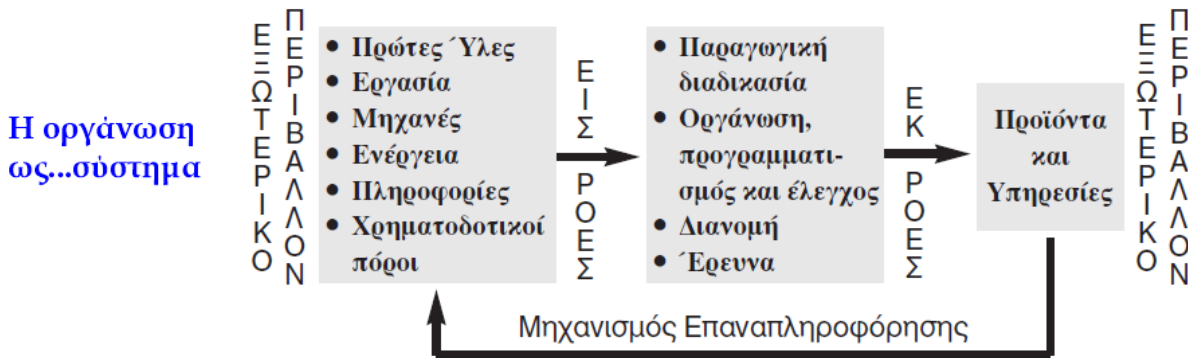


## Βασικές έννοιες και θεωρίες της διοικητικής επιστήμης

### Η έννοια της οργάνωσης

Οι οργανισμοί, σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση, αντιμετωπίζονται ως ανοικτά συστήματα-ολότητες που τα βασικά μέρη τους βρίσκονται σε αλληλεπίδραση. Έχουν εισροές και εκροές, οι οποίες εξαρτώνται από το εσωτερικό και το εξωτερικό τους περιβάλλον..



Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει α) την εργασία, β) το κεφάλαιο, γ) τους φυσικούς πόρους (πρώτες ύλες, ενέργεια κ.λπ.) δ) την έρευνα και την τεχνολογία, ε) τις εργασιακές ομάδες, στ) τα στελέχη διοίκησης

Το έμμεσο (ή γενικό) εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει α) τον πολιτικό περίγυρο, β) την κοινωνική διάσταση, γ) το διεθνές περιβάλλον, δ) την τεχνολογική εξέλιξη, ε) τη γενική κατάσταση της οικονομίας (π.χ. πληθωρισμός, μέγεθος Α.Ε.Π)



Το άμεσο (ή ειδικό) εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει α) τους ανταγωνιστές, β) τους προμηθευτές, γ) τους πελάτες, δ) τους διάφορους ρυθμιστικούς παράγοντες (π.χ. δημόσια διοίκηση, συνδικάτα, εργοδοτικές οργανώσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις)



Πολύπλοκο είναι το περιβάλλον εκείνο στο οποίο υπάρχουν πολλά και διαφορετικά στοιχεία (π.χ. ανταγωνιστές, προμηθευτές, και πελάτες στην περίπτωση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος). Όσο λιγότερα σε αριθμό και με μικρότερη "ποικιλομορφία" είναι τα στοιχεία αυτά, τόσο μικρότερη λέμε ότι είναι η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος. Η δυναμικότητα έχει να κάνει με τον ρυθμό και την ένταση των συντελούμενων αλλαγών στο περιβάλλον (π.χ. όταν ο ρυθμός αλλαγής της τεχνολογίας είναι μεγάλος, τότε η δυναμικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μεγάλη). Η σπουδαιότητα των χαρακτηριστικών αυτών είναι μεγάλη διότι μας επιτρέπει να κατανοήσουμε τη μεταβλητότητα του περιβάλλοντος και το βαθμό αβεβαιότητας των αποφάσεων.

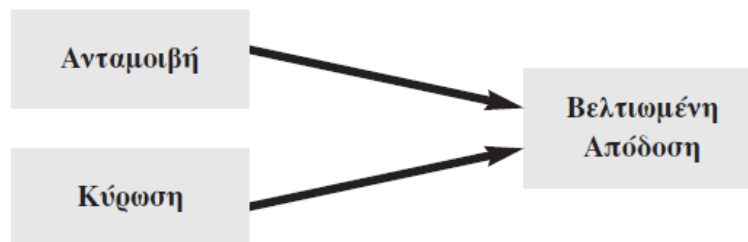
## Τα κυριότερα θεωρητικά ρεύματα της διοικητικής επιστήμης

