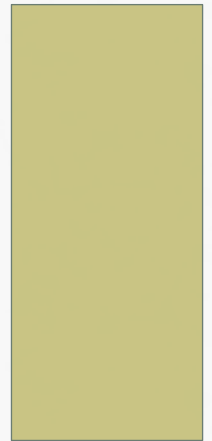


ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΟΥ MANAGEMENT, ΙΣΤΟΡΙΚΗ
ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ



Θεωρητικό υπόβαθρο

Οι θεωρίες για το Management μπορούν να ταξινομηθούν σε 3 κατηγορίες:

- ❖ Κλασσικές θεωρίες
- ❖ Συμπεριφορικές θεωρίες και
- ❖ Σύγχρονες θεωρίες

Κλασσικές Θεωρίες (1)

Κλασσικές
προσεγγίσεις
**Υπόθεση: Οι
άνθρωποι είναι
λογικοί**

Επιστημονικό
Management

Frederick Taylor

Αρχές
Διαχείρισης

Henri Fayol

Γραφειοκρατικός
Οργανισμός

Max Weber

Κλασσικές Θεωρίες (2)

Επιστημονικό μάνατζμεντ: Ο Frederick W. Taylor (1911) περιέγραψε το επιστημονικό μάνατζμεντ ως τη χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον καθορισμό του «καλύτερου τρόπου» εκτέλεσης μιας εργασίας, διατυπώνοντας 4 βασικές αρχές:

1. Ανάπτυξε για κάθε εργασία **κανόνες κίνησης, τυποποιημένες εργασιακές εφαρμογές** και κατάλληλες συνθήκες εργασίας.
2. Επίλεξε προσεκτικά εργαζόμενους με **τις κατάλληλες ικανότητες** για την εργασία.
3. **Εκπαίδευσε** προσεκτικά τους εργαζόμενους και δώσε τους τα κατάλληλα **κίνητρα**.
4. Υποστήριξε τους εργαζόμενους με τον **προσεκτικό σχεδιασμό** της εργασίας τους και την **απομάκρυνση των εμποδίων**

Επιστημονικό μάνατζμεντ (Frank & Lillian Gilbreth) • Μελέτη κινήσεων - Επιστήμη ανάλυσης μιας εργασίας ή ενός καθήκοντος στις βασικές σωματικές κινήσεις που απαιτούνται για να εκτελεστεί. Η εξάλειψη των περιττών κινήσεων βελτιώνει την απόδοση



Από τη διάσημη ταινία του Τσάρλι Τσάπλιν "Modern Times" του 1936 που απεικονίζει και επικρίνει τον «Τείλοριμό» μέσα από τις σκηνές διαφόρων εργοστασίων και την κοινωνική αναταραχή που συμβαίνει έξω από αυτά.

Κλασσικές Θεωρίες (3)

Ο Henri Fayol προσδιόρισε πέντε διοικητικές λειτουργίες (Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση, συντονισμός και Έλεγχος) και 14 αρχές του μάνατζμεντ
Αρχές Διαχείρισης (Henri Fayol) – κανόνες μάνατζμεντ:

1. Διαχωρισμός της εργασίας
2. Η εξουσιοδότηση, το δικαίωμα που είναι στενά συνδεδεμένο με την ευθύνη
3. Ενότητα εντολής
4. Γραμμή εξουσίας
5. Συγκεντρωτισμός
6. Ενότητα κατεύθυνσης
7. Ισότητα.
8. Τάξη
9. Πρωτοβουλία.
10. Πειθαρχία
11. Η ανταμοιβή
12. Σταθερότητα προσωπικού
13. Υποταγή των ατομικών συμφερόντων στο κοινό καλό
14. Αίσθημα ομαδικότητας



Κλασσικές Θεωρίες (4)

Γραφειοκρατικός Οργανισμός (Max Weber 1864-1920)

Ο **Max Weber** περιέγραψε τη γραφειοκρατία ως ιδεατή, ορθολογική μορφή της οργανωσιακής δομής

Γραφειοκρατία: Μια ιδανική, εσκεμμένα ορθολογική και πολύ αποδοτική μορφή οργανισμού που βασίζεται στις αρχές της λογικής, της τάξης και της νόμιμης εξουσίας.

