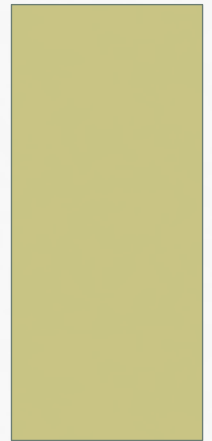


ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

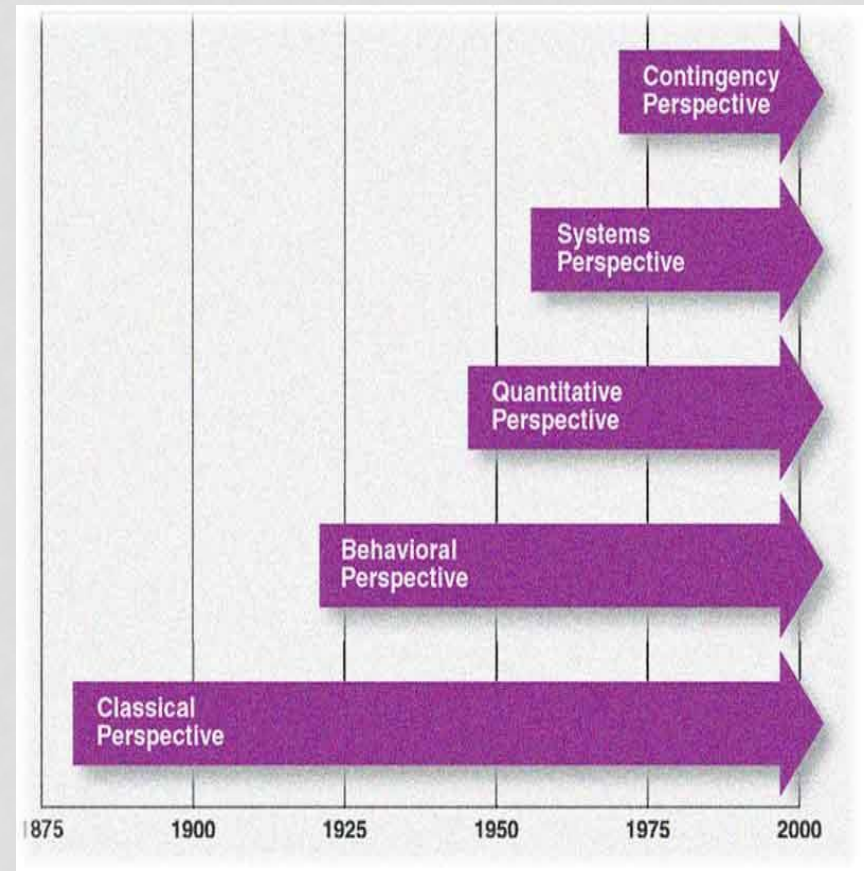
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΟΥ MANAGEMENT, ΙΣΤΟΡΙΚΗ
ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ



Θεωρητικό υπόβαθρο

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

- ❖ Κλασικές θεωρίες
- ❖ Συμπεριφορικές θεωρίες και
- ❖ Σύγχρονες θεωρίες



Προκλασικές προσεγγίσεις 1770-1850

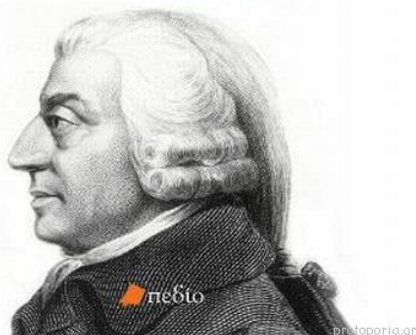
Ο πλούτος των εθνών, Adam Smith, 1776

ADAM SMITH

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΦΥΣΗ
ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ
ΤΟΥ ΠΛΟΥΤΟΥ ΤΩΝ ΕΘΝΩΝ

(ΒΙΒΛΙΑ I & II)

Επιστημονική επιμέλεια: Νίκος Θεοχαράκης & Γιάννης Μηλιός
Εισαγωγικό σημείωμα: Γιάννης Μηλιός
Επίμετρο: Νίκος Θεοχαράκης

