό παρά το ότι :

- *οι κανονισμοί για την ασφάλεια και την υγεία στους χώρους εργασίας έχουν εκσυγχρονισθεί ·*
- *το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας είναι σε σημαντικό βαθμό στελεχωμένο, και οι κοινωνικοί συνομιλητές έχουν συνειδητοποιήσει την αξία της εργασιακής ασφάλειας και της πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου και μονίμως σε κάθε ευκαιρία το διακηρύσσουν ·*
- *οι εθνικές κυβερνήσεις έχουν επιδοθεί σε ένα αγώνα δρόμου για την εισαγωγή και κύρωση των ευρωπαϊκών οδηγιών σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθεί το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο.*

Με άλλα λόγια, αυτό που απασχολεί τους μελετητές είναι η απουσία αντιστοιχίας μεταξύ θεωρίας (νομοθετικές ρυθμίσεις, διάρθρωση μηχανισμών ελέγχου, θεσμικές παρεμβάσεις κλπ) και πρακτικής (εφαρμογή των μέτρων προστασίας και πρόληψης του εργασιακού κινδύνου). Ειδικότερα, στόχος της έρευνας είναι να διαπιστωθεί η επάρκεια, η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα της υπάρχουσας νομοθεσίας, καθώς και η εξαγωγή συμπερασμάτων, σύμφωνα με τις απαντήσεις που λαμβάνονται από τους ερωτώμενους, για το κατά πόσο εφαρμόζονται οι θεσμοί υγιεινής και ασφάλειας, για το αν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι το βασικό νομοθετικό πλαίσιο και για τις προτάσεις τους προκειμένου να βελτιωθεί ή να αλλάξει η σχετική εργατική νομοθεσία.

Πέραν της ανασκόπησης στις ευρωπαϊκές πολιτικές και στο ρυθμιστικό πλαίσιο της Ε.Ε., καθώς και στην σχετική ελληνική νομοθεσία, πραγματοποιήθηκε και μια δειγματοληπτική έρευνα με ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνθηκε σε 324 άτομα με διαφορετικές ειδικότητες (μηχανικοί, τεχνικοί ασφάλειας, προϊστάμενοι με τεχνική εκπαίδευση, τεχνίτες και υπάλληλοι, γιατροί εργασίας, μέλη επιτροπών υγιεινής και ασφάλειας), προερχόμενα από τρεις (3) τομείς παραγωγικής δραστηριότητας: τον κατασκευαστικό, τον ευρύτερο βιομηχανικό τομέα και τον ευρύτερο Δημόσιο τομέα. Τα ερωτήματα αφορούσαν πρωτίστως την εφαρμογή και λειτουργία διαφόρων θεσμών υγιεινής και ασφάλειας (γιατρός εργασίας, κλπ.) στην επιχείρηση που απασχολούνταν οι ερωτώμενοι, ενώ παράλληλα εξετάζονταν και άλλα θέματα, όπως: η ύπαρξη (ή μη) κάποιας γραπτής μορφής εκτίμησης του επαγγελματικού κινδύνου στην επιχείρηση, οι γνώσεις τους για την εργατική νομοθεσία, η τήρηση ή μη καταγεγραμμένων στοιχείων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην επιχείρησή, κλπ. Τέλος, εξετάζονται οι προτάσεις των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθεί το υπάρχον νομοθετικό, θεσμικό και ελεγκτικό πλαίσιο.

¹⁰⁶ ΓΣΕΕ <http://www.inegsee.gr>

5.3.2 Βασικά αποτελέσματα της έρευνας : Ορισμένα στατιστικά στοιχεία ¹⁰⁷

- **Εφαρμογή Θεσμών Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας :** όσον αφορά στον θεσμό του Τεχνικού Ασφαλείας, το 35,8 % των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο θεσμός δεν εφαρμόζεται ή ότι δεν γνωρίζουν εάν εφαρμόζεται · όσον αφορά στον θεσμό του Γιατρού Εργασίας, ποσοστό 48,7 % απαντά ότι ο θεσμός δεν εφαρμόζεται ή ότι δεν γνωρίζουν εάν εφαρμόζεται· σχετικά με την Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας, το 32,4 % των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο θεσμός εφαρμόζεται, ενώ ποσοστό 67,6 % απαντά ότι ο θεσμός δεν εφαρμόζεται ή ότι δεν γνωρίζουν εάν εφαρμόζεται.
- **Ύπαρξη γραπτής εκτίμησης επαγγελματικού κινδύνου στην επιχείρησή :** Στον κατασκευαστικό κλάδο [53,5%] και στην βιομηχανία [58,9%] το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απαντά ότι ναι, ενώ στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα το 66,1% απαντά ότι δεν υπάρχει.
- **Γνώση της σχετικής εργατικής νομοθεσίας :** Το μεγαλύτερο ποσοστό (66,9% έως 79,9%) απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν ή γνωρίζουν λίγο την βασική εργατική νομοθεσία και το μικρότερο ποσοστό (20,1% έως 33,1%) ότι την γνωρίζουν καλά ή πολύ καλά.
- **Αποτελεσματικότητα εργατικής νομοθεσίας :** Το 50% περίπου δηλώνει ότι η νομοθεσία , στον τομέα που αφορά στην εργασία του καθενός, δεν είναι καθόλου ή λίγο ολοκληρωμένη και αξιόπιστη και το υπόλοιπο 50% το αντίθετο. Όμως τα ποσοστά γίνονται 66% κατά και 34% υπέρ σε ερώτημα σχετικά με το εάν η νομοθεσία είναι αποτελεσματική.
- **Προτάσεις για να καταστεί η εργατική νομοθεσία καλύτερη:** Εντόπωση προκαλούν τα υψηλά ποσοστά (42,6% έως 59,3%) των ερωτηθέντων που δεν απαντούν στις πιο πάνω ερωτήσεις, γεγονός που μάλλον σχετίζεται με το ότι δεν έχουν καλή γνώση της εργατικής νομοθεσίας.

5.3.3 Σχολιασμός ¹⁰⁸

Η μελέτη αυτή, όπως επισημαίνεται στον πρόλογο, είχε ως έναυσμα τη διατήρηση των εργατικών ατυχημάτων, και ειδικότερα των θανατηφόρων, σε πολύ υψηλά επίπεδα, παρά την ύπαρξη ενός λεπτομερούς νομοθετικού πλαισίου σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία, και την ύπαρξη θεσμών εφαρμογής αυτού του πλαισίου.

Τόσο τα στατιστικά στοιχεία που δίδονται από το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ), όσο και εκείνα που δίδονται από το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ) και την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία επιβεβαιώνουν αυτήν την απογοητευτική εικόνα

Σύμφωνα με τα στοιχεία που δίνει το ΣΕΠΕ, το 2002 δηλώθηκαν στο Σ.Ε.Π.Ε. 6.021 εργατικά ατυχήματα (εκ των οποίων τα 153 ήταν θανατηφόρα), έναντι 5.155 το 2001 (εκ των οποίων τα 188 ήταν θανατηφόρα) και 4.032 κατά το 2000 (εκ των οποίων τα 127 ήταν θανατηφόρα).

