

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να εξετάσει την αξία των διαπροσωπικών σχέσεων ως παράγοντα επιτυχίας της ανάπτυξης της απόδοσης των εργαζομένων και της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Η εργασία αυτή αποτελείται από 5 κεφάλαια κάθε ένα από τα οποία εξηγεί και ένα μέρος του θέματος και συντελεί στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής ανάλυσης.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού στο μανάτζμεντ και η σημασία αυτού στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων αλλά και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων σήμερα. Γνωρίζοντας πως ανέκαθεν ο άνθρωπος ήταν και θα συνεχίσει να είναι ο σπουδαιότερος συντελεστής παραγωγής της κάθε επιχείρησης, η ανάλυση που επιχειρείται είναι ιδιαίτερος σημαντική ειδικότερα στην τρέχουσα περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρεται στην έννοια της διοίκησης ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Εδώ αναλύονται, μεταξύ άλλων, η έννοια της ποιότητας, η διοίκηση ολικής ποιότητας, η μέτρηση της ποιότητας στο δημόσιο τομέα, η οικογένεια προτύπων ISO 9000, καθώς και η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου.

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας σχετίζεται με την έννοια της ηγεσίας και με το πώς αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά στη διοίκηση μιας επιχείρησης και στη διαμόρφωση του καλού κλίματος και στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων αυτής.

Το τέταρτο κεφάλαιο μας εισάγει στην έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας παρουσιάζοντας παράλληλα και μια μελέτη περίπτωσης με τη διαδικασία της επικοινωνίας στο χώρο της υγείας και ειδικότερα σε ένα δημόσιο νοσοκομείο.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας μας εξηγεί αναλυτικά τους οργανωσιακούς παράγοντες, τους παράγοντες δηλαδή εκείνους οι οποίοι επιδρούν καταλυτικά στην απόδοση των εργαζομένων συντελώντας τόσο στη βελτίωση της απόδοσης τους όσο και στη μεγιστοποίηση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο :ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΟ MANAGEMENT

1.1 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού

Όλες οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων αρχίζουν και καθορίζονται από την ανθρώπινη προσπάθεια και κατεύθυνση¹. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας μιας επιχείρησης του σήμερα είναι αρκετοί εξωγενείς και μη ελεγχόμενοι αλλά και εσωτερικοί που έγκεινται στη δικαιοδοσία του οργανισμού. Στους εσωτερικούς παράγοντες μπορεί να στηριχθεί ο οργανισμός προκειμένου να αναπτύξει τις απαιτούμενες ικανότητες και να ενισχυθεί απέναντι στο έντονα ανταγωνιστικό και απρόβλεπτο περιβάλλον. Σε έναν από τους βασικούς παράγοντες εξελίσσεται σταδιακά το Ανθρώπινο Δυναμικό και οι επιχειρήσεις, αντιλαμβανόμενες τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες για ποιοτικό και ταυτόχρονα ικανοποιημένο προσωπικό, δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη τεχνικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού έχει εντυπωσιακά αναβαθμισθεί τα τελευταία χρόνια, ως συνέπεια της ανάγκης για νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας (στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που καθορίζει η επιστημονική και τεχνολογική εξέλιξη), αλλά και νέα σχήματα κοινωνικής ανάπτυξης σε περιφερειακό, εθνικό, αλλά και διεθνές επίπεδο. Οι λεγόμενοι Ανθρώπινοι Πόροι, στο επίπεδο των οργανισμών και επιχειρήσεων ή το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, στο επίπεδο των κοινωνικών συνόλων, θεωρούνται πλέον βασικός μοχλός ανάπτυξης.

Η ποιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού κρίνεται ως μεταβλητή πρώτης προτεραιότητας για μια «ανταγωνιστική οικονομία» και για ισόρροπη κοινωνική ανάπτυξη (ανάπτυξη με κοινωνική συνοχή).

Η μεταρρυθμιστική αντίληψη για το μανάτζμεντ αναπτύχθηκε κυρίως στη Μ. Βρετανία κατά τη δεκαετία του '80, εμπνέεται από την οικονομική επιστήμη, αποκαλείται “new management” και έρχεται σε αντιδιαστολή με την κλασική γαλλική

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα σελ 31-35

αντίληψη της δημόσιας διοίκησης, μεταφέροντας στο χώρο της δημόσιας διοίκησης αρχές που προέρχονται από τον χώρο της ιδιωτικής οικονομίας.

Στο πλαίσιο της αντίληψης αυτής εντάσσεται ο «πολιτισμός» των ανεξάρτητων (διοικητικών) αρχών (agencification), η εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση της εμπορικής σκέψης (value for money) και της έννοιας του ανταγωνισμού (marketization), η συνεργασία του δημόσιου τομέα με τον ιδιωτικό (public – private partnership), ο προσδιορισμός ποιοτικών δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων με βάση την ικανοποίηση του πελάτη (customerorientation), η αρχή της αποδοτικότητας ή της αποτελεσματικότητας κλπ.

Η αύξηση της ενασχόλησης με την πολιτική, οι πελατειακές σχέσεις, είναι κάποιιοι από τους χρησιμοποιούμενους τρόπους ώστε να επιτυγχάνεται η τήρηση της τάξης. Όμως όλες αυτές οι αναγκαιότητες απομακρύνουν την απαίτηση για καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες. Το νέο μάνατζμεντ πραγματοποιήθηκε στις ελεύθερες δημοκρατίες, εν μέρει ως απάντηση στην πίεση της αυξημένης απαίτησης για υψηλές δημόσιες υπηρεσίες με χαμηλό κόστος.

1.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας στην εξέλιξη του μάνατζμεντ²

1.2.1 Παγκόσμια

Ο ανθρώπινος παράγοντας, είτε ατομικά είτε συλλογικά (ομάδα), συνιστά κεφαλαιώδη και θεμελιακό παράγοντα λειτουργίας, αλλά και ανάπτυξης μιας οργάνωσης οποιασδήποτε μορφής, τύπου και μεγέθους. Λογιζόμενος δε ως ένας από τους παραγωγικούς συντελεστές χαρακτηρίζεται από μια διπλή φύση: από την μια συνιστά εργαλείο αποδοτικής και αποτελεσματικής επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών και στόχων και από την άλλη είναι πολίτης, πολιτικό και κοινωνικό όν. Αυτή η ιδιαιτερότητα του ανθρώπινου πόρου ως παραγωγικού συντελεστή είχε σαν αποτέλεσμα, ιδίως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, και στους δύο τομείς, να εισαχθούν τεχνικές και πολιτικές που τον αντιμετώπιζαν ταυτόχρονα ως μέσον και ως σκοπό. Μια απλή εμπειρική παρατήρηση διαπιστώνεται: αρκετά από τα

² Hayek, F. A., (1945) “ The use of knowledge by society”. American Economic Review 35(4): 519-534

συστήματα αμοιβών, κινήτρων, ενεργοποίησης, σταδιοδρομίας και τα συναφή παρέχονται στον εργαζόμενο από την οπτική του σκοπού και όχι από την οπτική του παραγωγικού συντελεστή (μέσον).

Αν και η κοινωνία «επιτρέπει» και «ενθαρρύνει» τη χρήση των πολιτών της ως μέσα για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και θεωρεί ότι συνιστούν μια εργαλειακή εργασιακή δύναμη και πλουτοπαραγωγική πηγή, σε καμία περίπτωση δεν αναιρείται το γεγονός ότι :

A) είναι ενσυνείδητα όντα με δεδομένα αναπαλλοτρίωτα δικαιώματα και

B) Είναι πολίτες με δεδομένες υπαρξιακές ανάγκες και επιδιώξεις.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται ότι συνιστά το κλειδί για τη δυναμική ανάπτυξη, όχι μόνο του εθνικού, αλλά και του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος, τόσο στην κλασσική θεωρία της ανάπτυξης (υπόδειγμα Robert Solow) όσο και στην νεότερη, το «υπόδειγμα της ενδογενούς ανάπτυξης» (Paul Romer and Robert Lucas). Η νέα θεωρία μάλιστα εισηγείται ότι υπό ορισμένες συνθήκες ένα αρχικό πλεονέκτημα μιας χώρας σε σχέση με μιαν άλλη, όσον αφορά στο ανθρώπινο κεφάλαιο, θα έχει ως αποτέλεσμα μια μόνιμη διαφορά στο επίπεδο του εισοδήματος και συνεπώς της ευημερίας μεταξύ των συγκρινόμενων χωρών. Οι Jeffrey Sachs και Felipe Larrain επεσήμαναν πως, όταν το απόθεμα σε ανθρώπινο κεφάλαιο είναι σημαντικό, μια πλούσια χώρα μπορεί να διατηρήσει το προβάδισμά της επ' αόριστον έναντι των πτωχότερων, δημιουργώντας νέες αποταμιεύσεις και συνεπώς επενδύσεις. Κατά συνέπεια, τα πλούσια κράτη θα γίνονται πλουσιότερα και τα πτωχά θα συνεχίσουν να υστερούν με τελικό αποτέλεσμα να διευρύνεται η απόσταση μεταξύ τους³.

Οι απόψεις που εκτέθηκαν για την ανάπτυξη συνδέονται και αναφέρονται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει μια χώρα, δηλαδή περιλαμβάνουν τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα με τις δικές τους ανθρώπινες πηγές. Ο λόγος της ένταξης και συν-περίληψης του δημόσιου τομέα στην υπόθεση της ανάπτυξης οφείλεται στην κοινή διαπίστωση, ότι η ανάπτυξη ενός οικονομικού και κοινωνικού συστήματος στηρίζεται σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό και έκταση στον δημόσιο τομέα και την δημόσια διοίκηση. Η στήριξη που θα βρει ο ιδιωτικός τομέας, για να προβεί

³ Hayek, F. A., (1945) “ The use of knowledge by society”. American Economic Review 35(4): 519-534

στην δημιουργία μηχανισμού προς μια αναπτυξιακή πορεία με διάρκεια, εξαρτάται από το ποιοτικό επίπεδο της Διοίκησης, δηλαδή από την τεχνογνωσία, εμπειρογνωμοσύνη και επάρκεια του προσωπικού της.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, ο ανθρώπινος παράγοντας αντιμετωπίστηκε ως «ανθρώπινο κεφάλαιο», δηλαδή ως συνιστώσα παραγωγής πλούτου και για τους άλλους και για τον εαυτό του. Οι μελέτες που σχετίζονται με αυτόν, δεν αναφέρονται μόνο σε οικονομικά θέματα και στην οικονομική διάσταση του παράγοντα άνθρωπος, αλλά πηγαίνουν πολύ πέραν αυτών και συνεκτιμούν ψυχολογικά, κοινωνιολογικά και οργανωσιακά μεγέθη, που λογίζονται ως «οικοσύστημα» εργασίας για τον άνθρωπο⁴.

1.2.2 Στη Κλασική Διοικητική Προσέγγιση⁵.

Εάν αποδεχθούμε την άποψη ότι η «γραφειοκρατία» αποτέλεσε έναν ευρύτατα αποδεκτό ορθολογικό τρόπο οργάνωσης της εξουσίας, η διερεύνησή της παραμένει επίκαιρη και, μάλιστα, αποκτά νέο ενδιαφέρον στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων του νέου μάνατζμεντ. Η ανίχνευση των στάσεων των υπαλλήλων, τόσο σε θέματα γενικότερης διοικητικής πολιτικής, όσο και σε θέματα εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας, συνιστά τρέχουσα πρακτική στις ανεπτυγμένες χώρες εδώ και δεκαετίες. Οι έρευνες γραφειοκρατίας στηρίζονται ιδίως σε ερωτηματολόγια και συμμετοχική παρατήρηση, επιδιώκοντας την κατά το δυνατό πληρέστερη και πειστικότερη αποτύπωση των στάσεων των υπαλλήλων. Ανατρέχοντας στις σημαντικότερες υποθέσεις εργασίας, που υπήρξαν η αφετηρία των ερευνών γραφειοκρατίας σε ευρωπαϊκές και αμερικανικές χώρες, μπορούμε να τις συνοψίσουμε ως ακολούθως:

- ❖ Η διοίκηση αποτελεί ένα διακριτό κοινωνικό σύστημα εντός του οποίου δημιουργούνται ιδιαίτερα νοήματα, καλλιεργούνται ιδιαίζουσες στάσεις και συμπεριφορές και αναπτύσσονται δεσμοί συναδελφικότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των υπαλλήλων. Ως κοινωνικό σύστημα, η δημόσια διοίκηση

⁴ Wright R, Roe R. Management of organizations. Jossey Bass, 1996: 689, 692, 696

⁵ Hayek, F. A., (1945) “ The use of knowledge by society”. American Economic Review 35(4): 519-534

επιδιώκει την αυτονομία της από τα λοιπά συστήματα, ακόμη και από το πολιτικό, προς το οποίο, σύμφωνα με την κρατούσα νομική λογική, έχει δεδομένη σχέση εξάρτησης και υποταγής.

- ❖ Οι υπάλληλοι σε μια γραφειοκρατία βεμπεριανού τύπου έχουν στην πλειονότητά τους θεωρητικό και μάλιστα νομικό υπόβαθρο, με φυσική συνέπεια την αυστηρή προσήλωσή τους στη νομιμότητα της διοικητικής δράσης και ιδίως στη φορμαλιστική ερμηνεία των νομικών κανόνων.
- ❖ Η διοίκηση «μαθαίνεται» εμπειρικά και δεν αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής σπουδής. Αποτελεί, μ' άλλα λόγια, περισσότερο τέχνη και λιγότερο επιστήμη. Κατά συνέπεια, η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να είναι πρακτικά και όχι θεωρητικά προσανατολισμένη.
- ❖ Η διοίκηση είναι ένα σύστημα που προσδιορίζεται από την ιεραρχική του δομή, η οποία, παρά την έντονη αμφισβήτησή της, εξακολουθεί να είναι το κυρίαρχο οργανωτικό μοντέλο.
- ❖ Η περιορισμένη αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που οφείλεται στον νομικό και όχι οικονομικό προσανατολισμό τους, επιτείνεται από τις πολιτικές παρεμβάσεις στο έργο τους, οι οποίες επιτρέπουν την ανάπτυξη κλίματος ευνοιοκρατίας και αναξιοκρατίας.

Οι παραπάνω υποθέσεις εργασίας έχουν επιβεβαιωθεί από διάφορες έρευνες, στα ευρήματα των οποίων βασίστηκαν πολλές από τις μεταρρυθμιστικές ιδέες και προτάσεις, όσον αφορά στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών⁶.

1.2.3 Στη Θεωρία του Νέου Μάνατζμεντ.⁷

Το Νέο Μάνατζμεντ (NM) οργανώνει τις δράσεις του, κυρίως, με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και κρίνει την επιτυχία της μεταρρύθμισης σε σχέση με τα αποτελέσματα που οι υπηρεσίες επιτυγχάνουν ως προς το στόχο αυτόν.

⁶ Hayek, F. A., (1945) “ The use of knowledge by society”. American Economic Review 35(4): 519-534

⁷ Γιαννουλέας Μ. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο. Δεύτερη έκδοση. Ελληνικά Γράμματα, 1998:138

Αντίθετα, η παραδοσιακή γραφειοκρατία και η κλασική "Administration" έδιναν έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής των αποτελεσμάτων και, ιδίως, στη σωστή χρήση των κανόνων δικαίου βάσει των οποίων αυτές οργανώνονται.

Εάν αξιολογούσε κανείς την έμφαση που δίνει το NM στα διάφορα εργαλεία του, τότε θα ξεχώριζε εύκολα μεταξύ αυτών την οικονομικότητα. Η αξιολόγηση του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος, καθώς επίσης η εκτίμηση του κόστους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, αποτελούν τα βασικά εργαλεία του NM. Η επίδραση του επιχειρησιακού μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ στο NM είναι σαφής. Η οικονομικότητα της διοικητικής δράσης αποτυπώνεται, προέχοντας, στη σύνταξη των δημοσίων προϋπολογισμών.

Είναι γεγονός ότι τόσο η έννοια της οικονομικότητας όσο και οι εφαρμογές της στο δημόσιο, αντανακλούν φιλελεύθερες οικονομικές στρατηγικές. Εκτός από την κλασική οικονομική ανάλυση και την εκτίμηση των οικονομικών επιπτώσεων της διοικητικής δράσης, το NM υποστηρίζει την υιοθέτηση και άλλων, ευρέως διαδεδομένων, οικονομικών εργαλείων διοίκησης, όπως είναι οι συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μετά από διαπραγματεύσεις και όχι με βάση προκαθορισμένους κανόνες δικαίου, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της διοικητικής δράσης με βάση στόχους και αποτελέσματα, οι δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των πολιτικών, η συγκριτική αξιολόγηση και ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών κ.ά.

Αλλά και στον τομέα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, το NM βρίσκεται στον αντίποδα της παραδοσιακής αντίληψης, σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι (του ηγεμόνα/κράτους) αποτελούν απλώς εργαλεία για την υλοποίηση της βούλησης του πολιτικού προϊσταμένου. Το NM δίνει έμφαση στην προσωπική ευθύνη και την ατομική επίδοση του υπαλλήλου, η οποία μετράται και αξιολογείται σε σύγκριση με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αναδεικνύεται ο καλύτερος και επιβραβεύεται ηθικά και υλικά. Το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης αντιμετωπίζεται εξατομικευμένα, τόσο ως προς τις ανάγκες του, όσο και ως προς τις απαιτήσεις που η οργάνωση έχει απ' αυτό. Μια χαρακτηριστική έννοια και έκφραση του NM για το ανθρώπινο δυναμικό, η οποία είναι δανεική από τις

θεωρίες ποιότητας και εικονογραφεί τη νέα αντίληψη και τη βαρύτητα που αποδίδεται σ' αυτό, είναι «εσωτερικοί πελάτες»⁸.

Το ΝΜ αρνείται, επίσης, την έννοια της κάθετης ιεραρχίας, δηλαδή της οργανωτικής δομής που λειτουργεί ως μεταφορέας εντολών από την κορυφή προς τη βάση της οργάνωσης.

1.3 Η τωρινή κατάσταση στην Ελλάδα

1.3.1 Η Υφιστάμενη Κατάσταση

Όλοι μας γνωρίζουμε ότι η Διοίκηση στη Ελλάδα νοσεί βαρέως και αποτελεί τον «μεγάλο ασθενή» δυστυχώς εδώ και πολλά χρόνια.⁹

Μερικές από τις αιτίες της διαχρονικής αναποτελεσματικότητας είναι οι υπάρχουσες δομές που δημιουργούν πολύπλοκες διαδικασίες με υπέρμετρη γραφειοκρατία, η έλλειψη συντονισμού και διαφάνειας, οι πελατειακές σχέσεις, η διαφθορά, η ανάρμοστη συμπεριφορά, η έλλειψη στρατηγικού και ορθολογικού σχεδιασμού και δράσης, η κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η έλλειψη κινήτρων, η σπάταλη διαχείριση των πόρων, η διοικητική αδυναμία και αδράνεια ελέγχων, η έλλειψη ανταγωνιστικών συνθηκών, έλλειψη συστημάτων μέτρησης της απόδοσης.

Οι μεγάλες καθυστερήσεις στην διεκπεραίωση των υποθέσεων και η καχυποψία απέναντι στην επιχειρηματική δραστηριότητα και στην ιδιωτική πρωτοβουλία γενικά καταδικάζουν την χώρα μας στο περιθώριο την Ευρωπαϊκών και Διεθνών εξελίξεων αν δεν αλλάξει κάτι σύντομα.

Στόχοι Νέου Μάνατζμεντ:

- ❖ Εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου διοίκησης του ανθρώπινου

⁸ Rollinson D. Understanding employee relations: a behavioral approach. Addison Wesley, 1993:251

⁹ Μακρυδημήτρης Α., (2010) « Δημόσια διοίκηση», εκδ: Σάκκουλας, Αθήνα

δυναμικού.

- ❖ Ενδυνάμωση των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής του ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Καλλιέργεια στάσεων και συμπεριφορών προσανατολισμένων προς τις αξίες της αποδοτικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και δίκαιης Διοίκησης.

1.3.2 Ενδεικτικές δράσεις:

α) Διεύρυνση και αναβάθμιση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού :

- Ενίσχυση των μηχανισμών και διαδικασιών σχεδιασμού της εκπαίδευσης έτσι ώστε να ανταποκρίνεται προς τις πραγματικές ανάγκες και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό των οργανισμών.
- Καθιέρωση μεθοδολογίας και εργαλείων συστηματικής ανίχνευσης των αναγκών εκπαίδευσης.
- Εισαγωγή πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων, με πρώτη προτεραιότητα τις δεξιότητες σε Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών.
- Ενδυνάμωση των εσωτερικών δομών εκπαίδευσης των οργανισμών της Διοίκησης, καθιέρωση των σχεδίων εκπαίδευσης και εισαγωγή της ενδο-υπηρεσιακής εκπαίδευσης¹⁰.

β) Προσανατολισμός της εκπαίδευσης προς τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που προσφέρει το νέο ψηφιακό περιβάλλον της Διοίκησης:

- Στοχευμένη εκπαίδευση χρηστών και διαχειριστών των νέων εφαρμογών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που αναπτύσσονται στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος Κοινωνία της Πληροφορίας.
- Μαζική εκπαίδευση σε βασικές και εξειδικευμένες δεξιότητες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

¹⁰ Μακρυδημήτρης Α., (2010) « Δημόσια διοίκηση», εκδ: Σάκκουλας, Αθήνα

- Εισαγωγή του e-learning στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων.
- Καθιέρωση υποχρεωτικής εκπαίδευσης management όλων των στελεχών που αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης αμέσως μετά την ανάληψη των καθηκόντων τους (προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων, Αυτοτελών Γραφείων).
- Υιοθέτηση της προαγωγικής εκπαίδευσης ως βασικού συντελεστή επιλογής σε θέσεις ευθύνης (σε πρώτο στάδιο για τους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων)
- Ενίσχυση του στελεχειακού δυναμικού, της τεχνογνωσίας και των υποδομών των δημόσιων οργανισμών εκπαίδευσης.

γ) Εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

- Αξιολόγηση της λειτουργικότητας του όλου συστήματος των ρυθμίσεων που διέπουν τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού (προσόντα, πρόσληψη, κλάδοι, τοποθέτηση-ανάθεση καθηκόντων, αξιολόγηση, εξέλιξη-προαγωγή, επιλογή σε θέσεις ευθύνης, κλπ.) και των επιπτώσεών του στην ποιότητα της εργασιακής ζωής, σε συνδυασμό με τις ρυθμίσεις που διέπουν την διοικητική οργάνωση της πυραμίδας των υπηρεσιών (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα).
- Επεξεργασία θεσμικών μέτρων εκσυγχρονισμού του συστήματος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργίας των οργανωτικών προϋποθέσεων αντιμετώπισης των λειτουργικών αδυναμιών που χαρακτηρίζουν τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής¹¹.

¹¹ Μακρυδημήτρης Α., (2010) « Δημόσια διοίκηση», εκδ: Σάκκουλας, Αθήνα

1.4 Προσδιορισμός φιλοδοξιών και ρεαλιστικών στόχων

Η σημασία της σαφήνειας, όσον αφορά τον προσδιορισμό των στόχων για μια αποτελεσματική διοίκηση, έχει αναγνωρισθεί από τα πρώτα χρόνια της επιστήμης της διοίκησης μέσα από τις λειτουργίες του προγραμματισμού και του ελέγχου.

Η ανάγκη αυτή οδήγησε στη δημιουργία σαφών καθορισμών των στόχων, που είναι γνωστή σαν M.B.O (Management By Objectives), η οποία αποδίδεται στα ελληνικά Διοίκηση μέσω Στόχων.

Ο γνωστός Αμερικανός συγγραφέας και καθηγητής Διοίκησης Peter Drucker (1954), τονίζει την σημασία του συμμετοχικού καθορισμού των στόχων, και ότι είναι απαραίτητη σε κάθε υπάλληλο η δημιουργία αίσθησης Αυτοελέγχου και Αυτοαξιολόγησης.

Ο Douglas Mc Gregor (1960), επιστήμονας της οργανωτικής συμπεριφοράς, θεώρησε τη Διοίκηση μέσω Στόχων, ως αποτελεσματική μέθοδο για την λειτουργία της αξιολόγησης του προσωπικού, ενώ αργότερα ορισμένοι σύμβουλοι και στελέχη θεώρησαν τη Διοίκηση μέσω στόχων, ως ένα σύστημα κατάλληλο για την άσκηση της λειτουργίας του ελέγχου.

Ο John Humble (1970), Άγγλος σύμβουλος επιχειρήσεων και συγγραφέας βιβλίων M.B.O, αναφέρει ότι « αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα που στοχεύει αφενός στην ανάγκη της εταιρείας να διευκρινίσει και να επιτύχει τους στόχους της ως προς τα κέρδη και την ανάπτυξή της και αφετέρου της ανάγκης που αισθάνεται το στέλεχος να συνεισφέρει και να αναπτυχθεί ».

Στη δεκαετία του 1970 λόγω του ότι η Διοίκηση μέσω στόχων εφαρμοζόταν στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, παρουσίασε αδυναμίες. Έτσι αργότερα συνδέθηκε με την μακροπρόθεσμη πολιτική και τον στρατηγικό προγραμματισμό.

Έως σήμερα εξακολουθεί να εφαρμόζεται και να έχει αποτελέσματα, γιατί ως μέθοδος Διοίκησης αγκαλιάζει όλες τις λειτουργίες της και δεν έπαυσε να αναπτύσσεται, να εμπλουτίζεται και να προσαρμόζεται με στοιχεία που συμπλέουν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες των επιχειρήσεων.

Τα βασικά στοιχεία της Διοίκησης μέσω στόχων αποτελούνται από τον αποτελεσματικό καθορισμό των γενικών στόχων και τον προγραμματισμό από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, την πλήρη αποδοχή του συστήματος από την ανώτατη διοίκηση του Οργανισμού, την από κοινού συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων για τον αρχικό καθορισμό των στόχων, την επικοινωνία και συζήτηση πάνω στην υλοποίηση των οργανωτικών στόχων και από τις συχνές συναντήσεις για τον προσδιορισμό και την συγκεκριμενοποίησή τους, την συμβουλευτική προϊσταμένων προς υφισταμένους για την υλοποίηση των στόχων, των αποφάσεων για την κατανομή του χρόνου και των πόρων που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των στόχων, την εξέταση της προόδου εργασιών σε τακτικά χρονικά διαστήματα και ανατροφοδότησή τους με σκοπό την βελτίωση και τέλος την αξιολόγηση των συνολικών αποτελεσμάτων που προέρχονται από την εφαρμογή της μεθόδου.

Επίσης οφέλη για τα στελέχη που μπορεί να είναι η ευκαιρία για προσωπική συμβολή και ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης, η ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων από τις συμμετοχικές ομάδες εργασίας σε επίπεδο συναδέλφων αλλά και σε επίπεδο προϊσταμένου και υφισταμένων, η μικρότερη απογοήτευση λόγω σαφέστερων στόχων και ορίων εξουσίας, οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, η αξιολόγηση των δράσεων από το στέλεχος και τον προϊστάμενό του λόγω των προτύπων απόδοσης και των αυστηρότερων ελέγχων της Διοίκησης και τέλος τα καλύτερα προγράμματα προαγωγών.

Με τον τρόπο αυτό μπορούν να καθορισθούν οι αντικειμενικοί σκοποί των Υπουργείων και των επί μέρους Τμημάτων και Υπηρεσιών, αναγνωρίζοντας τους κοινούς σκοπούς, καθορίζοντας τις κύριες περιοχές ευθύνης, για να μπορέσουν να επιτύχουν τα προκαθορισμένα αποτελέσματα μέσα από τα σαφώς προδιαγεγραμμένα πλαίσια της θέσεως εργασίας τους. Η Διοίκηση μέσω Στόχων αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο της λειτουργίας της αξιολόγησης ως μέσο ανάπτυξης με έμφαση στη βελτίωση της μελλοντικής αποδοτικότητας και των προοπτικών εξέλιξης. Οι προϊστάμενοι με τον τρόπο αυτό αναλαμβάνουν το ρόλο του ενθαρρυντή και του υποκινητή, ανατροφοδοτούν με την επαναπληροφόρηση τα θετικά σημεία για να συνεχίσει ο υπάλληλος την επιτρεπτή συμπεριφορά.¹²

¹² Μακρυδημήτρης Α., (2010) « Δημόσια διοίκηση», εκδ: Σάκκουλας, Αθήνα

Επίσης, μειώνει τα αρνητικά συναισθήματα των ανθρώπων που αξιολογούνται, γιατί ο προϊστάμενος είναι βοηθός και όχι κριτής, ενώ η έμφαση είναι στην απόδοση και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά, μειώνει την υποκειμενικότητα και επικεντρώνεται σε αντικειμενικούς και μετρήσιμους δείκτες αποδοτικότητας.

