



ΜΑΘΗΜΑ: ΕΨΜ 1165, Οργάνωση και Διοίκηση Οργανισμών

Θεματική Ενότητα 2

**Εισαγωγή στη διοίκηση
οργανισμών (μάννατζμεντ)**

ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. Τι είναι διοίκηση (μάνατζμεντ);
2. Διοικητικά στελέχη.
3. Λειτουργίες διοίκησης
(προγραμματισμός, οργάνωση,
διεύθυνση, έλεγχος).

ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

4. Κλασσική σχολή σκέψης.
5. Σχολή ανθρωπίνων σχέσεων.
6. Ενδεχομενική προσέγγιση.
7. Σύγχρονες θεωρίες (θεωρία Z).

1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT);

- “Διοίκηση είναι η τέχνη να κατορθώνεις να γίνονται διάφορα πράγματα διαμέσου των άλλων ανθρώπων” (Follet στο Gray & Smeltzer, 1989, σελ. 7).
- “Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν” (Τζωρτζάκης, σελ. 91).
- “Διοίκηση είναι εκείνη η ανθρώπινη δραστηριότητα που καθιστά δυνατή την εγκαθίδρυση, αλλά και διατήρηση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος, τέτοιου που να επιτρέπει στα άτομα να εργάζονται μέσα σε αυτό αποτελεσματικά και αποδοτικά, με άλλα λόγια παραγωγικά, με σκοπό να πετύχουν ορισμένους κοινούς (ομαδικούς) αντικειμενικούς σκοπούς” (Σαρμανιώτης, 2019, σελ. 5).
- “Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών στόχων, στο πλαίσιο ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, ισορροπώντας μεταξύ αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και **‘δικαιοσύνης’ (equity)**, λαμβάνοντας το καλύτερο δυνατόν από περιορισμένους πόρους και εργαζόμενος με ανθρώπους και διαμέσου άλλων ανθρώπων” (Naylor στο Σαρμανιώτης, 2019, σελ. 5).

Θα ήταν λάθος και επικίνδυνο να θεωρήσουμε τη διοίκηση ως ουδέτερη δραστηριότητα που απλά συνίσταται στην ικανότητα επίτευξης υψηλής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Είναι μια **κοινωνικο-πολιτική δραστηριότητα** που συνεπάγεται κοινωνικές, πολιτικές και ηθικές ευθύνες.

(Clegg et al., 2021)

Αποτελεσματικότητα

Η επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Αποδοτικότητα

Η επίτευξη των στόχων (ή μέγιστων αποτελεσμάτων) με όσο το δυνατόν λιγότερες εισροές (πόρους).

$$\text{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Αποτελέσματα}}{\text{Κατανάλωση πόρων}}$$

Παραγωγικότητα

Αποδοτικότητα εργασίας, παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με τον χρόνο εργασίας.

Ισότητα (equality)

Ίδιοι πόροι και ίδιες ευκαιρίες για όλους.

Δικαιοσύνη (equity / justice)

Ίδια αποτελέσματα για όλους.

(η δικαιοσύνη προϋποθέτει την εξατομίκευση των πόρων και των ευκαιριών ανάλογα με τις συνθήκες/ιδιαιτερότητες του καθενός).



3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

- Ποια άτομα είναι «διοικητικά στελέχη» σε έναν οργανισμό;
- Σε τι διαφέρουν από τα άλλα μέλη του οργανισμού;

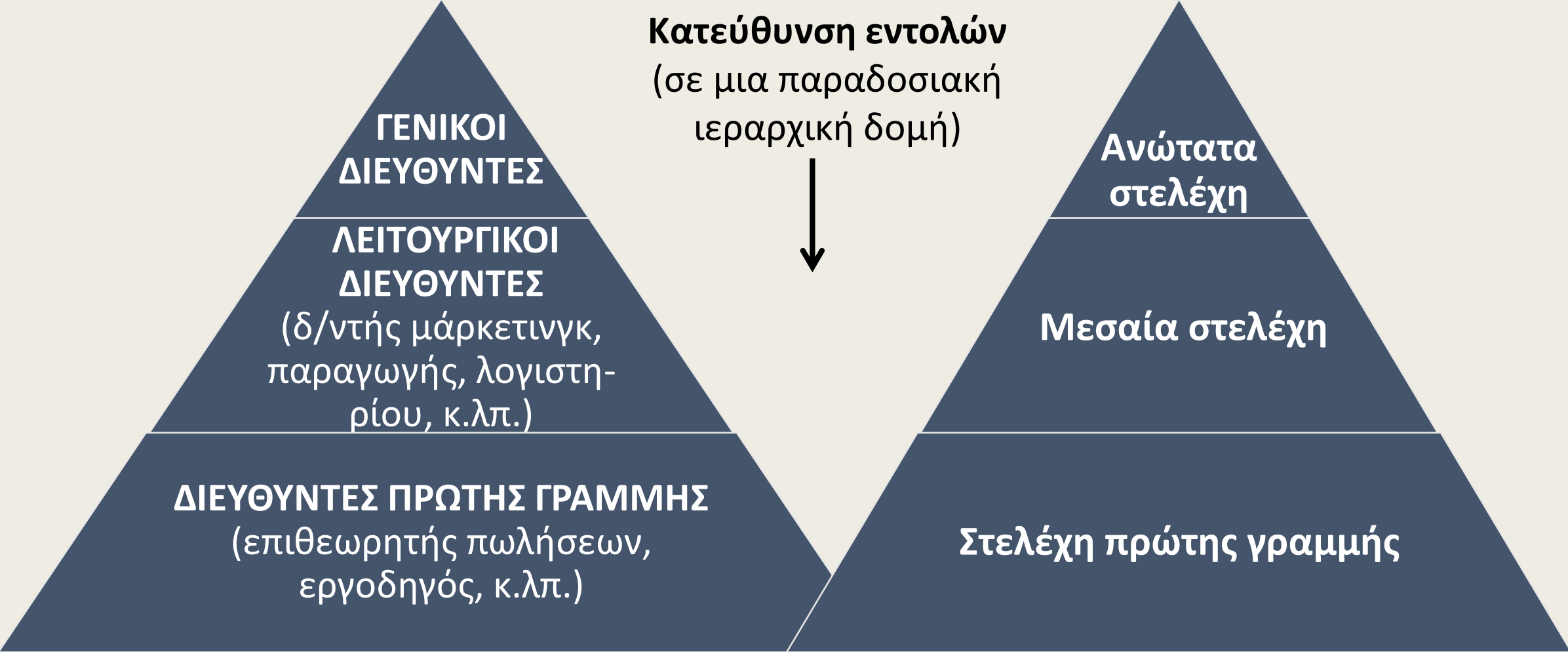
Δύο κατηγορίες μελών οργανισμού:

- **Εργάτες ή υπάλληλοι:** άτομα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου έργου χωρίς να έχουν καμία ευθύνη επί της εργασίας άλλων εργαζομένων.
- **Διοικητικά στελέχη:** τα μέλη του οργανισμού που κατευθύνουν τις δραστηριότητες άλλων μελών του οργανισμού. Για να ασκεί κανείς διοικητικά καθήκοντα πρέπει να έχει υφισταμένους.

Ένα στέλεχος μπορεί, παράλληλα με το διοικητικό του έργο, να επιτελεί και εκτελεστικό έργο (π.χ. προϊσταμένη αεροσυνοδός, εργοδηγός σε συνεργείο αυτοκινήτων, κ.λπ.).

