



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Ενότητα #4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΔΟΜΩΝ

Διδάσκων: Μανασάκης Κωνσταντίνος
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Τα κείμενα και τα διαγράμματα της παρουσίασης έχουν ληφθεί από το σύγγραμμα:

Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζερ Οργανισμών: Θεωρία και Πράξη. Αθήνα: Αρτέμιδος, 2007. 270 σελίδες.

Εκδόσεις Γ. Μπάρας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται στην άδεια χρήσης Creative Commons και ειδικότερα

*Αναφορά – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγο Έργο 3.0 Ελλάδα
(Attribution – Non Commercial – Non-derivatives 3.0 Greece)*



CC BY-NC-ND 3.0 GR

[ή επιλογή ενός άλλου από τους έξι συνδυασμούς]

[και αντικατάσταση λογότυπου άδειας όπου αυτό έχει μπει (σελ. 1, σελ. 2 και τελευταία)]

- Εξαιρείται από την ως άνω άδεια υλικό που περιλαμβάνεται στις διαφάνειες του μαθήματος, και υπόκειται σε άλλου τύπου άδεια χρήσης. Η άδεια χρήσης στην οποία υπόκειται το υλικό αυτό αναφέρεται ρητώς.

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



4.1. Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης: έννοιες και προσεγγίσεις

Ο λόγος δημιουργίας των οργανώσεων είναι η αποτελεσματικότερη **ικανοποίηση** των **αναγκών** του ανθρώπου με την έννοια ότι οι άνθρωποι στα πλαίσια των οργανώσεων επιτυγχάνουν την ικανοποίηση αναγκών με μικρότερες «θυσίες» από ότι ως άτομα.

Δύο θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με το ζήτημα αυτό είναι:

- **Πρώτον, τι σημαίνει αποτελεσματικότητα;**
- **Δεύτερον, από τι εξαρτάται η αποτελεσματικότητα;**

4.1.1. Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα - Ανταγωνιστικότητα

Οι στόχοι της οργάνωσης αποτελούν τους λόγους δημιουργίας της. Τίθεται το ζήτημα της μέτρησης του βαθμού επίτευξης των στόχων της οργάνωσης. Πάνω σε αυτό το ζήτημα έχουν αναπτυχθεί δύο έννοιες:

- Η έννοια της αποτελεσματικότητας (effectiveness)
- Η έννοια της αποδοτικότητας (efficiency)

Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους. Η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρονομαστή τα κόστη που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος (εισροές).

4.1.2. Προσεγγίσεις εκτίμησης της αποτελεσματικότητας

Η συνολική αποτελεσματικότητα της οργάνωσης είναι δύσκολο να εκτιμηθεί – μετρηθεί δεδομένης της ύπαρξης μιας ιεραρχίας περισσότερων στόχων. Πάνω σε αυτό το πρόβλημα έχουν αναπτυχθεί χρήσιμες θεωρήσεις.

- 1. Προσέγγιση πόρων / εισροών:** Η ανάπτυξη μιας οργάνωσης απαιτεί σπάνιους πόρους (ανθρώπους, κεφάλαια, τεχνολογία κ.λ.π.). Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης εκφράζει την ικανότητά της να εκμεταλλευθεί το περιβάλλον της για να αποκτήσει τους σπάνιους και πολύτιμους πόρους που έχει ανάγκη. Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης θα μπορούσε να εκτιμηθεί με τα παρακάτω κριτήρια - δείκτες:

4.1.2. Προσεγγίσεις εκτίμησης της αποτελεσματικότητας

- Τη **διαπραγματευτική της θέση** (δύναμη) που της επιτρέπει την απόκτηση όρων από το περιβάλλον.
- Την **ικανότητα** της οργάνωσης να **προσαρμόζεται** στις αλλαγές του περιβάλλοντος ή να τις δημιουργεί μέσω της πρόδρασης.

Η προσέγγιση των «πόρων /εισροών» είναι **χρήσιμη** κυρίως για τις οργανώσεις που η μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι δύσκολη όπως για παράδειγμα ένας συνδικαλιστικός σύλλογος ή ένα πανεπιστήμιο. Το γεγονός, ότι αναφέρεται μόνο στην απόκτηση πόρων και όχι στην χρησιμοποίηση αυτών, την καθιστά ανεπαρκή.

4.1.2. Προσεγγίσεις εκτίμησης της αποτελεσματικότητας

2. **Προσέγγιση εσωτερικών διαδικασιών:** Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μέσω της αποδοτικότητας των εσωτερικών διαδικασιών και επιδόσεων. Από τη μια μεριά εκτιμάται η **οικονομική** αποδοτικότητα και από την άλλη η **κοινωνική** αποδοτικότητα.

Η πρώτη μετράται με δείκτες που εκφράζουν λόγους αποτελεσμάτων (εκροών) προς κόστη (εισροές) που δημιουργούνται σε κάθε εσωτερική δραστηριότητα (παραγωγή, πώληση, οικονομικά, συντήρηση, κ.λ.π.) ή από κάθε συντελεστή «παραγωγής» (άνθρωποι, μηχανήματα, κεφάλαια, κ.λ.π.). **Η δεύτερη μετράται** με δείκτες όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων.

4.1.2. Προσεγγίσεις εκτίμησης της αποτελεσματικότητας

Τα **πλεονεκτήματα** της προσέγγισης είναι ότι αξιολογεί την εσωτερική αρμονία και την αποδοτική χρήση ή αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει η οργάνωση. Το **μειονέκτημα** είναι ότι αγνοεί το εξωτερικό περιβάλλον και τις συνολικές επιδόσεις της οργάνωσης.

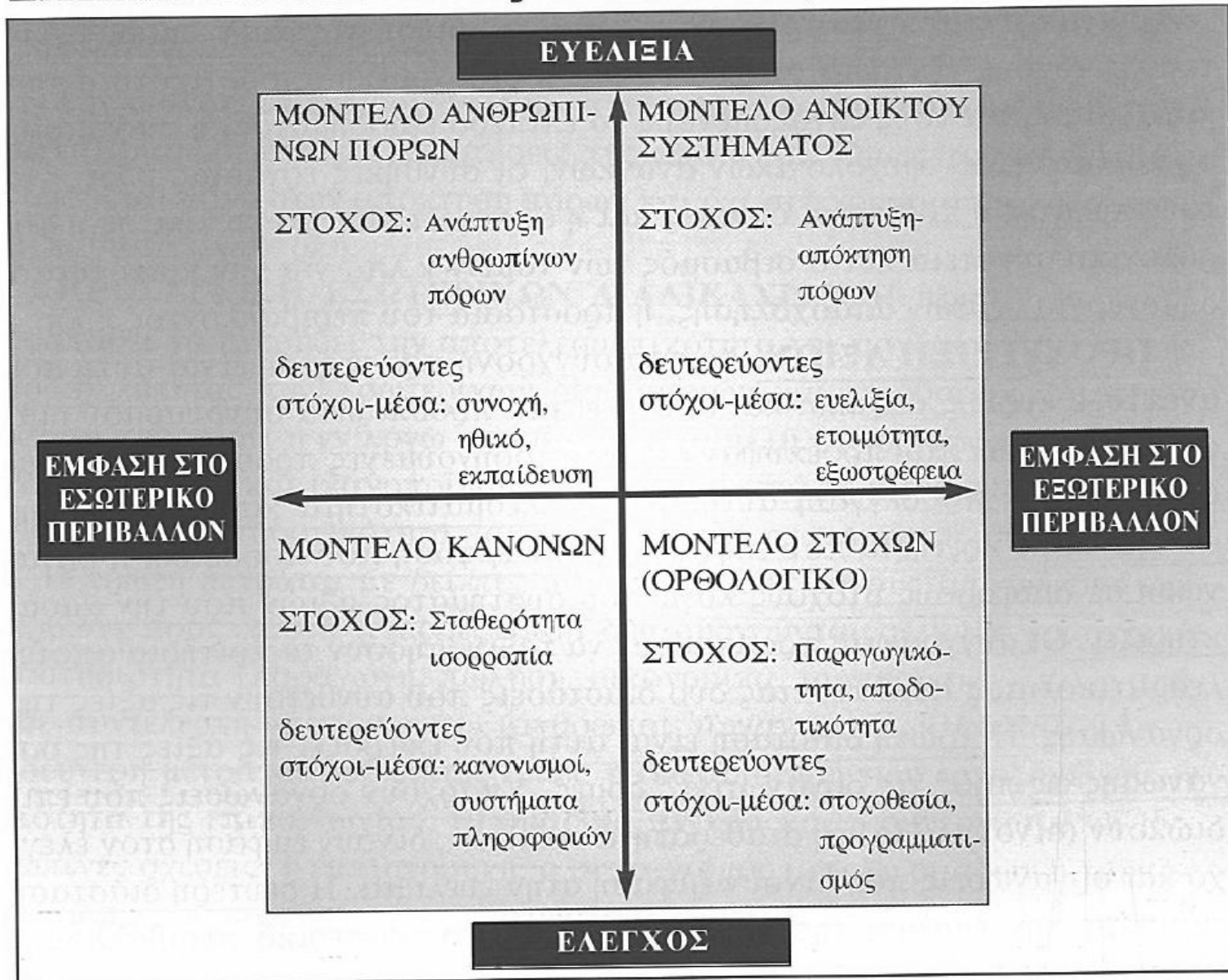
3. Προσέγγιση στόχων: Αυτή η προσέγγιση εκτιμά την αποτελεσματικότητα λαμβάνοντας ως κριτήριο το βαθμό επίτευξης των διαφόρων στόχων της οργάνωσης.

4. Προσέγγιση των ομάδων συμφερόντων: Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης των διαφόρων ομάδων που συνδέονται με αυτή, όπως ιδιοκτήτες ή μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, πιστωτές, προμηθευτές, κυβέρνηση.

4.1.2. Προσεγγίσεις εκτίμησης της αποτελεσματικότητας

5. **Προσέγγιση αξιών:** Η αποτελεσματικότητα κάθε οργάνωσης εκτιμάται με κριτήρια που εκφράζουν την έμφαση που προσδίδει η οργάνωση σε διάφορους στόχους λόγω του συστήματος αξιών που την χαρακτηρίζει. Οι αξίες αυτές συνθέτονται από δύο διαστάσεις:
- **Η πρώτη διάσταση** είναι αυτή που εκφράζει τις αξίες της οργάνωσης ως προς τις οργανωτικές δομές.
 - **Η δεύτερη διάσταση** εκφράζει την έμφαση της οργάνωσης προς το εσωτερικό περιβάλλον ή προς το εξωτερικό περιβάλλον.

ΣΧΗΜΑ 14: Μοντέλο αξιών αποτελεσματικότητας



4.1.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες- Κανονιστικά μοντέλα αποτελεσματικότητας

4.1.3.1. Αναζητώντας την τελειότητα

Οκτώ είναι οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν τις «τέλειες» επιχειρήσεις και κατά συνέπεια εξηγούν την επιτυχία τους:

- **Πάθος για δράση.**
- **Προσανατολισμός στον πελάτη.** Κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών και ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων μαζί τους.
- **Αυτονομία και επιχειρηματικότητα.** Ελευθερία πρωτοβουλιών και ανάληψη κινδύνου, δημιουργία αυτόνομων μικρών επιχειρησιακών μονάδων.
- **Παραγωγικότητα μέσω των ανθρώπων.**

4.1.3.1. Αναζητώντας την τελειότητα

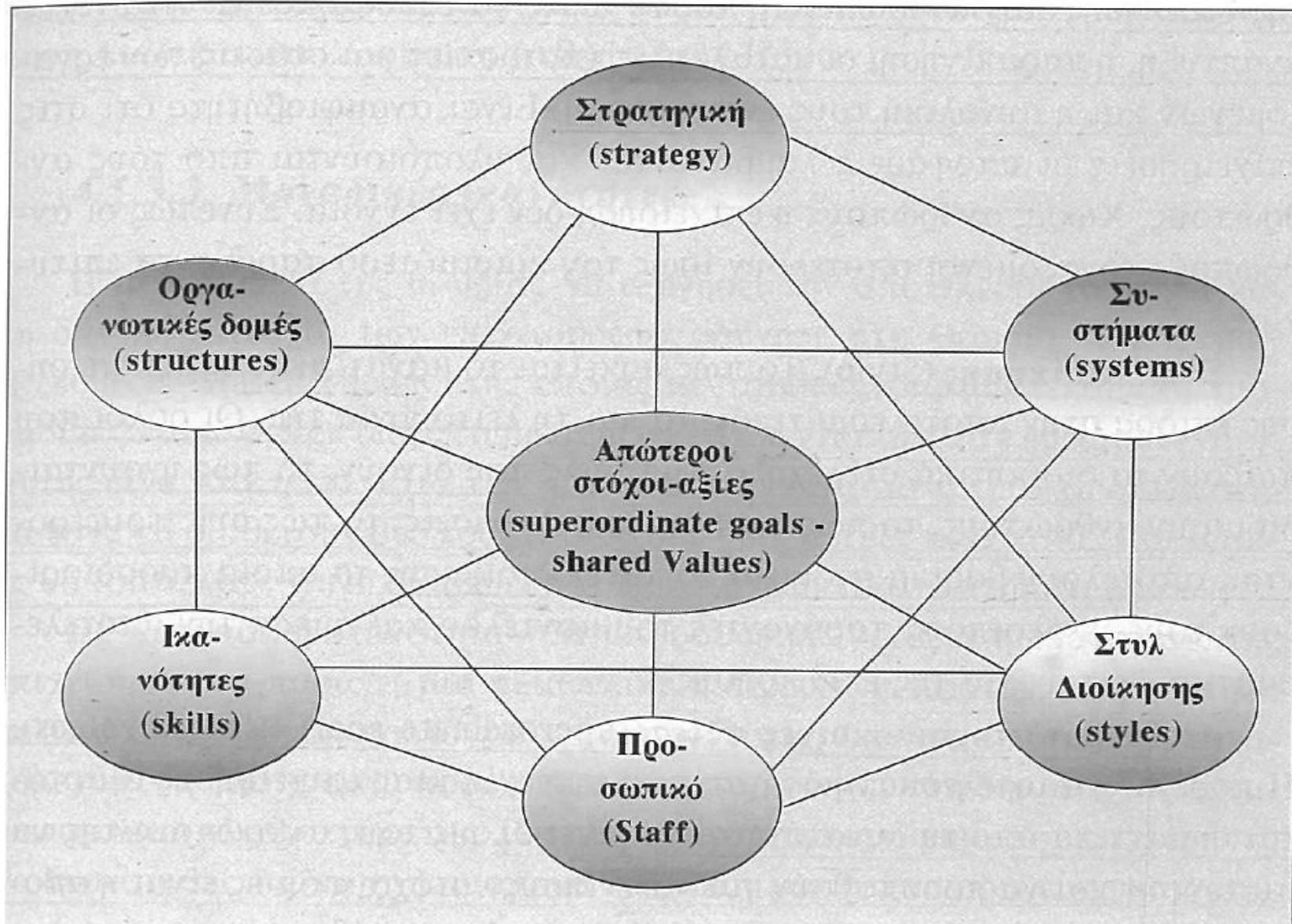
- **Hands on, value driven.** Συνεχή επαφή των στελεχών και συστηματική ενασχόληση με το φυσικό χώρο της παραγωγής-εργασίας.
- **Εστίαση στον πυρήνα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.** Εστίαση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που η επιχείρηση γνωρίζει καλά και μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- **Απλή και λιτή δομή.** Λίγα ιεραρχικά επίπεδα, ελάχιστη γραφειοκρατία και μικρός αριθμός τμημάτων και προσωπικού.
- **Ταυτόχρονα χαλαρός και σφικτός έλεγχος.** Άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου χωρίς να περιορίζεται η ελευθερία δράσης των ανθρώπων.

4.1.3.2. 7S της Mckinsey

Σύμφωνα με το μοντέλο των 7S, η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία μια επιχείρησης εξαρτάται από επτά κατηγορίες παραγόντων:

1. Στρατηγική (strategy)
2. Οργανωτική δομή (structure)
3. Συστήματα (systems)
4. Ικανότητες (skills)
5. Προσωπικό (staff)
6. Στυλ διοίκησης (Style)
7. Ανώτεροι στόχοι –κοινές αξίες (superordinate goals –shared values)

ΣΧΗΜΑ 15: Το Μοντέλο των 7S της Mckinsey



4.1.3.2. 7S της Mckinsey

1. **Στρατηγική:** Είναι η γενική πορεία και οι πολύ σημαντικές επιλογές της επιχείρησης για το μέλλον της που προσδιορίζουν την τοποθέτησή της στο περιβάλλον, την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
2. **Οργανωτική δομή:** Αναφέρεται στη μορφή της οργάνωσης, τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων, τις σχέσεις εξουσίας.
3. **Συστήματα:** Συστήματα και διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση των πληροφοριών, τη διοίκηση των ανθρώπων, τις ροές των εργασιών.
4. **Ικανότητες:** Οι ικανότητες αφορούν το τι γνωρίζουν και τι μπορούν να κάνουν τα άτομα ως ομάδες και ως επιχείρηση συνολικά.

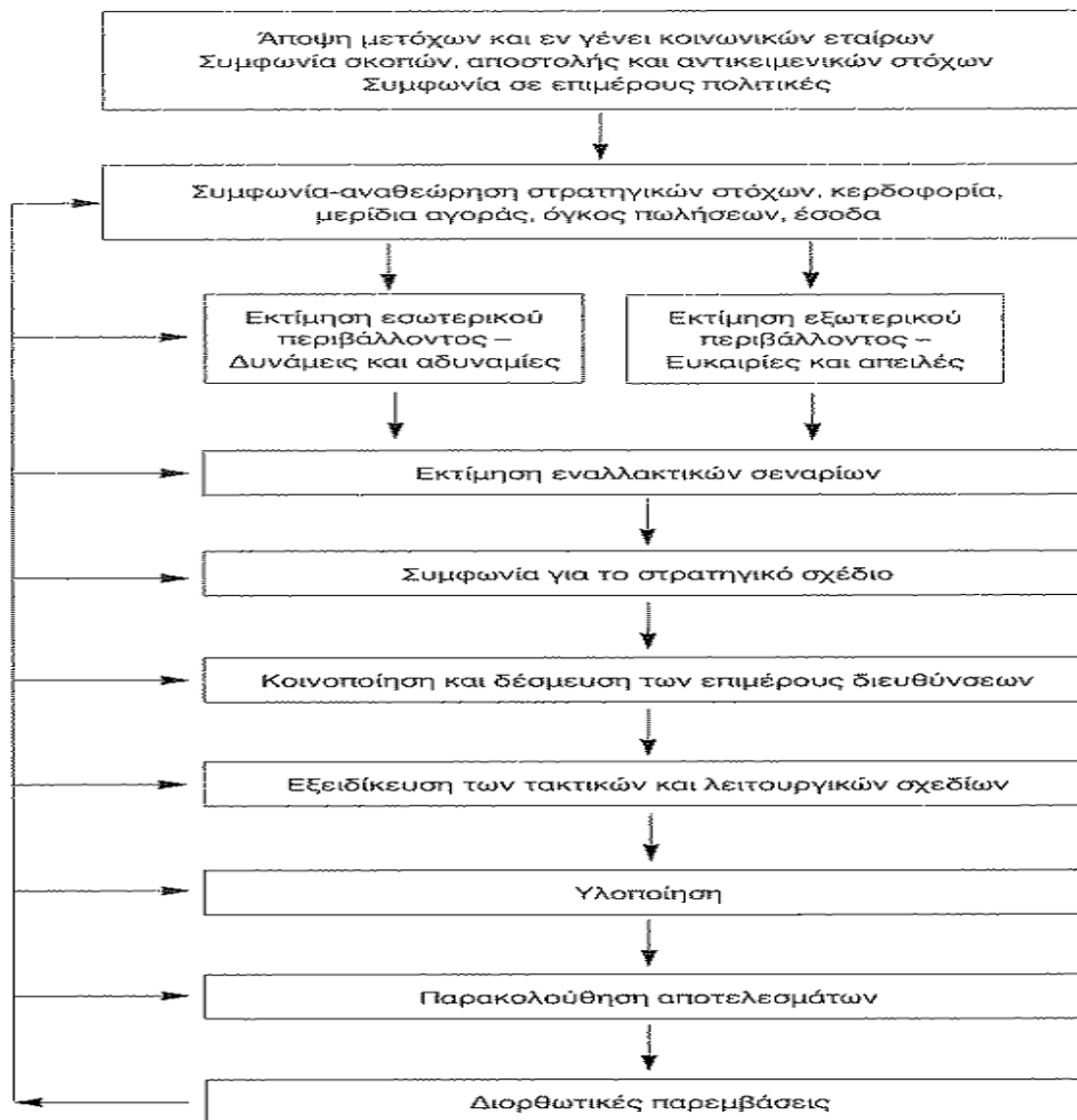
4.1.3.2. 7S της Mckinsey

5. **Προσωπικό:** Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην ποιότητα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής ανάπτυξη, η παρακίνηση, οι κατάλληλες νοοτροπίες και στάσεις των εργαζομένων και η συνολική τους ενδυνάμωση.
6. **Στυλ διοίκησης:** Οι ρόλοι που παίζουν τα διοικητικά στελέχη, οι εμφάσεις που δίνουν, το πώς ηγούνται – διοικούν ανθρώπους, το πώς λαμβάνουν αποφάσεις, το πώς συμπεριφέρονται, αποτελούν βασικά στοιχεία του στυλ διοίκησης.
7. **Απώτεροι στόχοι – κοινές αξίες:** Η αποστολή και το όραμα, όταν είναι κοινά και «εστερνισμένα» από τους ανθρώπους, τους ενώνουν, τους κατευθύνουν και τους «κινητοποιούν» σε μια κοινή πορεία.

4.1.3.2. 7S της Mckinsey

Οι παραπάνω παράγοντες δεν είναι ανεξάρτητοι, αλλά αποτελούν ένα σύστημα παραγόντων με δύο έννοιες:

- **Πρώτον**, μεταξύ τους υπάρχουν **σχέσεις αλληλεπίδρασης**
- **Δεύτερον**, οι παράγοντες αυτοί πρέπει να είναι μεταξύ τους **ταιριαστοί – ευθυγραμμισμένοι – εναρμονισμένοι**.



ΣΧΗΜΑ 10.7: Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων (B').

4.1.3.3. Μοναδικές ικανότητες

Η **κεντρική ιδέα** της προσέγγισης της Θεωρία των πόρων (Resource - Based Theory) είναι ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από τη δυνατότητά τους να διαθέτουν στο εσωτερικό τους **«μοναδικές ικανότητες»** οι οποίες θα αποτελούν πηγή διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Για παράδειγμα, η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί και να χρησιμοποιεί τη γνώση μπορεί να οδηγεί σε καινοτομικά προϊόντα ή μεθόδους παραγωγής που της εξασφαλίζουν χαμηλότερο κόστος και υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών από τους ανταγωνιστές.

4.2. Οργανωτικές δομές και οργανωτικός σχεδιασμός

Η κοινωνική οργάνωση χαρακτηρίζεται από την αρχιτεκτονική της. Αποτελείται δηλαδή από ένα σύνολο μερών από τα οποία το καθένα παίζει συγκεκριμένους ρόλους για τη λειτουργία και υλοποίηση των σκοπών και στόχων της.

Η έννοια του οργανωτικού σχεδιασμού εκφράζει τη διαδικασία διαμόρφωσης των οργανωτικών δομών μιας οργάνωσης.

Το βασικό περιεχόμενο του οργανωτικού σχεδιασμού μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί μέσω δύο διαστάσεων της οργάνωσης.

