



Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΙΩΑΝΝΗΣ Β. ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2008

Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΙΩΑΝΝΗΣ Β. ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ.....	Σελίδα 6
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	
1.1 Έννοια και αντικείμενο της Κοινωνιολογίας.....	8
1.2 Κλάδοι της Κοινωνιολογίας.....	9
1.3 Έννοια και είδη των Οργανώσεων.. ..	10
1.4 Θεωρητική προσέγγιση των οργανώσεων.....	11
1.4.1 Η επιστημονική οργάνωση.....	11
1.4.2 Η γραφειοκρατία.....	12
1.4.3 Η διοικητική αντίληψη του H. Fayol.....	14
1.4.4 Οι ανθρώπινες σχέσεις.....	15
1.4.5 Η συστημική θεώρηση.....	17
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	
2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον.....	19
2.2 Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον.....	21
2.3 Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.....	22
2.4 Αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.....	24
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	
3.1 Έννοια και στοιχεία της ομάδας.....	27
3.2 Συνεκτικότητα της ομάδας.....	29
3.3 Κατηγοριοποίηση των ομάδων.....	29
3.4 Η κοινωνιομετρία.....	30
3.5 Ένταξη στην ομάδα.....	33
3.6 Λήψη των αποφάσεων.....	34
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	
Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	
4.1 Έννοια και στοιχεία της επικοινωνίας.....	37
4.2 Είδη της επικοινωνίας.....	38

4.3 Αντίληψη και επικοινωνία	41
4.4 Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	42
4.5 Η σημασία της επικοινωνίας.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

5.1 Εισαγωγή.....	45
5.2 Η εξουσία στις οργανώσεις.....	47
5.3 Διευθυντικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα.....	47
5.4 Η θεωρία Χ,Ψ.....	49
5.5 Ηγετικά στελέχη.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

6.1 Έννοια και μορφές της σύγκρουσης.....	53
6.2 Παράγοντες της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο	54
6.3 Συνδικαλιστικές οργανώσεις.....	55
6.4 Σύγκρουση ρόλων.....	57
6.5 Συνέπειες των συγκρούσεων.....	58
6.6 Το εργασιακό άγχος.....	59
6.7 Αντιμετώπιση των συγκρούσεων.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

7.1 Έννοια και τύποι της αλλαγής.....	66
7.2 Λόγοι της αλλαγής	67
7.3 Φορείς της αλλαγής	68
7.4 Αντιδράσεις στην αλλαγή.....	68
7.4.1 Λόγοι αντίδρασης στην αλλαγή.....	68
7.4.2 Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή.....	69
7.5 Τα στάδια της οργανωσιακής αλλαγής.....	69
7.6 Προϋποθέσεις επιτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής.....	71
7.6.1 Η εκπαίδευση των εργαζομένων.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

8.1 Εισαγωγή.....	78
8.2 Τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας.....	79
8.3 Η δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας.....	82
8.4 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας.....	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

9.1 Εισαγωγή.....	86
9.2 Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.....	87

9.3 Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη.....	89
9.4 Αυτοδιαχείριση.....	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
A. Ελληνόγλωσση.....	110
B. Ξενόγλωσση.....	115

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ

Με τη μετονομασία του τμήματος «Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων» του ΤΕΙ Κρήτης σε τμήμα «Διοίκησης Επιχειρήσεων» μου ανετέθη η αναζήτηση ενός δόκιμου τίτλου για το νέο μάθημα που θα αντικαθιστούσε την «Αγροτική Κοινωνιολογία». Μετά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την ανταλλαγή απόψεων με τον τότε διευθυντή του τμήματος κ. Κομποράκη καταλήξαμε στην ονομασία «Κοινωνιολογία των Οργανώσεων». Η Κοινωνιολογία των Οργανώσεων, ένας σύγχρονος και δυναμικός κλάδος της Κοινωνιολογίας, συναντάται συχνά στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, ιδιαίτερα στην αγγλόφωνη, απουσιάζει όμως εντελώς από την ελληνόγλωσση. Αυτό το κενό προσπαθεί να καλύψει αυτή η εργασία και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των φοιτητών στο συγκεκριμένο μάθημα. Τούτο το εγχειρίδιο αποτελεί βοήθημα της διδασκαλίας του μαθήματος «Κοινωνιολογία των Οργανώσεων», την οποία σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να υποκαταστήσει αλλά να δώσει το έναυσμα για ενεργητική συμμετοχή και κριτική τοποθέτηση των φοιτητών στην αίθουσα της διδασκαλίας. Σκοπός του μαθήματος είναι η κοινωνιολογική προσέγγιση των οργανώσεων, κυρίως των οικονομικών οργανώσεων.

