

Οργάνωση & Διοίκηση: Ιστορική Αναδρομή

Αθανάσιος Κουστέλιος

Καθηγητής

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Στόχος του μαθήματος είναι...

- ... η παρουσίαση των θεωριών που αφορούν στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων

Αρχαιότητα – τέλος 19ου αιώνα

- Άρχεσθαι μαθών άρχειν επιστήση
- Σκοπέειν χρη παντός χρήματος την τελετήν κη αποβήσει
- Άρχων κόσμει σ' αυτόν
- Αρχή άνδρα δείκνυσι
- Νόει το πραττόμενον
- Χρόνου φείδου
- Να μάθεις να διοικείσαι για να μπορέσεις να διοικείς
- Να σκέπτεσαι και να υπολογίζεις τις συνέπειες της κάθε ενέργειάς σου
- Να εφοδιάζεις τον εαυτό σου με προσόντα όταν διοικείς
- Η άσκηση της εξουσίας δείχνει τις ικανότητες αυτού που την ασκεί
- Να ξέρεις τι κάνεις
- Να χρησιμοποιείς με φειδώ το χρόνο

Αρχαιότητα – τέλος 19ου αιώνα

- Ο Σωκράτης και ο Πλάτων δίδαξαν τον καταμερισμό των έργων
- Ο Ξενοφών κήρυξε την ανάγκη της τάξης
- Ο Αριστοτέλης έκανε λόγο για υποκατάσταση των εργαλείων στην ανθρώπινη εργασία και για ανθρώπινες σχέσεις

Αρχαιότητα – τέλος 19ου αιώνα

- Ο Leonardo da Vinci διατύπωσε σύστημα οργάνωσης της εργασίας με τη μέτρηση των κινήσεων και του χρόνου
- Ο πατέρας της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας, Άνταμ Σμίθ, στο έργο του για τον πλούτο των εθνών, υποστήριξε την ανάγκη καταμερισμού των έργων και της εκπαίδευσης για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας

Αρχαιότητα – τέλος 19ου αιώνα

- Το 1832, ο Τσάρλσ Μπαμπέιζ που επινόησε την υπολογιστική μηχανή, διατύπωσε οργανωτικές αρχές και μεθόδους για την απόκτηση εργατικής δεξιοτεχνίας, ιδιαίτερα από ασθενικούς εργάτες
- Ο μαθηματικός Πονσελέ υποστήριξε το 1835 ότι πρέπει να αποφεύγεται η υπέρμετρη κόπωση των εργαζομένων

Οι θεμελιωτές της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης

- **Fred. Taylor (1856-1915), αμερικανός μηχανικός:** Η θεωρητική θεμελίωση του έργου του συνοψίζεται ως εξής: Επιστήμη αντί εμπειρισμού, αρμονία αντί για διχόνοια, συνεργασία αντί ατομικισμού, εξειδίκευση του κάθε εργαζόμενου για την επίτευξη της ανώτατης δυνατής απόδοσής του.
- Διατύπωσε σύστημα επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας με βάση τη μέτρηση των χρόνων εκτέλεσής της για τη θέσπιση μιας πρωτότυπης (κανονικής) απόδοσης και ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβής, βασικής γι' αυτούς που θα είχαν την κανονική απόδοση και υψηλότερης γι' αυτούς που θα είχαν υψηλότερη απόδοση.
- Ο Taylor βασίστηκε σε οικονομικά κίνητρα- στην ανταμοιβή: **ανταμοιβή ανάλογη με την εργασιακή προσφορά του εργαζόμενου.**
- Το σύστημά του ήταν γενικά πρωτοποριακό, αλλά δέχθηκε πολλές επικρίσεις γιατί αγνόησε την ανθρώπινη φυσιολογία και ψυχολογία

Η επιστημονική διοίκηση του F. Taylor

- Ήταν η πρώτη προσπάθεια για μια επιστημονική προσέγγιση του χώρου της εργασίας
- Εργάστηκε ως μηχανικός σε αμερικανική χαλυβουργία στα τέλη του 19^{ου} αιώνα.
- Αρχικά ασχολήθηκε με την εξεύρεση πιο αποτελεσματικών μεθόδων επιτέλεσης του έργου.
- Έκανε 40000 πειράματα προσπαθώντας να εντοπίσει την καλύτερη μέθοδο κοπής του μετάλλου.

Η επιστημονική διοίκηση του F. Taylor

- Ήταν μελέτες «χρόνου-κίνησης»
- Οι μελέτες αυτές αποσκοπούσαν στον επανασχεδιασμό της εργασίας και των εργαλείων με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνεται πιο αποδοτική, εφόσον θα έπαυαν οι περιττές κινήσεις που είχαν ως αποτέλεσμα την απώλεια χρόνου.
- Στα πειράματά του ο Taylor χρησιμοποίησε ικανούς εργάτες
- Στη συνέχεια, σχεδίασε εκ νέου την εργασία τυποποιώντας κινήσεις και εργαλεία.
- Διατήρησε μόνο τα απαραίτητα στοιχεία για να αυξήσει την παραγωγή
- Για να επιτευχθεί αυτό ήταν απαραίτητο να είναι από πριν με σαφήνεια προκαθορισμένο το παραγωγικό αποτέλεσμα που απαιτείται από κάθε εργαζόμενο.

