



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Η εξέλιξη της θεωρίας της διοίκησης

Ιωάννης Χαραλαμπίδης

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



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 παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου**» 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



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΑΘΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διδάσκων:

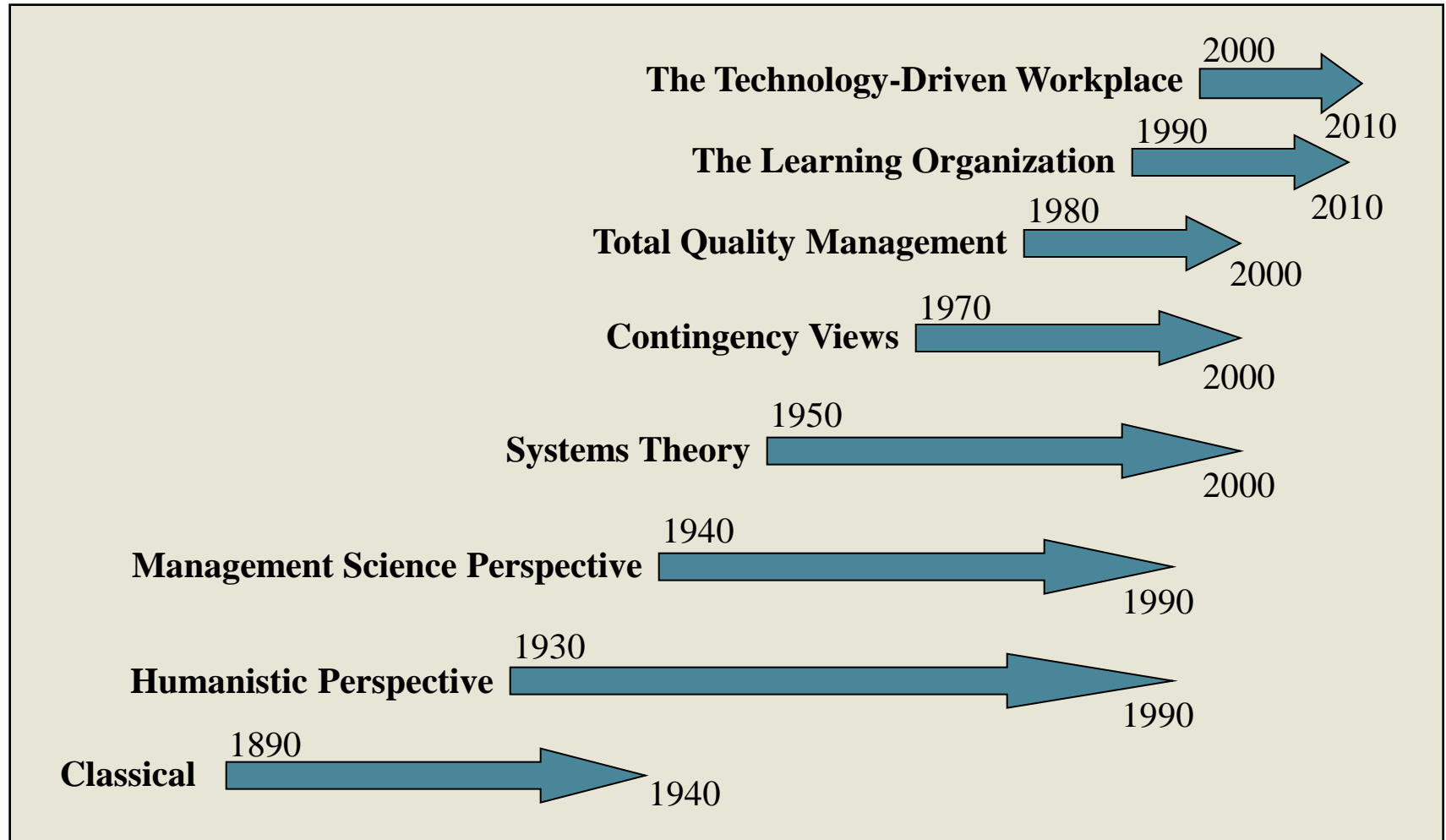
Δρ. Ι. Χαραλαμπίδης, Επ. Καθηγητής

Η ιστορία της Θεωρίας της Διοίκησης (Management Theory History)

Θεωρία Διοίκησης – «Σχολές»

Προ-κλασσική	Κλασσική	Συμπεριφορική	Ποσοτική	Σύγχρονη
	Επιστημονικό Management.	Πρώτοι Συμπεριφορικοί	Διοικητική Επιστήμη	Συστημική Θεωρία
	Γραφειοκρατικό Management	Hawthorne Studies	Διοίκηση Παραγωγής & Υπηρεσιών	Θεωρία Συνάφειας
	Διαχειριστικό Management.	Ανθρωπο-κεντρικό	M.I.S Π.Σ.Δ	Νέες Τάσεις Θεωρήσεις
		Συμπεριφορική Επιστήμη		TQM Learning Organisation Knowledge Management e- & m- business BPR

Εξέλιξη της θεωρίας Διοίκησης



Η αρχή : Εξειδίκευση της Εργασίας (Job specialization)

- **Adam Smith, οικονομολόγος του 18ου αιώνα, βρήκε ότι οι εταιρείες κατασκεύαζαν καρφίτσες με 2 τρόπους:**
 - **Craft** – όλα τα βήματα εκτελούνταν από έναν εργαζόμενο.
 - **Factory** – κάθε εργαζόμενος εκτελούσε ένα μόνο βήμα.
- **Το αποτέλεσμα της έρευνας του Smith ήταν ότι η εργοστασιακή μέθοδος παρουσίαζε υψηλότερη παραγωγικότητα.**
 - Κάθε εργαζόμενος είχε εξειδικευτεί στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου καθήκοντος.
- **Η διαίρεση της συνολικής εργασίας σε τμήματα επέτρεψε τον καταμερισμό του έργου.**

Θεωρία Επιστημονικής Διοίκησης

- **Η Μοντέρνα Διοίκηση ξεκίνησε στα τέλη του 19ου αιώνα.**
 - Οι επιχειρήσεις αναζητούσαν τρόπους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους.
 - Η εξέλιξη της τεχνολογίας άλλαξε τις μεθόδους και την οργάνωση της παραγωγής
 - Τα διοικητικά στελέχη έπρεπε να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων

Επιστημονική Διοίκηση (Scientific Management)

- Ορίστηκε από τον **Frederick Taylor**, στα τέλη του 1800.
- Η συστηματική μελέτη των σχέσεων ανάμεσα στους ανθρώπους και τα καθήκοντα με σκοπό τον ανασχεδιασμό της εργασίας για υψηλότερη αποδοτικότητα.
 - Ο **Taylor** προσπάθησε να μειώσει τον χρόνο που απαιτούσε κάθε δουλειά για να εκτελεστεί από έναν εργαζόμενο βελτιστοποιώντας τον τρόπο εκτέλεσης της δουλειάς.

Frederick Taylor

- Taylor, Frederick Winslow (1856-1915), American industrial engineer, who originated scientific management in business.
- He was born in Germantown (now part of Philadelphia), Pennsylvania. In 1878 he began working at the Midvale Steel Company. He became foreman of the steel plant and applied himself to studies in the measurement of industrial productivity.
- Taylor developed detailed systems intended to gain maximum efficiency from both workers and machines in the factory. These systems relied on **time-and-motion studies**, which help determine the best methods for performing a task in the least amount of time.
- In 1898 he became joint discoverer of the Taylor-White process, a method of tempering steel. Taylor served as consulting engineer for several companies.
- His management methods were published in *The Principles of Management* (1911).

Οι 4 Αρχές του Taylor

- **Υπάρχουν 4 Αρχές για την αύξηση της Αποδοτικότητας:**
 - 1.Μελέτη του τρόπου κατά τον οποίο γίνεται η δουλειά** και προσδιορισμός νέων τρόπων εκτέλεσης της.
 - Συλλογή λεπτομερούς πληροφορίας για την κίνηση και τον χρόνο εκτέλεσης του έργου
 - Δοκιμή διαφορετικών μεθόδων για να εξεταστεί ποια είναι η καλύτερη
 - 2.Κωδικοποίηση των νέων μεθόδων σε κανόνες.**
 - Εκπαίδευση σε όλους τους εργαζόμενους.
 - 3.Επιλογή εργαζομένων των οποίων οι ικανότητες ταιριάζουν** με τους κανόνες του βήματος 2.
 - 4.Κατοχύρωση ενός επαρκούς επιπέδου απόδοσης** και ανταμοιβής για υψηλότερη απόδοση
 - Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επωφελούνται από τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Προβλήματα της Επιστημονικής Διοίκησης

- Τα διοικητικά στελέχη συχνά εφαρμόζαν μόνο την μια πλευρά του σχεδίου του Taylor (υψηλότερη απόδοση)
 - Δεν επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν δικαιώματα στα υψηλότερα οικονομικά αποτελέσματα.
 - Γρήγορα οι εργαζόμενοι έχασαν τον ενδιαφέρον για την δουλειά τους
 - Οι εργαζόμενοι κατέληξαν να είναι δύσπιστοι προς την Επιστημονική Διοίκηση
- Οι εργαζόμενοι μπορούσαν επίτηδες να υποαπασχολούνται.
- Η διοίκηση αποκρίθηκε με αυξημένη χρήση των μηχανών.

