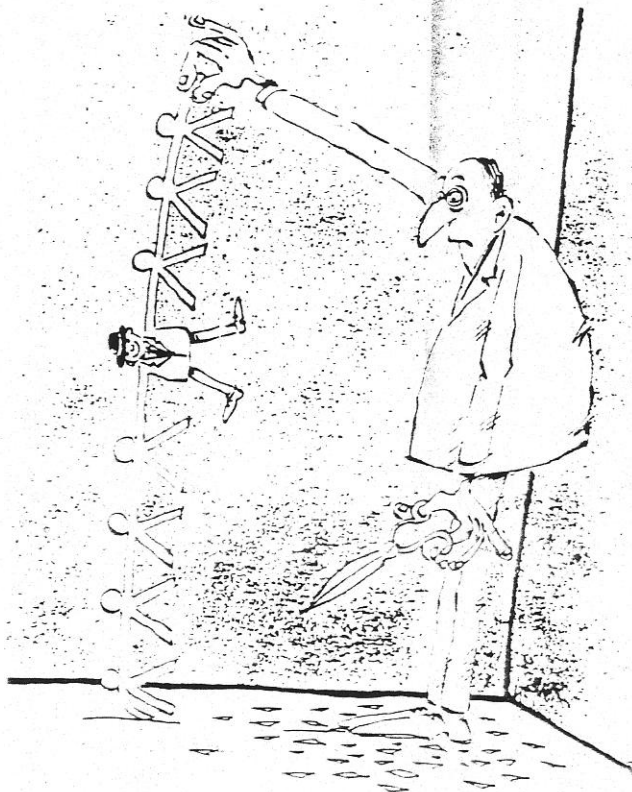


ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ
ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



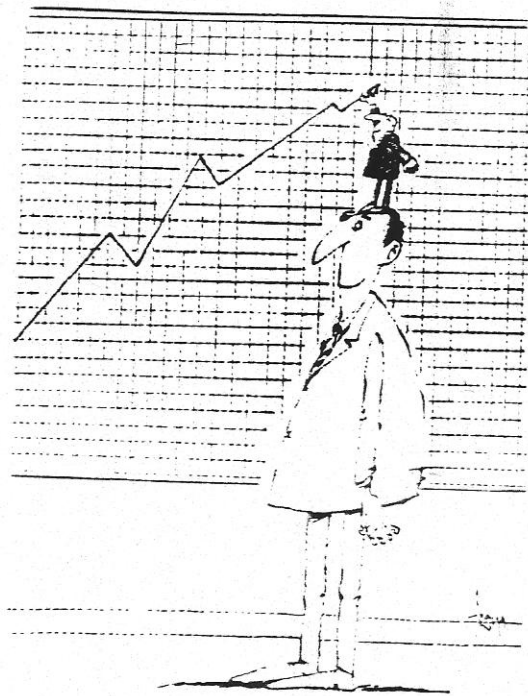
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ο εννοιολογικός προσδιορισμός και η τυπολογία των οργανώσεων, οι οποίες θεωρούνται ως ανοικτά οικονομικά και κοινωνικά συστήματα, καθώς και οι σχέσεις αλληλεξάρτησης με το περιβάλλον τους είναι τα κύρια θέματα που εξετάζονται στο πρώτο κεφάλαιο, το οποίο έχει εισαγωγικό χαρακτήρα, αφού η παρουσίαση και η ανάλυση αυτών των θεμάτων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την κατανόηση του δεύτερου μέρους, όπου διερευνούνται οι επιδράσεις του περιβάλλοντος, της τεχνολογίας και της επεξεργασίας - διακίνησης της πληροφόρησης στον σχεδιασμό της οργανωτικής δομής. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην αποσαφήνιση της έννοιας της διοίκησης (management) και του διοικητικού στελέχους (manager).

Στο δεύτερο κεφάλαιο, επιχειρείται μια κριτική προσέγγιση στο θεωρητικό και ιδεολογικό υπόβαθρο της 'επιστημονικής' οργάνωσης της εργασίας και της σχολής των 'ανθρώπινων σχέσεων'. Είναι προφανές ότι η διεξοδική παρουσίαση αυτών των αρχικών θεωρητικών συνεισφορών στη διοικητική επιστήμη - που αντιλαμβάνονταν την επιχείρηση ως 'κλειστό κοινωνικό σύστημα' - συνιστά μια εκ των ουκ άνευ συνθήκη για μια εμπειριστατωμένη εξέταση των σύγχρονων θεωριών της διοικητικής επιστήμης. Χωρίς να αμφισβητείται πλήρως και η θετική συμβολή του ταιλορισμού και της σχολής των 'ανθρώπινων σχέσεων' στη διαμόρφωση ενός θεωρητικού πλαισίου για την μελέτη των οργανωτικών φαινομένων, κρίθηκε σκόπιμο ότι θα πρέπει να επισημανθούν οι ιδεολογικές προκαταλήψεις, οι εννοιολογικές ασάφειες και οι μεθοδολογικές ανεπάρκειες που χαρακτηρίζουν αυτές τις δύο σχολές, ούτως ώστε να καταστεί δυνατόν να σχηματίσει ο αναγνώστης των σημειώσεων μια ολοκληρωμένη για αυτές εικόνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ



1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός και τυπολογία των οργανώσεων

Οι οργανώσεις αποτελούν αναμφίβολα συστατικό και αναπόσπαστο στοιχείο του κοινωνικού μας περιβάλλοντος καθώς όπως παρατηρεί ο Α. Etzioni, “... γεννιόμαστε σε οργανώσεις, εκπαιδευόμαστε από οργανώσεις και οι περισσότεροι από εμάς περνάμε όλη μας τη ζωή δουλεύοντας για οργανώσεις”.¹

Η ταχύτατη ανάπτυξη και εξάπλωση των οργανώσεων, η ετερογένεια και η αμφισημία που τις χαρακτηρίζουν και η πολυπλοκότητα των φαινομένων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό τους, είχε ως συνέπεια την εμφάνιση μιας ευρύτατης ποικιλίας θεωρητικών οπτικών με τις οποίες μελετώνται οι οργανώσεις. Δεδομένου ότι η έρευνα και η ανάλυση των πολυσύνθετων και πολυσχιδών οργανωτικών φαινομένων απαιτεί τη χρησιμοποίηση διεπιστημονικών μεθοδολογικών προσεγγίσεων, η θεωρία των οργανώσεων βρίσκεται στο σταυροδρόμι ποικίλων επιστημονικών ειδικοτήτων όπως: βιομηχανική κοινωνιολογία, διοίκηση επιχειρήσεων, ψυχολογία, κοινωνιολογία των οργανώσεων, μικροοικονομία, πολιτικές επιστήμες και κοινωνιολογία εργασίας.