Από πλευράς μεθόδου αξιολόγησης η Διοίκηση μέσω Στόχων θεωρείται πολύ σημαντική σύμφωνα με τους Carrell, Elbert, & Hatfield (1995), Fisher, Schoenfeldt, & Shaw (1996), Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (1997), κατατάσσεται στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης και ειδικότερα στα *Απόλυτα Κριτήρια*, που βασίζονται στην ανθρώπινη εκτίμηση και χρησιμοποιούνται όταν ο εργαζόμενος δεν παράγει μετρήσιμο αποτέλεσμα, σε αντιδιαστολή της μεθόδου της Αντικειμενικής αξιολόγησης, που η απόδοση προσμετράται από αριθμούς ή ταχύτητα προϊόντων παραγωγής. Στα *Απόλυτα Κριτήρια* η απόδοση μετριέται, εκτός της σύγκρισης με βάση την απόδοση, από συγκεκριμένες διαστάσεις επιχειρησιακής στρατηγικής.

Άλλες σημαντικές μορφές μεθόδων αξιολόγησης που βασίζονται στα *Απόλυτα Κριτήρια*, είναι οι Διαγραμματικές Κλίμακες Αξιολόγησης, για εκτίμηση περισσότερων διαστάσεων βάσει προδιαγεγραμμένης κλίμακας για την συγκέντρωση του αθροίσματος της βαθμολογίας, ο Ζυγισμένος Ελεγχόμενος Κατάλογος, που περιλαμβάνει συγκεκριμένες περιγραφές συμπεριφοράς για κάποιο έργο ή ομάδα έργων, τα Κρίσιμα Περιστατικά, στα οποία περιγράφονται σε μορφή ημερολογίου τα σπουδαία περιστατικά συμπεριφοράς και η Μέθοδος της Έκθεσης στην οποία γίνεται προσπάθεια περιγραφής των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζομένου.

Η επαναπληροφόρηση είναι η τελευταία, αλλά όμως σημαντική παράμετρος της διαδικασίας που υποχρεωτικά θα πρέπει να εκτελέσει κάθε στέλεχος προς τους υφισταμένους του γιατί έτσι θα ανιχνευτούν τα αίτια αποκλίσεων από τους στόχους για τον ακριβέστερο επαναπροσδιορισμό των ατομικών ή ομαδικών επιχειρησιακών στόχων του κάθε Οργανισμού.

1.5 Μετάβαση εξουσίας για το τομέα ευθύνης

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1996)¹³ η *Εξουσία* είναι η εκχώρηση ισχύος, που παρέχεται στους υπαλλήλους μέσω των ανατιθέμενων αρμοδιοτήτων για τη δυνατότητα άσκησης της κρίσης τους η απλά το δικαίωμα εκτέλεσης μιας εργασίας με τη λήψη της ανάλογης πρωτοβουλίας και απόφασης. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή της αντίστοιχης περιγραφής εργασίας και την αποδοχή της από τον εκάστοτε υπάλληλο. Όσο αυξάνεται η ιεραρχία, τόσο αυξάνεται και η εξουσία. *Ευθύνη* είναι η υποχρέωση που αναπτύσσεται στον υπάλληλο από την αποδοχή της ανατιθέμενης εξουσίας, κατά πόσο θα είναι αποτελεσματικός στην εργασία του. Πρέπει όμως να αποφασισθεί πόση και ποια ευθύνη και εξουσία θα ανατεθεί και σε ποιούς υφισταμένους. Η μεταβίβαση της ευθύνης δεν απαλλάσσει εκείνον που την μεταβίβασει, από την ευθύνη της λογοδοσίας του. Η ευθύνη λοιπόν δεν εκχωρείται, αλλά μεταβιβάζεται, για αυτό δεν είναι ηθικό να ζητείται η ευθύνη από τους υφισταμένους, στην περίπτωση που αυτοί δεν ανταποκρίθηκαν στα ανατιθέμενα καθήκοντα.

Είναι το μέσον ώστε οι υπάλληλοι να έχουν την ευκαιρία για ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους μέσα από την αφύπνιση και ενδυνάμωση της γνώσης και της επιδεξιότητάς τους. Είναι όμως ένα θέμα όχι τόσο απλό καθόσον χρειάζεται προσοχή, ώστε τα ανατιθέμενα καθήκοντα να εκτελεσθούν με επάρκεια, αλλά στα άτομα που αυτό δεν θα συμβεί να μη μειωθεί το ηθικό τους. (Κανελλόπουλος, 1994).

Για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων θα πρέπει μεν να ανατίθενται καθήκοντα αλλά η ποσότητα της εξουσίας θα πρέπει να είναι ανάλογη της ευθύνης (Εμπέογλου, 1972).

Η ανατιθέμενη εξουσία θα πρέπει να είναι επαρκής για να είναι εξασφαλισμένη η επίτευξη του αποτελέσματος (Schleh, 1955).

¹³ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1996) « Μάρκετινγκ, η ελληνική προσέγγιση», εκδ: Rosili, Αθήνα

Ο σπουδαιότερος σκοπός της ανάθεσης της εξουσίας είναι η ενδυνάμωση της οργάνωσης. Συνήθως, η αναδιοργάνωση περιλαμβάνει κάποια μεταβίβαση εξουσίας, όπως και κάποιες ανακτήσεις της εξουσίας (Brown, 1947).

Θα πρέπει να υπάρχει ομαδοποίηση δραστηριοτήτων, για να εξασφαλισθεί η τμηματοποίηση, ώστε με την οργανωτική εξουσία και τα επιμέρους προσδοκώμενα αποτελέσματα να μπορέσουν να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί των οργανισμών¹⁴.

Στο μυαλό εκείνων που μεταβιβάζουν εξουσία προς τους υφισταμένους τους, θα πρέπει να υπάρχει η Δεκτικότητα στις ιδέες άλλων ανθρώπων, η Προθυμία να μεταβιβάσουν την εξουσία, η Προθυμία να τους αφήσουν να κάνουν έστω μερικά λάθη που θα τους βοηθήσουν αργότερα, η Προθυμία να τους εμπιστευτούν με παράλληλες μεθόδους υποβοήθησης και ελέγχου για ανατροφοδότηση για εξασφάλιση ότι η εξουσία χρησιμοποιείται σωστά για την εξασφάλιση επίτευξης των στόχων.

Η έλλειψη πρωτοβουλίας για την ανάληψη ευθύνης από μέρους των υπαλλήλων γενικότερα δυσχεραίνει τη λήψη αποφάσεων, που θα μπορούσαν να διεγείρουν τον εργασιακό χώρο και το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται με οποιαδήποτε σχέση με το χώρο αυτό. Στην περίπτωση των Δημοσίων Υπαλλήλων η κοινωνική δυσπιστία αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Πολλοί υπάλληλοι αποφεύγουν να προωθήσουν τις ιδέες τους, επειδή μπορεί να θεωρηθεί ότι προσπαθούν να αποκομίσουν ίδιο όφελος, περιορίζονται στις βασικές απαιτήσεις της θέσης των, αφού θεωρούν ότι πιθανόν να είναι παρεξηγήσιμες κάθε ενέργειες που προωθούν νέες αντιλήψεις και πρακτικές στο χώρο.

Οι αποφάσεις Ανάπτυξης – Προαγωγών (CareerPath) συντελούν για να μην «χάσει τον δρόμο» ο κάθε υπάλληλος και για να αισθάνεται ότι έχει την ευκαιρία ανάπτυξης για καλύτερη θέση με την δυνατότητα άσκησης της κρίσης του, ορατή ανάπτυξη μέσα στην υπηρεσία, διατμηματική μετακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε η διαρκής ανάπτυξή του, με την μεταβίβαση εξουσίας για τον τομέα ευθύνης του να ενδυναμώνει την ικανοποίησή του για αποτελεσματική εργασία.

¹⁴ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1996) « Μάρκετινγκ, η ελληνική προσέγγιση», εκδ: Rosili, Αθήνα

Για την μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης, υπάρχουν τέσσερις βασικές μέθοδοι, η *Γραμμική*, η *Λειτουργική*, ο συνδυασμός *Γραμμικής / Επιτελικής* και οι *Επιτροπές* (Wilkenfield, 1997).

Σύμφωνα με τους Χολέβα (1995), Τζωρτζάκη, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1996)¹⁵, με την εφαρμογή της *Γραμμικής* επιτυγχάνεται η διατήρηση της ιεραρχίας και του οργανογράμματος, υπάρχει σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων, αυστηρή πειθαρχία, γρήγορη ταχύτητα στη λήψη απόφασης, είναι απλή και κατανοητή από τα στελέχη, κάθε στέλεχος γνωρίζει τον προϊστάμενό του και τους υφισταμένους του και ο προσδιορισμός των ευθυνών είναι εύκολος. Η εφαρμογή της αρχής της ενότητας της διοίκησης, δηλαδή όταν για κάθε θέση εργασίας δίνει εντολές ένας προϊστάμενος, δημιουργεί γραφειοκρατία και εξάρτηση από λίγους ανθρώπους, γιατί απαιτεί διοικητικά στελέχη με μεγάλη εξειδίκευση και ικανότητες.

Μέσω της εφαρμογής της *Λειτουργικής*, που έχει δομή αντίστροφη της *Γραμμικής*, εφαρμόζεται η αρχή της *εξειδίκευσης*, που σύμφωνα με αυτή για κάθε ειδική ενέργεια υπάρχει άμεση εξουσία και ευθύνη και για αυτό, κάθε υφιστάμενος για κάθε εξειδικευμένο θέμα που ασχολείται δέχεται εντολές και εποπτεύεται από τους αντίστοιχους προϊσταμένους. Για αυτό το λόγο, ως σύστημα δεν συμφωνεί με την αρχή της ενότητας της διοίκησης. Μέσω της μεταβίβασης εξουσίας επιτυγχάνεται η αρίστη εκμετάλλευση για τα εξειδικευμένα στελέχη. Λόγω όμως της δημιουργίας συγκρούσεων αρμοδιοτήτων και του χαλαρού ελέγχου έχει επικρατήσει ο συνδυασμός *Γραμμικής* και *Επιτελικής* εξουσίας και ευθύνης.

Στη *Γραμμική / Επιτελική* υπάρχουν στοιχεία γραμμικής μεθόδου μεταβίβασης της εξουσίας, υπάρχει ταυτόχρονα εμπλουτισμός δυναμικού με άτομα εξειδικευμένων γνώσεων και εμπειρίας, που αποτελούν τους συμβούλους, μέσω των οποίων γίνεται πιο αποτελεσματικό το έργο των στελεχών. Ο συνδυασμός και η συνύπαρξη των λειτουργιών των δύο μεθόδων επιτυγχάνει τη μείωση των μειονεκτημάτων τους, ενώ αναδεικνύονται και χρησιμοποιούνται τα πλεονεκτήματά τους.

Τέλος στη μέθοδο των *Επιτροπών* και των *Συμβουλιών*, που αποτελείται από ομάδες ατόμων που μελετούν συγκεκριμένα θέματα, υπάρχουν μόνιμες η προσωρινές ομάδες ανάλογα με το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης των θεμάτων που

¹⁵ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1996) « Μάρκετινγκ, η ελληνική προσέγγιση», εκδ: Rosili, Αθήνα

συνήθως ενδυναμώνουν τα στελέχη της Γραμμικής / Επιτελικής μεθόδου. Όπως αναφέρει ο Δ. Ναζλής στο βιβλίο του Βασικές αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων «το ζήτημα του συγκεντρωτικού και αποκεντρωτικού συστήματος αναφέρεται στην αρχή της μεταβίβασης Εξουσίας και Ευθύνης». Όταν υπάρχει μικρή εξουσία για τον κάθε τομέα ευθύνης τότε το σύστημα διοίκησης είναι *Συγκεντρωτικό*, με σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της ενότητας των αποφάσεων, του αμεσότερου ελέγχου, της καλύτερης χρήσης των εξειδικευμένων στελεχών και με τα μειονεκτήματα της αυστηρής διοίκησης, της παγίδευσης της καινοτομίας, της δημιουργικότητας των μεσαίων και κατώτερων διοικητικών θέσεων και της γραφειοκρατίας (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1996)¹⁶.

Στην περίπτωση ύπαρξης μεγάλης εξουσίας για τον κάθε τομέα ευθύνης, τότε το σύστημα διοίκησης είναι *Αποκεντρωτικό*, με σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της μεγάλης ταχύτητας στην λήψη απόφασης, της δημοκρατικής και φιλελεύθερης διοίκησης, της ανάπτυξης της καινοτομίας, της δημιουργίας ευνοϊκότερης οργανωσιακής κουλτούρας (Χολέβας, 1995). Πλήρη αποκέντρωση δεν μπορεί να έχουμε γιατί με την ανάθεση όλης της εξουσίας και την μεταβίβαση της αντίστοιχης ευθύνης θα υπάρχει κατάργηση των διοικητικών θέσεων και της οργάνωσης. Για αυτό τον λόγο θα πρέπει να εφαρμοσθούν οι κατάλληλοι συνδυασμοί των δυο συστημάτων διοίκησης και να βρεθεί το σημείο ισορροπίας μεταξύ τους. Έτσι η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, με την εφαρμογή των πλέον αποδοτικών μεθόδων ανάθεσης τμημάτων της Εξουσίας για κάθε τομέα Ευθύνης στους υπαλλήλους και με το συνδυασμό της επιμέρους εκπαίδευσής τους στις ανατιθέμενες αρμοδιότητες, θα μπορέσει να πετύχει την αρίστη απόδοση των ικανοτήτων τους, για να ξεπεραστούν τα αρνητικά φαινόμενα του *Συγκεντρωτισμού* ορισμένων θέσεων στελεχών και αδρανοποίησης ορισμένων, λόγω έλλειψης της ευκαιρίας για ανάληψη πρωτοβουλίας.

¹⁶ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1996) « Μάρκετινγκ, η ελληνική προσέγγιση», εκδ: Rosili , Αθήνα

1.6 Σύστημα αναγνώρισης, αμοιβών και κινήτρων

Τα κίνητρα είναι μία εσωτερική διαδικασία του κάθε υπαλλήλου που σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να ταυτισθεί με οποιοδήποτε είδους καταναγκασμό. Τα κίνητρα έχουν σχέση με τις αξίες και τις προσδοκίες του κάθε υπαλλήλου. Η πραγματική έννοια των κινήτρων δεν είναι ότι κάνω κάποιον να κάνει κάτι, αλλά δημιουργώ τις συνθήκες, που θα κάνουν κάποιον να κάνει κάτι .

Με την εξασφάλιση ορισμένων κανόνων – εγγυήσεων « αυθεντικού λόγου », κατά τους θεωρητικούς ισχυρισμούς των Fox&Miller (1995), στις οποίες πειθαρχεί ο λόγος – διάλογος με ειλικρίνεια, πρόθεση σχετική με το αντικείμενο, διάθεση προσοχής και ουσιαστική συμβολή ώστε να εξασφαλισθεί ο αποκλεισμός του ελεύθερου αναβάτη (free-rider), όπως τον αποκαλεί ο North (1990), ή στην απλή γλώσσα φαινόμενο « τζαμπατζήδων », που κάνει τη συλλογική δράση των υπαλλήλων αναποτελεσματική.

Έχει αποδειχθεί ότι όταν οι ομάδες είναι μεγάλες και οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ελεγχθούν άμεσα και το όφελος από την κοινή δραστηριότητα είναι διασκορπισμένο και έπειτα από πολύ χρόνο εισπραττόμενο, τα άτομα δεν συμμετέχουν εύκολα στην ομαδική προσπάθεια (Olson, 1991).

Το φαινόμενο του « τζαμπατζή » μπορεί να ελεγχθεί μέσα από τη λειτουργία των ενοχών που ευδοκιμούν σε κάποιον που έχει ανεπτυγμένο *Αξιακό σύστημα*, που αποτελείται από διαμορφωμένες και ενισχυμένες συλλογικές αξίες των μελών μιας κοινωνίας. Η ιδεολογία μπορεί να λειτουργήσει ως « άτυπος θεσμικός περιορισμός » (North, 1990) και να οδηγήσει τους υπαλλήλους σε επιτεύξεις των στόχων.

Ένα από αυτά που πρέπει να ελέγξει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η Άγνωστη Συμπεριφορά και η Ένταση του ατόμου, η οποία μπορεί να γίνει προβλέψιμη αν ισχύσουν οι όροι Αποδοτικής Συμπεριφοράς, σύμφωνα με τη θεωρία των « Προσδοκιών », του V. Vroom όταν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η κάθε προσπάθεια να οδηγηθεί σε υψηλή επίδοση, σε αποτελέσματα, και ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά. Έτσι φαίνεται πόσο επιτακτική είναι η ανάγκη για διασύνδεση Επίδοσης, Αμοιβής και Αναγνώρισης, γιατί αφενός πρέπει

να είναι ξεκάθαρο ποια είναι η αναμενόμενη επίδοση και αφετέρου ποια θα είναι η αμοιβή για κάθε επίπεδο επίδοσης.

1.7 Νέα οργανωσιακή κουλτούρα

Το θέμα της κουλτούρας έχει απασχολήσει πολλούς ακαδημαϊκούς εδώ και αρκετά χρόνια, με αποτέλεσμα τα δοκίμια και τα άρθρα για το συγκεκριμένο θέμα να είναι αρκετά. “Η κουλτούρα δεν μπορεί να ορισθεί επακριβώς, διότι είναι κάτι που το αντιλαμβανόμαστε, κάτι που το συναισθανόμαστε” (Handy, 1999).

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να ορισθεί ακριβώς η έννοια της *Οργανωσιακής κουλτούρας*, που αναφέρεται σε ένα σύνολο πεποιθήσεων, αξιών και τρόπων, οι οποίοι αναπτύχθηκαν στην πορεία της ζωής ενός οργανισμού και οι οποίοι τείνουν να εκδηλώνονται στο « πως τα μέλη του ρυθμίζουν τα πράγματα και στο πως δρουν και συμπεριφέρονται» (Brown, 1998).

Οι κοινωνίες είναι κουλτούρες και οι οργανισμοί είναι μικρές κοινωνίες (Bate, 1994). Υπάρχουν πολλές μέθοδοι που εξακριβώνουν και ποσοτικοποιούν την κουλτούρα ενός Οργανισμού. Δύο βασικές μέθοδοι είναι η *Ποιοτική ανάλυση* και παρατήρηση που αφορά την εθνολογική μελέτη και η *Ποσοτική ανάλυση* που αφορά την φαινομενική μελέτη.

Στην *Ποιοτική ανάλυση* εξετάζονται τα οργανωσιακά σύμβολα, οι οργανωσιακές αξίες, οι οργανωσιακοί ήρωες και τα οργανωσιακά πρότυπα (Hofstate, 1994). Επίσης εξετάζονται οι νόρμες της ομάδας, τα έθιμα και οι παραδόσεις, οι ικανότητες και οι συνήθειες της σκέψης, οι κανόνες του παιχνιδιού, τα κοινά νοήματα, οι υιοθετημένες αξίες, τα πνευματικά μοντέλα, η συμβατική φιλοσοφία και τα κοινά και ενσωματωμένα σύμβολα (Sehein, 1992). Στην *Ποσοτική ανάλυση* εξετάζονται το περιβάλλον, οι άνθρωποι, η τεχνολογία, το μέγεθος, η ιστορική πορεία και η ιδιοκτησία, οι στόχοι, οι επιδιώξεις και οι σκοποί (Handy, 1999).

Η ηγεσία με τις διαδικασίες μετάδοσης του οράματος, την εξουσιοδότηση και την επικοινωνία μέσα σε περιβάλλον οργανωσιακής κουλτούρας, βοηθούν στην οικονομική απόδοση των οργανισμών. Όπως η κοινωνία προσαρμόζεται στις αλλαγές, έτσι και οι οργανισμοί, με την βοήθεια της γνώσης που αποκτούν, θα

πρέπει μέσα από την διαδικασία αυτοεξέλιξης και αυτοσυντήρησης να αλλάζουν την κουλτούρα τους .

Στο μοντέλο του *Denison* αναγνωρίζεται ότι τα στοιχεία της Κουλτούρας, οι Διοικητικές Πρακτικές και οι Οργανωσιακές Στρατηγικές μπορούν να συσχετισθούν με ένα σύνολο τεσσάρων βασικών υποθέσεων για τους οργανισμούς, που είναι η Προσαρμοστικότητα με την ευελιξία και αλλαγή, η Αποστολή με τον προσανατολισμό στο εξωτερικό περιβάλλον, η Ανάμιξη με την εστίαση στις εσωτερικές δυνάμεις και η Συναίνεση με την σταθερότητα και την διεύθυνση.

Όλες μαζί οι υποθέσεις σχετίζονται με την περιγραφή των προσδιοριστικών παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας¹⁷.

Με το παραπάνω μοντέλο μπορεί να διαγνωσθεί η Οργανωσιακή Κουλτούρα, και με τον συνδυασμό συγκεκριμένων θεωριών που έχουν οφέλη και συγκεκριμένα προβλήματα, θα πρέπει να επιχειρηθεί ένα προσεκτικό ζύγισμα για ένα ανταγωνιστικό αποτέλεσμα. Το εγχείρημα απαιτεί τεράστια προσπάθεια και ειδικούς χειρισμούς από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, γιατί η Οργανωσιακή Κουλτούρα δεν υπακούει σε διαταγές και σε αποφάσεις.

1.8 Γραφειοκρατία και ενδυνάμωση

Είναι γνωστό ότι η Γραφειοκρατία ως είδος οργάνωσης παρουσιάζει μια διαρθρωτική αδυναμία αλλαγής και προσαρμοστικότητας (Crozier, 1964), για τον Max Weber όμως η εξασφάλιση της σταθερότητας ήταν ένα χαρακτηριστικό πλεονέκτημα της γραφειοκρατικής οργάνωσης (Μακρυδημήτρης, 1989).

Τώρα όμως έχει αρχίσει να γίνεται συνείδηση, ότι όλο και περισσότερα Συστήματα Διοίκησης, δημόσια η ιδιωτικά, δεν μπορούν να συνεχίζουν να σχεδιάζουν και να δρουν σε συνθήκες “μη - αλλαγής” (Morgan, 1972).

¹⁷Moorhead G, Griffi n R. Organizational behavior: Managging people in organizations. Houghton & Miffl in, 1995

Για αυτή τη δράση ο ανθρώπινος παράγοντας μέσα από τη μυϊκή και την πνευματική του δύναμη, καλείται να παίξει τον Πρωτεύοντα ενεργητικό ρόλο, Ομαδικά, Υπεύθυνα, Αποτελεσματικά και Έγκαιρα με Ανθρωποκεντρική λειτουργία, χωρίς εκπτώσεις στους Θεσμούς, για να διαχειρισθεί τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές, όπως των κτιρίων, των μηχανών και των συστημάτων.

Ο Andrew Carnegie αναφέρει « *πάρτε να εργοστάσιά μου, αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια και καλύτερα εργοστάσια* » . Αναγνωρίζεται, λοιπόν, ολοένα και περισσότερο ο σημαντικός ρόλος του Ανθρώπινου Κεφαλαίου και της ενδυνάμωσής του, που είναι μια κοινωνική διαδικασία, όπου μέσα από συγκεκριμένες Διοικητικές λειτουργίες, ρυθμίζεται και προσαρμόζεται ανάλογα από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνθήκες της δεδομένης κοινωνίας, για την ενεργοποίηση και αξιοποίηση όλων των υπολοίπων συντελεστών παραγωγής.

Οι προσπάθειες ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης, είναι μια βασική προϋπόθεση για τη συνολικότερη επάρκεια της Διοίκησης.

Έτσι έχει γίνει πλέον επιτακτικός και αναγκαίος ο ρόλος της Διοίκησης ή Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού για την προσαρμογή, ενδυνάμωση και ανάπτυξη σύγχρονων διοικητικών - διευθυντικών μεθόδων, τεχνικών, δεξιοτήτων και φιλοσοφίας στο πεδίο λειτουργίας των διοικητικών θεσμών στο δημόσιο τομέα.

Ο διοικητικός, αναπτυξιακός, αλλά και στρατηγικός ρόλος της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, με τα δύο βασικά στοιχεία της *βελτίωσης* της *οργάνωσης* που είναι ο τρόπος με τον οποίο διασταυρώνονται και συντονίζονται οι προσπάθειες των υπαλλήλων και της ανάπτυξης των στελεχών που είναι η αξιοποίησή του μέσω της εκπαίδευσης, αποτελούν τις αναγκαίες συνθήκες για να εξασφαλίσουν στο ήδη υπάρχον, αλλά και νεοεισερχόμενο ανθρώπινο δυναμικό, την διατήρηση και απόκτηση περαιτέρω αξίας, με τη συνεχή Εκπαίδευση, αλλά και Ενδυνάμωση, για την επίτευξη του τελικού στόχου που είναι η δημιουργία πηγής Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ: 2^ο Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

2.1 Τι είναι η ποιότητα

Η ποιότητα ως έννοια μπορεί να προσδιοριστεί με αρκετούς τρόπους, καθώς αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια, με αποτέλεσμα να εντοπίζεται δυσκολία στην κατανόηση και την ερμηνεία του όρου.

Ως όρος η ποιότητα χρησιμοποιείται καθημερινά και συνήθως λανθασμένα, διότι συνδέεται συχνά με έννοιες όπως «ακριβό», «πολυτέλεια» ή γενικότερα, σχετίζεται με αυτό που ικανοποιεί κάποιες ιδιαίτερες απαιτήσεις.

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μια εσωτερική θεμελιώδη αντίληψη για την έννοια της ποιότητας, η οποία συνδέεται με ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που απαιτούν να έχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, ώστε να το αποκτήσουν ή να τη χρησιμοποιήσουν.

Οι σύγχρονοι καταναλωτές παρουσιάζονται ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι στο θέμα της ποιότητας, γεγονός που έχει οδηγήσει αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμούς να υιοθετήσουν τις αρχές της ποιότητας στην παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Έχουν δοθεί κατά καιρούς αρκετοί ορισμοί για την έννοια της Ποιότητας. Ερευνώντας στη διεθνή βιβλιογραφία παραθέτουμε ορισμένους από αυτούς:

- Σύμφωνα με το ISO 9000:2005.¹⁸ « Η ποιότητα ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις, χαρακτηριστικά ή ιδιότητες οποιουδήποτε προϊόντος, το καθιστά καλό ή κακό, δηλαδή ο βαθμός αριστείας που κατέχει». Το πρότυπο ορίζει την απαίτηση ως ανάγκη ή προσδοκία.

¹⁸ www.iso.org

- Σύμφωνα με το EN ISO8402(ΕΛΟΤ): « Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες»¹⁹
- Σύμφωνα με το Six Sigma:« Ποιότητα είναι ο αριθμός των ελαττωμάτων ανά εκατομμύριο ευκαιρίες»²⁰.
- Σύμφωνα με τον Taguchi, « Ποιότητα είναι το μέγεθος της ζημιάς που υφίσταται η κοινωνία από τη στιγμή που το προϊόν φεύγει από το εργοστάσιο». Με τον όρο «κοινωνία» εννοεί τον πελάτη, αλλά και τους εργαζόμενους στην επιχείρηση²¹.
- Σύμφωνα με τον Deming, « Η ποιότητα ταυτίζεται με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χωρίς ελλείψεις».

Ο Deming θεωρεί την ποιότητα ως έναν ατελείωτο κύκλο συνεχούς βελτίωσης (PLAN-DO-CHECK-ACT/PDCA-cycle). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μέθοδο πριν εφαρμοστεί μια διαδικασία, σχεδιάζεται, εκτελείται, μελετούνται τα αποτελέσματα της και πραγματοποιούνται οι ανάλογες ενέργειες, ώστε να προχωρήσουμε σε ένα νέο κύκλο συνεχούς βελτίωσης²².

- Σύμφωνα με το Juran: « Ποιότητα είναι η ικανοποίηση ή υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών».

Ο Juran έχει θέσει τρεις βασικούς άξονες για την ποιότητα γνωστούς και ως η τριλογία ποιότητας του Juran, οι οποίοι είναι οι εξής:

1. Σχεδιασμός της Ποιότητας: Η διαδικασία προετοιμασίας για την ικανοποίηση των ποιοτικών στόχων.
2. Έλεγχος της Ποιότητας: Η διαδικασία ικανοποίησης των ποιοτικών στόχων κατά τη διάρκεια των λειτουργιών.