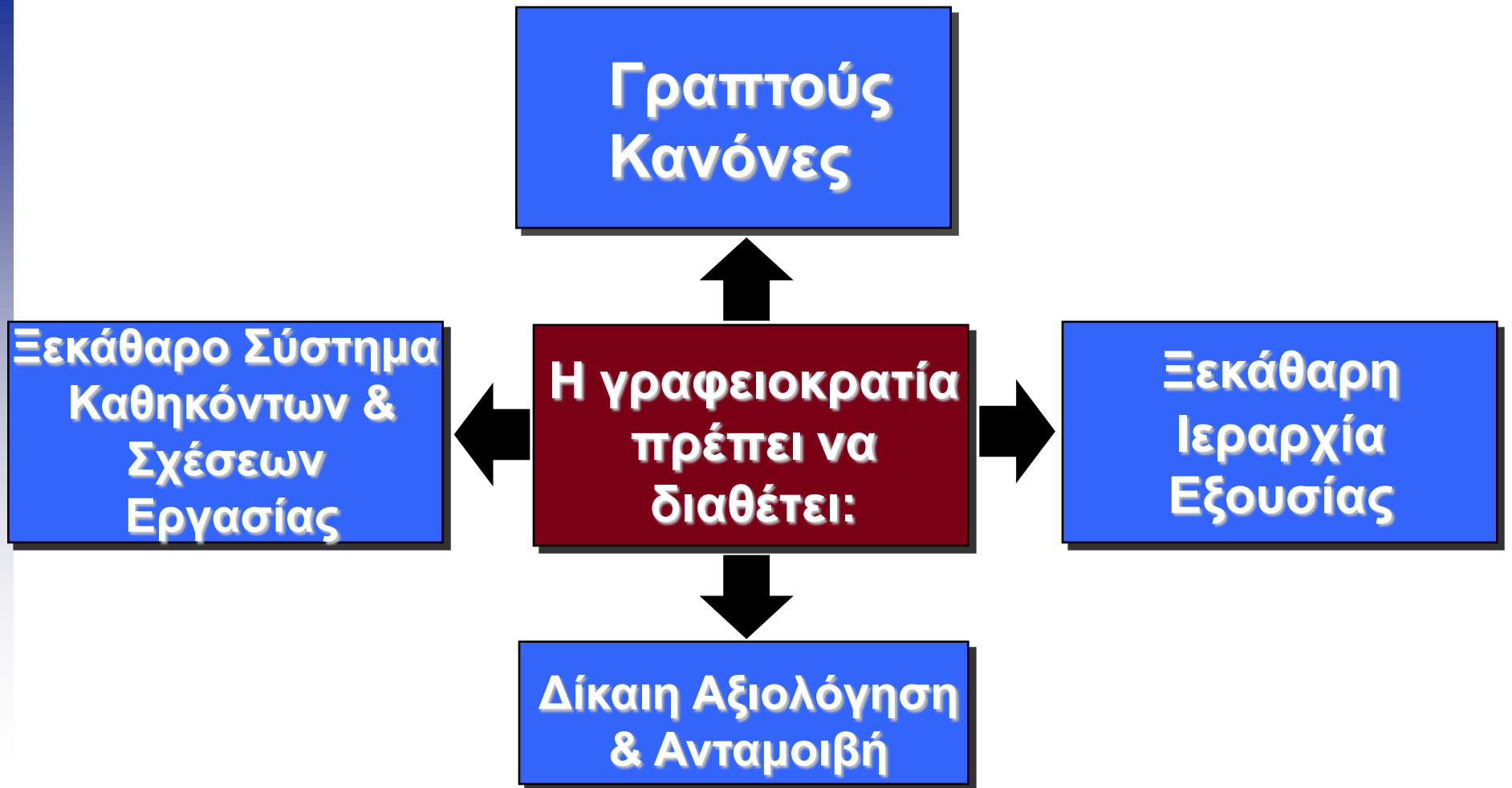
Οι Gilbreths (1864 – 1924)

- Οι Frank και Lillian Gilbreth βελτίωσαν τις μεθόδους του Taylor.
 - Έγιναν πολλές βελτιώσεις στις μελέτες κίνησης και χρόνου.
- Μελέτες κίνησης και χρόνου:
 - **Διαίρεση κάθε πράξης** σε επιμέρους συνιστώσες
 - **Εύρεση καλύτερων τρόπων** για την διεκπεραίωση της δουλειάς.
 - **Αναδιοργάνωση κάθε διεργασίας** για να είναι αποδοτικότερη.
- Οι Gilbreths επίσης μελέτησαν προβλήματα κόπωσης, φωτισμού, θέρμανσης, και άλλα εργασιακά θέματα.

Διαχειριστική Διοίκηση - Γραφειοκρατία

- Αναζητεί αυτόν τον τύπο της επιχείρησης που οδηγεί ταυτόχρονα σε αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.
- Ο Max Weber ανέπτυξε την ιδέα της γραφειοκρατίας.
 - Ένα τυπικό σύστημα οργάνωσης και διοίκησης που εξασφαλίζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.
 - Ο Weber ανέπτυξε τις βασικές αρχές της γραφειοκρατίας όπως φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα

Αρχές Γραφειοκρατίας



Γραφειοκρατία: Βασικές Αρχές

- 1) Η τυπική Εξουσία(Authority) ενός στελέχους αντλεί την ισχύ της από την θέση που καταλαμβάνει
- 2) Οι θέσεις στην επιχείρηση θα πρέπει να καταλαμβάνονται με βάση την απόδοση (performance) και όχι μέσω κοινωνικών γνωριμιών.
- 3) Τα καθήκοντα και η εξουσία σε κάθε θέση και οι σχέσεις της με άλλες θέσεις πρέπει είναι ξεκάθαρα ορισμένα. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς.
- 4) Για να ασκείται αποτελεσματικά η εξουσία θα πρέπει οι θέσεις να είναι ιεραρχικά διευθετημένες σε μια ξεκάθαρη «γραμμή εξουσίας». Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν ποιος αναφέρεται σε ποιον.
- 5) Θα πρέπει να ορίζεται ένα σαφώς διατυπωμένο **σύστημα Κανόνων** (Rules), **Τυπικών Λειτουργικών Διαδικασιών** (Standard Operating Procedures (SOPs)), αλλά και **άτυπων κανόνων** (norms) για τον έλεγχο της συμπεριφοράς στο εσωτερικό της οργάνωσης
- 6) **Δίκαιη και ισότιμη αξιολόγηση και ανταμοιβή** των εργαζομένων
 - Μερικές φορές τα παραπάνω οδηγούν σε “red-tape” (υπερβολική γραφειοκρατία) και άλλα προβλήματα.

Οι Αρχές του Fayol

■ Ο Henri Fayol, ανέπτυξε ομάδα από 14 αρχές:

1. **Καταμερισμός Εργασίας (*Division of Labor*):** επιτρέπει την εξειδίκευση της εργασίας

Πάντως, ο Fayol παρατήρησε ότι οι εταιρείες που χαρακτηρίζονται από υπερβολική εξειδίκευση οδηγούνται σε χαμηλή ποιότητα και χαμηλό επίπεδο εμπλοκής των εργατών.

2. **Εξουσία και Υπευθυνότητα (*Authority & Responsibility*):**

Ο Fayol συμπεριέλαβε δίπλα στην τυπική και την άτυπη εξουσία που προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις (*special expertise*) ενός εργαζόμενου.

Οι Αρχές του Fayol

- 3. Ενότητα Εντολής (*Unity of Command*):** Κάθε υφιστάμενος θα πρέπει να έχει ένα μόνο προϊστάμενο
- 4. Γραμμή Εξουσίας (*Line of Authority*):** μια διακριτή αλυσίδα από την κορυφή προς την βάση της επιχείρησης. Θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μικρότερη....
- 5. Συγκεντρωτισμός (*Centralization*):** ο βαθμός στον οποίο η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτατα κλιμάκια. Θα πρέπει να είναι «λελογισμένη».....

Οι Αρχές του Fayol

- 6. Ενότητα Κατεύθυνσης (Unity of Direction):** Ένα μόνο σχέδιο δράσης κατευθύνει την επιχείρηση.
- 7. Ισότητα (Equity):** Αντιμετώπιση όλων των υπαλλήλων με δικαιοσύνη και σεβασμό.
- 8. Τάξη (Order):** Η διευθέτηση των θέσεων εργασίας θα πρέπει να μεγιστοποιεί την αποδοτικότητα και να προσφέρει ικανοποίηση στα μέλη της οργάνωσης
- 9. Πρωτοβουλία (Initiative):** Ενθάρρυνση για καινοτομία και δημιουργικότητα.
- 10. Πειθαρχία (Discipline):** Δημιουργία κλίματος που ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης

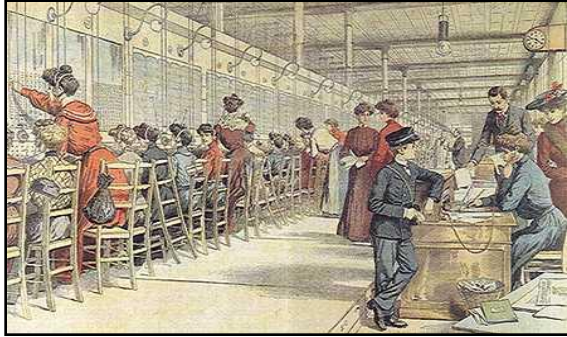
Οι Αρχές του Fayol

- 11. Ανταμοιβή (Remuneration):** Το σύστημα ανταμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση
- 12. Σταθερότητα Πρόσληψης (Stability of Tenure):** Είναι σημαντική η πρόσληψη σε μακροχρόνια βάση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων.
- 13. Γενικό προς Ατομικό Συμφέρον :** Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν πώς η επίδοσή τους επιδρά στην επίδοση του οργανισμού
- 14. Esprit de corps:** Καλλιέργεια κλίματος αφοσίωσης και δέσμευσης σε κοινούς στόχους

Διοίκηση Συμπεριφοράς

- **Επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διοικεί ώστε να υποκινεί τους υπαλλήλους.**
- **Mary Parker Follett:** Συνέστησε την ανάγκη συμμετοχής των ίδιων των εργαζομένων στην ανάλυση της δουλειάς τους για πιθανές βελτιώσεις.
 - Ο εργαζόμενος **γνωρίζει** τον καλύτερο τρόπο βελτίωσης της δουλειάς του.

Οι μελέτες του Hawthorne



Μελέτη της αποδοτικότητας των εργατών στις εγκαταστάσεις Hawthorne της Western Electric Co. κατά την χρονική περίοδο 1924-1932.

- Η **παραγωγικότητα** των εργαζομένων μετρήθηκε σε διάφορα επίπεδα φωτισμού.
- Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι **ανεξάρτητα** με το επίπεδο φωτισμού, η παραγωγικότητα αυξήθηκε.
- Στην πραγματικότητα, φαίνεται ότι οι εργάτες απολάμβαναν την προσοχή που τους έδιναν σαν μέρος του πειράματος και γίνονταν ακόμα πιο παραγωγικοί.
- **Hawthorne effect:** Το στυλ διοίκησης και η συμπεριφορά του προϊστάμενου επηρεάζει την απόδοση του εργαζόμενου

Η πυραμίδα αναγκών του Abraham Maslow

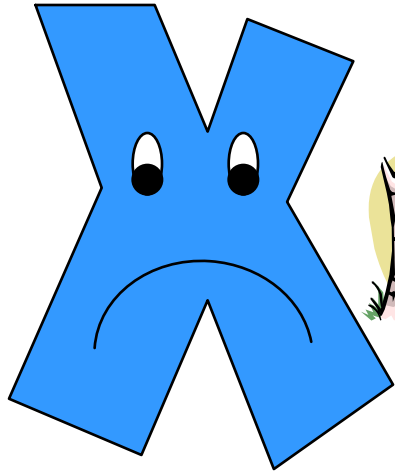


Θεωρία X και Y

■ Ο Douglas McGregor πρότεινε δύο διαφορετικές ομάδες από υποθέσεις που αφορά τους εργαζομένους:

- **Θεωρία X:** Υποθέτει ότι ο μέσος εργαζόμενος είναι οκνηρός, απεχθάνεται την δουλειά και θα εργαστεί όσο το δυνατό λιγότερο.
 - Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να επιβλέπουν στενά και να ελέγχουν μέσω ανταμοιβής και τιμωρίας.
- **Θεωρία Y:** Υποθέτει ότι ο μέσος εργαζόμενος δεν είναι οκνηρός, θέλει να κάνει σωστά την δουλειά του και η δουλειά η ίδια θα καθορίσει αν ο εργαζόμενος θα την αγαπήσει ή όχι.
 - Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να επιτρέπουν στον εργαζόμενο ελευθερία κινήσεων και να δημιουργήσει τέτοιο κλίμα στην επιχείρηση που θα προκαλεί το ενδιαφέρον του εργαζομένου.

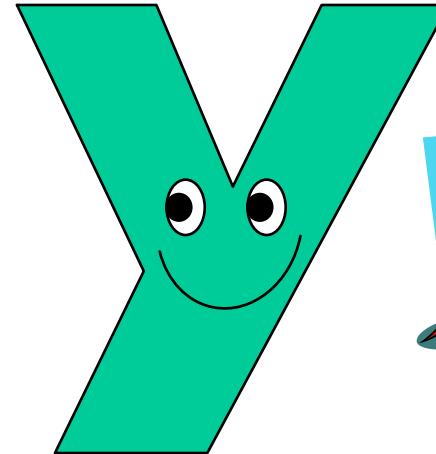
Σύγκριση Θεωρίας X & Y



Ο εργαζόμενος είναι οκνηρός.

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να επιβλέπουν στενά

Δημιουργία αυστηρών κανόνων και καθορισμένων αμοιβών



Ο εργαζόμενος δεν είναι οκνηρός.

Πρέπει να καλλιεργεί κίνητρο για τους εργαζομένους

Παροχή αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους

Διοικητική Επιστήμη

Χρησιμοποιεί ακριβείς ποσοτικές τεχνικές για να μεγιστοποιήσει την αξιοποίηση των χρησιμοποιούμενων πόρων.

Ποσοτική Διοίκηση (Quantitative management): χρησιμοποιεί γραμμικό προγραμματισμό, μοντελοποίηση, και μεθόδους προσομοίωσης.

Διοίκηση Παραγωγής (Operations management): τεχνικές για την ανάλυση όλων των παραμέτρων της παραγωγής.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM): επικεντρώνεται στην βελτίωση της ποιότητας.

Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων (MIS): παρέχει πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση.

Θεωρία Επιχείρησης - Περιβάλλοντος

- Εισάγει στην όλη προβληματική τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος

- Θεωρία συστημάτων:

Εισαγωγή(Input): απόκτηση εισροών από το εξωτερικό περιβάλλον.

Επεξεργασία (Conversion): οι εισροές μετατρέπονται σε αγαθά και υπηρεσίες.

Έξοδος(Output): τα έτοιμα προϊόντα διαχέονται στο περιβάλλον.

Θεωρήσεις Συστημάτων

- Ένα ανοιχτό σύστημα αλληλεπιδρά με το περιβάλλον. Ένα κλειστό σύστημα είναι αυτόνομο.
 - Τα κλειστά συστήματα συχνά χάνουν την ικανότητά τους για αυτοέλεγχο και αποτυγχάνουν.
- **Συνέργια(Synergy): $1 + 1 > 2$**
 - Η συνέργια είναι δυνατή μόνο σε ένα συντονισμένο σύστημα

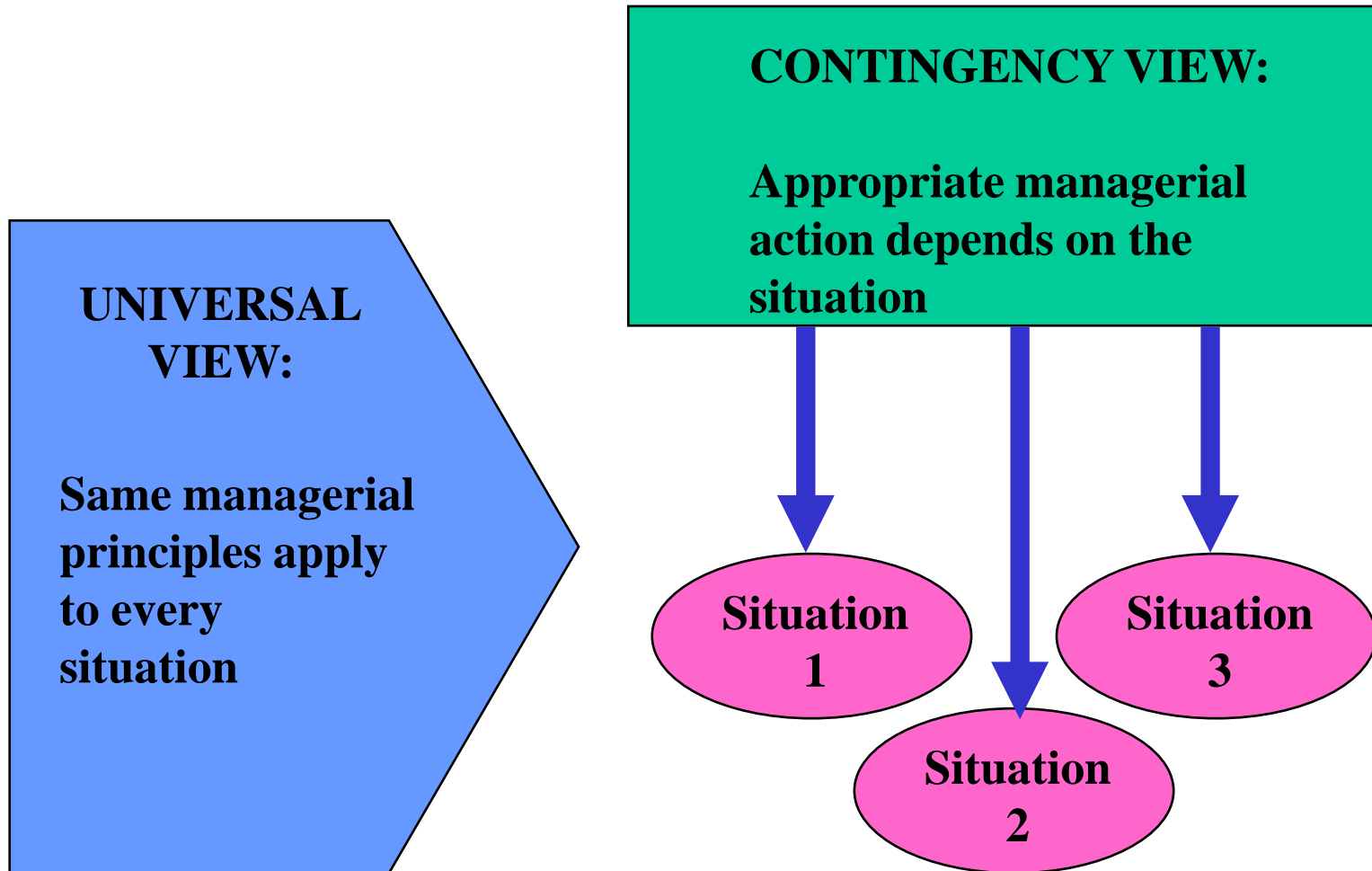
Η επιχείρηση σαν ανοιχτό σύστημα



Contingency Theory

- Η θεωρία του **«εξαρτάται»** ('it depends' theory)
- **Δεν υπάρχει ένας άριστος τρόπος διοίκησης.**
 - Το περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να προσαρμόζονται στις περιβαλλοντικές αλλαγές.
 - Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται οι επιχειρήσεις και επιλέγονται τα συστήματα ελέγχου εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- **Το τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζει γρήγορα - ανάγκη για συνεχή προσαρμογή.**

Contingency Theory



Θεωρία Z

■ Ο William Ouchi μελέτησε τις πολιτιστικές διαφορές μεταξύ Ιαπωνίας και Η.Π.Α.

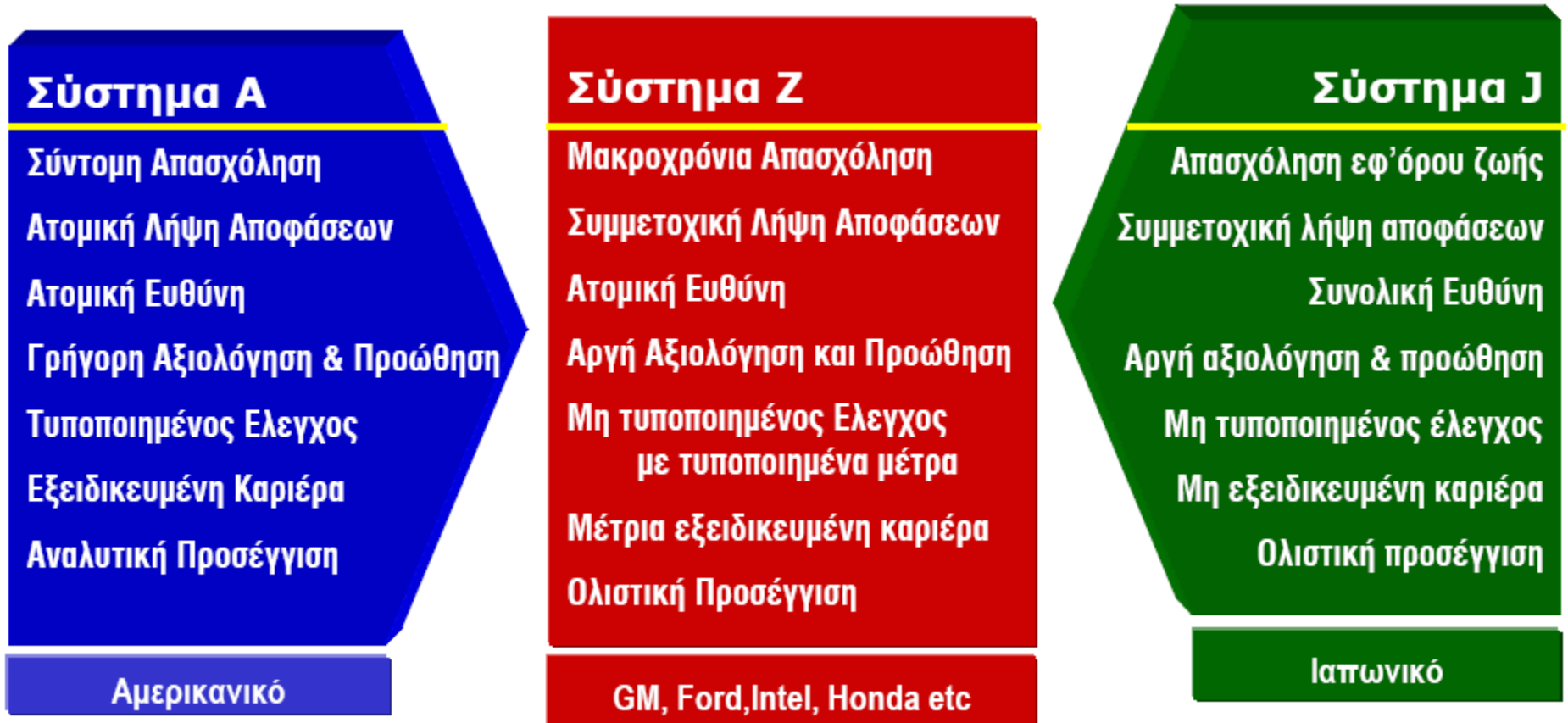
- Η αμερικάνικη κουλτούρα δίνει έμφαση στο άτομο και τα διοικητικά στελέχη θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν την θεωρία X του μοντέλου.
- Η Ιαπωνική κουλτούρα προσδοκά την δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση και συνεπώς αναμένει διαφορετική συμπεριφορά από τους εργαζομένους των Η.Π.Α.

■ Η θεωρία Z συνδυάζει τμήματα και από τις δύο κουλτούρες (Η.Π.Α – Ιαπωνία).

- Τα διοικητικά στελέχη τονίζουν την εργασία σε μακροχρόνια βάση, την ομαδική δουλειά και τον προσανατολισμό στην επιχείρηση αλλά και την ατομική συνεισφορά στο πλαίσιο της ομάδας.

GM, Ford, Intel, Honda etc

Σύγχρονες προσεγγίσεις Management: American – Japanese Theory



Νέες Τάσεις: Προσαρμογή μέσω Οργανωτικής Δομής

- **Μηχανιστικές Δομές (Mechanistic):** Η εξουσία συγκεντρώνεται στην κορυφή. (Θεωρία X)
 - Οι εργαζόμενοι παρακολουθούνται και ελέγχονται στενά
 - Αποδοτικές σε σταθερά περιβάλλοντα.
- **Οργανικές (Organic):** Αποκέντρωση της εξουσίας «προς τα κάτω». (Θεωρία Y)
 - Πιο χαλαρός έλεγχος σε σχέση με την μηχανιστική δομή.
 - Ροή επικοινωνίας κάθετα και οριζόντια
 - Ενδυνάμωση, ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων, ευελιξία

Νέες Τάσεις: Αναδιοργάνωση (Re-engineering)

- Η διοίκηση (Top Management) αναζητά μεθόδους για να αναδιοργανώσει την επιχείρηση και να μειώσει τα κόστη.
- ***Downsizing***: κατάργηση εργασιών σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.
 - Μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη αποδοτικότητα.
 - Συχνά οδηγεί στην πτώση του ηθικού των εργαζομένων και σε χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης προς τους πελάτες
 - Τεχνικές zero-based costing

Νέες Τάσεις: Αναδιοργάνωση (Re-engineering)

- **Ενδυνάμωση (Empowerment):** επέκταση των αρμοδιοτήτων και των υπευθυνοτήτων των εργαζομένων.
 - Οι επιβλέποντες αποκτούν επιπλέον αρμοδιότητες ώστε να παίρνουν αποφάσεις για την διανομή των πόρων.
- **Αυτο-Διοικούμενες Ομάδες (Self-managed teams):** δίνεται σε μια ομάδα υπαλλήλων η ευθύνη να επιβλέπουν τις ίδιες τους τις πράξεις.
 - Η ομάδα μπορεί να παρακολουθήσει τα μέλη της και να ελέγξει την ποιότητα της δουλειάς που επιτελείται.