Η ύπαρξη έντονων διαφωνιών και αλληλοσυγκρουόμενων απόψεων μεταξύ των επιστημόνων που ερευνούν τα οργανωτικά φαινόμενα ως προς τον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου “**οργάνωση**”, καθιστά μάλλον αυθαίρετη οποιαδήποτε διατύπωση ορισμού της οργάνωσης, εάν αυτή δεν προέρχεται από μια ενδελεχή ανάλυση των οργανωτικών φαινομένων, η οποία όμως δεν μπορεί να λάβει χώρα στα περιορισμένα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου.

Εντούτοις, η παράθεση κάποιων ορισμών που έχουν προταθεί από τους ειδήμονες της θεωρίας των οργανώσεων, δύναται να αποτελέσει μια πρώτη

¹¹ Amitai Etzioni, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall, 1974, σελ. 1.

προσέγγιση της έννοιας “οργάνωση”. Εντελώς δειγματοληπτικά και χωρίς τη χρησιμοποίηση κανενός αξιολογικού κριτηρίου παραθέτουμε τους ακόλουθους ορισμούς της έννοιας “οργάνωση”.

⇒ “κοινωνικές ενότητες προορισμένες κυρίως προς την εκπλήρωση ορισμένων στόχων”,²

⇒ “ένα σύστημα δομημένων διαπροσωπικών σχέσεων”,³

⇒ μια μορφή κοινωνικής ομαδοποίησης που δημιουργείται λιγότερο ή περισσότερο συνειδητά για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος”,⁴

⇒ “συστήματα δραστηριοτήτων που κατευθύνονται προς ένα στόχο και διατηρούν τα όριά τους”.⁵

Οι ανωτέρω ορισμοί, παρά τις διαφορές τους, παρέχουν ορισμένες έννοιες όπως: κοινωνική ενότητα ή ομάδα, κοινωνική αλληλεπίδραση, εκπλήρωση ή επίτευξη στόχου, οι οποίες μπορούν να χρησιμεύσουν ως κριτήρια κατανόησης των οργανώσεων και διαφοροποίησης τους από άλλες μορφές κοινωνικών ομάδων όπως η γειτονιά, η κοινότητα, κλπ.⁶

² Talcott Parsons, *The Social System*, New York, The Free Press, 1964, σελ. 72

³ Robert V. Presthus, “Towards a Theory of Organizational Behavior”, *Administrative Science Quarterly*, June 1985, σελ 50.

⁴ Nicos Mouzelis, *Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*, London, Routledge & Kegan Paul, revised edition, 1981, σελ 4

⁵ Howard Aldrich, *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1979, σελ 4.

⁶ Για μια πιο επεξεργασμένη ανάλυση των τρόπων με τους οποίους διαφέρουν οι οργανώσεις από τις κοινότητες και τους θεσμούς, βλέπε F. Bates, “Institutions, Organizations and Communities”, *Pacific Sociological Review* Vol. 3, No 2, 1960, σελ 59 - 70, αναφέρεται από τον Ν. Mouzelis, *ό.π.* σελ. 187. Για μια αναλυτικότερη προσέγγιση της έννοιας “οργάνωση”

Η ετερογένεια των θεωρητικών συνεισφορών που απαρτίζουν το γνωστικό αντικείμενο της “οργανωτικής θεωρίας” εκφράζεται όχι μόνο στην αδυναμία να δοθεί ένας σαφής, πλήρης και συναφής ορισμός της οργάνωσης, αλλά και στη δυσκολία ταξινόμησης των διαφόρων μορφών οργανώσεων. Βέβαια, με τη χρησιμοποίηση κάποιων κριτηρίων είναι εφικτή η κατάρτιση μιας τυπολογίας των οργανώσεων και η ταξινόμησή τους σε κατηγορίες όπως : δημόσιες ή ιδιωτικές, κερδοσκοπικές ή μη κερδοσκοπικές, σύνθετες ή απλές όσον αφορά τη δομή τους, τυπικές ή άτυπες, δομημένες ή μη δομημένες σχετικά με τη σαφήνεια του καθορισμού των ρόλων των μελών τους, κ.λ.π.

Μια ταξινόμηση των διαφόρων μορφών οργανώσεων σύμφωνα με την τυπολογία που προτείνει ο Α. Etzioni, μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργικότερη σε σχέση με τις προαναφερθείσες καθώς οι οργανώσεις ταξινομούνται σε συνάρτηση με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της μορφής της εξουσίας που διαθέτουν οι προϊστάμενοι και του τύπου της συμμετοχής των υφιστάμενων στην οργάνωση.⁷

Οι μορφές της εξουσίας, σύμφωνα πάντα με τον Α. Etzioni είναι οι ακόλουθες τρεις: καταναγκαστική, ωφελμιστική και κανονιστική, η οποία βασίζεται στη χειραγώγηση μέσω του κύρους, της εκτίμησης ή των τελετουργικών συμβόλων, όπως η σημαία ή βασίζεται στη χειραγώγηση που επιτυγχάνεται με την αποδοχή ορισμένων κανόνων. Όσον αφορά τους τύπους της συμμετοχής ή των δεσμών των υφισταμένων προς την οργάνωση, δυνάμεθα να διακρίνουμε τους ακόλουθους: αλλοτριωμένος, υπολογιστικός και ηθικός, ο οποίος πραγματώνεται με την εσωτερίκευση των κανόνων ή την κοινωνική πίεση. Όπως δείχνει ο Πίνακας 1.1, υπάρχουν εννέα (9) συνδυασμοί,

βλέπε μεταξύ άλλων, Ρόη Παναγιωτοπούλου, “Κοινωνιολογία της Οργάνωσης”, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Χίος 1989, σελ. 4 - 34.

⁷ Βλέπε αναλυτικότερα Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, The Free Press, 1961.

εκ των οποίων οι τρεις είναι σταθεροί - καταναγκαστική εξουσία, αλλοτριωμένος δεσμός (φυλακή), ωφελμιστική εξουσία, υπολογιστικός δεσμός (συμβόλαιο εργασίας) και κανονιστική εξουσία, ηθικός δεσμός (Εκκλησία) - και οι υπόλοιποι έξι (6) ασταθείς.

Πίνακας 1.1

Τυπολογία των οργανώσεων σύμφωνα με τον Α. Etzioni

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ (ή δεσμός με την οργάνωση)	ΑΛΛΟΤΡΙΩΜΕΝΗ (αρνητική)	ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ (θετική ή αρνητική)	ΗΘΙΚΗ (θετική)
ΕΞΟΥΣΙΑ			
ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ	Φυλακή		
ΩΦΕΛΙΜΙΣΤΙΚΗ (αμοιβή ή τιμωρία)		Επιχείρηση	
ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ (συμβολικές ή κοινωνικές και ιδεολογικές αξίες)			Εκκλησία

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι κατά καιρούς παρουσιασθείσες τυπολογίες αποδείχθηκαν ελάχιστα λειτουργικές για την ταξινόμηση των οργανώσεων και κυρίως για την κατανόηση των πολύπλοκων οργανωτικών προβλημάτων.

