



Ελληνική Δημοκρατία
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό
Ίδρυμα Ηπείρου

Διοικητική των επιχειρήσεων

Ενότητα 13 :Ιστορία της Διοικητικής Σκέψης
Καραμάνης Κωνσταντίνος



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Λογιστικής και χρηματοοικονομικής

Διοικητική των επιχειρήσεων

Ενότητα 13: Ιστορία της Διοικητικής Σκέψης

Καραμάνης Κωνσταντίνος

Επίκουρος Καθηγητής

Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



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 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



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

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Σκοποί ενότητας

- Ολοκληρώνοντας την ενότητα θα πρέπει να είστε σε θέση να :
- Διακρίνετε χρονικά τις περιόδους του μανατζμεντ
- Καθορίζετε την κλασσική περίοδο της διοικητικής επιστήμης
- Προσεγγίζετε τη συμπεριφορική περίοδο του μανατζμεντ
- Γνωρίζετε τις ποσοτικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ
- Παρουσιάζετε τις σύγχρονες προσεγγίσεις στο μάνατζμεντ



Περιεχόμενα ενότητας

- Κλασσικές προσεγγίσεις στο μάνατζμεντ
- Συμπεριφορικές προσεγγίσεις στο μάνατζμεντ
- Ποσοτικές προσέγγισεις του μάνατζμεντ
- σύγχρονες προσεγγίσεις στο μάνατζμεντ



Χρήση Διατάξεων



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ



ανοιτά μαθήματα
opencourses

Διοικητική των επιχειρήσεων

Ενότητα 13: Ιστορία της Διοικητικής Σκέψης



ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

- Κλασικές προσεγγίσεις (1911-1947): αναπτύχθηκαν κανόνες και αρχές και η επιστήμη του μάνατζμεντ άρχισε να εξελίσσεται ως ενοποιημένο σώμα γνώσης.
- Συμπεριφορική προσέγγιση (τέλη 1700-1950): επικεντρώνεται στις πράξεις των εργαζομένων.
- Ποσοτική προσέγγιση (1940-1950): εστιάζει στην εφαρμογή στατιστικών και σε άλλες ποσοτικές τεχνικές στη διοίκηση.
- Σύγχρονες προσεγγίσεις (1960-σήμερα): διερευνούν όσα συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού.

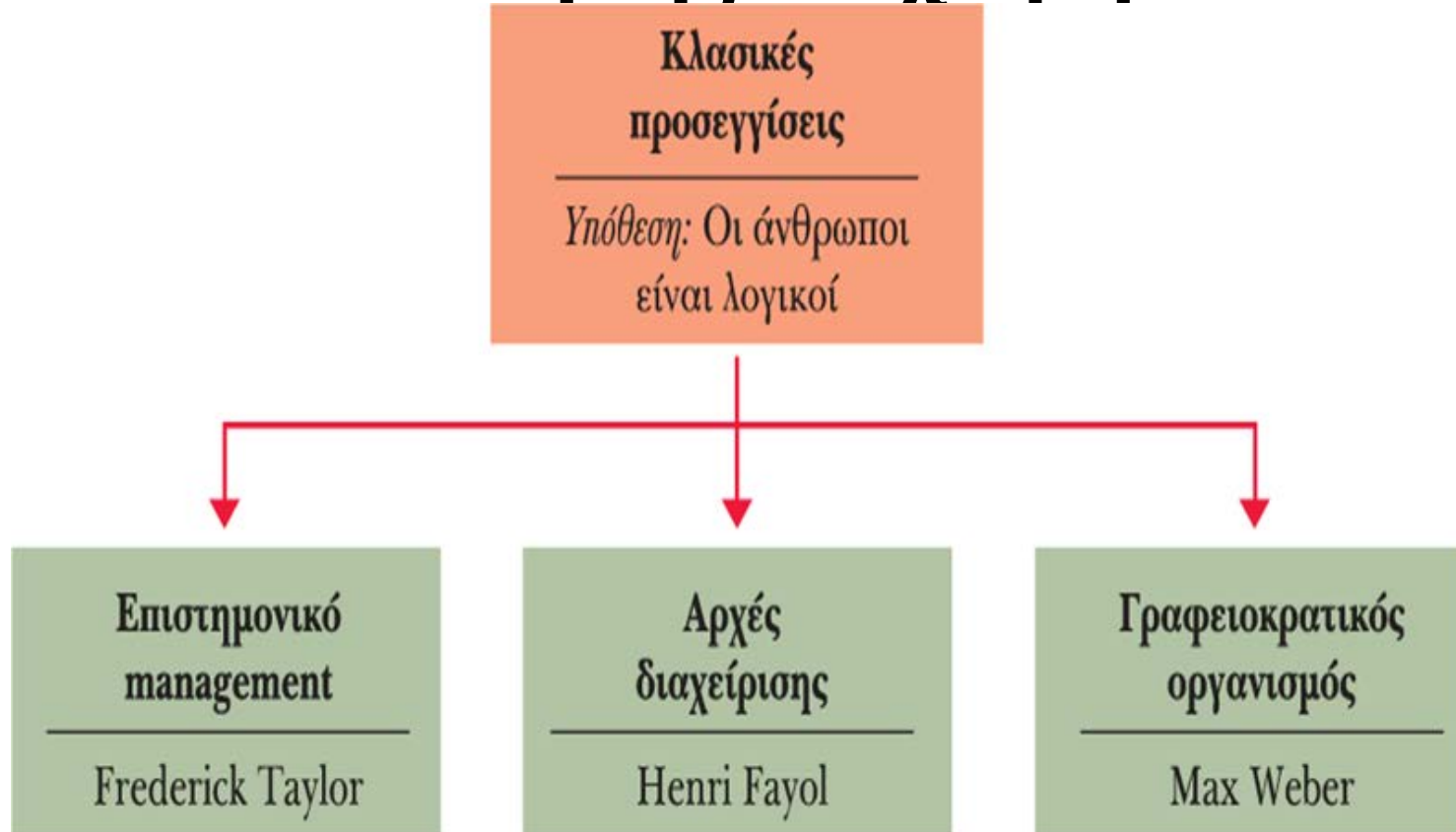


ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

- Επιστημονικό μάννατζμεντ: χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον καθορισμό του «καλύτερου τρόπου» εκτέλεσης μιας εργασίας (Frederick Taylor)
- Αρχές διαχείρισης: ορθή διοίκηση των οργανισμών και των εργαζομένων στη βάση πέντε κανόνων (Henri Fayol)
- Γραφειοκρατικός οργανισμός: η γραφειοκρατία ως ιδεατή μορφή της οργανωσιακής δομής που βασίζεται στις αρχές της λογικής, της τάξης και της νόμιμης εξουσίας (Max Weber)



Σχήμα 1: Κλασική προσέγγιση της διοίκησης επιχειρήσεων





Επιστημονικό Μάνατζμεντ του Frederick Taylor

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



Αρχές (Κανόνες) Διαχείρισης του Henri Fayol

- Πρόβλεψη: να καταρτίζεις ένα σχέδιο δράσης για το μέλλον.
- Οργάνωση: να παρέχεις και να κινητοποιείς πόρους για την εφαρμογή του σχεδίου.
- Διοίκηση: να ηγείσαι, να επιλέγεις και να αξιολογείς τους εργαζόμενους έτσι ώστε να παίρνεις το καλύτερο από αυτούς.
- Συντονισμός: να συνδυάζεις διαφορετικές προσπάθειες και να διασφαλίζεις ότι μοιράζεται η πληροφόρηση και επιλύονται τα προβλήματα.
- Έλεγχος: να εγγυάσαι ότι τα πράγματα εκτελούνται βάσει του σχεδίου και να αναλαμβάνεις τις αναγκαίες διορθωτικές δράσεις.



Αρχές (Κανόνες) Διαχείρισης του Henri Fayol

- Πρόβλεψη: να καταρτίζεις ένα σχέδιο δράσης για το μέλλον.
- Οργάνωση: να παρέχεις και να κινητοποιείς πόρους για την εφαρμογή του σχεδίου.
- Διοίκηση: να ηγείσαι, να επιλέγεις και να αξιολογείς τους εργαζόμενους έτσι ώστε να παίρνεις το καλύτερο από αυτούς.
- Συντονισμός: να συνδυάζεις διαφορετικές προσπάθειες και να διασφαλίζεις ότι μοιράζεται η πληροφόρηση και επιλύονται τα προβλήματα.
- Έλεγχος: να εγγυάσαι ότι τα πράγματα εκτελούνται βάσει του σχεδίου και να αναλαμβάνεις τις αναγκαίες διορθωτικές δράσεις.



Αρχές Διαχείρισης (Δράσης) του Henri Fayol

- Αρχή της κλιμακωτής αλυσίδας: πρέπει να υπάρχει μια σαφής και αδιάσπαστη γραμμή επικοινωνίας από την κορυφή ως τα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού.
- Αρχή της ενότητας των εντολών: κάθε άτομο πρέπει να λαμβάνει εντολές μόνο από ένα αφεντικό.
- Αρχή της ενότητας της κατεύθυνσης: ένα άτομο πρέπει να είναι υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες που έχουν τον ίδιο στόχο απόδοσης.



Γραφειοκρατικός Οργανισμός του 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 ή “red tape”
- Καθυστέρηση στην αντιμετώπιση προβλημάτων
- Ακαμψία εν όψει των μεταβαλλόμενων αναγκών
- Αντίσταση στην αλλαγή
- Απάθεια υπαλλήλων