(Τζωρτζάκης, 2019, σελ. 92)

Κατηγορίες διοικητικών στελεχών



Παραδείγματα διοικητικών θέσεων (από αγγελίες)

- Προϊστάμενος τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού
- Υπεύθυνος έργου (Tunnels project manager)
- Creative Media **Manager**
- Product manager (τμήμα μάρκετινγκ / πωλήσεων)
- **Επιθεωρητής** πωλήσεων
- Υπεύθυνος καταστήματος
- Προϊστάμενος λογιστηρίου
- New business **developer**
- **Στέλεχος** digital marketing
- Telco sourcing **expert**
- Στέλεχος εξαγωγών
- Relationship manager
- **Υποδιευθυντής** ξενοδοχείου
- Προϊστάμενος αποθήκης
- Merchandiser-ερευνητής
- Account manager/sales **consultant**

**ΕΝΔΥΝΑΜΩΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ-
ΕΡΓΑΤΕΣ**

Δρουν αυτόνομα προς όφελος του
οργανισμού

ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Υποστηρίζει-ενδυναμώνει
τους εργαζόμενους ώστε
να αποφασίζουν και να
εκτελούν το έργο τους
αυτόνομα

Ο μάνατζερ που υπηρετεί
(δεν δίνει εντολές)

(University of Minnesota, 2015, σελ. 6)

ΕΝΔΥΝΑΜΩΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ- ΕΡΓΑΤΕΣ

Δρουν αυτόνομα προς όφελος του
οργανισμού

ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Υποστηρίζει-ενδυναμώνει
τους εργαζόμενους ώστε
να αποφασίζουν και να
εκτελούν το έργο τους
αυτόνομα

ΑΞΙΑ ⇒ εμπιστοσύνη
στον άνθρωπο-
εργαζόμενο

Ο μάνατζερ που υπηρετεί
(δεν δίνει εντολές)

(University of Minnesota, 2015, σελ. 6)

4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (που ασκούν οι μάνατζερ)

1. **Προγραμματισμός (σχεδιασμός):** προσδιορισμός της μελλοντικής κατάστασης/θέσης του οργανισμού (στρατηγικοί στόχοι) και επιλογή της πορείας που θα ακολουθηθεί για να φτάσει σε αυτήν (δηλ. της στρατηγικής).
2. **Οργάνωση:** σχεδίαση οργανωσιακής δομής (π.χ. θέσεις εργασίας, τμήματα, ιεραρχία, κ.λπ.) που θα οδηγήσει στην υλοποίηση των στόχων.
3. **Διεύθυνση:** κατάλληλη επιλογή και καθοδήγηση των ανθρώπων (παρακίνηση, επικοινωνία, δημιουργία ομάδων, διαχείριση συγκρούσεων, κ.λπ.) ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων.
4. **Έλεγχος:** καθορισμός προτύπων, μέτρηση αποτελεσμάτων, εντοπισμός αποκλίσεων, διάγνωση αιτιών, διορθωτικές ενέργειες.

Στενή αλληλεξάρτηση λειτουργιών. Η διαδοχική σειρά τους είναι πλασματική.

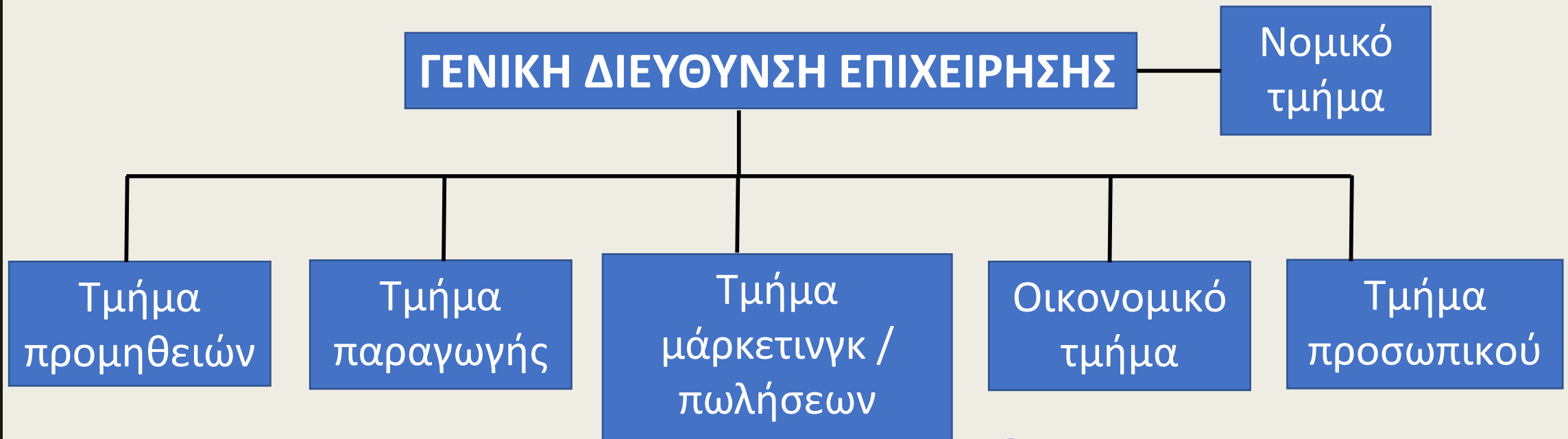
1. Προγραμματισμός
2. Οργάνωση
3. Διεύθυνση
4. Έλεγχος

Λήψη αποφάσεων

Συντονισμός ➤ συνέργεια,
ολοκλήρωση

Προσοχή να μην μπερδεύουμε τις λειτουργίες της διοίκησης με τις λειτουργίες της επιχείρησης! Οι **λειτουργίες της επιχείρησης** αναφέρονται στις “λειτουργικές περιοχές” (οργανωσιακές μονάδες) της επιχείρησης και οι βασικότερες είναι:

1. **ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ** (αγορά πρώτων υλών ή εμπορευμάτων).
2. **ΠΑΡΑΓΩΓΗ** (μεθοδολογία κατασκευής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, κ.λπ.).
3. **ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ/ΠΩΛΗΣΕΙΣ** (συνδέει την επιχείρηση με το περιβάλλον/καταναλωτή).
4. **ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ** (διαχείριση χρηματορροών).
5. **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ** (επιλογή, εκπαίδευση, αμοιβές, συνθήκες εργασίας, προαγωγές, παρακίνηση-ικανοποίηση αναγκών, ομαδική εργασία, επίλυση συγκρούσεων/παραπόνων, κ.λπ.).
6. **ΑΛΛΕΣ ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ / ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ** (π.χ. νομικό τμήμα, τμήμα υγείας και ασφάλειας).



Λειτουργίες διοίκησης
(προγρ/σμός, οργάνωση,
δ/νση, έλεγχος,
συντονισμός, λήψη
αποφάσεων)

Κάθε λειτουργία διοίκησης ασκείται σε κάθε λειτουργία (τμήμα) της επιχείρησης και στο σύνολο της.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Τρόποι επεξήγησης (ερμηνείας) των όσων συμβαίνουν μέσα σε έναν οργανισμό καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα χειριστούμε τα διοικητικά προβλήματα ώστε να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Οι θεωρίες μπορεί να βασίζονται στη συστηματική μελέτη πραγματικών καταστάσεων (εμπειρική έρευνα) ή να είναι αποτέλεσμα συλλογισμών και υποθέσεων που στηρίζονται (εν μέρει) στην προσωπική εμπειρία του στοχαστή.

