



Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξανδρού 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ
Τηλ.: 2610 962898, 2610 962868, 2610 962870
website: manedu.upatras.gr , email: manedu@upatras.gr



Μανατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

Διοίκηση - Εισαγωγικές Έννοιες

Δρ Ι. Α. Γιαννούκου, Ph.D., MBA, MA, BA

Αναπλ. Καθηγήτρια
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Οργανώσεις...μέρος της ζωής μας

A. Etzioni (1974)

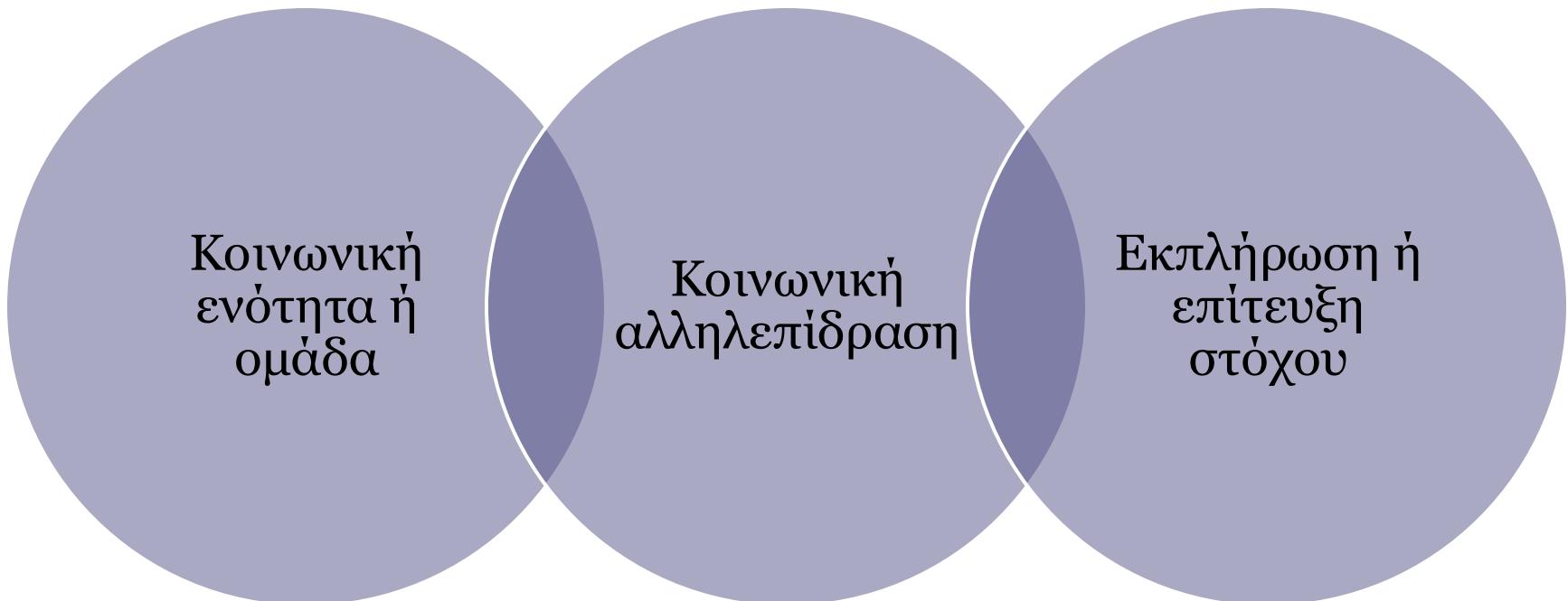
**«...γεννιόμαστε σε οργανώσεις,
εκπαιδευόμαστε από οργανώσεις και οι
περισσότεροι από εμάς περνάμε όλη μας
τη ζωή δουλεύοντας για οργανώσεις».**

Έντονες διαφωνίες ως προς το τι είναι η οργάνωση... ...κάποιοι ενδεικτικοί ορισμοί

Οργάνωση είναι...

- «κοινωνική ενότητα προορισμένη κυρίως προς την εκπλήρωση ορισμένων στόχων», (T. Parsons, 1964),
- «ένα σύστημα δομημένων διαπροσωπικών σχέσεων», (R. V. Presthus, 1958),
- «μια μορφή κοινωνικής ομαδοποίησης που δημιουργείται λιγότερο ή περισσότερο συνειδητά για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος», (N. Mouzelis, 1981),
- «σύστημα δραστηριοτήτων που κατευθύνονται προς ένα στόχο και διατηρούν τα όριά τους», (H. Aldrich, 1979).

Λέξεις κλειδιά που προκύπτουν από τους ορισμούς... και διαφοροποιούν την οργάνωση από άλλες κοινωνικές ομάδες, π.χ. γειτονιά, κοινότητα, κτλ.



Η εκπαίδευση ως βασική κοινωνική λειτουργία...

Σημαντικό συστατικό της κουλτούρας και του πολιτισμού ενός λαού

Παράλληλα επηρεάζει την οικονομική δραστηριότητά του

Συμβάλλει στην ατομική, κοινωνική και εθνική πρόοδο

Το σχολείο...

Θεωρείται ως μια
τυπική οργάνωση
που έχει
καθορισμένη
αποστολή

Επιδιώκει
συγκεκριμένους
στόχους

Με την
αποτελεσματική
αξιοποίηση των
διαθέσιμων
πόρων του

Παράγει το **άνλο**
αγαθό της
γνώσης

Για να
ικανοποιήσει τις
εκπαιδευτικές και
παιδαγωγικές
ανάγκες των νέων.

Προβλήματα που εμφανίζονται κατά την ανάλυση και μελέτη της λειτουργίας του σχολείου

- Πρόβλημα **παραγωγής και διανομής της γνώσης**
- Προβλήματα **προσέλκυσης και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού**
- Προβλήματα **διαχείρισης των χρηματοοικονομικών πόρων**
- Κτλ...

Η επίλυση αυτών των προβλημάτων απαιτεί την **ορθολογική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων τους** ώστε να εξυπηρετηθούν οι στόχοι του σχολείου με τον καλύτερο τρόπο, με ελαχιστοποίηση του κόστους και μεγιστοποίηση των οφελειών.

Για επίλυση προβλημάτων επομένως απαιτείται...

Αποτελεσματική διοίκηση,
δηλαδή...

Να προγραμματισθεί η δράση
του

Να οργανωθεί η λειτουργία
του

Να διευθυνθούν οι
ανθρώπινες προσπάθειες

Να ελεγχθούν τα
αποτελέσματα της
λειτουργίας του

Στο πλαίσιο των
ορθολογικών αποφάσεων
που αφορούν την
συνολική
αποτελεσματικότητα της
εκπαιδευτικής
δραστηριότητας.

Τι είναι μάνατζμεντ / διοίκηση;

- «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 πραγματώσει καθορισμένους **στόχους**, με την **βοήθεια άλλων ατόμων** και την χρησιμοποίηση **διαφόρων πόρων και μέσων**».

Άρα...

- **μάνατζμεντ είναι ένα μείγμα λειτουργιών**
- **για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας** (επιχείρηση, οργανισμός),
- **υπό το πρίσμα της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.**

- **Συνεχής, δυναμική διαδικασία:** συστηματικός τρόπος επίτευξης στόχων που ανανεώνεται συνεχώς προσαρμοσμένος στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.
- **Λήψη αποφάσεων:** βοηθά στην επιλογή της βέλτιστης απόφασης μεταξύ άλλων εναλλακτικών.
- **Προγραμματισμός:** περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της επιχείρησης, πρόβλεψη-αξιολόγηση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, καθορισμό αντικειμενικών στόχων, διαμόρφωση πολιτικών και διαδικασιών και δράσεων και εκπόνηση λειτουργικών προγραμμάτων.
- **Οργάνωση:** ανάθεση ευθυνών και εξουσιών σε κάθε θέση εργασίας.
- **Διεύθυνση:** (διαχείριση ανθρώπινου παράγοντα) παροχή κινήτρων, ηγεσία, επικοινωνία, δυναμική ομάδων.
- **Έλεγχος:** (Feedback) αξιολόγηση αποτελεσμάτων σε όλα τα στάδια υλοποίησης όσων έχουν προγραμματισθεί.

Διοίκηση είναι η συνεχής, δυναμική διαδικασία της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην οικονομική προσπάθεια, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες όλων των συμετεχόντων σ' αυτήν.

Μάνατζμεντ Σχολικών Μονάδων

Η συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά.

Αποτελεσματικότητα VS Αποδοτικότητα

Αποτελεσματικότητα

- Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους.

Αποδοτικότητα

- Η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρονομαστή τα κόστη που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος (εισροές).

Λειτουργίες Σχολικών Μονάδων

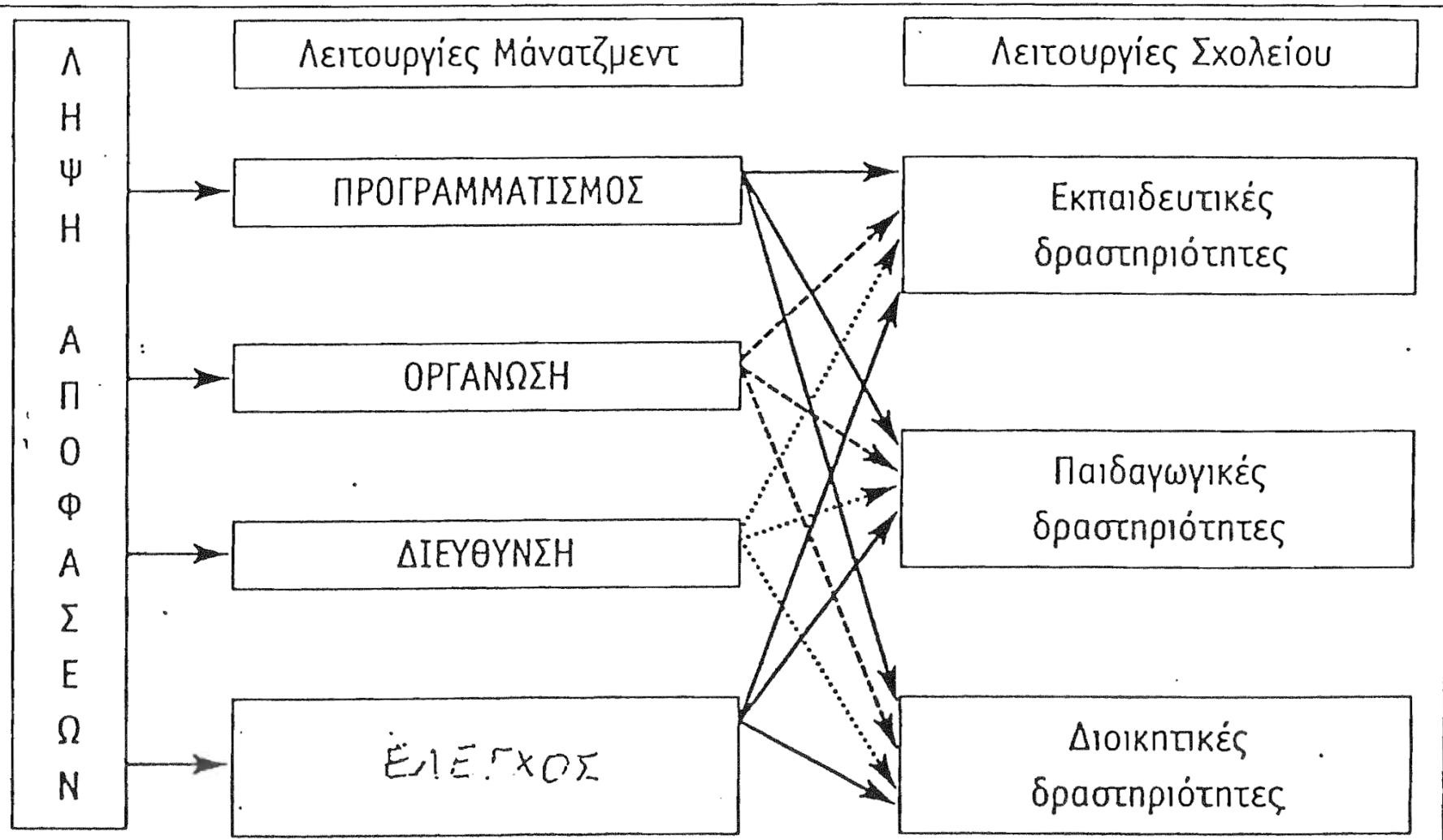
Εκπαιδευτικές δραστηριότητες: α) η άσκηση του διδακτικού έργου, β) η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών

Παιδαγωγικές δραστηριότητες: α) πολιτιστικές (καλλιτεχνικές, αθλητικές, ψυχαγωγικές, κτλ.), β) σχολικές γιορτές, γ) εκπαιδευτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, κοινωνικής αγωγής, κτλ.)

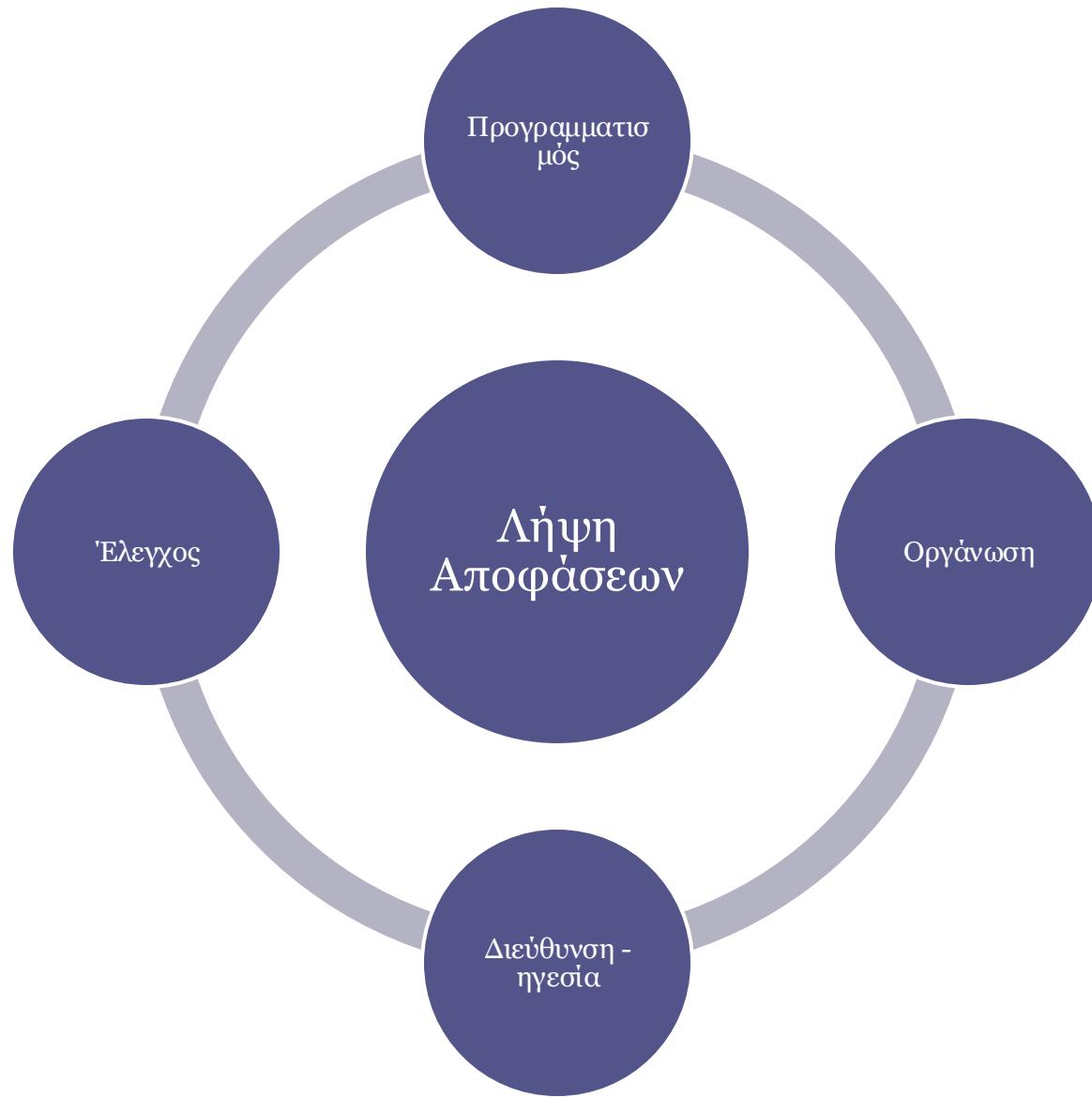
Διοικητικές δραστηριότητες: θέματα κτιριακής και υλικοτεχνικής υποδομής, θέματα διοικητικής γραμματειακής υποστήριξης (θέματα προσωπικού, συνεργασία με άλλους φορείς, κτλ.)

Λειτουργίες Σχολικών Μονάδων

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
διδακτικό έργο	πολιτιστικές	κτιριακή υλικοτεχνική υποδομή
υλοποίηση αναλυτικού ωρολόγιου προγράμματος αξιολόγηση μαθητών συνεργασία με συναδέλφους-μαθητές-γονείς	καλλιτεχνικές αθλητικές κοινωνικές ψυχαγωγικές εκδηλώσεις σχολικές γιορτές	λειτουργία συντήρηση ανανέωση
επιμόρφωση εκπαιδευτικών	εκπαιδευτικά προγράμματα	διοικητική γραμματειακή υποστήριξη
βραχυχρόνια μακροχρόνια προγράμματα επιμόρφωσης	ευρωπαϊκά κοινωνικής αγωγής	τήρηση βιβλίων θέματα προσωπικού αλληλογραφία



Μείγμα λειτουργιών μάνατζμεντ



Συστατικά στοιχεία μάνατζμεντ...

- Έμφαση στην **επίτευξη των στόχων με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο**
- Έμφαση στο ρόλο των εργαζομένων και στην καθοδήγησή τους. Υπ' αυτήν έννοια, μάνατζμεντ είναι η **επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων.**
- Έμφαση στην ευθύνη, **στο ταλέντο και τις ικανότητες του μάνατζμεντ** να διαχειριστεί τους εργαζόμενους με επιτυχία.
- Έμφαση στη **Θεσμοθετημένη θέση εξουσίας** (π.χ. διευθυντής, **τομεάρχης**, προϊστάμενος), η οποία συνεπάγεται ότι συγκεκριμένα άτομα (διοικητικά στελέχη) έχουν την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης, ασκώντας τις λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Ιστορική Εξέλιξη Διοίκησηςη αρχή

- **Αρχαία Ελλάδα:**

Σωκράτης...διακρίνει τη διοίκηση ως μια **ξεχωριστή επιδεξιότητα**.
Αριστοτέλης – Πλάτωνας...διατυπώνουν προτάσεις **συμμετοχικής ή αυταρχικής ηγεσίας**

- **Αρχαία Ρώμη:**

Ρωμαίοι αυτοκράτορες...υιοθετούν τακτικές **αποκέντρωσης εξουσίας**

- **Αναγέννηση:**

Μακιαβέλι γράφει το βιβλίο «Ο Ηγεμών», κλασσικό έργο **ηγεσίας και ασκησης εξουσίας** με εφαρμογές μέχρι και σήμερα

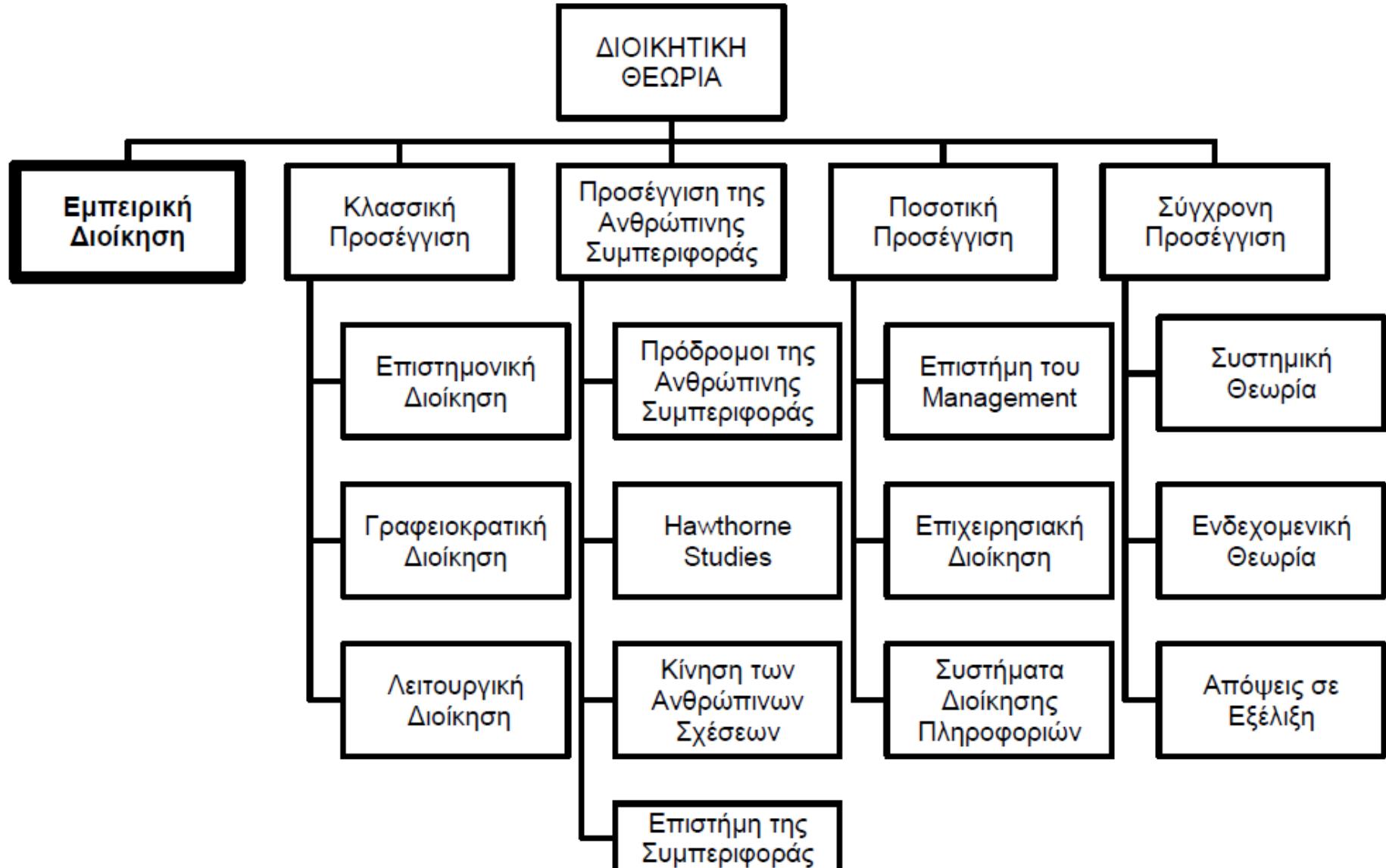
- Μέχρι τα τέλη του 19^{ου} αιώνα η διοίκηση **ασκείται εμπειρικά**
- **1890:** ανάγκη για επιστημονική προσέγγιση Μάνατζμεντ
- **1940 και μετά:** ραγδαία ανάπτυξη προσέγγισης Μάνατζμεντ

Θεμέλια Διοικητικής Επιστήμης

- Οικονομία
- Ψυχολογία
- Κοινωνιολογία
- Μαθηματικά
- Στατιστική
- Φιλοσοφία
- Μηχανολογία, κ.α.
- Κάθε μια με διαφορετική χρονική επιρροή...