1.2 Οι οργανώσεις ως “ανοικτά οικονομικά και κοινωνικά συστήματα”

1.2.1 Έννοια και χαρακτηριστικά των ανοικτών συστημάτων

Η γενική θεωρία των συστημάτων, που διατυπώθηκε αρχικά από τον Ludwig von Bertalanffy,⁸ επέδρασε καθοριστικά στην εξέλιξη της σύγχρονης θεωρίας των οργανώσεων⁹ καθώς επέτρεψε την μελέτη βασικών στοιχείων των οργανώσεων σε όρους αλληλεπίδρασης, τόσο μεταξύ τους, όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον τους.

Ως σύστημα χαρακτηρίζεται μια ολότητα με καθορισμένη συμπεριφορά, που αποτελείται από διάφορα μέρη - στοιχεία, τα οποία βρίσκονται σε δυναμική αλληλοεξάρτηση μεταξύ τους. Τα κοινωνικά συστήματα (π.χ. οι οργανώσεις) είναι πάντοτε ανοικτά συστήματα, καθώς έχουν τα κατωτέρω τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Λαμβάνουν εισροές ή ενέργεια από το περιβάλλον τους.
- Μετατρέπουν αυτές τις εισροές σε εκροές.
- Διαχέουν τις εκροές τους στο περιβάλλον τους.

Δεδομένου ότι κάθε ανοικτό σύστημα βρίσκεται σε άμεση σχέση αλληλοεπίδρασης και αλληλοεξάρτησης με το περιβάλλον του, διαθέτει έναν μηχανισμό επανα-πληροφοριοδότησης, που παρέχει συνεχώς στο σύστημα

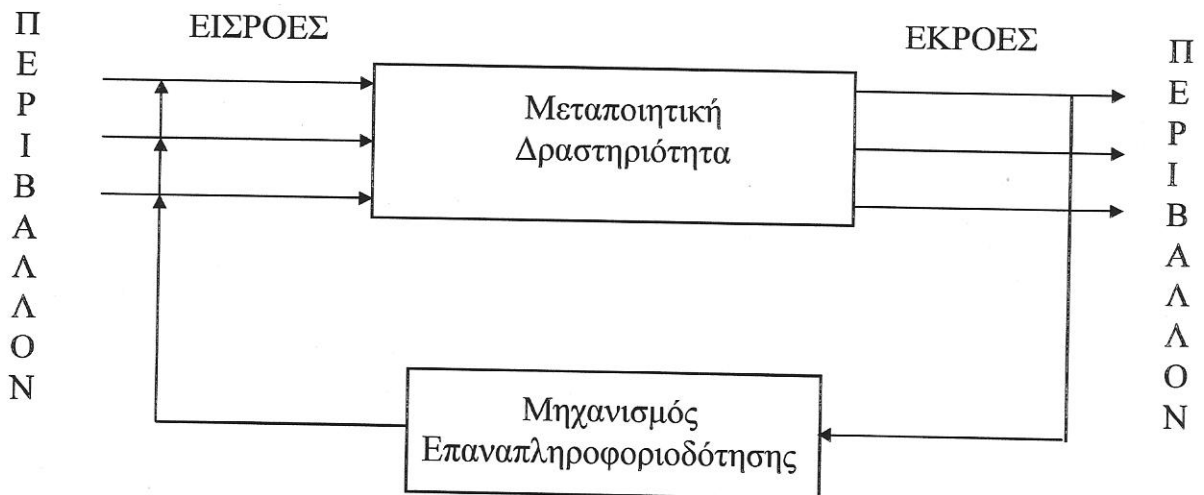
⁸ Βλ. Ludwig von Bertalanffy, *General Systems Theory*, New York, Georges Brazillier Inc., 1968 και Kenneth E. Boulding, “General Systems Theory : The Skeleton of Science”, στο P. Schoderbek(ed), *Management Systems*, New York, J. Wiley & Sons, 1971, σελ. 20 - 39.

⁹ Οι πρώτοι συγγραφείς που αναπτύσσουν μια θεωρία των οργανώσεων πάνω στην έννοια του ανοικτού κοινωνικού συστήματος είναι οι D. Katz και R.L. Kahn . Βλ. αναλυτικότερα , Daniel Katz, Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York, J. Wiley & Sons, 1966.

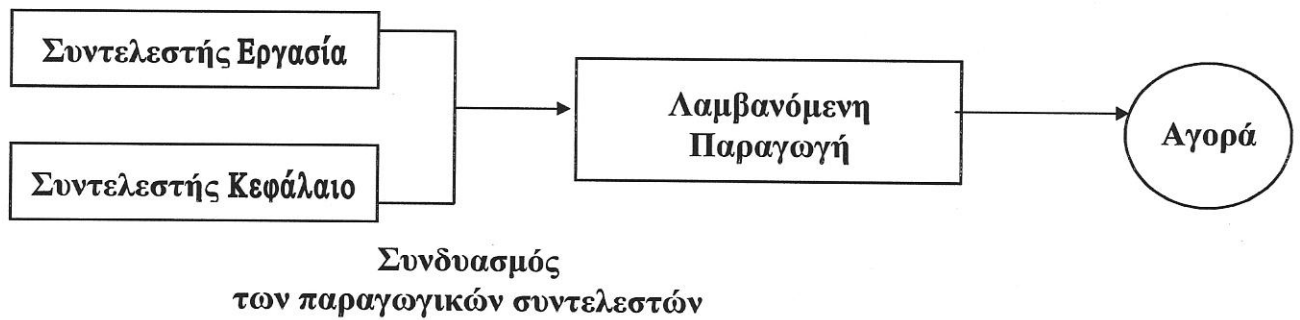
πληροφορίες ως προς τη συμπεριφορά του περιβάλλοντος και τις αντιδράσεις του, σε σχέση με τις εκροές του (βλ. *Σχήμα 1.1*)

ΣΧΗΜΑ 1.1

Βασικό Μοντέλο ενός Ανοικτού Συστήματος



Η θεώρηση της επιχείρησης ως ανοικτού συστήματος, μας επιτρέπει να την ορίσουμε ως μια οικονομική και κοινωνική οντότητα, που συνδυάζει συντελεστές παραγωγής για να λάβει αγαθά και υπηρεσίες που προορίζονται για την αγορά (βλ. *Σχήμα 1.2*)