Η επιστήμη της διοίκησης (θεωρίες διοίκησης) άρχισε να αναπτύσσεται προς το τέλος του 19^{ου} αι.

- Παρόλο που οι πρώτες μορφές επίσημης οργάνωσης εμφανίστηκαν χιλιάδες χρόνια πριν, θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε τις απαρχές των σύγχρονων επιχειρήσεων στην περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης, το 18^ο και το 19^ο αιώνα, στη Μ. Βρετανία και την Αμερική, αντίστοιχα.
- Τότε, πολλοί γεωργοί και αυτοαπασχολούμενοι σε εργαστήρια ή οικοτεχνίες μετακινήθηκαν στα αστικά κέντρα αναζητώντας μισθωτή εργασία σε μεγάλα εργοστάσια (λόγω απαλλοτριώσεων γης και αβάσταχτου ανταγωνισμού).
- Η εργασία άρχισε να θεωρείται αγαθό που αγοράζεται και πουλιέται. Οι μισθωτοί πουλούσαν κόπο και χρόνο στον εργοστασιάρχη λαμβάνοντας μισθό. Εμφανίστηκε, έτσι, το **επάγγελμα του «μάνατζερ»** για να υποστηρίξει την αποδοτικότερη χρήση του χρόνου εργασίας. Έτσι, το σύστημα μισθωτής εργασίας δημιούργησε αυτό που αποκαλούμε «διοίκηση οργανισμών».

1. Κλασική σχολή σκέψης → αρχές 20^{ου} αι.
2. Σχολή ανθρωπίνων σχέσεων → αρχές 20^{ου} αι.
3. Ενδεχομενική προσέγγιση → μέσα 20^{ου} αι.
4. Σύγχρονες θεωρίες (θεωρία Z) → τέλη 20^{ου}- αρχές 21^{ου} αι.

1. ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Ταινία «Μοντέρνοι καιροί» (Charlie Chaplin)

<https://www.youtube.com/watch?v=6n9ESFJTnHs>

- 1. Παρακολουθώντας το απόσπασμα της ταινίας , εντοπίστε τις βασικές παραδοχές (πεποιθήσεις) της κλασικής σχολής σκέψης:
 - α) για τον άνθρωπο-εργαζόμενο*
 - β) για το πώς πρέπει να λειτουργεί ένας οργανισμός**
- 2. Ποιες είναι οι συνέπειες της λειτουργίας των οργανισμών με τέτοιο τρόπο;*
- 3. Είναι σήμερα οι οργανισμοί διαφορετικοί;*



Ο οργανισμός ως «μηχανή»

«Ο οργανισμός μοιάζει με μηχανισμό που πρέπει να έχει λαδωμένους τους τροχούς του και όπου ο καθένας πρέπει να βρίσκεται στη θέση του. Εδώ οι άνθρωποι είναι εναλλάξιμοι και εξομοιώνονται με βίδες».

(Barabel & Meier, 2020, σελ. 82)

Χαρακτηριστικά μηχανής

- Καταμερισμός έργου (κάθε μέρος εκτελεί συγκεκριμένη λειτουργία).
- Τυποποίηση (ανταλλάξιμα μέρη/εξαρτήματα).
- Προβλεψιμότητα.



Η κλασική σχολή εκφράζει τον ορθολογικό τρόπο σκέψης:

- Κάθε πράξη γίνεται για συγκεκριμένο σκοπό.
- Κάθε σκοπός έχει βέλτιστο τρόπο επίτευξης.
- Κάθε πρόβλημα έχει βέλτιστη λύση.
- Τον «βέλτιστο» τρόπο με τον οποίο πρέπει να πράξουμε τον βρίσκουμε μέσω λογικής σκέψης, ακολουθώντας λογικά βήματα (ορθός λόγος).

Ο ορθολογισμός αυτός εκφράστηκε με 3 τρόπους:

A. Παραγωγικός ορθολογισμός (F. Taylor)
(βέλτιστος τρόπος παραγωγής)

B. Διοικητικός ορθολογισμός (H. Fayol)
(βέλτιστος τρόπος διοίκησης)

Γ. Δομικός ορθολογισμός (M. Weber)
(βέλτιστη δομή = γραφειοκρατία)

Κοινός προβληματισμός: μεγιστοποίηση αποδοτικότητας εργασίας.

(μεγιστοποίηση παραγωγικότητας)

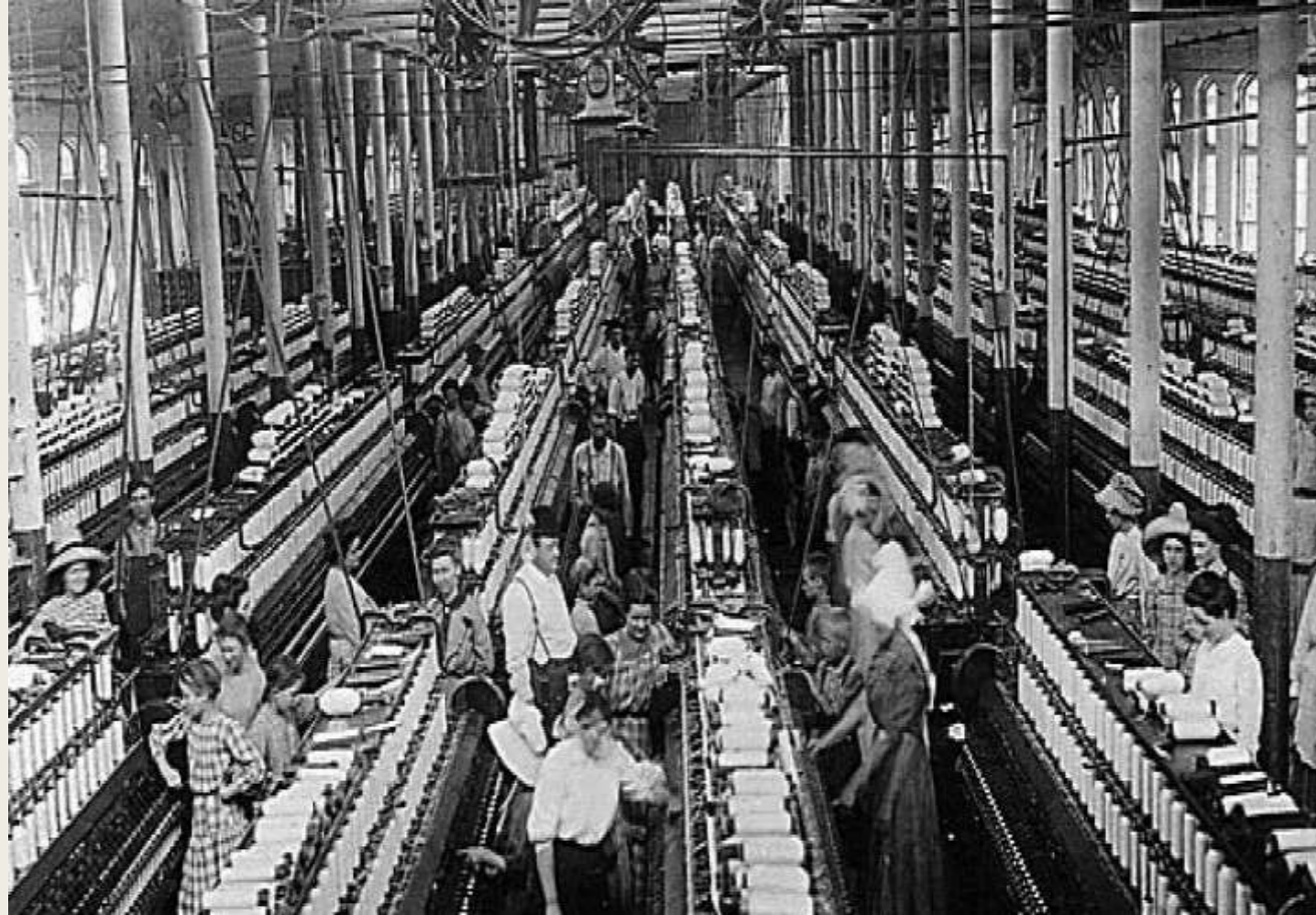
Βέλτιστος τρόπος = καθολικότητα προσεγγίσεων και λύσεων.