- Σύμφωνα με τα στοιχεία που δίνει το ΙΚΑ, το 2001 δηλώθηκαν στο ΙΚΑ 16.483 εργατικά ατυχήματα, έναντι 16.822 το 2000.

¹⁰⁷ ΓΣΕΕ <http://www.inegsee.gr>

¹⁰⁸ ΓΣΕΕ <http://www.inegsec.gr>

- Τέλος, με βάση τα στοιχεία που δίδονται από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων διαμορφώνεται ως εξής : 1998 : 15.059, 1999 : 15.200, 2000 : 16.179, 2001 : 14.440.

Σχετικά με τις διαφορές που παρατηρούνται στο επίπεδο των στατιστικών στοιχείων, αξίζει να επισημανθεί ότι αυτές έχουν να κάνουν με το διαφορετικό τρόπο καταμέτρησης των εργατικών ατυχημάτων : για παράδειγμα στην περίπτωση του ΙΚΑ καταγράφονται ακόμα και τα πιο «μικρά» και «ελαφριά» ατυχήματα. Δεδομένων όμως των μεγάλων σχετικά διαφορών, αναλόγως την πηγή, ο συντονισμός μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων και η υιοθέτηση μιας κοινής μεθόδου μέτρησης καθίστανται αναγκαίοι.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσε κανείς να πει ότι το ενδιαφέρον της εν λόγω μελέτης του ΙΝΕ ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ έγκειται στο ότι φωτίζει και ορισμένες άλλες διαστάσεις/παραμέτρους του προβλήματος, που είχαν εν μέρει παραμεληθεί μέχρι τώρα, όπως λ.χ. το ζήτημα της άγνοιας της σχετικής (εργατικής) νομοθεσίας και της σύγχυσης που προκαλεί η πολυνομία στους εμπλεκόμενους. Αυτή και μόνο η διαπίστωση δείχνει την αναγκαιότητα συνεχούς κατάρτισης των εμπλεκόμενων μερών σχετικά με τα ήδη υπάρχοντα και τα νέα νομοθετήματα, αλλά και οδηγών ερμηνείας αυτών των νομοθετημάτων προκειμένου αυτά να είναι προσιτά και κατανοητά για όλους. Αυτή η γνώση, σε συνδυασμό με την ενίσχυση του ρόλου των ελεγκτικών μηχανισμών αποτελούν ορισμένες από τις βασικές προϋποθέσεις πρόληψης και καταστολής των παραβιάσεων της σχετικής με την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων νομοθεσίας (Christina Karakioulafis, ΙΝΕ –ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ).

ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΦΟΡΕΑ**6.1 ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ¹⁰⁹**

Οι συνθήκες εργασίας και η επικινδυνότητα της εργασίας στις υπηρεσίες του Δημοσίου, σύμφωνα με την εισήγηση της γραμματείας υγιεινής και ασφάλειας της ΑΔΕΔΥ, και την έκθεση ειδικής ομάδας μελετητών για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας στο δημόσιο, οι σημαντικότερες διαπιστώσεις σχετικά με τις συνθήκες εργασίας στο δημόσιο είναι οι ακόλουθες:

- Παρότι η πλειοψηφία των εργασιών στις δημόσιες υπηρεσίες ανήκει στην κατηγορία των εργασιών γραφείου, οι οποίες δεν χαρακτηρίζονται από υψηλή επικινδυνότητα, εντούτοις σειρά εργονομικών μελετών δείχνει ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των συνθηκών εργασίας και της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και ορισμένων προβλημάτων υγείας, με κυριότερα τα μυοσκελετικά προβλήματα. Ιδιαίτερη σημασία για τις συνθήκες εργασίας σε εργασίες γραφείου έχουν οι παράμετροι της διαμόρφωσης του καθίσματος και του γραφείου εργασίας, του φωτισμού, του θερμοκρασιακού περιβάλλοντος, του εξερισμού και της ποιότητας του αέρα, της διευθέτησης του χώρου εργασίας (χωροταξίας), της οργάνωσης της εργασίας, και της πρόβλεψης κινδύνου πυρκαγιάς.
- Με τη διάδοση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών (H/Y) στις εργασίες γραφείου, ορισμένοι από τους πιο πάνω παράγοντες αποκτούν ακόμη περισσότερο κρίσιμη σημασία (π.χ. φωτισμός), ενώ προστίθενται και νέοι παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά της οθόνης και του πληκτρολογίου των H/Y, η εκπαίδευση των χρηστών, ο σχεδιασμός των διαμεσολαβητών χρήστη - H/Y, ο τρόπος και τα χαρακτηριστικά του διαλόγου χρήστη - H/Y, και η υποβοήθηση των χρηστών.
- Η διαμόρφωση των περισσότερων θέσεων και χώρων εργασίας γραφείου στο Δημόσιο, δεν έχει γίνει λαμβάνοντας υπ' όψη τις κατάλληλες προδιαγραφές για τις πιο πάνω παραμέτρους, με αποτέλεσμα οι συνθήκες εργασίας να απέχουν πολύ από να είναι ικανοποιητικές.
- Η έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων για ορισμένους από τους κινδύνους που διατρέχουν, καθώς και η έλλειψη κατάρτισης τους στους τρόπους εξάλειψης ή αποφυγής τους, αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο για την μη βελτίωση της ασφάλειας και υγιεινής της εργασίας.
- Εκτός από τις εργασίες γραφείου, οι οποίες αποτελούν την πλειοψηφία, υπάρχουν και άλλες εργασίες οι οποίες παρουσιάζουν αυξημένη επικινδυνότητα άλλης φύσης. Τέτοιες εργασίες είναι η αποκομιδή απορριμμάτων, οι ναυπηγοεπισκευαστικές εργασίες στους ναύσταθμους του Υπουργείου Εθνικής Αμύνης, ορισμένες εργασίες στο νοσηλευτικό κλάδο και άλλες εργασίες για τις οποίες, στο σύνολο τους, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η αντιμετώπιση των προβλημάτων ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων, δεν γίνεται με ένα συστηματικό τρόπο. Τις όποιες προσπάθειες δε προς την κατεύθυνση αυτή, περιπλέκει η χορήγηση επιδόματος επικίνδυνης και ανθυγιεινής εργασίας, ή οικονομικών κινήτρων προσέλκυσης είτε

¹⁰⁹ Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης <http://www.gspa.gr>

παραμονής στις θέσεις εργασίας αυξημένης επικινδυνότητας, τα οποία πολλές φορές επιδρούν ανασταλτικά στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την εξάλειψη των κινδύνων.