Σ' αυτό το εγχειρίδιο περιλαμβάνονται εννέα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη εισαγωγή στην επιστήμη της κοινωνιολογίας. Ακολουθεί η εννοιολογική αποσαφήνιση και η θεωρητική προσέγγιση των οργανώσεων. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο περιβάλλον των οργανώσεων, εσωτερικό και εξωτερικό. Στη συνέχεια προσεγγίζεται η ομαδική συνύπαρξη των ανθρώπων στο χώρο των οργανώσεων και αναζητούνται οι προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων και ανθρώπινων συνθηκών εργασίας (τρίτο, τέταρτο, πέμπτο και έκτο κεφάλαιο). Το έβδομο κεφάλαιο διαπραγματεύεται την οργανωσιακή αλλαγή. Έμφαση δίδεται στην αναζήτηση των παραγόντων που συμβάλλουν στη δημιουργία της και των μορφών παρέμβασης για τον περιορισμό των αρνητικών αντιδράσεων που εμφανίζονται. Τα δύο τελευταία κεφάλαια αναφέρονται στην οργανωσιακή κουλτούρα και στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των οργανώσεων.

Όχι γιατί είναι τύπος αλλά διότι το αισθάνομαι, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν στην υλοποίηση του σκοπού και των στόχων αυτού του εγχειριδίου. Ευχαριστώ τους διδάσκοντες του τμήματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων», ιδιαίτερα τον κ. Κλεάνθη, τον κ. Κομποράκη, τον κ. Μαρνελάκη, τον κ. Μιχαηλίδη, για την ευκαιρία που μου δίδουν να διδάσκω το μάθημα «Κοινωνιολογία των Οργανώσεων», την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν και τη στήριξη που μου προσφέρουν. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φοιτητές του τμήματος που, με τις τοποθετήσεις τους κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας του μαθήματος και με τις παροτρύνσεις τους για την κάλυψη του κενού το οποίο παρατηρείται στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία, συνέβαλαν σημαντικά στην έκδοση του εγχειριδίου. Ξεχωριστά θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου: τη Σέβη, το Βασίλη, το Στέλιο για τη συμπαράσταση.

Ηράκλειο, 2008

Αντωνάκης Γιάννης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Έννοια και αντικείμενο της Κοινωνιολογίας

Η ανθρωπότητα γνώρισε τρεις μεγάλες επαναστάσεις, που άλλαξαν τη ζωή του ανθρώπου, την αγροτική, την αστακή και τη βιομηχανική. Με την αγροτική επανάσταση (10^η - 7^η χιλιετία) ο άνθρωπος γίνεται παραγωγός και η κοινωνία από συλλεκτική μετατρέπεται σε αγροτική. Με την αστακή επανάσταση (5^η χιλιετία) ο άνθρωπος αποδεσμεύεται από τη φύση και δημιουργεί ένα τεχνητό περιβάλλον, στο οποίο ζει και αναπτύσσει ένα πολύπλοκο δίκτυο μεταφορών, ανταλλαγών και οικονομικών σχέσεων, συνδέοντας τους παραγωγούς των αγροτικών κοινοτήτων με τους καταναλωτές των αστικών κέντρων. Με τη βιομηχανική επανάσταση (18^ο - 19^ο μ.Χ. αιώνα) ο άνθρωπος αποδεσμεύεται ακόμη περισσότερο από τη φύση. Χρησιμοποιεί διάφορες μορφές ενέργειας και επιτυγχάνει τη μαζική παραγωγή προϊόντων. Αυτό το γεγονός είχε ως συνέπεια τη μετακίνηση μεγάλων μαζών της υπαίθρου προς τα αστικά κέντρα, για να καλύψουν τη μεγάλη προσφορά εργασίας.

Οι εργαζόμενοι ήρθαν αντιμέτωποι με πλήθος προβλημάτων στο νέο τους περιβάλλον, που στο πέρασμα του χρόνου, κυρίως με τις οικονομικές κρίσεις, μεγάλωναν σε έκταση και ένταση. Στην προσπάθεια επίλυσης αυτών των προβλημάτων σημαντική είναι η συμβολή της επιστήμης που γεννήθηκε τότε με το όνομα Κοινωνιολογία.¹ Η Κοινωνιολογία είναι η επιστήμη που μελετά συστηματικά τη δημιουργία, τη δομή, τη λειτουργία, την αλλαγή και την αλληλεπίδραση των κοινωνιών γενικά αλλά και των μικρότερων κοινωνικών συνόλων.²

Ο άνθρωπος για να επιτύχει μια αρμονική συμβίωση και συνεργασία με τους άλλους, χρειάζεται να ενταχθεί και να

¹ Βλ. Τσαούσης Δ, 2000, 20.

² Βλαχόπουλος Σ. κ.ά, 1998, 28.