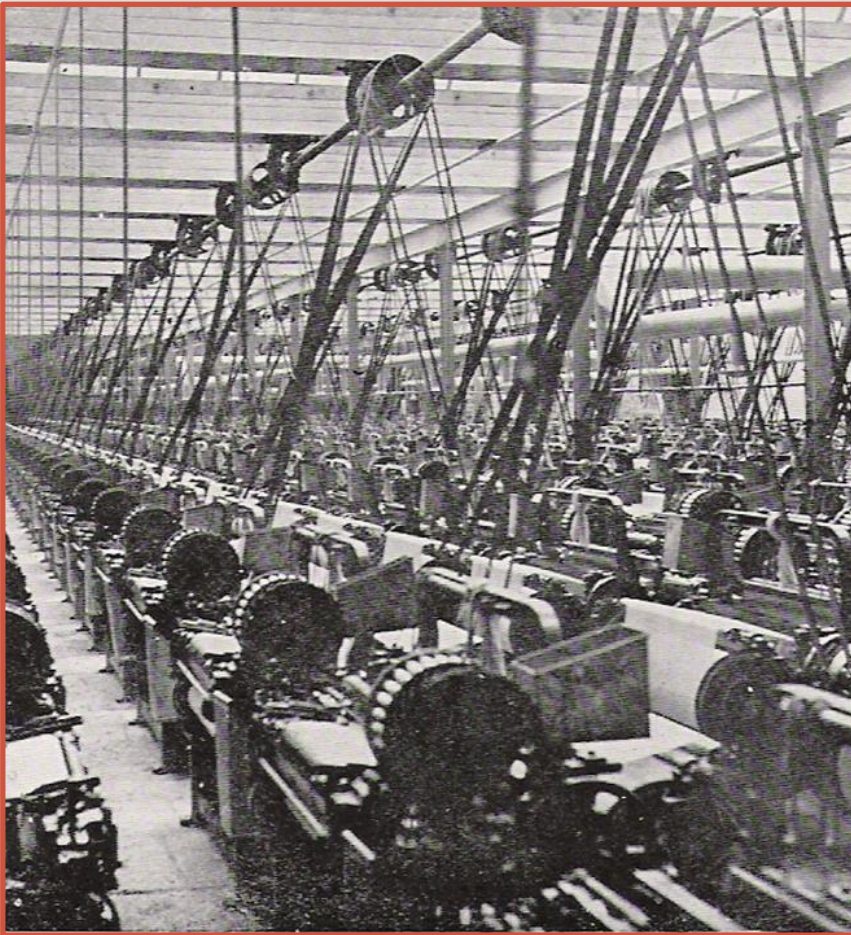


Στους προ-νεωτερικούς χρόνους, από την ελληνική αρχαιότητα μέχρι τον ευρωπαϊκό μεσαίωνα, ο προσωπικός πλουτισμός εθεωρείτο ηθικά και κοινωνικά επιλήψιμος.

Με τον Πλούτο των Εθνών, ο Άνταμ Σμιθ έρχεται να εξαγνίσει το κέρδος και να άρει το στίγμα. Η επιδίωξη του προσωπικού συμφέροντος στις οικονομικές συναλλαγές όχι μόνο δεν οδηγεί σε οικονομικό χάος, αλλά, αντίθετα, προάγει το γενικό συμφέρον και την κοινωνική ευημερία. Δεν αποτελεί ηθικό μειονέκτημα, αλλά κοινωνική αρετή!

Πρόκειται για μεγαλειώδη θεωρητική σύλληψη, που προσδίδει τεράστιο ηθικό και κοινωνικό κύρος στους επιχειρηματίες της εποχής του, οι οποίοι από περιφρονημένοι παρίες μετατρέπονται σε βασικούς στυλοβάτες της κοινωνίας

Β' ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ



- Μετακίνηση παραγωγής από την κατοικία στα εργοστάσια
- Αύξηση μεγέθους των επιχειρήσεων
- Δημιουργία επιχειρήσεων με νομική μορφή για συγκέντρωση κεφαλαίων
- Μαζική παραγωγή
- Εξειδίκευση παραγωγής

- Η εμπειρική διοίκηση δεν είναι πλέον αρκετή
- Χρειάζεται επιστημονικό υπόβαθρο → **Επιστήμη της Διοίκησης**