Σχήμα 1.2**Η Βασική Λειτουργία της Επιχείρησης**

Εισροές (Απαραίτητες για την παραγωγή)	Παραγωγική Διαδικασία	Εκροές (Αυτό που έχει παραχθεί)	Καθορισμός των τιμών και των ποσοτήτων
--	--------------------------	---------------------------------------	--

Σύμφωνα λοιπόν με την σύγχρονη οργανωτική θεωρία, οι οικονομικές οργανώσεις, ως ανοικτά κοινωνικά συστήματα, έχουν τα κατωτέρω βασικά χαρακτηριστικά :

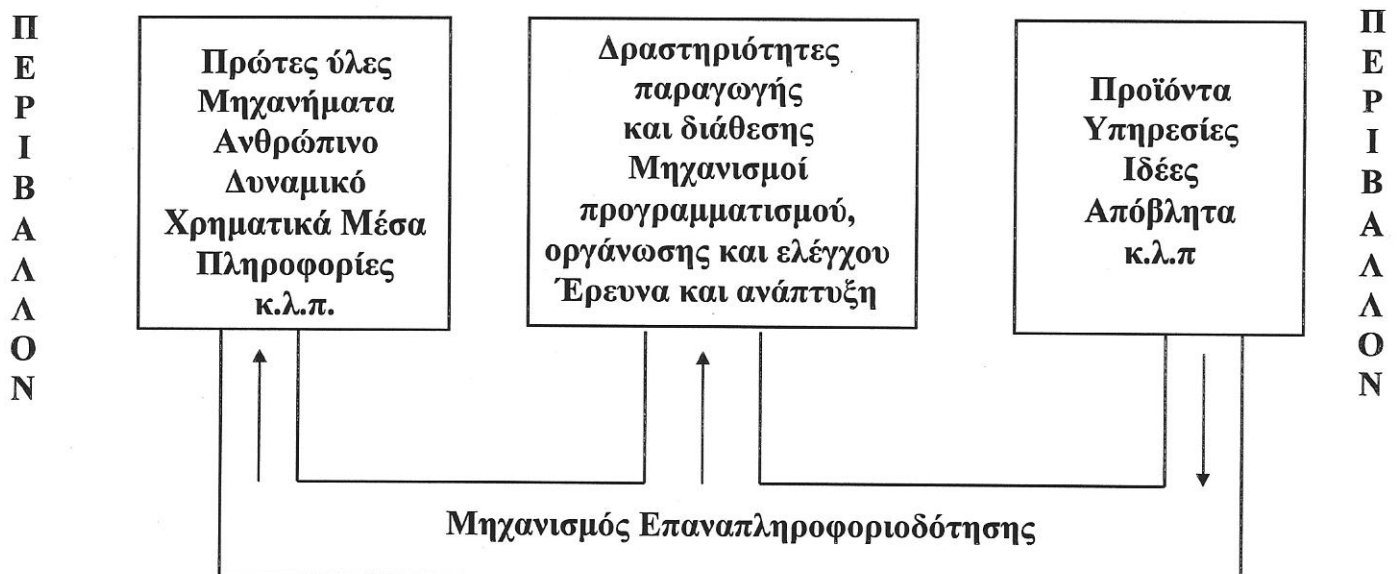
- Εισροές : πρώτες ύλες, μηχανήματα, ανθρώπινο δυναμικό, μέθοδοι παραγωγής, χρηματικά μέσα, πληροφορίες, κ.λ.π
- Παραγωγική διαδικασία ή μεταποιητική δραστηριότητα.
- Εκροές : προϊόντα ή υπηρεσίες
- Μηχανισμός επαναπληροφόρησης Μέσω του μηχανισμού αυτού το σύστημα ελέγχει και προσαρμόζει την συμπεριφορά του, καθώς λαμβάνει ως πληροφόρηση τις

συνέπειες των εκροών του στο περιβάλλον του. Η πληροφόρηση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές όπως, όγκος πωλήσεων, μερίδιο της αγοράς, νέες παραγγελίες, κ.λ.π

- Αρνητική εντροπία
- Τελεολογική Συμπεριφορά

ΣΧΗΜΑ 1.3

Τα Βασικά Χαρακτηριστικά των Οικονομικών Οργανώσεων



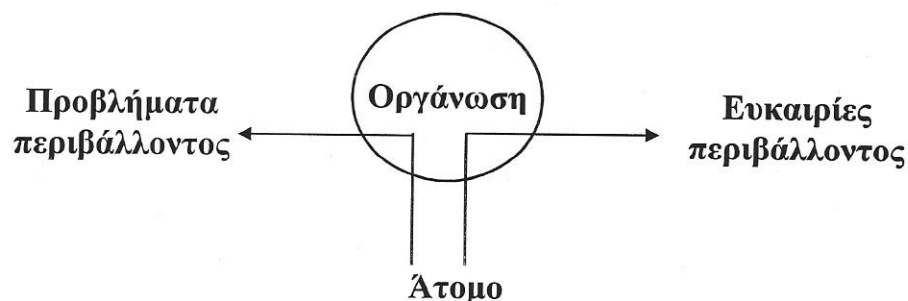
1.2.2 Οι Οικονομικές Οργανώσεις και το Περιβάλλον τους

Οι άνθρωποι δημιουργούν οργανώσεις ή αποφασίζουν να μετέχουν σ'αυτές που ήδη υπάρχουν, επειδή ενεργώντας κατ'αυτό τον τρόπο, βρίσκουν μία περισσότερο ικανοποιητική λύση στα προβλήματα που προκύπτουν από τις συναλλαγές με το περιβάλλον τους. Άρα, η οργάνωση αποτελεί ένα μηχανισμό

που μεσολαβεί μεταξύ ατόμου και ευρύτερου περιβάλλοντος, καθώς παρέχει τη βάση για την δημιουργία και την διενέργεια των συναλλαγών του ατόμου με το περιβάλλον. Τα μέλη κάθε οργάνωσης είναι άμεσα συνδεδεμένα με τα μέλη του περιβάλλοντός της, υπό την μορφή μιας σχέσης “αγάπης - μίσους”¹⁰. “Αγάπης” λόγω των ευκαιριών που παρέχει το περιβάλλον και “μίσους” εξαιτίας των περιορισμών ή προβλημάτων που αυτό θέτει, (βλ. *Σχήμα 1.4*).

ΣΧΗΜΑ 1.4

Σχέση Περιβάλλοντος και Οργάνωσης



Πηγή: Paul Lawrence, Jay Lorsch, *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison-Welsey, Massachusetts, 1969, Ελληνική μετάφραση υπό τον τίτλο, *Οργανωσιακή Ανάπτυξη: Διάγνωση και Δράση*, εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1983, σελ. 34.