προσαρμοστεί στο περιβάλλον που ζει. Η προσαρμογή στο χώρο της εργασίας, που μας ενδιαφέρει σε τούτη τη μελέτη, έχει τρεις κύριες κατευθύνσεις:

1. Την προσαρμογή του ανθρώπου προς τον άνθρωπο. Αυτό το είδος της προσαρμογής αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει ο εργαζόμενος με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους του και γενικά στη δυναμική των ομάδων που αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο.
2. Την προσαρμογή του ανθρώπου προς την εργασία. Αυτή η προσαρμογή αναφέρεται στις ικανότητες, στις δεξιότητες, στα ενδιαφέροντα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Σ' αυτό το είδος της προσαρμογής συμβάλλουν, κυρίως, ο επαγγελματικός προσανατολισμός, η εκπαίδευση και η μετεκπαίδευση των εργαζομένων.
3. Την Προσαρμογή της εργασίας προς τον άνθρωπο. Για να επιτύχει ο άνθρωπος τον ανώτερο δυνατό βαθμό απόδοσης με τον κατώτερο βαθμό φθοράς των δυνάμεων του, απαιτείται η προσαρμογή των εργαλείων, των μηχανών, του τόπου και του χρόνου της εργασίας στις δυνατότητες και τις ανάγκες του.

1.2 Κλάδοι της Κοινωνιολογίας

Η Κοινωνιολογία ενδιαφέρεται για όλα τα κοινωνικά φαινόμενα, για όλες τις εκφάνσεις και τα προβλήματα της κοινωνικής ζωής, με ιδιαίτερη έμφαση στα σύγχρονα κοινωνικά συστήματα,³ όπως είναι οι οργανώσεις, οι οποίες αποτελούν το κύριο αντικείμενο μελέτης αυτού του εγχειριδίου. Η Κοινωνιολογία είναι εφαρμοσμένη επιστήμη, δηλαδή μελετά την κοινωνική πραγματικότητα, όχι μόνο για τη γνώση αλλά - κυρίως - για δράσεις με σκοπό τη βελτίωσή της. Η σύγχρονη κοινωνία αλλάζει με γοργούς ρυθμούς και γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη. Έτσι η Κοινωνιολογία αναγκάζεται να δημιουργεί κλάδους, για να μελετήσει πιο αποτελεσματικά τα πολύπλοκα και σύνθετα κοινωνικά φαινόμενα. Από τους κλάδους της κοινωνιολογίας ενδεικτικά αναφέρονται:

- Η Αγροτική Κοινωνιολογία, που μελετά τη ζωή και τα προβλήματα των ανθρώπων στις αγροτικές περιοχές.
- Η Αστική Κοινωνιολογία, η οποία μελετά τη ζωή και τα προβλήματα των ανθρώπων στις αστικές περιοχές.
- Η Πολιτική Κοινωνιολογία, που μελετά τη δομή, τη λειτουργία και την εξέλιξη της πολιτικής ζωής των κοινωνιών, τους πολιτικούς θεσμούς και την αλληλεπίδραση κοινωνικών και πολιτικών παραγόντων.

³ Βλ. Giddens A. (μετ. Τσαούσης Δ.), 2002α, 11.

- Η Ιατρική Κοινωνιολογία, που μελετά την περίθαλψη, ιδιαίτερα τις ανθρώπινες σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται στις διάφορες νοσηλευτικές μονάδες.
- Η Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης, που μελετά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος μιας κοινωνίας.
- Η Κοινωνιολογία της Οικογένειας, η οποία μελετά τη διαμόρφωση και την εξέλιξη των οικογενειακών σχέσεων σε μια κοινωνία.
- Η Κοινωνιολογία των Οργανώσεων, που έχει ως αντικείμενο μελέτης τις οργανώσεις. Οι κοινωνιολόγοι συνειδητοποίησαν τη σημασία των οργανώσεων και διαπίστωσαν ότι οι οργανώσεις είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων κοινωνιών, έτσι διαμορφώθηκε ο νέος κλάδος της κοινωνιολογίας, η κοινωνιολογία των οργανώσεων.⁴

1.3 Έννοια και είδη των οργανώσεων

Οι οργανώσεις αποτελούν χαρακτηριστικό γνώρισμα και δομικό στοιχείο των σύγχρονων βιομηχανικών κοινωνιών. Οργάνωση είναι μια κοινωνική κατασκευή με δεδομένο αριθμό συμμετεχόντων και με διαρθρωμένη μορφή των σχέσεων των μελών της, η οποία προσανατολίζεται συνειδητά προς διάφορους σκοπούς και στόχους.⁵ Με την πιο πάνω έννοια ο όρος οργάνωση περιλαμβάνει μια σειρά από διάφορες κοινωνικές κατασκευές, όπως για παράδειγμα είναι οι επιχειρήσεις, τα συνδικάτα, τα σχολεία, τα νοσοκομεία, οι σύλλογοι, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα, τα πολιτικά κόμματα, οι αθλητικοί όμιλοι, οι συνεταιρισμοί.