Η έννοια της **καθολικότητας** προωθείται έντονα ακόμα και σήμερα, μέσω της σύγχρονης ορολογίας στη διοίκηση οργανισμών. Π.χ.

- ✓ Βέλτιστες πρακτικές (best practices)
- ✓ Κέντρα αριστείας (centres of excellence)
- ✓ Εργαστήρια καινοτομίας (innovation labs)

Α. Παραγωγικός ορθολογισμός

(F. Taylor, επιστημονικό μάνατζμεντ βασισμένο σε έρευνα)



Εργοστάσιο κλωστοϋφαντουργίας

Taylor: Σχεδιασμός παραγωγής (έργου εργατών)

1. Ανάλυση χειρωνακτικού έργου σε μικρά διαδοχικά βήματα (κινήσεις).
2. Κάθε εργάτης κάνει την κίνηση (βήμα) που του ταιριάζει.
3. Ο επόπτης παρακολουθεί αυστηρά τις κινήσεις του.
4. Σύστημα αμοιβής ανάλογα με την απόδοση του εργάτη (bonus).
5. Οι μάνατζερ σκέφτονται, οι εργάτες εκτελούν (μυαλό και χέρια έχουν αποσυνδεθεί).

Η προσέγγιση του Taylor απαιτούσε λεπτομερή παρατήρηση και επιμέτρηση ακόμα και της πιο ρουτινοποιημένης εργασίας ώστε να βρεθεί ο βέλτιστος τρόπος εκτέλεσης της. Για παράδειγμα:

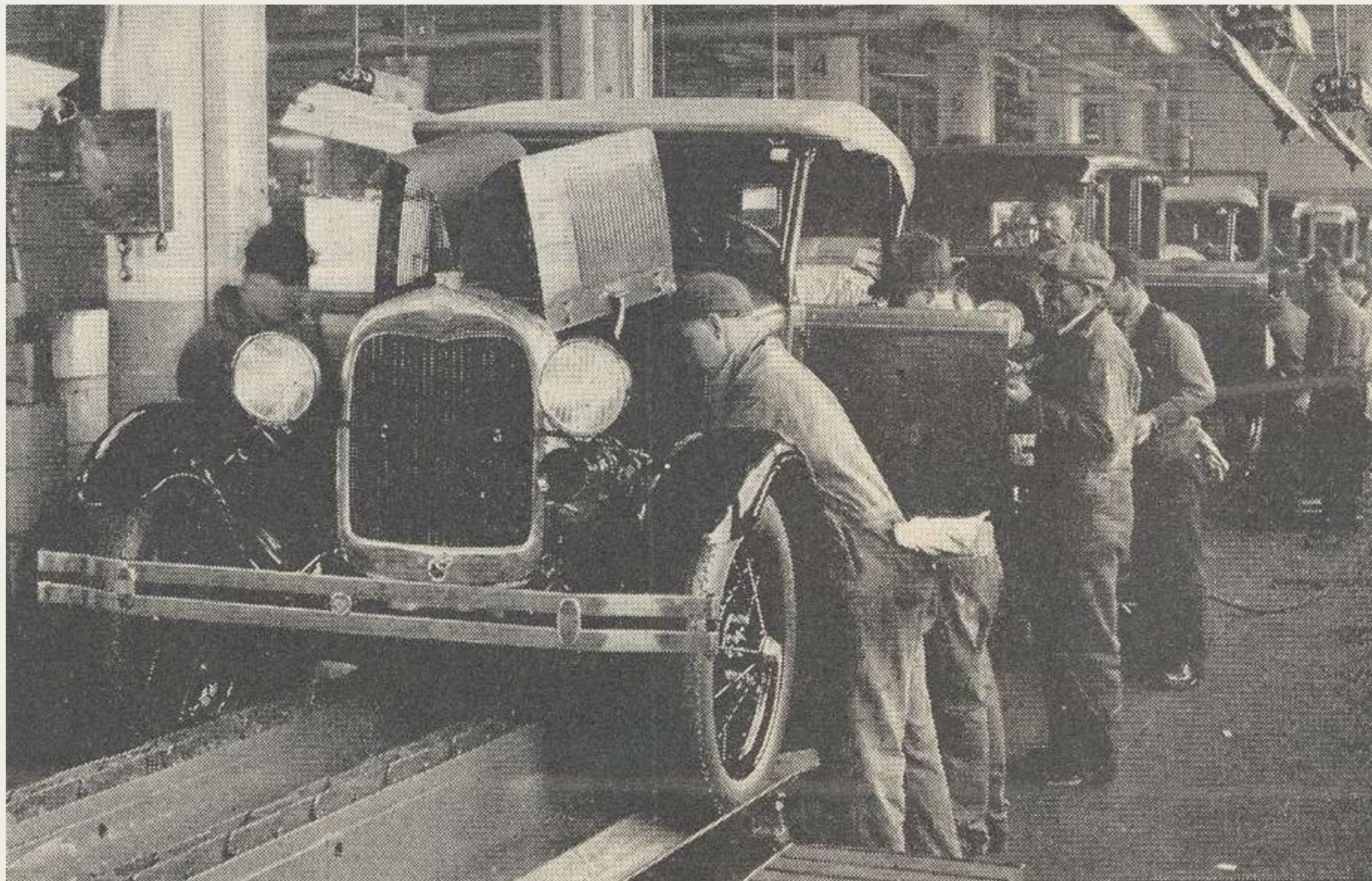
- Στοίβαγμα αργού σιδήρου (<https://dissolve.com/video/1910s-Steel-workers-carry-out-Frederick-Taylor-pig-iron-royalty-free-stock-video-footage/001-D378-75-119>)
- Τύπωμα ημερομηνίας σε αιτήσεις προμηθειών (<https://youtu.be/9fQJfap7SAQ?t=265>)
- Δακτυλογράφηση κειμένου (<https://www.pond5.com/stock-footage/item/90623317-1920s-woman-shown-using-typewriter>)

Τα διοικητικά στελέχη σχεδίαζαν την εργασία **(σκέφτονταν)**.

Οι εργάτες εκτελούσαν την εργασία **(έπρατταν)**.



**Εργοστάσιο αυτοκινήτων
(Fordism, assembly line =
γραμμή συναρμολόγησης)**







- Ο Ford δεκαπλασίασε την παραγωγικότητα του σε λίγα μόνο χρόνια.
- Μειώθηκαν δραματικά οι τιμές των αυτοκινήτων.
- Μπόρεσαν να τα αγοράσουν ακόμα και «κοινοί άνθρωποι» που δεν ανήκαν στις τάξεις των πλουσίων.
- Τα αγόρασαν ακόμα και οι εργάτες των εργοστασίων του.