¹⁹ Στεφανάτος, Ν., «Ολική Ποιότητα», Τόμος Β΄, ΕΑΠ, Πάτρα (2000)

²⁰ Johannsen F., Leist S., "A Six Sigma approach for integrated solution", Managing Service Quality, Vol.19, No. 5 (2009)

²¹ Λογοθέτης, Ν. , «Διαδικασίες και Τεχνικές Συνεχούς Βελτίωσης της Ποιότητας», Τόμος Γ΄(2001)ΕΑΠ

²² Deming W.E. «Quality Handbook» 3rd Edition , Mc Graw Hill, 1974, New York

3. Βελτίωση της Ποιότητας: Η διαδικασία εισαγωγής σε πρωτοφανή επίπεδα απόδοσης²³.

- Ο Crosby υποστηρίζει ότι «ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις του πελάτη».

Οι βασικές παράμετροι της φιλοσοφίας του Crosby για την ποιότητα είναι οι εξής:

1. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι κομψότητα.
2. Η μέθοδος για να επιτευχθεί η ποιότητα είναι η πρόβλεψη και η πρόληψη ελαττωμάτων και όχι η επιθεώρηση και η αξιολόγηση μετά την παραγωγή.
3. Το μόνο πρότυπο απόδοσης είναι «κανένα ελαττωματικό προϊόν».
4. Μοναδική μέτρηση της απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας²⁴.

Όταν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες μας συνήθως αναφέρουμε ότι είναι καλής ποιότητας, όταν όμως είμαστε δυσαρεστημένοι, λέμε ότι το προϊόν ή η υπηρεσία είναι κακής ποιότητας.

Ωστόσο, τα μέτρα της ποιότητας είναι υποκειμενικά, καθώς κάτι το οποίο θεωρείται καλό για κάποιον μπορεί για κάποιον άλλο να θεωρείται κακό.

Η σημασία της ποιότητας για κάθε οργανισμό είναι τεράστια καθώς το ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία ενισχύει την αξιοπιστία μιας επιχείρησης τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και έξω από αυτόν και συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία αφοσιωμένων πελατών.

Οι αφοσιωμένοι πελάτες αποφέρουν σημαντικά οφέλη στον οργανισμό καθώς αυξάνουν τα κέρδη της επιχείρησης και της προσδίδουν κύρος και μια καλή θέση στην αγορά.

²³ Juran, J.M., “The Quality Trilogy”, Quality Progress 19, (1986)

²⁴ Crosby, P., “Quality is Free”, N.Y.:mcgraw-Hill (1979)

Έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι η υιοθέτηση προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από το σχεδιασμό και από δραστηριότητες οι οποίες εφαρμόζονται στο πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα, καθίσταται αναγκαία και μεγάλης σημασίας.

2.2 Οι διαστάσεις της Ποιότητας

Γίνεται πλέον κατανοητό ότι η έννοια της ποιότητας χρησιμοποιείται ευρύτατα σε όλους τους τομείς σε καθημερινή βάση γεγονός που καθιστά αναγκαία και τη μέτρηση της η οποία αποτελεί το πρώτο για τη βελτίωσή της.

Σύμφωνα με τον Garvin η ποιότητα παρουσιάζει οκτώ διαστάσεις τις οποίες οι υπεύθυνοι θα πρέπει να εξετάζουν καθορίζοντας ταυτόχρονα τους συντελεστές βαρύτητας για κάθε μια διάσταση.

Συγκεκριμένα οι διαστάσεις είναι οι εξής:

1. *Βασικά χαρακτηριστικά*, είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που ικανοποιούν τις ανάγκες όλων των πελατών, είτε είναι εσωτερικοί είτε εξωτερικοί.
2. *Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά*, είναι τα χαρακτηριστικά τα οποία χρησιμοποιούνται για τη συμπλήρωση των βασικών χαρακτηριστικών και διευκολύνουν τη χρήση της υπηρεσίας και του προϊόντος
3. *Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα*, αναφέρονται σε πιθανές βλάβες και καταστροφές του προϊόντος υπό κανονικές συνθήκες
4. *Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές*, αφορά την ποιότητα κατά την παραγωγική διαδικασία.
5. *Η διάρκεια ζωής του προϊόντος* η οποία συνδέεται άμεσα με την αξιοπιστία του προϊόντος και εξαρτάται από το χρόνο και τον τρόπο της χρήσης του.
6. *Εξυπηρέτηση πριν και έπειτα από την πώληση* η οποία συμπεριλαμβάνει την διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού, την συνέπεια και την ευγένεια εξυπηρέτησης κλπ.
7. *Η αισθητική και η εμφάνιση* του προϊόντος αποτελεί την πρώτη επαφή του καταναλωτή με το προϊόν και παίζει σημαντικό ρόλο στην αγορά ή μη του προϊόντος.

8. Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας προϊόντος, προέρχεται από τα κριτήρια με τα οποία οι καταναλωτές συγκρίνουν τα προϊόντα, πηγάζει από το γεγονός ότι ο καταναλωτής δεν κατέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, με αποτέλεσμα η επιλογή του να μην στηρίζεται σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά της ποιότητας.^{25,26}

2.3 Η οικογένεια των προτύπων ISO 9000

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή ενός συστήματος της σειράς ISO 9000 είναι μεγάλης σημασίας για ένα οργανισμό που επιθυμεί να διασφαλίσει την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών του.

Τα Διεθνή πρότυπα συστημάτων ποιότητας της σειράς ISO 9000 αποτελούν τα πιο γνωστά πρότυπα του ISO και εξετάζουν τις διάφορες πτυχές της ποιοτικής διαχείρισης.

Τα πρότυπα παρέχουν τις οδηγίες και τα εργαλεία για τις επιχειρήσεις και τις οργανώσεις που θέλουν να εξασφαλίσουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους καλύπτουν με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη καθώς και ότι η ποιότητα βελτιώνεται με συνέπεια.

Τα πρότυπα στην οικογένεια του ISO 9000 περιλαμβάνουν:

- ISO 9001:2008 το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις μια ποιοτικής διαχείρισης.
- ISO 9000:2005 το οποίο καλύπτει τις βασικές έννοιες και τη γλώσσα
- ISO 9004:2009 το οποίο εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο θα καταστεί ένα ποιοτικό σύστημα διαχείρισης αποδοτικότερο και αποτελεσματικό
- ISO 19011:2011 το οποίο καθορίζει την καθοδήγηση σχετικά με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς λογιστικούς ελέγχους των ποιοτικών συστημάτων διαχείρισης.

Το πρότυπο ISO 9001 έχει αναθεωρηθεί και εξακολουθεί να αναθεωρείται συνεχώς με την τελική έκδοση να αναμένεται στα τέλη του 2015.

²⁵ Κ.Ν. Δερβιτσιώτης «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» Interbooks 2001

²⁶ Garvin D., Managing Quality (1988) “The strategic and competitive edge”

Το ISO 9001:2008 καθορίζει τα κριτήρια για ένα ποιοτικό σύστημα διαχείρισης και είναι το μόνο πρότυπο που μπορεί να πιστοποιηθεί. Βρίσκει εφαρμογή από οποιαδήποτε οργανισμό ανεξαρτήτου μεγέθους (μεγάλος ή μικρός) καθώς και ανεξάρτητα από τον τομέα δραστηριότητας του.

Το συγκεκριμένο πρότυπο εφαρμόζεται από πάνω από ένα εκατομμύριο επιχειρήσεις και οργανώσεις σε πάνω από 170 χώρες.

Είναι βασισμένο σε διάφορες αρχές ποιοτικής διαχείρισης όπως στην εστίαση στον πελάτη καθώς και στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας, αρχές οι οποίες προσδίδουν στον οργανισμό μια σειρά από πολλά επιχειρησιακά οφέλη.²⁷

2.4 Η Ποιότητα στην Ελλάδα

Τα παλαιότερα χρόνια η έννοια της ποιότητας στη χώρα μας ήταν στενά συνδεδεμένη με την τέχνη, το θέατρο, τη λογοτεχνία, τη φιλοσοφία καθώς και με την επιστήμη των μαθηματικών.

Η ποιότητα αυτή έθεσε τα θεμέλια στον κλασσικό ελληνικό πολιτισμό και υιοθετήθηκε από τη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, από το Βυζάντιο καθώς συναντάται και στην Αναγέννηση η επιρροή της οποίας βρίσκεται ακόμη και στις μέρες μας σε πολλούς δυτικούς πολιτισμούς.

Αποτελεί τον συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα στην αρχαία και τη σύγχρονη Ελλάδα.

Βέβαια, εξαιτίας την Τουρκικής κατοχής την οποία γνώρισε η χώρα μας καθώς και των δύο παγκόσμιων πολέμων (Α' και Β') στους οποίους συμμετείχε, το θέμα της ποιότητας παύει να υφίσταται καθώς έχει τεθεί θέμα επιβίωσης και επανεμφανίζεται στα τέλη του 1950 ως άμεσα συνδεδεμένο με την παραγωγικότητα.

²⁷ www.iso.org/iso/home.html

Η παρουσία ξένων εταιρειών τόσο Ευρωπαϊκών όσο και Αμερικανικών στη μεταπολεμική Ελλάδα ανέπτυξε την αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα των εισαγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η είσοδος της Ελλάδας το 1981 στην οικογένεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέπτυξε και εντατικοποίησε τον ανταγωνισμό των Ελλήνων παραγωγών ώστε να παράγουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Κατά τη συγκεκριμένη περίοδο παρατηρούνται κάποιες δειλές προσπάθειες εφαρμογής ποιότητας σε μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, προσπάθειες οι οποίες δεν οφείλονται σε συστηματική προσπάθεια για τη διαχείριση και διασφάλιση της ποιότητας αλλά σε ικανά και χαρισματικά στελέχη των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι Έλληνες καταναλωτές προτιμούν τα εισαγόμενα προϊόντα καθώς υπερτερούν στην ποιότητα τους σε σχέση με τα εγχώρια, γεγονός που ωθεί τις Ελληνικές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν και να παράγουν ποιοτικά προϊόντα.

Επίσης, ο σκληρός ανταγωνισμός της παγκοσμιοποιημένης πλέον αγοράς επηρεάζει τις επιλογές για βελτίωση της ποιότητας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα της χώρας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ώθηση των Ελληνικών επιχειρήσεων αλλά και ορισμένων Δημόσιων Οργανισμών στην απόφαση για την πιστοποίηση τους με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000.

Τέλος, έπειτα από την ένταξη της Ελλάδας το 2000 στην οικονομική και τη νομισματική πολιτική της Ευρώπης αναγνωρίζεται πλέον η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα καθώς και στην ανάπτυξη της αποδοτικότητας και της ποιότητας, εφαρμόζοντας καλύτερα συστήματα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, στην εκπαίδευση, στις υπηρεσίες υγείας καθώς και σε πολλούς άλλους φορείς με στόχο την ενδυνάμωση της ελληνικής οικονομίας και της ανταγωνιστικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο.

2.5 Μέτρηση Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

Στο Δημόσιο Τομέα τα τελευταία χρόνια, οι εξελίξεις και οι αλλαγές που επήλθαν στην οικονομία της αγοράς οδήγησαν στη Φιλοσοφία της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία αποτελεί ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Οι σχέσεις του πολίτη με το Κράτος διέπονται από ορισμένους νομικούς κανόνες οι οποίοι πραγματώνουν τις αρχές του κράτους δικαίου και της δημοκρατίας²⁸. Η αναζήτηση της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες αναζητείται στη εφαρμογή των κανονισμών, αλλά και στη διαπροσωπική σχέση των υπαλλήλων των οργανισμών και των πολιτών.

Για το σκοπό αυτό νομοθετήθηκαν σειρά πρωτοβουλιών του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Με γνώμονα τον εκσυγχρονισμό, την αναδιοργάνωση μέσω αξιολόγησης της Δημόσιας Διοίκησης, την απλούστευση των διαδικασιών και τη μείωση των διοικητικών βαρών, την ανάπτυξη μηχανισμών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προς τις επιχειρήσεις και τους πολίτες, την επιμόρφωση του προσωπικού, τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου προσωπικού, ώστε να υιοθετηθούν νέες τεχνολογίες που θα είναι αποτελεσματικότερες και επαρκέστερες, με κύριο στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Καθημερινά αναρτώνται από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αρκετές εγκύκλιοι, οι οποίες καθορίζουν κανόνες των δράσεων της Διοίκησης με βασικό άξονα τον ανθρώπινο παράγοντα ως συντελεστή ποιοτικής διοίκησης.

Για να μετρηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα έχουν θεσπιστεί οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σύμφωνα με το νόμο Ν 3230/2004. Στις διατάξεις της παρ. 2 του αρθρ. 1 του νόμου Ν 3230/2004 ως «Δείκτες ορίζονται τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.»

Οι Δείκτες Μέτρησης αποτιμούν το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα από μια δράση. Οι Δείκτες Μέτρησης διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό και προσδιορίζονται από κάθε υπηρεσία ώστε να εκπληρώνονται οι

²⁸ Π. Φαναριώτης, Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Δημόσια Διοίκηση II, εκδόσεις Σταμούλη 1999

σκοποί της μέτρησης και να εκφράζεται το ιδιαίτερο αντικείμενο αρμοδιότητας του κάθε οργανισμού.

Σκοπός της υιοθέτησης των Δεικτών Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών 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. (άρθρ.1 παρ.2 Ν.3230/2004) .

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής κυρώσεων και ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας αλλά ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημόσιων Οργανισμών καθώς συμβάλλει στην αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκροών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών, στην ορθολογική διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών και τη λήψη ανάλογων αποφάσεων, στην ομαλή και συστηματική συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων και στη βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού της Διοίκησης κάθε τύπου Δημόσιας Οργάνωσης.²⁹

Οι Δείκτες διακρίνονται σε γενικούς και σε 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»

Ειδικό δείκτης είναι « εκείνοι που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών». (αρθρ. 5 παρ. 2 και 3 Ν. 3232/2004).

²⁹ Εγκύκλιος ΔΠΠΑ αρ. πρωτ. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006, αναρτημένη στο διαδικτυακό χώρο www.gspa.gr

2.6 Εσωτερικός έλεγχος στο Δημόσιο Τομέα

2.6.1 Διακυβέρνηση του Δημόσιου Τομέα

Ο δημόσιος Τομέας είναι αρκετά περίπλοκος και οι φορείς του δεν έχουν μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή ή συγκεκριμένο μέγεθος, καθώς και δεν λειτουργούν εντός ενός κοινού νομοθετικού πλαισίου. Επομένως, είναι αρκετά σημαντικό να αναγνωριστεί η ποικιλομορφία του δημοσίου τομέα και τα διαφορετικά μοντέλα διακυβέρνησης που ισχύουν σε διάφορες χώρες και σε διαφορετικούς τομείς, καθένας από τους οποίους έχει μοναδικά χαρακτηριστικά.

Στον όρο «Δημόσιος Τομέας» περιλαμβάνονται το Δημόσιο, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι Δημόσιες Υπηρεσίες, οι Τράπεζες οι οποίες ανήκουν στο Δημόσιο, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου καθώς και εκείνα που διέπονται από το ιδιωτικό δίκαιο³⁰.

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί χώρο παραγωγής και μηχανισμό εφαρμογής της Δημόσιας Πολιτικής. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ Δημόσιας Διοίκησης και Δημόσιας Πολιτικής ακολουθούν κυκλική σχέση.

Η διοικητική δράση στην ελληνική έννομη τάξη διέπεται από τρεις βασικές αρχές:

1. Την αρχή της νομιμότητας, δηλαδή τη διενέργεια από τα διοικητικά όργανα μόνο νομίμων ή υλικών ενεργειών που προβλέπονται και επιβάλλονται ή επιτρέπονται από κανόνες δικαίου
2. Την αρχή του δημοσίου συμφέροντος, δηλαδή την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος μέσω των ενεργειών των διοικητικών οργάνων
3. Την αρχή της προστασίας των δικαιουμένων, δηλαδή προστασία των δικαιωμάτων και συμφερόντων που κατοχυρώνονται από το Σύνταγμα και προβλέπονται από τη νομοθεσία.³¹

Στο δημόσιο τομέα, η διακυβέρνηση αφορά τα μέσα με τα οποία οι στόχοι προσδιορίζονται και επιτυγχάνονται. Περιλαμβάνει επίσης τις δραστηριότητες που

³⁰ Φορτσάκης Θ., « Ο δημόσιος Τομέας: Περιεχόμενο, Όρια, Ιδιωτικοποιήσεις», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα 2001

³¹ Σπηλιωτόπουλος Ε., « Ο Δικαστικός Έλεγχος της Διοικητικής Δράσης», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, 2001

εξασφαλίζουν την αξιοπιστία μιας κυβέρνησης, καθιερώνουν τη δίκαιη παροχή υπηρεσιών και αξιολογούν την κατάλληλη συμπεριφορά των ανωτέρων δημόσιων υπαλλήλων, περιορίζοντας το κίνδυνο στη δημόσια διοίκηση.

Σε όλες τις χώρες, ο δημόσιος τομέας παίζει σημαντικό ρόλο στην κοινωνία και η διακυβέρνησή του θα πρέπει να είναι αποτελεσματική ώστε να ενθαρρύνει την αποτελεσματική χρήση των δημόσιων πόρων, να αναπτυχθεί ο εντατικός έλεγχος για την ορθή διαχείριση των πόρων αυτών καθώς και να βελτιώσει τη διοίκηση και παροχή υπηρεσιών ώστε να έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων.³²

Βέβαια οι κυβερνήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο διαφέρουν σε δομή και γι' αυτό το λόγο δεν είναι εφικτό να υπάρχει ένα ενιαίο μοντέλο διακυβέρνησης το οποίο να εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα, στις υπηρεσίες, οργανισμούς και φορείς του.

Ωστόσο υπάρχουν και ορισμένες αρχές διακυβέρνησης του δημοσίου τομέα οι οποίες παρουσιάζουν κοινά στοιχεία σε όλες τις χώρες. Οι κοινές αυτές αρχές διακυβέρνησης αφορούν κυρίως τις πολιτικές, διαδικασίες και δομές οι οποίες χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό ώστε να κατευθύνει, να αξιολογεί τις δραστηριότητες της, να εκπληρώνει τους στόχους της καθώς και να διασφαλίζει τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων ομάδων.

Επιπλέον, παρουσιάζονται και κάποια κοινά στοιχεία στη διακυβέρνηση τόσο του δημοσίου όσο του ιδιωτικού τομέα τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

Διακυβέρνηση Δημοσίου τομέα:

Οι ελεγκτές του δημοσίου τομέα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική διακυβέρνηση του δημοσίου τομέα.

Ο όρος διακυβέρνηση αναφέρεται στο πως ένας οργανισμός λαμβάνει και υλοποιεί αποφάσεις « Διακυβέρνηση είναι διαδικασίες με τις οποίες οι οργανώσεις διευθύνονται, ελέγχονται και λογοδοτούν». Επειδή οι φορείς του δημοσίου τομέα σε ολόκληρο τον κόσμο είναι δομημένες με διαφορετικό τρόπο, με διαφορετικές και πιθανώς επικαλυπτόμενες εντολές και δικαιοδοσίες, δεν εφαρμόζεται ένα μοναδικό μοντέλο διακυβέρνησης. Παρόλα αυτά, ορισμένες αρχές διακυβέρνησης είναι κοινές

³² The institute of internal Auditors/ www.theiia.org, The role of Auditing in Public Sector Governance. 2006

σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα. Κοινές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν τις πολιτικές, διαδικασίες και δομές που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό για να κατευθύνει και να ελέγξει τις δραστηριότητες του, για να επιτύχει τους στόχους του καθώς και για να προστατεύσει τα συμφέροντα των διαφόρων ομάδων μετόχων του ηθικά.

Αρχές διακυβέρνησης:

Ρύθμιση κατεύθυνσης: Η καλή διακυβέρνηση καθορίζει τις πολιτικές για να καθοδηγήσει τις δράσεις ενός οργανισμού. Στο δημόσιο τομέα, η πολιτική μπορεί να κατευθύνεται μέσω ευρέων εθνικών στόχων, στρατηγικών σχεδίων, στόχους απόδοσης, νομοθετική καθοδήγηση, καθορισμένη εποπτεία οργανισμών, ή νομοθετικές επιτροπές εποπτείας. Οι πολιτικές ενός δημοσίου φορέα ή τουλάχιστον οι προτεραιότητες του, μπορεί γενικά να βρεθούν στο στρατηγικό του σχέδιο, το επιχειρησιακό σχέδιο, ή τον προϋπολογισμό, ο οποίος διαθέτει περιορισμένους πόρους για συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Η συμβατική σοφία είναι ότι η κυβέρνηση δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική στην έλλειψη δημόσιας εμπιστοσύνης. Οι κυβερνητικοί ελεγκτές διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην προώθηση αυτής της εμπιστοσύνης και μάλιστα έχουν αναφερθεί ως οι θεματοφύλακες της δημόσιας εμπιστοσύνης. Χωρίς αυτούς, οι πολίτες θα είχαν έλλειψη αξιόπιστων γνώσεων σχετικά με την ευρωστία των πολλών εσωτερικών διεργασιών της κυβέρνησης.

Μετάδοση ηθικής:

Η καλή διακυβέρνηση περιλαμβάνει διατυπωμένες με σαφήνεια ηθικές αξίες, στόχους και στρατηγικές: κατάλληλο έλεγχο στην κορυφή και εσωτερικό έλεγχο. Πρέπει να ευθυγραμμίσει τις πολιτικές και τις διαδικασίες για την ενθάρρυνση των εργαζόμενων και τη δημόσια επίσημη συμπεριφορά που είναι σύμφωνη με τη δεοντολογία και τις αξίες του οργανισμού του δημοσίου τομέα. Ένα σημαντικό στοιχείο που είναι απαραίτητο για την επίτευξη συμπεριφοράς που είναι σύμφωνη με τις καλές ηθικές αρχές είναι η θέσπιση και η εφαρμογή σαφών γραμμών υπευθυνότητας που κάνει τους ανθρώπους υπεύθυνους για να κάνουν το σωστό πράγμα.

Επίβλεψη των αποτελεσμάτων:

Η καλή διακυβέρνηση προϋποθέτει διαρκή εποπτεία προκειμένου να διασφαλίζεται ότι η πολιτική (τακτική, μεθοδολογία) εφαρμόζεται σύμφωνα με τον προορισμό, οι στρατηγικές να πληρούνται, καθώς και η συνολική απόδοση του δημόσιου τομέα να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της κοινωνίας, ενώ συμμορφώνεται με πολιτικές, νόμους και κανονισμούς.

Εκθεση Υπευθυνότητας (Λογοδοσίας):

Επειδή οι φορείς του δημοσίου τομέα ενεργούν ως «πράκτορες» για να χρησιμοποιήσουν τους πόρους και αρμοδιότητες για την επίτευξη προσδιορισμένων στόχων, οι οντότητες του δημοσίου πρέπει να λογοδοτήσουν για τον τρόπο που χρησιμοποιούν τους πόρους και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί. Κατά συνέπεια, η καλή διακυβέρνηση απαιτεί τακτικές οικονομικές και αναφορές απόδοσης που έχουν εγκριθεί για την ακρίβεια από έναν ανεξάρτητο ελεγκτή. Η λογοδοσία σημαίνει επίσης την επιβολή ποινών ή κυρώσεων εναντίον εκείνων που δεν εφάρμοσαν ορθά τους πόρους για σκοπούς άλλους από τους προβλεπόμενους.

Διορθωτική πορεία:

Όταν ο οργανισμός δεν έχει επιτύχει τους οικονομικούς ή τους επιχειρησιακούς στόχους απόδοσης, ή όταν προβλήματα διαπιστώνονται στη διαχείριση ή τη χρήση των πόρων, ένα καλό σύστημα διακυβέρνησης θα εντοπίσει την ριζική αιτία των προβλημάτων, θα καθορίσει τις διορθωτικές ενέργειες και αυτές εφαρμόζονται αποτελεσματικά. Τα ευρήματα του Ελεγκτικού Συνεδρίου και οι συστάσεις του αντιπροσωπεύουν κρίσιμη συμβολή στην καλή διακυβέρνηση που μπορεί να οδηγήσει οργανισμούς να αποκαταστήσουν αναγνωρίσιμες αδυναμίες και ελλείψεις έγκαιρα και καταλλήλως.

Αρχές Διακυβέρνησης Κρίσιμες στο δημόσιο τομέα:

Μοναδικές αρχές διακυβέρνησης προκύπτουν από τη μοναδική φύση του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα, μοναδική για το δημόσιο τομέα είναι η σημασία των πολιτικών δυνάμεων, η μη κερδοσκοπική φύση και ο απώτερος στόχος της δημόσιας υπηρεσίας για πολλές δραστηριότητες του δημοσίου τομέα. Ταυτόχρονα, οι φορείς του δημοσίου τομέα ασκούν εξουσίες καταναγκασμού (π.χ. αστυνομία, φορολόγηση και νομοθεσία) επί των πολιτών και των οικονομικών επιχειρήσεων και ως εκ τούτου

θα πρέπει να θεσπίσουν προστασίες για να διασφαλίσουν τη δικαιοσύνη και τη υπευθυνότητα στη χρήση αυτών των εξουσιών και στην προσφορά των αναμενόμενων υπηρεσιών. Αυτές οι προστασίες είναι θεμελιώδους σημασίας σε πολιτικά συστήματα στα οποία οι πολίτες τροφοδοτούν τις οντότητες του δημόσιου τομέα με τις δυνάμεις (εξουσίες) τους. Σε γενικές γραμμές, κάθε μορφή του δημόσιου φορέα μπορεί να επωφεληθεί από τα μέτρα υπευθυνότητας που εξασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν τους πόρους και την εξουσία για να εκπληρώσουν τους υποχρεωτικούς σκοπούς και στόχους. Επιπλέον, η καλή δημόσια διακυβέρνηση απαιτεί δίκαιη και αμερόληπτη επιβολή νόμων και κανονισμών. Η απουσία δομών καλής διακυβέρνησης και η έλλειψη τήρησης βασικών αρχών διακυβέρνησης αυξάνει τον κίνδυνο της δημόσιας διαφθοράς, η οποία ορίζεται ως η κατάχρηση της ανατεθείσας εξουσίας για προσωπικό όφελος. Ως εκ τούτου, εκτός από τις βασικές αρχές διακυβέρνησης που περιγράφονται στις προηγούμενες παραγράφους, η τήρηση των αρχών υπευθυνότητας, η διαφάνεια, η ακεραιότητα και η ισότητα είναι απαραίτητες στο δημόσιο τομέα.

Διαφάνεια:

Η αρχή της διαφάνειας αφορά στην ειλικρίνεια των ατόμων που εμπλέκονται στη σύσταση ενός δημόσιου φορέα. Η καλή διακυβέρνηση περιλαμβάνει την κατάλληλη δημοσιοποίηση των βασικών πληροφοριών στους πολίτες έτσι ώστε να έχουν τα σχετικά στοιχεία για την επίδοση και τις πράξεις του δημόσιου τομέα που απαιτούνται για να κατανοήσουν πλήρως τα κίνητρα και να φτάσουν σε σωστά συμπεράσματα για τις επιπτώσεις των ενεργειών του. Κατά συνέπεια, οι αποφάσεις του δημόσιου τομέα, οι ενέργειες και οι συναλλαγές πρέπει να διεξάγονται φανερά. Πολλοί φορείς του δημόσιου τομέα, είναι υποχρεωμένοι από το νόμο να δημοσιοποιούν δημόσια έγγραφα κατόπιν αιτήματος.

Επιπλέον, πολλοί φορείς του δημόσιου τομέα είναι υποχρεωμένοι από το νόμο να δημοσιεύουν ανακοινώσεις συναντήσεων συμπεριλαμβανόμενων συγκεκριμένων θεμάτων της ημερήσιας διάταξης. Αν και το δημόσιο συμφέρον μερικές φορές εξυπηρετείται με την προστασία των πληροφοριών από διαρροή- όπως περιπτώσεις όπου η εθνική ασφάλεια, ποινικές έρευνες, ή οι αποκλειστικές πληροφορίες μιας ιδιωτικής εταιρείας τίθεται σε κίνδυνο-η διαφάνεια των δράσεων του δημόσιου τομέα και οι πληροφορίες διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη δημόσια εποπτεία. Οι

ελεγκτές μπορούν να προσφέρουν μια άμεση σύνδεση μεταξύ της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των φορέων του δημοσίου τομέα. Οι νομοθέτες και το κοινό στρέφονται στους Ελεγκτές για τη διασφάλιση ότι οι δράσεις του δημοσίου τομέα είναι ηθικές και νόμιμες και ότι η οικονομική έκθεση και η έκθεση απόδοσης αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πραγματική διάσταση των εργασιών.