Χαρακτηριστικά γραφειοκρατικών οργανισμών:

- Σαφής καταμερισμός εργασίας
- Σαφής ιεραρχία εξουσίας
- Επίσημοι κανόνες και διαδικασίες
- Απρόσωπη εργασία
- Σταδιοδρομίες που βασίζονται στην επιβράβευση

Πιθανά μειονεκτήματα γραφειοκρατίας:

- Υπερβολική γραφική εργασία
- Καθυστέρηση στην αντιμετώπιση προβλημάτων
- Ακαμψία εν όψει των μεταβαλλόμενων αναγκών
- Αντίσταση στην αλλαγή
- Απάθεια υπαλλήλων



Συμπεριφορικές προσεγγίσεις (1)

Abraham Maslow

Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών

Mary Parker Follet

Οι οργανισμοί ως κοινότητες

Elton Mayo

Οι μελέτες Hawthorne

Συμπεριφορικές θεωρίες / Σχολή ανθρώπινων σχέσεων (σχέση παραγωγικότητας και παραγόντων -κινήτρων (ανάγκες, αξίες, προσωπικότητα κλπ)

Douglas McGregor

Η θεωρία X και Y

Chris Argyris

Προσωπικότητα και οργανισμός

Συμπεριφορικές προσεγγίσεις (2)

- **Αρχές Διαχείρισης (Mary Parker Follett - "η μητέρα της σύγχρονης διοίκησης")**

Ομάδες και ανθρώπινη συνεργασία:

- Οι οργανισμοί είναι **«κοινότητες συνεργασίας»** managers και εργαζομένων.
- Η δουλειά του manager είναι **να βοηθά τους ανθρώπους** στους οργανισμούς **να συνεργάζονται μεταξύ τους** και να επιτυγχάνουν ενοποίηση των συμφερόντων τους.
- Το να κάνεις **κάθε υπάλληλο να αισθάνεται ιδιοκτήτης** δημιουργεί μια **αίσθηση συλλογικής ευθύνης** (πρόδρομος των εννοιών της ιδιοκτησίας των εργαζομένων, του καταμερισμού των κερδών και της συμμετοχής στα κέρδη).

Συμπεριφορικές προσεγγίσεις (3)

- **Μελέτες Hawthorne (Elton Mayo)**
- Πήρε το όνομά του από ένα πείραμα που διεξήχθη στο εργοστάσιο Hawthorne της εταιρίας Western Electric στο Chicago των ΗΠΑ στα τέλη της δεκαετίας του 1920.
- Η αρχική μελέτη εξέτασε πώς επηρέαζαν την παραγωγικότητα των εργαζομένων **οι φυσικές συνθήκες**.
- Οι ερευνητές βρήκαν ήταν ότι σχεδόν οποιαδήποτε αλλαγή των πειραματικών συνθηκών οδηγούσε στην βελτίωση της απόδοσης των εργατών (πχ. μείωση φωτισμού)
- Έτσι, το φαινόμενο Χόθορν έφτασε να αποτελεί περιγραφικό όρο για την βραχυπρόθεσμη αύξηση της παραγωγικότητας που οφείλεται στην παρατήρηση των συμμετεχόντων σε μία έρευνα.

Κοινωνικοί και ανθρώπινοι παράγοντες παίζουν ρόλο-κλειδί στην παραγωγικότητα.

Συμπεριφορικές προσεγγίσεις (4)

Θεωρία αναγκών Maslow



Συμπεριφορικές προσεγγίσεις (5)

Σημαντικές πτυχές της Θεωρίας X και της Θεωρίας Y

- Οι managers που υποστηρίζουν τη Θεωρία X δημιουργούν καταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι γίνονται εξαρτώμενοι και απρόθυμοι.
- Οι managers που υποστηρίζουν τη Θεωρία Y δημιουργούν καταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με ανάληψη πρωτοβουλιών και υψηλή απόδοση.
- Έμφαση στις ιδέες της ενδυνάμωσης και της αυτοδιαχείρισης των εργαζομένων.

Κατά τη Θεωρία X του McGregor οι εργαζόμενοι:

- Δεν αγαπούν τη δουλειά
- Στερούνται φιλοδοξίας
- Είναι ανεύθυνοι • Αντιδρούν στην αλλαγή
- Προτιμούν να καθοδηγούνται παρά να ηγούνται

Κατά τη Θεωρία Y του McGregor οι εργαζόμενοι:

- Έχουν θέληση για εργασία
- Είναι ικανοί για αυτοέλεγχο
- Είναι διατεθειμένοι να αναλαμβάνουν ευθύνη
- Έχουν φαντασία και δημιουργικότητα
- Είναι ικανοί να κατευθύνουν τον εαυτό τους

Συμπεριφορικές προσεγγίσεις (6)

Η θεωρία της ενήλικης προσωπικότητας του Argyris

- Οι κλασικές αρχές και πρακτικές της διοίκησης περιορίζουν την εργασιακή ωρίμανση και είναι αντιφατικές με την ώριμη ενήλικη προσωπικότητα
- Η ψυχολογική επιτυχία είναι πιο πιθανή όταν επιτρέπεται στους εργαζόμενους να ορίσουν τους στόχους τους.
- Τα στελέχη που αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους σαν υπεύθυνους και ώριμους ενήλικες θα επιτύχουν την υψηλότερη παραγωγικότητα.
- Έννοια αυτοεκπληρούμενης προφητείας: αν αντιμετωπίζει τους ανθρώπους σαν ενήλικες, αυτοί θα συμπεριφερθούν αντίστοιχα

Σύγχρονες Θεωρίες (1)

Η σχολή των συστημάτων:

Οι οργανισμοί ως συστήματα

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

Σύγχρονες θεωρίες (2)

2 βασικοί τύποι συστημάτων:

Ανοικτό σύστημα: το περιβάλλον αλληλεπιδρά με αυτό.

Όλοι οι οργανισμοί είναι ανοιχτά συστήματα καθώς εξαρτώνται από τις αλληλεπιδράσεις με το εξωτερικό τους περιβάλλον, είτε πρόκειται για νέα απόφαση προϊόντος είτε για απόφαση που σχετίζεται με τους υπαλλήλους του οργανισμού, ο οργανισμός πρέπει να λάβει υπόψη τον ρόλο και την επιρροή των περιβαλλοντικών παραγόντων.

Κλειστό σύστημα: το περιβάλλον δεν αλληλεπιδρά με αυτό.

Ένα κλειστό σύστημα είναι μια σχετικά αυτόνομη, μια αυτοσυντηρούμενη μονάδα που έχει μικρή αλληλεπίδραση ή ανταλλαγή με το περιβάλλον του. Μια γραμμή συναρμολόγησης θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί ως κλειστό σύστημα καθώς η καθημερινή λειτουργία της δεν εξαρτάται από εξωτερικές δυνάμεις.

Σύγχρονες Θεωρίες (3)

Ένα οργανωσιακό σύστημα μπορεί να αναλυθεί σε 4 βασικά μέρη:

Εισροές: Οι εισροές είναι αυτές που τοποθετούνται σε ένα σύστημα όπως τα χρήματα, τα υλικά, οι άνθρωποι, οι μηχανές και άλλες πηγές πληροφοριών. Αυτές οι εισροές απαιτούνται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.

Διαδικασία μετασχηματισμού: Οι διαδικασίες μετασχηματισμού ή τα μέσα παραγωγής είναι διαχειριστικές και τεχνικές ικανότητες που χρησιμοποιούνται για τη μετατροπή των εισροών σε εξόδους (λογιστικά συστήματα, συστήματα πωλήσεων, αποθεμάτων, μάρκετινγκ κλπ)

Εκροές: Οι εκροές είναι τα προϊόντα, οι υπηρεσίες, τα κέρδη και άλλα αποτελέσματα που παράγονται από τον οργανισμό.

Ανατροφοδότηση : Η ανατροφοδότηση αναφέρεται σε πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα και τη θέση του οργανισμού σε σχέση με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

Σύγχρονες θεωρίες (4)

Διοίκηση ολικής ποιότητας: Οι managers και οι εργαζόμενοι στους προοδευτικούς οργανισμούς δίνουν αξία και έμφαση στην ποιότητα. Η ποιότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέονται.

- Ευρεία προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό.
- Δημιουργεί το κατάλληλο γενικό πλαίσιο για την εφοδιαστική αλυσίδα.

Πιστοποίηση ISO

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

Συνεχής βελτίωση

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

Σύγχρονες θεωρίες (5)

Διοίκηση βάσει στόχων (Management by Objectives – MBO)

Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά (SMART):

Specific – Συγκεκριμένοι

Measurable - Μετρήσιμοι

Acceptable – Επιτεύξιμοι, αποδεκτοί

Realistic – Ρεαλιστικοί

Time-framed – Χρονικά προσδιορισμένοι

•

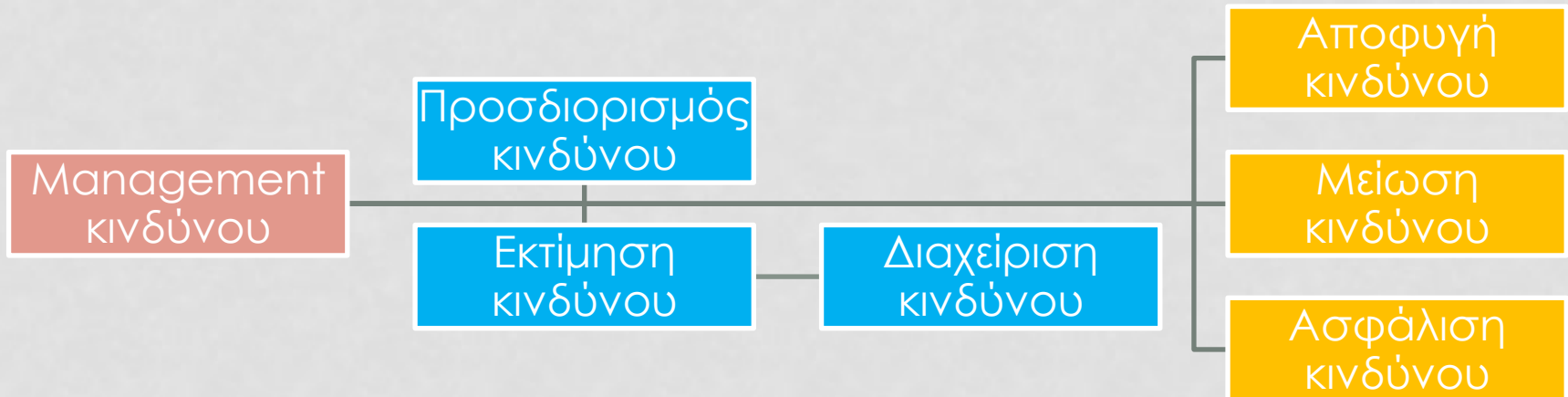


Εμπλοκή
εργαζομένων
στον
προσδιορισμό
των στόχων

Σύγχρονες θεωρίες (6)

Management κινδύνου (risk management)

- Κίνδυνος: η πιθανότητα να υποστεί ένα άτομο είναι η επιχείρηση ζημιά. (Κερδοσκοπικός κίνδυνος: Υπάρχει πιθανότητα να χάσει κάποιος ή να κερδίσει - καθαρός κίνδυνος πάντα δυσμενής π.χ. πυρκαγιά)



Σύγχρονες θεωρίες (7)

Ιαπωνικό management - Θεωρία Z:

- Προσανατολισμός στη συλλογική προσπάθεια – κεντρικός άξονας: ομάδα εργασίας
- Μία ομάδα έχει περισσότερες πληροφορίες και συγκεντρώνει μεγαλύτερη πείρα από ότι ένα μεμονωμένο άτομο. τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα να εκτελέσουν τη συλλογική απόφαση.
- Η θεωρία Z τονίζει το ιδανικό της απασχόλησης: πίστη στην επιχείρηση, εξασφάλιση σταθερού εργατικού δυναμικού
- Κύκλοι ποιότητας

Σύγχρονες θεωρίες (8)

Διαχείριση γνώσης και οργανωσιακή μάθηση

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

Οργανισμοί γνώσης

Τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι τα εξής:

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

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας.