

Εξουσία- Αποκέντρωση-Εξουσιοδότηση

Δρ. Βασιλική Καζάνα

Αναπλ. Καθηγήτρια

ΤΕΙ Καβάλας, Τμήμα Δασοπονίας & Διαχείρισης Φυσικού Περιβάλλοντος Δράμας

Εργαστήριο Δασικής Διαχειριστικής

Τηλ. & Φαξ: 25210 60435

E-mail: vkazana@teikav.edu.gr & vkazana@gmail.com

ΓΡΑΜΜΙΚΗ / ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

(LINE/STAFF AUTHORITY)

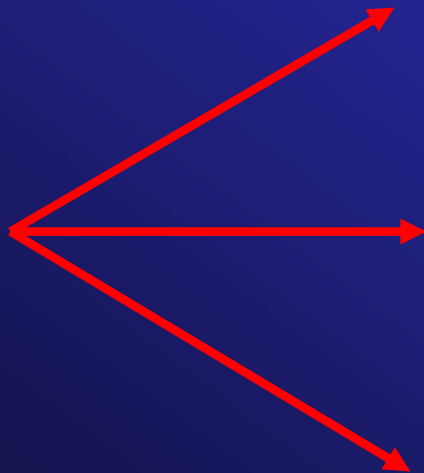
- * Ποια είδη εξουσίας υπάρχουν στους οργανισμούς ;
- * Πόση εξουσιοδότηση θα πρέπει να γίνεται στους οργανισμούς ;

Εξουσία



Η δύναμη για άσκηση ελεύθερης βούλησης στη λήψη απόφασης

Οι σχέσεις εξουσίας



Κάνουν δυνατή την ύπαρξη του οργανισμού

Διευκολύνουν τις δραστηριότητες των τμημάτων

Βοηθούν στον συντονισμό της επιχείρησης

Τύποι σχέσεων εξουσίας

1. Γραμμική εξουσία

→ Σχέση όπου ο προϊστάμενος ασκεί άμεση επίβλεψη στον υφισταμενό του

2. Επιτελική εξουσία

→ Συμβουλευτική σχέση. Η λειτουργία των επιτελικών στελεχών είναι να εξετάζουν , να ερευνούν και να δίνουν συμβουλές στα γραμμικά στελέχη (διαχειριστές/managers)

* Διακρίνουμε τα γραμμικά και επιτελικά στελέχη από τις σχέσεις εξουσίας και όχι από το είδος της δουλειάς που κάνουν οι άνθρωποι

3. Λειτουργική εξουσία → Δικαίωμα που εξουσιοδοτείται σε ένα άτομο ή τμήμα να ελέγχει ορισμένες διαδικασίες, πρακτικές, πολιτικές ή άλλα θέματα που σχετίζονται με δραστηριότητες προσώπων σε άλλα τμήματα

- * Η λειτουργική εξουσία μπορεί να θεωρηθεί σαν μια μικρή φέτα εξουσίας κομμένη από την εξουσία ενός γραμμικού στελέχους
- * Η λειτουργική εξουσία πρέπει να είναι περιορισμένη
- * Ο περιορισμός της λειτουργικής εξουσίας είναι σημαντικός για την διατήρηση της ενότητας των διοικητικών θέσεων

Για να επιτευχθεί ενότητα διοίκησης η λειτουργική εξουσία πρέπει να ασκείται σε ένα μόνο επίπεδο κάτω από αυτό του συγκεκριμένου διαχειριστή (manager)

Πλεονεκτήματα επιτελικής εξουσίας

- Χρησιμοποίηση εξειδικευμένων ατόμων στην επιχείρηση (expert knowledge)
- Τα επιτελικά στελέχη μπορούν να διαθέσουν χρόνο για να σκεφθούν , να συγκεντρώσουν και να αναλύσουν στοιχεία , ενώ τα γραμμικά στελέχη δεν μπορούν γιατί είναι απασχολημένα με την διοίκηση