Ακεραιότητα:

Η αρχή της ακεραιότητας καλεί τους δημόσιους υπαλλήλους να ενεργούν με συνέπεια, σύμφωνα με ηθικές αρχές και τις αξίες, τις προσδοκίες, τις πολιτικές και τα αποτελέσματα του φορέα του δημοσίου τομέα. Η διάβρωση της δημόσιας εμπιστοσύνης, αν η δημόσια ενημέρωση και οι δράσεις δεν είναι αξιόπιστες και έγκυρες υπονομεύει τη νομιμότητα του δημοσίου τομέα και την ικανότητα να κυβερνήσει. Τα πολιτικά, κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά κόστη για την κοινωνία μπορεί να είναι εκτεταμένα. Η αρχή της ακεραιότητας ισχύει επίσης όταν οι πληροφορίες παρέχονται για δανεισμό σε αυτούς που εξουσιάζουν ή διοικούν επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι συνέπειες παραβίασης της προσδοκίας της υψηλότερης ακεραιότητας μπορεί να είναι ταχείες και συγκλονιστικές όταν η εμπιστοσύνη των ανθρώπων στο δημόσιο τομέα, τους θεσμούς του και την ηγεσία υπονομεύεται.

Ιδια Κεφάλαια (Ισότητα):

Η αρχή της επιείκειας (ισότητα) σχετίζεται με το πόσο δίκαια ασκούν οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα τις εξουσίες που τους έχουν ανατεθεί. Το κοινό χορηγεί στους πράκτορες του-στους υπάλληλους του δημοσίου τομέα- και τα χρήματα και την εξουσία να ασκήσουν τις αρμοδιότητές τους. Ωστόσο, σχετίζεται με την κατάχρηση της εξουσίας του δημοσίου τομέα, την σπατάλη πόρων και οποιαδήποτε άλλα θέματα που αφορούν τη διαφθορά ή την κακή διαχείριση που θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά τις υποχρεώσεις του οικονομικού φορέα και της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η ισότητα του δημοσίου τομέα μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί σε τέσσερις διαστάσεις:

1. Οι δαπάνες παροχής υπηρεσιών που πληρώνονται με την καταβολή φόρων και τελών που χρεώνονται από το φορέα του δημοσίου τομέα και δανειακά κεφάλαια που θα πρέπει να αποπληρωθούν από μελλοντικούς φόρους. Το κόστος των υπηρεσιών μπορεί επίσης να περιλαμβάνει έμμεσες ή μελλοντικές δαπάνες που προκύπτουν από την τρέχουσα δράση ή αδράνεια του δημοσίου τομέα.

2. Η παροχή υπηρεσιών περιλαμβάνει άμεσες υπηρεσίες, όπως οι υποδομές μεταφορών, δημόσια εκπαίδευση και υγεία, καθώς και οι έμμεσες υπηρεσίες, όπως η οικονομική διαχείριση και η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου.

3. Η αστυνομική και κανονιστική εξουσία αφορά τη χρήση του φορέα του δημόσιου τομέα της καταναγκαστικής εξουσίας του: σύλληψη, κατάσχεση ακινήτων, δικαίωμα απαλλοτρίωσης και ρυθμιστικές διεργασίες όπως η χορήγηση αδειών οינוπνευματώδους ποτού ή οικοδομικών αδειών.

4. Η ανταλλαγή πληροφοριών σχετίζεται με τη διαφανή διαδικασία λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων πρόσβαση στα αρχεία και επίσημα έγγραφα του δημοσίου τομέα, καθώς και τη δυνατότητα να κοινοποιηθούν.³³

2.6.2 Διαδικασίες ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του κράτους δικαίου είναι η δυνατότητα να ελέγχεται τόσο η κρατική όσο και η διοικητική δράση. Ο έλεγχος της διοικητικής εξουσίας χρησιμοποιείται ως μέσο προστασίας του ατόμου.

Οι μορφές οι οποίες διακρίνονται και συνδέονται με τη φύση της διοικητικής δράσης είναι οι εξής:

- Ο πολιτικός – κοινοβουλευτικός έλεγχος: στη βουλευτική δημοκρατία η άσκηση της εκτελεστικής εξουσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον έλεγχο μέσω καθιερωμένων πολιτικών διαδικασιών όπως ο κοινοβουλευτικός έλεγχος ο οποίος καλύπτει το σύνολο της διοικητικής δράσης.

³³ The Institute of Internal Auditors/ www.theiia.org, The Role of Auditing in public Sector Governance , 2nd Edition 2012

- Ο δικαστικός έλεγχος: Ο δικαστικός έλεγχος με την προσφυγή των πολιτών στα δικαστήρια αποτελεί τον πιο δραστικό και σύνηθες τρόπο με τον οποίο προστατεύεται ο πολίτης απέναντι στις προσβολές των δικαιωμάτων του από την κρατική εξουσία.
- Ο διοικητικός έλεγχος (εσωτερικός και εξωτερικός): ο διοικητικός έλεγχος έχει ως στόχο την αποδοτικότητα, νομιμότητα, ορθολογικότητα της διοικητικής δράσης.

Ο δημόσιος τομέας αντιπροσωπεύει μια σχέση εντολέα-εντολοδόχου. Οι υπάλληλοι έχουν το ρόλο του εντολοδόχου, δηλαδή πρέπει να λογοδοτούν στην αρχή/εντολέα για τον τρόπο χρήσης και διαχείρισης των δημόσιων πόρων καθώς και να αξιολογούν σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι δημόσιοι στόχοι που έχουν τεθεί. Μέσα από μια αποτελεσματική ελεγκτική δραστηριότητα μειώνονται οι κίνδυνοι οι οποίοι ενυπάρχουν στη σχέση εντολέα και εντολοδόχου.

Τον κύριο έλεγχο τον έχει ο ελεγκτής έτσι ώστε να παρέχει μια ανεξάρτητη, αντικειμενική αξιολόγηση του έργου του εντολοδόχου καθώς και να υποβάλλει έκθεση σχετικά με το αν ο εντολοδόχος χρησιμοποιεί τους δημόσιους πόρους σύμφωνα με τις επιθυμίες του εντολέα.

Για να βεβαιώνεται η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς, των αποτελεσμάτων απόδοσης της συμμόρφωσης και άλλων μέτρων η οποία προκύπτει από διάφορους παράγοντες που ενυπάρχουν στη σχέση μεταξύ εντολέα και εντολοδόχου.³⁴

Σκοπός των διοικητικών ελέγχων είναι η υποστήριξη της δημόσιας διοίκησης και των στελεχών της στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Μορφές ελέγχου συνιστούν οι διοικητικές προσφυγές, η διοικητική εποπτεία, ο έλεγχος και η διαμεσολάβηση.

Ανεξάρτητα από το αντικείμενο του ελέγχου και τους στόχους κάθε έλεγχος περιλαμβάνει τρία στάδια:

³⁴ The Institute of internal Auditors/ www.theiia.org, The Role Auditing in Public Sector Governance

- α. Το σχεδιασμό ελέγχου
- β. Τη διενέργεια του ελέγχου
- γ. Την κατάρτιση της έκθεσης αποτελεσμάτων του ελέγχου.

Ένας αποτελεσματικός έλεγχος του δημοσίου τομέα ενισχύει σημαντικά τη διακυβέρνηση δίνοντας στους πολίτες τη δυνατότητα να θεωρούν την κυβέρνηση υπόλογη. Το έργο των ελεγκτών αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό έργο στις πτυχές της διακυβέρνησης το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για το δημόσιο τομέα, για την προώθηση της αξιοπιστίας, της δικαιοσύνης και της κατάλληλης συμπεριφοράς των κυβερνητικών αξιωματούχων, μειώνοντας παράλληλα τον κίνδυνο διαφθοράς στο δημόσιο. Επομένως είναι ιδιαίτερα σημαντικό, οι ελεγκτικές διαδικασίες να έχουν διαμορφωθεί κατάλληλα και να έχουν μια ευρεία εντολή για την επίτευξη των στόχων τους. Οι ελεγκτές πρέπει να ενεργούν με ακεραιότητα και να παρέχουν αξιόπιστες υπηρεσίες.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες στο δημόσιο τομέα πρέπει να παρουσιάζουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά:

- Οργανωτική ανεξαρτησία: η οργανωτική ανεξαρτησία επιτρέπει την εκτέλεση της ελεγκτικής διαδικασίας χωρίς την παρέμβαση από την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα
- Επίσημη εντολή: οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα της ελεγκτικής δραστηριότητας καθορίζονται από το Σύνταγμα της κυβέρνησης, τον καταστατικό χάρτη ή από άλλα βασικά νόμιμα έγγραφα.
- Απεριόριστη πρόσβαση: οι έλεγχοι που διεξάγονται πρέπει να διέπονται από πλήρη και απεριόριστη πρόσβαση σε υπαλλήλους, περιουσιακά στοιχεία και αρχεία.
- Επαρκής χρηματοδότηση: η δραστηριότητα του ελέγχου πρέπει να διαθέτει επαρκή χρηματοδότηση σε σχέση με το μέγεθος των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών της. Το χαρακτηριστικό αυτό δεν πρέπει να είναι υπό τον έλεγχο του ελεγχόμενου οργανισμού καθώς επηρεάζει την ικανότητα ελεγκτικής δραστηριότητας της για τη διεξαγωγή των καθηκόντων της.
- Ικανή ηγεσία: η ηγεσία της ελεγκτικής δραστηριότητας θα πρέπει να είναι σε θέση να στελεχώνει αποτελεσματικά, να διατηρεί και να διαχειρίζεται ένα

καλά εξειδικευμένο προσωπικό και παράλληλα να παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ελεγκτικής διαδικασίας

- Ικανό προσωπικό: η ελεγκτική δραστηριότητα χρειάζεται το κατάλληλο προσωπικό, που έχει τα προσόντα και είναι ικανό να διεξάγει το πλήρες φάσμα των ελέγχων που απαιτούνται. Οι ελεγκτές είναι αναγκαίο να συμμορφώνονται με τις ελάχιστες απαιτήσεις συνεχούς εκπαίδευσης που έχουν θεσπιστεί από τις σχετικές επαγγελματικές οργανώσεις και τα πρότυπά τους.
- Υποστήριξη επενδυτών και μετόχων: η νομιμότητα της ελεγκτικής δραστηριότητας και της αποστολής της θα πρέπει να έχει υποστηριχτές τους εκλεγμένους και τους διορισμένους λειτουργούς της κυβέρνησης, τους εμπλεκόμενους φορείς καθώς και τα μέσα ενημέρωσης
- Επαγγελματικά ελεγκτικά πρότυπα: Τα ελεγκτικά αυτά τα πρότυπα στηρίζουν την εφαρμογή των προηγούμενων στοιχείων και παρέχουν ένα πλαίσιο για την προώθηση της ποιότητας του ελεγκτικού έργου. Η ελεγκτική διαδικασία θα πρέπει να διενεργείται σύμφωνα με τα επαγγελματικά ελεγκτικά πρότυπα καθώς πολλά από αυτά έχουν υιοθετηθεί, είτε ως απαίτηση είτε ως καθοδήγηση, από πολλές κυβερνήσεις.³⁵

Ο έλεγχος πρέπει να υποστηρίζει τους κυβερνητικούς ρόλους της εποπτείας, της διορατικότητας και της πρόβλεψης.

Η επιτυχία μιας κυβέρνησης μετρείται κυρίως από την ικανότητα που έχει να παρέχει υπηρεσίες και να υλοποιεί προγράμματα με δίκαιο και ενδεδειγμένο τρόπο, γι' αυτό το λόγο η διαδικασία ελέγχου πρέπει να είναι ικανή να εκτιμάει το πρόγραμμα ως προς την οικονομική ακεραιότητα του, την αποδοτικότητα του και την αποτελεσματικότητά του.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών οι ελεγκτικές διαδικασίες στο δημόσιο τομέα είναι οι εξής:

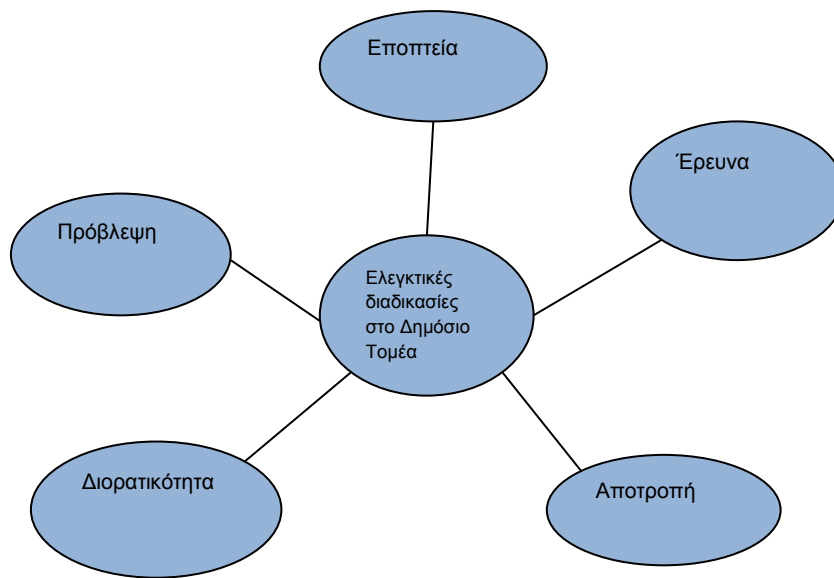
- Εποπτεία: οι ελεγκτές βοηθούν στη λήψη των αποφάσεων στο εάν οι φορείς του δημοσίου τομέα εκτελούν ορθά το έργο τους, χρησιμοποιούν όπως πρέπει

³⁵ The Institute of Internal Auditors/ www.theiia.org, The Role of Auditing in Public Sector Governance

τους διαθέσιμους πόρους για τους επιδιωκόμενους σκοπούς και αν συμμορφώνονται με τους κανονισμούς και τους νόμους.

- Έρευνα: Μέσα από την έρευνα εντοπίζονται ακατάλληλες, παράνομες, αναποτελεσματικές, δόλιες ή καταχρηστικές πράξεις και συλλέγονται στοιχεία για να υποστηρίζονται τις αποφάσεις σχετικά με τις ποινικές διώξεις, τα πειθαρχικά μέτρα, ή άλλα ένδικα μέσα.
- Αποτροπή: Σκοπός της αποτροπής είναι να προσδιορίσει και περιορίσει τις συνθήκες οι οποίες επιτρέπουν τη διαφθορά.
- Διορατικότητα: Οι ελεγκτές πρέπει να είναι διορατικοί ώστε να βοηθούν τους υπεύθυνους να καθορίζουν ποιες λειτουργίες και ποια προγράμματα λειτουργούν ορθά και ποια όχι.
- Πρόβλεψη: Σκοπός της πρόβλεψης είναι να βοηθήσουν τους οργανισμούς μέσα από την ικανότητα των ελεγκτών να προβλέπουν μελλοντικές τάσεις και πιθανές προκλήσεις πριν αυτές εξελιχθούν σε κρίσεις.

Όλοι αυτοί οι ρόλοι τους οποίους πρέπει να διενεργούν οι ελεγκτές διασφαλίζουν τις βασικές αξίες της κυβέρνησης καθώς επίσης διασφαλίζεται και το γεγονός ότι οι διοικήσεις των φορέων λειτουργούν με τιμιότητα, διαφάνεια και αμεροληψία.



Σχήμα 1: Ελεγκτικές Διαδικασίες στο Δημόσιο Τομέα

2.6.3 Είδη ελέγχου στη δημόσια διοίκηση

Οι έλεγχοι οι οποίοι διεξάγονται στη δημόσια διοίκηση μπορούν να διακριθούν σε διάφορους τύπους με βάση τα κριτήρια διάκρισης ελέγχου που παρουσιάζεται παρακάτω:

Κριτήριο Διάκρισης Ελέγχου	Είδη Ελέγχου
Διάρκεια	1. Τακτικός 2. Έκτακτος
Έκταση	1. Ειδικός 2. Γενικός
Χώρο Διενέργειας	1. Συγκεντρωτικός/Διερευνητικός 2. Επιτόπιος
Μέθοδος Διενέργειας	1. Καθολικός 2. Δειγματοληπτικός
Περιεχόμενο Ελέγχου	1. Έλεγχος Νομιμότητας 2. Έλεγχος Σκοπιμότητας 3. Έλεγχος Χρηστής Οικονομικής Διοίκησης

Πίνακας 1 : Είδη Ελέγχου

Πηγή: Φυτράκης Ε.,(2010) « Τα Ελεγκτικά Σώματα της Διοίκησης Θεωρία-Νομοθεσία-Νομολογία »Νομική Βιβλιοθήκη

-Τακτικός και έκτακτος: Ο τακτικός και ο έκτακτος έλεγχος διενεργούνται με βάση με βάση πρόγραμμα το οποίο έχει εκπονηθεί από το ελεγκτικό σώμα και έχει ως στόχο τη διακρίβωση της συμμόρφωσης των υπηρεσιών/Οργανισμών με το νομικό πλαίσιο από το οποίο διέπονται για τη λειτουργία τους και κυρίως για τη νομιμότητα των διαδικασιών οι οποίες ακολουθούνται καθώς και την ύπαρξη φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς. Ο έκτακτος έλεγχος αποτελεί τον έλεγχο που διενεργείται όταν κρίνεται αναγκαίο και έχει ως στόχο την επιβεβαίωση σημαντικών αποκλίσεων ως προς τη νομιμότητα των διαδικασιών οι οποίες ακολουθούνται καθώς και την ύπαρξη φαινομένων διαφθοράς και κακοδιοίκησης.

-Ειδικός (μερική επιθεώρηση) και γενικός (συνολική επιθεώρηση): ο γενικός έλεγχος διενεργείται στο σύνολο των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών μιας υπηρεσίας, ενώ ο ειδικός έλεγχος διενεργείται σε συγκεκριμένο τμήμα της ελεγχόμενης υπηρεσίας.

- Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος: Ο εσωτερικός είναι ο έλεγχος ο οποίος διενεργείται από όργανα ελεγχόμενης υπηρεσίας (σύστημα εσωτερικού ελέγχου), ενώ ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο έλεγχος που διενεργείται από τα Σώματα Ελέγχου ή της Υπηρεσίας Επιθεώρησης.

- **Συγκεντρωτικός/ διερευνητικός και επιτόπιος:** Ο συγκεντρωτικός/ διερευνητικός έλεγχος διεξάγεται στην έδρα του ελεγκτικού οργάνου και περιλαμβάνει εργασίες ελέγχου, χωρίς τη διενέργεια αυτοψίας. Αντίθετα ο επιτόπιος έλεγχος περιλαμβάνει επιτόπια αυτοψία στην έδρα του ελεγχόμενου οργανισμού.

- **Καθολικός και δειγματοληπτικός:** Καθολικός είναι ο έλεγχος όταν ελέγχεται κάθε στοιχείο και ενέργεια της ελεγχόμενης υπηρεσίας, ενώ δειγματοληπτικός είναι ο έλεγχος όταν γίνεται στη βάση δείγματος.

- **Έλεγχος νομιμότητας (τυπικός), σκοπιμότητας (ουσιαστικός)** ή έλεγχος χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.³⁶

Έπειτα από την ανάλυση της έννοιας της ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα και πώς μετράται η ποιότητα σε αυτόν, με ποιες διαδικασίες πραγματοποιείται ο έλεγχος καθώς και τα είδη που υπάρχουν θα πρέπει να αναλύσουμε και την ευρύτερη έννοια του εσωτερικού ελέγχου η οποία είναι πολύ σημαντική για την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης μεθοδολογίας από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις με σκοπό να έχουν ικανοποιημένους πελάτες.

2.6.4 Διαφορές του εσωτερικού ελέγχου στον ιδιωτικό τομέα σε σχέση με το δημόσιο τομέα

Εσωτερικοί έλεγχοι πραγματοποιούνται τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Βέβαια, εμφανίζονται ορισμένες ομοιότητες και διαφορές στην εφαρμογή του ανάμεσα στους δυο τομείς.

Σύμφωνα με τον Jenny Goodwin³⁷ συνολικά οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου του δημόσιου τομέα έχουν υψηλότερη θέση από τις αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα, όπου περισσότερο από το ένα τρίτο των εσωτερικών ελεγκτών που είναι επικεφαλής δίνουν αναφορά στον Chief Financial Officer (Αρχιλογιστή).

³⁶ Φυτράκης Ε.,(2010) « Τα Ελεγκτικά Σώματα της Διοίκησης Θεωρία-Νομοθεσία-Νομολογία » Νομική Βιβλιοθήκη

³⁷ Jenny Goodwin” A comparison of internal audit in the private and public sectors. School of Accountancy”, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia

Επιπλέον, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιηθεί ως λειτουργία «θητείας» στο δημόσιο τομέα.

Ενώ ένα παρόμοιο ποσοστό των επιχειρήσεων που ανήκουν σε κάθε τομέα ασχολούνται με την εξωτερική ανάθεση ορισμένων δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου τους, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν τον εξωτερικό ελεγκτή τους για να παρέχει αυτές τις υπηρεσίες. Ο χρόνος που δαπανάται για διάφορες δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου είναι παρόμοιος και στους δύο τομείς. Οι αλληλεπιδράσεις με τον εξωτερικό ελεγκτή επίσης δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές και στους δύο τομείς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 Η ηγετική συμπεριφορά

Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει πως για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους πλέον, δεν τους αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία είναι μόνο καλοί διαχειριστές και μάνατζερς αλλά θα πρέπει ταυτόχρονα να είναι και ηγέτες. Σύμφωνα με τους περισσότερους ορισμούς στη διεθνή βιβλιογραφία «ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο πετυχαίνει κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες να κάνει άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Έτσι αντιλαμβανόμαστε πως ηγέτης μπορεί να είναι οποιοσδήποτε άνθρωπος έχει τα χαρακτηριστικά αυτά και τα εφαρμόζει σε μια ομάδα³⁸.

Για παράδειγμα, ηγέτης³⁹ θεωρείται εκείνος ο προϊστάμενος που ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια των ικανοποιημένων συνεργατών του.

Εκτός από όλα αυτά βέβαια πρέπει να σημειωθεί πως ο καλός ηγέτης καθοδηγεί, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ανοίγει δρόμους και ορίζοντες και γενικότερα προσπαθεί να βελτιώνει το έργο και της συνθήκες της ομάδας της οποίας ηγείται.

Το πρώτο ερώτημα που προσπάθησαν να απαντήσουν οι μελετητές του ρόλου του ηγέτη αφορούσε τα ειδικά γνωρίσματα που αναδεικνύουν έναν άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας. Οι πρώτες προσπάθειες επικεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη όπως: αποφασιστικός, έξυπνος δυναμικός, δίκαιος, πειστικός κτλ. Όμως σύντομα οι πρώτες απόψεις σχετικά με τα γνωρίσματα του ηγέτη αμφισβητήθηκαν καθώς διαπιστώθηκε πως υπάρχουν ηγέτες με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας από τα συνηθισμένα. Τότε εμφανίστηκε ένα δεύτερο επιστημονικό ρεύμα το οποίο υποστήριξε ότι αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται και να ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα ένα άτομα δεν είναι τόσο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αλλά τα αποτελέσματα από τις δράσεις του. Έτσι οι προσπάθειες

³⁸ Νικόλο Μακιαβέλι. Ο Ηγεμόνας. Σελίδες 61-63. Μετάφραση Ηλέκτρα Ανδρεάδη. Εκδόσεις Κάκτος. Αθήνα 1989

³⁹ Porter I. & E. Lower, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood, 1980

επικεντρώθηκαν στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς δηλαδή στα αποτελέσματα των ενεργειών του ηγέτη.

Με τον τρόπο αυτό ορίζουμε την ηγεσία ή την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου ως το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν επάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και να του έχουν εμπιστοσύνη.

Αφού έγινε η παραπάνω ανάλυση και καθορίστηκε η ως έννοια η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να οριστούν και κάποια βασικά στοιχεία τα οποία συνθέτουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου έτσι ώστε αυτή να χαρακτηρίζεται ως ηγετική. Τα στοιχεία αυτά είναι⁴⁰:

1. Η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοση του στους συνεργάτες του ώστε αυτοί να το αντιληφθούν και να πιστέψουν σε αυτό και η σύνδεση του οράματος αυτού με καθημερινές εργασίες ώστε να δίνει νόημα σε αυτές.
2. Η δημιουργία ομάδας και η επίτευξη καλού κλίματος μέσα σε αυτή.
3. Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη και η παρακίνηση των συνεργατών ώστε αυτοί να γίνουν καλύτεροι για την αποδοτικότερη λειτουργία της ομάδας
4. Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών καθώς και η χρήση καινοτομιών
5. Η διαμόρφωση στόχων και σχεδιασμών και η προσπάθεια υλοποίησης αυτών
6. Η επιβράβευση των ατόμων
7. Η ανάπτυξη της παιδείας και της ομαδικής κουλτούρας στο χώρο ευθύνης του ηγέτη
8. Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών καθώς και η αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε αυτό.

Συχνά γίνεται σύγχυση μεταξύ των εννοιών του ηγέτη και του προϊσταμένου καθώς αρκετοί θεωρούν πως οι δύο έννοιες ταυτίζονται, όμως δεν είναι έτσι. Η κύρια

⁴⁰ Νικόλο Μακιαβέλι. Ο Ηγεμόνας. Σελίδες 61-63. Μετάφραση Ηλέκτρα Ανδρεάδη. Εκδόσεις Κάκτος. Αθήνα 1989

διαφορά τους είναι πως «ο ηγέτης εμπνέει», ενώ «ο προϊστάμενος διορίζει». Προκειμένου να γίνει πιο ξεκάθαρη η διάκριση μεταξύ των εννοιών ας δούμε συνοπτικά τις διαφορές του προϊστάμενου από τον ηγέτη.

Τα χαρακτηριστικά του προϊσταμένου είναι τα εξής:

Ο προϊστάμενος διορίζεται, στηρίζεται στην τυπική εξουσία, ελέγχει, εμπνέει φόβο, μιλά στο μυαλό και αποδέχεται και αναλαμβάνει να διαχειριστεί την υπάρχουσα κατάσταση.

Αντίθετα ο ηγέτης⁴¹:

Αναδεικνύεται μέσα από ένα σύνολο ανταγωνιστών, έχει την ικανότητα να πείθει, μπορεί να εμπνέει με όραμα τους συνεργάτες του, κάνει τους συνεργάτες του να τον εκτιμούν, είναι καινοτόμος, κερδίζει το σεβασμό, μιλά στη καρδιά των συνεργατών του.

3.2 Οι πηγές δύναμης του ηγέτη

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμία περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας. Αυτές αποτελούν τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας ευθύνης του⁴².

Σύμφωνα με τον Max Weber⁴³ δύναμη είναι « η δυνατότητα που έχει ο κάθε άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά τις επιμέρους αντιστάσεις». Κατά συνέπεια η δύναμη απαιτεί δύο η περισσότερα άτομα, ένα που να την ασκεί και ένα που να την υφίσταται. Συμπεραίνουμε επομένως ότι δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

Από την άλλη επιρροή είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των ενεργειών και της συμπεριφοράς ενός ατόμου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που

⁴¹ Ζευγαρίδης Σ., Θεωρία Οργανώσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1973

⁴² Porter I. & E. Lower, Managerial Attitudes and Performance, Irwin, Homewood, 1980

⁴³ Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ. Θεωρία και πράξη, Αθήνα 1991

ασκείται σε αυτόν από άλλο άτομο. Επίσης ως εξουσία ορίζεται το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία.

Επομένως ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει καθώς και τις πηγές από όπου τις αντλεί.

Οι βασικές πηγές δύναμης του ηγέτη είναι οι παρακάτω⁴⁴:

1. Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας.

Ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών της ομάδας αλλά και να επιβάλλει ποινές σε όσους δεν συμμορφώνονται με τους κανόνες αυτής.

2. Η δύναμη της αναφοράς ή αλλιώς του προτύπου.

Είναι γεγονός πως κάποια άτομα ειδικότερα οι έφηβοι έχουν συχνά κάποιο άτομο ως σημείο αναφοράς ή πρότυπο και ταυτίζονται με αυτό. Έτσι στόχος του κάθε ηγέτη είναι να εμπνεύσει τους συνεργάτες του, να γίνει πρότυπο για αυτούς και να τον αναγορεύσουν ως αρχηγό.

3. Η δύναμη των ειδικών.

Συχνά η αποδοχή και η ανάδειξη ενός ατόμου ως ηγέτη βασίζεται στις ειδικές γνώσεις που αυτός κατέχει και που μπορεί να μεταδώσει στα μέλη μιας ομάδας. Για παράδειγμα ένας οικονομολόγος ο οποίος προΐστανται ενός διοικητικού συμβουλίου έχει εξειδικευμένες γνώσεις σε ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και μάλιστα επομένως είναι λογικό να ηγείται ενός διοικητικού σχήματος μιας εταιρίας.