Όπως προκύπτει από την προηγούμενη ανάλυση, η συμπεριφορά κάθε οργάνωσης (σύστημα) είναι συνάρτηση αφ'ενός μεν των εσωτερικών παραγόντων που την αποτελούν (υποσυστήματα) και των δυναμικών αλληλοεξαρτήσεων τους, αφ'ετέρου δε του περιβάλλοντος (υπερσύστημα), το οποίο εκφράζει τις επικρατούσες εξωτερικές συνθήκες κάτω από τις οποίες

¹⁰ Αναφέρεται από τη Sandra Dawson, *Analysing Organisations*, Macmillan, London, 1986, σελ. 90

δραστηριοποιείται η οργάνωση¹¹. Κάθε οργάνωση μπορεί να αντιδράσει στο περιβάλλον της με δύο τρόπους¹²:

- Να προσαρμοσθεί με τις προδιαγραφές που τις καθορίζει το περιβάλλον.
- Να επηρεάσει τη συμπεριφορά του περιβάλλοντος, εάν βεβαίως διαθέτει την αντίστοιχη ικανότητα, προς ορισμένη επιθυμητή κατεύθυνση.

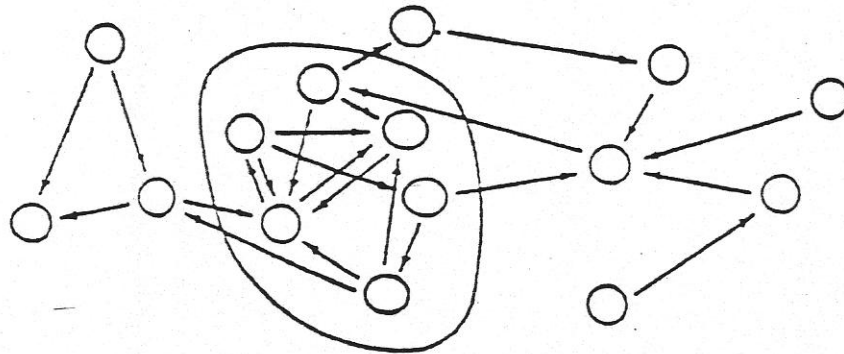
Αν και ο ακριβής προσδιορισμός των ορίων ή των συνόρων μιας οργάνωσης από το περιβάλλον της είναι εξαιρετικά δυσχερές, εντούτοις, η θεώρηση των οργανώσεων ως ανοικτών συστημάτων μας επιτρέπει τη χρησιμοποίηση του κριτηρίου οροθεσίας ενός συστήματος, που είναι σύμφωνα με τη γενική θεωρία των συστημάτων, η βαρύτητα των εσωτερικών σχέσεων ή διασυνδέσεων μεταξύ των στοιχείων (βλ. *Σχήμα 1.5*)

¹¹ Βλ. αναλυτικότερα, H.E. Aldrich, *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979 και Ιορδάνης Λαδόπουλος, *Κριτική της μεγιστοποίησης του κέρδους σαν στόχου επιχειρησιακής συμπεριφοράς*, Management Professional Press, Αθήνα 1978, σελ. 110 κ.έ.

¹² Βλ. H. Hicks, C. Gullett, *The Management of Organizations*, McGraw - Hill, New York, 1976, σελ. 67

ΣΧΗΜΑ 1.5

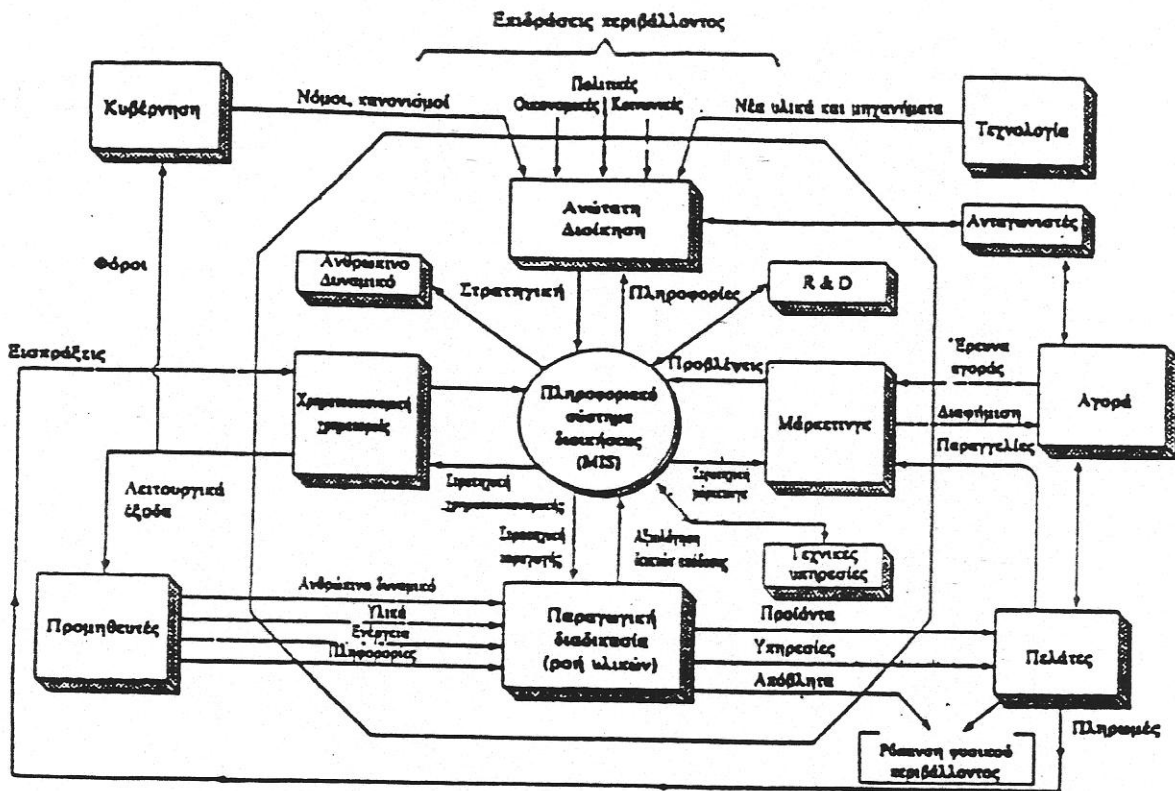
Οροθέτηση ενός Συστήματος από το Περιβάλλον του



Η οροθέτηση ενός συστήματος εκ του περιβάλλοντός του, μας επιτρέπει την διάκριση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (βλ. Σχήμα 1.6)

ΣΧΗΜΑ 1.6

Γενική Απεικόνιση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης



Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να ταξινομηθεί σε τέσσερις γενικές κατηγορίες¹³ :

- Οικονομικό : Κεφάλαιο, εργασία, τιμές, παραγωγικότητα, πελάτες, κ.λ.π
- Τεχνολογικό
- Κοινωνικό : αξίες, πεποιθήσεις
- Πολιτικό

¹³ Βλ. αναλυτικότερα, Harold Koontz, Cyril O' Donnel, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Τόμος 1, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1980, σελ. 121-154.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης εκφράζει τις απαιτήσεις των διαφόρων ομάδων που δρουν ή επιθυμούν να δράσουν σ' αυτό (βλ. *Πίνακα 1.2*)

Πίνακας 1.2

Απαιτήσεις των διαφόρων ομάδων που δρουν στον επιχειρησιακό χώρο και ασκούν άμεση ή έμμεση επίδραση στη συμπεριφορά της επιχείρησης

Ομάδες συμφερόντων		Απαιτήσεις ή στόχοι
1.	Επιχειρηματίες	<ul style="list-style-type: none"> * Ασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων που διατέθηκαν και συνεχής αύξησή τους. * Υψηλά κέρδη. * Εξασφάλιση της διοίκησης της επιχείρησης * Εξασφάλιση του ελέγχου της διοίκησης των επιχειρήσεων κ.λ.π.
2.	Διοικητικά στελέχη	<ul style="list-style-type: none"> * Υψηλή αμοιβή * Συμμετοχή στα επιτευχθέντα οικονομικά αποτελέσματα. * Αύξηση της θέσης ισχύος * Κοινωνική αναγνώριση κ.λ.π.
3	Εργατικό δυναμικό	<ul style="list-style-type: none"> * Υλική και κοινωνική ασφάλιση. * Δίκαιος μισθός. * Ικανοποίηση από το εκτελούμενο έργο. * Αναγνώριση του προσφερόμενου έργου. * Συμμετοχή στη διοίκηση. * Συμμετοχή στα κέρδη κ.λ.π.
4	Χρηματοδότες	<ul style="list-style-type: none"> * Ασφάλεια για το κεφάλαιο που διέθεσαν. * Υψηλοί τόκοι κ.λ.π.
5	Προμηθευτές	<ul style="list-style-type: none"> * Ικανοποιητικές τιμές αγοράς των πόρων. * Εξασφάλιση συνεχούς διάθεσης των προϊόντων τους. * Ασφαλής πληρωμή.
6	Πελάτες	<ul style="list-style-type: none"> * Ικανοποιητικές τιμές διάθεσης προϊόντων. * Συνεχής ποιοτική βελτίωση προϊόντων. * Ευνοϊκοί όροι πληρωμής. * Άριστη εξυπηρέτηση κ.λ.π.
7	Κράτος - Λοιποί Οργανισμοί	<ul style="list-style-type: none"> * Φόροι * Εισφορές. * Χαριστικές παροχές κ.λ.π

1.3 Η έννοια της διοίκησης (management) και του διοικητικού στελέχους (manager)

Αν και δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της “διοίκησης”, εντούτοις η παράθεση ορισμένων εξ αυτών-που βασίζονται στον κλασσικό ορισμό του Henri Fayol (1916)¹⁴ - μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόησή της:

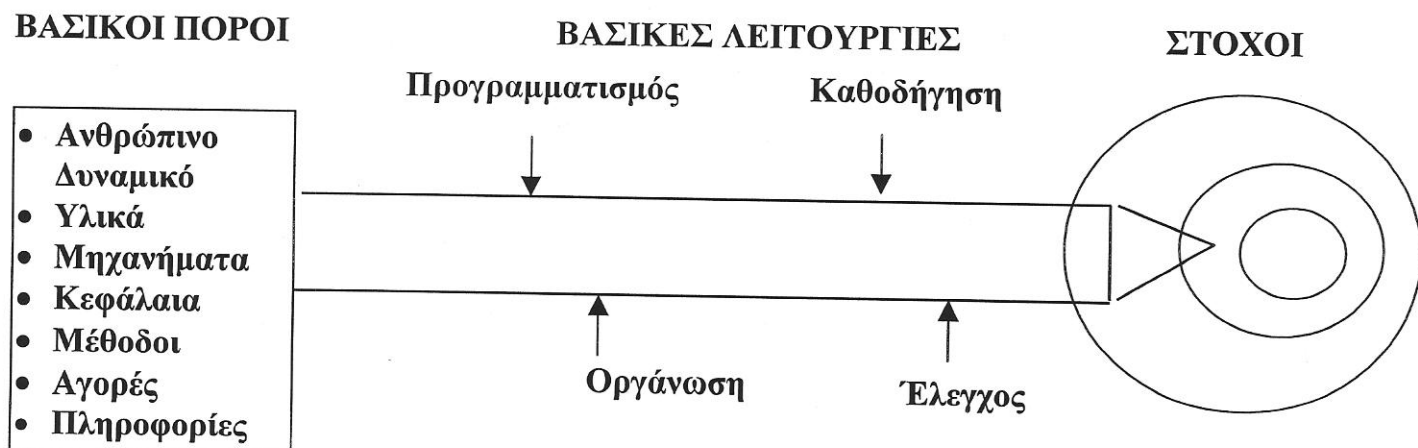
- “Διοίκηση είναι η πραγματοποίηση στόχων με την βοήθεια άλλων ατόμων”
- “Διοίκηση είναι μια κοινωνική διαδικασία αποτελούμενη από τις δραστηριότητες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου, που αποσκοπεί να προσδιορίσει και να πραγματοποιήσει καθορισμένους στόχους, με την βοήθεια άλλων ατόμων και την χρησιμοποίηση διαφόρων πόρων και μέσων”
- “Διοίκηση είναι η εφαρμογή των επιστημών για την διεύθυνση των οργανώσεων”

Από τους ανωτέρω ορισμούς, προκύπτει κατ’ αρχάς η ύπαρξη διαφόρων λειτουργιών ή σειράς σχετικά ομογενών ενεργειών μέσα στην επιχείρηση, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος (βλ. *Σχήμα 1.7*)

¹⁴ Ο H. Fayol στο κλασσικό έργο του, *Administration Industrielle et Generale*, ανέλυσε τη φύση και τις βασικές αρχές της λειτουργίας της διοίκησης. Όπως επισημαίνει ο Igor Ansoff στο βιβλίο του, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York, 1965, «...ο Fayol προέβλεψε με φαντασία και πολύ σωστά τις περισσότερες από τις πλέον πρόσφατες αναλύσεις της σύγχρονης επιχειρηματικής πρακτικής»

ΣΧΗΜΑ 1.7

Οι Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης



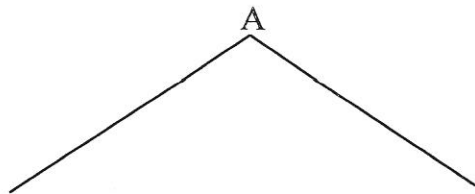
Η οργάνωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης συχνά παρουσιάζεται υπό την μορφή ενός οργανογράμματος, το οποίο είναι είτε μια σχηματική αναπαράσταση της δομής της επιχείρησης, είτε μια λεπτομερής περιγραφή όλων των διοικητικών οργάνων της επιχείρησης και των μεταξύ τους διασυνδέσεων και η χρησιμότητά του συνίσταται στην παροχή μιας λιγότερο ή περισσότερο αξιόπιστης εικόνας του καταμερισμού εργασίας και της ροής της τυπικής εξουσίας.¹⁵ Η τυπική εξουσία ασκείται μέσω της γραμμικής ή της λειτουργικής ιεραρχίας (βλ. Σχήματα 1.8 και 1.9)

¹⁵ Βλ. αναλυτικότερα, Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Ευάγγελος Κατσιούλας, *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση: Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα 1980, και Pierre Tabatoni, Pierre Jarniou, *Les systèmes de gestion, politiques et structures*, PUF, Paris, 1975.

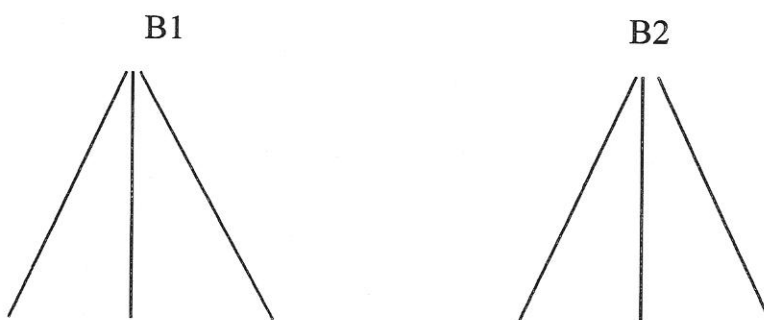
ΣΧΗΜΑ 1.8

Οργανόγραμμα Γραμμικής Ιεραρχίας

Επίπεδο Α



Επίπεδο Β



Επίπεδο Γ

Γ1 Γ2 Γ3 Γ4 Γ5 Γ6

Στο Σχήμα 1.8 ο Α είναι προϊστάμενος των Β1 και Β2 και οι Γ1, Γ2 και Γ3 υφιστάμενοι του Β1, ενώ οι σχέσεις μεταξύ του Γ1 και Γ4 αναγκαστικά περνούν μέσω του Α.

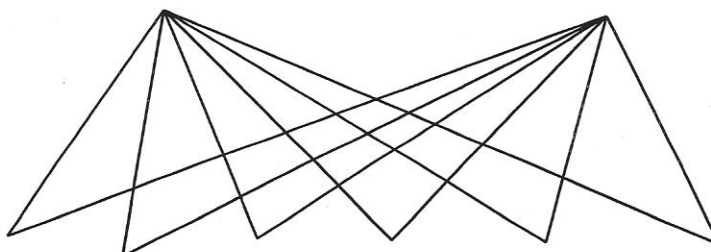
ΣΧΗΜΑ 1.9

Οργανόγραμμα Λειτουργικής Ιεραρχίας

Επίπεδο Β

Ειδικός Β1

Ειδικός Β2



Επίπεδο Γ

Γ1 Γ2 Γ3 Γ4 Γ5 Γ6

Στο *Σχήμα 1.9*, η εξουσία έχει ανατεθεί στους λειτουργικούς προϊστάμενους B1 και B2, οι οποίοι είναι ιεραρχικά προϊστάμενοι του επιπέδου Γ. Ο B1 είναι ιεραρχικά προϊστάμενος των έξη ατόμων που καταλαμβάνουν τις θέσεις εργασίας 1 έως 6 στο επίπεδο Γ, αλλά μόνο για το πεδίο που αφορά την ειδικότητά του, για παράδειγμα υπεύθυνος υγιεινής- ασφάλειας. Οι δυνατοί συνδυασμοί μεταξύ γραμμικής και λειτουργικής ιεραρχίας, εξαρτώνται από τις σχέσεις εξουσίας (κάθετες ή/και οριζόντιες) που υπάρχουν μεταξύ γραμμής (line) και επιτελείου (staff).

Σύμφωνα με τις θεωρίες της δομικής ενδεχομενικότητας (βλ. αναλυτικά Κεφάλαιο 3 και 4 των σημειώσεων αυτών), η οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι το σύνολο των μηχανισμών ολοκλήρωσης και διαφοροποίησης. Ο Henry Mintzberg στην προσπάθειά του να συνθέσει τις διάφορες θεωρητικές συνεισφορές για την εξέλιξη της δομής των οργανώσεων¹⁶, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα κατωτέρω πέντε βασικά στοιχεία προσδιορίζουν την οργανωτική δομή:

- Ο λειτουργικός πυρήνας
- Η στρατηγική κορυφή
- Τα μεσαία διοικητικά στελέχη (η μεσαία ιεραρχική γραμμή)
- Η τεχνοδομή
- Το προσωπικό υποστήριξης

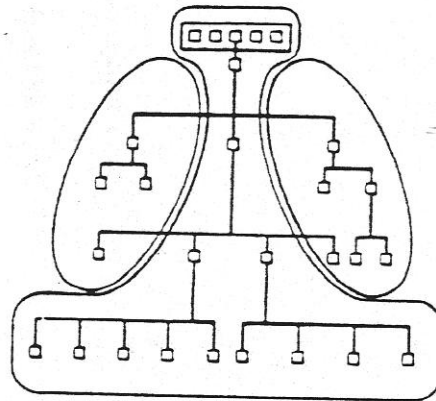
Ο H. Mintzberg θεωρεί ότι το οργανόγραμμα της επιχείρησης αναπαριστά σχηματικά την τυπική εξουσία και το συγκρίνει με έναν γεωγραφικό χάρτη που σημειώνει μεν τις πόλεις και τις οδικές διασυνδέσεις,

¹⁶ Βλ. αναλυτικότερα Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1983 και *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1983. Για μια αναλυτική παρουσίαση της θεωρητικής συνεισφοράς του H.Mintzberg, βλ. Κεφάλαιο 6 στις παρούσες σημειώσεις.

αλλά παρέχει ελαχιστότατη πληροφόρηση για το οικονομικό και περιφερειακό δυναμικό (βλ. *Σχήμα 1.10*).