Περιορισμοί επιτελικής εξουσίας

- Κίνδυνος υπονόμησης της γραμμικής εξουσίας
(Όταν οι επιτελικοί ξεχνούν πως ο ρόλος τους είναι να συμβουλεύουν και όχι να διατάζουν)
- Έλλειψη ευθύνης των επιτελικών
(Οι επιτελικοί μόνο προτείνουν . Οι γραμμικοί παίρνουν τις αποφάσεις)
- Έλλειψη πρακτικότητας επιτελικών
(Κίνδυνος μη πρακτικών προτάσεων)
- Διοικητικά προβλήματα
(Πολλοί επιτελικοί μπορεί να περιπλέξουν την εργασία των γραμμικών κυρίως στην ηγεσία και έλεγχο)

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ

(Decentralization)

Αποκέντρωση
εξουσία



Τάση για διασπορά της εξουσίας
όσο αφορά την λήψη απόφασης σε
μια οργανωτική δομή

- Είναι σημαντικό μέρος της εξουσιοδότησης

Ο βαθμός αποκέντρωσης είναι μεγαλύτερος

- Όσο περισσότερες αποφάσεις παίρνονται στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού
- Όσο πιο σημαντικές αποφάσεις παίρνονται στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού
- Όσο περισσότερες λειτουργίες που επηρεάζονται από αποφάσεις γίνονται στα χαμηλά επίπεδα του οργανισμού
- Όσο λιγότερο ελέγχονται οι αποφάσεις των διαχειριστών (managers) από άλλους


Παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό αποκέντρωσης της εξουσίας

- Κόστος αποφάσεων
- Επιθυμία για ομοιομορφία πολιτικής
- Μέγεθος και χαρακτήρας του οργανισμού
- Ιστορία και κουλτούρα του οργανισμού
- Φιλοσοφία των managers
- Επιθυμία για ανεξαρτησία
- Διαθεσιμότητα διαχειριστών (managers)
- Τεχνικές ελέγχου
- Γεωγραφική αποκέντρωση
- Δυναμική του οργανισμού : ρυθμός αλλαγής
- Εξωτερικές επιδράσεις (παρέμβαση κράτους ,σωματεία κλπ)

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

(Delegation of authority)

Είναι αναγκαία γιατί κανένας σε έναν οργανισμό δεν μπορεί να κάνει μόνος του όσα απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της ομάδας

Πότε γίνεται;  Όταν ο προϊστάμενος επιτρέπει στον υφιστάμενο να χρησιμοποιεί ελεύθερη βούληση στην λήψη απόφασης

Η εξουσιοδότηση περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό αναμενόμενων αποτελεσμάτων από κάποια θέση
- Ανάθεση εργασιών σε συγκεκριμένη θέση
- Εξουσιοδότηση για πραγματοποίηση αυτών των εργασιών
- Υπευθυνότητα ατόμων στην συγκεκριμένη θέση για την πραγματοποίηση αυτών των εργασιών

Οι παραπάνω διαδικασίες είναι πάντοτε ενιαία.

- Η εξουσιοδότηση μπορεί να είναι γενική ή ειδική , γραπτή ή προφορική. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να είναι σαφής.
- Η εξουσιοδότηση ΔΕΝ είναι μόνιμη διαδικασία , δηλαδή η εξουσιοδότηση μπορεί να αρθεί.

Η τεχνική της εξουσιοδότησης

Η εξουσιοδότηση μπορεί να αποτύχει λόγω της προσωπικής στάσης των διαχειριστών (managers) στο να εξουσιοδοτούν

- Αποδοχή ιδεών
- Αποδοχή συγκεκριμένης θέσης
- Ανοχή στα λάθη των υφισταμένων
- Εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους
- Καθιέρωση και χρήση γενικών μηχανισμών ελέγχου

Πρακτικές οδηγίες για επιτυχή εξουσιοδότηση

1. Ανάθεση εργασιών και εξουσιοδότηση με βάση τα αναμενόμενα αποτελέσματα
2. Σωστή επιλογή ατόμων
3. Διατήρηση ανοικτών γραμμών επικοινωνίας
4. Κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου
(αδρός έλεγχος μόνο για να βεβαιώνεται πως η εξουσία χρησιμοποιείται με σωστό τρόπο)
5. Ανταμοιβή αποτελεσματικής εξουσιοδότησης και επιτυχημένης ανάληψης ευθύνης