- Μία τελευταία σημαντική διαπίστωση είναι ότι στον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα δεν υπάρχει η έννοια του εργατικού ατυχήματος ή της επαγγελματικής ασθένειας. Ως εκ τούτου, τα εργατικά ατυχήματα και οι επαγγελματικές ασθένειες αντιμετωπίζονται ως κοινές ασθένειες, με αποτέλεσμα αφενός μεν οι παθόντες να μην είναι δυνατό να τύχουν της ειδικής μεταχείρισης που απαιτεί η αποκατάσταση της υγείας τους στις περιπτώσεις αυτές και η οποία προβλέπεται από σχετική νομοθεσία, αφετέρου δε να μην υπάρχει καταγραφή των εργατικών ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών των δημοσίων υπαλλήλων. Μια τέτοια καταγραφή θα αποτελούσε έναν καλό δείκτη των συνεπειών των συνθηκών εργασίας στο Δημόσιο, ενώ παράλληλα θα επέτρεπε την ιεράρχηση των παρεμβάσεων και τον έλεγχο της απόδοσης των μέτρων μείωσης της επικινδυνότητας που λαμβάνονται.

6.2 ΟΙ ΘΕΣΕΙΣ ¹¹⁰

Σύμφωνα με την γραμματεία υγιεινής και ασφάλειας της ΑΔΕΔΥ, το δημοσιοϋπαλληλικό συνδικαλιστικό κίνημα έχει σοβαρές ευθύνες για την καθυστέρηση εφαρμογής της νομοθεσίας περί υγιεινής και ασφάλειας. Ωστόσο, αποδίδονται σημαντικές ευθύνες και στις Κυβερνήσεις που από το 1985 μέχρι σήμερα παρά τις υποχρεώσεις που απορρέουν για τον εργοδότη από την σχετική νομοθεσία και ειδικότερα από τον Ν.1568/1985, δεν προχώρησαν σε μέτρα εφαρμογής της σχετικής νομοθεσίας στους χώρους εργασίας, ούτε και πήραν υπόψη τους την ανθυγιεινότητα και επικινδυνότητα των επαγγελματιών για την κατάρτιση του νέου μισθολογίου και την δημιουργία μέτρων για την νομοθέτηση των επαγγελματικών ασθενειών και των εργατικών ατυχημάτων στο δημόσιο τομέα.

Από την μεριά της κυβέρνησης, το σημαντικότερο ίσως ζήτημα είναι τα επιδόματα ανθυγιεινής και επικίνδυνης εργασίας και η επανεξέταση του συστήματος χορήγησης τους. Ειδικότερα, επισημαίνεται ότι από το καθεστώς της οικονομικής αποζημίωσης των εργαζομένων το ενδιαφέρον θα πρέπει να στραφεί στο καθεστώς βελτίωσης της υγιεινής και της ασφάλειας της εργασίας. Οι συναρμόδιοι υπουργοί Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομικών, και Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων τόνισαν ότι τα επιδόματα δεν αποκαθιστούν τη βλάβη που υφίστανται οι εργαζόμενοι, και η λογική χορήγησης τους δεν εξαλείφει τους κινδύνους, αλλά αντιθέτως δημιουργεί συνθήκες αδράνειας.

- Να προωθηθούν ευνοϊκές ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις (χαμηλότερο όριο ηλικίας συνταξιοδότησης) για όσους απασχολούνται σε βαριές και ανθυγιεινές εργασίες, κατ' αναλογία της νομοθεσίας που ισχύει στον ιδιωτικό τομέα, δηλαδή πέντε χρόνια νωρίτερα.
- Να μειωθούν τα ωράρια εργασίας όσων απασχολούνται σε θέσεις εργασίας υψηλής επικινδυνότητας, και

¹¹⁰ Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης <http://www.esda.gr>

- Να εφαρμοστούν και στο δημόσιο τα Προεδρικά Διατάγματα για την προστασία της υγιεινής και της ασφάλειας της εργασίας που προβλέπουν την καθιέρωση γιατρού εργασίας και τεχνικού ασφαλείας στα υπουργεία.

6.3 ΣΧΟΛΙΟ ¹¹¹

Παρόλο το επαρκές νομικό πλαίσιο για την ρύθμιση των θεμάτων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, είναι κοινά αποδεκτό ότι οι προσπάθειες εφαρμογής της υφιστάμενης νομοθεσίας που έχουν γίνει μέχρι σήμερα για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων στο Δημόσιο, είναι περιορισμένες.

Στο σύνολο τους, οι ενέργειες που αφορούν στην εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας είναι αποσπασματικές, ενώ η ελλιπής κατάρτιση των ατόμων που στελεχώνουν τα αρμόδια όργανα, όπως τον γιατρό εργασίας και τον τεχνικό ασφαλείας, καθώς και η απουσία υποστήριξη τους, αποτελούν ορισμένες από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα μέλη των οργάνων αυτών στην αποτελεσματική εκτέλεση του έργου τους.

Η ΑΔΕΔΥ παρά τις πρωτοβουλίες και την προσπάθει για την Υγιεινή και Ασφάλεια στους εργασιακούς χώρους των δημόσιων υπηρεσιών, παρότι πραγματοποιήθηκε με καθυστέρηση 13 χρόνων από την ψήφιση του βασικού Ν. 1568/1985 συγκαταλέγεται στα θετικά, αναδεικνύοντας για πρώτη φορά ένα τόσο σοβαρό ζήτημα όσο η προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων στο Δημόσιο. Ωστόσο, μια τέτοια πρωτοβουλία δεν μπορεί από μόνη της να επιλύσει τα σοβαρά προβλήματα των συνθηκών εργασίας που υπάρχουν στις δημόσιες υπηρεσίες και να καλύψει τα κενά που έχουν δημιουργηθεί μέσα στα χρόνια.

Η ανάγκη για την προστασία των εργαζομένων και την βελτίωση των συνθηκών εργασίας όπως προκύπτει τόσο από τις αντικειμενικές συνθήκες όσο και από την επαβλλόμενη από την ΕΕ βελτίωση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, απαιτεί μία συντονισμένη προσπάθεια μεταξύ της κυβέρνησης, των συνδικάτων και των ίδιων των εργαζομένων.

¹¹¹ Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης <http://www.gspa.gr>

ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ¹¹²

Ο τρόπος οργάνωσης και συγκρότησης των κοινωνικών σχέσεων, οι ισορροπίες που διαμορφώνονται ιστορικά στο εσωτερικό των κοινωνικών σχηματισμών, καθορίζουν σε τελική ανάλυση και το σύστημα ή τον τύπο των εργασιακών σχέσεων που κάθε φορά κυριαρχεί. Οι διαπλοκές και αντιθέσεις των κοινωνικών συμφερόντων, οι μεταβολές των κοινωνικών συσχετισμών υπέρ της μιας ή της άλλης ομάδας συμφερόντων σε επίπεδο επιχείρησης, κλάδου ή εθνικής οικονομίας, αμβλύνουν ή ενδυναμώνουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του παραγωγικού συστήματος και των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος σε συνθήκες διεθνοποιημένου ανταγωνισμού είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα του εργασιακού τοπίου, των εργασιακών και κοινωνικών δικαιωμάτων που αυτό διασφαλίζει, εφόσον η θετική υποκίνηση του εργαζόμενου είναι αποτέλεσμα μεταξύ άλλων της ασφάλειας που του παρέχει ο χώρος εργασίας καθώς και της αναγνώρισης της συμβολής του στα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Η διεκδίκηση από τη μεριά των συνδικάτων στην Ε.Ε, της ποιότητας ως βασικού συντελεστή της ανταγωνιστικότητας συνέβαλε αποφασιστικά στην οικοδόμηση του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου ενώ η κοινωνική δυναμική σήμερα δεν ευνοεί την περαιτέρω εμβάθυνση και διεύρυνσή του.