**Οι αρχές του Taylor σε
πλυντήριο αυτοκινήτων**





Ταχυφαγεία



Επιμέτρηση εργασιακής συμπεριφοράς στην εστίαση:
 Κατάσταση αναφοράς επόπτη για την αποτίμηση των επιδόσεων
 του προσωπικού στον πάγκο ενός ταχυφαγείου

ΠΩΣ ΧΑΙΡΕΤΑΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Με χαμόγελο.		
2. Με ειλικρίνεια.		
3. Κοιτάζοντας τον στα μάτια.		
Άλλο:		
ΠΩΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ		
1. Ευχαριστούμε πάντα τον πελάτη.		
2. Οι ευχαριστίες μας είναι ειλικρινείς.		
3. Κοιτάζουμε τον πελάτη στα μάτια.		
4. Τον προσκαλούμε να μας ξαναεπισκεφτεί.		
Άλλο:		

Η εργασία στις
οικοτεχνίες πριν
τον Taylor

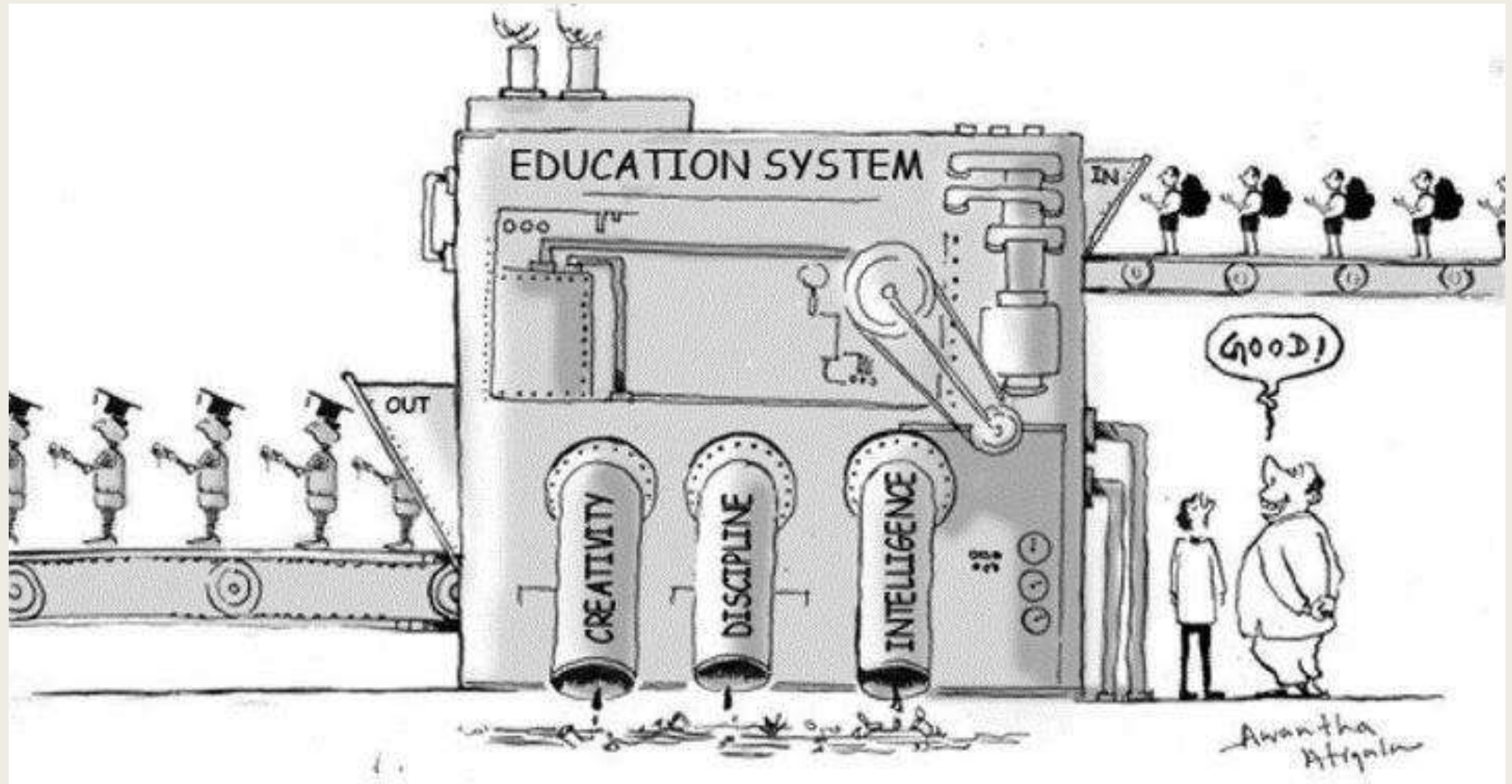
*Ποιες διαφορές
εντοπίζετε σε σχέση
με τη γραμμή
παραγωγής του
Taylor;*



Μαθητευόμενος υποδηματοποιός
(ειδικευμένος τεχνίτης ≠ ανειδίκευτοι εργάτες Taylor)

Η γραμμή παραγωγής του Taylor και στο σχολείο

(The “human engineers”)



Β. Διοικητικός ορθολογισμός (H. Fayol, administrative management)



(1841-1925)



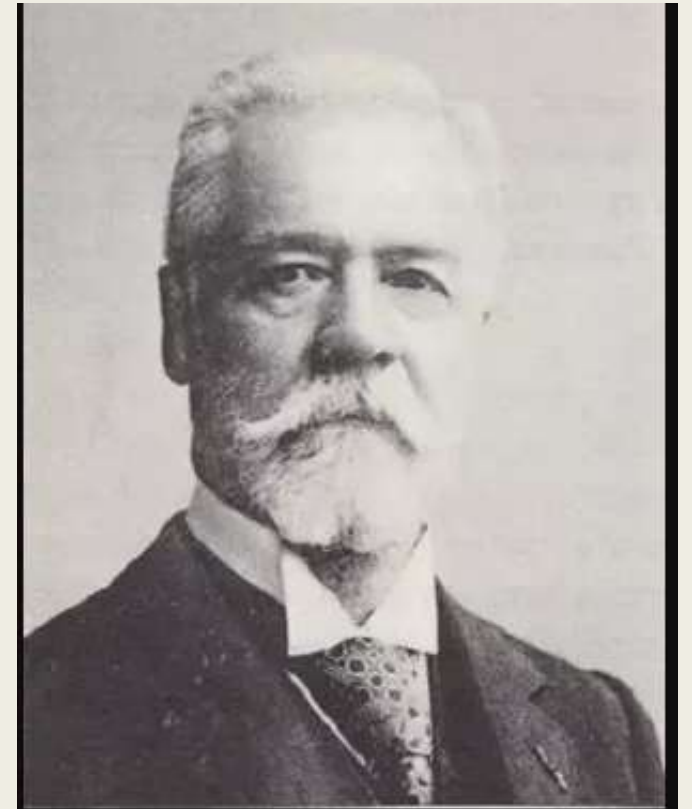
**Σχεδιασμός διοικητικού
έργου ανώτερων στελεχών**

Ο Fayol εξακολουθεί να θεωρεί τον οργανισμό ως μηχανή, αλλά δίνει περισσότερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα.

Επικεντρώθηκε στον εξορθολογισμό της εργασίας των ανώτερων διευθυντικών στελεχών. Ανέλυσε την διοικητική τους δραστηριότητα σε 5 βασικές συνιστώσες:

1. Προγραμματισμός
2. Οργάνωση
3. Διαβίβαση εντολών (διεύθυνση)
4. Συντονισμός
5. Έλεγχος

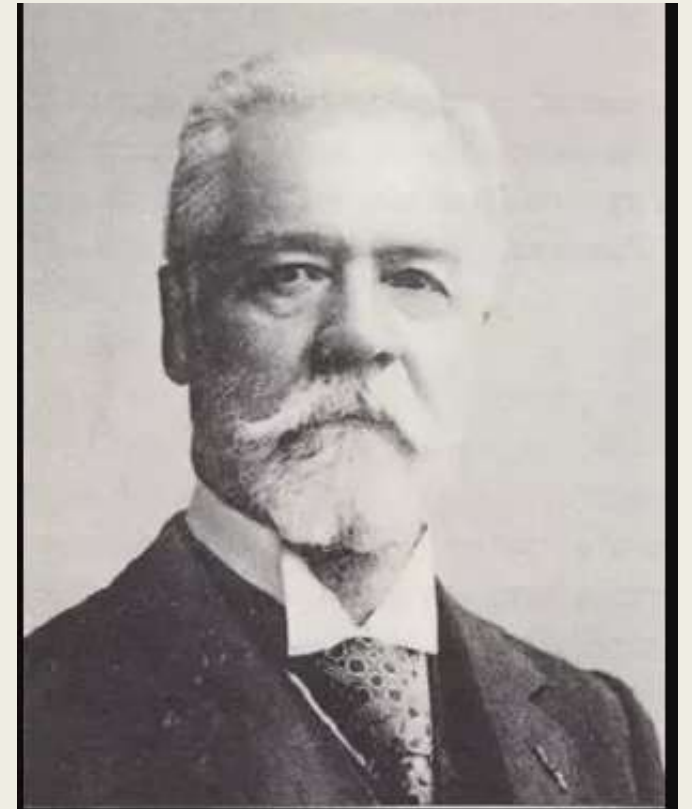
Σας θυμίζουν κάτι τα παραπάνω;



Επικεντρώθηκε στον εξορθολογισμό της εργασίας των ανώτερων διευθυντικών στελεχών. Ανέλυσε την διοικητική τους δραστηριότητα σε 5 βασικές συνιστώσες:

1. Προγραμματισμός
2. Οργάνωση
3. Διαβίβαση εντολών (διεύθυνση)
4. Συντονισμός
5. Έλεγχος

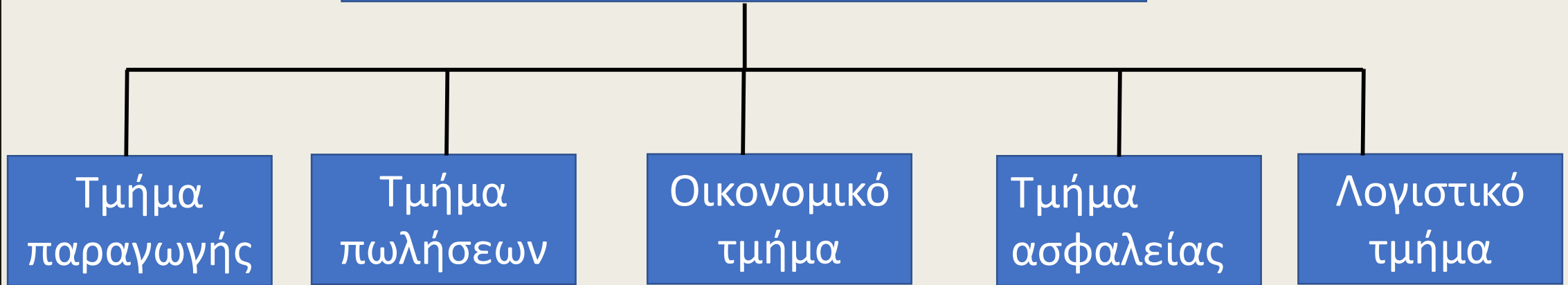
Αυστηρή
ιεραρχία



Σας θυμίζουν κάτι τα παραπάνω;

Ουσιαστικά το έργο των στελεχών ήταν να διατηρήσουν την τάξη και την πειθαρχία ώστε οι εργαζόμενοι (στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης) να εφαρμόζουν πιστά τις προσχεδιασμένες μεθόδους εργασίας.

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Διοικητική
δραστηριότητα

Παρατηρώντας το οργανόγραμμα, η επικοινωνία είναι κυρίως κάθετη. Η οριζόντια επικοινωνία (μεταξύ τμημάτων) είναι περιορισμένη. Γιατί συμβαίνει αυτό; Τι προβλήματα μπορεί να δημιουργήσει;

Αρχές διοίκησης Fayol (βασισμένες σε προσωπική εμπειρία):

- Καταμερισμός εργασίας (οδηγεί σε καταμερισμό-εξειδίκευση έργου στελεχών).
- Ιεραρχικός συντονισμός.
- Ενότητα εντολής (ένας προϊστάμενος για κάθε εργαζόμενο).
- Υποταγή ατομικού συμφέροντος στο γενικό.
- Τάξη και πειθαρχία.
- Επαρκής και δίκαιες ανταμοιβές.
- Κάποιος βαθμός αποκέντρωσης.
- Πρωτοβουλία, σταθερότητα και ενότητα προσωπικού.



Ανθρώπινος παράγοντας

Ιεραρχικός συντονισμός και ενότητα εντολής



Ιεραρχικός συντονισμός: οι ευθύνες συμπληρώνονται όσο γίνεται τελειότερα και συνδέονται κλιμακωτά μέσω εντολών.

Γ. Δομικός ορθολογισμός (Max Weber, Γραφειοκρατία)

Ορθολογική δομή οργανισμών → Γραφειοκρατία

Η δομή που περιέγραψε ο Weber (γραφειοκρατία) ήταν η κυρίαρχη μορφή οργάνωσης της εποχής του.

Κοινωνιολόγος
- σκεπτικιστής



(1864-1920)

Χαρακτηριστικά γραφειοκρατικής δομής

1. Καταμερισμός εργασίας.
2. Ιεραρχία εξουσίας.
3. Επίσημοι γραπτοί κανόνες (κανείς δεν είναι πάνω από το νόμο).
4. Απρόσωπος προσανατολισμός (αποφάσεις βασισμένες σε γεγονότα, όχι συναισθήματα· ίση αντιμετώπιση όλων).
5. Προσανατολισμός σταδιοδρομίας (προαγωγές).
6. Προσλήψεις βάσει «τεχνικών» προσόντων (με διαγωνισμούς ή επίσημα πιστοποιητικά).

Αξίες γραφειοκρατικού μοντέλου (διαφορές με Taylor & Fayol)

Λογοδοσία
διοίκησης

Διαχωρισμός
επαγγελματικής-
προσωπικής ζωής

Προσβασιμότητα

Επαγγελματισμός

Αξιοκρατία

Διαφάνεια

Συνοχή
διοίκησης

Αμεροληψία

Κριτική στην κλασική σχολή

- Δυσκολία προσαρμογής σε μεταβολές.
- Εμπόδια επικοινωνίας. Αποσπασματική αντιμετώπιση προβλημάτων.
- Μετατόπιση ευθυνών («δεν είναι δικιά μου δουλειά»).
- Μετατόπιση στόχων. Νομικισμός.
- Αποστέρηση ανθρώπινης ποιότητας από εργαζόμενους. Χαμηλό ηθικό.
- Περιορισμός δεξιοτήτων, μειωμένη ευφυΐα/δημιουργικότητα.
- Βαρετή εργασία.
- Ανάδυση άτυπων δομών, στόχων, κανόνων, σχέσεων, συμφερόντων που αγνοούνται.

Παρότι οι κλασικοί θεωρητικοί αναγνώρισαν, σε κάποιο βαθμό, τις ανθρώπινες πλευρές των οργανισμών, εντούτοις ο κύριος προσανατολισμός τους ήταν η προσαρμογή των ανθρώπων στις απαιτήσεις της μηχανικής οργάνωσής.

(Morgan, 2002)

2. ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (συμπεριφορική προσέγγιση)



ΚΥΡΙΟΙ ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ

Mary Parker Follet, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, W. J. Dickson

E. Mayo, 1880-1949

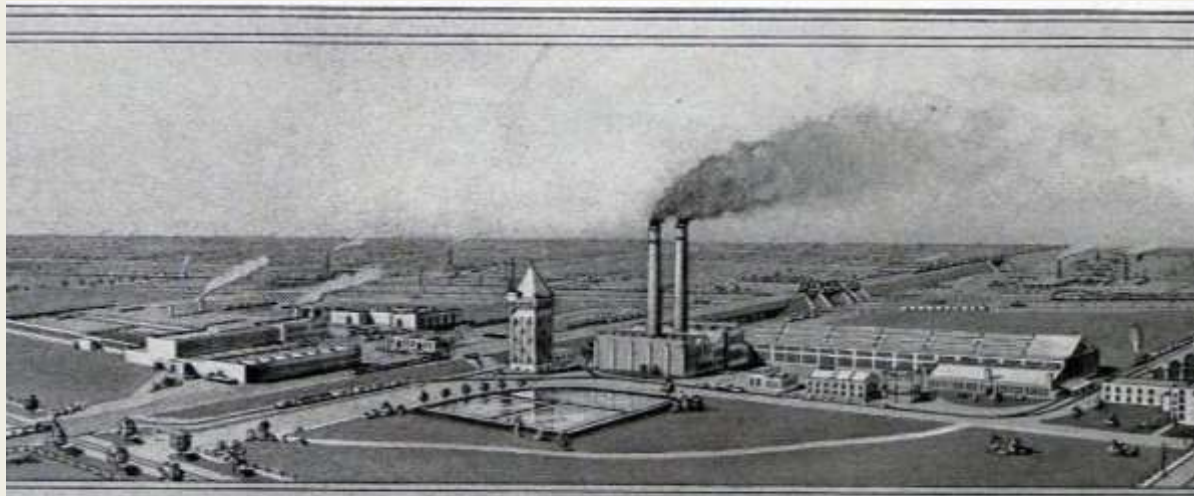


**M. P. Follet,
1869-1933**



- Αμφισβήτησαν την κλασική σχολή.
- **Γιατί;** Τα αποτελέσματα της ήταν συχνά αντίθετα από τα αναμενόμενα (π.χ. απουσίες εργατών, συνεχείς εναλλαγές προσωπικού, ατυχήματα).
- **Ενσωμάτωσαν μια νέα διάσταση στη διοίκηση:** τον εργαζόμενο ως άνθρωπο-μέλος μιας ομάδας (με ευαισθησίες, συναισθήματα, ψυχικές & κοινωνικές ανάγκες).
- Παρέμειναν ορθολογιστές (αναζήτηση βέλτιστων και καθολικών λύσεων).

Οι μελέτες Hawthorne (Εργοστάσιο Western Electric, 1924-32)



WESTERN ELECTRIC COMPANY. HAWTHORNE WORKS

Αρχικός στόχος των μελετών Hawthorne: επίδραση φωτισμού στην παραγωγικότητα των εργατών (πειράματα).

Τι παρατηρήθηκε; Η παραγωγικότητα αυξανόταν ανεξάρτητα από τις συνθήκες φωτισμού - ακόμα κι όταν το φως ελαττωνόταν!!

Νέος στόχος: Αναζήτηση ψυχοκοινωνικών παραγόντων επίδρασης.

Τι παρατηρήθηκε; Ποιοι παράγοντες επιδρούσαν εν τέλει στην παραγωγή;

- το ενδιαφέρον που έδειχναν στους εργάτες οι ερευνητές.
- το ενισχυμένο αίσθημα ομαδικότητας λόγω της συμμετοχής τους στην έρευνα (αίσθηση του «ανήκειν» στην πειραματική ομάδα).
- συμμετοχικό μάνατζμεντ (στη διάρκεια των πειραμάτων ζητείτο η γνώμη των εργατών για διάφορα θέματα).

Τι άλλο διαπίστωσαν;

Ύπαρξη **άτυπου οργανισμού** (οργανισμός-σκιά) που αποτελούνταν από **άτυπες ομάδες** (ομάδες φιλίας) με απρογραμματιστες αλληλεπιδράσεις εντός κι εκτός εργοστασίου και με:

- Άτυπους ηγέτες.
- Άτυπους κανόνες συμπεριφοράς.
- Άτυπες αξίες.
- Άτυπα κανάλια/τρόπους επικοινωνίας.

Οι άτυποι κανόνες συχνά έρχονταν σε αντίθεση με τους επίσημους.



Συνεντεύξεις με εργάτες αποκάλυψαν τους εξής άτυπους κανόνες:

- Δεν δουλεύουμε με υπερβολικό ζήλο (δεν «χαλάμε την πιάτσα»).
- Αν είσαι γρήγορος, ελάττωσε ταχύτητα ή δήλωσε μικρότερη παραγωγή από αυτή που πραγματικά πέτυχες.
- Δεν «καρφώνουμε» τους συναδέλφους.
- Συμπεριφερόμαστε ταπεινά (δεν κομπάζουμε, δεν κάνουμε θόρυβο, δεν προκαλούμε την προσοχή των άλλων).
- Παραβίαση των παραπάνω οδηγεί σε απομόνωση ή προσβολή του ατόμου από την υπόλοιπη ομάδα.

Ποιες αξίες εκφράζουν;

Παρόλο που οι άτυπες ομάδες συχνά δρούσαν ενάντια στα συμφέροντα του οργανισμού, ωστόσο:


- Διευκόλυναν την επικοινωνία των εργαζομένων.
- Διατηρούσαν τη συνοχή του οργανισμού.
- Αύξαναν τη σταθερότητα του προσωπικού.
- Προστάτευαν την προσωπικότητα και την αξιοπρέπεια των ατόμων.

(Hoy & Miskel,, 2013· Morgan, 2002)

Βασικά συμπεράσματα μελετών Hawthorne

1. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται και από άλλα πράγματα εκτός της αμοιβής.
2. Η εργασία είναι μια ομαδική δραστηριότητα και οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μέλη μιας ομάδας.
3. Οι άτυπες ομάδες αναπτύσσονται αυθόρμητα και δεν μπορούν να εξαλειφθούν.
4. Δεν απεικονίζονται στο επίσημο οργανόγραμμα.
5. Καλύπτουν κοινωνικές, ψυχικές και άλλες προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.
6. Ασκούν μεγάλο έλεγχο στα μέλη τους. Σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης οι ποινές είναι πολύ αυστηρές.
7. Εκφράζουν ανεπίσημες ιεραρχίες με άτυπους ηγέτες και οπαδούς (μάθε ποιοι είναι και συνεργάσου!).
8. Μπορεί να είναι λειτουργικές ή δυσλειτουργικές.
9. Τα στελέχη πρέπει να αποδεχτούν τις άτυπες ομάδες και να τις υποστηρίξουν.

Αρχές της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων

- Εγγύτητα managers, συχνές διαδράσεις με υφισταμένους.
- Συμμετοχικό μάνατζμεντ.
- Ένταξη ατόμων σε ομάδες.
- Καταμερισμός εξουσίας και συλλογική ευθύνη (κάθετη αποκέντρωση)
- Θέσπιση διαπραγματεύσεων για επίλυση συγκρούσεων.
- Μη χρηματικές αμοιβές.
- Πιο ευέλικτος έλεγχος.
- Αδυναμία διαχωρισμού τεχνικής και ανθρώπινης πλευράς εργασίας. Τεχνικές αλλαγές στην εργασία  αλλάζουν τις κοινωνικές σχέσεις. **Παραδείγματα;**

Κριτική στη σχολή ανθρωπίνων σχέσεων

- Ορθολογικός προσανατολισμός (βέλτιστες/καθολικές λύσεις).
- Εστίαση στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Χειραγώγηση των ανθρώπων (με επικοινωνιακά και ψυχολογικά τεχνάσματα) ώστε να συμμορφωθούν άκριτα στις απαιτήσεις του οργανισμού.

4. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- Δεν υπάρχει ιδανικό μοντέλο οργάνωσης ή διοίκησης
- Κανένας τρόπος διοίκησης δεν είναι καλύτερος από έναν άλλον.
- Ο καλύτερος τρόπος δράσης εξαρτάται από το πλαίσιο και τη συγκυρία.

Η ενδεχομενική προσέγγιση θεωρεί τις επιχειρήσεις ως «βιολογικούς οργανισμούς»

«...όπως θα συναντήσουμε πολικές αρκούδες στις αρκτικές περιοχές, καμήλες στις ερήμους και αλιγάτορες στα έλη, παρατηρούμε ότι κάποια είδη οργανώσεων είναι καλύτερα προσαρμοσμένα σε συγκεκριμένες περιβαλλοντικές συνθήκες από ό,τι άλλα...οι γραφειοκρατικές οργανώσεις τείνουν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά σε περιβάλλοντα που είναι σταθερά.... σε περισσότερο ανταγωνιστικές και ταραχώδεις περιοχές, όπως είναι τα περιβάλλοντα των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας στους κλάδους της αεροδιαστημικής και της μικρο-ηλεκτρονικής, απαντώνται πολύ διαφορετικά είδη.

(Μόργκαν, 2002, σελ. 60)

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σταθερό περιβάλλον

- Σταθεροί στόχοι (διατήρηση θέσης).
- Ευκρινείς θέσεις εργασίας.
- Καθορισμένη εξουσία που συνδέεται με θέσεις εργασίας (ιεραρχία).
- Επίσημοι κανόνες και κανάλια επικοινωνίας (κάθετη).
- Εργαλειακός προσανατολισμός στην εργασία.
- Γραφειοκρατική/μηχανιστική δομή.
- Συγκεντρωτικό στυλ διοίκησης.

Ταραχώδες περιβάλλον

- Επαναπροσδιοριζόμενοι στόχοι και θέση στο περιβάλλον.
- Ευέλικτα καθήκοντα, πολύπλοκοι ρόλοι.
- Άτυπη εξουσία, συνεχώς μεταβαλλόμενη.
- Ελεύθερη, άτυπη, συνεχής επικοινωνία (προς όλες τις κατευθύνσεις).
- Προσανατολισμός στην αυτοπραγμάτωση.
- Οργανική δομή (ομάδες εργασίας).
- Δημοκρατικό/συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

Δώστε παραδείγματα επιχειρήσεων που λειτουργούν σε σχετικά σταθερά (ή προστατευμένα) περιβάλλοντα και επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ασταθή και αβέβαια περιβάλλοντα.

6. ΘΕΩΡΙΑ Z (Ιαπωνικό μάνατζμεντ)

William Ouchi (αρχές 1980)

- Συλλογική προσπάθεια.
- Ομάδες εργασίας εργατών και στελεχών (κύκλοι ποιότητας).
- Συναινετική λήψη αποφάσεων.
- Μακροχρόνια απασχόληση με δυνατότητα σταδιοδρομίας (προαγωγές).

Οφέλη

- ✓ Καλύτερες αποφάσεις (περισσότερες πληροφορίες, πείρα, γνώσεις).
- ✓ Προθυμία εργαζομένων να εκτελέσουν τις αποφάσεις.
- ✓ Αφοσίωση και πίστη στον οργανισμό.

Κριτική στο σύγχρονο μάνατζμεντ

Αυξανόμενη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Λαμβάνονται πλέον υπόψη (συνδυαστικά) τόσο τα ανθρώπινα όσο και τα τεχνικά χαρακτηριστικά των οργανισμών.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Duruy (στο Barabel & Meier, 2020, σελ. 71):

«λίγες αλλαγές επηρεάζουν τον κόσμο του μάνατζμεντ .. Δεν γίνεται πια τίποτε άλλο παρά μια ανακύκλωση του τειλορισμού, με επικάλυψη μιας ανθρωπιστικής ρητορικής».

Το σύγχρονο μάνατζμεντ εξακολουθεί να ενδιαφέρεται για την αύξηση της αποδοτικότητας κερδοσκοπικών οντοτήτων που ευνοεί τους κοινωνικά ισχυρούς εις βάρος των πιο αδύνατων... Απλά το κάνει με ωραιοποιημένο (ανθρωπιστικό) μανδύα, χωρίς τη χρήση ορατών μορφών βίας.

(Dupuy στο Barabel & Meier, 2020)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (1)

- Barabel, M. & Meier, O. (2020). *Μάνατζμεντ: Οργάνωση και Διαχείριση της Επιχείρησης στην Ψηφιακή Εποχή*. Μετάφραση Ν. Ζιώγας. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός Ι.Κ.
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., and Mount, M. (2021). *Managing and Organizations* (6th ed.). London: SAGE Publications.
- Gray, E. R. and Smeltzer, L. R. (1987). *Management: The Competitive Edge*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Morgan, G. (2002). *Οι Όψεις της Οργάνωσης: Εισαγωγή στη Θεωρία Οργανώσεων*. Αθήνα Καστανιώτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (2)

- Σαρμανιώτης, Χ. (2019). *Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση (Β' Έκδοση)*. Θεσσαλονίκη: ΖΥΓΟΣ.
- Schmidt, J. M. (2010). Η έννοια της υγείας στην ιστορία της ιατρικής στα κείμενα του Χάνεμανν και στην ομοιοπαθητική σήμερα. *Ομοιοπαθητικά Νέα*, τ. 17, σσ. 18-23.
- Svalastog, A. L., Donev, D., Kristoffersen, N. J. & Gajović, S. (2017). Concepts and definitions of health and health-related values in the knowledge landscapes of the digital society. *Croatian Medical Journal*, Vol. 58, pp. 431-435.
- Τζωρτζιάκης, Κ. Μ. (2019.) *Οργάνωση & Διοίκηση [Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής] (5η έκδοση)*. Αθήνα: Rosili.
- University of Minnesota (2015). *Principles of Management*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Publishing.