Η θεωρία του ‘επιστημονικού Μάνατζμεντ’ του Taylor (...η οποία ασχολήθηκε κυρίως με τα προβλήματα της κατώτερης διοικητικής ιεραρχίας και δίνει έμφαση περισσότερο στη λειτουργία της παραγωγής) διαμορφώνεται γύρω από δυο βασικούς άξονες:

- Την ελαχιστοποίηση της σπατάλης του χρόνου μέσω:
  - i. Της καταγραφής και χρονομέτρησης των κινήσεων
  - ii. Της αυστηρής εξειδίκευσης
  - iii. Του καθορισμού της απόδοσης
  - iv. Της αυστηρής πειθαρχίας
  - v. Της ανάθεσης ευθύνης στα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια
  - vi. Της συνεργασίας αντί του ατομικισμού
  
- Την καθιέρωση της καλύτερης ή ιδανικής μεθόδου εργασίας βάσει της οποίας θα αξιολογείται ο εργαζόμενος και στη συνέχεια θα υποκινείται (είτε μέσω ανταμοιβών είτε μέσω αρνητικών κινήτρων όπως οι κυρώσεις) έτσι ώστε να βελτιώνεται η απόδοση του.



Η "υποκίνηση" σύμφωνα με τον Taylor



Η διοικητική θεωρία του Fayol (...η οποία ασχολήθηκε κυρίως με θέματα που αφορούν τα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και άρα επικεντρώνεται κυρίως στο έργο των μάνατζερ) αναφέρεται στις βασικές αρχές της λειτουργίας της διοίκησης που είναι:

- Η διαίρεση/κατακερματισμός του έργου
- Η πειθαρχία (εξουσία από πάνω προς τα κάτω)
- Ο συγκεντρωτισμός (πυραμιδική ιεραρχική οργανωτική δομή)
- Η ενότητα εντολής (ένας άνθρωπος – ένας προϊστάμενος)
- Δίκαιη αμοιβή εργαζομένων
- Σταθερότητα κατοχής θέσης
- Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας και συνεργασίας



Η θεωρία του Fayol (που εντάσσεται στα πλαίσια της κλασικής προσέγγισης της διοικητικής επιστήμης):

- ο Μελετά την επιχείρηση ως “κλειστό κοινωνικό σύστημα”.
- ο Αγνοεί τις κοινωνικές/ψυχολογικές παραμέτρους της οργανωτικής συμπεριφοράς (με αποτέλεσμα τη μονοτονία της εργασίας και τη “μείωση” της εργασιακής ικανοποίησης).

Τα βασικά συμπεράσματα της **σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων** είναι ότι:

- Η συμμετοχή των εργαζομένων οδηγεί στην αποδοτική λειτουργία των οργανισμών.
- Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με αποκεντρωμένες μεθόδους.
- Η οργάνωση πρέπει να βασίζεται στις ομάδες και όχι μόνο στα άτομα.
- Ο προϊστάμενος είναι περισσότερο παράγοντας επικοινωνίας και λιγότερο καθοδήγησης.



Ο θεωρητικός Maslow (ένας από τους βασικούς εκπροσώπους της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων) θεωρούσε ότι ο άνθρωπος υποκινείται από την επιθυμία του να ικανοποιήσει συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών του σύμφωνα με την παρακάτω “πυραμίδα” (..στη βάση υπάρχουν οι ανάγκες με την υψηλότερη “προτεραιότητα”)

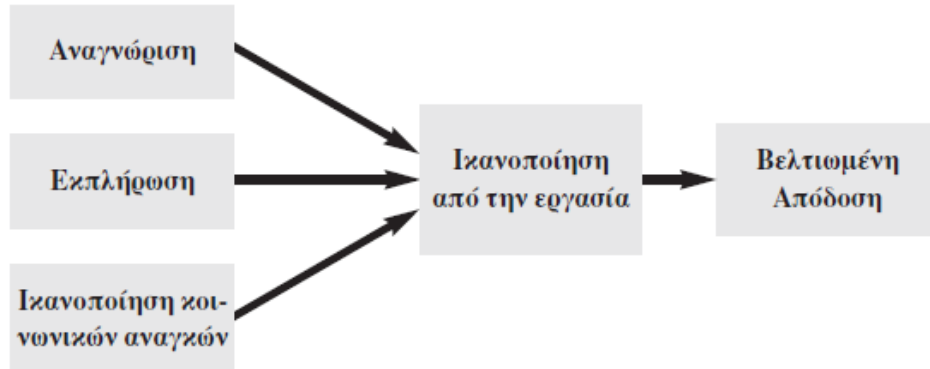
Η πυραμίδα  
"αναγκών" του  
Maslow



Συνοψίζοντας, στα πλαίσια των απόψεων της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων, ο εργαζόμενος δεν έχει μοναδικό κίνητρο τη μεγιστοποίηση των αποδοχών του αλλά υπάρχουν και άλλα κίνητρα που τον παρακινούν να έχει βελτιωμένη απόδοση, κίνητρα που αφορούν, εκτός των άλλων, την ικανοποίηση των κοινωνικό-ψυχολογικών αναγκών του (π.χ. μέσω της ανάπτυξης ομάδων εργασίας), την

