

Σ.Δ.Ο.

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: "Διαφορές και ομοιότητες της κλασσικής θεωρίας και
της θεωρίας της Ανθρώπινης συμπεριφοράς και κριτική

Των Σπουδαστριών

Βασδέκη Κυράνα

Καλαντζάκη Μαρία

Κατωγιάννη Καλλιόπη



ΠΑΤΡΑ 1988

Εισαγωγή

Διάφορες θεωρίες διατυπώθηκαν , από την αρχή του αιώνα μας και μετά, γύρω από τα θέματα οργάνωσης των κοινωνικών οργανισμών, και, κυρίως, των επιχειρήσεων.

Ένας από τους λόγους αυτής της εξέλιξης είναι η ανάπτυξη των πρόσφατων και προοδευτικών επιτεύξεων των ανθρωπίνων επιστημών, και ιδίως της κοινωνικής ψυχολογίας.

Άλλος λόγος είναι η συνεχόμενη μεταμόρφωση του περιγύρου των επιχειρήσεων, των προβλημάτων αυτών, και των μεθόδων εργασίας των και, επομένως, του τρόπου με τον οποίο αυτές προσαρμόζονται και κινητοποιούν τα ευρισκόμενα μέσα που είναι ήδη στη διάθεσή τους.

Οι διάφορες θεωρίες γύρω από την οργάνωση είναι δυνατό να διακριθούν σε τρεις μεγάλες σχολές που τους δίνουμε τις παρακάτω ονομασίες. Κλασσική σχολή - Νεο-κλασσική σχολή - Σύγχρονη σχολή.

Στη μελέτη αυτή θα ασχοληθούμε με την κλασσική σχολή και τη Νεο-κλασσική και θα προσπαθήσουμε όσο είναι δυνατόν να κάνουμε μια πληρέστερη ανάλυση αυτών και να προσδιορίσουμε τις διαφορές και ομοιότητές τους στα βασικά σημεία τους.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας κ. Φαζάκη Γεώργιο, για την βοήθειά που μας προσέφερε στην πραγματοποίηση και ολοκλήρωση αυτής της εργασίας μας.

ΑΡΙΘΜΟΣ	1180
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α

Οι πεποιθήσεις πάνω στις οποίες έχει οικοδομηθεί και βασίζεται η Κλασσική θεωρία για την οργάνωση.

Η Κλασσική θεωρία έχει οικοδομηθεί και συνεχίζει να βασίζεται στις εξής πεποιθήσεις:

α) Ότι η διοίκηση αποτελεί μια λειτουργική διαδικασία, που μπορούμε να τη μελετήσουμε θεωρητικά, αν την αναλύσουμε στις επι μέρους λειτουργίες των διοικητικών στελεχών.

β) Αν αναλύσουμε την πείρα διάφορων επιχειρήσεων, μπορούμε να συμπεράνουμε βασικές αλήθειες, ή αρχές διαείκησης που έχουν μια σαφή και προκαθορισμένη αξία για την κατανόηση και τη βελτίωση της διοίκησης.

γ) Οι αρχές αυτές, μπορούν να αποτελέσουν σημεία προσανατολισμού για μια χρήσιμη έρευνα με στόχο να βελτιώσουμε την οργάνωση με την εφαρμογή τους.

δ) Ότι, η διοίκηση αποτελεί και μια τέχνη όπως είναι π.χ. η τέχνη του ιατρού ή του μηχανικού που πρέπει να θεμελιώνεται σε αρχές.

ε) Οι αρχές της διοίκησης, όπως συμβαίνει π.χ. με τις αρχές της επιστήμης της λογικής, ή της φυσικής είναι σωστές ακόμα και στην περίπτωση κατά την οποία αυτός που τις εφαρμόζει σε μια δεδομένη περίπτωση προτιμά να τις αγνοεί.

στ) Παρ'ότι το περιβάλλον επηρεάζει πολύ την εργασία του διοικητικού στελέχους, όπως συμβαίνει σε κάθε επιστήμη και τέχνη, η θεωρία της διοίκησης οργανώσεως δεν χρειάζεται να περιβάλλει κάθε γνώση συναφή με το περιβάλλον και αυτό για να μπορέσει έτσι να χρησιμεύσει σαν επιστημονική θεμελίωση των αρχών διοίκησης και οργάνωσης.

Οι βάσεις της νεοκλασικής θεωρίας για την οργάνωση

Όσον αφορά τις βάσεις της νεοκλασικής θεωρίας, πρέπει να αναφέρουμε, ότι αποτελούν προέκταση των αρχών πάνω στις οποίες οικοδομήθηκαν οι κλασικές σχολές, με βασικό στόχο τη βελτίωση αυτών, υπογραμμίζοντας το ρόλο και τη σημασία της άτυπης συμπεριφοράς του ανθρώπινου παράγοντα.

Έτσι, οι νεοκλασικές σχολές στράφηκαν στον ανθρώπινο παράγοντα, γι' αυτό και ονομάζονται και σχολές του ανθρώπινου παράγοντα, ή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ή και σχολές του κοινωνικού συστήματος.

Οι σχολές αυτές, στηρίζονται σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε διάφορους κλάδους των επιστημών, της ψυχολογίας και παραψυχολογίας, της κοινωνικής ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της πολιτιστικής ανθρωπολογίας και των πολιτικών επιστημών. Αυτές, αφορούν τις ανθρώπινες ανάγκες σαν προσδιοριστικό παράγοντα της συμπεριφοράς.

Οι νεοκλασικές σχολές, δίνουν βασική σημασία στην υποκίνηση, ή παρακίνηση του ατόμου, στη συμπεριφορά των ομάδων και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η οργάνωση, θεωρείται σαν κοινωνικό σύστημα με αλληλεπιδράσεις, επικοινωνίες, διαμάχες, συμμαχίες που σημαντικές αντιλήψεις αποτελούν τα συναισθήματα.

Συνοπτικά μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι, οι πεποιθήσεις των Σχολών Ανθρώπινου παράγοντα, στηρίζονται στις επιστήμες της συμπεριφοράς, έχουν μικρό βαθμό αυστηρότητας στην οργάνωσή τους, δίνουν έμφαση στην άτυπη οργάνωση και άτυπη επικοινωνία και στηρίζονται στο σύστημα της ελαστικής ηγεσίας και του αυτοελέγχου. Με τις σχολές αυτές, ο άνθρωπος, οργανώνεται έ-

τσι, ώστε να εξυπηρετεί, και να ικανοποιεί τις ανάγκες του (άτυπη οργάνωση). Όμως, η οργάνωση αυτή, μπορεί να διευκολύνει τη λειτουργία και της τυπικής οργάνωσης μέσα στην οποία μπορεί να ενταχθεί. Γι' αυτό βλέπουμε οι περισσότερες σχολές απ' αυτές να μην απορρίπτουν κατά μέγα μέρος τις αρχές τις οποίες προβάλλουν οι κλασσικές σχολές.

Για τη συμβολή της νεοκλασσικής θεωρίας μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι, οι ανθρώπινος παράγοντας και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων είναι πολύ σημαντικές, τόσο στη διοίκηση, όσο και στις άλλες επιστήμες. Έτσι, η ορθή ηγεσία, αποτελεί έναν αναμφισβήτητο παράγοντα επιτυχίας της οργανώσεως όμως, δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι, η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι ταυτόσημη με την επιστήμη της διοίκησης και οργάνωσης. Γιατί φυσικά δεν είναι δυνατόν η μελέτη της πρώτης (ανθρώπινης συμπεριφοράς) να λύσει το πρόβλημα σχεδιασμού της οργάνωσης, γενικά, ούτε να μετεξηγήσει τη λειτουργία του συντονισμού, του ελέγχου, της μέτρησης των αποτελεσμάτων κ.λ.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β

Η Κλασική και η Νεοκλασική Θεωρία

Η γραφειοκρατία, ή "τυπική οργάνωση" όπως επίσης λέγεται σήμερα, είναι το επίκεντρο των κλασικών και νεοκλασικών θεωριών. Η κλασική θεωρία ενδιαφέρεται κυρίως για τις διαρθρωτικές σχέσεις μέσα στην οργάνωση, ενώ η νεοκλασική είναι αποσιωπημένη, εκτός από την ίδια την δομή και στις επιδράσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς επάνω στην οργάνωση.

Η οργάνωση είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα της διοικήσεως. Ο λόγος φυσικά είναι ότι οι πολυσύνθετες οργανώσεις εμφανίζονται σαν ένας από τους κυριότερους κοινωνικούς θεσμούς. Παραδοσιακά, τόσο η τυπική όσο και η άτυπη οργάνωση είναι μέσα για επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Αλλά η εσωτερική τους διαρρύθμιση και οι σκοποί τους είναι διαφορετικοί, και έτσι η συμπεριφορά των ανθρώπων που ζουν μέσα στις οργανώσεις συχνά είναι διαφορετική.

Κλασική Θεωρία

Η κλασική θεωρία ή παραδοσιακή θεωρία, ασχολείται περισσότερο με την "ανατομία" της τυπικής οργανώσεως. Ανάμεσα στους οπαδούς της συγκαταλέγονται λόγιοι όπως ο Weber, ο Taylor, Morgan & Reiley, Gulick & Urwick.

Οι βασικότερες αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται η κλασική θεωρία είναι οι αρχές του συντονισμού, της ενότητας της διοίκησης, της συγκεντρωτικής λήψης των αποφάσεων, της τμηματοποίησης, του ορίου εποπτείας, της εξουσιοδοτήσεως κ.λ.π.

Η "Γραφειοκρατία και ο "ιδανικός τύπος" του Weber

Ο Weber (1864-1920) πίστευε ότι οι παλιές οργανωτικές μορφές ήταν κατάλληλες μόνο για τη φεουδαρχική ή την αγροτική κοινωνία. Για την τότε σύγχρονη κοινωνία πίστευε ότι ταίριαζε η "Γραφειοκρατία".

Γραφειοκρατία εννοούμε την διοίκηση μέσω γραφείων, και όχι αυτό που εννοούμε σήμερα.

Το σύστημά του αυτό αποτελεί και την μεγάλη του συμβολή στην οργανωτική θεωρία.

Τα στοιχεία της οργανώσής του μπορούσαν να βρεθούν σε όλες τις οργανώσεις, είτε κρατικές, είτε ιδιωτικές, αρκεί να είχαν τα εξής χαρακτηριστικά:

1) Μεγάλο μέγεθος, από την άποψη του αριθμού απασχολούμενων.

2) Οι πιο πολλοί από τους απασχολούμενους να ήσαν ανειδίκευτοι ή μισθαιδικοευμένοι.

3) Σχετικά απλή τεχνολογία μαζικής παραγωγής.

4) Σχετικά απλό προϊόν.

Καθώς λοιπόν οι πιο πολλές οργανώσεις στον καιρό του είχαν αυτά τα χαρακτηριστικά, φαινόταν ότι η Γραφειοκρατία σε μέγεθος οργανωτικής ανάλυσης είχε ευρεία εφαρμογή.

Γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά. Σ' αυτές τις οργανώσεις ο Βέμπερ έβλεπε πέντε κύρια χαρακτηριστικά που τις ξεχώριζαν από τις παλιές οργανώσεις:

α) Κατανομή της εργασίας. Αυτό το χαρακτηριστικό δεν ήταν βέβαια καινούργιο, αλλά οι γραφειοκρατικές οργανώσεις το εφαρμόζαν σε πολύ μεγάλη κλίμακα. Μια συνέπεια της μεγάλης εξειδί-

κευσης ήταν, οι εργαζόμενοι άσχετα με την νοημοσύνη που διέθεταν, να μπορούν να μάθουν πολύ γρήγορα την εργασία τους, γιατί ήταν πολύ απλή. Αυτό δημιούργησε μεγάλη εναλλαξιμότητα των εργαζομένων (δηλ. ευκολία στην αντικατάστασή τους, πράγμα που συντελούσε πολύ στην αποτελεσματικότητα των οργανώσεων).

β) Συγκέντρωση της εξουσίας. Ο Βέμπερ κατάλαβε πως ο τεμαχισμός των εργασιών δυσκόλευε το πρόβλημα του συντονισμού, αλλά, όπως εξήγησε, οι γραφειοκρατικές οργανώσεις το έλυναν με τη συγκέντρωση της εξουσίας σε διαδοχικές ιεραρχικές βαθμίδες.

γ) Ορθολογικό πρόγραμμα διεύθυνσης προσωπικού. Οι υπάλληλοι των γραφειοκρατικών οργανώσεων διαλέγονταν συγκρίνοντας τα αναγκαία προσόντα (που είχαν καθοριστεί από τους υπεύθυνους της οικονομικής μονάδας, για να υπάρχει καλή επίδοση) με τα πραγματικά προσόντα των υποψηφίων. Έτσι γινόταν μια συνειδητή προσπάθεια να ταιριάζει ο εργαζόμενος με την εργασία. Μέχρι τότε, κριτηρια πρόσληψης των εργαζομένων ήταν πολύ συχνά η οικογένεια ή η κοινωνική τάξη.

δ) Κανονισμοί. Κατά τον Βέμπερ, οι γραφειοκρατίες έχουν καλά διαρθρωμένη πολιτική που την εφαρμόζουν απρόσωπα και ομοιόμορφα τόσο στους εργαζόμενους τους όσο και στους πελάτες τους.

ε) Έγγραφα στοιχεία. Για την εξασφάλιση της συνέχειας της οικονομικής μονάδας και της ομοιομορφίας ενεργειών, οι γραφειοκρατίες τηρούν λεπτομερή έγγραφα στοιχεία για όλες τις δραστηριότητές τους.

Η υπερβολική όμως τόνωση του χαρακτηριστικού αυτού, δηλ.

η καταγραφή και των λεπτομερειών και επιπλέον προσπάθεια διεξαγωγής της επικοινωνίας μέσω εγγράφων και γενικά των γραφειοκών εργασιών μέσω πολύπλοκων διαδικασιών, ακόμη δε και η αυστηρή προσήλωση στους τύπους χωρίς πρωταρχικό ενδιαφέρον για την ουσία των υποθέσεων δημιούργησαν το σημερινό νόημα της γραφειοκρατίας, το οποίο σημαίνει υπερβολικό ενδιαφέρον κυρίως για τους τύπους και προσπάθεια προκαθορισμού του τρόπου λειτουργίας των πάντων, ακόμη και των λεπτομερειών, πράγμα που είναι συνώνυμο με την υπεροργάνωση, που επιφέρει ακαμψία, δυσκινησία, και στασιμότητα.

Αυτά ήταν τα χαρακτηριστικά που είχαν οι οικονομικές μονάδες τις οποίες μελέτησε ο Βέμπερ,

Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά, ο Βέμπερ κατάρτισε ένα αναλυτικό μοντέλο πρότυπο των οικονομικών μονάδων, που το αποκάλεσε "Ιδανικό τύπο" (1)

Η ανάλυση αυτή του Βέμπερ είχε σκοπό να μπορεί κανείς να συγκρίνει την πραγματική επίδοση με ένα ιδανικό μοντέλο. με σκοπό την εξακρίβωση των αποκλίσεων ανάμεσα στην πραγματική και στην ιδανική επίδοση. Αυτό αποτελεί μια μέθοδο μελέτης των οργανώσεων, καθώς και εξακρίβωσης των ενεργειών που χρειάζονται διόρθωση αν οι αποκλίσεις σε οποιοδήποτε τομέα τους είναι μεγάλες. Ο ιδανικός τύπος ήταν ένα όργανο ανάλυσης το οποίο βοήθούσε τους επικεφαλείς να προσανατολίζονται τις οικονομικές μονάδες προς τον ορθολογισμό.

(1) Για εκτεταμένη ανάλυση του ιδανικού τύπου, βλ. Rogers, Ralt. E. Max Weber's ideal Type Theory. Philosophical Library, New York 1969

Κατά τον Βέμπερ η γραφειοκρατία ήταν το πιο ορθολογικό σύστημα. Ο ίδιος είχε επισημάνει τις πιθανότητες, η γραφειοκρατία να απανθρωπίσει την εργασία, αλλά πίστευε πως η γραφειοκρατία ήταν μια ακαταμάχητη οργανωτική θεωρία.

Οι "λειτουργίες" του Fayol

Ο Henri Fayol (1841-1925) ξεκίνησε από μεταλλειολόγος μηχανικός και έκανε μια εκπληκτική καριέρα στη Γαλλική Βιομηχανία. Το 1916, σε ηλικία 75 ετών, έγραψε το βιβλίο του "Βιομηχανική και Γερμανική Διοίκηση" (2) όπου εξέθετε μια διοικητική θεωρία που ήταν συμπέρασμα από την πολύχρονη εμπειρία του. Πραγματικά, αν ο Fayol μείνει αθάνατος θα το χρωστάει στη θεωρία του για την λειτουργική υποδιαίρεση των διοικητικών δραστηριοτήτων στα στοιχεία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης, του συντονισμού και του ελέγχου.

Σχεδόν όλα τα εγχειρίδια Διοικητικής βασίζονται σ'αυτήν την υποδιαίρεση ή σε κάποια μικρή παραλλαγή της.

Ο Fayol δε διατύπωσε καμμιά ολοκληρωμένη θεωρία οργάνωσης όπως ο Βέμπερ. Ενώ ο Βέμπερ ήταν καθαρά θεωρητικός ο Fayol προσπάθησε να μετουσιώσει σε θεωρία την μακρόχρονη προσωπική του εμπειρία στη διοίκηση. Οι απόψεις του είναι περι-

(2) Henri Fayol: Administration industrielle et genevale. Paris 1916 e 1956 (Αγγ. μετάφραση General and Industrial Administration, Pitman & Sous, London 1949).

γραφικής φύσης και αναφέρονται σε μεμονωμένα θέματα. Εν τούτοις, και ο Fayol επεσήμανε τα ίδια στοιχεία όπως και ο Βέμπερ. π.χ. (στο κεφάλαιο του 4 "οι γενικές αρχές της διοικήσεως") αναφέρει την υποδιάρθρωση των εργασιών, την εξουσία και την ευθύνη, την πειθαρχία, την ενιαία διοίκηση και την κοινή κατεύθυνση, όπου τονίζει τη σημασία της εξειδίκευσης και του συντονισμού ακριβώς όπως και ο Βέμπερ.

Σε ένα άλλο κεφάλαιο, τονίζει τη σημασία της επιστημονικής επιλογής, τοποθέτησης και εκπαίδευσης του προσωπικού με το ίδιο πνεύμα, όπως ο Βέμπερ και περιγράφει ένα ορθολογικό πρόγραμμα διεύθυνσης προσωπικού. Τέλος, τα γραφειοκρατικά στοιχεία της τήρησης εγγράφων και της ομοιομορφίας στην εφαρμογή της πολιτικής αναφέρονται από την Fayol στο κεφάλαιο για τον έλεγχο.

Οι τεχνικές του Urwick

Στα έργα του "η οργάνωση σαν τεχνικό πρόβλημα" και "η λειτουργία της διοίκησης" ⁽³⁾, ο Lyndall Urwick, ασπάσθηκε πολλά στοιχεία από την κλασσική θεωρία του Βέμπερ και του Fayol. Αναφέρει με έμφαση τον ορθολογισμό και την επίδοση, όπως επίσης και τα τρία θεμελιακά στοιχεία της γραφειοκρατίας-εξειδίκευση, συντονισμό και ορθολογική κατανομή της εργασίας- και διαβεβαιώνει ότι οι γενικές αρχές της κλασσικής οργανωτικής θεωρίας είναι γενικής ισχύος. Στην κλασσική θεωρία πρό-

(3) Urwick Lyndall: "Organization as a Technical Problem" and "The cunction of Admistration", in: Gulick, Luther/Urwick, L: "Papers in the science of Admistration", Institute of Publ. Admistration, New York, 1937

σθεσε μόνο την ανάλυση σχετικά με την έκταση της εποπτείας και τα περί των γραμματικών-επιτελικών σχέσεων.

Η πεμπτούσια όμως των έργων του είναι η επικλησή του για βελτιωμένες τεχνικές εφαρμογές των ορθολογικών αρχών της οργάνωσης από τις προοδευτικές επιχειρήσεις.

Η κίνηση της "επιστημονικής διοίκησης"

Οι πρωτοπόροι της "επιστημονικής διοίκησης" (δηλαδή ο F.Taylor, ο Frank ο Lillian Gilbreth, ο Henry Gantt, ο Harrington Emerson), προσπαθούσαν να λύσουν το γρίφο ενός διπλού προβλήματος:

Πώς μια κοινωνία αυξάνει τη βιομηχανική παραγωγικότητα; Πώς η διοίκηση των επιχειρήσεων μέσα σ'αυτή τη κοινωνία αυξάνει το επίπεδο παρακίνησης (δραστηριοποίησης) των εργαζομένων;

Οι αναφερθέντες "πρωτοπόροι" έβλεπαν τη λύση των προβλημάτων αυτών σε μια εξίσωση: Λύνοντας το ένα πρόβλημα, ταυτόχρονα θα λύνόταν και το άλλο. Αν βρισκόταν τρόπος η δίκαιη αξίωση των εργαζομένων για μεγαλύτερα ημερομίσθια και η δίκαιη αξίωση της διοίκησης για μεγαλύτερα κέρδη να επιτευχθούν ταυτόχρονα, τότε πολλές από τις σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετώπιζε ένα εκβιομηχανιζόμενο κράτος θα λύνονταν.

Η άποψη όμως αυτή των πρωτοπόρων ήταν μια ουτοπία. Οραματίζονταν μια κοινωνία, όπου όλοι οι εργαζόμενοι στη βιομηχανία θα πίστευαν πως τα ατομικά τους συμφέροντα ήταν αρμονικά συνδεδεμένα με την αδιάκοπη προσπάθεια μεγαλύτερης παραγωγικότητας. Αυτό δε θα μπορούσε να γίνει χωρίς απόλυτη εφαρμογή του τεχνικού ορθολογισμού σε όλες τις πλευρές της βιομηχανικής ζωής άρα και στην οργάνωση.

Από το 1895 κιόλας ο Taylor είχε γράψει για την ανάγκη διαχωρισμού του προγραμματισμού από την "εκτέλεση". Αυτό που ήθελε ο T. ήταν να χωρίσει τη "γραμματική" (εκτελεστική) από την "επιτελική" εργασία (Thinking Department). Επίσης υποστήριζε τη διάκριση των λειτουργιών, σαν οργανωτικό σύστημα.

Εκτός του Taylor, μπορεί κανείς και στα έργα του Henry Gantt και της Lillian Gilbreth να βρει εμβρυακές ιδέες οργανωτικής θεωρίας. Θα μπορούσε να πει κανείς πως οι πρωτόποροι της "επιστημονικής διοίκησης" έβλεπαν την οργάνωση περίπου όπως και οι Βέμπερ και Fayol.

Παρ'όλο που είχαν περισσότερο την προσοχή τους στις πρακτικές εφαρμογές, όμως η απόλυτη αφοσίωση στις αρχές του τεχνικού ορθολογισμού και της αποτελεσματικότητας τους κατατάσσει στην ίδια μοίρα με τους μεγάλους Ευρωπαίους θεωρητικούς.

Οι "Αρχές της Οργάνωσης"

Με τον τίτλο "Προοδευτική Βιομηχανία", οι Mooney και Reiley⁽⁴⁾ δημοσίευσαν το 1931 την πρώτη ολοκληρωμένη οργανωτική θεωρία που παρουσιάστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτή έμοιαζε πολύ με τη θεωρία της γραφειοκρατίας του Βέμπερ, με μόνη διαφορά ότι, ενώ ο Βέμπερ έβλεπε την κατανόηση της εργασίας σαν την κύρια κινητήρια δύναμη της οργάνωσης, οι Mooney και Reiley έβλεπαν τον συντονισμό.

Έτσι έγραψαν ότι ο συντονισμός είναι "η μητέρα αρχή" και πως όλες οι άλλες αρχές την βοηθούν (εξυπηρετούν) για να

(4) Mooney/Reily: *Our Modern Industry*. Αργότερα ο Mooney το αναθεώρησε και το επανεξέδωσε με τον τίτλο *The principles of Organization* Harper R Bros, New York, 1947

πετύχει την οικονομική εκτέλεση των εξειδικευμένων αλλά αλληλεξαρτημένων λειτουργιών της οικονομικής μονάδας. Μπορούμε να πούμε πως η θεωρία των Mooney & Reiley, ακόμα και στις λεπτομέρειές της, είναι απόλυτα παράλληλη με τις θεωρίες των Weber, Fayol & Urwick. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η θεωρία τους, μαζί με την εργασία των παραπάνω Ευρωπαίων, αποτελεί το κύριο σώμα αυτής που ονομάστηκε "κλασσική οργανωτική θεωρία"

Τα θεμέλια της κλασσικής θεωρίας

Όλοι οι κλασσικοί συμφωνούν στα θεμέλια της κλασσικής θεωρίας, με μικροδιαφορές στη σειρά σπουδαιότητάς τους, αλλά οι Mooney & Reiley τα διατύπωσαν με μεγαλύτερη σαφήνεια. Κατ'αυτούς, ο συντονισμός αποτελεί την πεμπτούσια της οργάνωσης. "Ο συντονισμός είναι...η τακτική διαρρύθμιση μιας ομαδικής προσπάθειας που εξασφαλίζει ενότητα ενεργειών για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού" (5)

Ο συντονισμός και επομένως και η οργάνωση βασίζεται στους εξής παράγοντες που αποτελούν προϋποθέσεις της "ενότητας δράσεως".

1) Η εξουσία είτε δημοκρατική είτε αυταρχική μπορεί να θεωρηθεί σαν η πρωταρχική πηγή διοικήσεως.

2) Η αμοιβαία εξυπηρέτηση στηρίζεται στην κοινωνική δικαίω-

(5) Mooney, James D: The Principles of Organization Harper & Bros, New York, 1947, κεφ.2

ση της υπάρξεως της οργανώσεως. Κάθε οργάνωση γίνεται αποδεκτική από την κοινωνία, επειδή υπηρετεί ένα κοινωνικό σκοπό, ένα λειτούργημα.

3) Το δόγμα (τα πιστεύω της οργανώσεως) , αποτελείται στην απλούστερή του μορφή από τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως. Οι σκοποί αυτοί θεμελιώνουν την βάση δικαιοσύνης της.

4) Η πειθαρχία είναι ένας περιορισμός της συμπεριφοράς είτε μετά από εντολές είτε από αυτοέλεγχο. Είναι απαραίτητη για να εξασφαλίσει οργανωτικά προβλέψιμη, αξιόπιστη και χρηστική συμπεριφορά των ανθρώπων που συμμετέχουν.

Επάνω σ'αυτά τα θεμέλια έχτισαν οι κλασσικοί το σκελετό της κλασσικής θεωρίας.

Τα βασικά σημεία της κλασσικής θεωρίας

Είναι δυνατόν να προσεγγίσουμε τις βάσεις της κλασσικής θεωρίας με τη μελέτη των βασικών σημείων της, δηλαδή: τον καταμερισμό της εργασίας, την οργανωτική δομή, το πεδίο ελέγχου, τη σχέση ευθύνης και εξουσίας καθώς και την συνεργασία.

α) Καταμερισμός της εργασίας.

"Ο κόσμος της γραφειοκρατικής οργανώσεως είναι σταθερώς προσανατολισμένος προς την εξειδίκευση (specialization of tasks). Η αποτελεσματικότης, επιδιώκεται δια της υποδιαιρέσεως των εργασιών εις τα επί μέρους στοιχεία αυτών. Τα αναλυτικά στοιχεία δυνατόν να διδάσκωνται ταχύτερον και να επιτυγχάνεται δι'αυτά ευκολώτερον υψηλότερος βαθμός αποδοτικότητος. Προς την κατεύθυνσιν αυτήν παρουσιάζονται πολλά επιχειρήματα..."

"Η επίτευξη υψηλών στόχων γίνεται επίσης δια της προτυποποίησης, ήτις αποτελεί συνέπεια της εξειδικεύσεως.

Η κλασσική σχολή εχρησιμοποίησε πολύ την μελέτη του χρόνου και των κινήσεων με σκοπόν να εξεύρη μίαν καλύτεραν οδόν".

"Βεβαίως η προτυποποίηση δεν είναι πάντοτε εφικτή και τότε τον λόγον έχει η ομοιομορφία της πρακτικής, δηλαδή η προτυποποιήσις του τρόπου με τον οποίον εις όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας αντιμετωπίζεται το αυτό θέμα. Αμφότεραι αι ιδέαι οδηγούν εις την ανάγκην υπάρξεως μιας κεντρικής διευθύνσεως" (Ζευγαρίδη, 1973, δ. , σ. 37).

β) Οργανωτική δομή

Εννοούμε οργανωτική δομή την τυπική σχέση διαφόρων λειτουργιών, ή δραστηριοτήτων, μεταξύ τους, που έχουν ρυθμιστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να πραγματοποιηθούν πιο αποτελεσματικά οι στόχοι της οργάνωσης.

Έτσι , πρέπει πρώτα να οριστούν οι διάφορες δραστηριότητες, τα καθήκοντα , οι θέσεις και οι λειτουργίες.

Ύστερα πρέπει να κατανεμηθούν οι ευθύνες για τις δραστηριότητες αυτές σε κατάλληλα άτομα.

Μετά θα πρέπει να οριστούν οι τυπικές εσωτερικές σχέσεις και ο τύπος της συνεργασίας, μεταξύ των ατόμων και των τμημάτων κ.λ.π.

γ) Πεδίο ελέγχου ή όριο εποπτείας

Το πρόβλημα πόσους θφισταμένους μπορεί να ελέγξει ένα στέλεχος έχει απασχολήσει πολύ όλους σχεδόν τους θεωρητικούς των κλασσικών σχολών. Μπορούμε να πούμε, ότι το πεδίο ελέγ-

χου καθορίζει το σχήμα οργάνωσης, με την έννοια, ότι όταν ο αριθμός των υφισταμένων είναι μεγάλος, τότε το σχήμα της οργάνωσης είναι πιο πλατύ, έτσι που το πεδίο ελέγχου, μπορεί να χρησιμεύσει σαν όργανο εξισορρόπησης, μεταξύ οριζόντιας και κάθετης οργάνωσης.

δ) Ευθύνη και εξουσία

Η έννοια της ευθύνης, πρέπει να λειτουργεί μαζί με την έννοια της εξουσίας, δηλαδή η αντιστοιχία ορισμένης ποσότητας ευθύνης σε ορισμένη ποσότητα εξουσίας. Γιατί κανένα εκτελεστικό όργανο, δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνο για μια πράξη, αν δεν έχει την εξουσία να την πραγματοποιήσει, και αν δεν έχει τον έλεγχο πάνω σ' αυτήν.

ε) Συνεργασία

Είναι γνωστό ότι, η βασική αρχή της εξειδίκευσης οδήγησε στην ανάγκη συντονισμού. Η συγκέντρωση και ο συντονισμός οδήγησαν στη διαμόρφωση πλέγματος σχέσεων, μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και στην υιοθέτηση της ιδέας ότι κανείς δεν μπορεί να ελέγξει περισσότερους από ένα περιορισμένο αριθμό υφισταμένων.

Η επικράτηση της κλασσικής θεωρίας είναι αναμφισβήτητη. Παρ'όλες τις προσπάθειες που έγιναν μέχρι σήμερα, μόνο μικρές βελτιώσεις έχουν πραγματοποιηθεί, χωρίς να ανατραπεί η βάση εκ θεμελίων.

Οι εργασίες έχουν χωριστεί με τέτοιο τρόπο, που ο καθένας θα ασχολείται με την μικρότερη δυνατή ποικιλία. Αυτή η εξειδίκευση οδηγεί στην ανάγκη ομαδοποίησης των εργασιών, των έργων, των καθηκόντων, σε θέσεις, σε τμήματα, σε ομάδες σε διευδύν-

σεις κ.λ.π.

Είναι δυνατόν βέβαια, να παρουσιαστεί και η αντίστροφη κίνηση της τμηματοποίησης (κατάτμησης) των εργασιών μιας διεύθυνσης, μιας ομάδας, κ.λ.π. , σε μικρότερα κομμάτια έτσι, ώστε καθένα απ'αυτά, να ανατεθεί σε ένα υπεύθυνο.

Στην περίπτωση αυτή, η οργάνωση γίνεται σύμφωνα με τη διαδικασία καταμερισμού της εργασίας, παραχώρησης εξουσίας, και ανάληψη ευθύνης.

Με τα παραπάνω αντιλαμβανόμεθα ότι κάθε οργάνωση επεκτείνεται οριζόντια, ή κάθετα:

Η οριζόντια επέκταση είναι η λειτουργική οργάνωση που βασίζεται στην εξειδίκευση και στη φύση της εργασίας.

Η κάθετη οργάνωση βασίζεται στη δημιουργία επιπέδων, οργάνωσης και αναπτύσσεται όπως ένα αντίστροφο δένδρο. Από κάθε κλαδί του δέντρου, σε κάθε νέο επίπεδο, ξεφυτρώνουν , 5-10 κλαδιά (υφιστάμενα). Η μορφή αυτή οργάνωσης εξασφαλίζει ανεξαρτησία διοίκησης ή εντολής κ.λ.π.

Έτσι η κάθετη οργάνωση, δημιουργεί την ιεραρχία και οδηγεί στην ανάπτυξη δικτύου επικοινωνίας, μέσα στην επιχείρηση; στην ανάγκη συντονισμού ελέγχου και συνεργασίας.

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Βασική έννοια της κλασσικής θεωρίας στην οργάνωση είναι η τμηματοποίηση.

Τα κριτήρια τμηματοποίησης είναι:

- α) οι λειτουργίες:- marketing
- παραγωγή

- χρηματοδότηση
- έρευνα και ανάπτυξη κ.λ.π.

β) Τα αντικείμενα απασχόλησης: - Προϊόντα

- χημικά
- πλαστικές ύλες
- φάρμακα κ.λ.π.
- Υπηρεσίες

γ) Η Γεωγραφική περιοχή ή - Αγορές

η πελατεία

- Αμερική

- Ασία

- Ευρώπη κ.λ.π.

- Πελατεία

- Γεωργικά μηχανήματα

- Ιδιωτικά αυτοκίνητα

- Στρατιωτικά οχήματα κ.λ.π.

α) Τμηματοποίηση κατά λειτουργία.

Γεν. Διεύθυνση

Χρηματοδότηση

Διευθ. Προσωπικού

Marketing

Η Τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες είναι η πιο συνηθισμένη μορφή και έχει γίνει δεκτή από τις περισσότερες επιχειρήσεις σ'όλοκληρο τον κόσμο, και κυρίως από μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δρουν σε σταθερό περιβάλλον και έχουν μικρή ποικιλία προϊόντων.

Η εξουσία συγκεντρώνεται στην κορυφή της πυραμίδας και η

και η συνολική διοίκηση εξασφαλίζεται από άτομα ειδικευμένα στο πεδίο της ευθύνης τους.

Η μεγάλη αλληλεξάρτηση των τμημάτων απαιτεί αυξημένη συντονιστική προσπάθεια.

Σε περίπτωση αναπτύξεως της επιχειρήσεως η Τμηματοποίηση υπερφορτώνεται με ενέργειες συντονισμού (π.χ. λόγω αύξησης της ποικιλίας προϊόντων).

Οι κλασσικοί πιστεύουν ότι αυτού του είδους η τμηματοποίηση δεν υπογραμμίζει απλά τις βασικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, αλλά επιτρέπει στην ανώτατη διοίκηση να γίνει ισχυρή. Η εξειδίκευση είναι η πηγή της τμηματοποίησης αυτής της μορφής.

Με την τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες, η επιχείρηση πετυχαίνει χαμηλό κόστος και καλή ποιότητα, που σημαίνει ότι έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα.

β) Τμηματοποίηση κατά προϊόν

Γεν. Διεύθυνση

Προϊόν Α

Προϊόν Β

Προϊόν Γ

Συναντάται σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις με μεγάλη ποικιλία προϊόντων, οι οποίες δρουν σε σχετικά ασταθές περιβάλλον.

Τα τμήματα έχουν μεγαλύτερη αυτονομία και δυνατότητα αντιμετώπισης των περιβαντολλογικών πιέσεων. Δεν υπάρχουν έντονα προβλήματα συντονισμού, με και κάθε τμήμα δρα για το δικό του ενδιαφέρον, με αποτέλεσμα να υπάρχει και λιγότερη συγκέντρωση

εξουσιών στα ανώτατα κλιμάκια. Ταυτόχρονα υπάρχει κίνδυνος απώλειας της συνολικότητας της επιχειρησιακής πολιτικής

Η οργάνωση αυτή απαιτεί ικανά στελέχη.

Πολλές φορές για την ενίσχυση του συντονισμού δημιουργούν κεντρικές υπηρεσίες (π.χ. τμήμα προγραμματισμού ελέγχου οι οποίες ασχολούνται συνολικά με όλα τα προϊόντα.

γ) Τμηματοποίηση κατά πελατεία ή γεωγραφική περιοχή

Γεν. Διεύθυνση

Βορ. Ελλάδα

Στερ. Ελλάδα

Πελοπόννησος

Συναντάται σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες δρουν σε διαφορετικές περιοχές και πρέπει να ανταποκριθούν στις εκεί υφιστάμενες ειδικές συνθήκες, ή αποβλέπουν στην κατάκτηση των αγορών αυτών (αυτόματα έτσι μειώνεται το κόστος μεταφορών).

Υπάρχει αυτοδυναμία στη δράση του κάθε τμήματος και άμεση αντιμετώπιση των παρουσιαζόμενων καταστάσεων. Φυσικά υπάρχει μεγάλη ανάγκη για απόκτηση εντοπίων διοικητικών στελεχών και εργατικού δυναμικού. Ο συντονισμός στην περίπτωση αυτή της τμηματοποίησης επιτυγχάνεται πολύ δύσκολα.

Εκτός από τις παραπάνω έχουμε κι άλλες μορφές τμηματοποίησης όπως τμηματοποίηση με βάση τις οικονομικές δραστηριότητες, με βάση τη διαδικασία, ή τον εξοπλισμό, με βάση τις αποφάσεις

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ
ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Για να πάρουμε την αποφασή μας σχετικά με το είδος τμηματοποίησης που θα εφαρμόσουμε σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να έχουμε υπ' όψη μας κάποια κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι τα παρακάτω:

α) Η εκμετάλλευση των τμημάτων που απορρέουν από την εξειδίκευση.

β) Η διευκόλυνση του ελέγχου

γ) Ο συντονισμός

δ) Η εξασφάλιση προσοχής σε μέρη της δουλειάς με κεφαλαιώδη σημασία.

ε) Η μείωση του κόστους

στ) Ο ανθρώπινος παράγοντας. Θα πρέπει να βελτιωθούν οι όροι εργασίας των εργαζομένων, γιατί αυτό εξυπηρετεί μακροχρόνια τα συμφέροντα του εργοδότη και είναι δυνατό ένας άνθρωπος να γίνει κλειδί για την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'

Η Σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Η ανεπάρκεια της κλασικής θεωρίας (οργανωτικής), ιδιαίτερα στις θέσεις της σχετικά με την υποκίνηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, οδήγησε στη διαμόρφωση της Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς ή των Ανθρωπίνων σχέσεων. Αν και η διαμόρφωση της θεωρίας αυτής ανάγεται στις εργασίες του Elton Mayo και των συνεργατών του, η πληρέστερη θεωρητική θεμελίωσή της οφείλεται βασικά στους:

Chris Angyris (Personality and Organization, Harper & Bros, 1957), F. Herzberg - B. Mausuer - B. Snyderman (The Motivation to work, Iley, 1959), Douglas Mc Gregor (The Human side of Enterprise, Mc Graw - Hill, 1960), Rensis Likert (New Patterus of management, Mc Graw-Hill, 1961), R. Blake-J. Mouton (The managerial Grid, Gulf Publ. 1964), Eric Miller - A. Rice (systems of Organizations, Tavistock Publ. 1967), F. Herzberg (Work and the Nature of man, staples, 1968), κ.α.

Τα θέματα που πιο συγκεκριμένα απασχολούν τη Σχολή Ανθρώπινης Συμπεριφοράς είναι η αναζήτηση των παραγόντων υποκίνησης των εργαζομένων και η κατανόηση της συμπεριφοράς τους, η δυναμική των μικρών ομάδων εργασίας, τα αίτια των συγκρούσεων στους χώρους εργασίας, η άτυπη οργάνωση, τα εμπόδια και οι τρόποι βελτιώσεως της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων κ.λ.π.

Η βασική θέση της θεωρίας αυτής είναι ότι τα μέλη κάθε οργανώσεως επιδιώκουν μέσαστο περιβάλλον της εργασίας τους να πετύχουν προσωπικούς τους στόχους, ικανοποιώντας διάφορες ανάγ-

μες τους. Οι ανάγκες αυτές είναι , πέρα από τις βασικές, οικονομικές και ψυχικές* έτσι οι ανάγκες για επίτευγμα, δύναμη, κύρος, αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει το άτομο , υπευθυνότητα, ενδιαφέρουσα εργασία καθώς και οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τον εργαζόμενο. Η ικανοποίηση λοιπών των αναγκών αυτών επηρεάζει ευνοϊκά την αποδοτική συμπεριφορά του εργαζόμενου, όπως αποδεικνύεται τουλάχιστον από τα πορίσματα των σχετικών ερευνών. (των Elton Mayo, R. Likert, F. Herzberg, B. Black-Gr. Mouton, καθώς και V. Room Work and Motivation , Wiley, N.Y. 1964, L. Porter-E. Lawler iii, Managerial Attitudes and Performance, Irwin-Dorsey, 1968, κ.α.)

Επομένως , κάθε οργάνωση οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις ποικίλες αυτές ανθρώπινες ανάγκες και να επιδιώκει όχι απλώς την ικανοποίηση των δικών της στόχων, αλλά και την εκπλήρωση μιας "δέσμης" που θα αποτελεί συνδυασμό των στόχων των εργαζομένων, των συνδεδεμένων προς την οργάνωση ατόμων ή ομάδων (πελάτες, προμηθευτές , κοινωνικό σύνολο) και αυτής της ίδιας.

Όταν αντίθετα, η οργάνωση αδιαφορεί για τις ανάγκες των εργαζομένων και δεν δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, τότε οι στόχοι του ατόμου έρχονται σε σύγκρουση με τους στόχους της οργανώσεως με αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων και την πτώση του ηθικού των εργαζομένων. Οι οπαδοί της θεωρίας επιχειρούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτά με ποικίλα όργανα και μεθόδους, όπως είναι η συμμετοχική διοίκηση, η διοίκηση με επιτροπές, η βελτίωση της πληροφόρησης και των επικοινωνιών, ο εμπλουτισμός των εργασιών, η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και γενικά κάθε

μέσο που θα βοηθήσει στην αναγνώριση και την προαγωγή της ανθρώπινης αξιοπρέπειας.

Όλες οι παραπάνω μέθοδοι συνιστούν, ουσιαστικά μια ριζική μεταβολή στη διαδικασία διοικήσεως, την οποία επιβάλλει το κλασσικό πρότυπο.

Συγκεκριμένα η διοίκηση γίνεται πιο δημοκρατική, λιγότερο αυταρχική και γραφειοκρατική, γεγονός που αναπόφευκτα συντελεί και στη διαφοροποίηση της οργανωτικής δομής, σε σχέση με εκείνη του κλασσικού προτύπου.

Πραγματικά, η εφαρμογή των διοικητικών αυτών διαδικασιών συνεπάγεται συνήθως περισσότερη αποκέντρωση, λιγότερη ιεραρχικές βαθμίες, ευρύτεροι όροι εποπτείας, λιγότερο στενή επίδραση κ.λ.π.

Η ανάλυση του Νεοκλασικισμού από τα βασικά σημεία της κλασσικής θεωρίας

Η κατανομή της εργασίας

Αφού η κατανομή της εργασίας είναι βασική αρχή της οργανώσεως ήταν φυσικό να προκαλέσει πολλά σχόλια. Κατά τον Emil Durkeim⁽⁶⁾ (τον μεγάλο Γάλλο κοινωνιολόγο και σύγχρονο του Μαξ Βέμπερ, αλλά σε πολλά σημεία αντίθετο εκείνου), ο εργάτης δεν πρέπει να καθηλώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην εργασία του, σαν να ήταν μηχανή, αλλά πρέπει να την βλέπει στο γενικότερο πλαίσιο των εργασιών όλων των άλλων συναδέλφων του. Ο ίδιος επινόησε τον όρο "ανομία" με την έννοια όχι μόνο της έλλειψης νόμων, αλλά και της αδυναμίας του ατόμου να ταυτιστεί με δραστηριότητες γεμάτες νόμους και κα-

νόνες. Παρ'όλο που η κατανομή της εργασίας δημιουργεί αλληλεξαρτήσεις, ταυτόχρονα αποπροσωποιεί (απανθρωπίζει) τις εργασίες αυτές, ώστε το άτομο να μη βρίσκει ικανοποίηση με την εκτελεσή τους (7)

Πολλές έρευνες ακολούθησαν αυτές τις διαπιστώσεις.

Έτσι, μια μερίδα των νεοκλασικών αναφέρεται κατά της αποπροσωποίησης της εργασίας στην εκτελεστική βαθμίδα.

Μια άλλη μερίδα νεοκλασικών σχολιάζει το πρόβλημα της αλληλεξάρτησης. Η εξάρτηση της εργασίας κάθε ατόμου από την εργασία του προηγούμενου και του επόμενου στην γραμμή παραγωγής δημιουργεί ένταση και συγκρούσεις. Αυτό ισχύει και πολύ πιο πάνω από την εκτελεστική βαθμίδα, φτάνοντας και τα ανώτερα ηγετικά στελέχη.

Επειδή η κατανομή της εργασίας δημιουργεί πολλούς και στενούς κύκλους ειδικοτήτων, η ανάγκη διοικητικού συντονισμού είναι μεγάλη.

Ο συντονισμός απαιτεί σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα της παρακινήσεως, πράγμα καθόλου εύκολο, καθώς η ρουτίνα της εργασίας έχει διώξει από τον εργαζόμενο κάθε διάθεση να δει την "γενική εικόνα" και να συνειδητοποιήσει την προσωπική του συμβολή.

(6) Durkeim Emil: The Division of Labor in Society - The Free Press of Glecoe, New York, 1947, p. 373

(7) Musterber Huro: Psychology and Industrial Efficiency Houthton Miffliu Co , Boston , 1913

Στις βαθμίδες των ηγετικών στελεχών, η εξειδίκευση δημιουργεί άλλου είδους προβλήματα. Τα στελέχη βλέπουν τον τομέα τους σαν προσωπικό τους φέουδο και αντιδρούν σε κάθε προσπάθεια συντονισμού, που την βλέπουν σαν απόπειρα διεισδύσεως στην δικαιοδοσία τους.

Μ'αυτά τα παραδείγματα, βλέπουμε ότι η κατανομή της εργασίας, που κατά την κλασική θεωρία έπρεπε να αυξάνει την οικονομικότητα, σκοντάφτει στα ανθρώπινα προβλήματα που η ίδια δημιουργεί.

Για να ξεπεράσουν όμως τα προβλήματα αυτά, οι νεοκλασικοί πρότειναν διάφορες λύσεις, όπως π.χ. την συμμετοχή των εργαζομένων όπως π.χ. την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων. Άλλη μέθοδος είναι η διεύρυνση του εργασιακού περιεχομένου ώστε οι θέσεις εργασίας να απαιτούν μεγαλύτερες ικανότητες, και, υποτίθεται, να δίνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση αντίστροφα από την κατανομή εργασίας. Για τα νεώτερα στελέχη η διοίκηση εκ των κάτω προς τα άνω και τα κατώτερα συμβούλια είναι ένας τρόπος για να βλέπει και ο νέος από την άποψη της διοίκησης και να αποφύγει την υπερεξιδίκευση.

Η κλιμακωτή και η λειτουργική διαδικασία

Εδώ έχουμε προβλήματα σχετικά με την ανάθεση εξουσίας και ευθύνης. Η σιωπηρή υπόθεση της κλασικής θεωρίας για τη διαδικασία της αναθέσεως είναι ότι το δυναμικό (ικανότης) του ατόμου ισούται προς την εξουσία (επιβολή και εργασία) της θέσεώς του. Όταν δεν ισούται με αυτήν, τότε η κλασική θεωρία δίνει τις εξής λύσεις:

Περίπτωση 1. Το δυναμικό υπερβαίνει την εξουσία. Η φανερή λύση είναι η προαγωγή ή η μετάθεση σε θέσεις με ευθύνες ανάλογα με τις ικανότητες του ατόμου.

Περίπτωση 2. Το δυναμικό υστερεί της ικανότητας. Σ' αυτή την περίπτωση έχουμε διάφορες εναλλακτικές λύσεις όπως ο υποβιβασμός, ή σε ακραίες περιπτώσεις η απόλυση. Επίσης, σε μερικές περιπτώσεις οι ελλείψεις του δυναμικού του ατόμου μπορεί να αρθούν με εκπαίδευση.

Έτσι η κλασσική θεωρία υποθέτει πως η εξουσία τείνει να ισούται με το δυναμικό (την ικανότητα) των διαφόρων φορέων θέσεων εργασίας. Ο καταλύτης σ' αυτή την τάση είναι το ορθολογικό πρόγραμμα διευθύνσεως προσωπικού, που πηγάζει απ' ευθείας από την γραφειοκρατική θεωρία.

Οι νεοκλασσικοί απορρίπτουν την ιδέα της αναθέσεως που υποστηρίζουν οι κλασσικοί με δύο επιχειρήματα. Πρώτον, πιστεύουν πως είναι αδύνατο να μετρηθεί το δυναμικό ενός ατόμου με τέτοιο τρόπο που να το ταιριάζει σε ορισμένη σταδιοδρομία. Εξάλλου οι νεοκλασσικοί επικρίνουν έντονα τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού, που καθορίζουν τον βαθμό της επιτυχίας που μπορεί να έχει ένα άτομο μέσα σε μια οργάνωση. Οι κλασσικοί αντιτείνουν ότι, αν και οι μέθοδοι είναι ακόμα χονδροειδείς, τα ηγετικά στελέχη βελτιώνουν συνεχώς τις μεθόδους επιλογής, τοποθετήσεως, προαγωγών και προγραμματισμού. Με άλλα λόγια "κατ' αρχήν" δεν υπάρχει κανένα εμπόδιο για την καθιέρωση και τήρηση μιας συνεχούς σχέσεως μεταξύ ικανοτήτων και εξουσίας. Αν είναι μόνο θέμα μεθόδων, αυτές μπορούν να βελτιωθούν σε οποιοδήποτε επίπεδο κρίνει ικανοποιη-

τικό η διοίκηση.

Αυτό μας φέρνει στο δεύτερο επιχείρημα επίκρισης. Οι νεοκλαστικοί υποστηρίζουν ότι κατ' αρχήν δε στέκει η σχέση αυτή μεταξύ δυναμικού και εξουσίας, διότι οι τυπικές σχέσεις δεν είναι οι μόνες μέσα σε μια οργάνωση. Υπάρχουν δυνάμεις, επιρροές και αποφάσεις που έχουν δική τους λογική που δεν συμφωνεί με τη λογική της τοπικής οργανωτικής θεωρίας και που μπορεί να διαιωνίζει την αντισοροπία μεταξύ ικανοτήτων και εξουσίας.

Η διάρθρωση

Η διάρθρωση δίνει στους νεοκλαστικούς ανεξάντλητα επιχειρήματα για επικρισίες. Η γενική γνώμη είναι ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά ματαιώνει και τα πιο προσεγμένα οργανωτικά προγράμματα και ανατρέπει τις λογικές σχέσεις που στηρίζονται στην κλασική διάρθρωση. Η νεοκλαστική μελέτη στηρίζεται στις προστριβές που φαίνονται να υπάρχουν στις οργανώσεις ανάμεσα σε άτομα που εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα.

Οι σχέσεις γραμμικών-επιτελικών στελεχών είναι ένα πολυσυζητημένο θέμα. Ο M. Dalton⁽⁸⁾ αναφέρει τους πέντε σπουδαιότερους λόγους για τις συγκρούσεις ανάμεσα στην γραμμική και στην επιτελική εξουσία:

1) Οι διαφορές στο είδος της εργασίας τους. Ο επιτελικός μιλάει ειδική (τεχνική) γλώσσα, ενώ το γραμμικό στέλεχος

(8) Dalton, Melville: "Conflicts between staff and Line managerial officers", in: American sociological Review, June 1950, p. 342-351.

ασχολείται με γενικότητες.

2) Υπάρχουν σημαντικές διαφορές ηλικίας και μόρφωσης.

3) Από την άποψη των στάσεων, το επιτελικό προσωπικό νοιώθει πάντα να δικαιολογεί την ύπαρξή του.

4) Τα γραμμικά ηγετικά στελέχη πιστεύουν ότι οι επιτελικοί προσπαθούν να μπουν σε δικά τους "χωράφια".

5) Τα επιτελικά στελέχη αισθάνονται ότι τα γραμμικά τους έχουν "στο χέρι", αφού από αυτά εξαρτάται η προαγωγή τους.

Αυτές και άλλες δυσχέρειες συναντούν τα επιτελικά στελέχη στην επιχειρησιακή πρακτική. Εκπαιδεύονται για να μπουν σε έναν κόσμο με λογικές σχέσεις και για να εκτελούν συγκεκριμένες εργασίες, και βλέπουν την ελευθερία να δρουν λογικά και περιορίζεται από τους ίδιους ανθρώπους με τους οποίους πρέπει να συνεργαστούν. Τα πιο επιτυχημένα επιτελικά στελέχη φαίνονται εκείνα που έχουν την υποστήριξη κάποιου ισχυρού γραμμικού στελέχους.

Ακόμα η κλασσική διοικητική σκέψη βλέπει ξεχωριστούς ρόλους για τα γραμμικά και τα επιτελικά στελέχη. Θεωρητικά, η γραμμική εργασία καταλήγει σε ένα προϊόν ή υπηρεσία που πωλείται στους καταναλωτές ενώ η επιτελική εργασία καταλήγει σε ένα χαρτί, όπως μια αναφορά. Εν τούτοις, ιδιαίτερα στις μεγάλες και τεχνολογικά πολύπλοκες επιχειρήσεις, τα επιτελικά στελέχη βλέπουν την συμβολή τους σαν οργάνικό μέρος του προϊόντος.

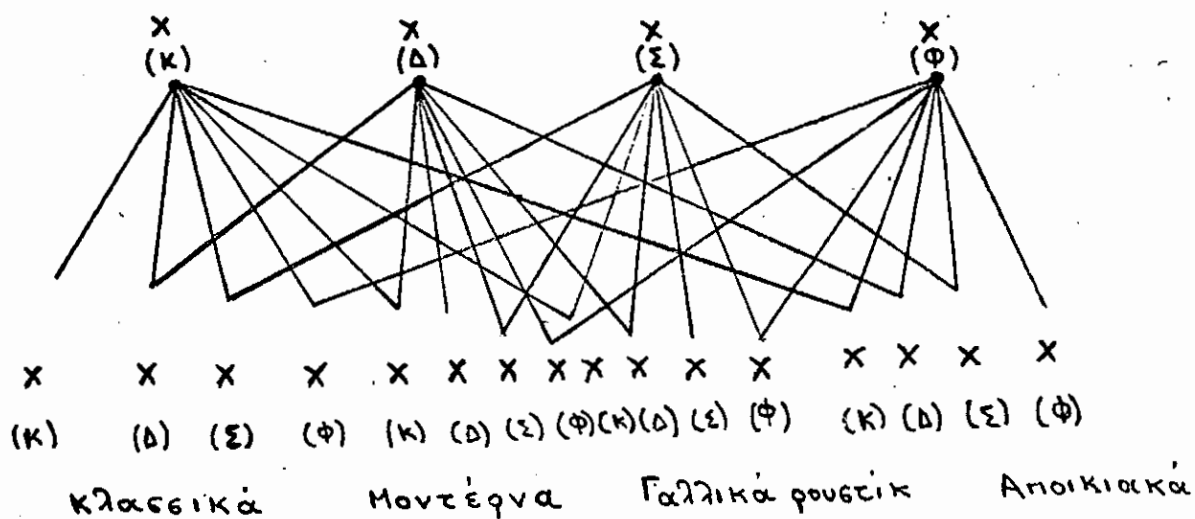
Επίσης, η λογική της δομής είναι ενάντια στο επιτελικό ηγετικό στέλεχος. Η επιτελική οργάνωση, είναι ρηχή, ενώ η

γραμμική είναι βαθειά. Γι' αυτό πολλά επιτελικά στελέχη βλέπουμε να ξαναπηγαίνουν στα Πανεπιστήμια για να πάρουν ακόμα ένα πτυχίο στη "διοίκηση επιχειρήσεων". Έχουν διαπιστώσει ότι , στις τεχνικές ειδικότητες, η προωθησή τους θα είναι πολύ χαμηλότερη παρά αν γίνουν γραμμικά.

Οι διαρθρωτικές δυσκολίες των σχέσεων γραμμικών-επιτελικών στελεχών δημιουργεί και άλλα προβλήματα που οι PiFFuer και Sherwood αναφέρουν στην "λειτουργική επικάλυψη". Ο Taylor, που πρότεινε τη λειτουργική οργάνωση για καλύτερη αξιοποίηση της εξειδίκευσης των εργασιών, παρατήρησε ότι πολλοί εργοδηγοί είχαν ικανότητες και ειδικότητες που δεν τις αξιοποιούσαν εντελώς. Γι' αυτό πρότεινε ένα σύστημα όπου οι εργοδηγοί θα είχαν την διεύθυνση ενός εξειδικευμένου τμήματος, αλλά ταυτόχρονα θα ήταν λειτουργικά υπεύθυνοι και για άλλους εργαζόμενους σε ορισμένες ειδικότητες σε άλλα τμήματα. Παράδειγμα. Μια βιομηχανία επίπλων κατασκευάζει τέσσερις τύπους επίπλων. Κλασσικά, μοντέρνα, γαλλικά, ρουστίκ και αποικιακά. Για την παραγωγή τους χρειάζονται κοπή, διαμόρφωση, συναρμολόγηση και φινίρισμα. Ας υποθέσουμε ότι ο εργοδηγός της γραμμής κλασσικών επίπλων είναι ειδικευμένος στην κοπή, ο εργοδηγός της γραμμής μοντέρνων στη διαμόρφωση, ο εργοδηγός των γαλλικών ρουστίκ στη συναρμολόγηση και ο εργοδηγός αποικιακών στο φινίρισμα. Για να καλύψουμε τις λειτουργικές απαιτήσεις , θα έπρεπε να υπάρχουν οι σχέσεις που δείχνει το σχήμα 1.

Αυτή η δύσκαμπτη διάταξη δεν υιοθετήθηκε ποτέ από την βιομηχανία όπως την πρότεινε ο Taylor⁽⁹⁾, αποτέλεσε όμως την

(9) Taylor, Frederik W.: Shop Management Harper and Bros New York, 1911, pp 94-102



Σχήμα 1.

απαρχή δημιουργίας της ιδέας της λειτουργικής επιτελικής εξουσίας.

Π.χ. κάθε εργοδηγός πρέπει να φροντίζει για την ποιότητα, αλλά πολλές βιομηχανίες δημιουργούν επιτελικά τμήματα ελέγχου ποιότητας που έχουν εξουσία σ'αυτήν ακριβώς την λειτουργία.

Η λειτουργική εξουσία παραβιάζει μια από τις πιο ιερές αρχές της κλασσικής θεωρίας, την ενιαία διοίκηση, δημιουργώντας νέες σχέσεις συμπεριφοράς μεταξύ των ηγετικών στελεχών οι οποίες βρίσκονται έξω από το κλασσικό μοντέλο (πρότυπο).

Όρια εποπτείας ή έκταση του ελέγχου

Οι νεοκλασσικοί αντιδρούν προς δύο κατευθύνσεις απέναντι στα όρια εποπτείας όπως τα υπέθεταν οι κλασσικοί.

Η πρώτη κατεύθυνση επικρίσεων στρέφεται εναντίον των συγκεκριμένων αριθμών που αναφέρουν οι κλασσικοί π.χ. 15-25 υφιστάμενοι για εποπτεία κατωτέρας βαθμίδας και 5-8 ανωτέρας.

Υποστηρίζουν ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τα κατά περίπτωση "ικανοποιητικά ή μη ικανοποιητικά" όρια εποπτείας δεν είναι τα συγκεκριμένα νούμερα αλλά α) οι ατομικές διαφορές στην ικανότητα των ηγετικών στελεχών, β) η αποτελεσματικότητα των επικοινωνιών, γ) η αποτελεσματικότητα του τυπικού ελέγχου που ασκείται στις εκτελεστικές εργασίες και δ) η οργανωτική φιλοσοφία σχετικά με τη συγκέντρωση ή την αποκέντρωση της εξουσίας (10).

Η δεύτερη κατεύθυνση των νεοκλασικών επικρίσεων είναι ακόμα πιο σημαντική. Στρέφεται εναντίον της "προδιάθεσης στενή εποπτεία" στην κλασσική θεωρία. Τα περισσότερα κλασσικά "ιδεώδη" όρια εποπτείας σημαίνουν στενό διοικητικό έλεγχο των υφισταμένων. Οι αναφερόμενοι αριθμοί των 4-6 υφισταμένων στελεχών ή των 15-25 κατωτέρων είναι ιδεώδη επειδή επιτρέπουν στον προϊσταμένο τους να τα επιβλέπει στενότερα.

Σύμφωνα με τα σύγχρονα ρεύματα σκέψης, οι νεοκλασικοί τονίζουν ότι ιδεώδη όρια είναι εκείνα που ελαττώνουν το στενό έλεγχο μέσω της εξουσιοδότησης δημιουργώντας αποκεντρωμένη δομή.

(10) Αυτοί οι τέσσεροι παράγοντες προέρχονται από τις ακόλουθες πηγές: PfiFFuer, John M. : The "Third Dimension of Organization, in Personnel, March, 1952, pp 391-399 - Suojoueu, Waiuo W. The spau of catrol Fait of Fable? in Advanced Management Nov. 1955 - schaffir, Walter B, "Current Trends in Organization in: Management Review, March 1954, pp 145-146 Για την συζήτηση προσπάθειας καθορισμού των ορίων ασκήσεως εποπτείας (εκτάσεως ελέγχου) βλ. Stieglitz, Harold: Optimizing span of control, in management Record, Sept. 1962.

λένε ότι έχει αποδειχθεί πως η μέθοδος αυτή, που δίνει στο άτομο μεγαλύτερη ανθρώπινη ικανοποίηση και εξασφαλίζει πιο οικονομική επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας. Έτσι ενώ η προδιάθεση των κλασικών είναι υπέρ της στενής εποπτείας, οι νεοκλασικοί ευνοούν την χαλαρή εποπτεία.

Η κίνηση των "Ανθρωπίνων σχέσεων"

Η κίνηση των Ανθρωπίνων σχέσεων άρχισε το 1927, κυρίως από τον Elton Mayo⁽¹¹⁾ και τους F.J. Roethlisberger & W. J. Dickson⁽¹²⁾ και έφερε έναν καινούργιο προσανατολισμό στην μελέτη της οργάνωσης.

Οι κλασικοί πίστευαν πως οι ορθολογικές οικονομικές υποθέσεις περί των κινήτρων των ανθρώπων ήταν αρκετές για να εξηγήσουν την εργασιακή συμπεριφορά μέσα στις οργανώσεις (οικονομικές μονάδες).

Οι ερευνητές του Hawthorne χρησιμοποιώντας επιστήμες της συμπεριφοράς (ή διαγωγικές), όπως η κοινωνιολογία και η ψυχολογία, έδειξαν ότι η ανθρώπινη παρακίνηση ήταν πολύπλοκη και δεν μπορούσε να γίνει κατανοητή παρά μόνο με έρευνες προσανατολισμένες προς την συμπεριφορά.

Οι οπαδοί των ανθρωπίνων σχέσεων δεν διατύπωσαν ακριβώς κάτι που θα μπορούσαμε να το πούμε "οργανωτική θεωρία". Μάλ-

(11) Mayo Elton: The human problems of an industrial civilization. The viking press, New York, 1933.

(12) Roethlisberg, F.J. Dickison, William I. : Management and the worker, Harwar Univ. Press, Canbridge, Mass, 1939

λον τροποποιούσαν την κλασική θεωρία.

Η κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων στηρίχθηκε στα πειράματα του Elton Mayo⁽¹³⁾

Κλασική έχει απομείνει η πολύχρονη έρευνα του Elton Mayo⁽¹⁴⁾ σχετικά με τη σημασία που έχει η επίδειξη μέριμνας για τον εργαζόμενο και την άμεση επίδρασή της επάνω στο ηθικό και στην απόδοσή του.

Η έρευνα του Μ. γνωστή ως "Hawthorn Experiment" οργανώθηκε στην Ηλεκτρική Εταιρεία του Σικάγου σε μεγάλη έκταση. Συνολικά χρειάστηκαν πέντε χρόνια (1927-1932) για τα πειράματα και την συναγωγή του υπολοίπου υλικού και άλλα επτά, για να περατωθεί η ταξινόμηση και επεξεργασία του. Απλώθηκε σε είκοσι τρεις πειραματικές περιόδους, που η διάρκεια τους ήταν διαφορετική, κατά τις ειδικότερες ανάγκες της έρευνας και τις συνθήκες της εργασίας. Αρχικά ο Ε. Mayo ξεκίνησε με σκοπό να μελετηθούν συστηματικότερα οι συνθήκες του υλικού περιβάλλοντος στους χώρους της εργασίας, όπως ο φωτισμός, ο αερισμός, η θέρμανση κ.λ.π. από την άποψη της σχέσης τους με την απόδοση. Με μεθοδικότητα ανάλογη προς το είδος παρόμοιων μελετών επιζητήθηκε συστηματική απομόνωση των κατά μέρος αυτών συνθηκών, που επρόκειτο να μελετηθεί η επίδρασή τους. Η μια ύστερα από την άλλη άλλαζαν οι συνθήκες προς το καλύτερο, και υπέβαλε σε ακρι-

(13) Βλ. Γεδεών Σοφία: Ψυχολογικά θέματα δια διοικητικά στελέχη. Ανθρώπινες σχέσεις - Η ψυχολογική θεμελίωση ΑΒΣΠ, Πειραιάς, 1963, σελ. 171-177.

(14) Ο Elton Mayo γεννήθηκε στην Αυστραλία το 1880 και πέθανε στις ΗΠΑ το 1949. Αρχικά σπούδασε ιατρική και κατά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο ασχολήθηκε με τις πολεμικές νευρώσεις. Στης ΗΠΑ πήγε πρώτη φορά το 1923.

βή μέτρηση την απόδοση των εργαζομένων, πριν από την βελτίωση των συνθηκών και ύστερα από αυτήν, για να γίνουν οι απαραίτητες συγκρίσεις⁽¹⁵⁾.

Δεν είναι ανάγκη βέβαια να τονίσουμε ότι η βελτίωση των υλικών συνθηκών στους χώρους της εργασίας είχε θετική επίδραση επάνω στην απόδοση.

Σημαντικότερο όμως απ'όλα κατά πολύ υπήρξε κάποιο άλλο πόρισμα, που αποτέλεσε πηγή εκπλήξεων για τους τεχνικούς της οργάνωσης.

Κατά την μελέτη των συνθηκών φωτισμού η απόδοση της εργασίας παρέμεινε υψηλή και όταν οι εργαζόμενοι ξαναγύρισαν στους συνηθισμένους φωτιστικούς όρους, στο πειραματικό, ως πούμε καθεστώς φωτισμού. Παρέμεινε εξίσου υψηλή, για αρκετό χρονικό διάστημα ακόμη και όταν για σκοπούς πειραματικούς ο φωτισμός είχε γίνει ασθενέστερος, δηλαδή οι συνθήκες εργασίας δυσμενέστερες από την υλική αυτή άποψη.

Για τον έλεγχο και την επαλήθευση των πορισμάτων αυτών επακολούθησε ειδική σειρά πειρατισμών καθώς και παρατηρήσεων και συγκέντρωση γνώμων των εργατών με την βοήθεια ανάλογου ερωτηματολογίου, που δόθηκε σε 20.000 εργάτες.

Ο πειραματισμός ήταν ο ακόλουθος:

Ένα μικρό συνεργείο από πέντε νέες εργάτριες αποτέλεσε τα πρόσωπα του πειραματισμού. Ειδικός χώρος χρησιμοποιήθηκε

(15) Ανάλυση των ερευνών και πορισμάτων του E. Mayo βλ. σε περιοδικό "Σπουδαί" έτος Ε' 1954-1955 τεύχος 3, σελ. 97, από τον Ιω. Χρυσόχου, με βάση δημοσίευμα του περιοδικού "Time" της 14 Απριλίου 1952. Κριτική των πορισμάτων, στο βιβλίο του J.A.C. Brown, The social Psychology of Industry, εκδόσεις Polican, (Peguin Books)

που προσεφέρετο στον έλεγχο των συνθηκών εργασίας και στις μεταβολές, που οι πειραματιζόμενοι θα επέφεραν. Οι συνθήκες εργασίας, που κάθε φορά απεμονώνοντο και μεταβάλλοντο, αφορούσαν τα ακόλουθα σημεία:

Εισαγωγή διαλειμμάτων, αλλαγή συστήματος αμοιβής της εργασίας, εναλλαγή τη εργασίας κατά το διάστημα της ημέρας ή της εβδομάδας, καλύτερος φωτισμός, ρύθμιση της θερμοκρασίας κ.λ.π.

Για να απομονωθούν τελείως όμως οι παράγοντες του περιβάλλοντος, που κάθε φορά επρόκειτο να μελετηθούν, έπρεπε κατά τα λοιπά οι συνθήκες ζωής και εργασίας να είναι οι ίδιες κατά το δυνατόν και για τα πέντε αυτά κορίτσια. Η εργασία ήταν εργασία σειράς όπως λέμε, εργασία επαναληπτική, επομένως ψυχική κοπιαστική. Περιοδική ιατρική εξέταση όσο διάστημα διήρκησε ο πειραματισμός, είχε σκοπό να ελέγξει, να σημειώνει και εξουδετερώνει την εμφάνιση τυχόν εντόνων φαινομένων κόπωσης. Σημειωνόταν επίσης ο αριθμός των ωρών του ύπνου των εργατριών και δινόταν ιδιαίτερη προσοχή στη διατροφή τους σε είδος, και ποσότητα.

Με την βελτίωση των κατά μέρος συνθηκών εργασίας η απόδοση παρουσίαζε, όπως ήταν φυσικό, κι αυτή βελτίωση σε ποσότητα και ποιότητα. Αλλά και το ηθικό των εργατριών ήταν επίσης άριστο κατά τους 18 μήνες που διήρκεσαν οι πειραματισμοί με τις παραλλαγές συνθηκών που επέβαλε το πρόγραμμα των ερευνών. Όμως παρατηρήθηκε και τώρα το περίεργο και όχι αμέσως ευεξηγήτο φαινόμενο, να παραμένει υψηλή η απόδοση, το ηθικό ακμαίο και όταν οι εργάτριες, ξαναγύρισαν στις κανονικές συνθήκες

εργασίας τους, Ξανάρχισαν να εργάζονται για 48 ώρες την εβδομάδα και στερήθηκαν όλες τις άλλες ανέσεις και τις φροντίδες που τους επιδαψίλευσαν. Και τα συνηθισμένα παράπονα είχαν και αυτά περιοριστεί πολύ πιο πέρα από ότι κανονικά ήταν πιθανό

Γενικά διαπιστώθηκαν μεταβολές στη διάθεση για εργασία στους εργάτες και εργάτριες, που έλαβαν μέρος στον πειραματισμό. Έδειχναν πολύ ενδιαφέρον για αυτά που γίνονταν. Απέδιδαν την ύψωση της αποδοσής τους στην καλύτερη ατμόσφαιρα της πειραματικής αίθουσας, που έκανε την εργασία πιο ελεύθερη, πιο ευχάριστη, πιο ευτυχισμένη. Σε συντομία, η ερμηνεία που έδωσε ο οργανωτής των ερευνών αυτών ο Elton Mayo για τη μεταβολή της διάθεσης προς την εργασία, μιας διάθεσης που επηρέαζε προς την απόδοση ευνοϊκά, και υπό δυσμενείς ακόμα υλικούς αντικειμενικούς όρους, ήταν η ακόλουθη:

Ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονταν κατά την διάρκεια των πειραμάτων, ότι τους μεταχειρίζονταν σαν ανθρώπινα πλάσματα. Οι διαθέσεις αυτές των εργατών που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα συντέλεσαν στο να δημιουργηθεί ένα τέτοιο ψυχολογικό κλίμα, που ίσχυσε να επηρεάσει και τους υπόλοιπους εργάτες της επιχείρησης, που ανέβαιναν, όπως είπαμε σε 20.000. Και εργαζόμενοι που αισθάνονται, συνεχίζει ο E.M., ότι τους μεταχειρίζονται σαν ανθρώπινα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους, εργάζονται καλύτερα και αποδίδουν περισσότερα.

Οι έρευνες αυτές του Elton Mayo και των συνεργατών του με την τόσο απροσδόκητη τροπή τους αποτέλεσαν ένα μεγάλο σταθμό ορόσημο στην ιστορία των συζητήσεων γύρω από τον ανθρώπινο μόχθο, γύρω από την σπουδή του λεγόμενου "ανθρώπινου παράγοντα".

Σταθμός υπήρξαν και είναι όχι τόσο για τη μεγάλη έκταση που πήραν και τη διάρκειά τους, αλλά για τα πορίσματα, στα οποία κατέληξαν. Φώτισαν την πρωταρχική αξία του ανθρωπίνου παράγοντα ως παράγοντα ψυχολογικού, και τη προτεραιότητα σε σύγκριση με τους φυσιολογικούς και τους φυσικούς όρους της εργασίας, λιγότερο συλληπτή και χειροπιαστή από την φυσική ατμόσφαιρα, αποτελεί μια πραγματικότητα. Όχι λιγότερο σημαντική από εκείνην. Έτσι έστρεψαν την προσοχή των μελετητών στην σημασία του ψυχολογικού κλίματος μέσα στους χώρους, που ζουν και κινούνται μάζες ανθρώπων και ακόμη, τη σημασία των αμοιβαίων επιδράσεων των εργαζομένων, που είναι οικύριοι φορείς του κλίματος αυτού. Με δύο λέξεις ο E. Mayo με τις παραπάνω έρευνές του και των αμέσων συνεργατών του εξαίρει:

- α) την σημασία των ανθρωπίνων διαθέσεων για την απόδοση (ρόλος ηθικού).
- β) την σημασία του ψυχο-κοινωνικού κλίματος (ρεύματα στο ανθρώπινο περιβάλλον) για τις ανθρώπινες διαθέσεις, τη διαμόρφωση κατ' έατεύθυνσή τους και τις επιπτώσεις του σε τελευταία ανάλυση πάνω στην απόδοση.

Η έξαρση των δύο αυτών βασικών συντελεστών φαίνεται άλλωστε και στους τίτλους των δύο βιβλίων του Mayo και των συνεργατών του, που παρουσίασαν το ιστορικό και τα πορίσματα των ερευνών του. Το πρώτο, που κυκλοφόρησε το 1933, έχει τον τίτλο "Τα ανθρώπινα προβλήματα ενός βιομηχανικού πολιτισμού (The human problems of a industrial civilisation). Το δεύτερο που η έκδοσή του επακολούθησε μερικά χρόνια αργότερα, "Τα κοινωνικά προβλήματα ενός βιομηχανικού πολιτισμού" (The social Problems of an industrial civilisation).

Για τον Elton Mayo "η ανακάλυψη των κοινωνικών συντελεστών εργασίας αποτέλεσε μια καινούργια βιομηχανική επανάσταση".

Όσο για τους κριτικούς του, η γνώμη τους πάνω στα πορίσματα μπορεί να συνοψισθεί στις ακόλουθες λίγες λέξεις:

Οι ειδικοί της βιομηχανίας ανάμεσά τους τα βρήκαν αληθινά αλλά όχι σημαντικά.

Οι ειδικοί κοινωνικοί ψυχολόγοι, αληθινά αλλά πρόδηλα.

Οι κοινωνιολόγοι, αληθινά αλλά χωρίς να προχωρούν σε βάθος. Άσχετα από τη στάση τους, που κήρυξε ο Ε.Μ. , εγκαινιάζοντας έτσι μια νέα περίοδο στη μελέτη της ανθρώπινης απόδοσης και των συντελεστών της, και τερματίζοντας τη μονοκρατία του Τεύλορισμού.

Βασικές παραδοχές

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο μπορούμε να πούμε πως κυριαρχεί η λεγόμενη "σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων".

Οι βασικές παραδοχές της σχολής αυτής; όπως τις διατύπωσε ο D.Mc Gregor είναι:

Η κατανάλωση σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο και στο παιχνίδι και στην ανάπαυση. Το μέσο άτομο δεν αισθάνεται απέχθεια για την εργασία. Κάτω από ορισμένες ελεγχόμενες συνθήκες, η εργασία μπορεί να είναι πηγή ικανοποίησης (οπότε θα εκτελεστεί πρόθυμα), ή πηγή δυσαρέσκειας (οπότε και θα αποφευχθεί, στα μέτρα του δυνατού).

Η ευθύνη για την επιτευξη ορισμένων σκοπών υπάρχει σε συνάρτηση με τις ανταμοιβές που συνδέονται με την πραγματοποίησή τους. Η σπουδαιότερη από αυτές τις ιδιοτελείς ανταμοιβές είναι

η ικανοποίηση του εγώ και της ανάγκης αυτοδημιουργίας και μπορεί να παραχθεί απ'ευθείας από την προσπάθεια για την πραγματοποίηση των σκοπών.

Το μέσο άτομο μαθαίνει, μέσα στις κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να δέχεται, αλλά και να αναζητά τις ευθύνες. Η αποφυγή των ευθυνών, η έλλειψη φιλοδοξίας, η αναζήτηση της ασφάλειας αποτελούν, γενικά συνέπειες της εμπειρίας και δεν είναι έμφυτα χαρακτηριστικά του ανθρώπου.

Τα σχετικά μεγάλα αποθέματα φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας για την επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων είναι πλατιά και όχι στενά διαδεδομένα μέσα στον κόσμο.

Στις συνθήκες της σύγχρονης ζωής, το πνευματικό δυναμικό του μέσου ατόμου υποαπασχολείται.

Μπορούμε να πούμε πως η σχολή των "ανθρωπίνων σχέσεων", μεταθέτει το πρόβλημα της διαμόρφωσης της εργασίας στην δημιουργία ενός κλίματος συμμετοχής του εργαζόμενου στους σκοπούς της επιχείρησης. Δεν απορρίπτει ούτε τη βελτίωση των φυσιολογικών συνθηκών, ούτε την αμοιβή με βάση την απόδοση, που πρότεινε ο Ταίηλορ. Πάει πιο μπροστά και προτείνει την προσφορά του αυταρχικού ελέγχου εκ των άνω και της αντικατάστασής του με τον αυτόελεγχό του εργαζόμενου. Ο εργαζόμενος δεν πρέπει να αισθάνεται ότι υπηρετεί την επιχείρηση, αλλά ότι ανήκει σε αυτήν και συμβάλλει αυτόβουλα στην επιτυχία των στόχων της.

Στην πράξη, αυτό μεραφράζεται στη δημιουργία μηχανισμών που να επιτρέπουν την κυκλοφορία των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση, όχι μόνον από πάνω προς τα κάτω (διαταγές, εντολές, οδηγίες) αλλά και από κάτω προς τα πάνω (προτάσεις, ιδέες,

αντιδράσεις). Οι μηχανισμοί αυτοί μπορεί να είναι μικτές επιτροπές από ανώτερους και κατώτερους, από κοινού καθορισμός στόχων παραγωγής, η επαγγελματική επιμόρφωση των εργαζομένων η συμμετοχή του προσωπικού στα κέρδη της επιχείρησης. Στην καθημερινή σχέση ανωτέρου-κατωτέρου αυτό σημαίνει ένα κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας, αντί για την μονόπλευρη αυταρχική σχέση της σχολής του Ταίηλορ.

Κίνητρα για εργασία

Στο ερώτημα "γιατί δουλεύουν οι άνθρωποι" μπορούμε να απαντήσουμε ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που ωθούν τον άνθρωπο να εκτελέσει μια εργασία (σε διαφορετικό βαθμό η κάθε κατηγορία, ανάλογα με τις περιστάσεις):

1) Κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η εργασία αυτή καθαυτή. Είναι αυτό που θα λέγαμε "μεράκι". Μπορούμε να βρούμε πολλά παραδείγματα ανθρώπων που ξοδεύουν χρόνο, προσπάθεια και χρήμα χωρίς να περιμένουν από τη δουλειά τους κανένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα -ούτε με την έννοια της παραγωγής, ούτε όμως και με την έννοια της αναγνώρισης από το κοινωνικό περιβάλλον. Το χόμπυ είναι μια ακραία περίπτωση, αλλά και στην κάθε δουλειά μπορούμε να διακρίνουμε μια τέτοια διάσταση.

2) Κίνητρα που έχουν σχέση με την κατάσταση, το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας. Το άτομο περιμένει μη υλικές απολαβές. Τέτοιες μη υλικές απολαβές από την προσφορά της εργασίας είναι η αναγνώριση της προσωπικότητας, η συντροφικότητα με τους συ-

ναδέλφους, η δύναμη της επιβολής, η κοινωνική άνοδος, η ελευθερία για την λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα έκφρασης της δημιουργικότητας κλπ. Μια τέτοια διάσταση είναι πολύ εμφανής στη δουλειά ενός καλλιτέχνη αλλά ακόμα και στην περίπτωση ενός εργαζόμενου εκατομμυριούχου, ενός συνδικαλιστή, ενός γιατρού.

3) Κίνητρα σαφώς εξωτερικά, που βέβαια το πιο προφανές είναι η χρηματική αμοιβή από την εκτέλεση της εργασίας και, γενικά το προσδοκώμενο υλικό κέρδος. Επίσης η εργασία για την εκμάθηση μιας τέχνης ή μιας επιστήμης δείχνει ένα κίνητρο αυτής της κατηγορίας.

Οι τρεις αυτές κατηγορίες κινήτρων είναι ιεραρχημένες με αυτήν την σειρά δηλαδή η (1) δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την (2) και η (2) από την (3). Σε μια ιδεατή περίπτωση, η κάθε εργασία θα έπρεπε να δίνει αρκετή ικανοποίηση αυτή καθαυτή. Στην πράξη, βλέπουμε ότι τα κίνητρα (3) συμπληρώνουν την έλλειψη των (2) και των (1), δηλαδή οι υλικές απολαβές δεν λειτουργούν παρά σαν αποζημίωση για την απουσία προσωπικών και κοινωνικών απολαβών.

Μια άλλη παρατήρηση είναι ότι η συμβολή της κάθε μιας από τις τρεις κατηγορίες δεν είναι γνωστή, ούτε από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Έτσι βλέπουμε, πολλές φορές τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την έλλειψη ικανοποιητικών ανθρωπίνων σχέσεων στο περιβάλλον εργασίας να εκφράζεται με τη μορφή οικονομικών διεκδικήσεων, απουσιών, σπατάλης υλικών. Ακόμη και αν αντιμετωπιστούν τέτοιου είδους αντιδράσεις είναι φυσικό ότι δεν θα λυθεί το ουσιαστικό πρόβλημα.

Βλέπουμε επίσης ότι δεν είναι δυνατόν ο εργαζόμενος να ξέρει εκ των προτέρων ποια δουλειά θα του δώσει τη μεγαλύτερη ικανοποίηση, ούτε αντίστροφα, να διαμορφωθεί μια δουλειά που να δίνει σε όποιον την εκτελεί απόλυτη ικανοποίηση. Γιατί αυτό που είναι καθοριστικό είναι το δυνάμιο εργαζόμενος-εργασία. Για παράδειγμα μια εργασία μονότονη δεν είναι αναγκαστικά πληκτική. Αν αυτός που την εκτελεί έχει την ευκαιρία να ονειροπολεί, ή να κουβεντιάζει με τους συναδέλφους του, είναι πιθανό ότι "δέν θα καταλάβει πως περνάει η ώρα".

Ένα άλλο ενδιαφέρον σημείο είναι το γεγονός ότι μια δεδομένη κοινωνία (ή μικρο-κοινωνία του χώρου μιας εργασίας) "χαρακτηρίζει" την κάθε εργασία.

Το να είναι κανείς υπηρέτης είναι εξαιρετικά επιτημητικό στη σύγχρονη κοινωνία, ενώ στον 19ο αιώνα ήταν πολύ προτιμότερο από το να είναι εργάτης εργοστασίου.

Πρέπει λοιπόν να ερευνάται ποιά είναι η εικόνα που έχει ο κάθε εργαζόμενος για το κάθε πόστο.

Νέες μέθοδοι διαμόρφωσης εργασίας

Τα τελευταία χρόνια εφαρμόζονται στην ευρωπαϊκή βιομηχανία ορισμένες νέες μέθοδοι διαμόρφωσης της εργασίας (job design), που έχουν σαν κοινό χαρακτηριστικό, ότι απορρέουν από την προσπάθεια να ληφθούν υπόψη οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων. Διάφορες επιχειρήσεις, όλο και περισσότερες, τις εφαρμόζουν πειραματικά και, παρ'όλο που δεν έχουν γενικευτεί, μπορούμε να πούμε ότι ήδη έχουν ενταχθεί σαν αναπόσπαστο κομμάτι της μελέτης εργασίας. Οι μέθοδοι είναι:

- Εναλλαγή θέσης εργασίας (job rotation)

Για να μειωθεί το αίσθημα της μονοτονίας, αλλά και η σωματική κόπωση του εργαζομένου, από την αδιάκοπη εκτέλεση της ίδιας εργασίας, φροντίζουμε να τον μεταθέσουμε κάθε ορισμένο χρονικό διάστημα, σε άλλη θέση (πρόστο). Αυτό βέβαια προϋποθέτει, αφ' ενός μεν ότι ο εργαζόμενος έχει εκπαιδευτεί στην εκτέλεση δύο ή περισσότερων εργασιών, και αφ' ετέρου, ότι δεν υπάρχει μισθολογική διαφορά μεταξύ των εργασιών αυτών. Εκτός από την καταπολέμηση της ψυχικής και σωματικής κόπωσης, επιδιώκεται έτσι και μια γενικότερη ικανοποίηση του εργαζόμενου, μια και του δίνεται η εντύπωση ότι είναι κάπως "πολυτεχνίτης". Το περιεχόμενο της κάθε μιας από τις θέσεις εργασίας μένει αναλλοίωτο, το μόνο νέο στοιχείο είναι η εναλλαξιμότητα. Από την άλλη πλευρά, είναι φανερό ότι με τη μέθοδο αυτή αντιμετωπίζονται πολύ ευκολότερα οι απουσίες των εργαζομένων για την εξισορρόπηση μιας γραμμής παραγωγής.

- Διεύρυνση θέσης εργασίας (job enlargement)

Εδώ ο εργαζόμενος δεν μετατίθεται περιοδικά, αλλά το περιεχόμενο της εργασίας του διευρύνεται με την προσάρτηση γειτονικών εργασιών. Ο εργαζόμενος πάλι εκπαιδεύεται στην εκτέλεση δύο ή περισσότερων εργασιών -όπως στην "εναλλαγή"- αλλά τις εκτελεί συγχρόνως και όχι διαδοχικά.

Παράδειγμα . Σε μια γραμμή συναρμολόγησης μιας συσκευής που αποτελείται από 4 τεμάχια. Στην κλασική μέθοδο, ο κάθε εργάτης προσθέτει ένα , πάντα το ίδιο, τεμάχιο κάθε μέρα. Με την "εναλλαγή" κάθε μέρα ο εργάτης κάθεται σε διαφορετική θέση και προσθέτει το αντίστοιχο τεμάχιο στη συσκευή. Με την

"διεύρυνση" ο κάθε εργατής προσθέτει και τα 4 τεμάχια και έτσι φτιάχνει μόνος του μια ολόκληρη συσκευή. Μαζί με την μονοτονία καταπολεμάται έτσι και το ψυχολογικό αίσθημα του ανικανοποίητου που έχει κανείς όταν οι ενέργειές του δεν αποδίδουν ένα από αποτέλεσμα.

Στόχος της "διεύρυνσης" είναι ο κύκλος εργασίας να φτάσει τουλάχιστον τα λίγα λεπτά, καμιά φορά μέχρι και μισή ώρα.

Από την πλευρά του εργαζόμενου, το περιεχόμενο της εργασίας του πόστου δεν αλλάζει ποιοτικά, αυξάνει όμως αθροιστικά με την παράθεση συνεχόμενων στοιχειωδών εργασιών. Από την οργανωτική πλευρά της εργασίας, όμως, η μεταβολή είναι πολύ μεγαλύτερη από ότι σαν "εναλλαγή". Τίθεται θέμα νέου σχεδιασμού της παραγωγής, μελέτης, χρόνων και αλλαγής της τεχνολογίας.

- Εμπλουτισμός θέσης εργασίας (job enrichment)

Το επόμενο βήμα στη διαμόρφωση της θέσης εργασίας είναι ο "εμπλουτισμός" της. Αντίθετα με τις δύο προηγούμενες μεθόδους, όπου η επέκταση του περιεχομένου της θέσης εργασίας γίνεται οριζόντια, δηλαδή μεταξύ εργασιών του ίδιου επιπέδου, εδώ γίνεται κατακόρυφα.

Ενσωματώνονται δηλαδή εργασίες που θεωρούνται "ανώτερες" ή "κατώτερες".

"Ανώτερες" θεωρούνται οι εργασίες που εκτελούνται από έναν ειδικευμένο τεχνίτη, και όχι από τον χειριστή της μηχανής: η συντήρηση του μηχανήματος, η προετοιμασία εργαλείων κλπ.

"Κατώτερες" μπορεί να είναι η προμήθεια υλικών από την αποθήκη, η μεταφορά των προϊόντων, η καθαριότητα του γύρω χώρου.

Σημαντικό είναι εδώ ότι, εκτός από την καταπολέμηση της

μονοτονίας με την εισαγωγή μιας ποικιλίας, αυξάνεται η ανεξαρτησία του πόστου ως προς την διαδικασία παραγωγής. Η ανεξαρτησία αυτή είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την εξέλιξη προς μια αυτονομία. Η μέθοδος του εμπλουτισμού είναι ριζικά αντίθετη με τις αρχές της κλασικής οργάνωσης εργασίας που ξεκίνησε με τον Ταίηλορ.

Ο καθορισμός, η απλοποίηση και η τυποποίηση δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυστηρά. Η μελέτη εργασίας αλλάζει τώρα έννοια, αντί να επιβάλλεται στον εργαζόμενο, γίνεται ένα απαραίτητο βοήθημα γι' αυτόν. Ο εργαζόμενος αναλαμβάνει ευθύνες, ενώ αντίστοιχα οι επιτελικές υπηρεσίες περιορίζονται σε ένα ρόλο υποβοηθητικό και συμβουλευτικό.

Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματα που ανακύπτουν: Πρόσθετη εκπαίδευση του εργαζόμενου, περισσότερα πρόσόντα, επανεξέταση του συστήματος αμοιβών, προβλήματα αρμοδιοτήτων μεταξύ των τμημάτων, αναδιάρθρωση της ιεραρχίας.

- Μέθοδοι παραγωγής κατά ομάδες (group production methods)

Υπάρχει μια εμφανής σύγχυση στην ορολογία ως προς τη μέθοδο αυτή. Αναφέρονται στη βιβλιογραφία σαν "ανεξάρτητες" "ημιαυτόνομες", "αυτόνομες" ομάδες, ή ακόμα "ομάδες εργασίας προσανατολισμένες προς το προϊόν" (product-oriented work groups).

Είναι σημαντικό, αφού προκειται για μια σπουδαία καινοτομία στη θεωρία και στην πράξη της οργάνωσης της εργασίας, να αποφευχθούν οι παρερμηνείες που προκύπτουν από μια κακή εκλογή του όρου.

Αυτό που είναι κοινό σημείο σε όλες τις εφαρμογές που έγιναν και συνεχίζουν να γίνονται, είναι μια διαφορετική θεώρηση του ανθρωπίνου δυναμικού μέσα στη διαδικασία παραγωγής. Ο εργαζόμενος δεν αντιλαμβάνεται πια σαν ένα μεμονωμένο άτομο, αλλά σαν μέλος μιας δεδομένης ομάδας.

Η έννοια της ομάδας είναι το νέο στοιχείο, που πολλοί το θεωρούν επαναστατικό στην οργάνωση εργασίας.

Για να τονιστεί ότι δεν πρόκειται για οποιεσδήποτε ομάδες με την συνηθισμένη έννοια αλλά για ένα ειδικό τύπο, γράφουμε το αρχικό γράμμα με κεφαλαία.

Χρειάστηκε όπως είδαμε, μια μακρά εξελικτική πορεία για να φτάσει η οργάνωση εργασίας από τον Ταίηλορ με τη μηχανιστική θεώρηση του εργαζόμενου, μέχρι την εισαγωγή της έννοιας της Ομάδας και ακόμα περισσότερο, της έννοιας της αυτονομίας.

Πριν προχωρήσουμε στην εξέταση των μεθόδων παραγωγής κατά Ομάδες, θα πρέπει να τονίσουμε ότι βρίσκονται ακόμα στο στάδιο του πειραματισμού και της δομικής και ότι εφαρμόστηκαν σπυραδικά και μεμονωμένα στα διάφορα εργοστάσια, χωρίς να βασίζονται σε καμιά προϋπάρχουσα "θεωρία" της οργάνωσης, όπως έγινε με την μέθοδο του Ταίηλορ. Θα προσπαθήσουμε να συμπτύξουμε λοιπόν, τις ετερόκλητες αυτές εμπειρίες σε μια μέθοδο όσο γίνεται πιο ολοκληρωμένη.

Μερικά χαρακτηριστικά των μεθόδων παραγωγής κατά Ομάδες:

Ο ρόλος του εργοδηγού: Το πιο εμφανές χαρακτηριστικό είναι η αναδιάπλαση του ρόλου του εργοδηγού. Σε ορισμένες περιπτώ-

σεις, σφεροδοηγός καταργείται εντελώς. Αλλού, παρεμένει σαν εκπαιδευτής, τεχνικός σύμβουλος, ή απλός σύνδεσμος με τις διάφορες υπηρεσίες του εργοσπασίου. Συχνά εκλέγεται από τα μέλη της Ομάδας ένας εκπρόσωπος μεταξύ τους, ο οποίος αναλαμβάνει εσωτερικά το ρόλο του συντονιστή των εργασιών της και εξωτερικά το ρόλο του αντιπροσώπου της. Οπωσδήποτε, η έμφαση δίνεται στη συλλογική ευθύνη και στην κατάργηση των αυταρχικών σχέσεων.

Πολύπλευρες ικανότητες: Εντελώς αντίθετα με την κλασική αντίληψη οργάνωσης, η οποία δέχεται ότι ο εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν ξέρει να εκτελεί μόνο μια εργασία, ή τάση στην παραγωγή κατά Ομάδες είναι προς την ανάπτυξη μιαςόσο το δυνατό μεγαλύτερης κινητικότητας στο εσωτερικό της Ομάδας. Εφαρμόζεται δηλαδή η μέθοδος της "εναλλαγής", αλλά ακόμα και της "διεύρυνσης" και του "εμπλουτισμού", με τη διαφορά ότι η πρωτοβουλία ανήκει στα μέλη της Ομάδας. Το ιδανικό βέβαια θα ήταν να φτάσει η Ομάδα σε τέτοιο σημείο, που να μπορεί το κάθε μέλος να εκτελεί όλες τις εργασίες στο εσωτερικό της, συμπεριλαμβανομένης και αυτής του εργοδηγού.

Παρατηρείται όμως ότι οι προτιμήσεις διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Το σημαντικό είναι ότι δίνεται η δυνατότητα στο κάθε μέλος να εκμάθει και να αναλάβει τις εργασίες της προτίμησής του, και αυτό πάντα σε συνεννόηση με τα άλλα μέλη της Ομάδας.

Εφευρετικότητα. Έμφαση δίνεται στην παροχή ευκολιών για την εξεύρεση νέων λύσεων και βελτιώσεων από αυτά τα ίδια.

οσρόλος της υπηρεσίας μελέτης παραγωγής γίνεται συμπληρωματικός. Εδώ υπαγονται οι "κύκλοι ποιότητας" που εφαρμόζονται στην Ιαπωνία.

Προσανατολισμός προς το προϊόν. Γίνεται προσπάθεια, η κάθε Ομάδα να παράγει μόνη της ένα αυτοτελές προϊόν, ή μια ολοκληρωμένη υπηρεσία.

Το κάθε μέλος πρέπει να έχει μια πολύ σαφή αντίληψη του τι ακριβώς παράγει η Ομάδα του και πως αυτό εντάσσεται στη λειτουργία ολόκληρου του εργοστασίου. Καταπολεμάται έτσι το "φαινόμενο Zeigarnik" (στη ψυχολογία: διαταραχή του ψυχισμού που προέρχεται από την απουσία ικανοποίησης του υποσυνείδητου, όταν το αποτέλεσμα μιας ενέργειας δεν γίνεται αισθητό).

Με βάση τα παραπάνω, καθώς και τα παραδείγματα από τις μέχρι τώρα εφαρμογές των μεθόδων παραγωγής κατά Ομάδες, φαίνεται πως ο όρος "ανεξάρτητες Ομάδες" είναι λανθασμένος. Μια Ομάδα παραγωγής σε ένα εργοστάσιο δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητη. Ανεξαρτησία δεν νοείται παρά μόνο σε ένα βιοτεχνικό τρόπο παραγωγής, ενώ η βιομηχανική παραγωγή βασίζεται στην εξάρτηση και το συνδυασμό των διαφόρων παραγωγικών λειτουργιών.

Οι Ομάδες του εργοστασίου παπουτσιών Bata που παρουσιάζονται σαν πρόδρομοι των σημερινών Ομάδων, δεν είναι παρά μια βιοτεχνική παραγωγή σε μεγάλη κλίμακα. Ο σκοπός άλλωστε δεν είναι να δοθεί μεγαλύτερη ανεξαρτησία στις Ομάδες, αλλά η εξαρτησή τους να γίνει φανερή, συνειδητοποιημένη, και με βάση τη λειτουργική αναγκαιότητα.

ούτε "δημοκρατικές" μπορούσαν να λέγονται οι Ομάδες παραγωγής, όπως εμφανίστηκαν μέχρι τώρα. Γιατί στο εσωτερικό τους δεν τίθεται θέμα εξουσίας και αντιπροσώπευσης, αλλά βασίζονται σε άτυπες, προσωπικές σχέσεις.

Ο όρος "δημοκρατικός" χρησιμοποιήθηκε μεταπολεμικά για να δηλώσει ένα στυλ διοίκησης που, σε αντίθεση με το καθιερωμένο αυταρχικό, προτρέπει τον διοικούντα να δείχνει συμπάθεια, για τους διοικούμενους, κατανόηση των προσωπικών τους προβλημάτων, συμμετοχή στη δουλειά, όταν χρειάζεται, πειστικότητα, αντί για επιβολή, χαλαρότητα στην επίβλεψη. Αυτές βέβαια είναι επιθυμητές ιδιότητες, αλλά όχι κατ'ανάγκη δημοκρατικές, για τον απλούστατο λόγο ότι δεν είναι θεσμοθετημένες. Καμία διοίκηση δεν είναι δημοκρατική, αν δεν υπόκειται σε ένα δημοκρατικό "Σύνταγμα".

Οι ημιαυτόνομες Ομάδες

Το ενδιαφέρον για την οργάνωση εργασίας σε ομάδες "αυτόνομες" εμφανίστηκε πρόσφατα και η σχετική βιβλιογραφία - περιορισμένη άλλωστε - δεν έχει καταλήξει σε μια αποδεκτή ορολογία.

Προσπαθήσαμε προηγούμενα να διαφοροποιήσουμε τις τεχνικές αναδιαμόρφωσης της ατομικής εργασίας, μεταξύ τους, και να κάνουμε τη διάκριση ανάμεσα σε αυτές και στην οργάνωση σε Ομάδες. Υποστηρίξαμε ότι η σύγχυση που γίνεται μεταξύ των δύο οφείλεται στην αντίσταση στην αλλαγή, από το γεγονός ότι μόνον η ομαδική εργασία περιέχει δική της δυναμική.

Όσον αφορά τις ομάδες, οι περιγραφές περιπτώσεων που συναντάει κανείς στον ειδικευμένο τύπο τις αναφέρουν σαν ομάδες εργασίας, παραγωγής, ικανότητας, ανεξάρτητες, δημοκρατικές, αυτοοδηγούμενες, ημιαυτόνομες, αυτόνομες κ.λ.π.

Η επιλογή ονομασίας δείχνει την κατεύθυνση που επιδίωξε να πάρει η αναδιοργάνωση ή τουλάχιστον την εικόνα που θέλησε να δείξει. Η ποικιλία ονομασιών αποτελεί σύγχυση που επικρατεί στις προθέσεις αυτών που ασχολούνται με το θέμα.

Μια ομάδα κατ' αρχήν συγκεντρώνει στον ίδιο χώρο ένα σύνολο προσώπων που έχουν κοινούς δεσμούς. Ομάδες με την έννοια αυτή -θεσμοθετημένες, άτυπες, ή προσωρινές- υπάρχουν παντού μέσα στους οργανισμούς εργασίας, γιατί εξυπηρετούν ένα λειτουργικό σκοπό στην παραγωγή. Εδώ όμως δεν πρόκειται για τέτοιες ομάδες, γιατί δεν αρκεί η ομαδοποίηση των προσώπων με βάση τον ξεχωριστό λειτουργικό ρόλο τους στην παραγωγή. Πρέπει επιπρόσθετα, να υπάρχει ένας δεδομένος αριθμός μελών, ένας κοινός σκοπός, και μια συνδυασμένη δράση με προχωρημένη συνεργασία. Μια τέτοια ομάδα αρχίζει να υπάρχει απ' τη στιγμή που εμφανίζεται ένα "ομαδικό πνεύμα". Η σχετική αυτονομία του κάθε μέλους στην εξεύρεση τρόπων συνεργασίας με τα άλλα, δημιουργεί την αυτονομία ολόκληρης της ομάδας ως προς το περιβάλλον της.

Ο όρος "ημιαυτόνομες" που διαλέξαμε, εκφράζει όχι μόνο τη μερικότητα των πειραματισμών, αλλά και την περιορισμένη ελευθερία που τους δόθηκε μέχρι τώρα.

Οποσδήποτε , η αυτονομία δεν είναι δυνατόν να μετρηθεί πάνω σε μια κλίμακα, και γι' αυτό ένας σωστότερος ίσως όρος είναι "σχετικά αυτόνομες ομάδες".

Η αυτονομία μιας δεδομένης ομάδας νοείται σε σχέση με ορισμένες λειτουργίες (παραγωγή, μέλη, αρχηγός, αμοιβή κλπ) με διάφορο βαθμό αυτονομίας στην κάθε μια. Είναι μεν δυνατόν να γίνει μερική σύγκριση μεταξύ ομάδων, όχι όμως να εκτιμηθεί η αυτονομία μιας ομάδας, εφόσον είναι αδύνατον να αξιολογηθεί η σπουδαιότητα της κάθε λειτουργίας.

Χρησιμοποιήθηκε επίσης η έκφραση "ανεξάρτητες ομάδες" Αυτό είναι εντελώς λανθασμένο, γιατί καμιά ομάδα μέσα σε ένα εργοστάσιο, ή οποιοδήποτε παραγωγικό οργανισμό δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητη.

Κατ' αρχήν, η παραγωγική ομάδα δεν είναι αυτόνομη, γιατί αν ήταν δεν θα χρειαζόταν να ενταχθεί μέσα σε μια επιχείρηση.

Επειτά , η μόνη ανεξαρτησία που απολαμβάνουν οι ομάδες οι οποίες έχουν δοκιμαστεί μέχρι τώρα, είναι σε επιχειρησιακό επίπεδο, και μάλιστα περιορίζεται στην κατανομή των εργασιών και των παύσεων, εφόσον για κάθε άλλο θέμα εξαρτώνται από το περιβάλλον.

Το πρόβλημα δεν είναι να επιδιωχθεί η απόλυτη ανεξαρτησία , γιατί εξάρτηση πάντα θα υπάρχει και είναι φυσικό να υπάρχει ανάμεσα στα μέρη ενός παραγωγικού μηχανισμού.

Η μόνη ανεξαρτησία που μπορεί να επιδιώξει η ομάδα είναι στη διαχείριση των κενών που αφήνουν οι τεχνολογικές οικονομικές και λειτουργικές αναγκαιότητες. Δεν πρόκειται

λοιπόν για λιγότερη εξάρτηση, αλλά για ρύθμιση της αναγκαστικής εξάρτησης. Η επιδίωξη της αυτονομίας συνεπάγεται την αναγνώριση της στενής και αναγκαστικής αλληλοεξάρτησης των ομάδων και την ένταξη της σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης.

Η πιο πετυχημένη ονομασία φαίνεται να είναι αυτή που χρησιμοποιήθηκε στη Νορβηγία: "αυτο-οδηγούμενες ομάδες". Πράγματι η ομάδα οδηγεί τον εαυτό της πάνω στο δρόμο που χάραξε η Διεύθυνση, όπως ένα αυτοκίνητο κινείται πάνω σε μια λεωφόρο. Για να διατηρήσουμε την παρομοίωση, η ομάδα είναι αυτόνομη, όταν παίζει συγχρόνως δύο ρόλους: αφ' ενός οδηγεί το "όχημα" της παραγωγής και αφ' ετέρου συμμετέχει στη χάραξη της "λεωφόρου" της διοίκησης της επιχείρησης.

Συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων

Όπως είναι γνωστό, σύμφωνα με το κλασικό πρότυπο, οι αποφάσεις σε μια οργάνωση λαμβάνονται από μια ολιγάριθμη ομάδα ατόμων που ανήκουν στις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες. Πολλές φορές μάλιστα δεν υπάρχει ούτε η μικρή αυτή ομάδα, αλλά οι αποφάσεις λαμβάνονται από ένα και μόνο άτομο τον επικεφαλής δηλαδή μιας οργάνωσης.

Αντίθετα η Σχολή της Ανθρώπινης συμπεριφοράς υποστηρίζει ότι σε μια οργάνωση οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με την συνεργασία όσο το δυνατόν περισσότερων από τα μέλη της. Ειδικότερα, τονίζεται ότι εφόσον οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε μια οργάνωση έχουν άμεσες επιπτώσεις

στην εργασία αλλά και γενικότερα στη ζωή εκείνων που καλούνται να τις εφαρμόσουν, είναι φυσικό να ενδιαφέρονται οι τελευταίοι αυτοί για τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα θέματα που τους αφορούν. Ακόμα, υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι θα επιδιώξουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας αποφάσεως, στην λήψη της οποίας συνέπραξαν και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε "εκ των άνω" και για την οποία δεν ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί. Παράλληλα εξετάζοντας το θέμα από πιο τεχνική άποψη, οι οπαδοί της Σχολής της Ανθρώπινης συμπεριφοράς υπογραμμίζουν ότι ακόμα και ένας άριστα καταρτισμένος και ικανός προϊστάμενος, είναι βέβαιο ότι θα βελτιώσει την ποιότητα των αποφάσεών του, αν η δική του ικανότητα και πείρα συνδυαστεί με εκείνη άλλων ανθρώπων (δηλ. των υφισταμένων του).

Υποστηρίζεται τέλος ότι αποτέλεσμα μιας τέτοιας διαδικασίας λήψεως αποφάσεων θα είναι η ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των οργανώσεων, μέλη των οποίων αποτελούν, εφόσον άλλωστε, σύμφωνα με ορισμένες απόψεις, "διοικώ" σημαίνει "λαμβάνω αποφάσεις" (16)

θα ήταν βέβαια ανακρίβεια να ισχυρισθούμε ότι οι παραπάνω απόψεις αποτελούν κάποιο σημαντικό νεώτερισμό που ανέτρεψε ό,τι ως τώρα ήταν παραδεδειγμένο σχετικά με τη διοίκηση

(16) (βλ. Herbert Simon, The new science of management Decision, Harper and Bros, 1960).

μιας οργανώσεως.

Πραγματικά, δεν αποτελούν όσα σε συντομία αναφέραμε παραπάνω, παρά μια μεταφορά "εις τα καθ' ημάς" όσων από την ελληνική αρχαιότητα ακόμη αποτελούσαν την βάση διοικήσεως μιας δημοκρατικής πολιτείας.

Θα παρουσίαζε ενδιαφέρον να εξετασθούν σχετικά τα αίτια της μακράς αυτής καθυστερήσεως, στην μεταφύτευση των δημοκρατικών αρχών, στη διοίκηση των οικονομικών μονάδων. Αν και δύσκολα θα ήταν δυνατό να γίνει κάτι τέτοιο σε ικανοποιητικό βαθμό, στα πλαίσια ενός συνοπτικού σημειώματος, θα μπορούσαμε πρόχειρα, να αναφέρουμε, μεταξύ άλλων πιθανών αιτίων, τη ανάγκη υπάρξεως προσωπικού με υψηλό επίπεδο αισθήματος ευθύνης και βασική τη δυσχέρια του να δεχθούν οι ασκούντες τη διοίκηση να παραχωρήσουν μέρος από κάτι που συνήθισαν να θεωρούν αδιαίρετα δικαίωμά τους.

Αποτέλεσμα των δυσχεριών αυτών είναι το γεγονός ότι στη σημερινή πρακτική της συμμετοχικής διοικήσεως εμφανίζονται διάφοροι τύποι και βαθμοί συμμετοχής του προσωπικού. Έτσι ορισμένες περιπτώσεις που εμφανίζονται σαν εφαρμογές της συμμετοχικής διοικήσεως, δεν αποτελούν ουσιαστικά παρά "ψευδοσυμμετοχικές" καταστάσεις, όπου στους εργαζόμενους δίνεται απλώς η εντύπωση ότι μετέχουν στην λήψη αποφάσεων, που στην πραγματικότητα έχουν ληφθεί προηγουμένως από άλλους.

Πρόκειται για καταστάσεις που δεν έχει ουσιαστικά κατανοηθεί η ωφέλεια της συμμετοχής, αλλά απλώς ελπίζεται ότι αυξάνει έτσι η ικανοποίηση των ανθρώπων, (εφόσον φαίνε-

ται να αναγνωρίζεται η σημασία που έχουν για την οργάνωση) και κατά συνέπεια και η απόδοσή τους. Αλλά και όταν ακόμα έχει κατανοηθεί η χρησιμότητα της συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων και γενικότερα στη διοίκηση και η αξία της συνεισφοράς του προσωπικού στην προαγωγή των συμφερόντων της οργάνωσης ως συνόλου, υπάρχουν πολλές δυνατές βαθμίδες αναπτύξεως της συμμετοχικής αυτής διαδικασίας.

Έτσι και αν φαίνεται παράξενο, είναι πολλές φορές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που δεν φαίνονται διατεθειμένοι να συμμετάσχουν στη διαδικασία αυτή και δημιουργούν με τον τρόπο αυτό συσχέριες στη πραγματοποίηση της συμμετοχικής διοικήσεως.

Εκείνο που αποδεικνύουν όλα τα παραπάνω είναι ότι ο δρόμος για τη συμμετοχική διοίκηση είναι βέβαια τραχύς και μακρύς, οδηγεί όμως στη διαμόρφωση ενός τρόπου διοικήσεως που θα επιτρέψει να δημιουργηθούν πιο αποτελεσματικές οργανώσεις και περισσότερο ικανοποιημένοι άνθρωποι. Σήμερα πάντως η διαδικασία της συμμετοχής διέρχεται από μιά φάση πειραματισμών και ερευνών που θα συντελέσει με την πάροδο του χρόνου να γνωρίσουμε καλύτερα ποιά ακριβώς θα πρέπει να είναι η μορφή και η εκτασή της, ή αν αντίθετα θα πρέπει αυτή να μεταβάλλεται σε συνάρτηση με ορισμένους παράγοντες (όπως λ.χ. οι εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες της οργάνωσης, το μέγεθός της, η ποιότητα του προσωπικού στα διάφορα επίπεδα, κ.λ.π.)

Για τις διαδικασίες, τα προβλήματα και τις δυνατότητες της συμμετοχικής διοικήσεως μπορεί να ανατρέξει κανείς

μεταξύ άλλων στα ακόλουθα ειδικά έργα:

R. Likert, The human Organization, Mc Graw-Hill, 1967.

J. Campbell- M.Duunette - E. Lawler - K.Weick, Managerial Behavior, Reiformance and Effectiveness, Mc Graw-Hill, 1970,

M. Patchen, Participation, Achevement and Involvement of the job, Prentice - Hall, 1970, G. Odiorue, Persounel

Administration by Objectives, Irwin, 1971, D. Cherrington

J.O.Cherrington, Participattion Performance and Appraisal

"Business Horirous" 1974 Σ.Βουτηρά, Η συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, "Οικονομικός Ταχυδρόμος" 1115 και 1116, 1975.

G Tiedenthal, Avoiding the Pittfalls of Participation

"International Management" 1975.

Εναλλαγή - Διεύρυνση - Εμπλουτισμός των έργων

Έχοντας την πεποίθηση ότι το σύστημα της κατανομής της εργασίας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί, που παραμένουν πιστοί στις Τευλορικές αντιλήψεις για απλοποίηση και τυποποίηση των έργων, ακρωτηριάζει ψυχικά τους εργαζόμενους, πολλοί επιστήμονες ερευνούν τα τελευταία 20 χρόνια, για να ανακαλύψουν νέες μορφές οργανώσεως της εργασίας. Θεωρητική βάση των αναζητήσεων αυτών είναι βασικά η γνωστή "θεωρία Υ" του D.Mc Gregor (The human side of Enterprise, Mc Graw Hill, 1960), σύμφωνα με την οποία η πλειοψηφία των εργαζομένων αποτελείται από ανθρώπους που έχουν ενδιαφέροντα και φιλοδοξίες και που μπορούν να ανταποκριθούν

με επιτυχία σε καθήκοντα πολύ δυσκολότερα από αυτά που συνήθως τους ανατίθενται.

Οι αναζητήσεις αυτές αν και ξεκινούν από κοινή αφετηρία, έχουν πάρει πρακτικά ποικίλους δρόμους, ανάλογα ίσως με το βαθμό της πίστωσης των διαφόρων επιστημόνων και ερευνητών στις ανθρώπινες δυνατότητες.

Έτσι, από ορισμένους υποστηρίζεται ότι η ψυχική κόπωση, η απάθεια και η αδιαφορία των εργαζομένων, που προέρχεται από την μονότονη και απάνθρωπη εργασία που εκτελούν, μπορούν να αντιμετωπισθούν με την εναλλαγή των θέσεων εργασίας (Job Rotation) μεταξύ των εργαζομένων, σύμφωνα με κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Με τον τρόπο αυτό, λέγουν, διευρύνεται η ποικιλία των εργασιών που εκτελεί κάθε εργαζόμενος, έτσι ώστε να μην αισθάνεται κανείς σαν απλό γρανάζι μιας πελώριας μηχανής, αλλά σαν ένας μεταξύ πολλών που συμβάλλουν συνεργαζόμενοι στην εκπλήρωση κοινών στόχων.

Πολύ απλά δηλ. υποτίθεται ότι μετά την εφαρμογή ενός προγράμματος εναλλαγής θέσεων, ένας εργάτης π.χ. της αλυσίδας παραγωγής ενός εργοστασίου αυτοκινήτου θα μπορεί να θεωρεί ότι δουλειά του είναι να κατασκευάζει αυτοκίνητα, ενώ προηγουμένως πίστευε πιθανώς ότι δουλειά του ήταν η συναρμολόγηση π.χ. της δεξιάς πόρτας των αυτοκινήτων που περνούσαν μπροστά από τη θέση του στην αλυσίδα παραγωγής.

Το σύστημα αυτό οργάνωσης της εργασίας έχει βέβαια ένα σημαντικό πλεονέκτημα: είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί σχετικά εύκολα μια και ενδεχομένως δεν θα θίξει καθόλου τον

τρόπο με τον οποίο έχουν σχεδιαστεί και τυποποιηθεί τα διάφορα έργα. Αλλά για το βαθμό επιδράσεως συστήματος στην εξάλειψη των δυσμενών συνεπειών της απλοποιημένης εργασίας, υπάρχουν ορισμένες επιφυλάξεις.

Κατά διαστήματα, ο εργαζόμενος αλλάζει τη μονότονη εργασία του με μια άλλη το ίδιο μονότονη και αδιάφορη. Η αιτία της ψυχικής του κόπωσης, τα τυποποιημένα δηλαδή και εξειδικευμένα έργα, παραμένει ανέπαφη.

Για πολλούς ερευνητές, η λύση στο παραπάνω πρόβλημα φάνηκε να είναι η "διεύρυνση του έργου". (Job Enlargement). Η βασική φιλοσοφία του συστήματος αυτού, συνίσταται στην ανάθεση στον κάθε εργαζόμενο, όχι πια ενός, αλλά περισσότερων απλοποιημένων έργων. Είναι αναμφίβολο, ότι με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος αισθάνεται για ένα διάστημα ότι η εργασία του γίνεται πιο ενδιαφέρουσα -σε λίγο όμως ανακαλύπτει ότι ουσιαστικά δεν έχουν αλλάξει πολλά πράγματα. Όπως λέει ο F. Herzberg, η διεύρυνση μοιάζει "σαν να ζητούμε ένα υαλοκαθαριστή να καθαρίζει και πατώματα. Μηδέν και μηδέν ίσον μηδέν".

Αντίθετα με τη διεύρυνση, που ουσιαστικά είναι μια οριζόντια ανάπτυξη του περιεχομένου της εργασίας, ο "εμπλουτισμός του έργου" (job enrichment) αποτελεί μια κάθετη ανάπτυξη.

Για πολλούς η μέθοδος αυτή αποτελεί το μόνο ορθό δρόμο για να γίνει η εργασία πιο ενδιαφέρουσα για να παρέχει ικανοποίηση και αυτοεκπλήρωση, με δύο λόγια, για να μπορεί να προσφέρει κάποιο κίνητρο στον εργαζόμενο.

Για να επιτευχθεί βέβαια ο εμπλουτισμός των έργων χρειάζεται μια πολύ σοβαρή προσπάθεια ανασχεδιασμού της κατανομής των διαφόρων έργων, ώστε καθένα απ'αυτά να απαιτεί πια περισσότερη υπευθυνότητα και πρωτοβουλία από τον φορέα στον οποίο ανατίθεται για εκπλήρωση. Αυτό σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος θα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει γνώσεις, ικανότητες και δυνατότητες που ίσως προηγουμένως παρέμεναν ανεκμετάλλευτες.

Αυτοδιοικούμενες μικρές ομάδες εργασίας

Σε κάθε τυπική οργάνωση υπάρχουν σύνολα ατόμων που υπάγονται σε συγκεκριμένους μεγαλύτερους ή μικρότερους οργανωτικούς τομείς. Έτσι υπάρχει λ.χ. σε μια βιομηχανική μονάδα ένας αριθμός ατόμων που εργάζονται στο λογιστήριο ή στο χυτήριο ή στο τμήμα προσωπικού αυτής. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα άτομα αυτά εργάζονται με βάση συγκεκριμένες "περιγραφές καθηκόντων" και ειδικές οδηγίες που παίρνουν από τους προϊσταμένους τους, έργο δε των τελευταίων αυτών είναι να συντονίζουν τις προσπάθειες όλων των υφισταμένων τους, ώστε αυτές να τείνουν προς την εξυπηρέτηση ενός κοινού καθορισμένου στόχου.

Όσον αφορά τον αριθμό των ατόμων που υπάγονται σ'έναν προϊστάμενο, προσδιορίζεται βασικά από την πολυπλοκότητα του έργου τους, που φυσιολογικά επηρεάζει τον αριθμό των υφισταμένων, των οποίων τις προσπάθειες μπορεί να συντονίζει ένας προϊστάμενος.

Έτσι ο αριθμός ενός τέτοιου συνόλου μπορεί να είναι συχνά αρκετά μεγάλος, αν ο προϊστάμενός τους δεν αντιμετωπίζει δυσχέρεια συντονισμού των προσπαθειών τους.

Στις παραπάνω ακριβώς αρχές στηρίζεται το κλασικό οργανοδιοικητικό πρότυπο, το οποίο ειδικότερα θεωρεί όχι μόνο άσκοπη αλλά και πολλές φορές επιζήμια κάθε επαφή επικοινωνία και συνεργασία που δεν προβλέπεται από κάποιο κανονισμό ή οργανόγραμμα.

Τα τελευταία όμως χρόνια, άρχισε μια συστηματική προσπάθεια διερευνήσεως των συνεπειών που θα είχε μια αύξηση της συνεργασίας, επικοινωνίας και αλληλεξαρτήσεως μεταξύ των μελών ενός συνόλου ατόμων, στην οποία ανατίθεται η εκπλήρωση του έργου ενός τομέα μιας τοπικής οργανώσεως. Με άλλα λόγια άρχισε να εξετάζεται η σκοπιμότητα αναπτύξεως "ομάδων" εκεί που πρώτα υπήρχαν απλώς τυπικά σύνολα ατόμων.

Είναι γνωστό ότι η "ομάδα" είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ενός αριθμού ατόμων που:

- 1) επιδιώκουν έναν κοινό στόχο
- 2) έχουν ορισμένους κανόνες που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά
- 3) υφίσταται μεταξύ τους αλληλεπίδραση και επαφή και τα ίδια τα άτομα αισθάνονται σαν μέλη της ομάδας.

Μια τέτοια ομάδα είναι τόσο περισσότερο συνεκτική, όσο μικρότερο είναι το μέγεθός της, μεγαλύτερη η ομοιογένειά της (πνευματική, μορφωτική, κ.λ.π.) και περισσότερο μακροχρόνια η συμμετοχή των μελών της, ευχερέστερη η επαφή

και η επικοινωνία τους και μεγαλύτερος ο ανταγωνισμός τους προς άλλες ομάδες που επιδιώκουν παρεμφερείς σκοπούς. Αντίθετα η συνεκτικότητα μιας ομάδας μειώνεται, όταν υπάρχουν ανταγωνισμοί μεταξύ των μελών και διαφωνίες ως προς τους στόχους και τις μεθόδους επιτεύξεώς τους. Είναι προφανές, βέβαια, ότι όσο πιο συνεκτική είναι μια ομάδα τόσο μεγαλύτερη είναι η αποτελεσματικότητα της προσπάθειας επιτεύξεως των στόχων της και αντίστροφα.

Με βάση τις παραπάνω διαπιστώσεις υποστηρίζεται ότι και στο επίπεδο των τυπικών οργανώσεων είναι δυνατό να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη ομάδων από εργαζόμενους, που να συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά μιας συνεκτικής ομάδας. Στις ομάδες αυτές μπορεί να ανατίθεται η εκπλήρωση στόχων, τους οποίους έχουν προηγουμένως αποδεχθεί τα μέλη της ομάδας αυτοεπιλέγονται, ενστερνίζονται κάποιους στόχους, συνεργάζονται και συναποφασίζουν για τους τρόπους, τα μέσα και τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιήσουν, αλλά και στα πλαίσια μιας φυσιολογικής ανθρώπινης συμπεριφοράς ανταγωνίζονται προς άλλες ομάδες, πιστεύεται ότι αποτελεί στοιχείο για επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

Βέβαια η ανάπτυξη ομάδων τοπικής και περισσότερο άτυπης μορφής (κλίκες) στα πλαίσια μιας οργανώσεως, είναι ενδεχόμενο να βοηθήσει να εκδηλωθούν εντονότερα ενδεχομένες συγκρούσεις μεταξύ διοικήσεως και προσωπικού, όταν υφίσταται δυσαρμονία στους στόχους των δύο μερών. Αλλά σε τελευταία ανάλυση δεν είναι η μη εκδήλωση συγκρούσεων αλλά η εξάλειψη των αιτιών τους, με συμβιβασμό των αντίθετων επιδιώξεων, που

οδηγεί σε μακροπρόθεσμα αποδοτική συμπεριφορά.

Συμμετοχή του προσωπικού στα κέρδη ή και την
ιδιοκτησία της επιχείρησης

Η κίνηση για τη συμμετοχή του προσωπικού στην ιδιοκτησία ή μόνο στα κέρδη προήλθε από την επίδραση των σοσιαλιστικών θεωριών και με την έννοια αυτή δεν είναι νέα σαν ιδέα, αλλά ούτε και σαν πρακτική.

Πραγματικά, αναφέρεται ότι ο J. Leclaire, Γάλλος επιχειρηματίας, είχε διαμορφώσει από το 1842 ένα σύστημα συμμετοχής του προσωπικού στα αποτελέσματα της επιχείρησής του, και τελικά μετά από 27 χρόνια παραχώρησε την επιχείρηση ολοκληρωτικά σ' αυτό.

Εξετάζοντας κανείς την ιδέα από θεωρητική άποψη είναι μάλλον βέβαιο ότι θα συμφωνήσει πως τα κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ανήκουν σε όλους εκείνους οι οποίοι συνετέλεσαν στην πραγματοποίησή τους, και φυσικά σ' αυτούς περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι μέσα σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση.

Οι δυσχέρειες όμως, όχι τόσο θεωρητικές, όσο πρακτικές, προκύπτουν από τη στιγμή που θα ζητηθεί να καθοριστεί το ποσοστό των κερδών που πρέπει να δοθεί στο προσωπικό. Πράγματι, θεωρητικά στο προσωπικό θα έπρεπε να ανήκει ότι θα απέμεινε από τα κέρδη της επιχείρησης μετά την αφαίρεση των κερδών του επιχειρηματία. Μπορεί όμως να μετρηθεί, με σχετική έστω ακρίβεια, η συμβολή στα κέρδη που προήλθε από μια καλή ιδέα, μια πετυχημένη αγορά ή μια προσεκτική διαχείριση από μέρος αυτού του τελευταίου.

Στην πραγματικότητα ο προσδιορισμός τού ποσοστού των κερδών που θα πρέπει να διανεμηθούν στο προσωπικό, αποτελεί την απαρχή μόνο των σχετικών προβλημάτων. Έτσι θα πρέπει πριν καταστεί δυνατή η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος να καθοριστούν ακόμα:

α) Αν σαν κέρδη της επιχείρησης θεωρούνται αυτά που δηλώνονται στο λογαριασμό των "αποτελεσμάτων χρήσης" και που μπορεί να είναι σκόπιμα περιορισμένα από τον επιχειρηματία ή θα πρέπει να συνυπολογίζονται και τα διάφορα αποθεματικά.

β) Αν η συμμετοχή κάθε μέλους του προσωπικού θα είναι ανάλογη, με την αμοιβή του (και επομένως κατά τεκμήριο ανάλογη με την αξία της συνεισφορά του στην επιχείρηση) ή θα είναι ίση για όλους.

γ) Αν η συμμετοχή δeneίνεται ίση για όλους, ο αριθμός των χρόνων προϋπηρεσίας κάθε μέλους του προσωπικού θα λαμβάνεται ή όχι υπ'όψη κατά τον υπολογισμό του μεριδίου του;

Πραγματικά, είναι δυνατό να υποστηριχθεί ότι οι σημερινές δυνατότητες πραγματοποίησεως κερδών οφείλονται, ως ένα βαθμό σε παλιότερες προσπάθειες ορισμένων ατόμων που αποδίδουν τώρα καρπούς.

Δεν θα έπρεπε συνεπώς να έχουν τα άτομα αυτά μια αυξημένη συμμετοχή; Κάποιος πάλι που αποχώρησε από την επιχείρηση πρέπει με την παραπάνω λογική να εξακολουθήσει να παίρνει ένα μερίδιο από τα κέρδη; Αν ναι, τότε για πόσο διάστημα θα πρέπει να συμβαίνει

δ) Αν διανομή των κερδών θα γίνεται αμέσως μετά το κλείσιμο των ετησίων ισολογισμού ή τα ποσά θα συγκεντρώνονται για

το σχηματισμό ενός κεφαλαίου που θα επιτρέψει να δημιουργηθεί μια σταθερή πρόοδος για κάθε μέλος του προσωπικού, παρά μια πρόοδος που θα κυμαίνεται ανάλογα με το ύψος των κερδών κάθε περιόδου.

ε) Αν θα έχουν οι εργαζόμενοι τη δυνατότητα να διαθέσουν το μερίδιό τους από τα κέρδη για την αγορά μετοχών της επιχειρήσεως και σε ποιά τιμή (ονομαστική, χρηματηστηριακή ή άλλη).

Τα παραπάνω αποτελούν μερικά μόνο από τα προβλήματα που πρακτικά δημιουργούν δυσχέρειες εφαρμογής ενός συστήματος συμμετοχής του προσωπικού στα κέρδη, ή και την ιδιοκτησία μιας επιχειρήσεως.

Διαφορές απόψεων μάλιστα προκύπτουν όχι μόνο μεταξύ των δύο μερών (εργοδοσίας-προσωπικού) αλλά και μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων, ανάλογα με τα ειδικότερα συμφέροντα ή προτιμήσεις κάθε ατόμου.

Ακριβώς άλλωστε για το λόγο αυτό ορισμένα από τα παραπάνω θέματα αναλαμβάνει πολλές φορές να τα ρυθμίσει η νομοθεσία, σε χώρες τουλάχιστον που ο θεσμός είναι αρκετά διαδομένος (π.χ. Γαλλία, Γερμανία).

Είναι πάντως γεγονός ότι ανεξάρτητα από τις όποιες νομοθετικές ρυθμίσεις, πολλά από τα προβλήματα που αναφέρθηκαν πιο πάνω μπορούν να λυθούν, όταν η συμμετοχή του προσωπικού στα κέρδη συνδυάζονται με ένα ευρύ πρόγραμμα συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων και γενικότερα στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Πραγματικά ένας τέτοιος συνδυασμός, που ήδη αρχίζει να εφαρμόζεται, πιστεύεται ότι θα περιορίσει τα σημεία που

δημιουργούν διαφωνίες ή αμφιβολίες, θα επιτρέψει την περαιτέρω εξάπλωση του θεσμού και θα καταστήσει την επιχείρηση ένα δικαιότερο "σύστημα συνεργασίας".

Οπωσδήποτε πάντως, οι ιδιαίτερες συνθήκες κάθε επιχείρησης, κλάδου ή χώρας δεν είναι δυνατό να επιτρέψουν την διαμόρφωση ενός γενικά αποδεκτού συστήματος συμμετοχής στην ιδιοκτησία και τα κέρδη, έτσι η αναζήτηση της καταλληλότερης πρακτικά μορφής, για κάθε περίπτωση, θα πλουτίζει ακόμα πιο πολύ ίσως την εμπειρία μας.

Αυτοδιαχείριση ή αυτοδιοίκηση (self Government- self management)

Η αυτοδιαχείριση ή αυτοδιοίκηση αποτελεί την πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής του προσωπικού στη διοίκηση μιας οργάνωσης, μια και αυτή ασκείται σε μια τέτοια περίπτωση από τους εργαζόμενους και μόνο απ'αυτούς. Ακριβέστερα, πάντως, από πλευράς ορολογίας, ο όρος "αυτοδιοίκηση" θα μπορούσε να χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις εκείνες όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αποκλειστικά τη διοίκηση μιας οργάνωσης, χωρίς όμως ν'αποκτούν και την ιδιοκτησία, ενώ ο όρος "αυτοδιαχείριση" είναι πιο κατάλληλος για τις περιπτώσεις όπου τόσο η διοίκηση όσο και η ιδιοκτησία των παραγωγικών μέσων ανήκουν στους εργαζόμενους.

Ευνόητο είναι ότι στη δεύτερη αυτή περίπτωση, τα τυχόν κέρδη που πραγματοποιεί η οργάνωση ανήκουν κυρίως στους ίδιους τους εργαζόμενους σ'αυτήν.

Περιπτώσεις "αυτοδιοικήσεως" αναφέρονται sporαδικά, από

πολλά χρόνια στις χώρες με προηγμένο επίπεδο management.

Ιδιαίτερα, όμως, ενδιαφέρον -θεωρητικό και εμπειρικό- παρουσιάζει η εφαρμογή της αυτοδιαχείρησης, όπως π.χ. στη Γιουγκοσλαβία, όπου η μορφή αυτή είναι υποχρεωτική για τις κάθε μορφής οργανώσεις με προσωπικό πάνω από 10 άτομα.

Είναι προφανές, πως η εφαρμογή της αυτοδιαχείρησης προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλου κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος, που τουλάχιστον θα ευνοεί μια τέτοια προηγμένη μορφή συμμετοχής του προσωπικού. Παράλληλα όμως, πρέπει να έχουμε υπόψη ότι ένα τέτοιο σύστημα χρειάζεται πάνω απ'όλα υψηλό πολιτιστικό επίπεδο ευρύτερων τμημάτων του πληθυσμού ώστε να υπάρξουν οι προϋποθέσεις αποδοχής και ολοκλήρωσης των αυξημένων ευθυνών των συμμετεχόντων εργαζομένων. Αλλιώς, το σύστημα θα κινδυνεύει να μετατραπεί σε φανταχτερό τύπο ή χωρίς καθόλου ή με μικρή μόνο ουσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ'

Διαφορές και ομοιότητες της κλασικής και Νεοκλασικής θεωρίας

Η κλασική οργάνωση, μοιάζει με πυραμίδα. Στην κορυφή της βρίσκεται η ηγεσία και κάτω από αυτήν σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, οι υφιστάμενοι.

Τα μέλη της οργάνωσης που ανήκουν στην ιεραρχική αυτή πυραμίδα, έχουν ακριβώς προσδιορισμένα καθήκοντα, τα οποία είναι εξειδικευμένα, όσο το δυνατόν πιο πολύ.

Η εξειδίκευση θεωρήθηκε από τους κλασσικούς ως ο καλύτερος τρόπος πραγματοποίησης της αναγκαίας αποτελεσματικότητας των οργανώσεων. Αυτό, γιατί έτσι θα μπορούσε καθένας να μάθει πλήρως ορισμένη εργασία, η οποία δεν θα απαιτούσε παράλιγη δεξιοτεχνία και φυσικά ικανότητα.

Επειδή τα επί μέρους έργα προκύπτουν με τη διαδοχική ανάλυση του "βασικού έργου", το κύριο πρόβλημα εντοπίζεται πλέον στην σύνθεση δηλαδή, η τμηματοποίηση αυτών με τρόπο, ώστε να πραγματοποιείται η ομοιογένεια που είναι αναγκαία μέσα σε κάθε τμήμα

Ο Fayol και πολλοί άλλοι κλασσικοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι, η τμηματοποίηση πραγματοποιείται με την ομαδοποίηση των επί μέρους έργων σε λειτουργικές μονάδες δηλαδή μονάδες που τις χαρακτηρίζει ομοιότητα ως προς τη φύση των επί μέρους έργων που έχουν ανατεθεί σ'αυτές (π.χ. τμηματοποίηση κατά λειτουργίες).

Ο L:Gulick, αντελήφθηκε πρώτος, ότι η ομαδοποίηση των έρ-

γων, μπορεί να πραγματοποιηθεί με άλλους τρόπους και πρότεινε επιπλέον την τμηματοποίηση:

- α) Σύμφωνα με τον σκοπό που ονομάζεται και τμηματοποίηση κατά προϊόν
- β) Κατά χώρο, δηλαδή σύμφωνα με τη γεωγραφική γειτονίαση των επί μέρους έργων και
- γ) Κατά πελατεία.

Οι κλασσικοί πιστεύουν ότι ο αναγκαίος συντονισμός σε διάφορα εξειδικευμένα τμήματα, μπορεί να πραγματοποιείται μερικώς αυτομάτως, όταν η καλή εκπλήρωση του βασικού έργου μπορεί να προκύψει με την άθροιση των έργων που εκτελούνται καλώς στα διάφορα τμήματα καθένα από τα οποία πραγματοποιεί ένα μέρος από το βασικό έργο.

Για τα τυχόν προβλήματα που είναι δυνατόν να παρουσιαστούν στην αυτόματη διαδικασία συντονισμού από εξωτερική επέμβαση, υπάρχει η ιεραρχική κλίμακα στην οποία ανατίθεται όχι φυσικά αποκλειστικώς συντονιστικό έργο.

Ως προς τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας οργανώσεως, οι κλασσικοί αναθέτουν την λύση τους στην ιεραρχία.

Θεμελιώδη αρχή του κλασσικού προτύπου αποτελεί, η υπαγωγή κάθε υφισταμένου σ' ένα μόνο προϊστάμενο, η οποία προσδιορίζει ως γνωστό την πυραμίδοειδή μορφή της. Έτσι, οι κλασσικοί πιστεύουν ότι είναι αδύνατη η πραγματοποίηση οργανώσεως, δίχως τη μορφή αυτή και φυσικά απορριπτει το κλασσικό πρότυπο την Ταιηλορική άποψη, περί "λειτουργικών προϊσταμένων", σύμφωνα με την οποία ένας υφιστάμενος μπορεί να λαμβάνει εντολές από περισσότερους προϊστάμενους με βάση την ειδικότητα.

Οι κλασσικοί συνιστούν την παροχή εξουσιοδοτήσεως, μόνο στις περιπτώσεις που από τα πράγματα είναι αναγκαία η ελάφρυνση των ανωτέρων βαθμίδων, σε έκταση που είναι απαραίτητη.

Για το όριο εποπτείας πιστεύουν στο στενό όρι αυτής. Αυτό ως γνωστό απαιτεί την ύπαρξη πολλών ιεραρχικών βαθμίδων.

Εξαίρεση μεταξύ των κλασσικών αποτελεί ο Gulick ο οποίος υποστηρίζει ότι, αν η εργασία είναι πολύμορφη, και ποιοτικώς και γεωγραφικώς διεσπαρμένη, τότε ένα άτομο θα πρέπει να είναι προϊστάμενος ενός μικρού αριθμού υφισταμένων.

Ως προς τον τύπο διοικήσεως, σύμφωνα με το κλασσικό πρότυπο, η ηγεσία μοιάζει πολύ με το "νόμιμο" τύπο του Βέμπερ, ο οποίος θεμελιώνεται στη δύναμη του νόμου και στηρίζεται όχι σ'ένα πρότυπο αλλά σ'ένα πλέγμα απρόσωπων αρχών. Μπορούμε να πούμε, ότι το κλασσικό πρότυπο συνιστά ένα ηγέτη γραφειοκρατικού τύπου, ο οποίος κατά τον Βέμπερ, είναι από τεχνικής απόψεως ικανός για την πραγματοποίηση του πιο υψηλού βαθμού αποτελεσματικότητας. Έτσι, ο γραφειοκράτης ηγέτης εμποτίζεται μ'ένα πνεύμα τυπολατρίας και μετατρέπει τη γνώση του σε δύναμη. Πρόκειται δηλαδή για επιδίωξη μιας αυταρχικής κατά τον Βέμπερ ηγεσίας από τους κλασσικούς. Είναι γνωστό όμως, ότι πουθενά δεν αναφέρεται τέλεια προτίμηση απ'αυτούς.

Μπορούμε να πούμε, ως προς το οργανοδιοικητικό οικοδόμημα της κλασσικής θεωρίας, ότι, περιέχει σημεία αξία ιδιαίτερης προσοχής. Κορυφαίοι κλασσικοί ήταν οι άνθρωποι της πράξεως και κανόνες και αρχές τους έτυχαν καθολικής περίπου εφαρμογής για τις οργανώσεις της εποχής τους.

Το κλασσικό πρότυπο, δεν οφείλεται στη θεωρητική σύλληψη ενός μόνον ατόμου, αλλά πραγματοποιήθηκε από τις εργασίες περισσότερων ανθρώπων της πράξεως (Taylor, Urwick, Fayol) και θεωρητικώς (Weber, Gulick κλπ.). Γεννήθηκε από δεδομένες πολιτιστικές, οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες και αποτέλεσε προσπάθεια προσαρμογής των οργανώσεων στις συνθήκες αυτές.

Η επιτυχής, από οργανοδιοικητικής τουλάχιστον πλευράς, δημιουργία και ανάπτυξη των μεγάλων επιχειρήσεων είναι δεδομένα.

Το κλασσικό πρότυπο διαμορφώθηκε για να λειτουργεί, με συνθήκες βεβαιότητας, ως προς το τεχνολογικό περιβάλλον.

Έτσι μοιάζει με μηχανή που έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να λειτουργεί με δεδομένες συνθήκες, όπως π.χ. υγρασίας, θερμοκρασίας κ.λ.π. Αν οι συνθήκες αυτές μεταβληθούν πέραν από ενός μεγαλύτερου ή μικρότερου ορίου, αναλόγως με το βαθμό ανοχής, η μηχανή θα παύσει να λειτουργεί.

Αν, όπως πιστεύει ο Fayol, θεωρήσουμε κάθε οργάνωση ως βιολογικό οργανισμό, ο οποίος έχει ομοιοστατικά χαρακτηριστικά, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε, ότι και στην περίπτωση αυτή, οι δυνατότητες προσαρμογής στις μεταβολές του περιβάλλοντος είναι σχετικά περιορισμένες.

Για τους λόγους αυτούς, το κλασσικό πρότυπο, δεν μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικώς τον επιχειρηματία να μελετήσει την επίδραση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών στις οργανώσεις.

Είναι πολύ ενδιαφέρουσες ορισμένες μελέτες κλασσικού προτύπου. Έτσι μεταξύ αυτών, αναφέρουμε και τη μελέτη που έχει δημοσιεύσει η I. Woodward "Industrial organization Theory

and Practise 1965". για την τεχνολογία και οργάνωση που υποδεικνύει την ύπαρξη ορισμένων σχέσεων μεταξύ τεχνολογικών και οργανωτικών παραγόντων, όπως είναι για παράδειγμα το εύρος ελέγχου των διευθυντών. Το έργο της αφορά μόνο τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, τις οποίες και κατέταξε σε κατηγορίες κατά τον κλασσικό τρόπο, δηλαδή σε επιχειρήσεις παραγωγής κατά τεμάχιο, παραγωγής κατά παρτίδες κ.λ.π.

M.I.Woodward κατέληξε στα εξής συμπεράσματα, ότι:

Ο αριθμός των διευθυντικών βαθμίδων είναι μεγαλύτερος στην περίπτωση συνεχούς παραγωγής.

Το εύρος του ελέγχου που ασκεί το ανώτερο διευθυντικό στέλεχος της επιχειρήσεως είναι μεγαλύτερο στο σύστημα συνεχούς παραγωγής.

Ο σχετικός αριθμός των μελών της διευθυντικής ομάδας, και της ομάδας επίβλεψης είναι μεγαλύτερος στο σύστημα συνεχούς παραγωγής.

Η έκταση του ελέγχου που ασκείται κατά την επίβλεψη της πρώτης βαθμίδας είναι μικρή, τόσο στην κατά τεμάχιο παραγωγή όσο και στη συνεχή παραγωγή.

Οι εταιρίες παραγωγής κατά τεμάχιο και εκείνες συνεχούς παραγωγής χρησιμοποιούν περισσότερους ειδικευμένους εργάτες από εκείνους που χρησιμοποιούν οι εταιρίες παραγωγής κατά παρτίδες.

Οι διαδικασίες ελέγχου της παραγωγής είναι περισσότερο περίπλοκες στην περίπτωση παραγωγής κατά μεγάλες παρτίδες ή μαζικής παραγωγής.

Το συμπέρασμα που προέκυψε από μελέτες κατοπινές, είναι

ότι η έρευνα της Woodward παρουσιάζει μια υπεραπλούστευση και οι σχέσεις που όρισε δεν είναι αποδεικτές πλέον σήμερα, γιατί οι εφαρμοζόμενες διαβαθμίσεις της τεχνολογίας σχετίζονται κυρίως με τη φύση των εκτελουμένων έργων και με την ροή εργασίας, ενώ οι διαβαθμίσεις της οργανωτικής δομής τείνουν να συσχετισθούν με την συγκέντρωση εξουσίας μέσα στην οργάνωση και με τη διάρθρωση της οργανώσεως.

Πρέπει να τονιστεί ότι, τρεις από τις διαβαθμίσεις της τεχνολογίας έχουν στην πραγματικότητα σχέσεις με αστάθμιστους παράγοντες δηλαδή αβεβαιότητες που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό, ενώ ο τέταρτος έχει σχέση με εξωτερικές αβεβαιότητες που αφορούν την αγορά, τα προϊόντα, τη ζήτηση κ.λ.π.

Στη νεοκλασική σχολή (Ανθρωπίνων σχέσεων), πρωτοπόρος μεταξύ των επιστημόνων της συμπεριφοράς θεωρείται ο Kurt Lewin.

Τα ειδικότερα θέματα, τα οποία απασχόλησαν τους υποστηρικτές της είναι τα ακόλουθα:

α) οι στόχοι, οι αξίες, οι ανάγκες και τα κίνητρα των ατόμων γενικώς στο χώρο της εργασίας

β) τα προβλήματα σχέσεων συμπεριφοράς και επιδράσεων των μικρών ομάδων εργασίας.

γ) τα προβλήματα που δημιουργούν συγκρούσεις και συνεργασίες μεταξύ των μελών των οργανώσεων

δ) η συμπεριφορά των προϊσταμένων

ε) το πρόβλημα της άτυπης οργανώσεως και της σχέσεως της με την τυπική οργάνωση καθώς και άλλα μικρότερης σημασίας θέματα.

Η βασική προσπάθεια της σχολής των Ανθρωπίνων σχέσεων έχει

ως σκοπό την τροποποίηση του κλασσικού προτύπου, η οποία πραγματοποιείται με τη διεύρυνση ορισμένων μεταβλητών.

Πιο σημαντική από τις μεταβλητές είναι ο άνθρωπος και ειδικότερα το εργαζόμενο άτομο.

Έτσι, ενώ για το κλασσικό πρότυπο το άτομο αποτελεί μια μονάδα, μεταξύ πολλών ομοίων με μοναδικό κίνητρο την οικονομική ανταμοιβή, οι οπαδοί της νεοκλασσικής σχολής θεωρούν τον άνθρωπο, ως εξελισσόμενη προσωπικότητα.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας αυτής, το άτομο αναζητεί πιο βαθύτερα και πιο πολύπλοκα ενδιαφέροντα, δηλαδή επιδιώκει την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών. Έτσι, μεταβάλλεται και η χρονική προοπτική των στόχων του, που γίνονται μακροπρόθεσμοι και φυσικά σκέπτεται πλέον την μελλοντική του θέση περισσότερο καθώς και την ανάπτυξή του και επιζητεί την άσκηση μεγαλύτερου ελέγχου στον ίδιο τον εαυτό του.

Κατά την άποψη της σχολής αυτής (νεοκλασσικής) κάθε οργάνωση, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις ποικίλες ανάγκες του ανθρώπου και να επιδιώκει την ικανοποίησή τους σε συνδυασμό και συνάρτιση πάντοτε με τους δικούς της στόχους καθώς και τους στόχους των λοιπών συνδεδεμένων, με αυτήν ατόμων ή ομάδων (π.χ. προμηθευτές, μέτοχοι, πελάτες, κοινωνικό σύνολο κλπ).

Μεταξύ των βασικών προβλημάτων που μελέτησε η νεοκλασσική σχολή είναι το πρόβλημα επικοινωνιών μεταξύ των μελών των οργανώσεων. Οι επικοινωνίες αυτές, εξετάζονται στο παρόν με το πρίσμα τις δυνατές μορφές τους, όπως π.χ. επίσημες, ανεπίσημες, οριζόντιες, κάθετες μεταξύ γραμμών και επιτελείου.

Ακόμη η σχολή αυτή εξετάζει και τις μεθόδους επικοινωνω-

νίας και τα εμπόδια που εμφανίζονται στην πραγματοποίησή τους.

Η επικοινωνία θεωρείται διαδικασία για μεταβίβαση σκέψεων, ή ιδεών μεταξύ προσώπων ή ομάδων. Έτσι, ένα άτομο, ή μια ομάδα, μεταβιβάζει ορισμένη πληροφορία σε άλλο άτομο, ή ομάδα ατόμων με την υπόθεση, ότι η άλλη ομάδα έχει ανάγκη της πληροφορίας που μεταβιβάζεται. Ο λήπτης φυσικά αποδέχεται αυτήν με την ελπίδα ότι θα ικανοποιήσει ορισμένη ανάγκη, ή απαίτησή του. Αν η πληροφορία θεωρηθεί από τον λήπτη ικανοποιητική ή επικοινωνία τελειώνει. Όταν όμως ο λήπτης κρίνει την πληροφορία ανεπαρκή ως προς την ουσία αυτής και επαρκή ως προς τον τρόπο εκτελέσεώς της, τότε έχει ικανοποιηθεί ένα μέρος αυτής.

Η νεοκλασική σχολή, θεωρεί την επικοινωνία ως ψυχολογικό φαινόμενο, το οποίο εξαρτάται εκτός των άλλων, από τις ανάγκες, τα κίνητρα, την εμπειρία και την εκπαίδευση του λήπτη. Σε αντίθεση με τους κλασσικούς πιστεύει η σχολή ότι η σχέση μεταξύ αποστολέα και λήπτη πληροφοριών δεν είναι απλή και ότι ο λήπτης δεν είναι ένα παθητικό όργανο αλλά ενεργό, σύμφωνα με το περιεχόμενο της μεταβιβάσεως πληροφορίας. Παράλληλα όμως, η επικοινωνία είναι φαινόμενο, το οποίο εμφανίζει κοινωνικές διαστάσεις εφόσον περιέχει στοιχεία δυνάμεως και επιρροής γι' αυτόν που κατέχει ορισμένες πληροφορίες.

Για την εξουδετέρωση των εμποδίων, η σχολή αυτή προτείνει διάφορες λύσεις που αναφέρονται κυρίως, στην προτίμηση της προφορικής έναντι της γραπτής επικοινωνίας.

Ως προς τη διαδικασία ελέγχου, οι θέσεις της σχολής αυ-

της κατά το μεγαλύτερο μέρος τους είναι κριτική έναντι της αυστηρότητας της ελεγκτικής διαδικασίας που προβλέπει το κλασσικό πρότυπο.

Έτσι, ο Argyris θεωρεί ότι οι ελεγκτικές διαδικασίες όπως οι προϋπολογισμοί και τα προγράμματα δράσεως, τείνουν να διαμορφώσουν τον εργαζόμενο παθητικό όργανο με περιορισμένη πρωτοβουλία.

Οι παρατηρήσεις των θεωρητικών των ανθρωπίνων σχέσεων είναι δυνατόν να βοηθήσουν -και πολλές φορές το πέτυχαν- στη βελτίωση της μορφής και του τρόπου χρησιμοποίησης των γνωστών συστημάτων ελέγχου.

Έτσι, η κατάρτιση των προγραμμάτων και ο προσδιορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων με τη συνεργασία προϊσταμένων-υφισταμένων, αποτελούν τάσεις που μπορούν μερικώς να αποδοθούν στις απόψεις για συμμετοχή και συμβουλευτική διοίκηση.

Η νεοκλασσική σχολή προτείνει ένα ολοκληρωμένο και ριζικώς διάφορο του κλασσικού, οργανωτικό πρότυπο. Συνεπώς η δομή της οργανώσεως δεν διαφέρει ριζικώς από την κλασσική σχολή.

Όμως η σχολή των Ανθρωπίνων σχέσεων, αντιτίθεται ριζικώς στη στενή ειδίκευση και αποδίδει σ'αυτή δυσλειτουργικές επιπτώσεις στην οργάνωση. Έτσι, η αδιαφορία, η απάθεια, η δυσαρέσκεια και η μειωμένη παραγωγικότητα των εργατών, αναφέρονται ως συνήθεις συνέπειες της στενής ειδίκευσης, οι οποίες εκδηλώνονται συνήθως σε επίπεδο διοικητικών στελεχών παρά εργατών.

Η τάση αφομοιώσεως των ατόμων σ'ένα μέρος της οργανώσεως, όπως π.χ. τμήμα, υπηρεσία καθώς και οι συγκρούσεις, οι αντα-

γωνισμοί και οι προκαταλήψεις που δημιουργούνται μεταξύ τους στα διάφορα τμήματα της αυτής οργανώσεως εργαζομένων ατόμων. Η ανάπτυξη τέτοιων στάσεων των ατόμων, ή και των ομάδων, είναι φυσική σ'ένα τύπο οργανώσεως στον οποίο ο καθένας πολύ λίγα γνωρίζει για την εργασία σ'άλλους τομείς αυτής και που οι επικοινωνίες μεταξύ των τμημάτων είναι περιορισμένες.

Είναι εύκολο να αντιληφθεί κάθε ενδιαφερόμενος, ότι οι τάσεις όπως οι παραπάνω τελικώς επιδρούν στη συνολική αποδοτικότητα της οργανώσεως, γιατί η προάσπιση των συμφερόντων ορισμένου τομέα είναι δυνατόν να οδηγήσει σε αποτυχία άλλου ή άλλους τομείς αυτής.

Τα μέτρα που προτείνονται για άρση της δυσαρμονίας, αυτής, μεταξύ των επί μέρους τμημάτων μιας οργανώσεως κλιμακώνονται από προσπάθειες βελτιώσεως της ικανότητας των ατόμων για συνεργασία, μέχρι αλλαγές στη δομή της οργανώσεως έτσι ώστε, να διευκολύνεται η επαφή και η συνεργασία. Προτείνεται η λήψη αποφάσεων για συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων ομάδων για να καταστεί δυνατή η επιλογή λύσεων που θα εξυπηρετούν τα κοινά συμφέροντα αυτών καθώς επίσης και ειδικές τεχνικές εκπαιδεύσεως των ατόμων στην ανάπτυξη συνεργασίας και την κατανόηση των αιτιών και των συνεπειών της μη συνεργατικής συμπεριφοράς.

Το πρόβλημα τμηματοποίησης αντιμετωπίζει η νεοκλασική σχολή από της πλευράς των δυσχερειών τις οποίες εμφανίζει κάθε οργανωτική αλλαγή. Έτσι, σε αντίθεση, με τους κλασικούς οι οποίοι θεωρούν ότι εφόσον ορισμένη αλλαγή κριθεί απαραίτη-

τη, μπορεί να εφαρμοστεί, και να γίνουν οι ανάγκαζες αλλαγές στους τομείς που αφορά αυτή, οι θεωρητικοί της νεοκλασικής πιστεύουν ότι κάθε αλλαγή έχει επιπτώσεις που σε πολλές περιπτώσεις δεν μπορεί να προβλεφθούν στο σύνολο της οργανώσεως. Γι' αυτό οι αλλαγές πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά.

Ως προς την τμηματοποίηση οιαδήποτε μεταβολή του τρόπου που πραγματοποιήθηκε, αρχικώς, μπορεί να οδηγήσει σε αντιδράσεις από μέρους ατόμων ή ομάδων, οι οποίες θίγονται απ' αυτή περιοριζομένης της εξουσίας ή του κύρους αυτών. Στο πλαίσιο αυτό, ο Ερικ Μίλερ, προτείνει ορισμένα κριτήρια επιτυχούς επιλογής μεταξύ των διαφόρων τρόπων τμηματοποίησης και υποδεικνύει τις επί της οργανώσεως, επιπτώσεις από την επιλογή της μιας ή άλλης μορφής. Έτσι π.χ. η γεωγραφική τμηματοποίηση, ομοειδών τμημάτων οδηγεί στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών μεταξύ αυτών τάσεων που τείνουν τελικώς στην επιδίωξη, βραχυπρόθεσμων και την παραμέληση μακροχρόνιων αποτελεσμάτων.

Επίσης η τμηματοποίηση κατά χρόνο, δεν δύναται να χρησιμοποιηθεί όταν η αυτή εργασία εκτελείται σε περισσότερες βάρδιες, εφόσον ουδείς μπορεί να χαρακτηριστεί υπεύθυνος για τα αποτελέσματα που έχουν πραγματοποιηθεί.

Επειδή είναι γνωστό τα ασθενή σημεία κάθε μορφής τμηματοποίησης, εναπόκειται στους κάθε αρμόδιους να επιλέξουν την πιο κατάλληλη κατά τις κρατούσες συνθήκες επιδιώκοντας κατά το δυνατόν, την ικανοποίηση των εξής όρων:

Της ισότητας μεταξύ των τμημάτων με την οποία εξασφαλίζεται η ισορροπία μεταξύ τους και της "αναθέσεως ολοκληρωμένου έργου" σε κάθε οργανωτική μονάδα, ώστε να προάγεται το ηθι-

κό των μελών και να διευκολύνεται ο συντονισμός και ο έλεγχος.

Η πραγματοποίηση συντονισμού των ενεργειών από μέρους των κλασικών, ήταν φυσικό να προκαλέσει την αντίδραση της σχολής των Ανθρωπίων σχέσεων. Όμως οι οπαδοί της τελευταίας, φαίνονται να εννοούν, ότι η ύπαρξη ιεραρχίας είναι αναγκαία σε οιοδήποτε οργανωμένο σύνολο, και έτσι τελικώς κατευθύνουν τις επικρίσεις τους, όχι τόσο στην ιδέα της ιεραρχίας, όσο στα μέσα με τα οποία αυτή επιδιώκει την πραγματοποίηση του συντονιστικού της ρόλου.

Η νεοκλασική σχολή υποστηρίζει ότι, η συμμετοχική διοίκηση που προτείνει, αποτελεί άριστο τρόπο συντονισμού, εφόσον οδηγεί στην λήψη αποφάσεων από κοινού και περιορίζει τις συγκρούσεις, μεταξύ των ατόμων, ή ομάδων. Από τους θεωρητικούς της σχολής αυτής, η ενότητα Διοικήσεως της κλασικής σχολής έχει επικριθεί ως πρακτικώς ανέφικτη.

Αυτό συμβαίνει συνήθως στις περιπτώσεις υπέρβασης παράλληλα προς τα διοικητικά στελέχη, και επιτελικά στελέχη, των οποίων ο ρόλος δεν μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να περιορίζεται στην παροχή απλώς συμβουλών, ή υποδείξεων προς τα στελέχη γραμμής. Έτσι, για ποικίλους λόγους, η οργάνωση βρίσκεται σε πολλές περιπτώσεις στην ανάγκη αναγνώρισης λειτουργικής εξουσίας στα επιτελικά στελέχη. Όμως η αναγνώριση αυτή, αποτελεί παραβίαση της "ενότητας διοικήσεως" στην οποία τόση σημασία δίνει, η κλασική σχολή.

Γι' αυτό προτείνεται, εκτός των άλλων, για την εξασφάλιση κλίματος εμπιστοσύνης, μεταξύ γραμμής και επιτελείου, η εγκατάλειψη των αρχών της ενότητας διοικήσεως και η αναγνώριση υπάρ-

ξεως ευθύνης στα επιτελικά στελέχη σ' όλα τα επίπεδα διοικήσεως.

Για το θέμα της εξουσιοδότησης, οι θεωρητικοί των Ανθρωπίνων σχέσεων είναι ένθερμοι κήρυκες δηλαδή της, προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα μεταβιβάσεως του δικαιώματος λήψεως αποφάσεων και φυσικά, εφόσον ο βαθμός αποκεντρώσεως μιας οργανώσεως αποτελεί συνάρτηση της εκτάσεως της εξουσιοδοτήσεως, η σχολή αυτή συνιστά και την αποκεντρωμένη οργάνωση.

Αυτά αποτελούν στόχους γιατί χάρις σ' αυτήν αυξάνονται η αξιοπρέπεια, η αίσθηση της ελευθερίας και η ικανοποίηση των ατόμων.

Όσον αφορά τον τύπο διοικήσεως, κατά την νεοκλασσική σχολή, αυτή στηρίζεται στην αντίληψη ότι τα μέλη μιας οργανώσεως φέρουν εντός αυτής τις αξίες και στόχους και ότι για να λειτουργήσει αποτελεσματικά οιαδήποτε οργάνωση απαιτείται μια διαδικασία συνεργασίας και συμβιβασμού.

Οι οπαδοί της θεωρίας πιστεύουν ότι η κατάλληλη διοικητική συμπεριφορά, είναι μια από τις πιο σημαντικές μεθόδους που μπορούν να βοηθήσουν στην υποκίνηση της συμμετοχικής αυτής διαδικασίας.

Υποστηρίζουν δηλαδή ότι, ο παραδοσιακός αυταρχικός και γραφειοκρατικός τύπος διοικήσεως είναι ακατάλληλος και ότι μια μορφή περισσότερο δημοκρατικής διοίκησης είναι αναγκαία και επωφελής.

Ο Likert, ως χαρακτηριστικά της συμμετοχικής διοικήσεως θεωρεί την πληρη εμπιστοσύνη του προϊσταμένου προς τους υφισταμένους του, τη χρησιμοποίηση ομαδικού συστήματος λήψεως αποφάσεων και ομαδικών μεθόδων εποπτείας, την ύπαρξη σχέσεων υπο-

στηρίξεως μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων καθώς και την ταύτιση τυπικής και άτυπης οργανώσεως.

Οι νέες αυτές συνθήκες, δημιούργησαν την πεποίθηση στους οπαδούς της σχολής αυτής, ότι οι ανθρωπίνες ανάγκες για να εξυπηρετηθούν με μεγαλύτερη επιτυχία, πρέπει να αντικαταστήσουν την ατομικιστική ηθική με την συλλογική, γιατί η ικανοποίηση των προσδοκιών ενός εκάστου δεν ήταν προσωπική υπόθεσή του, αλλά μπορούσε να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια μιας συλλογικής προσπάθειας συνεργασίας, όλων εκείνων που ήταν υποχρεωμένοι να ζουν και να εργάζονται μαζί.

Το πρότυπο της σχολής των Ανθρωπίνων σχέσεων (νεοκλασική) είναι μια τροποποίηση του κλασσικού προτύπου. Η διαφορά μεταξύ τους είναι περισσότερο διαφορά εμφάσεως στις διάφορες όψεις της οργανώσεως.

Η κριτική της κλασικής θεωρίας

Κλασική οργανωτική θεωρία είναι η πρώτη που διατυπώθηκε (η αρχαιότερη) και κατά τους μεταγενέστερους χρόνους έχει υποστεί δριμυία κριτική από πολλούς επισημάνοντες και πρακτικούς, οι οποίοι ασπάζονται άλλες προσεγγίσεις ή τάσεις της οργανωτικής και διοικητικής.

Έτσι π.χ. η κλασική θεωρία έχει επικριθεί σαν μηχανιστική, ότι δηλ. ενδιαφέρεται μόνο για την σχέση θυσιών και αποδόσεων και παραβλέπει εντελώς τον ανθρώπινο παράγοντα, ότι επίσης υποτιμά τον φυσιολογικό και ψυχολογικό παράγοντα στους εργαζόμενους και υπερτιμά τον υλικό.

Οι επικριτές της κλασικής θεωρίας υποστηρίζουν επίσης ότι με τον καταμερισμό της εργασίας και με την προτυποποίησή της επέρχεται επιτάχυνση του ρυθμού της εργασίας και συνεχής καταβολή μεγαλύτερας προσπάθειας, ακόμη ότι η εκτέλεση απλών ομοιόμορφων και αμετάβλητων ενεργειών δημιουργούν αίσθημα μονοτονίας στους εργαζόμενους, το οποίο προκαλεί οργανικές και ψυχικές βλάβες και υποβιβάζει το διανοητικό επίπεδο των εργαζομένων, ακόμη δε τους μειώνει και την διάθεση για εργασία και προκαλεί υπερκόπωση. Πέρα όλων αυτών οι δυσμενείς συνθήκες εντείνονται ακόμη περισσότερο με την δημιουργία στους εργαζόμενους αισθήματος εξαρτήσεως από τους εργοδότες τους, διότι καθένας μαθαίνει να εργάζεται σαν αυτόματο μηχάνημα άχρηστο για άλλη εργασία και μάλιστα εάν αυτή χρειάζεται πρωτοβουλία⁽¹⁷⁾.

Μερικοί έφθασαν μέχρι του σημείου να θεωρήσουν την κλασική θεωρία σαν απαρχαιωμένη και να βλέπουν να πλησιάζει ο θάνατος της γραφειοκρατικής θεωρίας (18).

Παρ'όλο ότι η κριτική έχει στραφεί κυρίως εναντίον των θεωριών του Βέμπερ, του Taylor, του Fayol και άλλων από τους υποστηρικτές της κλασσικής θεωρίας, παρατηρείται σήμερα ότι ακόμη και στις προηγμένες βιομηχανικές χώρες η γραφειοκρατία (σαν οργανωτικό σύστημα) δεν έχει εξαληφθεί, αλλά αντίθετα υπάρχει σε πολλές επιχειρήσεις, και οργανισμούς οι οποίοι όχι μόνο επιβιώνουν, αλλά και ανθούν. Έτσι βλέπουμε ότι και μεγάλοι οργανισμοί όπως δημόσιοι οργανισμοί και άλλες οικονομικές μονάδες, ακόμη και μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις κλπ βασίζονται πολύ στην κλασσική οργανωτική θεωρία. Όχι μόνο όμως στην πράξη υπάρχει ακόμη η κλασσική οργανωτική θεωρία αλλά και μεταξύ των επιστημόνων ακόμη και σήμερα διάφοροι ακο-

(17) Βλ. Μπανταλούκα, κλ Β' Οργανωτική των επιχειρήσεων. Διοικητική και επιτελική. ΑΒΣΠ Πειραιεύς 1970 σελ. 60, επ. Το κεφάλαιο του καθηγητή κ. Μπανταλούκα "Διοικητική της Οικονομικής Οργάνωσης" δίνει την εντύπωση ότι με τον όρο Οικονομική Οργανωτική εννοεί την κλασσική θεωρία, διότι οι επικρίσεις που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο αυτό, αναφέρονται όλες μόνο στα σημεία που έχει ασκηθεί κριτική επί της γραφειοκρατικής ή κλασσικής θεωρίας.

(18) Bennis W. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα επικρατεί σύγχυση ως προς το περιεχόμενο της κλασσικής και της νεοκλασσικής θεωρίας. Παράδειγμα αποτελεί ο Σ. Ζευγαρίδης, ο

λουθούν τη σχολή αυτή όπως π.χ.οι Koontz/O'Donnell

Καθένα βέβαια από τα πρότυπα οργανώσεως και διοικήσεως μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά όταν οι γενικότερες συνθήκες είναι κατάλληλες γι' αυτό. Έτσι λογικά πρέπει να υποθέσουμε ότι και το κλασσικό πρότυπο (χωρίς βέβαια να είναι πρότυπο γενικής εφαρμογής όπως πιστεύουν όσοι συνέβαλαν στη διαμόρφωσή του) μπορεί κάτω από ορισμένες συνθήκες να είναι το περισσότερο κατάλληλο για εφαρμογή.

Όπως για παράδειγμα η περίπτωση της εταιρίας Ballast Nedam⁽¹⁹⁾ που βρήκε πως το κλασσικό πρότυπο μπορούσε να αποδειχθεί, στη δική της περίπτωση πιο αποτελεσματικό από οποιοδήποτε άλλο.

Αρχικά η εταιρία λειτούργησε σύμφωνα με το συνεργατικό διοικητικό σύστημα το οποίο και είχε δημιουργήσει πολύ προσεκτικά.

Έβλεπαν όμως ότι οι αποφάσεις καθυστερούσαν να παρθούν γιατί η εταιρία διευθυνόταν από ένα συμβούλιο τεσσάρων διευθυντών και παρόλο που η προεδρία άλλαξε κάθε χρόνο ο πρόεδρος δεν μπορούσε να πάρει αποφάσεις αγνοώντας τους άλλους διευθυντές, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να περνάει κρίσιμες εποχές.

(συνέχεια (18) οποίος στο βιβλίο του "θεωρία της οργανώσεως. Η δομή των οργανώσεων", Αθήναι 1973, και στην σελ. 36, γράφει: "η κλασσική οργανωτική θεωρία..., υπέστη τις περισσότερες επιθέσεις...ορισμένοι μίλησαν περί του επελθόντος θανάτου της γραφειοκρατίας ενώ άλλοι, σύγχρονοι απολογηταί της νεοκλασσικής θεωρίας, υπεστήριξαν το αντίθετο..." Αυτά αποδεικνύουν ότι ο εν λόγω συγγραφέας έχει παρανοήσει το περιεχόμενο της γραφειοκρατίας και της νεοκλασσικής θεωρίας τις οποίες θεωρεί ταυτόσημες.
(19) Δημοσιεύθηκε στο περιοδικό "International Management Απρίλιος 1976, σελ. 37

Έτσι αποφάσισαν όλοι να αναλάβει τη διοίκηση ένα ικανό άτομο μέσα από την επιχείρηση που θα μπορούσε να παίρνει γρήγορα αποφάσεις.

Η αλλαγή αυτή παράλληλα με μια γενική βελτίωση της οικονομίας ξαναέκανε την επιχείρηση κερδοφόρα.

Τα προβλήματα της κλασικής θεωρίας
και οι νεοκλασικές επικρίσεις

Η τελική δοκιμασία μιας θεωρίας είναι αν οι περιπτώσεις όπου εφαρμόζεται είναι περισσότερες από αυτές όπου δεν εφαρμόζεται. Σχετικά με την κλασική θεωρία, έχουμε περιπτώσεις όπου πετυχαίνει και άλλες που δεν πετυχαίνει. Πρώτον υπάρχουν ενδογενείς συγκρούσεις στην κλασική θεωρία.

Π.χ. η τυπική οργάνωση, θεσπίζει κανόνες συμπεριφοράς. Στην πράξη όμως οι άνθρωποι βρίσκουν τρόπους να παρακάμπτουν τους κανόνες.

Αυτό οδηγεί στην θέσπιση και άλλων κανόνων που ρυμίζουν τις "αποκλίσεις" από τους πρώτους και έτσι έχουμε μια αδιάκοπη διαδικασία με αποτέλεσμα η οργάνωση στο τέλος να καταρρέει από το βάρος της ίδιας της ασυνέπειας, όπως λέει και ο Mougelis⁽²⁰⁾ "στη διαλεκτική της γραφειοκρατίας". Υπάρχουν πάντως περιπτώσεις, όπου η κλασική θεωρία πρόσφερε επιτυχείς λύσεις, ιδίως στη δημόσια διοίκηση.

(20) Mougelis Nicos P: Organization and Bureaucracy . Albine Publishing Co, Chicago, 1968, pp 59-62.

Δεύτερον, η σπουδαιότερη επίκριση των νεοκλασσικών είναι, ότι η κλασσική θεωρία αδυνατεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της συνθετότητας πέρα από ορισμένο βαθμό.

Αυτό οφείλεται, κυρίως στο ότι η κλασσική θεωρία θεωρεί το συντονισμό σαν κάτι που εκπορεύεται από τα πάνω προς τα κάτω.

Γιατί όμως η κλασσική θεωρία έχει σταθεί στην ιεραρχική ιδέα; Οι λόγοι είναι ιστορικοί. Στη Γερμανία, στην Αγγλία, στην Γαλλία και στην Αμερική, οι "μεγάλες" επιχειρήσεις δεν ξεπερνούν ωρισμένα μεγέθη, οι εργάτες τους πολύ λίγη ειδικευση χρειάζονταν και ελάχιστοι επιστήμονες και μηχανικοί ήταν αρκετοί, καθώς η τεχνολογία βρισκόταν σε χαμηλό επίπεδο. Με άλλα λόγια, εφόσον μια επιχείρηση βρίσκεται έξω από τις "προδιαγραφές" του κλασσικού μοντέλου, είναι δηλαδή πολύ μικρή και απλή ή γιγαντιαία και υπερπολύπλοκη, δεν μπορεί να διέπεται από αυτό.

Μέσα στα όρια του μοντέλου, η ενιαία διοίκηση, ο διαχωρισμός γραμμικής και επιτελικής εξουσίας και η στενή εποπτεία μπορεί να έχουν κάποια έννοια. Έξω όμως από αυτά, το κόστος από την παράλυση του συντονισμού είναι πολύ μεγαλύτερο από τις ανάγκες που προσφέρουν οι παραπάνω αρχές.

Οι νεοκλασσικοί προσπάθησαν να διορθώσουν την κατάσταση τροποποιώντας της κλασσική θεωρία με στοιχεία από τις επιστήμες της συμπεριφοράς⁽²¹⁾

(21) Αλλά πάντοτε μέχρι και την δεκαετία του 1950 εσθιρίζοντο στις βάσεις της κλασσικής θεωρίας. Οι υποστηρικτές των ανθρωπίνων σχέσεων δεν προσπαθούσαν να αλλάξουν την θεωρία, αλλά περισ-

Ήταν μια ηρωική προσπάθεια, αλλά μάταιη. Μια αιτία ήταν η ανεπάρκεια των ερευνών στις ανθρώπινες σχέσεις να εντοπίσουν και να διορθώσουν τις αδυναμίες της κλασσικής θεωρίας. Μια δεύτερη αιτία προέρχεται από τις περιορισμένες δυνατότητες των μεθόδων πρακτικής εφαρμογής των επιστημών συμπεριφοράς στις οργανώσεις που ήταν ανεπαρκείς για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των διοικήσεων των επιχειρήσεων. Έτσι, από το 1959, οι νεοκλασσικές ιδέες είχαν χάσει μεγάλο μέρος της υποστήριξης των ηγετικών στελεχών.

Όμως οι δυσχέρειες που αντιμετώπισαν οι νεοκλασσικοί δεν ήταν μόνον από την ανεπάρκεια των μεθόδων τους, αλλά και θεωρητικής σύλληψης.

Ήταν υπέρμετρα προσηλωμένοι στην κλασσική θεωρία⁽²²⁾ Όμως, από το 1960 και μετά, κανείς δεν μπορούσε να παραβλέψει πια τις μεταβολές στην οργάνωση και στην τεχνολογία που επέβαλε αναθεώρηση της θεωρίας σε νέα βάση.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε και μια περίπτωση εφαρμογής της σχολής της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

(συνέχεια 21)σότερο να την προσαρμόσουν στην "πραγματικότητα" της ανθρώπινης συμπεριφοράς στις οργανώσεις όπως την έβλεπαν εκείνοι.

(22) Και ενδιαφέροντο να κάνουν ιεραρχία να λειτουργεί καλύτερα. Πολύ των σχέσεων πορίσταμένου - υφισταμένου. Σε γενικές γραμμές λοιπόν οι νεοκλασσικοί ήθελαν απλώς να τροποποιήσουν την οργανωτική θεωρία (να την μπαλώσουν και όχι να κάνουν επαναστατικές μετατροπές).

Η περίπτωση της Ιαπωνικής επιχείρησης SEKISUI SYSTEM BAU⁽²³⁾ που εδρεύει στην Κολωνία της Δ.Γερμανίας αποτελεί μια αναφορά στην Ιαπωνική διοικητική φιλοσοφία, που χαρακτηριστικές αρχές της είναι το "Ringi" η δυνατότητα δηλαδή του κάθε μέλους του προσωπικού να κάνει προτάσεις για θέματα της επιχειρήσεως, και το "WA" που σημαίνει την προσπάθεια δημιουργίας μιας αρμονικής, οικογενειακής ατμόσφαιρας στην επιχείρηση.

Αυτή η τακτική που αποτελεί νεωτισμό στη διοίκηση των επιχειρήσεων του δυτικού κόσμου, αποτελεί μακρά παράδοση στην Ιαπωνία.

(23) "Εφαρμογή των Ιαπωνικών τεχνικών στη Δύση"

Δημοσιεύθηκε στο περιοδικό INTERNATIONAL MANAGEMENT Ιούνιος 1976, σελ. 35

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΦΑΖΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ: Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική ΙΙ
Μάιος 1986, ΠΑΤΡΑ)

ΓΕΩΡΓΙΟΥ Δημ. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ: "Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρή-
σεων" (Αθήνα, Σμπίλιας, 1987)

Αλκης Ράφτης: Δημοκρατική διοίκηση επιχειρήσεως (Αθήνα, Πολύτυ-
πο, 1984)

Χαραλ. Κ.Κανελλοπούλου: Οργανωτική θεωρία (Αθήνα, 1982)

PEDRA G. Σύγχρονα συστήματα οργανώσεις των επιχειρήσεων.

Ζευγαρίδη - Παππά - Ξηροτύρη - Κουφίδη : Οργάνωση και Διοίκηση
Πραγματικές εφαρμογές από την Κλασσική Διοίκηση στην Αυτοδια-
χείρηση.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

Οι πεποιθήσεις πάνω στις οποίες έχει οικοδομηθεί και βασί-
ζεται η κλασσική θεωρία για την οργάνωση σελ. 1

Οι βάσεις της Νεοκλασσικής θεωρίας για την οργάνωση " 2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

Η κλασσική και Νεοκλασσική θεωρία " 4-20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'

Η Σχολή της Ανθρώπινης συμπεριφοράς " 21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ'

Διαφορές και ομοιότητες της κλασσικής και Νεοκλασσικής
θεωρίας - Κριτική " 67

Βιβλιογραφία