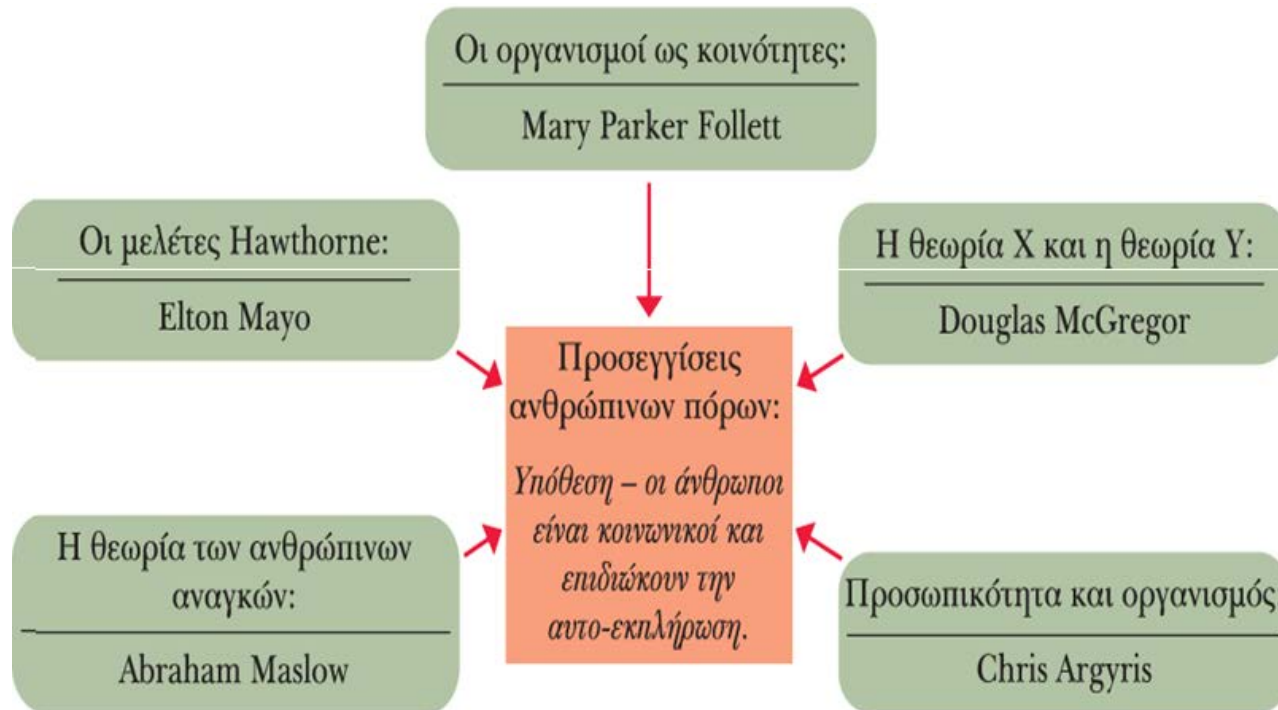


ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΟΥ (ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ) ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- Μελέτες Hawthorne (Elton Mayo)
- Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών (Abraham Maslow)
- Θεωρία X και θεωρία Y (Douglas McGregor)
- Θεωρία της ενήλικης προσωπικότητας (Chris Argyris)
- Οι οργανισμοί ως κοινότητες (Mary Parker Follet)



Σχήμα 2: Θεμέλια των συμπεριφορικών προσεγγίσεων ή προσεγγίσεων ανθρώπινων πόρων για τη διοίκηση





Μελέτες Hawthorne του Elton Mayo

- Η αρχική μελέτη εξέτασε πώς επηρέαζαν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τα οικονομικά κίνητρα και οι φυσικές συνθήκες.
- Κατέληξαν ότι οι κοινωνικοί και ανθρώπινοι παράγοντες που ευθύνονταν για την αυξημένη παραγωγικότητα ήταν:
- Η ατμόσφαιρα ομάδας
- Η συμμετοχική επίβλεψη



Η θεωρία ανθρώπινων αναγκών του Maslow

- Η ανάγκη είναι μια φυσιολογική ή ψυχολογική έλλειψη που το άτομο ωθείται παρορμητικά να καλύψει στη βάση των αρχών:
- Αρχή του ελλείμματος: μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν αποτελεί υποκινητή συμπεριφοράς.
- Αρχή της προοδευτικότητας: μια ανάγκη ενεργοποιείται όταν ικανοποιείται η ανάγκη στο ακριβώς χαμηλότερο επίπεδο.



Σχήμα 3: Η ιεραρχία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow

Ανάγκες Αυτο-εκπλήρωσης

Υψηλότερο επίπεδο: ανάγκη για αυτο-εκπλήρωση – να αναπτυχθείς και να χρησιμοποιήσεις τις ικανότητές σου στο μεγαλύτερο και πιο δημιουργικό βαθμό

Ανάγκες για Αφοσίωση

Ανάγκη για εκτίμηση από τους άλλους, ανάγκη για σεβασμό, δόξα, αναγνώριση, ανάγκη για αυτοεκτίμηση, προσωπική αίσθηση αξίας, υπεροχή

Κοινωνικές Ανάγκες

Ανάγκη για αγάπη, τρυφερότητα, αίσθηση ότι ανήκεις σε μια ομάδα ανθρώπων

Ανάγκες Ασφάλειας

Ανάγκη για ασφάλεια, προστασία και σταθερότητα

Ανάγκες Φυσιολογίας

Οι πιο βασικές ανθρώπινες ανάγκες: ανάγκη για βιολογική επιβίωση – φαγητό, νερό και ευημερία



Η θεωρία X και Y του Douglas

McGregor

- Κατά τη Θεωρία X οι εργαζόμενοι:
 - Δεν αγαπούν τη δουλειά
 - Στερούνται φιλοδοξίας
 - Είναι ανεύθυνοι
 - Αντιδρούν στην αλλαγή
 - Προτιμούν να καθοδηγούνται παρά να ηγούνται
- Κατά τη θεωρία Y 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



Βασικές πτυχές της Θεωρίας Χ και της Θεωρίας Υ

- Οι managers δημιουργούν αυτοεκπληρούμενες προφητείες:
- Αυτοί που υποστηρίζουν τη Θεωρία Χ δημιουργούν καταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι γίνονται εξαρτώμενοι και απρόθυμοι.
- Αυτοί που υποστηρίζουν τη Θεωρία Υ δημιουργούν καταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με ανάληψη πρωτοβουλιών και υψηλή απόδοση.
- Έμφαση στις ιδέες της ενδυνάμωσης και της αυτοδιαχείρισης των εργαζομένων.



Η Θεωρία της ενήλικης προσωπικότητας του Argyris

Οι διοικητικές πρακτικές πρέπει να αντιμετωπίζουν την ώριμη προσωπικότητα:

- Αυξάνοντας την υπευθυνότητα εργασίας
- Διευρύνοντας την ποικιλία των καθηκόντων
- Επιτρέποντας τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων



Οι Οργανισμοί ως κοινότητες της Mary Parker Follet

- Θεωρεί τους Οργανισμούς “Κοινότητες” στις οποίες οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι πρέπει να εργάζονται με αρμονία χωρίς κανένα από τα δύο μέρη να επιβάλλεται στο άλλο.
- Τυχόν συγκρούσεις και διαφορές πρέπει να επιλύονται ελεύθερα μέσω συζήτησης και συναινετικής αντιμετώπισης.



ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

- Η μαθηματική πρόγνωση κάνει προβλέψεις για το μέλλον χρήσιμες στον προγραμματισμό
- Η ανάλυση αποθεμάτων ελέγχει με μαθηματικό τρόπο τα αποθέματα
- Ο γραμμικός προγραμματισμός υπολογίζει πώς πρέπει να κατανέμονται οι ανεπαρκείς πόροι μεταξύ των ανταγωνιστικών χρήσεων



ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ MANATZMENT

- Η θεωρία της ουράς αναμονής κατανέμει το προσωπικό/τα ταμεία εξυπηρέτησης έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται το κόστος εξυπηρέτησης και ο χρόνος αναμονής των πελατών
- Τα μοντέλα δικτύων διασπούν τα μεγάλα έργα σε μικρότερα μέρη για καλύτερο συντονισμό
- Οι προσομοιώσεις δημιουργούν μοντέλα προβλημάτων για να δοκιμάζουν διάφορες λύσεις



ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Οι οργανισμοί ως ανοικτά συστήματα:

- Αλληλεπιδρούν με τα περιβάλλοντά τους κατά τη συνεχή διαδικασία της μετατροπής των εισροών από τους προμηθευτές σε εκροές για τους πελάτες.
- Σκέψη του απροόπτου: Ο κατάλληλος τρόπος διοίκησης εξαρτάται από την κάθε κατάσταση και συνδυάζει τις διοικητικές πρακτικές με τα ιδιαίτερα προβλήματα και ευκαιρίες της κάθε διαφορετικής κατάστασης.



ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

- Ποιότητα και εξαιρετική απόδοση: ευρεία προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό, καθώς πάντα υπάρχει κάτι που μπορεί και πρέπει να βελτιωθεί.
- Διαχείριση γνώσης και οργανωσιακή μάθηση: διαδικασία χρησιμοποίησης πνευματικού κεφαλαίου για εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (πατέντες, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, συσσωρευμένη γνώση του εργατικού δυναμικού).



Βιβλιογραφία

- Εισαγωγή στο Management (2012), Schermerhorn J.R.
- Διοίκηση Επιχειρήσεων (2012), Robbins S., Decento D. και Coulter M.



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηπείρου. Καραμάνης

Κωνσταντίνος

Διοικητική των επιχειρήσεων

Έκδοση: 1.0 Πρέβεζα, 2015.

Καραμάνης, Κ. (2015). Διοικητική των επιχειρήσεων. ΤΕΙ

Ηπείρου

Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:

<http://eclass.teiep.gr/OpenClass/courses/ACC141/>





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 Τρίτων».



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: Δαπόντας Δημήτριος
Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



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



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