Σχολές Επιστημονικής Σκέψης

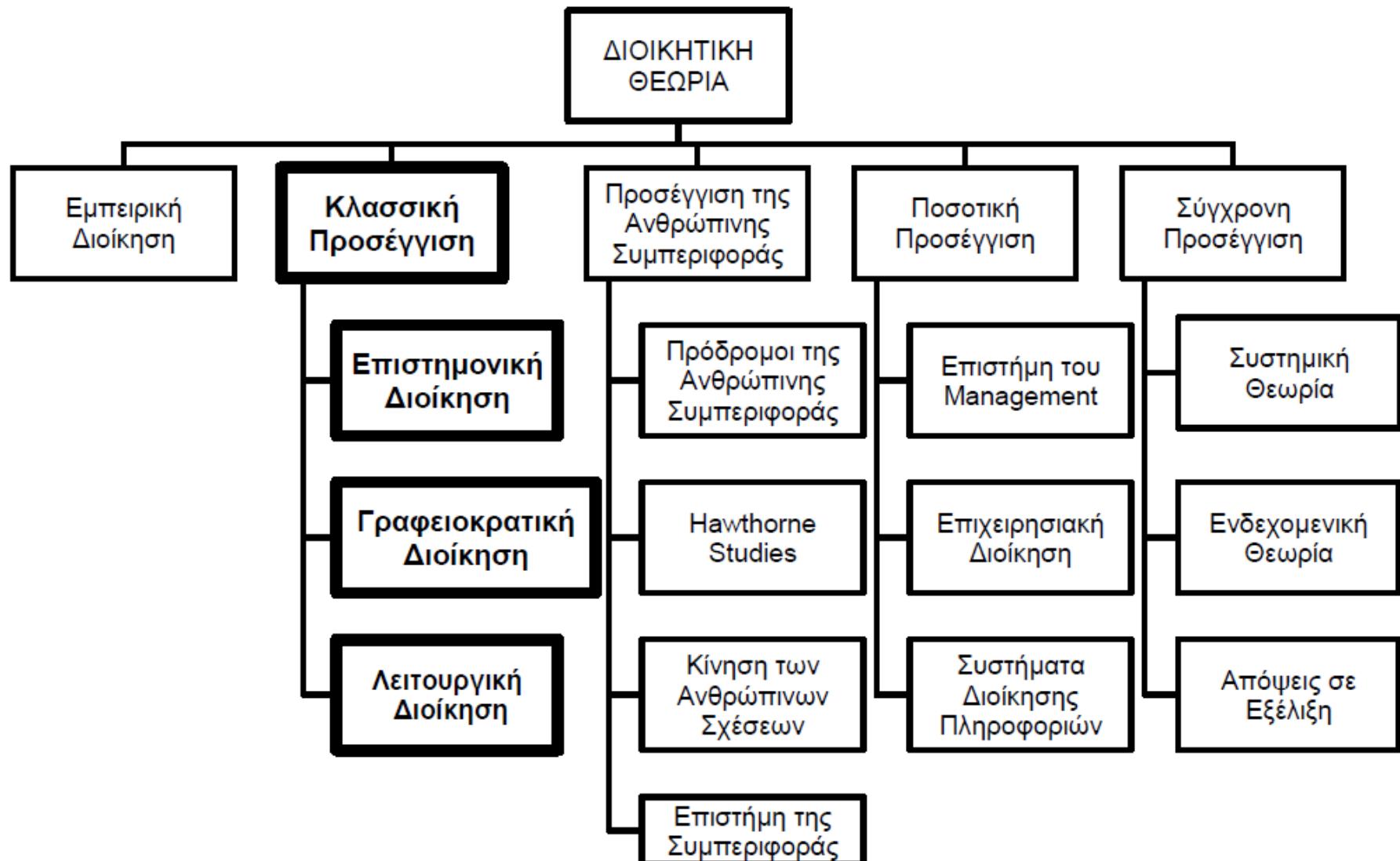
- 4 ομάδες, καθεμία αποτελεί 'ΟΧΙ χρονική συνέχεια της προηγούμενης αλλά ουσιαστική προέκταση και βελτίωση της προηγούμενης
- **Κλασσική Προσέγγιση:** προσανατολισμένη στην **ανάλυση της εργασίας και του οργανισμού**
- **Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς:** προσανατολισμένη στην **κατανόηση του ανθρώπου και της συμπεριφοράς του**
- **Ποσοτική Προσέγγιση:** εξαρτά την αποτελεσματική διοίκηση από τη **χρήση μαθηματικών μοντέλων και μεθόδων επιχειρησιακής έρευνας**
- **Σύγχρονη Προσέγγιση:** εξετάζει τα προβλήματα της Διοίκησης σε σχέση με το **συνολικό επιχειρησιακό σύστημα, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον** και επιλέγει λύσεις ανάμεσα από πολλές τεχνικές Μάνατζμεντ που δε διαταράσσουν την ισορροπία του συστήματος. (Συστημική Θεωρία).



Διάγραμμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Εμπειρική Διοίκηση

ΚΥΡΙΟΙ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
Watt - Boulton	Αγγλία 1880	<ul style="list-style-type: none"> • Προγραμματισμός παραγωγής • Μελέτη εργασίας - τυποποίηση εργασίας • Έρευνα αγοράς • Εκπαίδευση προσωπικού
Robert Owen	Σκωτία 1771-1858	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση συνθηκών εργασίας και διαβίωσης των εργαζομένων
Charles Babbage	Αγγλία 1792-1871	<ul style="list-style-type: none"> • Υπολογιστική μηχανή • Συμμετοχή εργαζομένων στα κέρδη • Καταμερισμός εργασίας
Henry Towne	Αμερική 1844-1924	<ul style="list-style-type: none"> • Επεσήμανε τη σημασία της Διοίκησης ως επιστήμης και την ανάγκη ανάπτυξης βασικών αρχών και θεωριών



Διάγραμμα 2: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σωφία.

Κλασσική Προσέγγιση

- **Το πρόβλημα της αποτελεσματικότητας κυριαρχεί.**

Προσπάθειες που κατευθύνονται σε 3 άξονες, βελτίωση της αποτελεσματικότητας:

- *Μέσω μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων*
- *Μέσω βελτίωσης της οργάνωσης*
- *Μέσω της μελέτης των στοιχείων της διοίκησης*

Σχολές Κλασσικής Προσέγγισης

- **Επιστημονικής Διοίκησης (Scientific Management – Taylor):** έμφαση στις θεωρίες οργάνωσης της εργασίας
- **Γραφειοκρατικής Διοίκησης (Bureaucratic Management – Weber):** έμφαση στις θεωρίες της οργάνωσης της επιχείρησης και των σχέσεων εξουσίας που αναπτύσσονται μέσα σ' αυτήν.
- **Λειτουργικής Διοίκησης (Administrative Management – Fayol):** συστηματοποιεί την εμπειρική γνώση σε βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης, προσφέρει το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο της Διοικητικής Επιστήμης

Κλασσική Προσέγγιση I

1. ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
Frederick W. Taylor	ΗΠΑ 1856 - 1915	<ul style="list-style-type: none">• Καταμερισμός εργασίας• Μελέτη εργασίας• Αμοιβή με το κομμάτι• “Principles of Scientific Management” (1911)
Frank και Lilian Gilbreth	ΗΠΑ 1968 - 1924 1879 - 1972	<ul style="list-style-type: none">• Μελέτες κινήσεων• Απλοποίηση εργασίας• Αναγνώριση προσωπικότητας εργαζομένου• “The Psychology of Management” (1921)
2. ΣΧΟΛΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
Max Weber	Γερμανία 1864 - 1920	<ul style="list-style-type: none">• Ορθολογικός τρόπος οργάνωσης• Γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης• Χαρισματική, παραδοσιακή, νόμιμη εξουσία• “The Theory of Social and Economic Organization” (1927)

Taylor : μέγιστη δυνατή ευημερία για εργοδότη & εργαζόμενο

Επιστημονική Μελέτη κάθε τμήματος της εργασίας και ανάπτυξη του καλύτερου τρόπου για την εκτέλεση της κάθε εργασίας

Προσεκτική επιλογή και επιμόρφωση των εργαζομένων ώστε να γίνουν άριστοι στη δουλειά τους χρησιμοποιώντας επιστημονικά επιλεγμένες μεθόδους

Συνεχή συνεργασία με εργαζόμενους, για εξασφάλιση της χρησιμότητας των κατάλληλων μεθόδων εργασίας.

Καταμερισμός εργασίας και ευθύνης μεταξύ της διοίκησης (προγραμματισμός & εφαρμογή αρχών μάνατζμεντ) και των εργαζομένων (εκτέλεση εργασίας)

Βασικές έννοιες Taylor

- **Μελέτη εργασίας (time study)** : ανέλυε την εργασία του εργάτη στα συστατικά της μέρη και χρονομετρούσε κάθε κίνησή του με σκοπό να προσδιορίσει τον καλύτερο τρόπο εργασίας.