Ενδεικτική είναι η συζήτηση που διεξάγεται στην Ευρώπη για τη μεταρρύθμιση των συστημάτων κοινωνικής προστασίας, όπου ενώ αναγνωρίζεται ότι “η κοινωνική προστασία είναι ένας συντελεστής της παραγωγής, ο οποίος συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, οι οποίες στηρίζουν με τη σειρά τους τη κοινωνική πρόοδο”, εντούτοις δεν προωθούνται σε κοινοτικό επίπεδο πρακτικά μέτρα που να κατοχυρώνουν στη πράξη την ισοτιμία της οικονομικής και κοινωνικής διάστασης της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Απεναντίας, ο τομέας κοινωνικής πολιτικής σε ότι αφορά τις πολιτικές που ασκούνται, εντάσσεται στη λογική της μείωσης του κόστους για τις επιχειρήσεις εμμένοντας σε μονοδιάστατες αντιλήψεις περί ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και της οικονομίας γενικότερα, με απουσία ενός συντονισμένου και ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης στο κοινωνικό πεδίο των κρατών μελών της Ένωσης.

Η αδυναμία του συνδικαλιστικού κινήματος να επηρεάσει σε θετική για τους εργαζόμενους κατεύθυνση τις εξελίξεις στην κοινωνική και οικονομική σφαίρα, αποτυπώνεται και στο χαρακτήρα της αναδιάρθρωσης του Κοινωνικού Κράτους, το οποίο προσαρμόζει τις λειτουργίες του στις λογικές των κυρίαρχων αντιλήψεων για τον ρόλο της αγοράς και των νόμων που την διέπουν, ασκώντας τις αναδιανεμητικές του λειτουργίες με τρόπο ώστε να υποβαθμίζει συνολικά τους όρους αναπαραγωγής της εργασιακής δύναμης διευρύνοντας το αίσθημα ανασφάλειας, σε όλο και μεγαλύτερα τμήματα του πληθυσμού.

Η υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη συμπεριφορά του εργαζόμενου τόσο στην παραγωγική διαδικασία αυτή καθαυτή, όσο και στις σχέσεις οι οποίες δομούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις

¹¹² Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (Facts) <http://hwi.osha.europa.eu>

συνθήκες εργασίας διακρίνονται σε κοινωνικούς, πολιτικούς, οικονομικούς, θεσμικούς, οργανωτικούς, τεχνολογικούς, πολιτιστικούς, περιβαλλοντικούς.

Ο οικονομοκεντρικός χαρακτήρας των προσεγγίσεων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας αδυνατεί να προωθήσει μια ευρεία αντίληψη της προβληματικής σύμφωνα με την οποία η προαγωγή και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος από την άποψη των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, αποτελεί προϋπόθεση εξανθρωπισμού της ίδιας της ανθρώπινης ύπαρξης εντός αλλά και εκτός του χώρου εργασίας.

Ο χρόνος εργασίας αποτελεί βασική παράμετρο η οποία σχετίζεται με την οργανωτική πλευρά των συνθηκών εργασίας καθώς επίσης, με την πολιτιστική και την κοινωνική τους πλευρά ενώ τόσο ο τρόπος διαχείρισής του όσο και η μείωσή του χωρίς μείωση των αποδοχών αποτέλεσε μια από τις βασικές διεκδικήσεις των συνδικάτων, προκειμένου να επιτευχθεί η αύξηση του ελεύθερου χρόνου και του χρόνου ανάπαυσης των μισθωτών. Οι προτάσεις του συνδικαλιστικού κινήματος σήμερα για τη μείωση του χρόνου εργασίας χωρίς μείωση των αποδοχών, δεν στοχεύουν μόνο στην αντιμετώπιση της ανεργίας, η οποία έχει πάρει εκρηκτικές διαστάσεις τόσο στη Ε.Ε όσο και στην Ελλάδα, αλλά στην συνολική διευθέτησή του με τρόπο όπου τα οφέλη να μην έχουν ως αποδέκτη μόνο τη πλευρά των επιχειρήσεων αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Ο βαθμός της επαγγελματικής ασφάλειας επηρεάζει σημαντικά το βαθμό προσήλωσης του εργαζόμενου στην επίτευξη των παραγωγικών στόχων της επιχείρησης. Οι χώρες με υψηλότερο βαθμό επαγγελματικής ασφάλειας κατά κανόνα, είναι αυτές που έχουν επιτύχει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας

Η υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας δεν αποτελεί απλά συστατικό στοιχείο της βιώσιμης ανάπτυξης, αλλά έχει ιδιαίτερα βαρύνουσα σημασία για το σχεδιασμό και την άσκηση κοινωνικής πολιτικής της οποίας αποδέκτες δεν είναι μόνο οι εργαζόμενοι ως παραγωγικές οντότητες, αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν και δραστηριοποιούνται εκτός του εργασιακού τους χώρου (οικογένεια, κοινωνικοί φορείς, άτυπα δίκτυα κλπ).

Συνεπώς, η υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας ως όρος είναι αρκετά ευρύς και χρήζει οικονομικών κοινωνιολογικών και ψυχολογικών ερμηνειών γεγονός που απαιτείται να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του όποιος έχει την ευθύνη των στρατηγικών επιλογών στο συγκεκριμένο πεδίο τόσο από τη πλευρά του κράτους και των επιχειρήσεων όσο κυρίως από τη πλευρά των εργαζομένων και των συλλογικών τους εκφραστών.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το αντικείμενο της εργασίας (Παράρτημα) αφορά την οργανωσιακή συμπεριφορά ,την ατομική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο , τις διαπροσωπικές σχέσεις ,τους διοικητικούς ρόλους στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Επιπλέον έχει να κάνει με τον εργασιακό χώρο συνθήκες και προϋποθέσεις εργασίας καθώς και με την γνώση των υπαλλήλων σχετικά με την ασφάλεια την υγεία και την εφαρμογή της νομοθεσίας .

Σκοπός της μελέτης είναι η εκτίμηση της ποιότητας στην εργασία καθώς και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ **απώτερος στόχος** είναι η ανάπτυξη αποτελεσματικού και χρηστικού εργαλείου αξιολόγησης της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω του οποίου η διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών θα είναι σε θέση να αναπτύξει πολιτικές για τη βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Η πρακτική έρευνα έγινε μέσω συνεντεύξεων από δύο στελέχη οργανισμών ένα από τον ιδιωτικό και ένα από το δημόσιο τομέα.

Ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας έγινε τον Μάιο 2008.