Οι οργανώσεις έχουν τα εξής κύρια στοιχεία: α) τα μέλη, β) το σκοπό, γ) τη δομή.

- Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πιο δυναμικό στοιχείο της οργάνωσης και διαθέτει βούληση, ανάγκες, συνήθειες, κίνητρα.
- Ανάλογα με τον κύριο σκοπό που επιδιώκουν οι οργανώσεις διακρίνονται στα εξής κύρια είδη: οικονομικές,⁶ συνδικαλιστικές,

⁴ Περισσότερα για την Κοινωνιολογία των Οργανώσεων βλ. ενδεικτικά: α) Tompson K, 2007, β) Wharton A, 2006, γ) Handel M, 2003, δ) Scott R, 1994, ε) Reed M, 1992.

⁵ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 49. Με τη στενότερη έννοια ο όρος αναφέρεται στο φαινόμενο της οργανωτικής δράσης (του οργανώνειν και οργανώνεσθαι). Σε τούτο το εγχειρίδιο ο όρος οργάνωση θα χρησιμοποιείται με την ευρύτερη έννοια, δηλαδή ως κοινωνική κατασκευή.

⁶ Το ενδιαφέρον σε τούτο το εγχειρίδιο εστιάζεται στις οικονομικές οργανώσεις, δηλαδή στις οργανώσεις που παρέχουν υπηρεσίες ή παράγουν προϊόντα με στόχο την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Οι κερδοσκοπικές οικονομικές οργανώσεις έχουν ως κύριο σκοπό το κέρδος και λέγονται «επιχειρήσεις».

θρησκευτικές, πολιτικές, εκπαιδευτικές, στρατιωτικές, εθελοντικές, συνεταιριστικές οργανώσεις και οργανώσεις υγείας. Το ενδιαφέρον σε τούτο το εγχειρίδιο εστιάζεται στις οικονομικές οργανώσεις.

- Με την οργανωτική δομή προσδιορίζονται οι γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας των μελών της οργάνωσης και επιδιώκεται ο συντονισμός όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων για την πραγματοποίηση του επιδιωκόμενου σκοπού.

1.4 Θεωρητική προσέγγιση των οργανώσεων

Στην ιστορική πορεία των οργανώσεων συναντώνται διάφορα θεωρητικά σχήματα και θέσεις.⁷ Σε τούτη την ενότητα γίνεται συνοπτική παρουσίαση των θεωρητικών θέσεων του F. Taylor (Ταίηλορ), του M. Weber (Βέμπερ), του H. Fayol (Φέηολ) και του E. Mayo (Μάγιο), οι οποίοι διατύπωσαν αντίστοιχα τις εξής θεωρίες: α) της επιστημονικής οργάνωσης, β) της γραφειοκρατίας, γ) της διοικητικής αντίληψης και δ) των ανθρώπινων σχέσεων. Στη συνέχεια παρουσιάζεται με συντομία η συστημική θεώρηση.

1.4.1 Η επιστημονική οργάνωση

Ο F. Taylor (1856 - 1917),⁸ ο θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης των επιχειρήσεων, εργάστηκε ως μηχανικός σε μια αμερικάνικη χαλυβουργική εταιρεία. Ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την αποδοτικότητα του ανθρώπου στο χώρο της εργασίας. Έκανε αρκετά πειράματα στην προσπάθειά του να εντοπίσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν σε επαρκές επίπεδο όλες τις παραγωγικές τους δυνατότητες και ιδιαίτερα τον ανθρώπινο παράγοντα. Πίστευε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να περιοριστεί η σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας προς όφελος των εργοδοτών και των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Taylor⁹ για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων απαιτούνται οι εξής τέσσερις προϋποθέσεις:

⁷ Περισσότερα για τις θεωρίες των οργανώσεων βλ. ενδεικτικά: α) Jones G, 2003, β) Hatch J, 1997, γ) Παναγιωτοπούλου P, 1997.

⁸ Βλ. Taylor F, 2003, 24.

⁹ Περισσότερα για το έργο του F. Taylor βλ. ενδεικτικά: α) Taylor F, 2003, 24. β) Bennett R, 1997, 14, γ) Mullins L, 1996, 40, δ) Cumming T - Worlay C, 1997, 335, ε) Παναγιωτοπούλου P, 1997, 76, στ) Καλογήρου K, 2000, 16.

- Επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την κάθε συγκεκριμένη εργασία.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων στη μέθοδο, ώστε να κάνουν τις πιο οικονομικές κινήσεις.
- Παροχή στους εργαζομένους των κατάλληλων οικονομικών κινήτρων.
- Εξασφάλιση καλών φυσικών συνθηκών εργασίας.

Στον Taylor ασκήθηκε κριτική¹⁰ ότι θεωρούσε τον εργαζόμενο "μηχανή"¹¹ και του ζητούσε συνεχώς να αυξάνει την απόδοσή του προς όφελος, κυρίως, των εργοδοτών και εις βάρος της σωματικής και ψυχικής του υγείας. Ο Taylor παραμέλησε την κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου, τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, τις ιδιαιτερότητές του.

1.4.2 Η γραφειοκρατία

Ο Μ. Weber (Βέμπερ, 1864 - 1920, Γερμανός κοινωνιολόγος), έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την οργάνωση κάθε τομέα της σύγχρονης κοινωνίας και δημιούργησε το γραφειοκρατικό σχήμα. Ορίζει τη γραφειοκρατία ως μια ιεραρχημένη οργάνωση θέσεων και αξιωμάτων ορθολογικά οργανωμένη για την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Κατασκεύασε έναν ιδεότυπο της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Ο ιδεότυπος δεν είναι ένας «ιδανικός τύπος» αλλά μια νοητική κατασκευή, ένα είδος υποδείγματος και μέτρου για τη σύγκριση και την ερμηνεία της πραγματικότητας.¹²

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ιδεότυπου της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι:¹³

1. Ο καταμερισμός της εργασίας. Οι ευθύνες, τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες της οργάνωσης κατανέμονται με βάση τις ικανότητες και τις γνώσεις του κάθε ατόμου. Το γραφειοκρατικό σύστημα λειτουργεί με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης.
2. Η ιεραρχία. Η οργάνωση των θέσεων είναι ιεραρχική. Κάθε θέση υπάγεται στον ιεραρχικό έλεγχο των ανώτερων θέσεων. Η ιεράρχηση καθορίζει τις κατηγορίες των θέσεων και τις

¹⁰ Βλ. Κάντας Α, 1998, τ.1, 28 και Bennett R, 1997, 16.

¹¹ Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που συνέβη μια μέρα στο εργοστάσιο της Ford, όταν ένας εργοδηγός είπε στον Taylor που ήταν υπεύθυνος της οργάνωσης του εργοστασίου: «Νομίζω ότι οι οδηγίες που δώσατε δεν μπορούν απόλυτα να εφαρμοστούν...». Ο Taylor τότε τον διέκοψε και με έντονο ύφος του απάντησε: «Είστε εδώ, όχι για να σκέφτεστε τι θα κάνετε, αλλά για να εκτελείτε...». Βλ. Καλογήρου Κ, 1979, 18.

¹² Βλ. Τσαούσης Δ, 1991, 42 και Τάτσης Ν, 1994, 268.

¹³ Βλ. Mullins L, 1998, 46. Βλ. ακόμη: Τάτσης Ν, 1994, 270 και Βλαχόπουλος Σ. κ.ά, 1998, 226.

προνομιακές μεταχειρίσεις και απολαβές που συνεπάγεται η καθεμιά κατηγορία.

3. Το σύστημα κανόνων. Η γραφειοκρατική δράση ρυθμίζεται από κανόνες που είναι εναρμονισμένοι με το πνεύμα της οργάνωσης και αποβλέπουν στη σταθερότητά της. Το σύστημα κανόνων της οργάνωσης προβλέπει και ρυθμίζει την καθεμιά ενέργεια των συμμετεχόντων. Έτσι τα περιθώρια πρωτοβουλιών είναι αρκετά περιορισμένα στο γραφειοκρατικό σχήμα.
4. Ο απρόσωπος χαρακτήρας. Οι κάτοχοι των θέσεων ασκούν τα καθήκοντά τους με αυστηρή τυπικότητα, αποστασιοποιημένοι από προσωπικά συναισθήματα και προσωπικές σχέσεις. Σύμφωνα με το γραφειοκρατικό σχήμα ο απρόσωπος χαρακτήρας εγγυάται την ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση των μελών της οργάνωσης ή όσων εμπλέκονται σ' αυτή. Οι θέσεις διαχωρίζονται από τα άτομα που τις κατέχουν και δεν επιτρέπεται να τις χρησιμοποιούν για την επίτευξη προσωπικού οφέλους.
5. Αξιοκρατική επιλογή. Τα άτομα επιλέγονται αξιοκρατικά με αποκλειστικά κριτήρια τις ικανότητές τους, ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις απαιτήσεις των θέσεων που προορίζονται. Η αξιοκρατική επιλογή δίδει την αίσθηση της αμεροληψίας, της δικαιοσύνης και της ασφάλειας. Μ' αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη γραφειοκρατική επάρκεια των εργαζομένων και την εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης.

Οι θέσεις του Βέμπερ για τη γραφειοκρατία έγιναν αντικείμενο κριτικής.¹⁴ Ως κύρια μειονεκτήματα της γραφειοκρατίας επισημαίνονται ο περιορισμός της ατομικής πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας και της ελευθερίας, η υποταγή του ανθρώπου στη γραφειοκρατική μηχανή και η δημιουργία προβληματικών διαπροσωπικών σχέσεων με κυρίαρχα στοιχεία την αποστασιοποίηση, την απάθεια και την ψυχρότητα.

1.4.3 Η διοικητική αντίληψη του Η. Fayol

Ο Η Fayol¹⁵ (1841-1925) θεωρείται ο θεμελιωτής της θεωρίας της διοίκησης. Ενώ ο Taylor προσπάθησε να προσεγγίσει τα πρακτικά προβλήματα των οργανώσεων μέσα από την πραγματικότητα των

¹⁴ Βλ. Mullins L, 1996, 47 και Βλαχόπουλος Σ. κ.ά, 1998, 227.

¹⁵ Γάλλος μηχανικός. Περισσότερα για το έργο του βλ ενδεικτικά: α) Handel M, 2003, 10, β) Mullins L, 1996, 40, γ) Cumming T - Worlay C, 1997, 335, δ) Παναγιωτοπούλου P, 1997, 112.

ίδιων των οργανώσεων, δηλαδή σε μικροεπίπεδο,¹⁶ ο Fayol ασχολήθηκε, κυρίως, με τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Ο Fayol διατυπώνει γενικές αρχές για την αποδοτικότερη λειτουργία των οργανώσεων και διαιρεί τη συνολική οργανωσιακή δραστηριότητα στις εξής ενότητες: α) την τεχνική, β) την εμπορική, γ) τη χρηματοδοτική, δ) την ασφαλιστική, ε) τη λογιστική και στ) τη διοικητική. Στη διοικητική δραστηριότητα εστιάζει την προσοχή του και την υποδιαιρεί στις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης,¹⁷ της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου.

Οι βασικές αρχές της διοίκησης κατά το Fayol είναι:¹⁸

1. Ο καταμερισμός της εργασίας. Αυτός επιφέρει την εξειδίκευση με σκοπό τη βελτίωση και την αύξηση της παραγωγής.
2. Η εξουσία. Αυτή ορίζεται ως το δικαίωμα να δίνει κάποιος εντολές και ως δύναμη να απαιτεί υπακοή.
3. Η πειθαρχία. Δηλαδή η τήρηση των συμφωνηθέντων συμβάσεων. Αυτή θεωρείται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης.¹⁹
4. Η ενότητα των εντολών. Κάθε εργαζόμενος οφείλει να υπακούει και να συμμορφώνεται με τις εντολές που προέρχονται από ένα συγκεκριμένο προϊστάμενο, για να αποφεύγονται οι συγχύσεις, οι αντιφατικές εντολές και η απειθαρχία.
5. Η υπαγωγή του προσωπικού συμφέροντος στο γενικό. Το προσωπικό συμφέρον ενός ατόμου δεν πρέπει να κυριαρχεί πάνω στο συμφέρον της οργάνωσης.
6. Η ανταμοιβή του προσωπικού. Το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο και ικανοποιητικό για τους εργαζομένους.
7. Η συγκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων. Η συγκέντρωση ή η αποκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων ποικίλλει, ανάλογα με το είδος της οργάνωσης.
8. Η μονιμότητα του προσωπικού. Η μονιμότητα θεωρείται προϋπόθεση για την εξειδίκευση και την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

¹⁶ Στην κοινωνιολογία γίνεται διάκριση σε μικροκοινωνιολογία και μακροκοινωνιολογία. Η μελέτη της καθημερινής συμπεριφοράς σε κατάσταση διαντίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο ανήκει στην μικροκοινωνιολογία. Η μακροκοινωνιολογία αναλύει τα κοινωνικά συστήματα μεγάλης κλίμακας (πολιτικά συστήματα, κοινωνικές τάξεις κ.ά). Βλ. Giddens A, 2002, 149.

¹⁷ Εδώ η έννοια «οργάνωση» αναφέρεται με τη στενή σημασία, δηλαδή τη δραστηριότητα με την οποία οργανώνεται ένα σύστημα.

¹⁸ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 87.

¹⁹ Περισσότερα για την πειθαρχία βλ. στο παράρτημα 2.

9. Η ιεραρχική κλίμακα. Αυτή συνδέει τους υφισταμένους με τους προϊστάμενους και αναφέρεται, κυρίως, στην επικοινωνία, την κοινοποίηση των εντολών και τον επιμερισμό των ευθυνών.
10. Το αίσθημα της συμμετοχής στην ομάδα. Το αίσθημα της συμμετοχής δημιουργεί αρμονικό κλίμα συνεργασίας και συνοχής στην οργάνωση.

Αν και οι γενικές αρχές του Fayol θεωρούνται ξεπερασμένες από τους περισσότερους μελετητές των οργανώσεων, ορισμένες από τις θέσεις του εξακολουθούν να εφαρμόζονται και σήμερα, ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα. Οι αρχές του Fayol αναφέρονται σε ιδεατούς τύπους συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις που σχετίζονται αποκλειστικά με τους σκοπούς και τις λειτουργίες της οργάνωσης.²⁰

1.4.4 Οι ανθρώπινες σχέσεις

Ο Ε. Mayo (1880 - 1949), ο θεμελιωτής των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο της εργασίας, έριξε το βάρος στην κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου. Υποστήριξε ότι ο άνθρωπος δε δρα σαν άτομο μέσα στην επιχείρηση αλλά ως μέλος μιας ομάδας, της οποίας η δυναμική διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την αύξηση της παραγωγικότητας. Ο Mayo έγινε ιδιαίτερα γνωστός το 1927, όταν κλήθηκε να ερμηνεύσει τα μη αναμενόμενα ευρήματα μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε το 1924 σε εργοστάσιο της περιοχής Χώθορν στο West electric company του Σικάγου και συγκεκριμένα στο τμήμα συναρμολόγησης τηλεφώνων. Η έρευνα αυτή ξεκινώντας από τις θέσεις του Taylor μελέτησε τη σχέση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και του φωτισμού στον εργασιακό χώρο. Οι ερευνητές σχημάτισαν δύο ομάδες εργαζομένων: α) την πειραματική, όπου ο φωτισμός αυξανόταν προοδευτικά και β) την ομάδα ελέγχου, όπου ο φωτισμός παρέμενε σταθερός κατά τη διάρκεια του πειράματος. Στην πειραματική ομάδα - όπως αναμενόταν - η απόδοση των εργαζομένων βελτιώθηκε. Όμως το μη αναμενόμενο ήταν ότι και στην ομάδα ελέγχου παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Έγινε επανάληψη του πειράματος με μόνη διαφορά ότι στην πειραματική ομάδα ο φωτισμός μειωνόταν σταδιακά αντί να αυξάνεται. Τα αποτελέσματα έδειξαν ξανά αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και στις δύο ομάδες.

Ο Mayo και οι συνεργάτες του από το Πανεπιστήμιο του Harvard, όταν κλήθηκαν να ερμηνεύσουν αυτά τα μη αναμενόμενα αποτελέσματα, προχώρησαν στην πραγματοποίηση δικών τους πειραμάτων, για να ελέγξουν τη σχέση παραγωγικότητας και συνθηκών εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν αύξηση της

²⁰ Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 90.

παραγωγικότητας κάτω από οποιοσδήποτε πειραματικές συνθήκες. Ο Mayo κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ήταν αποτέλεσμα των ειδικών κοινωνικών συνθηκών που διαμορφώθηκαν κατά τη διάρκεια των πειραματισμών μεταξύ εργαζομένων και ερευνητών.²¹

Ο Mayo²² θεωρεί ότι, πέραν των φυσικών συνθηκών, κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν τις πράξεις και τις στάσεις των εργαζομένων. Με τις μελέτες του διαπίστωσε ότι η ανάγκη των ανθρώπων να ανήκουν σε ομάδες το ομαδικό πνεύμα που αναπτύσσεται μεταξύ τους και οι ομαδικές αξίες είναι καθοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητάς τους. Έτσι έδωσε ξεχωριστή σημασία για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων στις εξής δύο προϋποθέσεις:

1. Στη λειτουργία της ομάδας. Δηλαδή στη σύνθεση, στη δομή, στη συνοχή, στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της και γενικά στην ατμόσφαιρα που επικρατεί και στη δυναμική που δημιουργείται.
2. Στη μορφή της εξουσίας. Ο Mayo υποστηρίζει ότι η εξουσία δε θα πρέπει να είναι αυταρχική, καταπιεστική, αλλά συμμετοχική, η οποία θα αναγνωρίζει τον κάθε εργαζόμενο ως βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότητα.

Η μεγάλη συμβολή του Mayo και γενικά της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων είναι ότι αναγνώρισαν τη σπουδαιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στη λειτουργία της ομάδας στον εργασιακό χώρο. Αυτό είχε ως συνέπεια οι οργανώσεις να στρέψουν την προσοχή τους στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων και να εστιάσουν την πρακτική τους στη διατήρηση μιας ανθρώπινης ατμόσφαιρας στο χώρο της εργασίας.

Η κριτική, που ασκείται στη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, εστιάζεται στην παραμέληση σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας οργάνωσης, όπως για παράδειγμα είναι οι σχέσεις της με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, οι αλλαγές της οργάνωσης και η ανάγκη της προσαρμογής της στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις.²³

Πέραν των τεσσάρων σχημάτων που παρουσιάστηκαν, δηλαδή: α) της επιστημονικής οργάνωσης, β) της γραφειοκρατίας, γ) της διοικητικής αντίληψης και δ) των ανθρώπινων σχέσεων με θεμελιωτές τους: Taylor, Weber, Fayol και Mayo αντίστοιχα, σημαντική είναι η

²¹ Στη βιβλιογραφία της πειραματικής έρευνας επισημαίνεται ο κίνδυνος της δράσης των παρασιτικών μεταβλητών και αναφέρεται ως χαρακτηριστικό παράδειγμα «το αποτέλεσμα Χώθορν». Βλ. Βάμβουκας Μ, 1988, 183.