ΣΧΗΜΑ 1.10

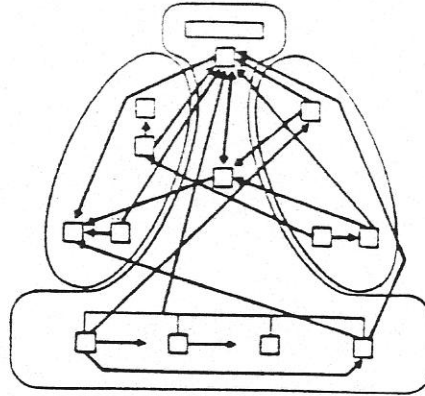
Η Τυπική Εξουσία σε μια Σύνθετη Δομή



Όμως στην πραγματικότητα, η οργανωτική δομή της επιχείρησης περιλαμβάνει εκτός από την τυπική εξουσία και ευέλικτα, μη-επίσημα κέντρα εξουσίας που δημιουργούνται αυθόρμητα (βλ. αναλυτικότερα κατωτέρω, Κεφάλαιο 2, ενότητα 2.2.1) Η άτυπη οργάνωση (βλ. *Σχήμα 1.11*), που είναι δυνατόν να αναπαρασταθεί μέσω της χρησιμοποίησης του κοινωνιογράμματος, περιέχει δίκτυα επικοινωνιών και επιρροής (άτυπη εξουσία) και αναπτύσσεται ενμέρει λόγω αντίδρασης στην τυπική οργάνωση (παράλληλη εξουσία ή αντί-εξουσία).

ΣΧΗΜΑ 1.11

Άτυπες Σχέσεις Επικοινωνίας και Επιρροής



Λόγω της ύπαρξης των άτυπων σχέσεων επικοινωνίας και επιρροής, καθώς και των ποικίλων επιδράσεων που δέχεται η οργάνωση από το εξωτερικό περιβάλλον της, αρκετοί θεωρητικοί της διοικητικής επιστήμης, μετατόπισαν το επίκεντρο της έρευνας από το τι είναι η διοίκηση, στο τι είναι το διοικητικό στέλεχος ή ποιά είναι η πραγματική δουλειά του μάνατζερ. Σύμφωνα με τον H. Mintzberg¹⁷ οι τέσσερις βασικές λειτουργίες της δουλειάς του μάνατζερ, όπως διατυπώθηκαν το 1916 από τον Henri Fayol-προγραμματισμός, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχος- έχουν ελάχιστη σχέση με την πραγματικότητα της καθημερινής ρουτίνας. Με βάση τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνάς του, ο H.Mintzberg προσδιόρισε δέκα βασικούς ρόλους των μάνατζερ, που τους ταξινόμησε σε τρεις κύριους τομείς: διαπροσωπικό, πληροφοριακό και αποφασιστικό¹⁸.

¹⁷ Βλέπε Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973

¹⁸ Βλ. επίσης, Ρόη Παναγιωτοπούλου, *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις*, εκδ. Κριτική, Αθήνα 1997, σελ. 276-278.

- Οι διαπροσωπικοί ρόλοι αφορούν τις ακόλουθες τρεις λειτουργίες: του κατ' επίφαση επικεφαλής (η εκτέλεση τελετουργικών ρόλων), του ηγέτη (πρόσληψη, εκπαίδευση και υποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού) και του συνδέσμου (η δημιουργία προσωπικού δικτύου σχέσεων μέσα και έξω από την οργάνωση).
- Οι πληροφοριακοί ρόλοι αφορούν τις κατωτέρω τρεις λειτουργίες: του ελεγκτή (η παρακολούθηση των διαδικασιών και η συλλογή πληροφοριών), του αναμεταδότη - διασπορέα (η μετάδοση απαραίτητων πληροφοριών στους υφιστάμενους) και του εκπροσώπου (η δημόσια εκπροσώπηση της μονάδας του).
- Οι αποφασιστικοί ρόλοι που αφορούν τέσσερις λειτουργίες: του επιχειρηματία (η βελτίωση της μονάδας και η προσαρμογή της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος), του επιλυτή προβλημάτων (η αντίδραση σε γεγονότα και αλλαγές που βρίσκονται πέρα από τις προβλέψεις του, π.χ. μια απεργία ή η πτώχευση ενός σημαντικού πελάτη) του διαπραγματευτή και του υπεύθυνου κατανομής των πόρων.

Οι ανωτέρω γενικές κατηγορίες ρόλων, είναι αλληλοεξαρτώμενες και συνθέτουν ένα συνεκτικό πλαίσιο συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών (βλ. *Σχήμα 1.12*).

ΣΧΗΜΑ 1.12

Οι ρόλοι των Διοικητικών Στελεχών



Πηγή: Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, July-August 1975.

Η έμφαση που έχει δοθεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες στην αλληλεξάρτηση μεταξύ διοικητικής επιστήμης και θεωρίας των οργανώσεων¹⁹, επέδρασε καθοριστικά αφενός μεν στην ευρύτερη αποδοχή μιας ενδεχομενικής προσέγγισης της διοικητικής λειτουργίας, αφετέρου δε στον επαναπροσδιορισμό του ρόλου του διοικητικού στελέχους, ο οποίος ορίζεται από τρεις κύριες μεταβλητές:

- Ανθρώπινο δυναμικό

¹⁹ Βλ. αναλυτικότερα, Bernard Clauzel, "Les structures de l'entreprise", στο "L'Entreprise dans son Environnement", *Les Cahiers Français*, No 233, Octobre - Decembre 1987, σελ. 19-25, G.A. Cole, *Management: Theory and Practice*, DP Publications, Eastleigh Hants, 1982, Carol Kennedy, *Guide to the Management Gurus: Shortcuts to the ideas of leading management thinkers*, Business Books Limited, London 1991 και D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings, *Writers on Organizations*, Penguin Books, Middlesex, Third Edition 1983.

- Εργασία και δομές
- Συστήματα και διαδικασίες

Η αλληλεπίδραση των μεταβλητών αυτών δεν συντελείται βέβαια στο κενό, αλλά μέσα στο πλαίσιο των περιορισμών που θέτει το περιβάλλον, του οποίου τα καθοριστικά συστατικά είναι τα τρία κατωτέρω:

- Οι στόχοι της οργάνωσης
- Η διαθέσιμη τεχνολογία
- Η κουλτούρα της οργάνωσης (αξίες, “πιστεύω”, κ.λ.π.)

Η αρμονική συνύπαρξη και η επίτευξη νέων επιπέδων ισορροπίας μεταξύ των έξι προαναφερθέντων παραγόντων, αποτελεί το πρωταρχικό καθήκον του διοικητικού στελέχους, δεδομένου ότι η αλλαγή σε κάποιον από αυτούς τους παράγοντες θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε αλλαγές σε έναν ή περισσότερους από τους υπόλοιπους.