αναγνώριση της προσφοράς του (π.χ. μέσω επαίνων και προαγωγών σε θέσεις προϊσταμένων) και την εκπλήρωση σημαντικών στόχων (π.χ. μέσω πρωτοβουλιών που καθιστούν τους εργαζομένους συμμετόχους στην ανάπτυξη της επιχείρησης)

Η "οποκίνηση" στα πλαίσια της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων



Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της **ενδεχομενικής προσέγγισης** οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν διαφορετικές οργανωτικές δομές ανάλογα με το εάν λειτουργούν σε ένα σταθερό περιβάλλον ή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Τα βασικά συμπεράσματα της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι ότι:

- Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα σταθερό περιβάλλον έχουν οργανωτικές δομές με λιγότερα τμήματα και μπορούν να είναι αποδοτικές όταν είναι δομημένες ιεραρχικά, με τυπικά πλάνα, κανόνες και ελέγχους.
- Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν αποτελεσματικά σε ένα μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον χρησιμοποιούν τις ομάδες εργασίας, τους συντονιστές, τις διαπροσωπικές επαφές και τη χρήση μη ιεραρχικών μεθόδων για να συντονίσουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

### Διοίκηση επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή

Ενδεικτικά κάποιες από τις βασικές προκλήσεις του σύγχρονου μανάτζμεντ είναι:

- ❖ Η διαχείριση της διαφορετικότητας → Ανάγκη για αποφυγή διακριτικής μεταχείρισης προς εργαζομένους οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικές ομάδες (π.χ. οικονομικοί μετανάστες, μεγάλοι σε ηλικία, ανάπηροι) καθώς και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορές και οι ομοιότητες που τους χαρακτηρίζουν θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν προς όφελος των ιδίων αλλά και της επιχείρησης.

- ❖ Η νέα τεχνολογία → Αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με τη χρήση του διαδικτύου όπως η ιδιωτική ζωή των εργαζομένων, η ποιότητα στη λήψη αποφάσεων και η δυνατότητα εργασίας και εκτός γραφείου.
- ❖ Η παγκοσμιοποίηση → Ο τρόπος αντίδρασης και συμπεριφοράς των εργαζομένων (αλλά και των καταναλωτών) διαφέρει ποικιλοτρόπως ανάλογα με τη χώρα προέλευσης τους και την κουλτούρα τους.
- ❖ Η ηθική και κοινωνική ευθύνη → Υποστήριξη πρωτοβουλιών που θα αναδεικνύουν την “ηθική” εικόνα της επιχείρησης και την κοινωνικά υπεύθυνη στάση της σε διάφορα ζητήματα (π.χ. προστασίας περιβάλλοντος, δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, προστασία της διαφορετικότητας στους εργασιακούς χώρους).
- ❖ Οι ραγδαία συντελούμενες αλλαγές → Οι συνεχείς αλλαγές στο εσωτερικό/εξωτερικό περιβάλλον κάνουν αναγκαία την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης των αλλαγών (change management) που θα μπορεί εύκολα να αντιμετωπίζει τις αιτίες της “αντίστασης απέναντι στην αλλαγή” (π.χ. συνήθεια, φόβος αγνώστου, διατάραξη ισορροπιών, ωχαδερφισμός, καχυποψία, έλλειψη εμπιστοσύνης στη νέα κίνηση)

### Επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δυναμική, η οποία παράγει πλούτο τόσο για την κοινωνία όσο και τον επιχειρηματία. Βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας είναι α) η διαδικασία δημιουργίας αξίας και νεοτερισμού, β) η αφιέρωση χρόνου και προσπάθειας, γ) η ανάληψη και αποδοχή του απαιτούμενου κινδύνου και δ) η ανταμοιβή του επιχειρηματία.

Η επιχειρηματική διαδικασία μπορεί να διακριθεί στα παρακάτω στάδια:

- Προσδιορισμός και αξιολόγηση των δυνητικών ευκαιριών
- Ανάπτυξη σχεδίου για την εκμετάλλευση της ευκαιρίας
- Προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων
- Εφαρμογή και διοίκηση εγχειρήματος