Κλασικές Θεωρίες

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

Επιστημονικό
Management

Frederick Taylor
1856-1917



Αρχές Διαχείρισης

Henri Fayol
1841-1925



Γραφειοκρατικός
Οργανισμός

Max Weber
1864-1920



1.1.Κλασικές Θεωρίες – Επιστημονικό μάνατζμεντ

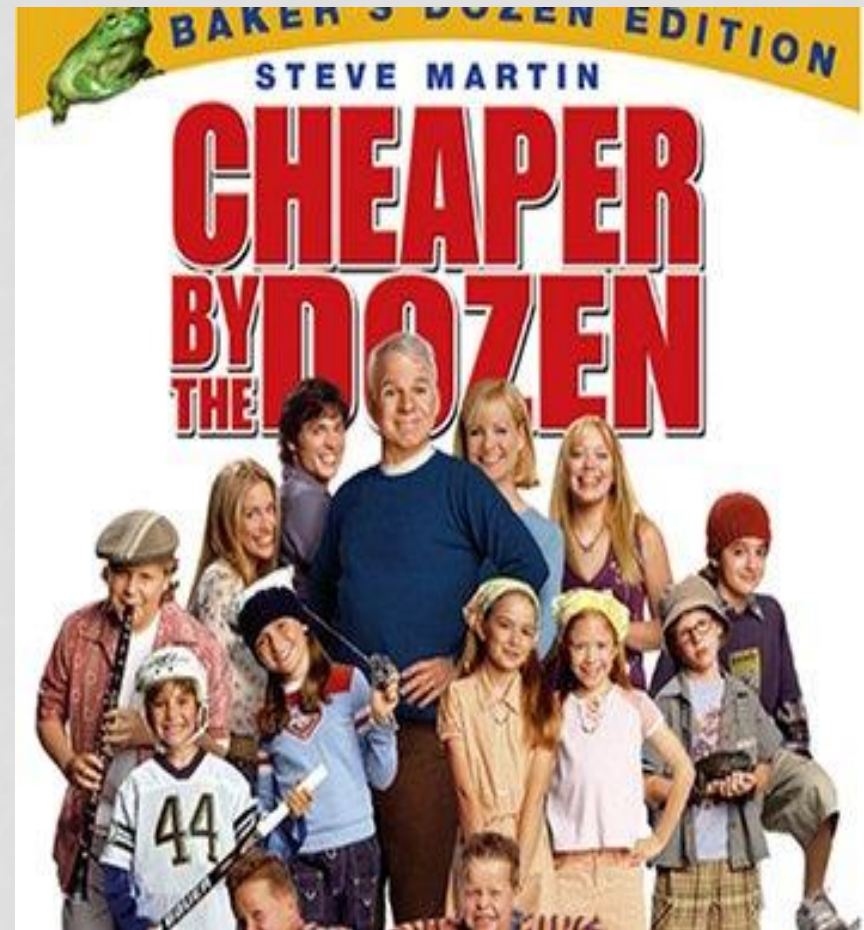
Επιστημονικό μάνατζμεντ: Ο Frederick W. Taylor (1911) περιέγραψε το επιστημονικό μάνατζμεντ ως τη χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον καθορισμό του «καλύτερου τρόπου» εκτέλεσης μιας εργασίας, διατυπώνοντας 4 βασικές αρχές:

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**

1.2. ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Επιστημονικό μανάτζμεντ (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.

<https://www.youtube.com/watch?v=6n9ESFJTnHs>

1.3. Σχολή Επιστημονικής Διοίκησης

Henry Gantt

- Διαγράμματα χρονικού προγραμματισμού – διαγράμματα Gantt
- Διαχείριση έργου – project management
- Πρότεινε το επίδομα παραγωγής - Production bonus

Gantt Chart

| Task Name | Q1 2019 | | | Q2 2019 | | Q3 2019 |
|----------------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|
| | Jan 19 | Feb 19 | Mar 19 | Apr 19 | Jun 19 | Jul 19 |
| Planning | | ■ | | | | |
| Research | | ■ | | | | |
| Design | | | ■ | | | |
| Implementation | | | | ■ | | |
| Follow up | | | | | | ■ |

Ο φορντισμός

- ✓ Ο Ford επινοεί την αλυσιδωτή εργασία, κατά την οποία ο εργάτης υλοποιεί μια εργασία από το πόστο του, όπου επαναλαμβάνει αδιάκοπα τις ίδιες κινήσεις
- ✓ Μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων με χαμηλό κόστος
- ✓ Μέσα σε 5 χρόνια από 6.000 οχήματα η παραγωγή εκτοξεύεται σε 189.000 (μοντέλο Ford T)
- ✓ Άρα προσιτές τιμές, μαζική κατανάλωση

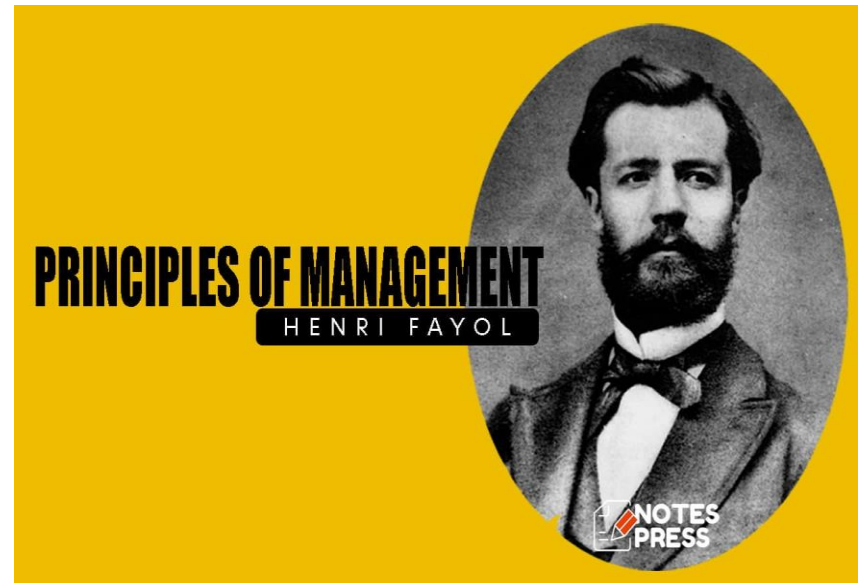


- ✓ Επινόηση κοινωνικού συμβολαίου : σταθερός ελκυστικός μισθός για μια ελάχιστα ικανοποιητική εργασία - σταθερή εργασία και κοινωνικά πλεονεκτήματα > αύξηση της αφοσίωσης των εργατών
- ✓ Ο πρώτος που ίδρυσε τμήμα προσωπικού

1.3. Λειτουργική Διοίκηση

Henri Fayol

- Διατύπωσε τη θεωρία της Διοίκησης
- Ο πρώτος που ταξινόμησε τις λειτουργίες του μάνατζμεντ:
 - Προγραμματισμός
 - Οργάνωση
 - Διεύθυνση
 - Συντονισμός
 - Έλεγχος



Fayol – ομαδοποίηση δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε 6 λειτουργίες:

- Εμπορική (αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές)
- Οικονομική (ανεύρεση και διαχείριση κεφαλαίων)
- Ασφάλειας (προστασία ανθρώπων και περιουσιακών στοιχείων)
- Λογιστική (παρακολούθηση συναλλαγών)
- Τεχνική (παραγωγή αγαθών)
- Διοικητική (management)



Fayol – 14
Γενικές αρχές
του
management

Καταμερισμός εργασίας -> εξειδίκευση

Εξουσία & Ευθύνη

Πειθαρχία – εξουσία τιμωρίας

Ενότητα εντολής

Ενότητα κατεύθυνσης

Υποταγή ατομικού συμφέροντος στο συλλογικό

Δίκαιη Ανταμοιβή του προσωπικού

Συγκεντρωτισμός

Κλίμακα ιεραρχίας

Τάξη (ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση)

Ισότητα & Δικαιοσύνη

Σταθερότητα προσωπικού

Πρωτοβουλία

Ομαδικό πνεύμα

1.2. Σχολή γραφειοκρατικής διοίκησης

Max Weber,

Γερμανός κοινωνιολόγος 1864 -1920

- Μελέτη οργάνωσης στο σύνολό της – Οργανωτική θεωρία
- **Γραφειοκρατία**
- Μια ιδανική, ορθολογική και πολύ αποδοτική μορφή οργανισμού.
- Βασίζεται στις αρχές της λογικής, της τάξης και της νόμιμης εξουσίας.