4. Η δύναμη των πληροφοριών.

Μια ακόμη πηγή δύναμης των ηγετών είναι η κατοχή των πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.

Οι ηγέτες επιλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας.

⁴⁴ Ζευγαρίδης Σ., Θεωρία Οργανώσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1973

3.3 Πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς

Στη διεθνή βιβλιογραφία η επιστημονική αναζήτηση έχει επικεντρωθεί στα ζητήματα που αφορούν τη μορφή της ηγετικής συμπεριφοράς και στα χαρακτηριστικά τα οποία τη διακρίνουν. Τα ζητήματα τα οποία κατά καιρούς έχουν απασχολήσει τους μελετητές είναι τα εξής δύο⁴⁵:

1. Η περιγραφή των προτύπων ηγεσίας
2. Η αποτελεσματικότητα και η καταλληλότητα των διαφόρων προτύπων ηγεσίας

Ο Lewin⁴⁶ και οι συνεργάτες του μετά από συστηματική έρευνα επάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη στην ομάδα κατέληξαν στα πρότυπα συμπεριφοράς της ηγετικής συμπεριφοράς τα οποία είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό πρότυπο ηγεσίας.

- Στο αυταρχικό πρότυπο, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για την εκτέλεση των αποφάσεων του. Αυτός ο τρόπος εξουσίας θεωρείται ενδεδειγμένος όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το αντικείμενο της δουλειάς τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε κανέναν άλλο τρόπο ηγεσίας. Το πρότυπο αυτό όμως παρουσιάζει αρκετά μειονεκτήματα καθώς οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η παραγωγή είναι καλή μόνο εφόσον ο ηγέτης είναι παρών⁴⁷.
- Στο δημοκρατικό πρότυπο ο ηγέτης λαμβάνει σοβαρά υπόψη στις αποφάσεις του τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή αυτών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Το πρότυπο αυτό αναφέρεται συνήθως στον τρόπο διοίκησης μορφωμένων εργαζόμενων, με υψηλές δεξιότητες ή και μεγάλη εμπειρία.

Οι εργαζόμενοι προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν θετικά στο πρότυπο αυτό πρέπει να έχουν υψηλό αίσθημα ευθύνης, να βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και να είναι δεκτικοί σε καινοτόμες ιδέες και αλλαγές. Τα

⁴⁵ Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ. Θεωρία και πράξη, Αθήνα 1991

⁴⁶ Training in democratic leadership, Bavelas, A., Lewin, K, The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 37(1), Jan 1942, 115-119. doi: [10.1037/h0060358](https://doi.org/10.1037/h0060358)

⁴⁷ Μπουραντάς Δ., Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, εκδόσεις Team, Αθήνα 1992

συμπεράσματα των ερευνών δείχνουν πως αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και σε περισσότερη ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

- Στο εξουσιοδοτικό πρότυπο, ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα στους συνεργάτες του να αποφασίζουν για πολλά θέματα ενώ ο ρόλος του στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων είναι περιορισμένος. Έτσι η ομάδα αυτοοργανώνεται χωρίς τον επηρεασμό από τις επιθυμίες του ηγέτη.

Επίσης, εκτός από τα μοντέλα των προτύπων ηγεσίας ένα ακόμη κριτήριο διάκρισης των προτύπων ηγεσίας είναι βάσει του συνολικού προσανατολισμού και της γενικότερης συμπεριφοράς του ηγέτη. Έτσι σύμφωνα με το κριτήριο αυτό προσδιορίστηκαν δύο βασικές τάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς: α. ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους και β. ο προσανατολισμός προς τα καθήκοντα⁴⁸.

A. Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους

Ο ηγέτης ο οποίος ακολουθεί αυτό τον τρόπο διοίκησης θεωρεί τον άνθρωπο ως τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητες του και αναπτύσσει με αυτόν σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Επίσης, ο ηγέτης ο οποίος ακολουθεί το συγκεκριμένο πρότυπο πιστεύει πως εάν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Έτσι η ηγετική συμπεριφορά περιστρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και την ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση των ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του.

B. Ο προσανατολισμός προς τα καθήκοντα

Στο συγκεκριμένο πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς δίνεται μεγάλη προσοχή στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου και ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που αυτοί έχουν. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι δομές καθώς και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Ο ηγέτης θεωρεί πως όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται τότε εξ ορισμού και τα μέλη της ομάδας θα είναι ικανοποιημένα. Επομένως, η ηγετική συμπεριφορά

⁴⁸ Μπουραντάς Δ., Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, εκδόσεις Team, Αθήνα 1992

επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες οι οποίες αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων⁴⁹.

Στη διάρκεια του χρόνου πολλοί μελετητές προσπάθησαν να ανακαλύψουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό προκειμένου αυτό να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις και να φέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Το συμπέρασμα το οποίο όμως προέκυψε είναι ότι όλα τα πρότυπα μπορούν να είναι αποτελεσματικά όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει πως κάθε φορά ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει κατάλληλα το πρότυπο της ηγεσίας ανάλογα: με το έργο που έχει να υλοποιήσει, με το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία και με την ωριμότητα των ατόμων με τα οποία έχει να συνεργαστεί⁵⁰.

Το καινούργιο στοιχείο εδώ είναι η έννοια της ωριμότητας η οποία από πολλούς θεωρείται ο κύριος και καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία ενός προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς. Ωριμότητα είναι η ικανότητα των ατόμων, δηλαδή να ξέρουν και να μπορούν να υλοποιούν ένα έργο καθώς και η διάθεση τους, δηλαδή κατά πόσο θέλουν να δημιουργήσουν ένα έργο⁵¹. Έτσι, τα άτομα τα οποία θέλουν και μπορούν να υλοποιήσουν ένα έργο θεωρείται πως έχουν υψηλή ωριμότητα και σε αυτά ταιριάζουν περισσότερο το δημοκρατικό και το συμμετοχικό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς καθώς και ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους. Αντίθετα, τα άτομα τα οποία ούτε μπορούν αλλά ούτε και θέλουν να υλοποιήσουν μία δουλειά θεωρούνται ανώριμα και σε αυτά ταιριάζει περισσότερο το αυταρχικό πρότυπο ηγεσίας. Επίσης, τα ηγετικά ανώριμα άτομα πρέπει να είναι προσανατολισμένα προς το καθήκον προκειμένου να κυλήσει ομαλά η παραγωγική διαδικασία μιας επιχειρηματικής μονάδας⁵².

⁴⁹ Χυτήρης Λ., Οργανωτική συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996

⁵⁰ Porter I. & E. Lower, Managerial Attitudes and Performance, Irwin, Homewood, 1980

⁵¹ Shermerhorn J, Jr., Management, John Wiley and Sons, 1996

⁵² Χυτήρης Λ., Οργανωτική συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996

3.4 Ηγετικά προφίλ

Όπως δείξαμε και σε προηγούμενη παράγραφο ο ηγέτης πρέπει να πείθει, να εμπνέει σεβασμό και να είναι αποδεκτός ως αρχηγός από τα μέλη της ομάδας του. Η σημαντικότητα κάθε μιας από τις τρεις αυτές αρετές εξαρτάται από τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει κάθε φορά ο ηγέτης στα πλαίσια μιας ομάδας. Έτσι ανάλογα με τη βαρύτητα του κάθε χαρακτηριστικού διαμορφώνονται διαφορετικά προφίλ τα οποία και είναι απαραίτητα για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Αν και ο αριθμός των ηγετικών προφίλ τα οποία έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία είναι πολύ μεγάλος, στην παρούσα εργασία επιλέχθηκαν να παρουσιαστούν τα τρία σημαντικότερα. Αυτά της ηγεσίας της απόδοσης, της ηγεσίας της ανάπτυξης και τη στρατηγικής ηγεσίας.

1. Η Ηγεσία της απόδοσης

Το προφίλ της ηγεσίας της απόδοσης είναι το τυπικό προφίλ το οποίο συναντά κάποιος σε υψηλόβαθμα στελέχη (managers) μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η ηγεσία της απόδοσης έχει ένα πολύ στενό πλαίσιο αρμοδιοτήτων και απαιτεί ανεπτυγμένες ικανότητες του μάνατζερ καθώς αυτός είναι επιφορτισμένος με το να θέτει στόχους και με να τους εκπληρώνει με τα εκάστοτε μέσα που κατέχει. Οι ηγέτες απόδοσης στοχεύουν στο να εξασφαλίσουν πως όλοι οι εργαζόμενοι προσθέτουν αξία στη λειτουργία της επιχείρησης και είναι στελέχη τα οποία παράγουν περισσότερα από όσα λαμβάνουν ως ανταμοιβή από την εταιρία. Αν και συνηθίζεται να λέγεται πως αυτού του τύπου οι ηγέτες έχουν μάθει να μεταφράζουν τη στρατηγική της επιχείρησης και να τη μετατρέπουν σε καθημερινούς στόχους αυτό που πραγματικά ισχύει είναι πως συνήθως οι ηγέτες οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι στην απόδοση αναλώνονται σε τεχνικά και εξ ολοκλήρου διεκπεραιωτικά ζητήματα.

2. Η ηγεσία της ανάπτυξης

Το συγκεκριμένο προφίλ θεωρείται πως είναι το πιο ισορροπημένο από όλα και αντιπροσωπεύει το τυπικό προφίλ ενός μικρομεσαίου διευθυντικού στελέχους.

Στο πρότυπο αυτό επειδή ακριβώς το στέλεχος δεν βρίσκεται ούτε στα υψηλά ούτε στα χαμηλά στάδια της ιεραρχίας, ισορροπεί τέλεια ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της

ηγεσίας που προαναφέρθηκαν. Οι ηγέτες οι οποίοι ακολουθούν το πρότυπο ανάπτυξης θα πρέπει να διεκπεραιώνουν τη στρατηγική ακόμα και αν δεν έχουν συμμετάσχει στο τρόπο με τον οποίο έχει δημιουργηθεί αυτή η στρατηγική. Οι ηγέτες της ανάπτυξης συχνά πρέπει να εργάζονται και να επηρεάζουν τους συναδέλφους τους ακόμα και όταν δεν έχουν απόλυτη δικαιοδοσία επάνω τους. Έτσι οι ηγέτες του συγκεκριμένου προτύπου θα πρέπει να είναι σε θέση να χειριστούν αποτελεσματικά πιθανές συγκρούσεις οι οποίες θα παρουσιαστούν μέσα στην εταιρία. Εκτός των άλλων οι ηγέτες της ανάπτυξης είναι απαραίτητο να έχουν υψηλό επίπεδο γνώσης και στρατηγικές ικανότητες καθώς είναι αναγκαίο να συνεργάζονται και με άλλα διευθυντικά στελέχη με τα οποία θα πρέπει να επιτύχουν κοινούς στόχους.

3. Η στρατηγική ηγεσία

Το προφίλ της στρατηγικής ηγεσίας υιοθετείται συνήθως από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων. Συνήθως ως στρατηγικός ηγέτης μιας εταιρίας θεωρείται ο πρόεδρος ή ο γενικός διευθυντής. Οι ηγέτες αυτοί οι οποίοι ακολουθούν το συγκεκριμένο πρότυπο ηγεσίας καλούνται να αναπτύξουν στρατηγικές και να σχεδιάσουν το μέλλον. Έτσι προκειμένου κάποιος ηγέτης να μπορέσει να εφαρμόσει σωστά το πρότυπο αυτός χρειάζεται να έχει ανεπτυγμένες ικανότητες έτσι ώστε να είναι σε θέση να ρυθμίζει τις διαφορετικές λειτουργίες οι οποίες αναπτύσσονται σε μια εταιρία και να συντονίζει διαφορετικούς ανθρώπους στον κοινό στόχο για την επιτυχία της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης.

Όσο αφορά τώρα στις ικανότητες του συγκεκριμένου τύπου ηγέτη αυτές θα πρέπει να είναι πολύ ανεπτυγμένες καθώς αυτές σχετίζονται κυρίως με την υποστήριξη την οποία θα πρέπει να παρέχουν αυτού του τύπου οι ηγέτες σε διευθυντικά στελέχη τμημάτων. Επομένως είναι υποχρεωτικό τα υψηλά διευθυντικά στελέχη να δαπανούν πολύ χρόνο προκειμένου να είναι συνεπής στο στρατηγικό αυτό ρόλο που καλούνται να παίζουν και συνήθως δεν είναι αποτελεσματικά καθώς συχνά παραβλέπουν να βοηθήσουν να αναπτυχθούν τα νεότερα διευθυντικά στελέχη.

3.5 Θεωρίες για την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί μια σειρά από θεωρίες σχετικά με το ζήτημα της ηγεσίας οι οποίες διακρίνονται στις εξής κατηγορίες⁵³:

1. Θεωρίες οι οποίες σχετίζονται με το χαρακτήρα του ηγέτη
2. Θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να προσεγγίσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη
3. Θεωρίες και μοντέλα θέσης τα οποία θέλουν να εξηγήσουν τη κατάσταση του ηγέτη κάτω από ορισμένες συνθήκες
4. Θεωρίες οι οποίες συνδέουν την πορεία της ηγεσίας με το σκοπό που αυτή θέλει να επιτελέσει
5. Θεωρία της «κάθετης διπλής κρίκωσης».

Η τελευταία πρόκειται για μια νεοσύστατη θεωρία η οποία αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Cincinnati των Η.Π.Α, «George Graen»⁵⁴ τη δεκαετία του 1980. Σύμφωνα με τη θεωρία του Graen το πρόβλημα της ηγεσίας δεν αφορά μόνο τον ηγέτη αλλά και τους υφιστάμενους αυτού οι οποίοι μπορούν να κάνουν τις επιλογές τους. Απαιτείται επομένως διπλή κρίκωση δηλαδή στενό δέσιμο και των δύο μερών, τόσο της ηγεσίας όσο και των υφισταμένων.

Ο περισσότερος κόσμος φαντάζεται τον ηγέτη με κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως η αυτοπεποίθηση, η ευφράδεια, η ευφυΐα, η ακεραιότητα, ο ενθουσιασμός κ.ά. Συνήθως θεωρείται ότι οι ηγέτες, διακρινόμενοι από τους μη ηγέτες, έχουν κάποια χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν απ' αυτούς. Αυτή η άποψη συνιστά τη βάση των πρώτων θεωριών που διατυπώθηκαν για την ηγεσία, που είναι γνωστές ως θεωρίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη.

Μια από τις πιο παλιές αλλά γνωστές ερμηνείες της ηγεσίας είναι η γενετική προσέγγιση, δηλαδή ότι η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική. Αυτή η προσέγγιση

⁵³ Χυτήρης Λ., Οργανωτική συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996

⁵⁴ George Graen (2008), New frontiers of leadership, IAP

συνοψίζεται με τη φράση «ένας ηγέτης γεννιέται, δε δημιουργείται», και διατηρείται ισχυρή λόγω του ότι προσέφερε μια άμεση ερμηνεία για την καταγωγή της ηγεσίας. Για παράδειγμα, η πρακτική των βασιλικών οικογενειών σε ολόκληρη την ιστορία δείχνει, σε κάποιο βαθμό, υιοθέτηση της γενετικής άποψης.

Πραγματικά, πολλοί βασιλιάδες πίστευαν ότι η ικανότητα για ηγεσία μεταδιδόταν κληρονομικά από τους γονείς στα παιδιά και ιδιαιτέρως από τον πατέρα στο γιό. Αυτή η πίστη στη γενετική μετάδοση της ικανότητας για ηγεσία και στο κληρονομικό δικαίωμα στην ηγεσία αποκλήθηκε «ελέω Θεού» δικαίωμα των βασιλιάδων.

Στο τέλος της δεκαετίας του 1940, σοβαροί ερευνητές διακατέχονταν από την πεποίθηση ότι οι ηγέτες γεννιούνται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία τους κάνουν μεγάλους ηγέτες. Πίστευαν λοιπόν ότι θα έβρισκαν το συνδυασμό εκείνο των χαρακτηριστικών που τους έκανε εξέχοντες ηγέτες, αν μελετούσαν τα χαρακτηριστικά διάφορων θεωρούμενων μεγάλων ηγετών.

Επομένως, θα λέγαμε ότι η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη είναι κι αυτή μια γενετική προσέγγιση. Πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν γίνει στο πλαίσιο της λογικής ανεύρεσης χαρακτηριστικών στους ηγέτες. Συνήθως οι ερευνητές έχουν ακολουθήσει δύο προσεγγίσεις: στη μία έκαναν σύγκριση των χαρακτηριστικών των θεωρούμενων αποτελεσματικών ηγετών με εκείνους που δεν είναι αποτελεσματικοί, και στη δεύτερη σύγκριναν τα χαρακτηριστικά εκείνων που έχουν αναδειχθεί ως ηγέτες με τα χαρακτηριστικά εκείνων που δεν πέτυχαν κάτι τέτοιο. Βεβαίως οι περισσότεροι ερευνητές εμπίπτουν στη δεύτερη κατηγορία, ωστόσο όμως δεν κατάφεραν να εντοπίσουν χαρακτηριστικά τα οποία με σαφήνεια διαχωρίζουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Πάντως, κατηγορίες χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που διερευνήθηκαν από τους επιστήμονες ήταν: φυσικά χαρακτηριστικά (προσωπική εμφάνιση, ύψος κ.λπ.), χαρακτηριστικά προσωπικότητας (εσωστρέφεια- εξωστρέφεια, αυτοπεποίθηση κ.ά.), κοινωνικά χαρακτηριστικά (συνεργατικότητα, κοινωνικότητα) και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες (ευφυΐα, κριτική ικανότητα κ.λπ.).

Υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ικανότητα για ηγεσία: πέντε φυσικά χαρακτηριστικά (όπως ενεργητικότητα, εμφάνιση, ύψος), τέσσερα χαρακτηριστικά ευφυΐας και ικανοτήτων, δεκαέξι προσωπικά χαρακτηριστικά (π.χ.

προσαρμοστικότητα, ενθουσιασμός, αυτοπεποίθηση), έξι χαρακτηριστικά σχετιζόμενα με την εργασία, το υπό εκτέλεση έργο (π.χ. κίνητρο επιτυχίας, επιμονή, πρωτοβουλία) και εννιά κοινωνικά χαρακτηριστικά (όπως συνεργατικότητα, διαπροσωπικές ικανότητες και διοικητική ικανότητα)⁵⁵.

Είναι δεδομένο ότι οι ηγέτες ως ομάδα φαίνονται να είναι εξυπνότεροι, περισσότεροι εξωστρεφείς και με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση από τους μη ηγέτες, όπως και το ότι εκατομμύρια άνθρωποι έχουν τέτοια χαρακτηριστικά και δεν είναι ηγέτες, ενώ άλλοι αδιαμφισβήτητοι ηγέτες δεν εμφανίζουν αρκετά απ' αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Φαίνεται επίσης ότι αρκετά από τα θεωρούμενα ως χαρακτηριστικά των ηγετών είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας τους ως ηγετών, παρά οι αιτίες της ηγετικής τους ικανότητας.

Συμπερασματικά λοιπόν, οι μελέτες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών δεν ήταν μια γόνιμη προσέγγιση για την ερμηνεία της ηγεσίας, αφού εξάλλου δεν συμφωνούν και μεταξύ τους για το ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά, ενώ πολλά από τα θεωρούμενα ως χαρακτηριστικά των ηγετών είναι, στην ουσία, τύποι συμπεριφοράς τους.

3.5.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, του Abraham Maslow⁵⁶, οι άνθρωποι υποκινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

1. Φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο κτλ.)
2. Ασφάλειας (η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον).

⁵⁵ Shermerhorn J, Jr., Management, John Wiley and Sons, 1996

⁵⁶ Maslow A. (1954), Motivation and personality, Harper and Row publications

3. Κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή κτλ.)
4. Αναγνώρισης (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία).
5. Αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητές του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό).

Οι ανάγκες αυτές σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας, στις οποίας τη βάση βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες και η κορυφή είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.



Σχήμα 2: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μια κατηγορία αναγκών δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να έχει ικανοποιηθεί έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμη της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ. Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς τις ανώτερες ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow⁵⁷ αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της. Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και συνεπώς να μην έχουν κανένα ρόλο στην υποκίνηση. Ακόμη, υποστηρίζει ότι συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες.

Οι επικριτές της θεωρίας του Maslow⁵⁸ επισημαίνουν και άλλες αδυναμίες της όπως:

A) Η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπόψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ακόμη αγνοεί τις γνωστικές και αισθητικές ανάγκες.

B) Η βασική παραδοχή της θεωρίας, δηλαδή ότι οι άνθρωποι επιθυμούν, αυτό που πραγματικά χρειάζονται, γιατί η στέρηση κάποιας ανάγκης που υποδεικνύει αυτόματα τον τρόπο κάλυψής της, είναι λανθασμένη. Η στέρηση απλώς δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης και όχι γνώση του τι πρέπει να γίνει.

Γ) Η θεωρία αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης της ανάγκης, δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρά τις αδυναμίες που κατέδειξαν οι επικριτές της και παρά το γεγονός ότι η εμπειρική έρευνα δε φαίνεται να τη στηρίζει, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την κατανόηση του φαινομένου της υποκίνησης. Είναι η πρώτη θεωρία που επιχείρησε να φωτίσει την πολλαπλότητα και την πολυπλοκότητα των ανθρωπίνων αναγκών. Ακόμη, είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι σε αυτό που λειτουργεί ως κίνητρο για έναν άνθρωπο μπορεί να μην έχει καμία ισχύ σε κάποιον άλλο.

⁵⁷ Maslow A. (1954), Motivation and personality, Harper and Row publications

⁵⁸ Maslow A. (1954), Motivation and personality, Harper and Row publications

3.5.2 Οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Πολλές από τις παλαιότερες μελέτες περί ηγεσίας έριχναν το βάρος τους στα γνωρίσματα του ηγέτη. Οι ερευνητές δηλαδή, πίστευαν και προσπαθούσαν να βρουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που επέτρεπαν να διακρίνονται οι επιτυχημένοι ηγέτες από τους αποτυχημένους. Οι ερευνητές στις μελέτες τους προσπαθούσαν να εντοπίσουν βιογραφικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, συναισθηματικά, σωματικά, πνευματικά και άλλα προσωπικά γνωρίσματα των επιτυχημένων ηγετών.

Σε μία επισκόπηση των ερευνών που έγιναν από το 1948, ο Stogdill⁵⁹ ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι κατηγορίες. Οι κατηγορίες με τα χαρακτηριστικά είναι:

1. Σωματικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος.
2. Κοινωνικό υπόβαθρο, όπως μόρφωση, κοινωνική θέση και κινητικότητα.
3. Χαρακτηριστικά ευφυΐας, όπως ευφυΐα, ικανότητες, κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου.
4. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, εξωτερίκευση, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση.
5. Χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τα καθήκοντα, όπως επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών και προσαρμοστικότητα στο έργο.
6. Κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως διοικητική ικανότητα, ελκυστικότητα, συνεργασία, δημοτικότητα, γόητρο, κοινωνικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια και διπλωματία.

Μολονότι τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών φαίνεται ότι βοηθούν στον εντοπισμό ορισμένων χαρακτηριστικών των ηγετών, ελάχιστα όμως στοιχεία παρέχουν τη δυνατότητα για κατανόηση και πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Μια από τις επικρίσεις της θεωρίας αυτής είναι ότι ατομικά γνωρίσματα που

⁵⁹ Handbook of leadership: A survey of theory and research (1974), Stogdill, Ralph M. New York, NY, US: Free Press

έχουν σημασία για μια απασχόληση μπορεί να μην έχουν για κάποιους άλλους ρόλους μέσα στην ίδια επιχείρηση. Συνεπώς αμφισβητείται η ομοιομορφία των χαρακτηριστικών για όλους τους ηγέτες. Επιπλέον η συγκέντρωση της προσοχής στα χαρακτηριστικά, δεν μπορεί να δείξει αυτό που το άτομο πραγματικά κάνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ηγέτη. Η προσέγγιση αυτή αγνοεί τον υφιστάμενο και την επιρροή που αυτός ασκεί πάνω στον τρόπο της ηγεσίας.

Όταν λέμε επιρροή εννοούμε τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων και επομένως η συγκέντρωση της προσοχής στο ένα μόνο μέρος της σχέσης αυτής, μας δίνει μια ατελή εικόνα της διαδικασίας της ηγεσίας⁶⁰.

Τέλος, η αποτελεσματικότητα και απόδοση του ηγέτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση ή το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ο ίδιος ο ηγέτης.

3.5.3 Θεωρίες οι οποίες εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη

Στη δεκαετία του 1950 η αποτυχία της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, οδήγησε τους επιστήμονες της συμπεριφοράς στη συγκέντρωση της προσοχής τους στην ίδια τη συμπεριφορά του ηγέτη. Θεμέλιο αυτής της προσέγγισης «του στυλ ηγεσίας», είναι η πεποίθηση ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν κάποιο ιδιαίτερο τρόπο στη διοίκηση των ατόμων και ομάδων με στόχο να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού και η υψηλή παραγωγικότητα και ακόμα να διατηρηθεί υψηλό το ηθικό των ατόμων.

Μια από τις πιο γνωστές ερευνητικές προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν στην περιοχή αυτή είναι του πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο. Οι μελέτες είχαν ως στόχο να διατυπώσουν μια συγκεκριμένη θεωρία της ηγεσίας. Οι επιστήμονες μελέτησαν τη συμπεριφορά και όχι τα γνωρίσματα του ηγέτη και περιέγραψαν τη συμπεριφορά του ατόμου που ασκεί καθήκοντα ηγέτη σε μία ομάδα ή οργανισμό.

⁶⁰ Handbook of leadership: A survey of theory and research (1974), Stogdill, Ralph M. New York, NY, US: Free Press

Ο Halpin⁶¹ αναγνωρίζοντας ότι η ηγεσία εξαρτάται σε κάποιο βαθμό και από τις καταστάσεις, δίνει μια σύντομη εξήγηση της προσέγγισης που λαμβάνει υπόψη της, τη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στην ικανότητα. Οι προϋποθέσεις για την εξατομικευμένη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της απόδοσης που προσδιορίζεται από αυτή τη συμπεριφορά δεν καθορίζονται. Με την ίδια τακτική δεν γίνονται εκ των προτέρων υποθέσεις ότι η συμπεριφορά που θα επιδείξει ο ηγέτης σε μία ομάδα που βρίσκεται στην άλφα κατάσταση θα είναι η ίδια και σε μία άλλη ομάδα που βρίσκεται στη βήτα κατάσταση, ούτε η συμπεριφορά αυτή καθορίζεται από το ένστικτο ή την κατάσταση. Και οι δύο παράγοντες είναι δυνατοί όπως και κάθε συνδυασμός των δύο, πλην όμως η βασική ιδέα για τη συμπεριφορά του ηγέτη δεν μας προδιαθέτει να δεχτούμε τον ένα ή τον άλλο παράγοντα.

3.5.4 Θεωρίες ενδεχομένων

Κατά το τέλος της δεκαετίας του 1960, οι ερευνητές αντελήφθησαν ότι υπάρχουν περιορισμοί στις θεωρίες της συμπεριφοράς και άρχισαν να εξετάζουν και να επεξεργάζονται νέες θεωρίες και προσεγγίσεις για τη μελέτη της ηγεσίας.

Οι προσπάθειες αυτές της περιγραφής και κατανόησης της ηγεσίας δέχονται τέσσερις υποθέσεις:

1. Η μορφή της ηγεσίας περιγράφεται από τον τρόπο συμπεριφοράς που οι ηγέτες χρησιμοποιούν στην ομάδα.
2. Το κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο βαθμό που η συμπεριφορά αυτή είναι αυταρχική και δημοκρατική.
3. Δεν υπάρχει ένας ο καλύτερος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις. Είναι αναγκαίο να εκτιμηθούν οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον προτού επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη.

⁶¹ Halpin M., (2010), What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis

4. Για την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας το καταλληλότερο κριτήριο είναι η αποτελεσματικότητα, ενδεικνύται δηλαδή πάντοτε εκείνο το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στη μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα.

3.5.5 Η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler

Ένα από τα πρώτα μοντέλα στην κατηγορία αυτή διαμορφώθηκε από τον Fiedler και τους συνεργάτες του. Ο Fiedler⁶² προσπάθησε να προσδιορίσει τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ηγεσία και που προκαλούνται από μια κατάσταση. Αυτές θα βοηθήσουν τους διευθυντές να βρουν και να προσαρμόσουν τον τρόπο ηγεσίας που θα ακολουθήσουν στις απαιτήσεις της κατάστασης, που διέπει τη λειτουργία του οργανισμού.

Η θεωρία αυτή προτείνει ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μία ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση. Η θεωρία δέχεται το στυλ του ηγέτη ως δεδομένο και προτείνει ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι καταστάσεις και συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη, και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον προσαρμόσει στις καταστάσεις.

Από τις έρευνες, ο Fiedler⁶³ διαπίστωσε ότι ούτε ο ηγέτης που δίνει έμφαση στα άτομα, ούτε αυτός που δίνει έμφαση στον οργανισμό είναι περισσότερο αποτελεσματικός και ακόμα ότι η δημοκρατική διοίκηση είναι αποτελεσματική για μερικές καταστάσεις και συνθήκες μέσα στον οργανισμό, αλλά όχι για κάποιες άλλες.

Ο Fiedler δέχεται την κλασική άποψη ότι η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του ατόμου (ανάγκες, κίνητρα) και της κατάστασης μέσα στην οποία αυτό κινείται. Η έρευνά του στηρίζεται:

⁶² Fiedler Fred, (1967), A theory of leadership effectiveness, Mc Graw - Hill

⁶³ Fiedler Fred, (1967), A theory of leadership effectiveness, Mc Graw - Hill

(α) στην αξιολόγηση των κινήτρων που έχει ο ηγέτης, δηλαδή ποιος σκοπός είναι περισσότερο σπουδαίος γι' αυτόν και

(β) στην αξιολόγηση του πόσο είναι ευνοϊκή και κατάλληλη η κατάσταση για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών. Αυτή η καταλληλότητα ορίζεται από το βαθμό που μια κατάσταση καθιστά ικανό τον ηγέτη να ασκήσει επιρροή πάνω στην ομάδα.

Τρεις είναι οι κύριες μεταβλητές ή παράγοντες που συνδέονται ή προκαλούνται από μία κατάσταση, που προσδιορίζουν αν μία δεδομένη είναι ευνοϊκή ή δυσμενής για τον ηγέτη. Οι παράγοντες είναι οι εξής⁶⁴ :

1. Σχέσεις ηγέτη και μελών, που αναφέρονται στο βαθμό που τα μέλη δέχονται, θαυμάζουν και είναι πρόθυμα να ακολουθήσουν το μάνατζερ.
2. Η δομή των καθηκόντων, που αναφέρονται στο βαθμό που τα καθήκοντα μιας εργασίας είναι σωστά οργανωμένα, στη σαφήνεια των διατυπωμένων σκοπών και στις διαθέσιμες διαδικασίες για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών.
3. Η ισχύς της θέσης, που αναφέρεται στο μέγεθος της επίσημης εξουσίας και κοινωνικής υπόστασης που διαθέτει ο διευθυντής.

Οι παραπάνω τρεις παράγοντες μπορούν να συνδυαστούν και να δώσουν οκτώ συνδυασμούς της κατάστασης του περιβάλλοντος στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler.

3.5.6 Η θεωρία της ηγεσίας των τριών διαστάσεων του Reddin

Ο Reddin⁶⁵ με τη θεωρία της ηγεσίας του ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε την διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δύο διαστάσεις, του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Γι' αυτό και η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D).

Ο Reddin καθόρισε τέσσερις τρόπους ηγεσίας:

⁶⁴ Fiedler Fred, (1967), A theory of leadership effectiveness, Mc Graw - Hill

⁶⁵ WJ Reddin (1977), Group & Organization Management, gom.sagepub.com

1. Το ηγετικό στυλ της αφοσίωσης, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό, στη σαφήνεια στη δομή, στη διεύθυνση, την ολοκλήρωση και την αξιολόγηση του έργου των άλλων.
2. Το ηγετικό στυλ των σχέσεων, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές και την ενθάρρυνση.
3. Το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης ή της ακεραιότητας που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, την παρακίνηση, την ολοκλήρωση, τη συμμετοχή και τις καινοτομίες.
4. Το ηγετικό στυλ του επιμερισμού, το οποίο χαρακτηρίζεται από τη διάθεση του ηγέτη να προκαλέσει ένα περισσότερο συμμετοχικό είδος διεύθυνσης

Ο Reddin⁶⁶ υποστηρίζει ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά ηγετικά στυλ και ακόμα προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός δεδομένου ηγετικού στυλ μπορεί να κριθεί μόνο μέσα στα πλαίσια της κατάστασης, δηλαδή των συνθηκών όπου εφαρμόζεται η ηγεσία. Δέχεται ότι η μορφή της ηγεσίας των σχέσεων, της ολοκλήρωσης, του επιμερισμού και της αφοσίωσης δεν είναι παρά μόνο τέσσερα βασικά στυλ, το καθένα με το αποτελεσματικό και μη αποτελεσματικό αντίστοιχό του, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται.

3.5.7 Η θεωρία ηγεσίας η οποία προκαλείται από μια κατάσταση σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard

Όλες οι πληροφορίες δείχνουν ότι δεν υπάρχει ένα ηγετικό στυλ που είναι σταθερά καλύτερο και αποτελεσματικότερο από κάποιο άλλο. Άλλοτε είναι αποτελεσματικοί οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στις σχέσεις και στις ανάγκες των μελών του οργανισμού και άλλοτε οι ηγέτες που ενδιαφέρονται και για τις δύο διαστάσεις.

⁶⁶ WJ Reddin (1977), Group & Organization Management, gom.sagepub.com

Μια καλή εξήγηση στα παραπάνω δίνεται από τους Hersey και Blanchard⁶⁷, οι οποίοι στη θεωρία τους διατυπώνουν την άποψη ότι ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του, τόσο για τη διάσταση του καθήκοντος και της οργάνωσης όσο και των μελών της ομάδας σχετικά με το συγκεκριμένο καθήκον που πρόκειται να πραγματοποιήσει.

1. Ο ένας δείχνει τη συμπεριφορά του ηγέτη που ενδιαφέρεται για το καθήκον, προσδιορίζει τους ρόλους των υφισταμένων και εξηγεί τι, πότε, που και πως πραγματοποιούνται τα καθήκοντα. Η συμπεριφορά του ηγέτη ακόμα χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια που ο ίδιος καταβάλλει για να ορίσει με σαφήνεια τη δομή του οργανισμού και τα κανάλια της επικοινωνίας.
2. Ο άλλος άξονας δείχνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις σχέσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων. Χαρακτηρίζεται από την ανοικτή και διπλή επικοινωνία, από την ικανοποίηση των μελών του οργανισμού και από άλλες εξυπηρετήσεις.

Τέλος η τρίτη μεταβλητή που δείχνει την ωριμότητα της ομάδας διαιρείται σε τρία μέρη: την υψηλή, μέτρια και χαμηλή. Θεωρούμε ότι μια ομάδα έχει ωριμότητα, όταν θέτει υψηλούς στόχους, που μπορεί όμως να φθάσει. Είναι ακόμα πρόθυμη να δεχτεί υπευθυνότητα και διαθέτει αρκετή εμπειρία και εκπαίδευση.

3.5.8 Η θεωρία της ηγεσίας του στόχου του Robert House

Η θεωρία ηγεσίας του στόχου δέχεται ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το ρυθμό που ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Η θεωρία αυτή έχει τις ρίζες της στη θεωρία παρακίνησης της προσδοκίας. Σ' αυτή ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σ' αυτούς τους σκοπούς.

⁶⁷ Hersey P., Blanchard K. (2000), Management of organizational behavior, Pearson International Edition

Η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στο πως ο ηγέτης επηρεάζει την αντίληψη των υφισταμένων του σχετικά με τους στόχους της εργασίας και τους προσωπικούς του στόχους ενώ παράλληλα τονίζει τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών και τους τρόπους προσέγγισης τους προς αυτούς.

Το καθήκον του ηγέτη είναι να παρακινήσει τους υφισταμένους και να τους βοηθήσει να εκπληρώσουν τους στόχους. Το συγκεκριμένο στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δύο μεταβλητές της κατάστασης. Από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου και από τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος.

Η θεωρία House⁶⁸ περιλαμβάνει τέσσερα στυλ ηγεσίας τα οποία συνδέονται με την αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος σχετικά με τα μονοπάτια προσέγγισης και τους στόχους. Αυτά είναι:

1. Το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. Το στυλ αυτό βασικά είναι αυταρχικό. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ δίνει οδηγίες στους υφισταμένους για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και παράλληλα τους εξηγεί τι περιμένει από αυτούς. Το στυλ αυτό έχει θετική επίδραση στους υφισταμένους στην περίπτωση που τα καθήκοντα δεν είναι δομημένα και υπάρχουν πολλές αμφιβολίες στην εκτέλεσή τους.
2. Το ενισχυτικό στυλ ηγεσίας. Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων, για την ευημερία τους ενώ παράλληλα είναι φιλικός και διαθέσιμος στην περίπτωση που τον χρειάζονται. Το στυλ αυτό αυξάνει την ικανοποίηση των υπαλλήλων που εκτελούν καθήκοντα ρουτίνας ή που δεν είναι ευχάριστα.
3. Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ επιζητά τις γνώμες των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων αλλά ο ίδιος είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις. Το στυλ αυτό ικανοποιεί τους υπαλλήλους που εκτελούν αγχώδες έργο λόγω του φόβου μιας ενδεχόμενης αποτυχίας.
4. Το ηγετικό στυλ της επίτευξης. Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ οριοθετεί στόχους υψηλούς και προκλητικούς για τους υφισταμένους του, δίνοντας έμφαση στην υψηλή τους απόδοση, ενώ παράλληλα δείχνει ότι τους εμπιστεύεται πως τελικά θα επιτύχουν. Βεβαίως οι στόχοι δεν πρέπει να είναι πολύ δύσκολοι, δυσπρόσιτοι στις

⁶⁸ House R., (2007), Culture, leadership and organizations, Sage Publications

δυνατότητες των υπαλλήλων γιατί η αδυναμία προσέγγισης θα οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αποτυχία και στην απογοήτευση.

Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων τα οποία βοηθούν το μάνατζερ να προσδιορίσει την κατάσταση είναι:

1. Η ικανότητα, οι γνώσεις και η εμπειρία των υφισταμένων να πραγματοποιήσουν το έργο.
2. Οι ανάγκες του κάθε υφισταμένου και ο βαθμός ελέγχου που πιστεύουν ότι έχουν πάνω σε γεγονότα και αποτελέσματα.

Επομένως οι υπάλληλοι θα δεχθούν ένα συγκεκριμένο ηγετικό στυλ στην περίπτωση που αντιληφθούν ότι αυτό θα τους βοηθήσει να εκπληρώσουν τους στόχους τους και ότι θα τους οδηγήσει στην άμεση ικανοποίηση από την εργασία.

Για παράδειγμα υπάλληλοι που έχουν έντονη την ανάγκη για αυτονομία, υπευθυνότητα και αναγνώριση μπορούν εύκολα να δεχθούν το ηγετικό στυλ της επίτευξης και το συμμετοχικό. Άτομα που πιστεύουν ότι δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελέσουν την εργασία είναι πιθανόν να δεχθούν το κατευθυντικό στυλ.

Για τα χαρακτηριστικά της κατάστασης και της δομής των καθηκόντων παρατηρούμε τα εξής:

Αν τα καθήκοντα είναι δομημένα, το ενισχυτικό και το συμμετοχικό ηγετικό στυλ θα είναι περισσότερο αποτελεσματικά. Υφιστάμενοι που εργάζονται σε μη δομημένα καθήκοντα προτιμούν το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. Στην κατάσταση των μη δομημένων καθηκόντων, ο μάνατζερ πρέπει να διατυπώνει με σαφήνεια τους στόχους, να περιγράφει τα καθήκοντα και να προσδιορίζει τις προσδοκίες των υφισταμένων. Με την τακτική αυτή οι μάνατζερ ελαττώνουν την αβεβαιότητα πράγμα που οδηγεί στην αύξηση της παρακίνησης και της απόδοσης.

Στο μοντέλο αυτό ο ηγέτης προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, χρησιμοποιώντας ως μέσο επιτυχίας τη σαφή διατύπωση των σκοπών που πρέπει να ακολουθήσουν τα άτομα για να εκπληρώσουν αυτούς τους σκοπούς⁶⁹.

⁶⁹ House R., (2007), Culture, leadership and organizations, Sage Publications

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.1 Ορισμός

Επικοινωνία είναι η διεργασία μεταβίβασης πληροφοριών ή η διαδικασία παραγωγής και μετάδοσης μηνυμάτων. Δηλαδή η ύπαρξη συζήτησης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων και ανταλλαγή μηνυμάτων. Η επικοινωνία υφίσταται όταν ένα άτομο ο οποίος ονομάζεται πομπός στέλνει μήνυμα, ο οποίος ονομάζεται πομπός, σ ένα άλλο άτομο, ο οποίος δέχεται το μήνυμα και το επεξεργάζεται. Αυτός λέγεται δέκτης. Η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να εμποδιστεί από πολλούς και ποικίλους παράγοντες οι οποίοι αλλοιώνουν την ποιότητα του μηνύματος⁷⁰.

4.2 Μορφές επικοινωνίας

Οι μορφές της επικοινωνίας σε γενικές γραμμές είναι:

Λεκτική Επικοινωνία

Είναι η ανταλλαγή πληροφοριών με τη χρήση λέξεων και λαμβάνει τη μορφή του γραπτού και προφορικού λόγου. Η λεκτική επικοινωνία βασίζεται στη χρήση της «γλώσσας» η οποία αποτελεί ένα καθορισμένο τρόπο χρησιμοποίησης των λέξεων, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να μοιράζονται αποτελεσματικά τις πληροφορίες.

Μη Λεκτική Επικοινωνία

Είναι η ανταλλαγή πληροφοριών χωρίς την χρησιμοποίηση λέξεων. Μερικές φορές αναφέρεται και ως γλώσσα του σώματος και βοηθά στην κατανόηση περίπλοκων νοημάτων του προφορικού λόγου.

Άγγιγμα

⁷⁰ Wilmot W, Hocker J. Interpersonal conflict. 6th ed. Boston, McGraw-Hill, 2001

Το άγγιγμα εκφράζει την προσωπική συμπεριφορά και έχει διαφορετικό νόημα για το κάθε άτομο. Το άγγιγμα θεωρείται ως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς μη λεκτικούς τρόπους έκφρασης συναισθημάτων, όπως είναι και η άνεση, η αγάπη, η αφοσίωση, η ασφάλεια, ο θυμός, η απογοήτευση, η επιθετικότητα, ο ενθουσιασμός και πολλά άλλα.

Οπτική Επαφή

Η επικοινωνία συχνά αρχίζει με την οπτική επαφή. Για παράδειγμα μια ματιά, είναι συχνά μια μέθοδος συγκέντρωσης της προσοχής, ώστε να ξεκινήσει μια συζήτηση. Επίσης, η οπτική επαφή δείχνει σεβασμό και επιθυμία για ακρόαση κάποιων μηνυμάτων.

Εκφράσεις του Προσώπου

Το πρόσωπο είναι το πιο εκφραστικό τμήμα του σώματος. Τα ποικίλα μηνύματα που μεταβιβάζουν οι εκφράσεις του προσώπου είναι ο θυμός, η χαρά, η θλίψη, η καχυποψία, ο φόβος, η περιφρόνηση κ.ά. Μερικοί άνθρωποι έχουν υπερβολικά εκφραστικά πρόσωπα ενώ άλλοι κρύβουν τα συναισθήματα τους, έτσι ώστε δύσκολα καταλαβαίνει κανείς τι έχουν.

Στάση Σώματος

Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο τοποθετεί το σώμα του μεταφέρει μη λεκτικά μηνύματα. Τα υγιή και με θετική συμπεριφορά άτομα έχουν καλή ευθυγράμμιση του σώματος. Τα καταθλιπτικά ή κουρασμένα άτομα συχνά γέρνουν το σώμα τους.

Βάδισμα

Το ζωνρό περπάτημα συνήθως μεταφέρει μήνυμα ευεξίας, ενώ το λιγότερο αποφασιστικό και συρτό βάδισμα, δείχνει θλιμμένο ή αποθαρρυσμένο άτομο.

Χειρονομίες

Οι χειρονομίες έχουν την ικανότητα να μεταφέρουν πολλά μηνύματα. Για παράδειγμα, το κλώτσημα ενός αντικειμένου συχνά εκφράζει θυμό. Το κτύπημα του ποδιού συνήθως φανερώνει άγχος ή θυμό. Επίσης, το γνέψιμο με το χέρι σημαίνει ότι κάποιος καλεί κάποιο άτομο να πλησιάσει. Οι χειρονομίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν επίσης όταν δύο άτομα που μιλούν διαφορετικές γλώσσες θέλουν να επικοινωνήσουν.

Γενική Εμφάνιση

Η γενική εμφάνιση είναι ίσως ένας υποσυνείδητος τρόπος επικοινωνίας. Οι περισσότερες ασθένειες προκαλούν αλλαγές στην γενική εμφάνιση των ατόμων. Η παρατήρηση των αλλαγών στην εμφάνιση αποτελεί μία σημαντική ευθύνη των νοσηλευτών. Για παράδειγμα, ένα άτομο με ανεπαρκή πρόσληψη υγρών έχει ξηρό δέρμα που ρυτιδώνεται εύκολα και έχει μειωμένο μυϊκό τόνο, ενώ τα μάτια του μπορεί να έχουν θολή όραση. Από την αντίθετη πλευρά ένα υγιές άτομο ακτινοβολεί, από την καλή κατάσταση της υγείας του, μέσω της γενικής του εμφάνισης. Μια υγιής και ευχάριστη γενική εμφάνιση του καθενός μεταβιβάζει την αισιοδοξία και τη χαρά και στον περίγυρο του, φέρνει λοιπόν τα άτομα σε νοητή επαφή, οπότε η προβολή της γενικής εμφάνισης αποτελεί έναν ιδιαίτερο τρόπο επικοινωνίας.⁷¹

Ένδυση και Καλλωπισμός

Τα υγιή άτομα έχουν αυξημένη αυτοεκτίμηση με αποτέλεσμα να προσέχουν τις λεπτομέρειες και το πώς ντύνονται, ενώ τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον στο ρουχισμό τους. Όταν αυτά τα άτομα τελικά ενδιαφερθούν για τον εαυτό τους, αποτελεί ένδειξη της αποκατάστασης της υγείας τους. Μια ενδεχόμενη περιποιημένη ένδυση και ένας ευχάριστος καλλωπισμός ίσως θα μπορούσε να θεωρηθεί ένας ακόμη υποσυνείδητος τρόπος επικοινωνίας μιας και ο καθένας προσπαθεί να είναι όσο πιο καλλωπισμένος μπορεί για να είναι προσίτος στο κοινωνικό του περίγυρο ή ενδεχομένως θέλοντας να προσελκύσει και άλλους κοντά του.

Ήχοι

Το κλάμα, το βογκητό, η δυσκολία στην αναπνοή και ο αναστεναγμός είναι προφορικοί αλλά μη λεκτικοί τρόποι επικοινωνίας. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να κλάψει από λύπη ή από χαρά. Επίσης, ο αναστεναγμός μπορεί να είναι ανακούφιση ενός ατόμου από κάτι αλλά από την άλλη μπορεί να δηλώνει απροθυμία ή στεναχώρια για κάτι.

⁷¹ Dove A. Conflict: process and resolution. Nurse Management 1998, 29:30–32

4.3 Αρχές της επικοινωνίας

Για την επίτευξη μιας καλής επικοινωνίας δύο ή περισσότερων ατόμων πρέπει να ισχύουν τα εξής⁷²:

- Η χρήση απλής γλώσσας, έτσι ώστε το άλλο άτομο να μπορέσει εύκολα να κατανοήσει το μήνυμα.
- Η χρήση περισσότερων του ενός τρόπου διαβίβασης του μηνύματος, για το ενδεχόμενο να αποτύχει ο ένας τρόπος.
- Η προσπάθεια επανάληψης, ώστε να γίνει κατανοητό.
- Η χρησιμοποίηση ελέγχου έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν διαβιβάστηκε και κατανοήθηκε σωστά το μήνυμα.
- Η προσπάθεια, ώστε το μήνυμα να ακολουθείται από πράξεις.

4.4 Παράγοντες που προάγουν την αποτελεσματική επικοινωνία

Η ικανοποιητική και σωστή επικοινωνία εξαρτάται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες. Αυτοί είναι:

Η αρμονική σχέση μεταξύ των ατόμων.

Επικοινωνούν καλύτερα δυο άτομα όταν έχουν κοινούς στόχους και συνεργάζονται για την επίτευξη κοινού σκοπού.

Άνετο περιβάλλον

Η επικοινωνία προάγεται όταν υπάρχει άνετο περιβάλλον όπου τα άτομα αισθάνονται μεταξύ τους χαλαρή και ευχάριστη ατμόσφαιρα χωρίς βιασύνη και άγχος.

⁷² Cross S, Rosenthal R. Three models of conflict resolution: effects on intergroup expectancies and attitudes. *J Soc Issues* 1999 (on line) Διαθέσιμο στο: <http://www.findarticles.com>.

Ιδιωτικότητα

Αν και δεν είναι πάντοτε εύκολο, όταν η επικοινωνία διεξάγεται μεταξύ δυο ατόμων δεν πρέπει να παρεμβάλλονται τρίτοι έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η κατάλληλη ιδιωτικότητα.

Εμπιστευτικότητα

Η διαχείριση των πληροφοριών πρέπει να γίνεται με την κατάλληλη εμπιστευτικότητα αν κρίνεται αναγκαίο έτσι ώστε ο ένας να μην εκθέτει τον άλλον.⁷³

Επικέντρωση στο συνομιλητή

Η ανταλλαγή πληροφοριών και η επικοινωνία γίνονται σωστά όταν υπάρχει επικέντρωση και προσήλωση των συνομιλητών μεταξύ τους, ο καθ' ένας δίνει προσοχή στις ιδέες και στις απόψεις του άλλου.

Κατάλληλος ρυθμός

Τα άτομα που επικοινωνούν πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι ο ένας πρέπει να προσαρμόζεται στο ρυθμό του άλλου, να μην απευθύνονται βεβιασμένα πολλές ερωτήσεις ταυτόχρονα και να υπάρχει άνεση χρόνου.

Παροχή προσωπικού χώρου

Ορισμένοι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν καλύτερα χρειάζονται έναν ορισμένο προσωπικό χώρο στον οποίο αισθάνονται περισσότερη άνεση με το άτομο με το οποίο επικοινωνούν.

⁷³ Gillies D. Nursing management: a systems' approach. 3rd ed. Saunders, 1994:356–358

4.5 Φραγμοί επικοινωνίας

Οι φραγμοί της επικοινωνίας μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι οι αντίθετοι από τους παραπάνω παράγοντες οι οποίοι προάγουν την επικοινωνία. Κάποιοι από τους επιπλέον παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία είναι οι παρακάτω:⁷⁴

Αποτυχία αντίληψης της προσωπικότητας του συνομιλητή

Η σωστή επικοινωνία απαιτεί γνώση και κατανόηση της θέσης και της κατάστασης στην οποία βρίσκεται ο συνομιλητής, καθώς και των προβλημάτων και των ανησυχιών που τον διακατέχουν. Αν κάτι τέτοιο δεν ισχύει τότε η επικοινωνία είναι προβληματική, δύσκολα συνεχίζεται και συνήθως ο απώτερος σκοπός της αποτυγχάνει.

Αποτυχία ακρόασης

Η διεξαγωγή της σωστής επικοινωνίας απαιτεί και σωστή ακρόαση. Στη περίπτωση που δεν υπάρχει προσεκτική και σε βάθος ακρόαση η επικοινωνία αποτυγχάνει. Οι συνομιλητές πρέπει να έχουν τη διάθεση της προσεκτικής ακρόασης ο ένας στον άλλον για να καταφέρουν να αντιληφθούν πλήρως ο ένας τη κατάσταση του άλλου.

Ακατάλληλα σχόλια και ερωτήσεις

Σε πολλές περιπτώσεις συγκεκριμένοι τύποι σχολίων και ερωτήσεων θα πρέπει να αποφεύγονται επειδή συνήθως τείνουν να εμποδίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία φορτίζοντας συναισθηματικά τα άτομα που επικοινωνούν.⁷⁵

Επιρροή προκαταλήψεων και στερεοτύπων

Οι συνομιλητές οφείλουν να είναι απαλλαγμένοι από προκαταλήψεις. Αν δεν είναι ικανοί για αυτό τουλάχιστον πρέπει να είναι ικανοί να τις εκφράζουν στο συνομιλητή

⁷⁴ Mariner Tomey A. Guide to nursing management and leadership. 6th ed. Mosby, 2000:119, 125

⁷⁵ Sportsman S. Build a framework for conflict assessment. Nurs Managem 2005, 36:32–34

τους με ευγένεια, όσο δυσάρεστο κι αν είναι αυτό φυσικά. Επικοινωνία που προάγεται με υποκρισία συνήθως αποτυγχάνει.

4.6 Τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας

Η επικοινωνία προσλαμβάνει πολλές μορφές ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίπτωση. Οι συνομιλητές μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα και τους σκοπούς της επικοινωνίας εάν χρησιμοποιούν κατάλληλα τις αποτελεσματικές τεχνικές και αν κατέχουν κάποιες δεξιότητες.

Οι δεξιότητες αυτές είναι⁷⁶:

Διάλογος

Ο διάλογος είναι ο καλύτερος τρόπος έναρξης της επικοινωνίας, εξάλλου η ανταλλαγή λεκτικής επικοινωνίας είναι μια κοινωνική αλληλεπίδραση. Οι άνθρωποι μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία μεταξύ τους αρκεί να έχουν υπόψη τους τα ακόλουθα σημεία:

- Έλεγχος του τόνου της φωνής.
- Ενημέρωση για το θέμα της συζήτησης και ακριβής πληροφόρηση.
- Ευελιξία στο θέμα της συζήτησης.
- Σαφήνεια, συντομία και απλότητα.
- Αποφυγή λέξεων που μπορεί να παρερμηνευτούν.
- Ειλικρίνεια.
- Ευρύτητα πνεύματος.
- Εκμετάλλευση όσο το δυνατόν περισσότερων διαθέσιμων ευκαιριών έκφρασης και συζήτησης.

⁷⁶ Swanburg R, Swanburg J. Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία. Δεύτερη έκδοση. Επιστημονική επιμέλεια: Αποστολοπούλου Ε. Εκδόσεις Λαγός, 1999:637

Ακρόαση

Η ακρόαση είναι μια δεξιότητα που εμπεριέχει τόσο εκείνα που προσλαμβάνονται με την αίσθηση της ακοής όσο και την ερμηνεία τους. Απαιτεί προσοχή και συγκέντρωση για να αξιολογηθούν και να εκτιμηθούν τα στοιχεία, ώστε το άτομο να κατανοήσει καλύτερα το πραγματικό νόημα των όσων λέγονται. Οι προτεινόμενες τεχνικές που ακολουθούν μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων ακρόασης:⁷⁷

-Όταν είναι δυνατόν πρέπει να καθόμαστε όταν επικοινωνούμε και να μην σταυρώνουμε τα χέρια και τα πόδια μας, στοιχεία που δηλώνουν ότι είμαστε κλειστοί στα σχόλια του συνομιλητή.

-Ηρεμία αλλά και όσο το δυνατόν παραμονή σε εγρήγορση.

-Διατήρηση οπτικής επαφής με το συνομιλητή, χωρίς όμως επιμονή σε μια κατά μέτωπο στάση.

-Έκφραση προσοχής στα λεγόμενα του συνομιλητή χρησιμοποιώντας κατάλληλες εκφράσεις.

-Καλή σκέψη πριν από κάθε απάντηση και αποφυγή αυθορμητισμών.

-Αποφυγή υποκρισίας.

Σιωπή

Οι συνομιλητές μπορούν να κάνουν κατάλληλη χρήση της σιωπής και με την ευκαιρία αυτή να μεταφέρουν ποικίλα μηνύματα όπως:

-Άνεση και ικανοποίηση.

-Εξωτερίκευση εσωτερικών αισθημάτων και σκέψεων.

-Φόβος ή απειλή.

Συνέντευξη

Σκοπός κάθε συνέντευξης είναι η απόκτηση επαρκούς και ορθής πληροφόρησης και αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων. Οι επιμέρους τεχνικές συνέντευξης είναι:

Ανοιχτές ερωτήσεις ή σχόλια.

⁷⁷ Fontenberry A. Communication, Conflict management and negotiation. In: Roccioli J, Tilbury M (eds) Clinical leadership in nursing. WB Saunders, 1998:157–160

Η τεχνική αυτή προάγει την περιφραστική απάντηση και την ελεύθερη έκφραση, π.χ.:

-Πώς σας φάνηκε η βόλτα εχθές;

Καταλαβαίνουμε ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση ο συνομιλητής θα πρέπει να απαντήσει περιγράφοντας τη χθεσινή του βόλτα.

Κλειστές ερωτήσεις ή σχόλια.

Η τεχνική αυτή επιτρέπει περιορισμένες επιλογές στις πιθανές απαντήσεις και ίσως την ακριβή απάντηση που αναζητούμε, π.χ.:

-Πήγατε βόλτα εχθές;

Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο συνομιλητής θα πρέπει να απαντήσει με ένα «ναι» ή ένα «όχι». ⁷⁸

Αφή

Η αφή είναι η πιο αναπτυγμένη αίσθηση κατά τη γέννηση. Οι απτικές εμπειρίες κατά τη βρεφική και νηπιακή ηλικία είναι απαραίτητες για τη φυσιολογική ανάπτυξη του ατόμου και την αντίληψή του για τα άλλα άτομα. Η αφή είναι ένα από τα πιο ισχυρά μέσα επικοινωνίας με πολλαπλά νοήματα. Μπορεί να ενώσει τους ανθρώπους, να παρέχει επιβεβαίωση, να είναι καθησυχαστική να μειώσει τη μοναξιά να μεταδώσει ζεστασιά, να προκαλέσει διέγερση και να αυξήσει την αυτοπεποίθηση του ατόμου. Επίσης μπορεί να μεταβιβάσει απογοήτευση, θυμό, επιθετικότητα και τιμωρία και να μεταδώσει ένα αρνητικό τύπο σχέσης με το άλλο άτομο.

Χιούμορ

Το χιούμορ απελευθερώνει την περίσσεια της σωματικής και ψυχολογικής ενέργειας και μειώνει το στρες, το άγχος, την ανησυχία και την απογοήτευση. Το χιούμορ όπως και άλλες διαπροσωπικές ικανότητες, είναι μια δεξιότητα που μαθαίνεται αλλά όταν χρησιμοποιείται ακατάλληλα μπορεί να έχει άσχημα αποτελέσματα μιας και το κακό χιούμορ προσβάλλει και στεναχωρεί.

⁷⁸ Gerardi D. Using mediation techniques to manage conflict and create healthy work environments. AACN 2004, 15:182–185

4.7 Επικοινωνία σε ομάδες

Συχνά στους επαγγελματικούς χώρους και ειδικότερα στα νοσοκομεία επιτυγχάνεται και η λεγόμενη «επικοινωνία σε ομάδες». Πρόκειται για την κυριότερη μορφή επικοινωνίας και ίσως την πιο χρήσιμη μιας και η σωστή επικοινωνία σε ομάδες είναι το πρώτο σκαλί της σωστής συνεργασίας μεταξύ των επαγγελματιών φροντίδας υγείας.

Η ομάδα υπάρχει όταν δυο ή περισσότερα άτομα συγκεντρωθούν σε ένα χώρο και για να είναι λειτουργική θα πρέπει τα μέλη της να επικοινωνούν μεταξύ τους για την επίτευξη ενός στόχου ή σκοπού.

Όταν μελετώνται οι λειτουργικές ομάδες ως προς την αποτελεσματικότητα ή αναποτελεσματικότητά τους συνήθως αυτή αναφέρεται ως «δυναμική» της ομάδας. Η μελέτη αυτή μπορεί να γίνει από τα ίδια τα μέλη, το συντονιστή ή από εξωτερικό παρατηρητή.⁷⁹

Οι ομάδες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση το μέγεθός τους σε μικρές και μεγάλες ομάδες. Πολλές φορές οι καταστάσεις περιλαμβάνουν τον ασθενή και το νοσηλευτή σε ένα προς ένα ομάδα, στην οποία ο δεύτερος διατηρεί το ηγετικό πλεονέκτημα.

Οι νοσηλευτές μπορούν να συμμετέχουν σε ομάδες ως μέλη αλλά και ως συντονιστές. Επιπλέον μπορούν να υπηρετούν μεγάλες ομάδες ανθρώπων μέσω της ανάμειξής τους σε κοινοτικά προγράμματα.

Οι ομάδες μπορούν ακόμη να ταξινομηθούν ως «επίσημες» ή «ανεπίσημες». Οι επίσημες ομάδες συνήθως καθορίζουν τις απαιτήσεις και τους στόχους για το κάθε μέλος, ενώ οι ανεπίσημες έχουν λιγότερους κανόνες και περιορισμούς.

Σκοπός μιας ομάδας είναι η σύνδεση των μελών μεταξύ τους. Ο σκοπός μπορεί να εξελιχθεί ή και να αλλάξει στη πορεία της ομάδας. Άλλες ομάδες διαλύονται μόλις

⁷⁹ Lemieux-Charles L. Managing conflict through negotiation. Can Med Assoc J 1994, 151:1129–1132

επιτευχθούν οι στόχοι τους ενώ άλλες θέτουν νέους στόχους και συνεχίζουν. Ο αποτελεσματικός συντονισμός διευκολύνει την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας και έτσι εφαρμόζονται κάποιοι ρόλοι, οι οποίοι είναι:

Ρόλοι καθήκοντος

(Αναζήτηση πληροφοριών, συντονισμός, αντιπροσώπευση, ενεργοποίηση)

Ρόλοι διατήρησης

(Ενεργητική ακρόαση, δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, υποστήριξη)

Ρόλοι φροντίδας εαυτού

(Αναζήτηση προσοχής, κυριαρχία, ειδική απολογία, απόσυρση, επιθετικότητα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

5.1 Εισαγωγή στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή κάθε ανθρώπου. Καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του χρόνου του, χαρακτηρίζει το άτομο και το κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα γι' αυτό και η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα μελέτης των επιστημών που ασχολούνται με το άτομο, με τις ανάγκες αυτού και τη σχέση του με την εργασία (Crites, 1969).

Η μελέτη του φαινομένου της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς περιοχές έρευνας γιατί έχει συνδεθεί με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για υψηλή αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού. Επιστήμες όπως η κοινωνιολογία της εργασίας και η διοίκηση επιχειρήσεων, δίνουν έμφαση στη μελέτη του θέματος επειδή θεωρούν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την αύξηση ή τη μείωση της αποδοτικότητας και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Δημητρόπουλος, 1998). Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το επάγγελμά του ή το εργασιακό του περιβάλλον, θεωρείται καθοριστικός παράγων της κοινωνικής, οικογενειακής κατάστασης του και της ψυχικής υγείας του ίδιου αλλά και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντος του (Γρέβιας, 1993, Κάντας, 1998, Δημητρόπουλος, 1998).

Η ερευνητική δραστηριότητα συνεχίζεται διεθνώς και υπάρχει ένας τεράστιος αριθμός ερευνών σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο Locke (1976) σε μια λεπτομερή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφέρει περίπου 3500 επιστημονικά άρθρα σχετικά με το θέμα. Αντίστοιχα οι Smith, Granny και Stone (1992) θεωρούν ότι ο αριθμός αυτός αυξήθηκε εκτιμώντας σε πάνω από 5000 τα άρθρα που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση (Κουστέλιος, 2001).

Σύμφωνα με τον Locke (1976) οι πιο σημαντικοί λόγοι για την πληθώρα των ερευνών της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ότι:

- Η ικανοποίηση αυτή καθεαυτή μπορεί να θεωρηθεί ως απώτερος στόχος, αφού η ευτυχία είναι αντικειμενικός στόχος στη ζωή κάθε ανθρώπου.
- Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά πολλές λειτουργίες της καθημερινής μας ζωής.

Τη δεκαετία του 1950, οι έρευνες συνδέουν άρρηκτα την επαγγελματική ικανοποίηση με την έννοια της παρακίνησης (motivation). Η παρακίνηση συνδέεται με ψυχοσωματικές ανάγκες του ατόμου και λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη που επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας του.

Τη δεκαετία του 1980 το ενδιαφέρον για την επιστημονική έρευνα εξακολουθεί να υπάρχει αλλά όχι σε τόσο μεγάλη συχνότητα, γεγονός που αποδεικνύεται και από τη μείωση αντίστοιχων επιστημονικών μελετών. Πιθανότατα, οι λόγοι της μείωσης να οφείλονται στο ότι οι εμπειρικές έρευνες δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν τις αρχικές υποθέσεις που συνέδεαν την επαγγελματική ικανοποίηση με συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως η απόδοση (Κάντας, 1998).

Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας, κινείται σε θέματα που έχουν άμεσες εφαρμογές στο χώρο της εργασίας και προσελκύουν την προσοχή του εργοδοτικού χώρου. Η έρευνα της επαγγελματικής ικανοποίησης δε φαινόταν να έχει άμεσο αντίκρισμα στην παραγωγικότητα που ήταν κύριο μέλημα των επιχειρήσεων. Οι νέες οικονομικές συγκυρίες της περιόδου, με κυριότερα χαρακτηριστικά, την οικονομική ύφεση και τα αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας, δεν αφήνουν περιθώριο για υπερβολικές θεωρητικές προσεγγίσεις. Είναι κατανοητό πως η κατοχή μιας θέσης εργασίας είναι αυτή που μετράει, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία ακολουθεί (Κάντας, 1998).

Σήμερα, όλο και περισσότερες εταιρίες εξετάζουν συστηματικά το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων τους επειδή αυξάνεται διαρκώς ο αριθμός των επιστημονικών πορισμάτων που συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων, τις μειωμένες προθέσεις τους για αποχώρηση, τη μεγαλύτερη δέσμευση τους, την καλύτερη συνεργασία και την επίτευξη απαιτητικών στόχων από τους ίδιους (Κάντας, 1998).

Αυτή η καινούργια οικονομική πραγματικότητα, παράλληλα με τον ολοένα αυξανόμενο εργασιακό χρόνο και τη θέση που καταλαμβάνει η απασχόληση στην ψυχική, συναισθηματική και κοινωνική ζωή των ατόμων, κατεύθυνε τους

επιστήμονες στη μελέτη και διερεύνηση των παραγόντων που ορίζουν σημαντικές εργασιακές έννοιες όπως είναι η επαγγελματική εξουθένωση, η αναποτελεσματικότητα στην εργασία αλλά και η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Chemiss, 1993, Alexander & Hegarty, 2000).

Η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι άνθρωποι από την εργασία τους, δηλαδή η επαγγελματική ικανοποίηση, δικαιολογημένα έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας για πολλούς ειδικούς (Κουστέλιος, 2001). Μελετώντας το περιεχόμενο της έννοιας όπως αυτή προσδιορίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία, διαπιστώνει κανείς ότι δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός (Πυργιωτάκης 1992, Δημητρόπουλος 1998, Μπούζος, 2004).

Παρόλο που οι ερευνητές προσέγγισαν το φαινόμενο της επαγγελματικής ικανοποίησης με διαφορετικό τρόπο, οι ερευνητές συμφωνούν ως προς το ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή και συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία (Κουστέλιος, 2001, Μπούζος, 2004) χωρίς όμως να αρνούνται και την ύπαρξη μιας σφαιρικής ικανοποίησης γενικά από την εργασία (Perie, Baker & Whitener, 1997).

Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό του Allport (1954) η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία. Ο Herzberg και οι συνεργάτες του (1959) ερμηνεύουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως κίνητρο.

Οι Granny, Smith & Stone (1992) θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τη στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του, η οποία και προκύπτει από τη σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη που αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει. Υποστηρίζουν ότι όλοι οι ορισμοί που δίνουν έμφαση στο συναισθηματικό τομέα είναι επαρκείς, ωστόσο οι ίδιοι τονίζουν την πρακτική διάσταση της ικανοποίησης, θεωρώντας ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ταυτίζεται με τη επαγγελματική συμπεριφορά.

Ο ορισμός που έδωσαν για την εργασιακή ικανοποίηση είναι παραπλήσιος με τον ορισμό που διατύπωσε ο Locke σε δύο κλασσικά και πολύ σημαντικά έργα του για την επαγγελματική ικανοποίηση. Στο άρθρο του με τίτλο « Τι είναι η επαγγελματική ικανοποίηση », ο Locke (1969) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου, προς το έργο που ασκεί, εφόσον

εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Η αξία αναφέρεται στον τρόπο δράσης του ατόμου με στόχο να αποκτήσει ή να διατηρήσει κάτι. Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία. Αξίζει να σημειωθεί πως στο βιβλίο «Handbook of Industrial Psychology» ο Locke (1976) δίνει έμφαση στην αξιολόγηση των εμπειριών που αποκομίζει ο εργαζόμενος.

Ο Κάντας (1998) θεωρεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνολική και ενιαία στάση του ατόμου απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία που αποτελείται όμως από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία. Αυτό σημαίνει ότι πραγματοποιείται συνολική μέτρηση της ικανοποίησης που λαμβάνονται υπόψη όλα τα επιμέρους στοιχεία.

Ο Spector (2000) ορίζει πως η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με θετικά συναισθήματα που έχει κάποιος για την εργασία του ενώ η επαγγελματική δυσαρέσκεια υποδηλώνει τα αρνητικά συναισθήματα που έχει κάποιος. Ένας περισσότερο αποδεκτός ορισμός για την επαγγελματική ικανοποίηση θα μπορούσε να είναι αυτός που την ορίζει ως τις θετικές και αρνητικές στάσεις για την εργασία του ή για ορισμένες όψεις αυτής (Κουστέλιος, 2001).

Αν και υπάρχουν αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις επί του θέματος, οι ερευνητές θεωρούν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι κάτι το αυτονόητο και έτσι ελάχιστοι είναι εκείνοι που επιχειρήσαν να διατυπώσουν έναν αυστηρό εννοιολογικό και λειτουργικό ορισμό της (Μακρή-Μπότσαρη & Ματσαγγούρας, 2003).

Η άποψη που υιοθετείται είναι ότι η μελέτη των επιμέρους όψεων της επαγγελματικής ικανοποίησης μας επιτρέπει να μελετήσουμε καθεμιά από αυτές ξεχωριστά, αλλά και να διαπιστώσουμε τη συμβουλή τους στη γενική ικανοποίηση. Έτσι, το σύνολο των όψεων είναι μια κατά προσέγγιση εκτίμηση της γενικής επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά μπορεί να μην ταιριάζει ακριβώς με τη συνολική ικανοποίηση των ατόμων (Spector, 2000).

5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση

Τι είναι όμως αυτό που κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, τι είναι αυτό που τους ωθεί σε συγκεκριμένη στάση; Ο Spector (2008) αναφέρει ότι έχουν γίνει αρκετές έρευνες πάνω στο θέμα αυτό, κάποιες από αυτές σχετίζουν το περιβάλλον (environment) με την ικανοποίηση, άλλες επικεντρώνονται στην προσωπικότητα (personality) δηλαδή ότι συγκεκριμένοι τύποι ανθρώπων έχουν την τάση, την προδιάθεση να αγαπούν ή όχι την εργασία τους και τέλος άλλες έρευνες θεωρούν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος, προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης.

5.2.1 Παράγοντες του περιβάλλοντος

Οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας (job characteristics), οι αμοιβές (pay) και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (Spector, 1997).

Επομένως μπορούμε να πούμε ότι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι:

- A) Η απογοήτευση και η αποξένωση
- B) Η τεχνολογία
- Γ) Η σημαντικότητα της εργασίας
- Δ) Η εποπτεία – επιτήρηση της εργασίας
- E) Η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία
- ΣΤ) Η ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων

Τέλος, οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η στάση του προϊσταμένου παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία επαγγελματικής ικανοποίησης (Johns, G.,1996).

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας αναφέρονται στο περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων. Αυτά τα χαρακτηριστικά τα οποία σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976) υπάρχουν είναι:

- A) Η ποικιλία των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας.
- B) Η ταυτότητα του καθήκοντος, δηλαδή εάν ο εργαζόμενος κάνει ολόκληρη τη δουλειά ή ένα τμήμα αυτής.
- Γ) Η σημαντικότητα του καθήκοντος, δηλαδή η επιρροή που ασκεί ο εργαζόμενος με την εργασία του στους άλλους.
- Δ) Η αυτονομία, δηλαδή η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει την εργασία όπως εκείνος νομίζει σωστά.
- E) Η ανατροφοδότηση, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο είναι προφανές στους εργαζόμενους ότι κάνουν την εργασία σωστά.

Υψηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση ενώ χαμηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε δυσαρέσκεια και μη αποδοτικότητα. Η θεωρία τους στηρίζεται λοιπόν στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από την εσωτερική ικανοποίηση που λαμβάνουν εκτελώντας τα εργασιακά τους καθήκοντα. Ο συνδυασμός των δεξιοτήτων τους, της ταυτότητας του καθήκοντος και της σημαντικότητας του καθήκοντος οδηγεί στη συνειδητοποίηση της σημασίας της εργασίας. Η αυτονομία οδηγεί σε υπευθυνότητα και η ανατροφοδότηση έχει ως αποτέλεσμα τη γνώση των αποτελεσμάτων ώστε να γίνουν διορθωτικές κινήσεις αν αυτό χρειάζεται.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Hackman και Oldham (1976) πέντε χαρακτηριστικά καθορίζουν το δυναμικό μέγεθος της προωθητικής ισχύος μιας εργασίας, το πόσο μπορεί να προκαλέσει ενδογενή κίνητρα στον εργαζόμενο. Η προωθητική ισχύς υπολογίζεται από τον εξής τύπο:

Προωθητική Ισχύς = (Ποικιλία δεξιοτήτων + Ταυτότητα έργου + Σπουδαιότητα έργου / 3) * Αυτονομία * Ανατροφοδότηση.

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι που προτιμούν την πρόκληση και το ενδιαφέρον στην εργασία τους θα είναι πιο

χαρούμενοι και κινητοποιημένοι εάν έχουν σύνθετα καθήκοντα. Τέτοιοι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αποφεύγουν απλές χειρωνακτικές δουλειές και να προτιμούν διοικητικές ή άλλου είδους εργασίες που περιλαμβάνουν μεγαλύτερο βαθμό πολυπλοκότητας σύμφωνα με τον Spector (1997).

Είναι αρκετές οι έρευνες (Johns G. ,1996) στις οποίες έχει βρεθεί ότι όσο ευρύτερο είναι το περιεχόμενο της εργασίας τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτήν. Το περιεχόμενο μιας εργασίας αναφέρεται σε ένα πλήθος επιμέρους διαστάσεων οι οποίες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης.

5.2.2 Προσωπικοί παράγοντες

Στους προσωπικούς παράγοντες εντάσσονται τόσο η προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου όσο και οι προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει (Spector, 1997). Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στη προσωπική τους ζωή. Είναι γεγονός πως διάφορες καλές εμπειρίες και θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον πληρούνται και άλλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε επαγγελματική ικανοποίηση (Spector, 1997).

Επιπλέον, δύο άτομα που κάνουν την ίδια δουλειά, ή ακόμα και το ίδιο άτομο στο πέρασμα του χρόνου μπορεί να βιώνει διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Horrock (1935) διαπίστωσε ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις προσδοκίες.

Σε ότι αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης έχει βρεθεί ότι επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Αν δύο άτομα διαφορετικής μορφωτικής στάθμης κατέχουν την ίδια θέση εργασίας, με τις ίδιες αποδοχές, τις ίδιες ευθύνες και τα ίδια καθήκοντα, ο εργαζόμενος ο οποίος θα είναι περισσότερο μορφωμένος αναμένεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένος επαγγελματικά διότι θεωρεί ότι συνεισφέρει πολύ

περισσότερο στη δουλειά από το συνάδελφο του και παρόλα αυτά αμείβεται το ίδιο με αυτόν.

Από την άλλη πλευρά το διανοητικό επίπεδο, δεν αποδεικνύεται να επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση αντίθετα σε συνδυασμό με το είδος της εργασίας φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης. (Johns, 1996)

Κατά τον P. Spector (1997), το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Το κρίσιμο σημείο είναι η δημιουργία ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος προσδιορισμού των αμοιβών και γενικότερα ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά το σύστημα των προαγωγών, αμοιβών και ανταμοιβών. Τα χρήματα δεν αποτελούν κίνητρο, ωστόσο οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα (Johns, G. 1996).

Υπάρχουν πέντε τύποι ατόμων τα οποία εκδηλώνουν διαφορετική συμπεριφορά όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτοί είναι (Spector, 1997) :

A) Ο επηρεπής στα νεύρα, ο οποίος γενικά έχει αρνητικό χαρακτήρα και λόγω αυτού του χαρακτήρα είναι δυνατόν να εμπλακεί σε δυσάρεστες καταστάσεις και να βιώσει αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο και ως εκ τούτου εμφανίζει μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση.

B) Ο εξωστρεφής ο οποίος έχει τη προδιάθεση να βιώνει θετικά συναισθήματα, έχει περισσότερους φίλους και κοινωνικές συναναστροφές και κατά συνέπεια είναι πιθανότερο να βιώσει επαγγελματική ικανοποίηση.

Γ) Ο «ανοικτός» σε εμπειρίες ο οποίος έχει την προδιάθεση να αισθάνεται το καλό και το κακό ωστόσο αυτή η συμπεριφορά του δεν σχετίζεται σημαντικά με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Δ) Ο δεκτικός ο οποίος έχει μεγαλύτερη υποκίνηση να επιτύχει διαπροσωπική οικειότητα και οδηγείται έτσι σε μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας, ωστόσο η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται μεν θετικά αλλά σε μικρό βαθμό.

E) Ο ευσυνείδητος εργαζόμενος η συμπεριφορά του οποίου σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Η ευσυνειδησία σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση γιατί αντιπροσωπεύει γενικότερα μια τάση συμμετοχής στην εργασία και αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα ο ευσυνείδητος να έχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως ο μισθός, η προαγωγή, ο σεβασμός, η αυτοεκπλήρωση, η αναγνώριση κτλ.

5.3 Μέθοδοι μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης

Ο Roznowski και ο Hulin (1992) αναφέρουν ότι η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης θα μπορούσε να προβλέψει με ακρίβεια την επαγγελματική συμπεριφορά. Οι συμπεριφορές αυτές εκφράζονται ως εξής: απουσία, ικανοποίηση και αποχωρήσεις και αίσθημα ότι ο εργαζόμενος ανήκει σε κάποια ομάδα.

Ο Jayaratne (1993) αναφέρει ότι τα ακόλουθα χαρακτηριστικά των μετρήσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι απαραίτητα και αξιόλογα. Αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν προσαρμογή αυτών του Portugal (1976) και περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Οι δείκτες θα πρέπει να μετρούν το επίπεδο της ικανοποίησης σε διαφορετικά επίπεδα αθροίσματος και να εκφράζουν το ίδιο νόημα.
2. Οι μετρήσεις θα πρέπει να διακρίνονται μεταξύ των ομάδων με τις ίδιες διαφορές, όπως μειονότητες και επίπεδο διαβίωσης εργαζομένων.
3. Οι μετρήσεις θα πρέπει να είναι ευαίσθητες στο περιεχόμενο και στο πλαίσιο της εργασίας.
4. Οι μετρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζονται σε διαφορετικές κουλτούρες και κοινωνικές τάξεις και να είναι σχετικές με όλα τα τμήματα του εργατικού δυναμικού.
5. Οι μετρήσεις θα πρέπει να έχουν επαρκή ισχύ.
6. Οι μετρήσεις θα πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένες με την θεωρητική τους βάση.
7. Οι μετρήσεις θα πρέπει να έχουν τυποποιημένα δεδομένα, τέτοια ώστε η βελτίωση και η υποβάθμιση τους να μπορεί να κριθεί με βάση τις αλλαγές στην βαθμολογία.
8. Τα στοιχεία στους δείκτες ή οι μετρήσεις από την επαγγελματική ικανοποίηση θα πρέπει να έχουν νόημα για τον ενδιαφερόμενο (Cathy A. Kidd, 2006).

Η επαγγελματική ικανοποίηση, οι εργασιακές τάσεις και η επαγγελματική υγεία μετρώνται μέσω συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων στα οποία ζητείται από τους εργαζομένους να δηλώσουν το βαθμό ευαρέσκειας ή δυσαρέσκειας τους αναφορικά με τις ποικίλες πτυχές των εργασιακών τους ρόλων (Cathy A. Kidd, 2006).

Ο βαθμός, στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με την εργασία του προκύπτει από τις απαντήσεις του σε ένα ή περισσότερα ερωτήματα σχετικά με τα συναισθήματα που τρέφει για τη δουλειά του. Έχουν αναπτυχθεί και άλλες πιο έμμεσες μέθοδοι, οι οποίες όμως, δεν έχουν τύχει ευρείας αποδοχής. Συνήθως οι ερευνητές «υιοθετούν» παλαιότερα εργαλεία μέτρησης ή κατασκευάζουν νέα προκειμένου να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Αυτό θα μπορούσαμε να πούμε πως περιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη σύγκριση διαφορετικών ερευνών και συνεπάγεται σχετικά μικρή πληροφόρηση για προβλήματα που σχετίζονται με τη διαβάθμιση και την αξιοπιστία καθώς και την εγκυρότητα (Cathy A. Kidd, 2006).

Η επαγγελματική ικανοποίηση καθορίζεται πάντα μέσα από τη διερεύνηση των συναισθημάτων των ανθρώπων για την εργασία τους είτε μέσω ερωτηματολογίου είτε μέσω συνέντευξης. Δεκάδες κλίμακες μπορούν να εισαχθούν σε ένα ερωτηματολόγιο και συνήθως η ικανοποίηση υπολογίζεται με τον τρόπο αυτό.

Η Smith και οι συνεργάτες της (Smith et al, 1997) πραγματοποίησαν ένα εντυπωσιακό ερευνητικό πρόγραμμα για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Προϊόν αυτής της έρευνας συνιστά ένα εργαλείο γνωστό ως Job Descriptive Index (JDI) το οποίο αποτελεί αναμφίβολα ένα από τα πιο προσεκτικά κατασκευασμένα εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης που υπάρχει.

Η κλίμακα JDI περιλαμβάνει πέντε τομείς: την εργασία, το μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής, την επίβλεψη και τους συναδέλφους. Πολλοί χρήστες της κλίμακας αυτής αθροίζοντας εξάγουν ένα συνολικό σκορ επαγγελματικής ικανοποίησης. Ωστόσο κάτι τέτοιο, δεν συνιστάται από έναν εκ των κατασκευαστών αυτής της κλίμακας (Spector Paul E. 2000).

Στο σύνολο της η JDI, περιέχει 72 ερωτήματα με 9 ή 18 ερωτήματα για κάθε υποκλίμακα. Κάθε ερώτημα αναφέρεται είτε σε ένα επίθετο είτε σε μια σύντομη φράση η οποία περιγράφει την εργασία. Οι απαντήσεις συνοψίζονται στο «ΝΑΙ»,

«ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΙΓΟΥΡΟΣ/Η» ή στο «ΟΧΙ». Για κάθε τομέα της κλίμακας, παρέχεται μια σύντομη επεξήγηση, η οποία ακολουθείται από ερωτήματα που την αφορούν.

Η κλίμακα JDI χρησιμοποιείται συνήθως από ερευνητές της οργανωσιακής ψυχολογίας. Οι Wall & Warr (1981) κατέγραψαν πάνω από 100 δημοσιευμένες έρευνες που έκαναν χρήση του JDI. Ο εκτενής όγκος ερευνών που χρησιμοποιούν αυτή τη κλίμακα μέτρησης, εξασφαλίζει τον ικανό αριθμό στοιχείων για την εγκυρότητα της. Ο μεγαλύτερος περιορισμός της έγκειται στο γεγονός ότι έχει μόνο πέντε τομείς. Αξίζει τέλος να σημειωθεί, ότι έχουν διατυπωθεί αρκετές κριτικές αναφορικά με το γεγονός ότι συγκεκριμένα ερωτήματα δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις επαγγελματικές ομάδες και πως οι κριτικές αυτές πιθανότατα ισχύουν για όλα τα εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η Smith και οι συνεργάτες της (1997) αναβάθμισαν και βελτίωσαν τη κλίμακα JDI αντικαθιστώντας ορισμένες από τις ερωτήσεις που περιελάμβανε. Επιπλέον, πρόσθεσαν και μια εξαβάθμια κλίμακα υπολογισμού της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης γνωστή με το όνομα Job in General Scale (JIG).

Ο Ironson και οι συνεργάτες του (1989) ανέπτυξαν μια κλίμακα μέτρησης της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης η οποία περιέχει στοιχεία που δεν αντανακλούν τις διάφορες όψεις της εργασίας. Η κλίμακα Job in General Scale (JIG) στηρίχθηκε στη κλίμακα JDI και περιέχει, σε γενικές γραμμές δεκαοκτώ στοιχεία που άλλοτε έχουν τη μορφή επιθέτων και άλλοτε τη μορφή σύντομων φράσεων για την εργασία. Η κλίμακα JIG έχει σημαντική αξιοπιστία και συνδέεται επαρκώς με άλλες κλίμακες μέτρησης της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Επειδή ακριβώς πρόκειται για μια καινούργια κλίμακα, δεν έχει χρησιμοποιηθεί ακόμα σε πολλές ερευνητικές μελέτες (Spector E., 2000).

Το συνολικό σκορ που προκύπτει από αυτή την κλίμακα είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού όλων των στοιχείων. Όπως και στη κλίμακα JDI, η κλίμακα JIG κάνει χρήση τριών επιλογών απάντησης. Για κάθε στοιχείο, οι συμμετέχοντες ερωτώνται αν συμφωνούν «ΝΑΙ», αν δεν είναι σίγουροι «?» ή αν διαφωνούν «ΟΧΙ» (Spector E., 2000).

Μια εξίσου γνωστή κλίμακα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι το ερωτηματολόγιο γνωστό ως Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Πρόκειται

για μια κλίμακα αξιολόγησης πολλαπλών ερωτήσεων που διερευνά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους.

Αυτή η κλίμακα έχει δύο μορφές, μια αρκετά μεγάλη εκδοχή που περιέχει 100 ερωτήσεις και μια πιο σύντομη που περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις. Σαφώς και οι δύο εκδοχές έχουν ερωτήματα που διερευνούν γύρω στους είκοσι τομείς της επαγγελματικής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα, ωστόσο των τομέων αυτών υπολογίζονται στην περίπτωση της μεγάλης εκδοχής της. Η σύντομη αυτή εκδοχή χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό είτε της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης είτε της ενδογενούς και εξωγενούς ικανοποίησης.

Η ενδογενής επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στο πως οι άνθρωποι νοιώθουν για την εργασία που κάνουν. Η εξωγενής επαγγελματική ικανοποίηση αντίθετα, αφορά άλλες πτυχές των συνθηκών εργασίας όπως είναι τα επιμέρους οφέλη και ο μισθός. Τόσο η εξωγενής όσο και η ενδογενής ικανοποίηση αποτελούν συνδυασμό ποικίλων τομέων.

Οι είκοσι διαστάσεις της κλίμακας MSQ που συναντώνται είναι οι εξής:

1. Αξιοποίηση ικανοτήτων
2. Επίτευξη
3. Δραστηριότητα
4. Προαγωγές
5. Εξουσία
6. Πολιτική της εταιρίας
7. Αμοιβή
8. Συνεργάτες
9. Δημιουργικότητα
10. Ανεξαρτησία
11. Ηθικές αξίες

12. Αναγνώριση
13. Υπευθυνότητα
14. Ασφάλεια
15. Κοινωνική υπηρεσία
16. Κοινωνικό γόητρο
17. Εποπτεία – Ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων
18. Εποπτεία τεχνική
19. Ποικιλία
20. Συνθήκες εργασίας

Προκειμένου να καταλήξει κανείς σε μια ολοκληρωμένη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης πρέπει με κάποιο τρόπο να συνδυαστούν μεταξύ τους οι επιμέρους μετρήσεις. Κάθε ερώτημα της αποτελεί μια δήλωση που περιγράφει έναν τομέα. Ζητείται τέλος από τον κάθε εργαζόμενο να δηλώσει το πόσο ικανοποιημένος είναι από τον κάθε τομέα.

Ανάμεσα στους είκοσι τομείς της κλίμακας αυτής περιλαμβάνονται η ικανότητα του επιβλέποντα, οι εργασιακές συνθήκες, η αμοιβή, η ποικιλία των αρμοδιοτήτων, το επίπεδο της εργασιακής ευθύνης και οι προοπτικές εξέλιξης. Οι αξιολογήσεις που σημειώνονται στο MSQ συνίστανται στο «πολύ δυσαρεστημένος», «ουδέτερος» και «πολύ ικανοποιημένος». Σύμφωνα με ορισμένες έρευνες, ωστόσο, ορισμένες από τις είκοσι κλίμακες του MSQ συνδέονται αρκετά μεταξύ τους και γι' αυτό μπορούν να περιοριστούν.

Τέλος, συγκρίνοντας την κλίμακα JDI με την κλίμακα MSQ διαπιστώνουμε ότι η πρώτη είναι περιεκτικότερη από τη δεύτερη. Ωστόσο και οι δύο κλίμακες έχουν χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες και σημειώνουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας και εγκυρότητας (Smith, 1969, Weiss, 1967). Παρόλα αυτά μια εμφανής διαφορά ανάμεσα στα δύο αυτά εργαλεία μέτρησης εντοπίζεται στον αριθμό των τομέων που μετρώνται. Η κλίμακα JDI μετρά πέντε τομείς ενώ η κλίμακα MSQ μετρά είκοσι.

5.4 Ο ρόλος της επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει «χυθεί πολύ μελάνι» και έχουν διατυπωθεί αρκετές, πολλές φορές και αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με το κατά πόσο η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων και εάν ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι μόνο ο αποδοτικός εργαζόμενος.

Πολλές έρευνες έχουν υπογραμμίσει το γεγονός ότι η συσχέτιση ανάμεσα στις δύο παραπάνω μεταβλητές (επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση) είναι τουλάχιστον μετριοπαθής. Το μέγεθος της συσχέτισης ανάμεσα στην απόδοση της εργασίας και την επαγγελματική ικανοποίηση είναι αναπάντεχα χαμηλό. Είναι όμως πολύ πιθανό η επαγγελματική ικανοποίηση να οδηγεί σε επαγγελματική απόδοση, καθώς αποδεικνύεται ότι άνθρωποι που είναι ευτυχισμένοι με την εργασία τους φαίνεται να έχουν περισσότερα κίνητρα, να εργάζονται πιο σκληρά καθώς και να αποδίδουν πολύ καλύτερα. Μια ισχυρή ένδειξη που επιβεβαιώνει τα παραπάνω είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι που σημειώνουν καλύτερες αποδόσεις αρέσκονται περισσότερο στην εργασία τους, εξαιτίας των αμοιβών που συχνά συνδέονται με τη καλή τους απόδοση (Spector E., 1997).

Από την άλλη, υπάρχει και ο αντίλογος σύμφωνα με τον οποίο η ικανοποίηση δε σχετίζεται με την απόδοση. Ο Fisher (2000) υποστήριξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων συνδέονται αλλά υπό την προϋπόθεση ότι η απόδοση δεν περιορίζεται και δεν ελέγχεται. Ο Herman (1973), σημειώνει πως η επαγγελματική ικανοποίηση θα πρέπει να συνδέεται με την απόδοση (και με κάθε άλλη συμπεριφορά στα πλαίσια της παραγωγικής μονάδας) μόνο όταν δεν υπάρχουν άλλες επιρροές στη συμπεριφορά. Όπως αναφέρει ο Vroom (1966) ο μόνος λόγος για τον οποίο συχνά οι εργαζόμενοι καταβάλουν προσπάθειες για να σημειώσουν καλύτερες αποδόσεις είναι για να μην απολυθούν.

Ένας από τους λόγους για τη μικρή αυτή συσχέτιση ίσως να έχει να κάνει με τις διαθέσιμες μετρήσεις της απόδοσης της εργασίας σε πολλές έρευνες. Οι περισσότεροι ερευνητές στηρίζονται στις αξιολογήσεις της απόδοσης από τη μεριά των επιβλεπόντων, οι οποίες και υπόκεινται σε πολλούς περιορισμούς. Οι επιβλέποντες συχνά προβαίνουν σε λάθη αξιολόγησης, ειδικά στη περίπτωση κατά την οποία οι

αξιολογήσεις γίνονται για οργανωτικούς σκοπούς. Κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλέσει ανακρίβεια σε ότι αφορά τα συμπεράσματα των αξιολογήσεων της απόδοσης των εργαζομένων η οποία με τη σειρά της εισάγει επιπλέον στατιστικά λάθη. Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την εργασιακή απόδοση είναι ισχυρότερη όταν χρησιμοποιούνται πιο ακριβείς μετρήσεις της απόδοσης.

Παρότι είναι ξεκάθαρο πως η απόδοση και η ικανοποίηση συνδέονται, υπάρχουν δύο αντικρουόμενες ερμηνείες. Πρώτα απ' όλα, η ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει στην απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που τους αρέσει η δουλειά τους, εργάζονται πιο σκληρά και κατ' επέκταση σημειώνουν καλύτερες αποδόσεις. Επίσης, η απόδοση ίσως να οδηγεί στην ικανοποίηση καθώς οι άνθρωποι που αποδίδουν καλύτερα είναι αυτοί που επωφελούνται από αυτή την απόδοση και τα οφέλη αυτά είναι σε θέση να ενισχύσουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Είναι σαφές πως ένα άτομο που έχει ικανοποιητική απόδοση έχει περισσότερες πιθανότητες να λάβει αναγνώριση και αμοιβές, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την επαγγελματική του ικανοποίηση. Η ικανοποίηση, τέλος οδηγεί στην προσπάθεια η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην απόδοση και η απόδοση οδηγεί σε αμοιβές οι οποίες προκαλούν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι Jacobs και Solomon (2003) σημείωσαν ότι η συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων είναι υψηλότερη σε εργασίες όπου η καλή απόδοση αμείβεται ενώ σε εργασίες που δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο είναι πολύ χαμηλή. Υπό αυτές της συνθήκες, οι υπάλληλοι που αποδίδουν λαμβάνουν αμοιβές και οι αμοιβές με τη σειρά τους οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση. Βάσει των προβλέψεών τους, οι Jacobs και Solomon ανακάλυψαν ότι η απόδοση στην εργασία και η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζονται περισσότερο στην περίπτωση κατά την οποία οι εταιρίες έκαναν χρήση των αμοιβών ως συνέπεια της καλής απόδοσης των εργαζομένων.

Τέλος, οι Caldwell και O' Reilly (1990) εξασφάλισαν έμμεσα στοιχεία που καταδεικνύουν ότι η απόδοση στην εργασία μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική ικανοποίηση. Έδειξαν ότι ανταπόκριση ενός υπαλλήλου στις απαιτήσεις της εργασίας αποτελεί ένα ακόμα στοιχείο ενίσχυσης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Εδώ αξίζει να σημειωθεί επίσης πως οι άνθρωποι οι οποίοι είναι σε θέση να

διεκπεραιώσουν με σωστό βαθμό την εργασία τους και αποδίδουν σε ικανοποιητικό βαθμό, έχουν τη τάση να σημειώνουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση.

5.5 Οργανωσιακοί παράγοντες, επαγγελματική ικανοποίηση και υγεία

Κάτι που ακόμα πρέπει να εξεταστεί στο τομέα της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι το κατά πόσο αυτή συνδέεται με την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Η υγεία στο εργασιακό περιβάλλον αναδεικνύεται ως ένας σημαντικός παράγοντας καθώς έχει αποδειχθεί ότι οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι υποφέρουν από περισσότερα προβλήματα υγείας όπως είναι οι διαταραχές του ύπνου και οι διαταραχές στομάχου σε σύγκριση με τους ικανοποιημένους εργαζόμενους. Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τον παράγοντα υγεία και κατά πόσο αυτός επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα συμπεράσματα των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω.

Σύμφωνα με τον Brief (1988) και τον Watson (1986), τα άτομα τα οποία έχουν αρνητικά συναισθήματα τείνουν να είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους και να παρουσιάσουν προβλήματα υγείας.

Επίσης, ο Spector (1997) παρατήρησε πως εάν ένας άνθρωπος δεν είναι ικανοποιημένος από την εργασία του για μεγάλη χρονική περίοδο (επαγγελματική δυσαρέσκεια), μακροπρόθεσμα ο εργαζόμενος αυτός είναι πολύ πιθανό να εμφανίσει σωματικά και ψυχολογικά προβλήματα υγείας.

Οι Quick, Murphy & Hurrell (1992) ασχολήθηκαν με τη μελέτη του εργασιακού άγχους και των προβλημάτων στα οποία αυτό οδηγεί. Όπως διαπίστωσαν παρά το γεγονός ότι ένα μέτριο επίπεδο άγχους δίνει κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να γίνουν και πιο αποδοτικοί, ένα υψηλό επίπεδο εργασιακού άγχους συνήθως οδηγεί σε χειρότερες αποδόσεις και λάθη στην παραγωγική διαδικασία. Σύμφωνα λοιπόν με τους Quick, Murphy & Hurrell (1992) σημαντικό στοιχείο για την ατομική υγεία κάθε εργαζόμενου είναι η διαχείριση του άγχους έτσι ώστε η εργασία να γίνεται όσο το δυνατόν πιο ευχάριστη.

Οι Kahn & Byosiere (1990) προσπάθησαν να συνθέσουν συναισθήματα και συμπεριφορές ώστε να ορίσουν το εργασιακό άγχος, κάτι που δεν είχε συμβεί ακόμα στη βιβλιογραφία. Το άγχος σύμφωνα με την άποψη τους, ορίζεται ως μια γενική αντίδραση σε μια ενέργεια ή σε μια κατάσταση η οποία εγείρει φυσικές και ψυχολογικές απαιτήσεις από το άτομο αυτό με δεδομένο ότι κάθε άτομο αντιδρά διαφορετικά σε κάθε απαίτηση. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι είναι δύσκολο να καθοριστεί ένα πρόγραμμα διαχείρισης του άγχους στον εργασιακό χώρο ως αντίδοτο για όλους τους εργαζόμενους. Αυτό που μπορούν να κάνουν οι επιχειρήσεις είναι να εστιάσουν στη μείωση των παραγόντων που προκαλούν άγχος και στρες και στη δημιουργία ενός φιλικότερου περιβάλλοντος εργασίας.

Τέλος, ο Spector (1997) προσπάθησε να συνδέσει την επαγγελματική ικανοποίηση με το κατά πόσο είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος γενικά από τη ζωή του. Ο Spector αναλύει όλες τις πιθανές περιπτώσεις εξετάζοντας τρεις πιθανές παραδοχές.

Η πρώτη παραδοχή προβλέπει πως θα υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην ικανοποίηση από τη ζωή του εργαζομένου. Πράγματι, ένα άτομο το οποίο είναι ευχαριστημένο από τη δουλειά του πιθανότατα να είναι ευχαριστημένο και από τη ζωή του γενικότερα. Επίσης, ένα άτομο το οποίο είναι ευτυχισμένο στη προσωπική του ζωή από παράγοντες όπως φίλοι, οικογένεια κτλ. είναι πολύ πιθανόν να μεταφέρει τα θετικά αυτά συναισθήματα και στο χώρο της εργασίας του.

Η δεύτερη παραδοχή προβλέπει το ακριβώς αντίθετο, μια αρνητική σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και ικανοποίησης από τη ζωή. Είναι πιθανό ένας εργαζόμενος με σοβαρά προσωπικά προβλήματα (οικογενειακά κτλ.) να επηρεάζεται έντονα από αυτά και να μεταφέρει όλη αυτή την ανισορροπία και στο τομέα της εργασίας του. Κάτι το οποίο θα τον οδηγήσει σε υψηλό εργασιακό στρες, άγχος και μειωμένη παραγωγικότητα. Ακόμη, είναι πιθανό η αρνητική στάση του εργαζόμενου αυτού να επηρεάσει και άλλα κομμάτια της παραγωγικής διαδικασίας της εταιρίας.

Υπάρχει και η τρίτη παραδοχή, σύμφωνα με την οποία δεν υπάρχει κανενός είδους σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και της προσωπικής ζωής του εργαζομένου. Αυτό προϋποθέτει πως το άτομο είναι αρκετά ώριμο ώστε να μπορεί να διαχωρίζει τους τομείς της ζωής έτσι ώστε η επαγγελματική ικανοποίηση και η

προσωπική του ή μη ικανοποίηση να μην σχετίζονται. Κάτι το οποίο όμως για να είμαστε ειλικρινείς δεν συμβαίνει συχνά.

5.6 Επαγγελματική συνεργασία και ποιότητα φροντίδας του ασθενή

Κάθε ασθενής στο χώρο του νοσοκομείου είναι ένας φιλοξενούμενος σε ένα καινούριο περιβάλλον. Στόχος του νοσοκομείου είναι ο ασθενής να πάψει το συντομότερο να είναι ασθενής (αν φυσικά αυτό είναι εφικτό) και παράλληλα να λαμβάνει όσο το δυνατόν καλής ποιότητας φροντίδα. Αυτή λοιπόν η καλής ποιότητας φροντίδα εξαρτάται από διάφορους λόγους αλλά και από το επίπεδο της συνεργασίας του προσωπικού του τμήματος στο οποίο φιλοξενείται ο ασθενής.

Είναι γεγονός ότι κάποιες νοσηλευτικές πράξεις και ενέργειες μπορούν να γίνουν από έναν και μόνο νοσηλευτή και κάποιες άλλες απαιτούν τη συνεργασία δυο ή και περισσότερων νοσηλευτών πάντοτε φυσικά στα πλαίσια του επαγγελματικού τους καθήκοντος. Ως επί το πλείστον οι νοσηλευτικές πράξεις που εφαρμόζονται στους ασθενείς απαιτούν και πνευματική συνεργασία μεταξύ του προσωπικού και όχι μόνο συνεργασία σε χειρωνακτικές ενέργειες.

Η συνεργασία μεταξύ του προσωπικού μπορεί ενίοτε να είναι καλή ή κακή. Αν απομονωθεί και μελετηθεί μόνο το κομμάτι της πορείας της υγείας του ασθενή που εξαρτάται από την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος και από την καλή συνεργασία του προσωπικού θα γίνει αντιληπτό ότι η πορεία της υγείας του σ' αυτό το τομέα είναι καθρέφτης των προαναφερθέντων.

Μια καλή συνεργασία μεταξύ του προσωπικού περιλαμβάνει κατ'αρχήν σωστή μεταβίβαση των οδηγιών που δίνονται από το γιατρό στο βιβλίο νοσηλείας που διαχειρίζεται η προϊσταμένη σε συνεργασία με τις νοσηλεύτριες. Στη συνέχεια οι οδηγίες πρέπει να εκτελούνται με το σωστό τρόπο στην ώρα που προβλέπεται. Οι νοσηλείες οι οποίες είναι ανεξάρτητες από τις υποδείξεις των γιατρών όπως το στρώσιμο των κλινών, η αλλαγή των καθετήρων κ.τ.λ. πρέπει να γίνονται και αυτές σωστά στα πλαίσια της ομαλής λειτουργίας του τμήματος.

Όπως καταλαβαίνουμε η καλή συνεργασία ευνοεί τον ασθενή μιας και του προσφέρει αποτελεσματικότερες νοσηλευτικές ενέργειες σωστό προγραμματισμό στις συνήθειές του, άνεση στην ικανοποίηση των αναγκών του, καθαριότητα και ευπρεπισμό και ψυχολογική ανάταση. Όλα αυτά φυσικά βοηθούν στη γρηγορότερη ανάρρωση του.

Η συνεργασία όμως στο χώρο του νοσοκομείου δεν είναι πάντοτε καλή. Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν σε κακή συνεργασία είναι κυρίως ο μεγάλος φόρτος εργασίας που μπορεί να δέχεται το τμήμα εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού και οι προσωπικές προστριβές και αντιπαράθεσεις. Όπως καταλαβαίνουμε αυτοί οι λόγοι συμβάλλουν στην κλιμάκωση μιας έντασης μεταξύ του προσωπικού η οποία οδηγεί σε κακή συνεννόηση και γενική αταξία του τμήματος.

Ο μόνος και περισσότερο ζημιωμένος από μια τέτοια κατάσταση είναι ο ίδιος ο ασθενής μιας και αυτός βρίσκεται στη θέση του ανήμπορου, του ευάλωτου και ίσως του περισσότερο εκτεθειμένου σε οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την κατάσταση της υγείας του. Κακή συνεργασία σημαίνει κακή νοσηλεία και κατά συνέπεια κακή κατάσταση υγείας του ασθενή και καθυστερημένη ανάρρωση, υπολειτουργία του τμήματος και υποβάθμιση του συστήματος υγείας.

5.7 Επαγγελματική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων ενός νοσοκομείου

Το νοσοκομείο όπως και κάθε άλλος χώρος εργασίας είναι μια μικρή ομάδα και χαρακτηρίζεται ως μικρογραφία της κοινωνίας. Έτσι μέσα στο χώρο του νοσοκομείου αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Είναι λογικό πως όπως και στη κοινωνία έτσι και στον μικρόκοσμο του νοσοκομείου θα αναπτύσσονται εκτός από φιλικές σχέσεις οι οποίες θα βασίζονται στο σεβασμό και στην εκτίμηση του ενός προς τον άλλο και εχθρικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Σε κάθε περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι οφείλουν να δείχνουν επαγγελματισμό και συναδελφική αλληλεγγύη. Δυστυχώς στη σημερινή ελληνική δημόσια διοίκηση μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα πως λείπει ο επαγγελματισμός και η ανάληψη ευθυνών από τους εργαζομένους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Δίχως αμφιβολία, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις διαδραματίζουν ένα σπουδαίο ρόλο στη συνοχή, στη δημιουργία θετικού κλίματος και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Μέσα από την εργασία αυτή έγινε προσπάθεια να αναδειχθούν τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα της επίτευξης καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο πλαίσιο της οργάνωσης.

Έτσι, συνοψίζοντας τα σημαντικότερα πορίσματα που προέκυψαν από την εργασία αυτή είναι τα εξής:

- Αναμφίβολα η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων διευκολύνει το περιβάλλον της οργάνωσης και συντελεί στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας εντός της ομάδας
- Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις προϋποθέτουν την αμοιβαία υποχώρηση και κατανόηση των διαφορετικών ομάδων συμφερόντων οι οποίες υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση (εργοδότες, εργαζόμενοι κτλ) προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της
- Στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στον τομέα της υγείας που αναφέρθηκε και το σχετικό παράδειγμα του δημόσιου νοσοκομείου τα πράγματα είναι λίγο πιο πολύπλοκα. Ο χώρος της υγείας επειδή σχετίζεται με το υπέρτατο αγαθό το οποίο είναι η ζωή χαρακτηρίζεται συχνά από μεγάλες και πολλές , καθημερινές εντάσεις. Προκειμένου επομένως το δημόσιο νοσοκομείο να μπορέσει να επιτελέσει αποτελεσματικά το σκοπό του είναι αναγκαίο οι γιατροί, οι νοσηλευτές αλλά και το διοικητικό προσωπικό να προσπαθήσουν μέσα σε κλίμα ομόνοιας και αρμονικής συνεργασίας να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν καλές σχέσεις μέσα στην ομάδα και στο μικρόκοσμο του νοσοκομείου
- Τέλος, ένα ακόμη κρίσιμο ζήτημα έχει να κάνει με τη διατήρηση της ποιότητας στο δημόσιο νοσοκομείο και με την εσωτερική παρακίνηση την οποία θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Στο σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks
- Γιαννουλέας Μ. (2001), Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο. Δεύτερη έκδοση. Ελληνικά Γράμματα
- Μακρυνδημήτρης Α., (2010) « Δημόσια διοίκηση», εκδ: Σάκκουλας
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1996) « Μάρκετινγκ, η ελληνική προσέγγιση», εκδ: Rosili
- Στεφανάτος, Ν., (2000), «Ολική Ποιότητα», Τόμος Β΄, ΕΑΠ
- Λογοθέτης, Ν. (2001), «Διαδικασίες και Τεχνικές Συνεχούς Βελτίωσης της Ποιότητας», Τόμος Γ, ΕΑΠ
- Δερβιτσιώτης Ν.,(2001), «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» Interbooks
- Φαναριώτης Π. , (1999), Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών , Δημόσια Διοίκηση ΙΙ, εκδόσεις Σταμούλη
- Φορτσάκης Θ., (2001), « Ο δημόσιος Τομέας: Περιεχόμενο, Όρια, Ιδιωτικοποιήσεις», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα
- Σπηλιωτόπουλος Ε., (2001), « Ο Δικαστικός Έλεγχος της Διοικητικής Δράσης», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα
- Φυτράκης Ε.,(2010), Τα Ελεγκτικά Σώματα της Διοίκησης Θεωρία-Νομοθεσία-Νομολογία, Νομική Βιβλιοθήκη
- Νικόλο Μακιαβέλι (1989), Ο Ηγεμόνας. Σελίδες 61-63. Μετάφραση Ηλέκτρα Ανδρεάδη. Εκδόσεις Κάκτος
- Ζευγαρίδης Σ., (1973), Θεωρία Οργανώσεων, εκδόσεις Παπαζήση

Κανελλόπουλος Χ., (2001), Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ. Θεωρία και πράξη

Μπουραντάς Δ., (1992), Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, εκδόσεις Team

Χυτήρης Λ., (1996), Οργανωτική συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks

Swanburg R, Swanburg J. , (1999), Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία. Δεύτερη έκδοση. Επιστημονική επιμέλεια: Αποστολοπούλου Ε. Εκδόσεις Λαγός

Ξενογλώσση

Hayek, F. A., (1945), The use of knowledge by society, American Economic Review 35(4): 519-534

Wright R, Roe R. Management of organizations. Jossey Bass, 1996: 689, 692, 696

Rollinson D. Understanding employee relations: a behavioral approach. Addison Wesley, 1993:251

Moorhead G, Griffi n R. Organizational behavior: Managging people in organizations. Houghton & Miffl in, 1995

Van Fleet R. Behavior in organizations. Houghton & Miffl in, 1991

Seago J. Culture of troubled work groups. J Nurs Admin 1996, 26:41–44

Johannsen F., Leist S.,”A Six Sigma approach for integrated solution”, Managing Service Quality, Vol.19, No. 5 (2009)

Deming W.E. «Quality Handbook» 3rd Edition , Mc Graw Hill, 1974, New York

Juran, J.M., “The Quality Trilogy”, Quality Progress 19, (1986)

Crosby,P,”Qualityh is Free:, N.Y.:mcgraw-Hill (1979)

Garvin D., *Managing Quality* (1988) “The strategic and competitive edge”
 Jenny Goodwin” A comparison of internal audit in the private and public sectors.
 School of Accountancy”, Queensland University of Technology, Brisbane,
 Australia

Porter I. & E. Lower, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood,
 1980

Porter I. & E. Lower, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood,
 1980

Shermerhorn J, Jr., *Management*, John Wiley and Sons, 1996

George Graen (2008), *New frontiers of leadership*, IAP

Shermerhorn J, Jr., *Management*, John Wiley and Sons, 1996

Maslow A. (1954), *Motivation and personality*, Harper and Row publications

Handbook of leadership: A survey of theory and research (1974), Stogdill, Ralph
 M. New York, NY, US: Free Press

Halpin M., (2010), *What type of leadership behaviors are functional in teams? A
 meta-analysis*

Fiedler Fred, (1967), *A theory of leadership effectiveness*, Mc Graw – Hill

WJ Reddin (1977), *Group & Organization Management*, gom.sagepub.com

Hersey P., Blanchard K. (2000), *Management of organizational behavior*, Pearson
 International Edition

House R., (2007), *Culture, leadership and organizations*, Sage Publications

Wilmot W, Hocker J. *Interpersonal conflict*. 6th ed. Boston, McGraw-Hill, 2001

Dove A. *Conflict: process and resolution*. *Nurse Management* 1998, 29:30–32

Cross S, Rosenthal R. *Three models of conflict resolution: effects on intergroup
 expectancies and attitudes*. *J Soc Issues* 1999 (on line)

Gillies D. Nursing management: a systems' approach. 3rd ed. Saunders, 1994:356–358

Mariner Tomey A. Guide to nursing management and leadership. 6th ed. Mosby, 2000:119, 125

Sportsman S. Build a framework for conflict assessment. Nurs Managem 2005, 36:32–34

Fontenberry A. Communication, Conflict management and negotiation. In: Roccioli J, Tilbury M (eds) Clinical leadership in nursing. WB Saunders, 1998:157–160

Gerardi D. Using mediation techniques to manage conflict and create healthy work environments. AACN 2004, 15:182–185

Lemieux-Charles L. Managing conflict through negotiation. Can Med Assoc J 1994, 151:1129–1132

Διαδικτυακές Πηγές

The institute of internal Auditors/ www.theiia.org , The role of Auditing in Public Sector Governance. 2006

The Institute of Internal Auditors/ www.theiia.org, The Role of Auditing in public Sector Governance , 2nd Edition 2012

Training in democratic leadership, Bavelas, A., Lewin, K, The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 37(1), Jan 1942, 115-119.
doi: [10.1037/h0060358](https://doi.org/10.1037/h0060358)