Βασικές έννοιες Gilbreth

- **Μελέτη των κινήσεων:** χρήση μηχανής λήψεων για καταγραφή και ανάλυση εργασιών που ταξινόμησε σε ανθρώπινες κινήσεις.
- **Απλοποίηση της εργασίας:** εξάλειψη μη παραγωγικών κινήσεων

Βασικές έννοιες Weber

- **Ανάγκη οργανισμών να λειτουργούν με ορθολογικό τρόπο** και όχι βασιζόμενοι σε αυθαίρετες επιθυμίες ιδιοκτητών ή διοικητικών στελεχών.
- **Διάκριση δύναμης** (=ικανότητα εξαναγκασμού ατόμου προς υπακοή) και **εξουσίας** (=υπακοή στις διαταγές)
- **Χαρισματική εξουσία:** πηγάζει από τα «χαρίσματα» του ίδιου του ατόμου
- **Παραδοσιακή εξουσία:** πηγάζει από την «κοινωνική θέση» ατόμων που ασκούν για εξουσία και την έχουν αποκτήσει με κληρονομικό δικαίωμα
- **Νόμιμη εξουσία:** θεμελιώνεται σε ένα σύστημα νόμων, κανονισμών, διαδικασιών που επικρατούν σε μία οργάνωση και στηρίζουν το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης.

Κλασσική Προσέγγιση II

3. ΣΧΟΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
Henri Fayol	Γαλλία 1841 - 1925	<ul style="list-style-type: none">• Λειτουργική θεώρηση Management• Λειτουργίες Management• Βασικές αρχές Management• Διοικητικές Δεξιότητες• “Administration Industrielle et Generale” (1929)
Chester Barnard	Αμερική 1886 - 1961	<ul style="list-style-type: none">• Ρόλος ηγέτη• Οργανωσιακή κουλτούρα• Θεωρία αποδοχής εξουσίας• Επικοινωνία• “The functions of the executive” (1938)

Fayol: Θεμελιώδεις λειτουργίες μάνατζμεντ

- **Προγραμματισμός:** εκτίμηση μελλοντικών γεγονότων και καθορισμός αποτελεσματικότερων δραστηριοτήτων για οργανισμό
- **Οργάνωση:** λειτουργία εκχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσιών
- **Διεύθυνση:** Τρόποι καθοδήγησης εργαζομένων
- **Συντονισμός:** αλληλοσύνδεση και εναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων
- **Έλεγχος:** αξιολόγηση αποτελεσματικότητας οργανισμού σε σχέση με τους στόχους του

14 Βασικές Αρχές Management Fayol

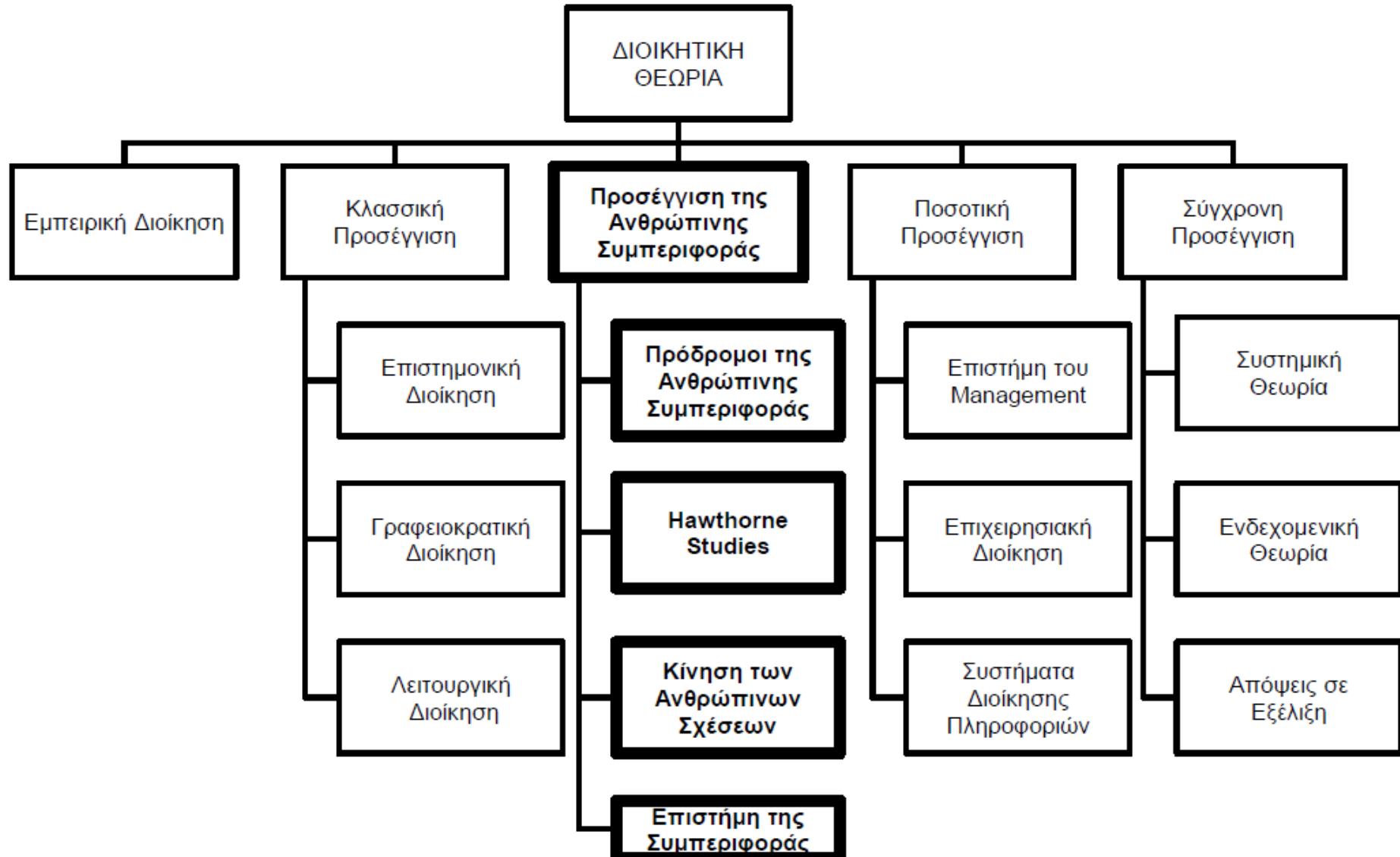
- Καταμερισμός Εργασίας
- Παραχώρηση εξουσίας
- Πειθαρχία
- Ενότητα εντολής
- Ενότητα κατεύθυνσης
- Υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό
- Ανταμοιβές
- Συγκεντρωτισμός
- Ιεραρχική κλίμακα
- Τάξη
- Ισότητα – Δικαιοσύνη
- Σταθερότητα του προσωπικού
- Πρωτοβουλία
- Ομαδικό πνεύμα

Διοικητικές Δεξιότητες Fayol

- Φυσικές (π.χ. σωματική κατάσταση – δύναμη, κτλ.)
- Πνευματικές (π.χ. πρωτοβουλία, ευστροφία, αφοσίωση, κτλ.)
- Διανοητικές (π.χ. κριτικές ικανότητες, κτλ.)
- Εκπαιδευτικές (π.χ. γενικό επίπεδο γνώσεων, κτλ.)
- Τεχνικές (π.χ. ικανότητες εκτέλεσης συγκεκριμένων έργων)
- Εμπειρία σε σχετικές εργασίες

Βασικές έννοιες Barnard

- **Ηγέτης: διαμορφώνει αξίες και πίστη στον οργανισμό,** την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης και **εξασφαλίζει την δέσμευση των εργαζομένων σε αυτή**
- **Θεωρία αποδοχής της εξουσίας:** η εξουσία σε έναν οργανισμό **υπάρχει μόνο μέχρι το βαθμό που θέλουν να την αποδεχθούν οι άνθρωποι** που βρίσκονται σε έναν οργανισμό.
- **Βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας:** α) καθένας πρέπει να γνωρίζει τα κανάλια επικοινωνίας, β) καθένας πρέπει να έχει πρόσβαση σε ένα τυπικό κανάλι επικοινωνίας, γ) κανάλια επικοινωνίας πρέπει να είναι πιο άμεσα και σύντομα.



Διάγραμμα 3: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Προσέγγιση Ανθρώπινης Συμπεριφοράς

- Στόχευση στην **κατανόηση των εργαζομένων και στις ανθρώπινες σχέσεις** που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον.

Χαρακτηριστικά εκείνης της περιόδου:

- Αναγνώριση **αδυναμιών κλασσικής προσέγγισης να επιλύσει προβλήματα ανθρώπινης συνεργασίας**
- **Απαιτήσεις εργαζομένων για βελτίωση συνθηκών εργασίας και εργασιακής ζωής**
- **Ταχύς ρυθμός αλλαγών και απαιτήσεων για βελτίωση ποιοτικά της εργασίας**

Σχολές Ανθρωπιστικής Συμπεριφοράς

- **Πρόδρομοι:** ερμηνεύουν την ατομική συμπεριφορά με μεθόδους επιστήμης της **Ψυχολογίας**
- **Κοινωνιολογική διάσταση:** ερευνούν την συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά **είναι μέλη ομάδων εργασίας**
- **Κίνηση Ανθρωπίνων Σχέσεων:** χρησιμοποιεί τα πορίσματα της **ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας** για να βοηθήσουν την ατομική προσπάθεια μέσα στα πλαίσια της ομάδας.
- **Επιστήμη της Συμπεριφοράς:** χρησιμοποίησε την **επιστημονική έρευνα** για την ανάπτυξη θεωριών σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς.

Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς I

1. ΠΡΟΔΡΟΜΟΙ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
Hugo Münsterberg	ΗΠΑ 1863-1916	<ul style="list-style-type: none">• Βιομηχανική Ψυχολογία• Συμβολή ψυχολόγων:<ul style="list-style-type: none">α) στη μελέτη εργασίαςβ) στη μελέτη ατομικών ψυχολογικών συνθηκώνγ) στη διαμόρφωση επιχειρησιακών στρατηγικών για επιρροή της εργασιακής συμπεριφοράς
Mary Parker- Follett	ΗΠΑ 1868-1933	<ul style="list-style-type: none">• Δυναμική ομάδων• Εξουσία με άλλους στα πλαίσια της δυναμικής της ομάδας• Εργασιακές συγκρούσεις αναπόφευκτες

Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς II

1. ΠΡΟΔΡΟΜΟΙ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
Walter Dill Scott	ΗΠΑ	<ul style="list-style-type: none">• Εφαρμογή ψυχολογικών θεωριών στη διαφήμιση και στην επιλογή προσωπικού
Henry Ford	ΗΠΑ	<ul style="list-style-type: none">• Ιδιαίτερο τμήμα προσωπικού• Προσλήψεις, απολύσεις, συστήματα αμοιβών επηρεάζουν την απόδοση
Seeböhm Rountree	Αγγλία 1936	<ul style="list-style-type: none">• Ιατρικό τμήμα• Εκπαίδευση• Εβδομάδα 5 ημερών• Συμμετοχή στα κέρδη• Επίδομα ανεργίας• Βιομηχανικοί ψυχολόγοι

2. HAWTHORNE STUDIES	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Elton Mayo • F.J. Roethlisberger • M.L. Warner • T.N. Whitehead • G.E. Turner 	ΗΠΑ 1924 -1932	<ul style="list-style-type: none"> • Προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς • Αναγνώριση της κοινωνιολογικής διάστασης της εργασίας • Ο ψυχοσυναισθηματικός κόσμος των εργαζομένων επηρεάζει περισσότερο την παραγωγικότητα από τις εξωτερικές συνθήκες εργασίας • Πρόδρομος της κίνησης των Ανθρώπινων Σχέσεων

Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς III

Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς IV

3. ΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
• Douglas McGregor	ΗΠΑ 1906 - 1964	<ul style="list-style-type: none">• Θεωρία X, Ψ• Αυταρχικό – Δημοκρατικό Management• 'The Human Side of Enterprise' (1960)
• Abraham Maslow	ΗΠΑ 1908 -1970	<ul style="list-style-type: none">• Θεωρία Υποκίνησης Ιεράρχηση αναγκών• Οι άνθρωποι επιθυμούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες πέραν των οικονομικών
4. ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
• Rensis Likert	ΗΠΑ 1903 - 1981	<ul style="list-style-type: none">• 4 συστήματα ηγεσίας• Συμμετοχικός ηγέτης
• Chris Argyris	ΗΠΑ 1923 - ...	<ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη, αξιοποίηση της προσωπικότητας των ατόμων• Θεωρία ωριμότητας - ανωριμότητας

Κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων...

Θεωρία X και Y

- **Πίσω από κάθε απόφαση** ή ενέργεια της διοίκησης ενός οργανισμού βρίσκονται κάποιες **υποθέσεις** για την ανθρώπινη φύση και την ανθρώπινη συμπεριφορά.
- Ως εκ τούτου οι ηγέτες μπορούν να υιοθετήσουν **αυταρχική ή δημοκρατική συμπεριφορά** με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά.

Θεωρία X

Υποθέσεις Θεωρίας X

Ως μέσος άνθρωπος:

- 'Εχει μια έμφυτη **απέχθεια από την εργασία** και την αποφεύγει αν μπορεί
- Πρέπει να πιέζεται, να καθοδηγεί στενά ακόμη και να **απειλείται με τιμωρία**
- Επιθυμεί να **αποφεύγει τις ευθύνες**, έχει λίγες φιλοδοξίες και επιθυμεί την ασφάλεια και σιγουριά

Χαρακτηριστικά Αυταρχικού «Μάνατζμεντ»

Ο ηγέτης:

- Αποφασίζει μόνος του, είναι **συγκεντρωτικός**
- Είναι **δογματικός**, δε δέχεται υποδείξεις – προτάσεις
- Παρακρατά τις πληροφορίες για να **θεωρείται η ύπαρξή του αναγκαία**
- **Ελέγχει στενά τους υφιστάμενους**, επιμένει στις τυπικές σχέσεις και χρησιμοποιεί το **φόβο ως κίνητρο**

Θεωρία Y

Υποθέσεις Θεωρίας Y

Ο μέσος άνθρωπος:

- **Δεν απεχθάνεται την εργασία.** Η σωματική και διανοητική προσπάθεια που καταβάλλει όταν εργάζεται είναι τόσο φυσική όσο και διασκεδαστική ή η ανάπταυση
- Είναι **αυτοελεγχόμενος και αυτοδιευθυνόμενος** στην επιτυχία των στόχων που θα του αναθέτουν
- **Κίνητρά** του είναι αυτά που ικανοποιούν τις ανάγκες του της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης
- Όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες όχι μόνο δέχεται αλλά και **επιδιώκει τις ευθύνες**
- Είναι **ευφυής, διορατικός**, έχει φαντασία και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων

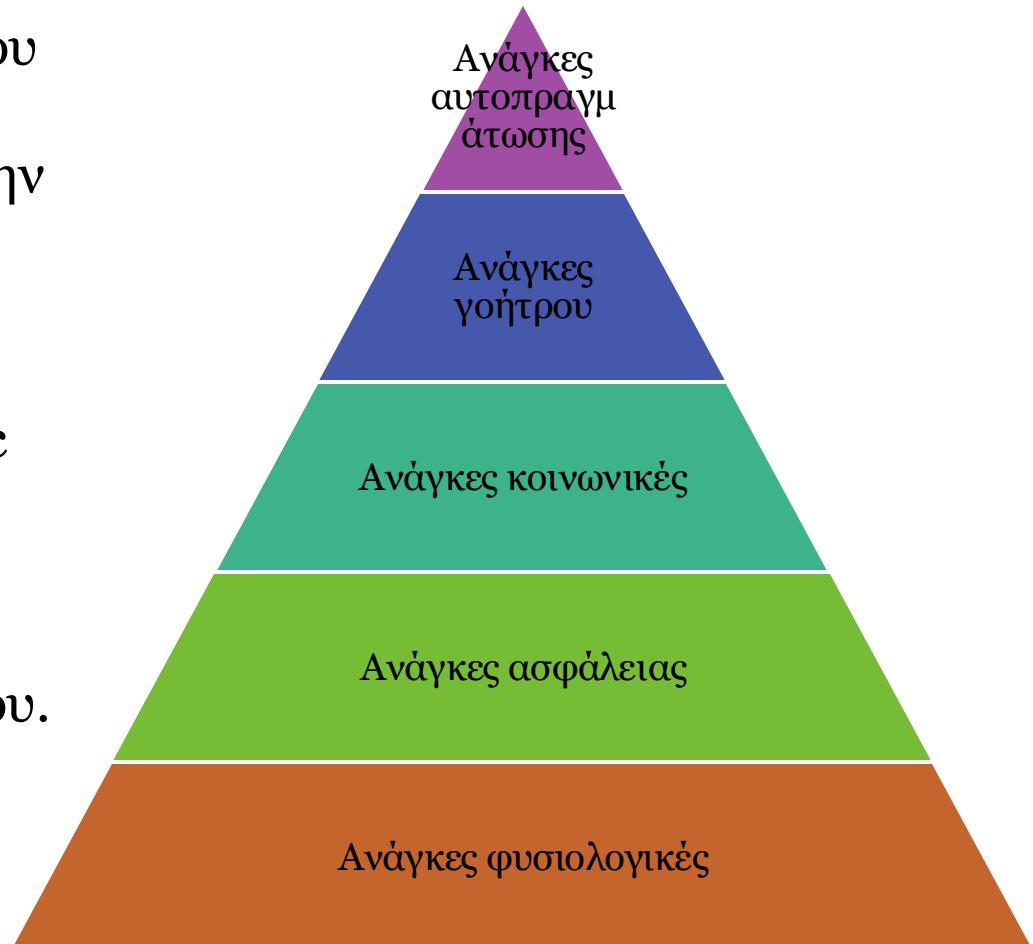
Χαρακτηριστικά Δημοκρατικού «Μάνατζμεντ»

Ο ηγέτης:

- **Διοικεί συλλογικά**
- Αποφασίζει **συμμετοχικά**
- **Αποκεντρώνει** εξουσίες
- **Αναθέτει πρωτοβουλίες**
- Εξασφαλίζει **άριστες ανθρώπινες σχέσεις**

Θεωρία Υποκίνησης Maslow

- Η διάθεση του εργαζομένου για εργασία είναι μια συνεχής διαδικασία με την οποία προσπαθεί να ικανοποιήσει διαδοχικά ορισμένες ανάγκες του.
- Οι ανάγκες ιεραρχούνται σε μια πυραμίδα.
- Ο εργαζόμενος αναμένει κίνητρα για να μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.



Σχολή της επιστήμης της συμπεριφοράς...

Συστήματα Ηγεσίας Likert

Αυταρχικός Ηγέτης: οι αποφάσεις μεταβιβάζονται με τη μορφή διαταγών στους υφιστάμενους και ασκεί έντονο συγκεντρωτικό έλεγχο.

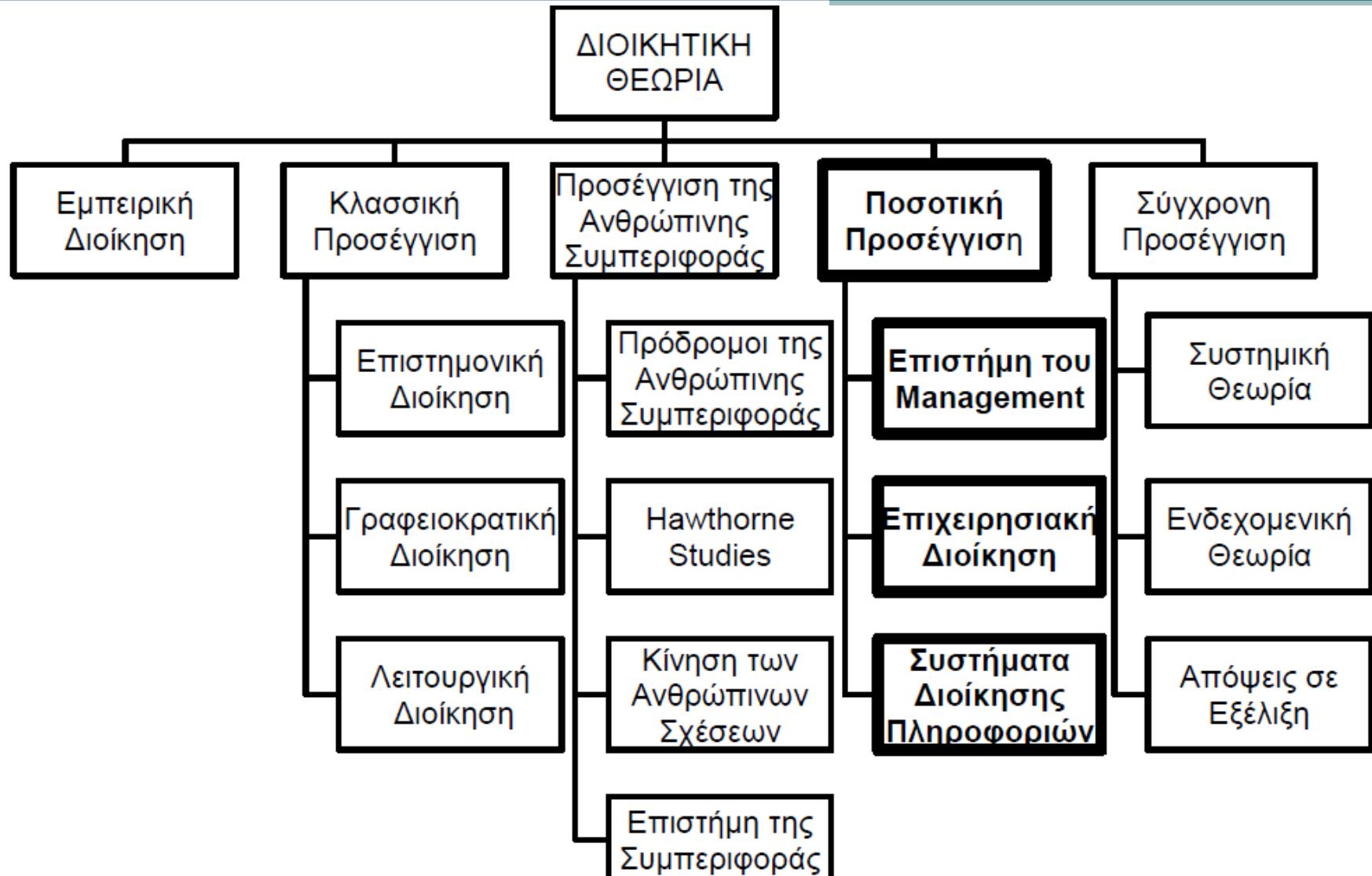
Καλοπροαιρετος αυταρχικός ηγέτης: σχεδόν ίδιος με αυταρχικός, προσπαθεί να πείσει τους υφιστάμενους πως ότι κάνει το κάνει για το δικό τους συμφέρον.

Συμβουλευτικός ηγέτης: αμφίδρομη επικοινωνία με συνεργάτες, δέχεται τις ιδέες τους, παίρνει αυτός τις σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα.

Συμμετοχικός ηγέτης: παίρνει αποφάσεις από κοινού με τους υφιστάμενούς του μέσα από διαδικασίες που συμμετέχουν όλοι και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας.

Θεωρία Ωριμότητας και Ανωριμότητας Argyris

- **Πως επηρεάζει η οργάνωση την ανάπτυξη του ατόμου.**
- Το κλίμα της εργασίας δε δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να κινηθούν από το στάδιο της ανωριμότητας στο στάδιο της ωριμότητας.
- Καλλιέργεια στοιχείων ωριμότητας στους υφισταμένους από τους ηγέτες.



Διάγραμμα 4: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Ποσοτική Προσέγγιση

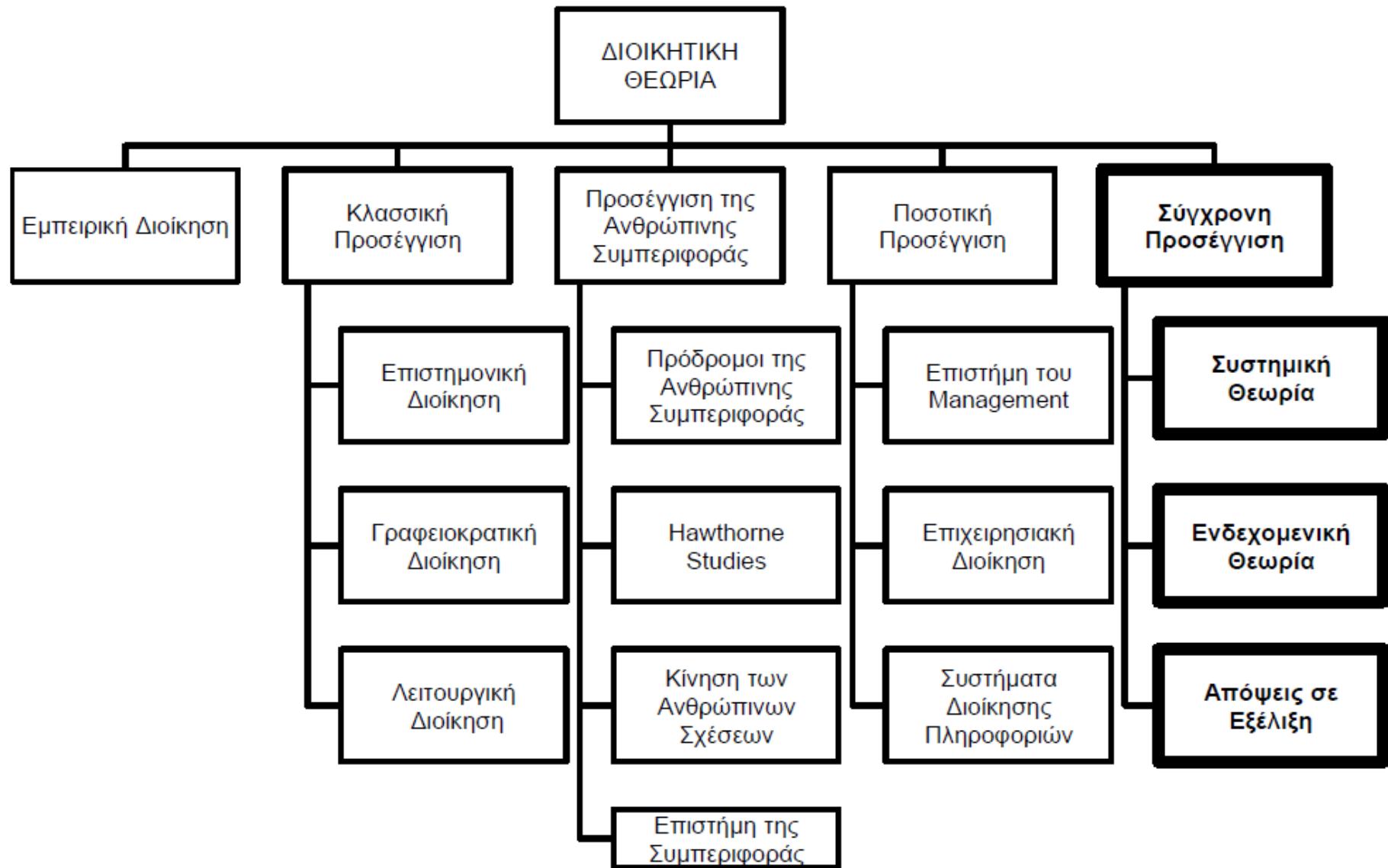
- **Ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση των περιορισμένων πόρων** (Β' Παγκόσμιος Πόλεμος) (ανθρώπινων, οικονομικών, πολεμικού υλικού, χρόνου, τεχνολογίας, κτλ.)
- Χρησιμοποιήθηκαν τα **μαθηματικά, η στατιστική και η πληροφορική** για να υποστηρίξουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Ποσοτική Προσέγγιση I

1. ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ MANAGEMENT	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• H. Simon• J. Von Neuman• K. Boulding	Αγγλία ΗΠΑ 1950-1980	<ul style="list-style-type: none">• Λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων με τη χρησιμοποίηση στοχαστικών μαθηματικών μοντέλων και στατιστικών τεχνικών• Επιχειρησιακή έρευνα

Ποσοτική Προσέγγιση II

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Dantzig G.B.• Shannon R.E.• Kelley J.E.• Walker M.R.• Mihran G.A.	1970 - ...	<ul style="list-style-type: none">• Εφαρμογή τεχνικών επιχειρησιακής έρευνας στην παραγωγή - διάθεση των προϊόντων• Γραμμικός Προγραμματισμός• Ποιοτικός Έλεγχος• Προσομοίωση• Δικτυωτή Ανάλυση
3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Fugere G.• Laudon K.C.		<ul style="list-style-type: none">• Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων με την επεξεργασία πληροφοριών με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών



Διάγραμμα 5: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Σύγχρονη Προσέγγιση I

1. ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
• Bertalanffy L.	1951	Kάθε οικονομικός οργανισμός θεωρείται ως ένα ενιαίο σύστημα με διακριτά αλληλοεξαρτώμενα μέρη που επιδιώκουν κοινούς στόχους, εξασφαλίζοντας την ισορροπία τους.
• Katz – Kahn	1966	
• Rosenzweig J.	1974	
• Miller J.	1978	

Εισροές

Πόροι:

- Ανθρώπινοι
- Υλικοί
- Τεχνολογικοί
- Χρηματοοικονομικοί
- Πληροφορίες

Τεχνολογικές & Διοικητικές Λειτουργίες

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Έλεγχος
- Τεχνολογία

Αποτελέσματα

- Υλικά Αγαθά
- Υπηρεσίες
- Κέρδη
- Ζημιές
- Ανάπτυξη και ικανοποίηση εργαζομένων

Σύστημα
Επαναπληροφόρησης

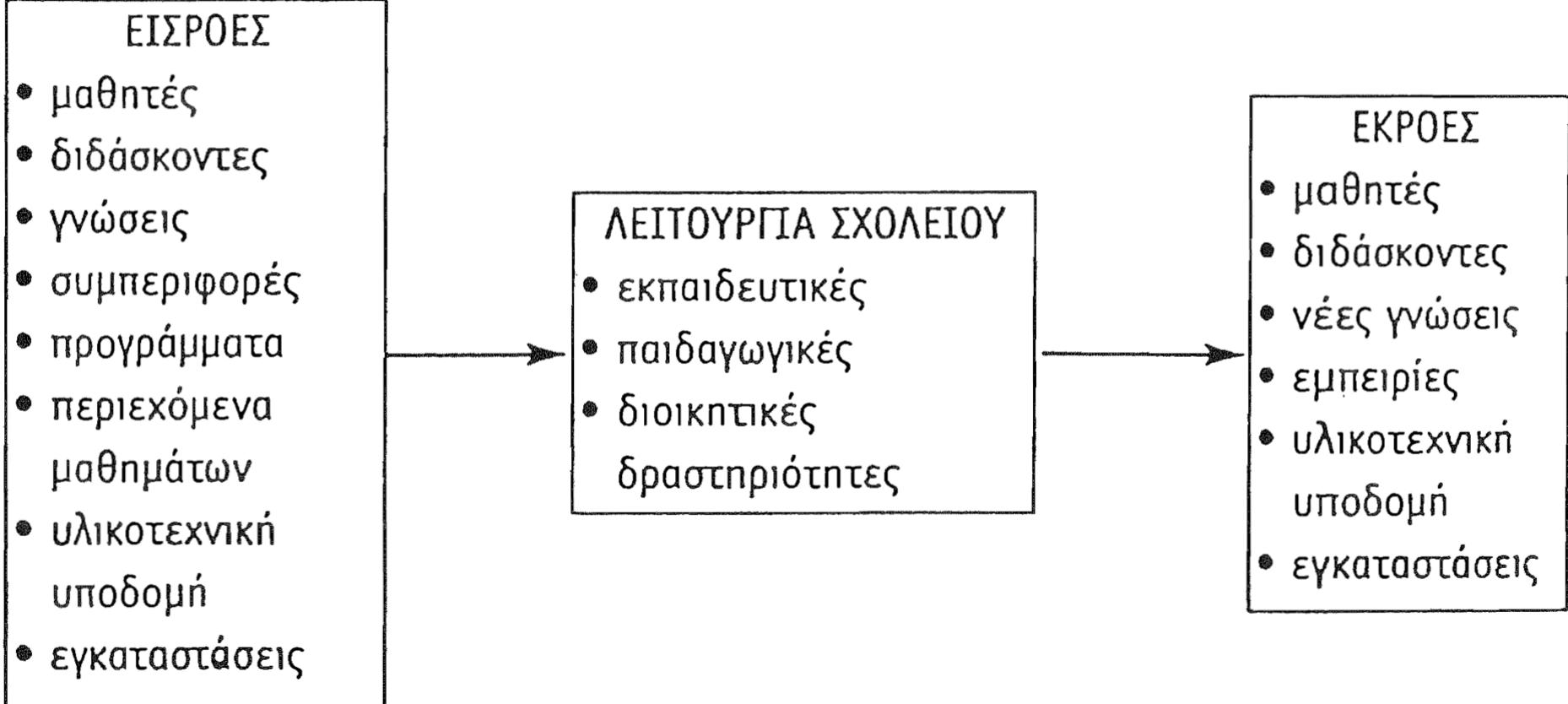
Οι οργανισμοί ως συστήματα

- **Σύστημα:** Σύνολο αλληλένδετων τμημάτων που λειτουργούν όλα μαζί για να επιτύχουν ένα κοινό στόχο.
- **Υποσύστημα:** Μικρότερο τμήμα ενός μεγαλύτερου συστήματος.
- **Ανοικτά συστήματα:** Οργανισμοί που αλληλεπιδρούν με τα περιβάλλοντά τους κατά τη συνεχή διαδικασία της μετατροπής των εισροών από τους προμηθευτές σε εκροές για τους πελάτες.

Οι οργανισμοί ως σύνθετα δίκτυα αλληλεπιδρώντων υποσυστημάτων



ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Σύγχρονη Προσέγγιση II

2. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
• C. Kindleberger. • J. Woodward		Η επιλογή του αποτελεσματικότερου τρόπου άσκησης διοίκησης εξαρτάται από τις ειδικές συνθήκες του περιβάλλοντος εκείνης της χρονικής περιόδου
3. ΑΠΟΨΕΙΣ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ	ΧΩΡΑ ΕΠΟΧΗ	ΙΔΕΕΣ
• William G. • Ouchi	Ιαπωνία Β.Π.Π.	• Θεωρία Z • Συναινετικός τρόπος λήψης αποφάσεων • Ολική ποιότητα • Ισόβια απασχόληση • Άτυπες μορφές ελέγχου

Απόψεις σε Εξέλιξη = Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

- Οι **αποφάσεις παίρνονται από την ομάδα** και όχι από τα μεμονωμένα διοικητικά στελέχη.
- Ισόβια απασχόληση: εργασία στον ίδιο όμιλο επιχειρήσεων
- Περισσότεροι άτυποι έλεγχοι
- Ολική ποιότητα - Συνεχή βελτίωση ποιότητας παραγόμενων αποτελεσμάτων
- Διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM): α) Ευρεία προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό. β) Δημιουργεί το κατάλληλο γενικό πλαίσιο για την εφοδιαστική αλυσίδα.

Ποιότητα και εξαιρετική απόδοση

Πιστοποίηση ISO:

- Παγκόσμιο μέτρο σύγκρισης ποιότητας
- Βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας για κάλυψη των προδιαγραφών ISO

Συνεχής βελτίωση:

- Συνεχής αναζήτηση νέων τρόπων βελτίωσης της ποιότητας
- Πάντα υπάρχει κάτι που μπορεί και πρέπει να βελτιωθεί

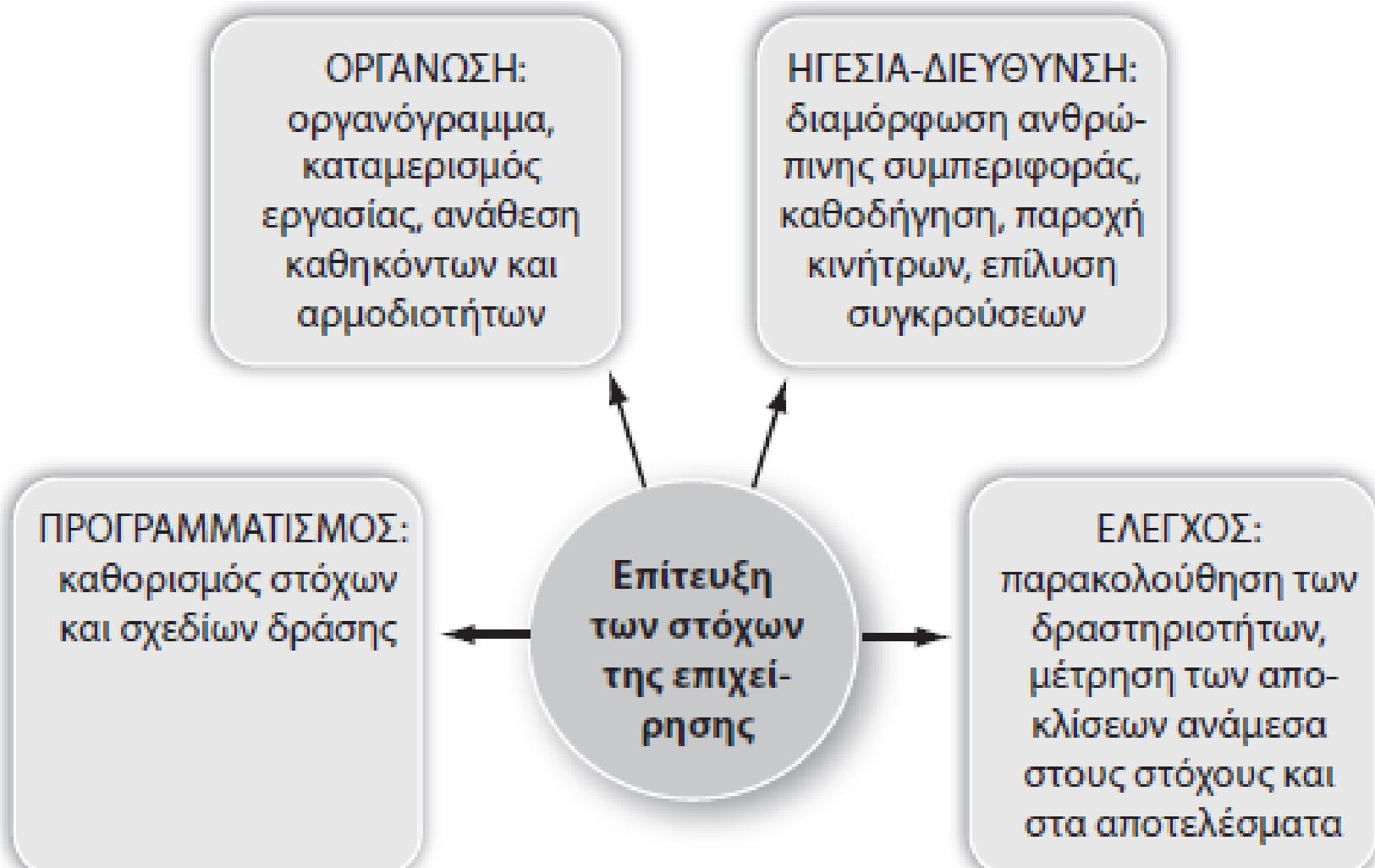
Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΤQM) στην Εκπαίδευση |

Εκπαιδευτικός Οργανισμός (ΔΟΠ)	Εκπαιδευτικός Οργανισμός (κοινός)
Προσανατολισμός στην ικανοποίηση του «πελάτη»	Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού
Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων	Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση των προβλημάτων
Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας (όραμα, αποστολή, πολιτικές ποιότητας)	Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης
Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας	Ανυπαρξία προτύπων
Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου μάνατζμεντ στην φιλοσοφία της ποιότητας	Το ανώτερο μάνατζμεντ εποπτεύει και ελέγχει (;) τα αποτελέσματα της δράσης
Επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως «κόστος»

Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΤQM) στην Εκπαίδευση II

Εκπαιδευτικός Οργανισμός (ΔΟΠ)	Εκπαιδευτικός Οργανισμός (κοινός)
Συμμετοχή όλων των ανθρωπίνων πόρων στη βελτίωση ποιότητας	Γίνεται διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν
Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις προσπαθειών βελτίωσης	Ελλιπείς διαδικασίες, απουσία επαναπληροφόρησης
Η ποιότητα θεωρείται κουλτούρα του οργανισμού	Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας
Αντιμετώπιση εργαζομένων ως πελατών που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους	Αντιμετώπιση εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής

Σύνδεση λειτουργιών μάνατζμεντ και στόχων επιχείρησης



Περιβάλλον

Εξωτερικό VS Εσωτερικό Περιβάλλον

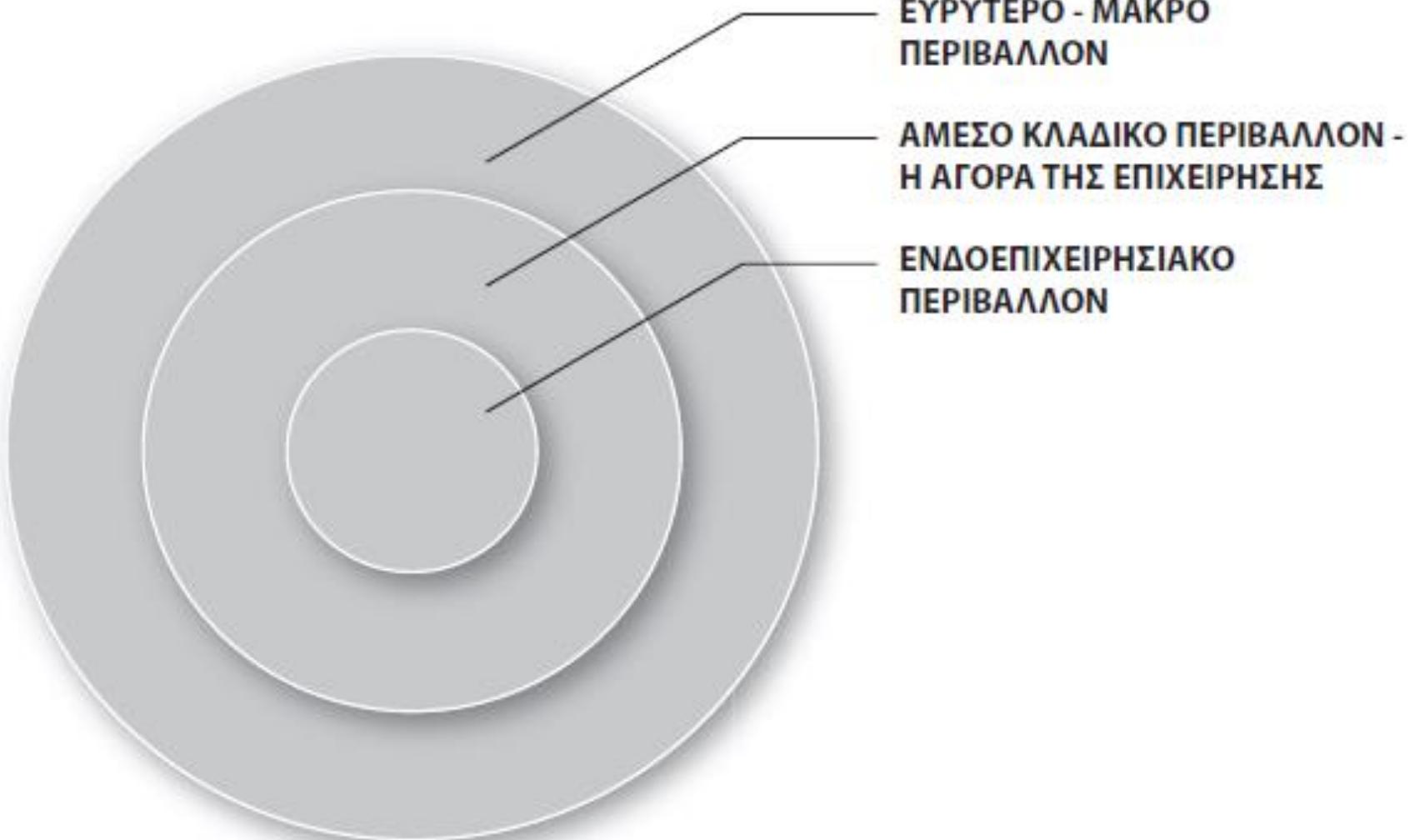
Εξωτερικό Περιβάλλον

- Δυνάμεις που βρίσκονται **έξω από τον οργανισμό** και **επηρεάζουν** ενδεχομένως καθοριστικά **την παραγωγή και διάθεση των αγαθών ή υπηρεσιών**

Εσωτερικό Περιβάλλον

- **Παραγωγικούς Συντελεστές** που απασχολεί ο οργανισμός
- Πόροι και ικανότητες
- Όλες οι **δυνάμεις** και οι γενικές συνθήκες που επικρατούν μέσα στον οργανισμό
- **Οργανωσιακή κουλτούρα:** συνθήκες εσωτερικού περιβάλλοντος
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Είδη Επιχειρησιακού περιβάλλοντος



Εσωτερικό Περιβάλλον

Όλα τα **στοιχεία, οι δυνάμεις και οι διαδικασίες** που χρησιμοποιούνται για την **επιτυχία των στόχων**:

- Οι **εισροές** στο επιχειρησιακό σύστημα
- Το έργο του ***μετασχηματισμού και της διοίκησης*** (δηλ. οι λειτουργίες/δραστηριότητες που αφορούν στη λειτουργία του οργανισμού και οι λειτουργίες/στοιχεία του μάνατζμεντ)
- Οι **εκροές** του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον

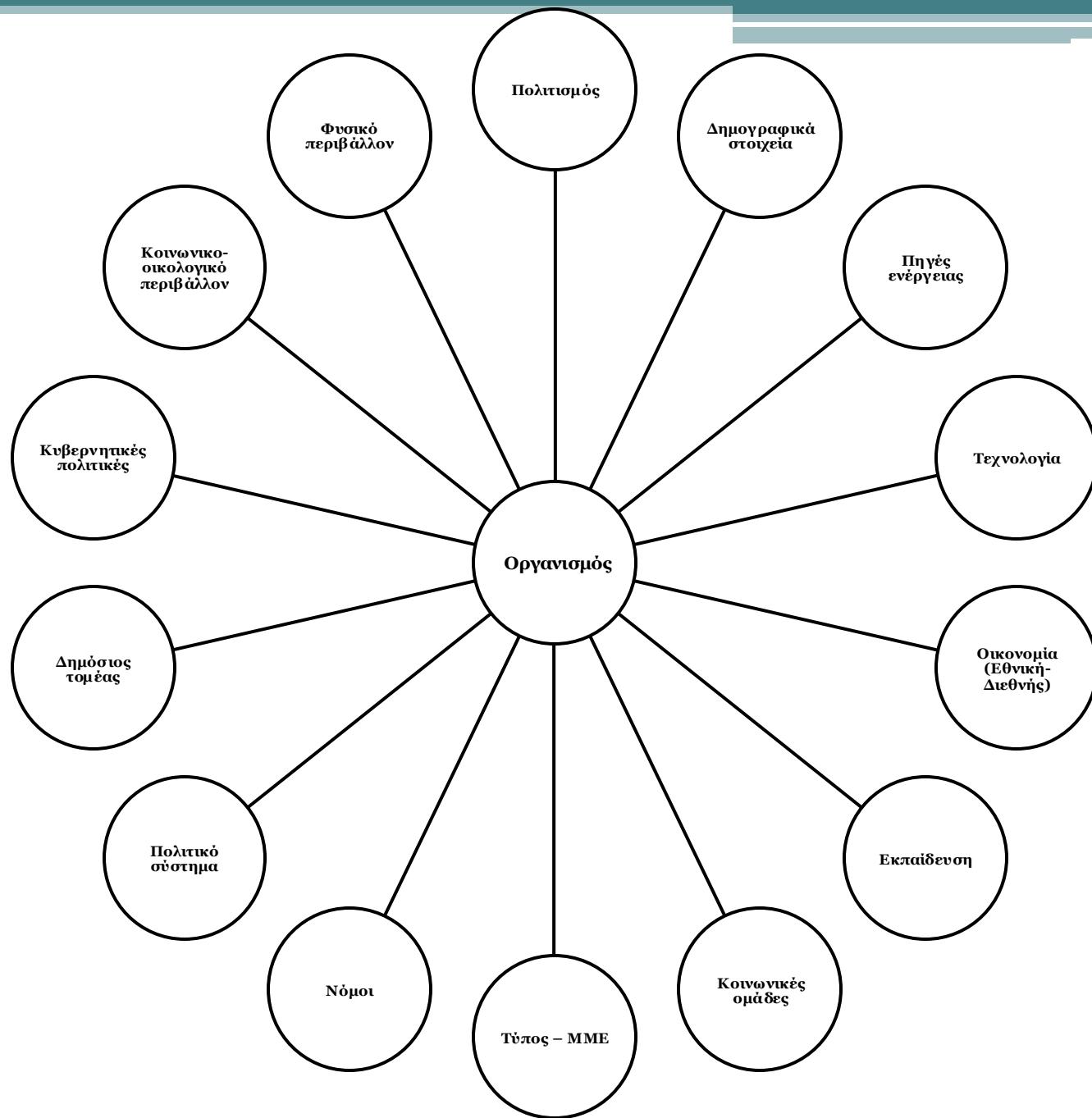
Οργανωσιακή Κουλτούρα

- Η «**προσωπικότητά**» της
- *Αξίες, πιστεύω, παραδοχές μελών επιχείρησης που καθοδηγούν τις συμπεριφορές τους, τις πρακτικές τους, τρόπους επικοινωνίας, κτλ.*
- Διαμορφώνει και επηρεάζει **τον κοινό τρόπο σκέψης και δράσης των μελών**, αλλά και **αντικατοπτρίζει την αποστολή του οργανισμού**, ένα συνολο ανεπίσημων κανόνων
- Έννοια ασαφής και δύσκολη να αναγνωρισθεί

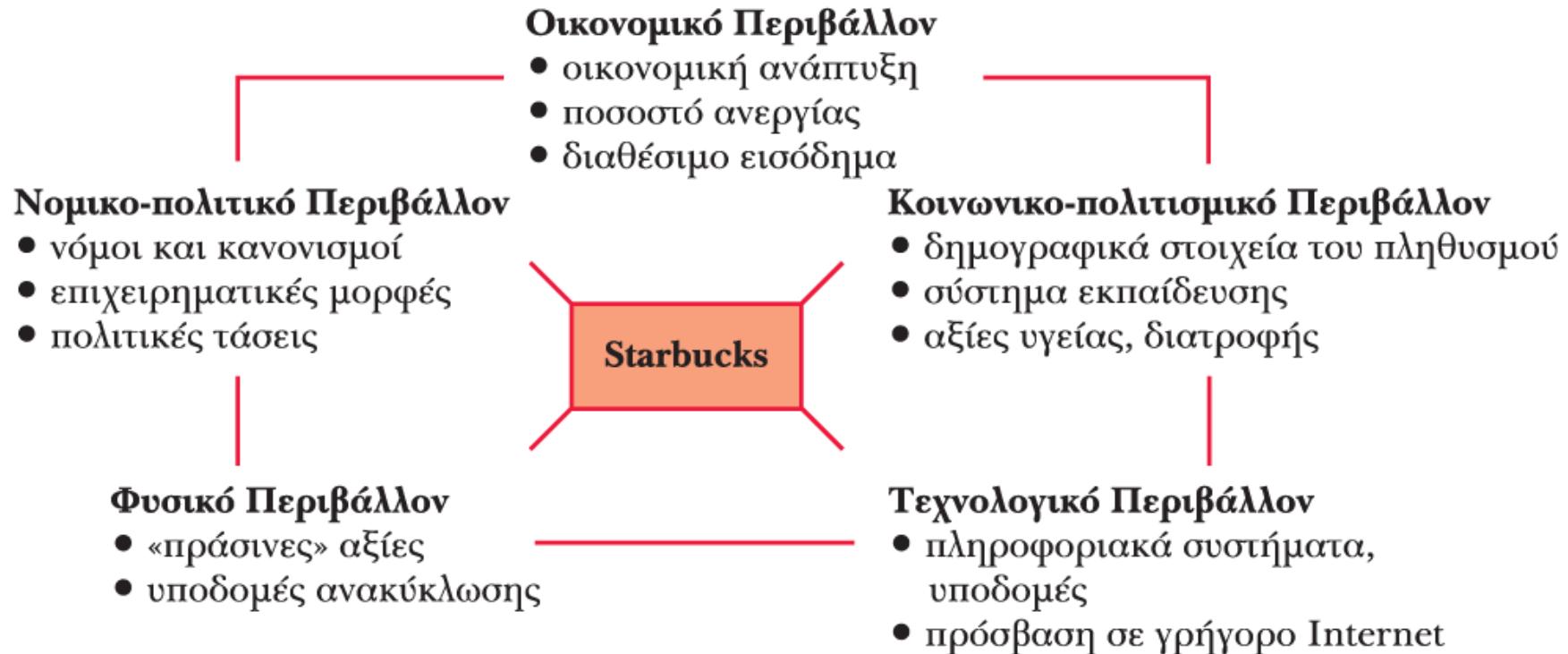
Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον



ΈΜΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ή ΜΕΓΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Δείγμα συνθηκών γενικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν οι σχολικές μονάδες



Διαχείριση γνώσης και οργανωσιακή μάθηση

- Διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία χρησιμοποίησης πνευματικού κεφαλαίου για εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Το χαρτοφυλάκιο των πνευματικών περιουσιακών στοιχείων περιλαμβάνει πατέντες, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, εμπορικά μυστικά και τη συσσωρευμένη γνώση ολόκληρου του εργατικού δυναμικού.

Οργανισμοί γνώσης

Οργανισμοί που μαθαίνουν συνεχώς και προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες.

Τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι τα εξής:

- Διανοητικά μοντέλα
- Προσωπική επιδεξιότητα
- Συστημικός τρόπος σκέψης
- Κοινό όραμα
- Ομαδική εκμάθηση

Οργανώσεις υψηλής απόδοσης

- Τρόποι οργάνωσης που επιτυγχάνουν με συνέπεια αποτελέσματα υψηλής επίδοσης, ενώ παράλληλα δημιουργούν υψηλής ποιότητας περιβάλλον εργασίας.
- Κοινά χαρακτηριστικά των οργανώσεων υψηλής απόδοσης είναι τα εξής:
 - A) Είναι προσανατολισμένες στον άνθρωπο – εκτιμούν τους εργαζόμενους ως ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία
 - B) Είναι προσανατολισμένες στην ομάδα – επιτυγχάνουν συνέργεια μέσω της ομαδικής δουλειάς
 - Γ) Είναι προσανατολισμένες στην πληροφόρηση – χρησιμοποιούν τις τελευταίες τεχνολογίες της πληροφορικής
 - Δ) Είναι προσανατολισμένες στην επίτευξη στόχων – επικεντρώνονται στις ανάγκες των πελατών και όλων των εμπλεκόμενων
 - Ε) Προσανατολισμένες στη μάθηση – λειτουργούν με μια εσωτερική κουλτούρα που σέβεται και διευκολύνει τη μάθηση



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS



Δρ Ι. Α. Γιαννούκου

Email: igian@upatras.gr