Γραφειοκρατικός Οργανισμός (Max Weber)



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

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

| | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|--|
| Frederick W. Taylor | ΗΠΑ 1856 - 1915 | <ul style="list-style-type: none">• Καταμερισμός εργασίας• Μελέτη εργασίας• Αμοιβή με το κομμάτι |
| Frank και Lilian Gilbreth | ΗΠΑ 1868 - 1924 1879 - 1972 | <ul style="list-style-type: none">• Μελέτες κινήσεων• Απλοποίηση εργασίας• Αναγνώριση προσωπικότητας εργαζομένου |
| Henry Gantt | ΗΠΑ 1861-1919 | <ul style="list-style-type: none">• Διαγράμματα έργου• Διαχείριση έργων (project management) |

ΣΧΟΛΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

| | | |
|------------------|------------------------|---|
| Max Weber | Γερμανία 1864 -1920 | <ul style="list-style-type: none">• Ορθολογικός τρόπος οργάνωσης• Γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης |
|------------------|------------------------|---|

ΣΧΟΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

| | | |
|--------------------|-----------------------|---|
| Henri Fayol | Γαλλία 1841 - 1925 | <ul style="list-style-type: none">• Λειτουργική θεώρηση Management• Λειτουργίες Management• Βασικές αρχές Management• Διοικητικές Δεξιότητες |
|--------------------|-----------------------|---|

Συμπεριφορικές προσεγγίσεις



Συμπεριφορικές προσεγγίσεις



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

Ομάδες και ανθρώπινη συνεργασία:

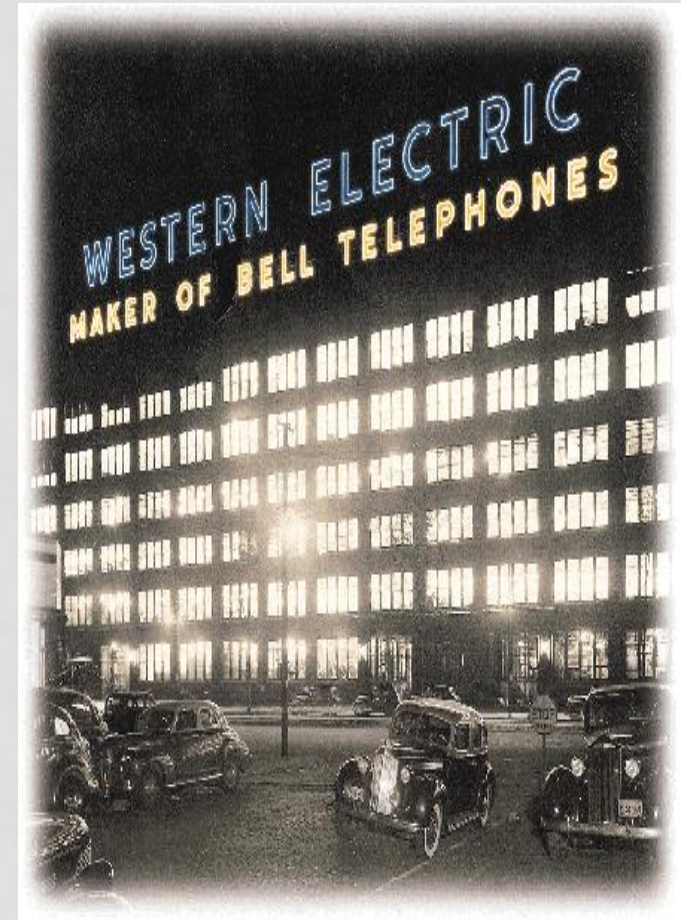
- Οι οργανισμοί είναι **«κοινότητες συνεργασίας»** manager και εργαζομένων.
- Η δουλειά του manager είναι **να βοηθά τους ανθρώπους** στους οργανισμούς **να συνεργάζονται μεταξύ τους** και να επιτυγχάνουν ενοποίηση των συμφερόντων τους.
- Το να κάνεις **κάθε υπάλληλο να αισθάνεται ιδιοκτήτης** δημιουργεί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

Δέσμευση
στη
συνεργασία

Συμπεριφορικές προσεγγίσεις (3)

- **Μελέτες Hawthorne (Elton Mayo/1924-1932)**
- Πήρε το όνομά του από ένα πείραμα που διεξήχθη στο εργοστάσιο Hawthorne της εταιρίας Western Electric στο Chicago των ΗΠΑ
- Σειρά ερευνών για τη διερεύνηση της σχέσης του ανθρώπου με την εργασία
- 1. Μελέτες δοκιμών-αίθουσας
- 2. Πρόγραμμα συνεντεύξεων
- 3. Δωμάτιο παρατήρησης

- Γέννηση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



Hawthorne studies – α.μελέτες αίθουσας

- Μελέτη της σχέσης μεταξύ απόδοσης εργαζομένων και μεταβολών στις συνθήκες εργασίας
- **Αποτέλεσμα:**
- Η παραγωγικότητα αυξανόταν μετά από μια θετική αλλαγή αλλά και μετά από μια δυσμενή αλλαγή
- **Συμπέρασμα:**
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας και η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι ευθεία συνάρτηση των συνθηκών εργασίας, αλλά πιο πολύπλοκο φαινόμενο το οποίο επηρεάζουν **κοινωνικοί** και **ψυχολογικοί** παράγοντες (αυτοεκτίμηση, συνεκτικότητα ομάδας, υψηλό ηθικό)



Hawthorne studies – β.μελέτες συνεντεύξεων

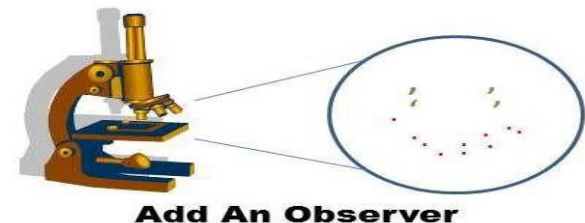
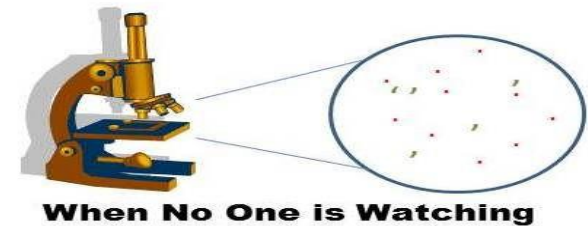
- Συνεντεύξεις από 20.000 εργαζόμενους για να διαπιστώσουν ποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος άρεσαν στους εργαζόμενους και μπορούν να αυξήσουν την απόδοσή τους
- Συμπέρασμα:
- Δεν ήταν οι συνθήκες αυτές καθαυτές που επηρεάζουν την παραγωγικότητα, αλλά οι αντιλήψεις των εργαζομένων, δηλαδή οι ψυχοσυναισθηματικές συνθήκες, π.χ καλές σχέσεις με συναδέλφους «ανθρώπινο ένστικτο συνεργασίας»



Hawthorne studies – σ.μελέτες παρατηρήσεων

- Συμπεράσματα:
 - Σχέση μεταξύ παραγωγικότητας – συμμετοχής εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
 - Οι ομάδες εργασίας έχουν δικούς τους κανόνες συμπεριφοράς και αποδοχής που βρίσκονται πάνω από τους κανόνες της τυπικής οργάνωσης
 - Το εργοστάσιο δεν έχει μόνο οικονομική διάσταση αλλά και κοινωνική και η διοίκησή του θα πρέπει να στηριχτεί σε κοινωνιολογικές έννοιες της ομαδικής συμπεριφοράς.

Hawthorne effect : η απόδοση των εργαζομένων αυξανόταν μόνο και μόνο επειδή αποτελούσαν αντικείμενο παρατήρησης και έντονης προσοχής



Συμπεριφορικές προσεγγίσεις (4)

Θεωρία αναγκών Maslow

Αυτοπραγμά
τωση

Αυτοεκτίμηση

Κοινωνικές ανάγκες

Ανάγκες ασφάλειας

Βιολογικές ανάγκες



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.

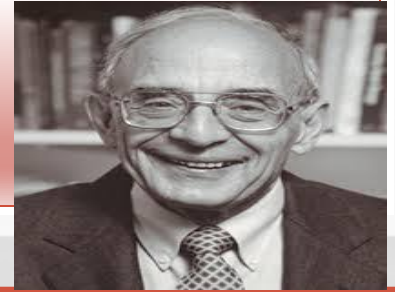
Κατά τη Θεωρία X του McGregor οι εργαζόμενοι:

- 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



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.

ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΩΣ ΣΥΝΘΕΤΑ ΔΙΚΤΥΑ ΑΛΛΗΛΟΕΠΙΔΡΩΝΤΩΝ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



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

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ **ISO**

- **ISO 9001 – Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας:**
Δηλώνει πως η επιχείρησή ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών και εφαρμόζει τις κανονιστικές διατάξεις ενώ, ταυτόχρονα, αυξάνει την ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων και διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεών της.
- **ISO 14001 – Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης**
Δηλώνει πως η επιχείρησή σας ικανοποιεί τις απαιτήσεις της νομοθεσίας, εφαρμόζει τις κανονιστικές διατάξεις ενώ, ταυτόχρονα, ενδιαφέρεται για το περιβάλλον και διασφαλίζει τη συνεχή εξοικονόμηση των φυσικών πόρων.

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

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας.