



Ελληνική Δημοκρατία  
Τεχνολογικό  
Εκπαιδευτικό Ίδρυμα  
Ηπείρου

# Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα 5: Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων  
Πόρων και τα κοινωνικά συστήματα

Ειρήνη Τριάρχη



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ



ανοιχτά μαθήματα  
open courses

**Τμήμα: Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής**

**Τίτλος Μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**Ενότητα 5: Η Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων  
και τα Κοινωνικά Συστήματα**

**Ειρήνη Τριάρχη**

Καθηγήτρια Εφαρμογών

Βαθμίδα Καθηγητή

Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- 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.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

*Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ  
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ  
ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΤΡΙΑΡΧΗ ΕΙΡΗΝΗ*

## ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΣΥΓΓΡΑΜΑΤΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
(ΔΙΟΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)**

**ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: [ΤΕΡΖΙΔΗΣ ΚΩΣΤΑΣ](#),  
[ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ ΚΩΣΤΑΣ](#)  
ΕΚΔΟΤΗΣ: [ROSILI](#)**



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ –  
ΚΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΓΙΑ ΤΗ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ**

**ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: [ΞΗΡΟΥΤΥΡΗ-ΚΟΥΦΙΔΟΥ ΣΤΕΛΛΑ](#),  
ΕΚΔΟΤΗΣ: [ΑΝΙΚΟΥΡΑ](#)**



## **ΕΝΟΤΗΤΑ 5η**

# **Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**

## **10<sup>η</sup> ΔΙΑΛΕΞΗ**

### **ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ Δ.Α.Π**



## ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

**Όταν θα έχετε ολοκληρώσει την μελέτη της ενότητας, θα είστε σε θέση να:**

- ✓ γνωρίζετε την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως λειτουργία
- ✓ διακρίνετε τις 4 βασικές αρχές διοίκησης που προτάθηκαν από τον F. Taylor
- ✓ γνωρίζετε την έρευνα «Hawthorne» καθώς και την έρευνα που διεξήχθη από τον Mayo
- ✓ αντιλαμβάνεστε το περιεχόμενο της σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων
- ✓ προσδιορίζετε το περιεχόμενο της σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς

## ΕΝΝΟΙΕΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ

- ✓ Frederick Taylor
- ✓ Elton Mayo
- ✓ Henry Ford
- ✓ Έρευνα Hawthorne
- ✓ Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων,
- ✓ Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς
- ✓ Έργατικό κίνημα

## Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ Δ.Α.Π.

- Frederick Taylor (1856-1915)
- Owen, Rowntree και Boot
- Henry Ford (1863-1947), Hugo Münsterberg (1863-1916)
- Έρευνα Hawthorne, Elton Mayo (1880-1949)
- Κοινωνικά Συστήματα, Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς
- Εργατικό κίνημα, Εξέλιξη της Δ.Α.Π. ως λειτουργία

## Frederic Taylor θεμελιωτής της κίνησης για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας

- ➡ Βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου.

### Ευημερία για τον εργοδότη

Βραχυχρόνια μεγάλα κέρδη, ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να μπορεί να πληρώνει υψηλούς μισθούς

### Ευημερία για τον εργαζόμενο

Βραχυχρόνια υψηλότερο μισθό, προσωπική ανάπτυξη για να εκτελεί την εργασία που ταιριάζει στις ικανότητες του κατά επιστημονικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα θα πληρώνεται ανάλογα.

## Ο FREDERIC TAYLOR ΠΡΟΤΕΙΝΕ 4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:

- ❖ Την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας που να μπορεί να προσδιορίζει τι σημαίνει «δίκαιη εργάσιμη ημέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης» ώστε να είναι **δυνατή η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοσή του.**
- ❖ Την **επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη** του εργάτη ώστε να γίνει πρώτης τάξης
- ❖ Τη **σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας** αλλά και του επιστημονικά επιλεγμένου και εκπαιδευόμενου εργάτη.
- ❖ Τη συνεχή και στενή **συνεργασία Διοίκησης και εργαζομένων.**

## ΚΙΝΗΣΗ ΓΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΡΟΝΟΙΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΒΡΕΤΑΝΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ OWEN, ROWNTREE ΚΑΙ BOOT

