

ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Θεωρίες – Σχολές

ΠΡΟ-ΚΛΑΣΙΚΗ

ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

- Σχολή Επιστημονικής Διοίκησης ή Επιστημονικό Management
Εκπρόσωποι: Taylor, Gilbreth, Babbage, Gantt
- Σχολή των Αρχών Διοίκησης ή Σχολή των Λειτουργιών Διοίκησης
Εκπρόσωποι: Fayol, Chandler, Mintzberg, Drucker
- Γραφειοκρατική Διοίκηση
Εκπρόσωπος: Weber

ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

- Σχολή των Διανθρώπινων Σχέσεων
Εκπρόσωποι: Mayo, Maslow, McGregor
- Σχολή των Επιστημών της Συμπεριφοράς («Συμπεριφοριστών»)
Εκπρόσωποι: Owen, Follett, Barnard, Herzberg, Argyris, Likert

Θεωρίες – Σχολές

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΧΟΛΗ

- Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης – Επιχειρησιακή έρευνα
- Η συστημική προσέγγιση - η θεωρία των συστημάτων
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Μάνατζμεντ ή TQM)

Το μάνατζμεντ στην αρχαία εποχή

Οι επιχειρήσεις δεν έχουν τη σημερινή μορφή, αλλά υπάρχουν οργανώσεις όπως είναι το Κράτος, ο Στρατός, η Εκκλησία, κλπ., που δραστηριοποιούνται στην κατασκευή δρόμων, πολεμικών πλοίων, στο κτίσιμο οικοδομημάτων (Παρθενώνας, Αιγυπτιακές πυραμίδες, Σινικό τείχος κά), στην οργάνωση του εμπορίου, στην απονομή δικαιοσύνης κλπ.

Βασικές αρχές που διατυπώθηκαν τότε και βρίσκονται σε ισχύ μέχρι σήμερα:

- Η γραμμή παραγωγής ή αλυσίδα εξουσίας (ιεραρχία)
- Η εξουσιοδότηση
- Οι επιτελείς
- Η ενότητα εξουσίας





(1856-1915)

FREDERICK W. TAYLOR 1/2

(Αμερικανός μηχανικός)

Θεωρείται ο θεμελιωτής της Σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης.

Εντόπισε στα εργοστάσια της εποχής τα ακόλουθα προβλήματα:

- ανεπάρκεια εξειδικευμένων εργατών
- δυσκολία στη διοίκηση μεγάλων οργανισμών
- αδυναμία προγραμματισμού & ελέγχου πολλών γραμμών παραγωγής ταυτόχρονα

Έργο του: «**On the economy of Machinery and Manufacturers**», που δημοσιεύθηκε το 1911 στις ΗΠΑ και αναφέρεται στη σχέση εργάτη-μηχανής, αλλά και στις ακριβείς διαδικασίες εκτέλεσης της κάθε εργασίας (τυποποίηση).

FREDERICK W. TAYLOR 2/2

(Αμερικανός μηχανικός)

Αρχές για την αύξηση της Αποδοτικότητας

1.Μελέτη του τρόπου με το οποίο εκτελείται η εργασία:

- προσδιορισμός νέων τρόπων εκτέλεσής της
- συλλογή λεπτομερούς πληροφορίας για τις κινήσεις και το χρόνο
- διαδικασία εκτέλεσης του έργου
- δοκιμή διαφορετικών μεθόδων για να επιλεγεί η καλύτερη

2.Κωδικοποίηση των νέων μεθόδων σε κανόνες:

- εκπαίδευση εργαζομένων

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.



(1868-1924)

FRANK ΚΑΙ LILLIAN GILBRETH

(Αμερικανοί μηχανικοί)



(1878-1972)

Εστιάζουν:

- στη μείωση των απαιτούμενων κινήσεων από τον εργάτη
- στην απλοποίηση της εργασίας (job simplification)
- στα προβλήματα κόπωσης, φωτισμού, θέρμανσης, και άλλα εργασιακά θέματα.

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

Κριτική της Σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης

- δεν ασχολήθηκε με το κοινωνικό περιεχόμενο της εργασίας ούτε με τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων
- δεν έλαβε υπόψη της, ούτε αναγνώρισε τη διαφορετικότητα του κάθε εργαζομένου (σε ικανότητες, διάθεση, δύναμη)
- θεώρησε τους εργαζόμενους ως μηχανές και δεν τους αναγνώριζε το δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων

HENRY FAYOL

(Γάλλος Μηχανικός)



(1841-1925)

- Θεωρείται ο ιδρυτής της Σχολής των Αρχών Διοίκησης.
- Τόνισε την ανάγκη διάκρισης μεταξύ στελέχους και απλού προϊσταμένου.

Έργο του είναι: **Adminstration Industrielle et Generale** (1916)

Διατύπωσε ότι 5 είναι οι λειτουργίες με τις οποίες πρέπει να ασχολείται ένα στέλεχος:

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Συντονισμός
- Έλεγχος

Το μάνατζμεντ θεώρησε ότι είναι ξεχωριστή λειτουργία της επιχείρησης. Υποστήριξε ότι οι ενέργειες ή οι δραστηριότητες της επιχείρησης, παρά τις διαφορές που έχουν, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες.

Αυτές είναι: Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική.

ΟΙ 14 ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ FAYOL

Καταμερισμός εργασίας	Πειθαρχία
Εξουσία (δικαίωμα εντολών)	Δίκαιη ανταμοιβή (για εργαζόμενο και εργοδότη)
Ενότητα εξουσίας	Ομαδικό πνεύμα
Ενότητα διεύθυνσης / κατεύθυνσης	Τελική υπευθυνότητα στελεχών (συγκεντρωτισμός)
Τάξη (άνθρωποι, υλικά στο σωστό χρόνο/χώρο)	Ιεραρχική διάρθρωση εξουσίας (γραμμή εξουσίας)
Σταθερότητα/ μονιμότητα προσωπικού	Πρωτοβουλία (στους εργαζομένους)
Υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον	Δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση

MAX WEBER

(Γερμανός Ιστορικός – Κοινωνιολόγος)

Θεώρησε ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα που πρέπει να διοικείται σε απρόσωπη και ορθολογική βάση, με καταμερισμό της εργασίας, κανόνες και λεπτομερείς διαδικασίες.



(1864-1920)

Στοιχεία των επιχειρήσεων:

- Κανόνες, Διαδικασίες, Πρότυπα
- Απρόσωπη βάση (αξιολόγησης, εφαρμογής κανόνων, κλπ.)
- Καταμερισμός εργασίας
- Ιεραρχική δομή
- Μονιμότητα προσωπικού
- Ορθολογισμός (για λογικές και «επιστημονικές» αποφάσεις)
- Τυπικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού και προαγωγών
- Επαγγελματίες managers

Καταλληλότητα μοντέλου:

- σταθερό περιβάλλον
- προτυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες

ELTON MAYO

(Αυστραλός Ψυχολόγος)

Έκανε πειράματα αναφορικά με το φωτισμό στα εργοστάσια της Hawthorne (ηλεκτρική εταιρία) στο Σικάγο (1927-1932) . Μέσα από 20.000 συνεντεύξεις διαπίστωσε ότι ανεξάρτητα από το φωτισμό η απόδοση αυξήθηκε.

Εστίασε:

- στον έλεγχο των φυσικών συνθηκών εργασίας και της οικονομικής ανταμοιβής των εργαζομένων.

Διαπίστωσε ότι:

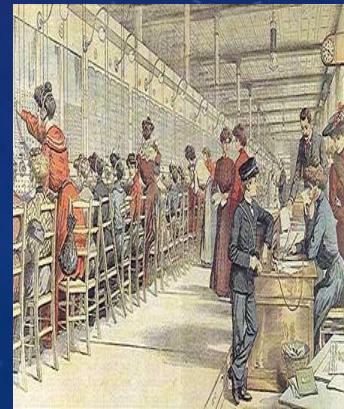
- η αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας δεν είναι δυνατό να επιδιωχθεί με βάση μόνο τις αρχές της επιστημονικής διοίκησης, και ότι η αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας θα συμβεί μόνον αν η διοίκηση της κάθε επιχείρησης αναγνωρίσει και ανταποκριθεί στην ανάγκη του εργαζόμενου για κοινωνικές και φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους του & κατανοήσει τη δύναμη που ασκούν στα μέλη τους οι άτυπες ομάδες .

Συμπέρασμα:

Ο εργαζόμενος δεν είναι μόνο οικονομικό ον που επιδιώκει μόνο οικονομικά οφέλη αλλά είναι κυρίως κοινωνικό ον.



(1880-1949)



ABRAHAM MASLOW

(Αμερικανός Ψυχολόγος)



(1908-1970)

- οι ανάγκες των ανθρώπων σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας, στη βάση της οποίας βρίσκονται οι βασικές ανάγκες (βιολογικές και ασφάλειας) και ακολουθούν οι ανώτερες ανάγκες που ικανοποιούνται κυρίως με άυλα αγαθά (κοινωνικότητα, αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση)
- Η ικανοποίηση μιας ανάγκης παύει να λειτουργεί ως κίνητρο και μια άλλη κατηγορία αναγκών, η αμέσως ανώτερη στην ιεραρχία, εμφανίζεται και παρακινεί τον άνθρωπο στην υιοθέτηση συγκεκριμένης συμπεριφοράς για την ικανοποίησή της
- Η θεωρία του παρουσιάζει ορισμένα αδύναμα σημεία , αλλά αναγνωρίζεται ως μια από τις σημαντικότερες προσπάθειες για την κατανόηση της παρακίνησης των εργαζομένων





(1906-1964)

DOUGLAS MC GREGOR 1/2

(Αμερικανός Καθηγητής στο MIT)

ΘΕΩΡΙΑ «Χ»

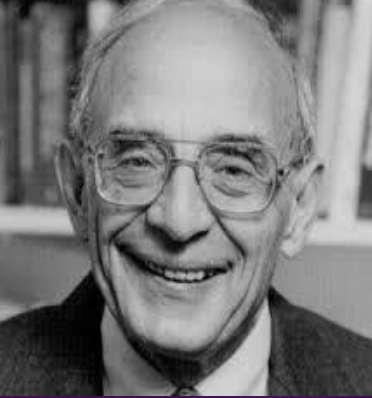
- Ο κοινός άνθρωπος αντιπαθεί απο τη φύση του την εργασία και την αποφεύγει οταν του δίνεται η δυνατότητα.
- Επειδή λοιπόν οι περισσότεροι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία πρέπει να εξαναγκάζονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρία προκειμένου να εργαστούν.
- Ο μέσος άνθρωπος θέλει να κατευθύνεται, προτιμά να μην αναλαμβάνει ευθύνες και έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες.

DOUGLAS MC GREGOR 2/2

(Καθηγητής στο MIT)

Θεωρία «Υ»

- Η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι κάτι το φυσικό όπως το παιχνίδι. Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από την φύση του την εργασία.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι ο μόνος τρόπος υποκίνησης των εργαζομένων προκειμένου να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων .
- Η προσήλωση στους στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξη των στόχων.
- Ο μέσος άνθρωπος διδάσκεται κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητεί την υπευθυνότητα.



(1923-2013)

CHRIS ARGYRIS

(Ελληνοαμερικανός Καθηγητής στη HARVARD BUSINESS SCHOOL)

Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων, όταν αναπτύσσουν οργανωτικά σχήματα, σχήματα ελέγχου και επίβλεψης υφισταμένων.

Έργο του «**Personality and Organization: The conflict between the system and the individual**» (1957).

MARY PARKER FOLLETT

(Αμερικανίδα Σύμβουλος Επιχειρήσεων)



(1868-1933)

- Ασχολήθηκε κυρίως με τη διευθέτηση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.
- Η «προσέγγιση συνεργασίας» εισάγεται ως θεώρηση για την επίλυση των διαφορών και τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.
- Συνέστησε την ανάγκη συμμετοχής των ίδιων των εργαζομένων στην ανάλυση της δουλειάς τους για πιθανές βελτιώσεις.

ΚΡΙΤΙΚΗ

Η θεωρία των Συμπεριφοριστών συνέβαλε τα μέγιστα ώστε οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα.

Διαπιστώθηκε ότι:

- δεν δίνει πλήρεις απαντήσεις στο τι πραγματικά παρακινεί το άτομο, και ότι
- δεν έλαβε υπόψη της το συχνά και έντονα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Θεωρία των Επιχειρησιακών Ερευνητών 1/3

- Κατά τη διάρκεια του 2ου παγκοσμίου πολέμου για τον ορθό σχεδιασμό και την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, την εμπρόθεσμη παράδοση στρατιωτικών υλικών και εν γένει για την επιτυχή έκβαση των πολεμικών επιχειρήσεων, ο στρατός δημιούργησε ομάδες από ειδικούς επιστήμονες κυρίως φυσικούς, μαθηματικούς, οικονομολόγους και μηχανικούς για να μελετήσουν τα πιθανά σενάρια και τα αποτελέσματα των πολεμικών επιχειρήσεων.
- Το σύνολο των τεχνικών, που ανέπτυξαν, κρίθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν ως κατάλληλες και από τις επιχειρήσεις για να λύσουν ιδίως προβλήματα προγραμματισμού, ελέγχου και κόστους παραγωγής.

Θεωρία των Επιχειρησιακών Ερευνητών 2/3

Οι τεχνικές αυτές χρησιμοποιούνται βελτιωμένες και σήμερα, ιδιαίτερα με τη βοήθεια των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών και αφορούν:

- το βραχυχρόνιο προγραμματισμό
- την πρόβλεψη
- τον έλεγχο αποθεμάτων
- το γραμμικό και μη γραμμικό προγραμματισμό
- τη θεωρία ουρών αναμονής
- την προσομοίωση
- την ανάλυση νεκρού σημείου (έσοδα = έξοδα)

Θεωρία των Επιχειρησιακών Ερευνητών 3/3

Αρχές

- Όλα τα προβλήματα μπορούν να επιλυθούν με κατάλληλες επιστημονικές μεθόδους.
- Επιπρόσθετα, μπορούν να επιλυθούν με μαθηματικά υποδείγματα / εξισώσεις που αντιπροσωπεύουν το σύστημα.

Βήματα μεθόδου

- Παρατήρηση του συστήματος και καταγραφή του προβλήματος.
- Διατύπωση κατάλληλου μαθηματικού υποδείγματος για την περιγραφή των σχέσεων των μεταβλητών.
- Εξαγωγή συμπερασμάτων για το πώς θα συμπεριφερόταν το πραγματικό σύστημα, κάτω από ορισμένες συνθήκες.
- Εκτέλεση πειραμάτων, για να διαπιστωθεί το αν το σύστημα πράγματι συμπεριφέρεται με τον αναμενόμενο, από το μαθηματικό υπόδειγμα, τρόπο κάτω από ορισμένες κάθε φορά συνθήκες.

Κριτική

- Αδυνατεί να λάβει υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα και τη συμπεριφορά του.
- Θεωρεί σχετικά ως σταθερό το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Θεωρία Συστημάτων

- Η θεωρία αυτή βασίζεται στις παραδοχές του Γερμανού Βιολόγου Ludwig von Bertalanffy (1901-1972).
- **Σύστημα** είναι ο συνδυασμός αλληλεπιδρώντων και αλληλεξαρτώμενων μερών, τα οποία λειτουργούν ως ένα σύνολο, για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος σκοπός.
- Ανοικτό ή κλειστό σύστημα
- Υποσυστήματα
- Η επιχείρηση είναι κοινωνικοτεχνικό σύστημα

Χαρακτηριστικά συστημάτων:

- **Εντροπία:** πρόκειται για τη ροπή του συστήματος να αδυνατεί να αλληλεπιδράσει με το περιβάλλον, ιδιαίτερα δε να λαμβάνει εισροές από αυτό και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Έτσι, οδηγείται στο «μαρασμό» και την εξαφάνισή του.
- **Συνέργεια:** αφορά την ικανότητα του συστήματος να παράγει περισσότερο από το άθροισμα των υποσυστημάτων του λόγω της συνεργασίας και της αλληλεπίδρασης αυτών των υποσυστημάτων.

Θεωρία των Ενδεχομένων Περιπτώσεων

- Συνδυάζει τις ιδέες και τις προτάσεις ιδίως των κλασικών και των συμπεριφοριστών του Μάνατζμεντ αλλά και της Γενικής Θεωρίας Συστημάτων.
- Ο μάνατζερ πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν του τους παρακάτω παράγοντες για να διοικήσει αποτελεσματικά την επιχείρηση:
 - αντικείμενο εργασιών,
 - ιδιαίτερο εξωτερικό περιβάλλον,
 - ιδιαίτερο εσωτερικό κοινωνικό περιβάλλον,
 - συστήματα οργάνωσης κι ανταμοιβών, όπως και
 - καθεστώς ιδιοκτησίας.

Διαφορετικό σύστημα διοίκησης πρέπει να εφαρμόζεται για **μηχανιστικούς (mechanistic)** οργανισμούς – στους οποίους εκτελείται έργο ρουτίνας – και άλλο για **οργανικούς (organic)** οργανισμούς – στους οποίους οι αλλαγές είναι συχνές.

ΘΕΩΡΙΑ Z

Ο W. Ouchi πρότεινε το 1981 έναν συνδυασμό των καλύτερων εφαρμοζόμενων πρακτικών στην Ιαπωνία (TYPE J) και την Αμερική (TYPE A) που τον ονομάζει Type Z ή Θεωρία Z

ΤΥΠΟΣ A (Αμερικάνικος)

Βραχυπρόθεσμη απασχόληση

Ατομική λήψη αποφάσεων

Ατομική ευθύνη

Ταχεία αξιολόγηση & εξέλιξη

Ρητός και τυπικός έλεγχος

Προδιαγεγραμμένη σταδιοδρομία
(κατά ειδικότητα)

Ενδιαφέρον για συγκεκριμένο-
ορισμένο τομέα-τμήμα,
διαδικασία

ΤΥΠΟΣ Z (Τροποποιημένος Αμερικάνικος)

Μακροπρόθεσμη απασχόληση

Συναινετική λήψη αποφάσεων

Ατομική ευθύνη

Βραδεία αξιολόγηση και εξέλιξη

Ανεπίσημος έλεγχος με τυπικά
μέτρα

Σχετική προδιαγεγραμμένη
σταδιοδρομία

Ολιστικό ενδιαφέρον (για την
επιχείρηση και τον εργαζόμενο)

ΤΥΠΟΣ J (Ιαπωνικός)

Ισόβια απασχόληση

Συναινετική λήψη αποφάσεων

Συλλογική ευθύνη

Βραδεία αξιολόγηση και εξέλιξη

Ανεπίσημος έλεγχος

Μη προδιαγεγραμμένη
σταδιοδρομία (κατά ειδικότητα)

Ολιστικό ενδιαφέρον