4.2. Οργανωτικές δομές και οργανωτικός σχεδιασμός

Πρώτον, σύμφωνα με τη δομική διάσταση ή προσέγγιση της οργάνωσης, ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:

- Το **σχεδιασμό των θέσεων εργασίας** μιας οργάνωσης: Πρόκειται ουσιαστικά για τη διαίρεση του συνολικού έργου της οργάνωσης σε επιμέρους με σκοπό να ανατεθεί σε κάθε άτομο – μέλος της συγκεκριμένο έργο.
- Την **ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας** σε τμήματα
- Ο καθορισμός του **εύρους της διοίκησης** και των ιεραρχικών επιπέδων της οργάνωσης
- Ο καθορισμός των **σχέσεων εξουσίας** μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων
- Η διαμόρφωση των βασικών **μηχανισμών** ολοκλήρωσης ή **συντονισμού** μεταξύ των διαφόρων μερών της οργάνωσης²²

4.2. Οργανωτικές δομές και οργανωτικός σχεδιασμός

Δεύτερον, βασικό περιεχόμενο του οργανωτικού σχεδιασμού αποτελεί ο σχεδιασμός των διαδικασιών, των κανόνων και των προτύπων της λήψης αποφάσεων, των λειτουργιών και των ροών των πληροφοριών που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της κοινωνικής οργάνωσης.

Ο σχεδιασμός όλων αυτών αποτελεί τη δεύτερη βασική διάσταση της οργάνωσης η οποία θα μπορούσε να ονομασθεί «**λειτουργική**».

4.4. Διαστάσεις – Χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών

Τα βασικά στοιχεία που συνιστούν όλες τις οργανώσεις είναι:

- **Σχέσεις εξουσίας – Ιεραρχικά επίπεδα:** Σε κάθε οργάνωση τα μέρη της, δηλαδή οι θέσεις εργασίας συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις εξουσίας. Ο αριθμός αυτός των θέσεων που ασκεί εξουσία ή διοικεί μια προϊστάμενη θέση λέγεται εύρος ελέγχου ή διοίκησης και συνήθως διαφέρει από οργάνωση σε οργάνωση.
- **Συγκέντρωση – Αποκέντρωση εξουσίας:** Αυτό το χαρακτηριστικό εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο το δικαίωμα του «αποφασίζει» σε μια οργάνωση συγκεντρώνεται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Ανάλογα λοιπόν με αυτό το βαθμό υπάρχουν συγκεντρωτικές και αποκεντρωμένες οργανώσεις.

4.4. Διαστάσεις – Χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών

- **Τυπικότητα (Φορμαλισμός):** Η τυπικότητα της οργάνωσης εκφράζει το βαθμό στον οποίο υπάρχουν σε αυτήν επίσημοι, τυπικοί και γραπτοί κανόνες όπως περιγραφές θέσεων, οργανογράμματα, έντυπα, εγχειρίδια κανόνων.
- **Τυποποίηση:** Η διάσταση αυτή εκφράζει τον βαθμό στον οποίο λειτουργίες και συμπεριφορές στην οργάνωση είναι τυποποιημένες. Δηλαδή, κατά πόσο όμοιες δουλειές που συνήθως επαναλαμβάνονται, γίνονται με τον ίδιο τρόπο.
- **Εξειδίκευση:** Η εξειδίκευση σε μια οργάνωση είναι ο βαθμός διαίρεσης του συνολικού έργου.

4.4. Διαστάσεις – Χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών

- **Πολυπλοκότητα:** Η πολυπλοκότητα της οργάνωσης θα μπορούσε να μετρηθεί με **τρία κριτήρια:**

Πρώτον, η κάθετη πολυπλοκότητα με την έννοια του αριθμού ιεραρχικών επιπέδων που υπάρχουν σε αυτή.

Δεύτερον, η οριζόντια πολυπλοκότητα με την έννοια του αριθμού των εξειδικευμένων θέσεων ή τμημάτων που υπάρχουν.

Τρίτον, το εύρος της γεωγραφικής διασποράς των δραστηριοτήτων της οργάνωσης.