- **Παράδειγμα** εθελοντικής προσπάθειας επιχειρηματιών να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων στα εργοστάσιά τους. ( Ο Owen έκτισε χωριά και σχολεία, οι Rowntree και Boot προσέλαβαν στις επιχειρήσεις τους κοινωνικούς λειτουργούς)

## Ο ROWNTREE ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ Ο ΠΡΩΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΟΣ ΠΟΥ ΗΓΗΘΗΚΕ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- ▶ Πρωτοπόρα προγράμματα για τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων (ιατρικό τμήμα, ημερήσιο σχολείο, εβδομάδα 5 ημερών, συμμετοχή στα κέρδη, απασχόληση κοινωνικών λειτουργών, απασχόληση εκπαιδευμένων βιομηχανικών-ψυχολόγων για την καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών της εταιρίας κ.α.)

Ως θεμελιωτής του Ινστιτούτου Διοίκησης Προσωπικού στη Βρετανία,  
πίστευε σε 2 βασικές αρχές:

- Οποιαδήποτε και αν είναι τα κίνητρα που ωθούν ένα άτομο να απασχοληθεί στη βιομηχανία, ο αληθινός και βασικός του σκοπός του πρέπει να είναι η υπηρεσία προς την κοινότητα
- «η βιομηχανία είναι μία ανθρώπινη δραστηριότητα μέσα στην οποία άντρες και γυναίκες έχουν δικαίωμα να περιμένουν μια ζωή άξια να τη ζήσουν».



## Henry Ford (1863-1947), Hugo Münsterberg (1863-1916)

- Ο **Henry Ford** ανησυχούσε για τις συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις προσωπικού , ενώ παρατηρούσε με ιδιαίτερο ενδιαφέρον την επίδραση των συστημάτων αμοιβής με το κομμάτι στους εργαζομένους, ιδρυτής του τμήματος προσωπικού το 1914 («Κοινωνιολογικό τμήμα»).

- **Τέλη 19<sup>ου</sup> αι. αρχές 20<sup>ου</sup> αι. , εμφάνιση της «βιομηχανικής ψυχολογίας». Ο Hugo Münsterberg, γνωστός βιομηχανικός ψυχολόγος ασχολήθηκε με :**
  - Την ανάλυση των απαιτήσεων των διαφόρων εργασιών από φυσική, νοητική και συναισθηματική άποψη
  - Την ανάπτυξη δοκιμασιών (test) για την επιλογή των εργατών, ενώ αναγνώρισε τη σημασία της αξιοπιστίας των δοκιμασιών αυτών.

Τέλη 19<sup>ου</sup> αι. αρχές 20<sup>ου</sup> αι. , εμφάνιση της «βιομηχανικής ψυχολογίας». Ο Hugo Münsterberg, γνωστός βιομηχανικός ψυχολόγος ασχολήθηκε με:

- ▶ Την ανάλυση των απαιτήσεων των διαφόρων εργασιών από φυσική, νοητική και συναισθηματική άποψη.
- ▶ Την ανάπτυξη δοκιμασιών (test) για την επιλογή των εργατών, ενώ αναγνώρισε τη σημασία της αξιοπιστίας των δοκιμασιών αυτών.

## Έρευνα Hawthorne, Elton Mayo (1880-1949) (Μάνατζμεντ, Montana P., Charon B. 3th edition)

- Το 1926 το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών της Αμερικής σε συνεργασία με την εταιρία Western Electric του Σικάγου ξεκίνησαν μια σειρά ερευνών γνωστές με το όνομα «**Έρευνα Hawthorne**» για την διερεύνηση της σχέσης ανθρώπου προς έργο, οι πρώτες έρευνες ατύχησαν και έτσι ενεπλάκει σε αυτές ο **Elton Mayo** , καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Harvard. Η έρευνα διήρκησε 5 χρόνια και περιέλαβε 20.000 εργαζομένους.
- ➡ **Αντικείμενο έρευνας:** οι εργάτριες του τμήματος ηλεκτρονόμων. Μεταφέρθηκαν σε μια απομονωμένη περιοχή του εργοστασίου και υποβλήθηκαν σε διαφορετικές εντάσεις φωτισμού για την διαπίστωση των καλύτερων δυνατών συνθηκών φωτισμού για τη διευκόλυνση της παραγωγικότητας.

### Δύο ομάδες εργατριών

1<sup>η</sup> ομάδα ελέγχου εργαζόταν σε σταθερές συνθήκες φωτισμού

2<sup>η</sup> ομάδα δοκιμής όπου εργαζόταν σε μεταβαλλόμενες συνθήκες φωτισμού.

## Αποτελέσματα πειραμάτων

Ανεξάρτητα από τη μεταβολή της έντασης του φωτισμού, η παραγωγή αυξανόταν. Άρα δεν υπήρχε στενή σχέση μεταξύ του φωτισμού και της παραγωγικότητας. Που οφείλεται όμως η αύξηση της παραγωγικότητας;

- Οι ερευνητές πήραν συνεντεύξεις από τις εργάτριες και διαπίστωσαν ότι **η παραγωγικότητα αυξήθηκε διότι:**
- ✓ Ο χώρος των πειραμάτων ήταν ευχάριστος για εργασία.
- ✓ Η σχέση μεταξύ των εργατριών και του επόπτη ήταν πιο χαλαρή για την ομάδα των εργατριών κατά τη διάρκεια των πειραμάτων.
- ✓ Οι εργάτριες ανταποκρίθηκαν στο γεγονός ότι συμμετείχαν σε ένα σημαντικό πείραμα.
- ✓ Η εμπειρία της συμμετοχής στο πείραμα φάνηκε ότι δημιούργησε αυξημένο αίσθημα ταυτότητας και συμμετοχής στην ομάδα.

## Συμπέρασμα:

Άλλοι παράγοντες, όπως οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η ψυχολογία κάθε ατόμου (παράγοντες ανθρώπινων σχέσεων) έχουν τη δύναμη να βελτιώνουν την παραγωγή. Με τα πειράματα Hawthorne αποκαλύφθηκε η σημασία των κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων των εργαζομένων και η ανάγκη ενασχόλησης με τις κοινωνικές αξίες της επιχείρησης και όχι μόνο με τις μεθόδους ανάλυσης εργασίας και βελτίωσης της παραγωγικότητας.

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ, ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**

Θεμελιώδη θεώρηση της εποχής πάνω στην οποία οικοδομήθηκε η σημερινή προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού: Κατά τα πρότυπα των κοινωνιών έτσι και μέσα στην οργάνωση ισχύουν κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς σύμφωνα με τα οποία ο εργαζόμενος δεν είναι απλά εργαλείο αλλά μια πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων.

## ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

**Υποστήριζε** την ανάγκη βελτίωσης των σχέσεων , της επικοινωνίας και της κατανόησης μεταξύ των μελών των οργανώσεων.

**Η υπακοή στις εντολές προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων υλικών και μη κινήτρων.**



## ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Έμφαση στη μελέτη της συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Ασχολήθηκε με τους μηχανισμούς και τα προβλήματα υποκίνησης και αυτοελέγχου του ατόμου, λειτουργίας των ομάδων, ηγεσίας και συμμετοχικού τρόπου διοίκησης και επικοινωνίας.

- **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Ο σχεδιασμός των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων εργασίας προσπαθεί να συνδυάσει τις ανάγκες των εργαζομένων με αυτές της τεχνολογίας αποσκοπώντας στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής σχέσης.

# Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηπείρου.

<**Ειρήνη Τριάρχη**>.

<Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων>.

Έκδοση: 1.0 <Πρέβεζα>, 2015. Διαθέσιμο  
από τη δικτυακή διεύθυνση:

[http://oc-  
web.ioa.teiep.gr/OpenClass/courses/LOGO125/](http://oc-web.ioa.teiep.gr/OpenClass/courses/LOGO125/)



# Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού-Μη Εμπορική Χρήση-Όχι Παράγωγα Έργα 4.0 Διεθνές [1] ή μεταγενέστερη. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, Διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.el>

# Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: <Δήμητρα  
Κωνσταντακοπούλου>  
<Πρέβεζα>, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Σημειώματα



# Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη Δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.



# Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πρόγραμμα για την ανάπτυξη