²² Περισσότερα για το έργο του Mayo βλ. ενδεικτικά: α) Mullins L, 1996, 50, β) Bennett R, 1997, 22, γ) Κάντας Α, 1998, τ.1, 301.

²³ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 121.

συμβολή στην αναπτυξιακή πορεία των οργανώσεων²⁴ του J. Moreno (Μορένο) και του K. Lewin (Λιούν). Ο Moreno έδωσε μια μέθοδο έρευνας, την Κοινωνιομετρία, η οποία καταγράφει και αναλύει τις σχέσεις των ανθρώπων ως μέλη των διάφορων κοινωνικών ομάδων, τις αλληλεπιδράσεις τους και τις επιρροές που ασκούν ο ένας στον άλλο κατά τις ομαδικές τους εκδηλώσεις. Ο Lewin μελέτησε τη δυναμική των ομάδων και τις αλληλεπιδράσεις των μελών που τις απαρτίζουν και εφήρμοσε τις αρχές του Moreno στον εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα στη βιομηχανία.

1.4.5 Η συστημική θεώρηση

Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση η οργάνωση θεωρείται ως ένα κοινωνικό σύνολο και όχι ως ένα άθροισμα συμπεριφορών των μελών της. Ως κριτήριο αξιολόγησης της επιτυχίας μιας οργάνωσης δε θεωρείται η προσωπική ικανοποίηση του ατόμου αλλά η λειτουργία και η αποδοτικότητα του συνόλου των ατόμων της οργάνωσης.²⁵ Η πρώτη διατύπωση της συστημικής θεώρησης ανήκει στο βιολόγο L. Bertalanffy (1901-1972) που διατύπωσε τη γενική θεωρία των συστημάτων. Ως σύστημα εκλαμβάνεται ένα πλήθος στοιχείων τα οποία βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Τα στοιχεία ενός συστήματος μπορούν να αποτελέσουν υποσύστημα σε κάποιο άλλο, όπως για παράδειγμα μια σχολική τάξη είναι ένα σύστημα και ταυτόχρονα υποσύστημα των συστημάτων: σχολείο, πρωτοβάθμια εκπαίδευση, εκπαιδευτικό σύστημα, κοινωνικό σύστημα.

Με τη συστημική ανάλυση οι οργανώσεις παρομοιάζονται με ζωντανούς οργανισμούς οι οποίοι έχουν ανάγκες για επιβίωση και προσαρμογή. Αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται μέσω ενός δεδομένου σχήματος μεταξύ των μερών που συναποτελούν το σύστημα.²⁶ Η κοινωνιολογική προσέγγιση της συστημικής θεωρίας ασχολήθηκε κυρίως με θέματα κοινωνικής δράσης για τη διατήρηση και την εξέλιξη των συστημάτων. Η εμφάνιση της συστημικής προσέγγισης συμπίπτει με τη δομική μεταβολή πολλών οργανώσεων κατά τη δεκαετία του 1960, όπου αυξήθηκε η πολυπλοκότητα τους τόσο σε επίπεδο των δραστηριοτήτων τους όσο και σε επίπεδο σχέσεων μεταξύ των μελών τους. Ακόμη συνδυάστηκε με την τεχνολογική πρόοδο, την αύξηση του

²⁴ Περισσότερα για τη θεωρητική προσέγγιση των οργανώσεων βλ. ενδεικτικά: α.) Jones G, 2003, β) Μακρυδημήτρης Α, 2002, γ) Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ, 1994, δ) Τσιβάκου Ι, 1994, ε) Dalt R, 2002.

²⁵ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 196.

²⁶ Βλ. ό.π, 199.

μορφωτικού επιπέδου και της εξειδίκευσης των εργαζομένων και τη μεταβολή των καταναλωτικών προτύπων.²⁷

Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση η οργάνωση νοείται ως υποσύστημα που αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος. Έτσι θα πρέπει τα συστατικά στοιχεία της οργάνωσης, όπως για παράδειγμα είναι οι συμμετέχοντες, οι στόχοι, η τεχνολογία και το κοινωνικό περιβάλλον να συνεξετάζονται και όχι να μελετούνται μεμονωμένα. Την κάθε οργάνωση επηρεάζει το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και δημιουργεί ποικίλες εξαρτήσεις. Οι συγκυρίες που επικρατούν σε μια συγκεκριμένη κοινωνία επιδρούν στη δομή της οργάνωσης και στην επιλογή των σκοπών της.²⁸

²⁷ Βλ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 204.

²⁸ Βλ ό.π, 209.