4.2.3. Μοντέλα οργανωτικών δομών

4.2.3.1. Το γραφειοκρατικό μοντέλο

- Στην οργανωτική θεωρία η **γραφειοκρατία** αποτελεί μια προσέγγιση ή ένα μοντέλο οργανωτικών δομών με σκοπό την **εξασφάλιση** της **αποτελεσματικότητας** της οργάνωσης. Ο Weber που είναι ο πατέρας του γραφειοκρατικού μοντέλου προσπάθησε να διατυπώσει μια σειρά αρχών που θα πρέπει να διέπουν τις οργανωτικές δομές ώστε αυτές να εξασφαλίζουν την ορθολογική και κατ' επέκταση αποδοτική λειτουργία της οργάνωσης. Οι **βασικές αρχές** του ιδανικού γραφειοκρατικού μοντέλου οργάνωσης που διατύπωσε ο Weber είναι:
- Η οργάνωση θα πρέπει να υιοθετήσει την **εξειδίκευση μέσω της διαίρεσης της εργασίας**.

4.2.3.1. Το γραφειοκρατικό μοντέλο

- Ένα **σύστημα κανόνων και προτύπων** (στάνταρντς) είναι απαραίτητο στην οργάνωση με σκοπό να εξασφαλίζει την εκτέλεση των εργασιών ή λειτουργιών με τυποποιημένο και προβλέψιμο τρόπο.
- Στην οργάνωση πρέπει να υπάρχει μια **ιεραρχία**. Έτσι επιτυγχάνεται ο έλεγχος και η διοίκηση της οργάνωσης από ένα **ενιαίο κέντρο εξουσίας** (το ανώτερο).
- Οι κατέχοντες θέσεις προϊσταμένων (**μάνατζερς**) πρέπει να **διοικούν απρόσωπα**.
- Χρειάζεται **τυπικότητα** της οργάνωσης, δηλαδή η γραπτή καταχώριση των κανόνων, αποφάσεων και πράξεων ώστε να υπάρχει «**οργανωσιακή μνήμη**».
- Η **τεχνική** (επαγγελματική) **ικανότητα** των ατόμων πρέπει να είναι το μοναδικό κριτήριο για τη διατήρηση και την εξέλιξη των εργαζομένων.

4.2.3.1. Το γραφειοκρατικό μοντέλο

Η βεμπεριανή λογική στηρίζεται ουσιαστικά στην αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας, τυποποίηση και αποπροσωποποίηση της οργάνωσης. **Ο Weber προσδιορίζει τρεις πηγές ή είδη εξουσίας:**

1. Τη **νόμιμη** εξουσία (authority) που προκύπτει από το θεσμικό – νομικό πλαίσιο.
2. Την **παραδοσιακή** εξουσία που πηγάζει από την κοινωνική θέση των ατόμων που ασκούν εξουσία.
3. Τη **χαρισματική** εξουσία που πηγάζει από το ίδιο το άτομο λόγω των «χαρισμάτων» του.

4.2.3.1. Το γραφειοκρατικό μοντέλο

Ταυτόχρονα όμως, το μοντέλο πάσχει από **μειονεκτήματα**:

- Οι κανόνες και τα πρότυπα δημιουργούν **δυσκαμψία** και **χαμηλή ικανότητα προσαρμογής**.
- Η υποβάθμιση των κοινωνικών και ψυχολογικών διαστάσεων της οργάνωσης οδηγεί σε **χαμηλό ηθικό** και **έλλειψης διάθεσης για απόδοση** στους εργαζόμενους.

4.2.3.2. Συμπεριφορικά μοντέλα

Η ανάπτυξη των συμπεριφορικών επιστημών οδήγησε σε προτάσεις περισσότερο ανθρωποκεντρικών μοντέλων:

- **Κοινωνικοτεχνικό μοντέλο:** Η λογική του κοινωνικοτεχνικού μοντέλου συνίσταται στο ότι οι οργανωτικές δομές θα πρέπει να εκφράζουν μια ισορροπία μεταξύ της ανθρώπινης (κοινωνικής) και της τεχνικής (μηχανικής) διάστασης της οργάνωσης.
- **Σύστημα 4 του Likert:** Το σύστημα 4 αποτελεί ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο που βασίζεται στην ενεργοποίηση και τον αυτοέλεγχο των ατόμων.

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