Οι ερωτήσεις, τις οποίες δημιούργησα στηριζόμενος στα κατά τη γνώμη μου σημαντικότερα σημεία (βάσει των όσων έχω παραθέσει κατά την διεξαγωγή της εργασίας μου) που απασχολούν την οργάνωση και τον εργασιακό χώρο ενός σύγχρονου οργανισμού, είναι δέκα-επτά στο σύνολο και καλύπτουν όλους τους τομείς στον εργασιακό χώρο, όλο το φάσμα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι τέσσερις πρώτες ερωτήσεις αφορούν την οργάνωση-ιεραρχία, οι επόμενες τρεις αφορούν την συμπεριφορά , συγκρούσεις και την απόδοση του υπαλλήλου, η επόμενες δυο αναφέρονται στην εκπαίδευση και επικοινωνία, οι υπόλοιπες αφορούν θέματα ISO συνθήκες εργασίας και ασφαλείας.

Το πρώτο δείγμα αφορά τον ιδιωτικό τομέα και πιο συγκεκριμένα την εταιρεία ΑΓΚΦΑ-ΓΚΕΒΕΡΤ ΑΕΒΕ.

Η ερωτηθείσα είναι υπεύθυνη Τμήματος Προσωπικού με επίπεδο εκπαίδευσης ΑΕΙ και 26 χρόνια προϋπηρεσία στην εταιρεία.

Θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη οργάνωσης χωρίς απαραίτητη προϋπόθεση το μέγεθος της επιχείρησης ενώ υπάρχει οργάνγραμμα το οποίο τηρείται .

Στην ερώτηση της συμπεριφοράς πιστεύει ότι σημαντικότερος παράγοντας είναι η προσωπικότητα ενώ το κλίμα εμπιστοσύνης και η αναγνώριση υπευθυνότητας είναι παράγοντες που μειώνουν τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η ύπαρξη παρακίνησης μαζί με την αναγνώριση θεωρεί ότι κάνουν τον εργαζόμενο πιο αποδοτικό. Στον ιδιωτικό τομέα παρέχεται η δυνατότητα εκπαίδευσης και η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας . Ακολουθείται διαδικασία ποιότητας ελέγχου (ISO) οι συνθήκες εργασίας είναι επαρκείς, υπάρχει τεχνικός ασφαλείας του οποίου τηρείται το πρόγραμμα . Επίσης υπάρχει Ιατρός εργασίας και τηρούνται όλες οι συστάσεις για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων.

Το δεύτερο δείγμα αφορά δημόσιο οργανισμό και πιο συγκεκριμένα το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Η ερωτηθείσα είναι τμηματάρχης εσόδων με επίπεδο εκπαίδευσης ΑΕΙ και η προϋπηρεσία της στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων είναι 23 χρόνια..

Θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη οργάνωσης χωρίς απαραίτητη προϋπόθεση το μέγεθος της επιχείρησης, υπάρχει οργανόγραμμα του οποίου τηρείται η ιεραρχία.

Πιστεύει ότι παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την επιρροή που έχει ασκήσει η οικογένεια. Θεωρεί το κλίμα εμπιστοσύνης και η δικαίωση της προσδοκίας προκαλεί λιγότερες συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και η ύπαρξη παρακίνησης σε συνδυασμό με την αναγνώριση και την εκπαίδευση που έχει ο εργαζόμενος τον κάνουν πιο αποδοτικό.

Στον δημόσιο φορέα οι συνθήκες εργασίας είναι επαρκείς υπάρχει τεχνικός ασφαλείας αλλά δεν ακολουθείται διαδικασία ελέγχου (ISO) και δεν υπάρχει Ιατρός εργασίας, δεν υπάρχουν προγράμματα Εκπαίδευσης και ούτε καταρτίζονται προγράμματα εκπαίδευσης στελεχών και προσωπικού σε θέματα Ασφάλειας και Υγείας στην εργασία..

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τις απαντήσεις συγκριτικά με τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα είναι σαφές. Στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει ενθάρρυνση για εκπαίδευση δυνατότητα βελτίωσης των επαγγελματικών ικανοτήτων, δημιουργείται ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για κάθε εργαζόμενο, και υπάρχουν στοιχεία οργανωτικού σχεδιασμού, σωστός σχεδιασμός θέσεων, εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα τα οποία τηρούνται. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση και αναπτύσσει την εμπιστοσύνη μέσω της σωστής πληροφόρησης του προσωπικού.

Από την άλλη πλευρά έχουμε τον δημόσιο φορέα όπου δεν υπάρχει δυνατότητα εκπαίδευσης άρα και περιορισμένες δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης, υπάρχει έλλειψη κινήτρων και μηχανισμών υποκίνησης, και στον τομέα της ενδοεπιχειρησιακής ασφάλειας τα μέτρα είναι ελλιπή αφού δεν υπάρχει έλεγχος από τεχνικό ασφαλείας με αποτέλεσμα οι κίνδυνοι που παραμονεύουν να είναι πολλοί. Όσον αφορά την επικοινωνία είναι εξίσου ελλιπής αφού η γενική αντίληψη που κυριαρχεί είναι ότι η καλή επικοινωνία είναι απαραίτητη λόγω της συναλλαγής με το κοινό.

Συνοψίζοντας βλέπουμε ότι τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο Δημόσιος φορέας θεωρεί ότι η διοίκηση και το προσωπικό αποτελούν το πολυτιμότερο τους κεφάλαιο. Άρα οι επιχειρηματικές πρακτικές των επιχειρήσεων / οργανισμών πρέπει να είναι σχεδιασμένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε :

- Να ενθαρρύνουν την εκπαίδευση και την βελτίωση των επαγγελματικών ικανοτήτων.
- Να δημιουργούν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για κάθε εργαζόμενο.
- Να υπάρχουν στοιχεία οργανωτικού σχεδιασμού. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας. Εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα. Σχεδιασμός τμημάτων – μορφές τμηματοποίησης. Σχέσεις εξουσίας και συντονισμός.
- Να υπάρχουν και να ακολουθούνται διαδικασίες ελέγχου ώστε να διευκολύνονται τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων.
- Να καταρτίζονται προγράμματα εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους του Δημοσίου φορέα. Η εκπαίδευση θα πρέπει να αφορά και στις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών ώστε να βελτιώνονται οι τελικοί χρήστες και να μειώνεται το ψηφιακό χάσμα μεταξύ των μεγαλύτερων σε ηλικία υψηλόβαθμων στελεχών και των νεότερων στελεχών που κατέχουν χαμηλότερη ιεραρχικά θέση, τα οποία όμως είναι σαφώς πιο καταρτισμένα και εξοικειωμένα με τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών.
- Αποτελεσματικότερη επικοινωνία των πολιτικών της κεντρικής διοίκησης προς την περιφερειακή και τοπική διοίκηση αλλά και μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων.

- Η έλλειψη διαδικασιών (ISO) στον Δημόσιο Φορέα έχει ως αποτέλεσμα :
 - Την ελλιπή αξιοποίηση του προσωπικού με βάση τα προσόντα.
 - Την απουσία περιγραφών θέσεων εργασίας και καθηκόντων.
 - Την απουσία στοχοθεσίας, μέτρησης αποτελεσμάτων και αξιολόγησης της οικονομικότητας και της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών.
 - Την απουσία ουσιαστικής ατομικής αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με βάση το παραγόμενο έργο.
 - Την συντήρηση απαρχαιωμένων δομών και πρακτικών λειτουργίας.
 - Την απουσία συστηματικής ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία ανταπόκρισης της παρεχόμενης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προς τις πραγματικές ανάγκες.
- Να υπάρχει ενημέρωση των εργαζομένων για το περιεχόμενο της εργατικής νομοθεσίας και ιδιαίτερα όσον αφορά την ασφάλεια και την υγεία στο χώρο εργασίας. Η ενημέρωση και κατ' επέκταση η γνώση τις ύπαρξης συγκεκριμένων κινδύνων, καθώς και η δυνατότητα πρόληψης, ακόμα και για τους υπαλλήλους γραφείων είναι σημαντική..

Πιστεύοντας ότι η Ασφάλεια και Υγεία στο χώρο εργασίας είναι ένα θέμα που μας αφορά όλους θα ήθελα ολοκληρώνοντας την εργασία μου, η οποία με βοήθησε πέρα από την θεωρητική γνώση που απέκτησα να διαπιστώσω τις τυχόν διαφορές ανάμεσα στον Ιδιωτικό και τον Δημόσιο Φορέα, να παραθέσω ένα απόσπασμα από την Ιστοσελίδα της Eurostat σε μία προσπάθεια μείωσης των επαγγελματικών ασθενειών και των εργατικών ατυχημάτων.

¹¹³ Στην ιστοσελίδα της η Eurostat παρουσιάζει τα αποτελέσματα της προσπάθειας για τη μείωση των επαγγελματικών ασθενειών και των εργατικών ατυχημάτων που έγινε το διάστημα 2002-2006 και προτείνει τις ενέργειες που πρέπει να κάνουμε από το 2007 και μετά ώστε όλοι να συμβάλουμε στη μείωση των επαγγελματικών ασθενειών και των εργατικών ατυχημάτων, ενδεικτικά αναφέρει τα εξής:

Αν και οι πολιτικές που εφαρμόζονται από το 2000 στην ΕΕ έχουν συμβάλει σημαντικά στη μείωση των επαγγελματικών ασθενειών και των εργατικών ατυχημάτων, εξακολουθούν να υπάρχουν ανισότητες μεταξύ των διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Την εξάλειψη αυτών των ανισοτήτων επιδιώκει η νέα στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Η απώλεια εισοδήματος λόγω απουσίας από την εργασία κοστίζει στους Ευρωπαίους εργαζόμενους περίπου ένα δισεκατομμύριο ευρώ ετησίως, ενώ ανάλογα επιβαρύνονται και οι εργοδότες. Χάρη στη στρατηγική που εφαρμόστηκε το διάστημα 2002-2006, η κατάσταση της υγείας και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας της βελτιώθηκε. Τα θανατηφόρα ατυχήματα μειώθηκαν κατά 17 % και εκείνα που συνεπάγονται την απουσία από την εργασία άνω των τριών ημερών κατά 23 %.

¹¹³ <http://www.ec.europa.eu/eurostat>

Όμως, οι βελτιώσεις αυτές δεν αφορούν όλες τις κατηγορίες εργαζομένων, ορισμένες από τις οποίες εξακολουθούν να είναι εκτεθειμένες σε μεγαλύτερο κίνδυνο από άλλες. Ο οικοδομικός τομέας και οι τομείς της γεωργίας και των μεταφορών παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά κινδύνου. Η πρόοδος διαφέρει, επίσης, ανάλογα με τη χώρα, την επιχείρηση και την ηλικία των εργαζομένων. Επιπλέον, οι εξελίξεις στην επαγγελματική ζωή προκαλούν νέους κινδύνους, ενώ παρατηρείται αύξηση ορισμένων ασθενειών, ιδίως αυτών που οφείλονται στην ψυχολογική πίεση.

Για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης, η Ένωση εγκαινίασε μια νέα στρατηγική που αποσκοπεί στη μείωση κατά 25% των επαγγελματικών ασθενειών και των εργατικών ατυχημάτων μέχρι το 2012. Στόχος της στρατηγικής είναι η βελτίωση και η απλούστευση της ισχύουσας νομοθεσίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην πρόληψη και στην ενημέρωση.

Η νέα αυτή δράση θα πλαισιωθεί από εθνικές στρατηγικές που θα είναι προσαρμοσμένες στις συνθήκες κάθε κράτους μέλους, θα στοχεύουν σε συγκεκριμένους τομείς και θα διασφαλίζουν την καλύτερη ενσωμάτωση της υγείας και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας σε άλλες πολιτικές.

Μια ακόμα νέα πρωτοβουλία είναι ο Naro.

Naro



Ο Naro είναι μια πρωτότυπη ιδέα που δημιουργήθηκε για να ικανοποιήσει την ανάγκη για μέσα πληροφόρησης υψηλής ποιότητας, τα οποία να υπερβαίνουν τα εθνικά σύνορα, να απευθύνονται σε διάφορους πολιτισμούς και γλώσσες και να αφορούν πρακτικές ανάγκες των ανθρώπων στην εργασία. Ο ρόλος του Naro και των φίλων του είναι να κάνουν μια εισαγωγή στην ΕΑΥ εργασιακή ασφάλεια και υγεία με εύληπτο τρόπο, παρουσιάζοντάς τη μέσα από διασκεδαστικούς ήρωες, ευχάριστες ιστορίες και χιουμοριστική διάθεση. Το σύνθημα «Ασφάλεια με χαμόγελο» είναι η συμβολή του Naro για ασφαλέστερους, υγιεινότερους και καλύτερους χώρους εργασίας.

Η νέα ταινία του Naro για τις ΜΣΠ εξετάζει το θέμα της «διαχείρισης του φορτίου», που δεν αφορά μόνο το μεταφερόμενο από τον εργαζόμενο φορτίο, αλλά και όλες τις «καταπονήσεις» που υφίσταται το σώμα και οφείλονται σε μεταφερόμενα υλικά, περιβαλλοντικούς παράγοντες της εργασίας, άλλους κινδύνους στο χώρο εργασίας και το ρυθμό εκτέλεσης καθηκόντων.

Εργοδότες, συνδικαλιστικές ενώσεις, επιτροπές ασφάλειας και εκπρόσωποι ασφάλειας

- Δημιουργήστε μια σύνδεση προς την ιστοθέση του Οργανισμού για το 2007
- Μάθετε για τις δραστηριότητες που έχει σχεδιάσει ο αρμόδιος για την ΕΑΥ φορέας της περιοχής σας
- Επανεξετάστε τις εκτιμήσεις κινδύνων, καθώς και την κατάρτιση και την εποπτεία των εργαζομένων νέων
- Διενεργήστε επιθεώρηση στον χώρο εργασίας για να εντοπίσετε τους κινδύνους για τους εργαζόμενους νέους
- Αναθεωρήστε την πολιτική προσαρμογής των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων, ώστε να διασφαλίσετε την αποτελεσματική κάλυψη της υγείας και της ασφάλειας
- Διοργανώστε μια έκθεση ή παρουσίαση για την τήρηση της ασφάλειας
- Διοργανώστε ένα κονιζ σχετικά με την ασφάλεια και απονεμίστε βραβεία στους νικητές

- Προγραμματίστε τη δημοσίευση σχετικών πληροφοριών στο ενημερωτικό δελτίο του προσωπικού, στην ιστοθέση του ενδοδικτύου και στους πίνακες ανακοινώσεων
- Χρησιμοποιήστε το πρόγραμμα προτάσεων του προσωπικού της εταιρίας σας για να προωθήσετε τις καλές ιδέες, και ενθαρρύνετε τη διατύπωση ιδεών σχετικά με τρόπους αποφυγής των ΜΣΠ
- Συνεργαστείτε με προμηθευτές και αναδόχους
- Προσκαλέστε έναν επιθεωρητή εργασίας ή έναν συνδικαλιστικό εκπρόσωπο για να συζητήσετε σχετικά με την ασφάλεια
- Προσκαλέστε τις υπηρεσίες άμεσης επέμβασης – για παράδειγμα, την πυροσβεστική – να επισκεφτούν τον χώρο σας
- Επιδιώξτε τη διαφήμιση δραστηριοτήτων στα τοπικά μέσα ενημέρωσης – έντυπο Τύπο, ραδιόφωνο, τηλεόραση
- Οργανώστε μια διαφημιστική εκδήλωση για να προωθήσετε την Εβδομάδα
- Διοργανώστε ένα πρόγραμμα για τη δημιουργία υλικού προώθησης, λόγου χάρη, μπλουζάκια, ιστοσελίδες, αφίσες, εμβλήματα κλπ.
- Δημιουργήστε μια ταινία μικρού μήκους ή ένα βίντεο-ημερολόγιο με θέμα «Εργασία με ασφάλεια»
- Προβάλετε τη σειρά ταινιών του *Naro* σχετικά με την ασφάλεια

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ
ΕΡΕΥΝΑΣ**

Οργανωσιακή συμπεριφορά και εργασιακός χώρος

Επωνυμία: **ΑΓΚΦΑ – ΓΚΕΒΕΡΤ ΑΕΒΕ** Περιστέρι
 Επιχείρησης: Υπευθ. Τμ. Προσωπικού: Βανδώρου Παρασκευή Νομός:
 Προϋπηρεσία: 26
 Επίπεδο εκπαίδευσης: ΑΕΙ

1. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη οργάνωσης ; Ναι 1 Όχι 2
2. Θεωρείτε ως προϋπόθεση της ύπαρξη οργάνωσης το μέγεθος της επιχείρησης / οργανισμού ; Ναι 1 Όχι 2
3. Υπάρχει οργανόγραμμα στην επιχείρηση / οργανισμό ; Ναι 1 Όχι 2

Εάν απαντήσετε Ναι, παρακαλώ απαντήστε και την επόμενη ερώτηση.

4. Αναφέρετε εάν στη δική σας επιχείρηση / οργανισμό τηρείται η ιεραρχία που αναφέρετε στο οργανόγραμμα; Ναι 1 Όχι 2
5. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων ;

(Σημειώστε μία από τις επόμενες επιλογές)

- Το επίπεδο εκπαίδευσης 1
- Η θέση μέσα στην επιχείρηση 2
- Η επιρροή από την οικογένεια 3
- Η προσωπικότητα 4
- Η ηλικία και το φύλλο 5
- Άλλο (Διευκρινίστε)

6. Πότε πιστεύετε ότι εμφανίζονται οι λιγότερες συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων ;

(Σημειώστε μία από τις επόμενες επιλογές)

- Όταν υπάρχει μειωμένος έλεγχος 1
- Όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης 2
- Όταν υπάρχει αναγνώριση υπευθυνότητας 3
- Όταν υπάρχει λιγότερη ψυχολογική πίεση 4
- Όταν υπάρχει δικαίωση προσδοκίας 5
- Άλλο (Διευκρινίστε) Το κλίμα εμπιστοσύνης (2) και η αναγνώριση υπευθυνότητας (3) X

7. Τι θεωρείτε ότι κάνει τον εργαζόμενο αποδοτικό ;

(Σημειώστε μία από τις επόμενες επιλογές)

Οι ικανότητες 1

Η ύπαρξη παρακίνησης 2

Η οικονομική ικανοποίηση 3

Η αναγνώριση 4

Η εκπαίδευση 5

Άλλο (Διευκρινίστε): Η ύπαρξη παρακίνησης (2) σε συνδυασμό με την αναγνώριση (4) που έχει ο εργαζόμενος. X

8. Παρέχετε από την επιχείρηση / οργανισμό η δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού ;

Ναι

1

Όχι

2

9. Θεωρείτε ότι η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις / οργανισμούς ;

Ναι

1

Όχι

2

Εάν απαντήσετε Ναι, παρακαλώ αναφέρετε τους λόγους.

- Η επικοινωνία αναπτύσσει την εμπιστοσύνη μέσω της σωστής πληροφόρησης του προσωπικού.

10. Στην επιχείρηση / οργανισμό ακολουθείτε διαδικασίες ελέγχου ποιότητας (ISO) ;

Ναι

1

Όχι

2

11. Οι συνθήκες εργασίας (φωτισμός, υγρασία, θόρυβος κ.α) είναι επαρκείς στο χώρο εργασίας σας ;

Ναι

1

Όχι

2

12. Γνωρίζετε αν πρέπει να υπάρχει Τεχνικός Ασφαλείας στην επιχείρηση / οργανισμό που εργάζεστε ;

Ναι

1

Όχι

2

Εάν απαντήσετε Ναι, παρακαλώ απαντήστε και την επόμενη ερώτηση.

13. Γνωρίζετε εάν τηρείται το πρόγραμμά του ;

Ναι

1

Όχι

2

14. Γνωρίζετε εάν πρέπει να υπάρχει Ιατρός Εργασίας στην επιχείρηση / οργανισμό που εργάζεστε ;

Ναι

1

Όχι

2

Εάν απαντήσετε Ναι, παρακαλώ απαντήστε και την επόμενη ερώτηση.

15. Γνωρίζετε εάν τηρείται το πρόγραμμά του ; Ναι 1 Όχι 2

16. Στην επιχείρηση / οργανισμό που εργάζεστε καταρτίζονται προγράμματα
Εκπαίδευσης στελεχών και προσωπικού σε θέματα Ασφάλειας και Υγείας
Στην εργασία ; Ναι 1 Όχι 2

17. Γνωρίζετε εάν η επιχείρηση / οργανισμός υλοποιεί τις συστάσεις του
Τεχνικού Ασφαλείας για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων
(π.χ. ειδικά ρούχα, παπούτσια, φωτισμός κ.α); Ναι 1 Όχι 2

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία

Οργανωσιακή συμπεριφορά και εργασιακός χώρος

Οργανισμός: **ΤΑΜΕΙΟ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ**

Πειραιάς

Τμηματάρχης Εσόδων: Γκούμα Πηνελόπη

Προϋπηρεσία: 23

Επίπεδο εκπαίδευσης: ΑΕΙ

1. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη οργάνωσης ; Ναι 1 Όχι 2

2. Θεωρείτε ως προϋπόθεση της ύπαρξη οργάνωσης το μέγεθος της επιχείρησης / οργανισμού ; Ναι 1 Όχι 2

3. Υπάρχει οργανόγραμμα στην επιχείρηση / οργανισμό ; Ναι 1 Όχι 2

Εάν απαντήσετε Ναι, παρακαλώ απαντήστε και την επόμενη ερώτηση.

4. Αναφέρετε εάν στη δική σας επιχείρηση / οργανισμό τηρείται η ιεραρχία που αναφέρετε στο οργανόγραμμα; Ναι 1 Όχι 2

5. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων ;

(Σημειώστε μία από τις επόμενες επιλογές)

- Το επίπεδο εκπαίδευσης 1
- Η θέση μέσα στην επιχείρηση 2
- Η επιρροή από την οικογένεια 3
- Η προσωπικότητα 4
- Η ηλικία και το φύλλο 5
- Άλλο (Διευκρινίστε): Το επίπεδο εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την επιρροή που έχει ασκήσει η οικογένεια του X

6. Πότε πιστεύετε ότι εμφανίζονται οι λιγότερες συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων ;

(Σημειώστε μία από τις επόμενες επιλογές)

- Όταν υπάρχει μειωμένος έλεγχος 1
- Όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης 2
- Όταν υπάρχει αναγνώριση υπευθυνότητας 3
- Όταν υπάρχει λιγότερη ψυχολογική πίεση 4
- Όταν υπάρχει δικαίωση προσδοκίας 5
- Άλλο (Διευκρινίστε) Το κλίμα εμπιστοσύνης (2) και η δικαίωση της προσδοκίας (5) X

7. Τι θεωρείτε ότι κάνει τον εργαζόμενο αποδοτικό ;

(Σημειώστε μία από τις επόμενες επιλογές)

Οι ικανότητες 1

Η ύπαρξη παρακίνησης 2

Η οικονομική ικανοποίηση 3

Η αναγνώριση 4

Η εκπαίδευση 5

Άλλο (Διευκρινίστε): Η ύπαρξη παρακίνησης (2) σε συνδυασμό με την αναγνώριση (4) και την εκπαίδευση (5) που έχει ο εργαζόμενος. X

8. Παρέχετε από την επιχείρηση / οργανισμό η δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού ;

Ναι

1

Όχι

2

9.Θεωρείτε ότι η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις / οργανισμούς ;

Ναι

1

Όχι

2

Εάν απαντήσετε Ναι, παρακαλώ αναφέρετε τους λόγους.

- Η καλή επικοινωνία είναι απαραίτητη λόγω της συναλλαγής με το κοινό .

10. Στην επιχείρηση / οργανισμό ακολουθείτε διαδικασίες ελέγχου ποιότητας (ISO) ;

Ναι

1

Όχι

2

11. Οι συνθήκες εργασίας (φωτισμός, υγρασία, θόρυβος κ.α) είναι επαρκείς στο χώρο εργασίας σας ;

Ναι

1

Όχι

2

12. Γνωρίζετε εάν πρέπει να υπάρχει Τεχνικός Ασφαλείας στην επιχείρηση / οργανισμό που εργάζεστε ;

Ναι

1

Όχι

2

Σημείωση: Τεχνικός Ασφαλείας θεωρείτε ο υπεύθυνος συντήρησης (ηλεκτρολόγος, υδραυλικός) και όχι ο Τεχνικός Ασφαλείας όπως ορίζεται από το Υπουργείου Εργασίας με τη δημιουργία του Σώματος Επιθεωρητών Εργασίας (ΣΕΠΕ).

Εάν απαντήσετε Ναι, παρακαλώ απαντήστε και την επόμενη ερώτηση.

13. Γνωρίζετε εάν τηρείται το πρόγραμμά του ;

Ναι

1

Όχι

2

14. Γνωρίζετε εάν πρέπει να υπάρχει Ιατρός Εργασίας στην επιχείρηση / οργανισμό που εργάζεστε ;

Ναι

1

Όχι

2

Εάν απαντήσετε Ναι, παρακαλώ απαντήστε και την επόμενη ερώτηση.

15. Γνωρίζετε εάν τηρείται το πρόγραμμά του ; Ναι 1 Όχι 2

16. Στην επιχείρηση / οργανισμό που εργάζεστε καταρτίζονται προγράμματα
Εκπαίδευσης στελεχών και προσωπικού σε θέματα Ασφάλειας και Υγείας
Στην εργασία ; Ναι 1 Όχι 2

17. Γνωρίζετε εάν η επιχείρηση / οργανισμός υλοποιεί τις συστάσεις του
Τεχνικού Ασφαλείας για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων
(π.χ. ειδικά ρούχα ,παπούτσια, φωτισμός κ.α); Ναι 1 Όχι 2

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία

Β ι β λ ι ο γ ρ α φ ί α

Λεωνίδας Χυτήρης , Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Σ. Ζευγαρίδη / Σ. Ξηροτύρη- Κουφίδου, ΔΙΟΙΚΗΣΗ και αποδοτική συμπεριφορά ΣΤΕΛΕΧΩΝ.

Μιχαήλ Γρηγορίου Λιάντα , Ψυχολογία της Εργασίας

Γ. Βαγιάτη, Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά

Μιχάλης Π. Γιαννουλέας, Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική : Δρ. Μιχ. Χρηστάκης

(ΕΣΔΔ)Δημόσιο Μανατζμεντ και Πολιτική Υγείας: Κ. Δικαίος

*Ευρωπαϊκή Εβδομάδα για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία ΑΦΙΕΡΩΜΑΤΑ
ΤΕΕ*

Τεύχος 2121 - Δευτέρα 16 Οκτωβρίου 2000

*Ευρωπαϊκή Εβδομάδα για την Ασφάλεια και την
Υγεία στην Εργασία*

Άρθρα - Σημειώσεις

Άρθρο: Η ανάγκη ενός κεντρικού μηχανισμού (του Λεωνίδα Κορρέ)
<http://www.kree.gr>

Ιστοσελίδες

Τ.Π.Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Ηλεκτρονικό Γραφείο Τύπου <http://www.vpes.gr/>

<http://www.eap.gr>

<http://www.ecou.uop.gr>

<http://ec.europa.eu/eurostat>

Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος : www.tee.gr

ΓΣΕΕ: www.inegsee.gr

<http://www.europa.eu>

<http://ew2007.osha.eu>

Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (Facts) <http://hwi.osha.europa.eu>