Η επιστημονική διοίκηση του F. Taylor

- Αργότερα άρχισε να ενδιαφέρεται και για τον τρόπο άσκησης της διοίκησης και για τη δημιουργία κινήτρων στο εργατικό προσωπικό.
- Πίστευε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας θα ήταν τόσο προς όφελος της εργοδοσίας όσο και προς όφελος των εργαζομένων.
- Έβλεπε ως κύριο κίνητρο το οικονομικό, δηλαδή την επιπλέον αμοιβή που θα έπαιρνε κάθε εργαζόμενος για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του.
- Παράλληλα τόνισε την ανάγκη για βελτίωση των μεθόδων διοίκησης με κύρια εφαρμογή στην τυποποίηση των ενεργειών.
- Οι απόψεις του παρουσιάστηκαν στο βιβλίο «Οι αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ» που κυκλοφόρησε το 1911.

Η επιστημονική διοίκηση του F. Taylor

- Οι μέθοδοί του έγιναν ευνοϊκά δεκτές από την εργοδοσία και εφαρμόστηκαν στην αμερικανική βιομηχανία, με τρόπο όμως διαστρεβλωμένο.
- Ενώ δηλαδή, υιοθετήθηκε η εντατικοποίηση της εργασίας, δεν υπήρξε παράλληλη βελτίωση της αμοιβής ανάλογα με το παραγωγικό αποτέλεσμα, όπως πρότεινε ο Taylor.
- Δεν υπήρξε ούτε συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων για το σχεδιασμό της εργασίας.
- Έτσι ο Ταιλοριανισμός σύντομα έγινε το κόκκινο πανί του συνδικαλιστικού κινήματος

ΘΕΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Αποβλέπει στην εξυπηρέτηση κοινών συμφερόντων της εργοδοσίας, των εργαζομένων και της ευρύτερης κοινωνίας, καθώς εξασφαλίζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου μόχθου και εξαλείφει την περιττή σπατάλη ανθρώπινης ενέργειας
- Εισάγει την επιστημονική γνώση για πρώτη φορά στο χώρο εργασίας
- Εξατομικεύει την αμοιβή και το έργο
- Δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να συμμετέχει στο σχεδιασμό της εργασίας
- Ο εργαζόμενος καθοδηγείται από ειδικούς

ΚΡΙΤΙΚΕΣ

- Αποβλέπει στην αύξηση της παραγωγικότητας και μόνο, μέσω της εντατικοποίησης της εργασίας και αγνοεί του εργαζόμενους και τις ανάγκες τους
- Ο εργαζόμενος θεωρείται απλό εργαλείο-εξάρτημα του μηχανισμού παραγωγής
- Η εργασία εντατικοποιείται μέχρι σημείου σωματικής κατάρρευσης του εργάτη, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει μεγάλη εξειδίκευση
- Η εντατικοποίηση λειτουργεί σε βάρος των σωματικά ασθενέστερων
- Το σύστημα δεν είναι δημοκρατικό
- Η μέθοδος είναι αντιεπιστημονική

Οι θεμελιωτές της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης

- **Gilbreth (1868-1924)**: μαθητής του Taylor, συνέχισε το έργο του με την «μικροκινησιο-μετρία»
- **Gantt (1861-1919)**: άμεσος συνεργάτης του Taylor και έγινε γνωστός με τα δυναμικά διαγράμματα διαδρομής του έργου που επινόησε.
- **Emerson (1861-1931)**: διατύπωσε 12 αρχές αποτελεσματικότητας, συνδέοντας την οργάνωση με την επίδοση έργου.
- **Sheldon (1854-1951)**: ασχολήθηκε με τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για τη διοίκηση.
- **Follet (1868-1933)**, κοινωνιολόγος και ψυχολόγος: υποστήριξε ότι το βάθος της κάθε οργάνωσης είναι ο συντονισμός

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

(THE HUMAN RELATIONS MOVEMENT)

Hawthorne Studies, Elton Mayo, 1928

- **Elton Mayo (1880-1949):** Έκανε πειραματισμούς και παρατηρήσεις πάνω στις ψυχολογικές αντιδράσεις των εργαζομένων ομαδικά ανθρώπων.
- Οι μελέτες Χώθορν σηματοδότησαν μια νέα κατεύθυνση στη θεωρία της διοίκησης και έστρεψε την προσοχή του σε παράγοντες άλλους από τον οικονομικό
- Για πρώτη φορά διαπιστώθηκε η σημασία των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας
- Πρωταρχικό ρόλο στο χώρο εργασίας παίζουν οι κοινωνικές σχέσεις

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Ανάμεσα στο 1924 και 1926, στο εργοστάσιο Χώθορν της Δυτικής Ηλεκτρικής Εταιρείας του Σικάγο έγινε μια σειρά πειραμάτων, που αποσκοπούσαν στην εξακρίβωση της σχέσης ανάμεσα στα επίπεδα φωτισμού και στο παραγωγικό αποτέλεσμα.
- Αρχικά εξετάστηκαν τρία διαφορετικά τμήματα του εργοστασίου, στα οποία ο φωτισμός αυξομειωνόταν, ενώ η παραγωγή παρουσίαζε είτε τυχαία διακύμανση, είτε κάποια τάση, μη συστηματική όμως, να σχετίζεται με το επίπεδο φωτισμού.

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Στη συνέχεια, για πιο συστηματική μελέτη του φαινομένου, καθορίστηκε μια συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων, στην οποία ο φωτισμός διατηρήθηκε σταθερός (ομάδα ελέγχου) και μια ομάδα στην οποία ο φωτισμός αυξομειωνόταν (πειραματική ομάδα).
- Και στις δυο ομάδες γινόταν παρατήρηση και καταμέτρηση του παραγωγικού αποτελέσματος

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Η απόδοση της πειραματικής ομάδας βελτιωνόταν καθώς αυξανόταν το επίπεδο φωτισμού, αλλά παράλληλα, το ίδιο παρατηρήθηκε και στην ομάδα ελέγχου.
- Το πείραμά επαναλήφθηκε, με το επίπεδο φωτισμού να μειώνεται στην πειραματική ομάδα.
- Πάλι και στις δυο ομάδες παρατηρήθηκε αύξηση του παραγωγικού αποτελέσματος
- Το πείραμα σταμάτησε, όταν τα μέλη της πειραματικής ομάδας παραπονέθηκαν ότι δεν μπορούσαν πλέον να δουν τι έκαναν

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Τα αποτελέσματα αυτά κλήθηκε να ερμηνεύσει το 1928 ο Elton Mayo.
- Σχεδίασε μια νέα σειρά πειραμάτων, και το πρώτο αφορούσε πέντε πεπειραμένες εργάτριες που τοποθετήθηκαν σε ειδικό πειραματικό δωμάτιο συναρμολόγησης τηλεφωνικών κέντρων.
- Στις γυναίκες δηλώθηκε ότι επρόκειτο για μια μελέτη που αφορούσε την επίδραση των διαφόρων συνθηκών εργασίας στην παραγωγικότητα.
- Μια πρώτη μεταβολή που έγινε αφορούσε το σύστημα αμοιβής: θα πληρώνονταν σύμφωνα με τις νόρμες που θα έβγαιναν από την ομάδα.

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Αυτό σήμαινε ότι θα ρύθμιζαν οι ίδιες το ρυθμό και την ένταση της εργασίας και κατ' επέκταση την αμοιβή τους.
- Παράλληλα, τους παραχωρήθηκαν διαλείμματα από την εργασία και το δικαίωμα για λιγότερο εργάσιμο χρόνο, σε δέκα διαφορετικούς συνδυασμούς.
- Κάθε μεταβολή στις συνθήκες εργασίας αποτελούσε αντικείμενο συζήτησης με τις εργάτριες.
- Για μια ακόμα φορά, το παραγωγικό αποτέλεσμα αυξανόταν κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες.

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Ο Mayo κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το παρατηρούμενο φαινόμενο ήταν αποτέλεσμα της επίδρασης των ειδικών κοινωνικών συνθηκών που είχαν διαμορφωθεί στο χώρο εργασίας.
- Τα υποκείμενα του πειράματος (οι εργαζόμενοι) ήξεραν ότι αποτελούν το επίκεντρο της προσοχής ερευνητών, οι οποίοι μάλιστα στη δεύτερη περίπτωση είχαν και στενές σχέσεις μαζί τους.
- Η συνειδητοποίηση αυτή τους έκανε να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους.
- Πολλές φορές το παραγωγικό αποτέλεσμα γινόταν αφορμή για να υπερηφανεύεται ολόκληρη η ομάδα και αυτό έδειχνε τη λειτουργία των κοινωνικών παραγόντων στην παραγωγική διαδικασία

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Πρώτη φορά διαπιστωνόταν η σημασία των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας και το γεγονός ότι ο χώρος αυτός είναι κατεξοχήν κοινωνικός.
- Τα πειράματα Χώθορν πρόσφεραν στην πειραματική μεθοδολογία μια παραπάνω γνώση: ότι τα πειραματικά αποτελέσματά μπορούν να επηρεαστούν από την γνώση των υποκειμένων ότι συμμετέχουν σε κάποιο πείραμα.
- Πρόκειται για το αποτέλεσμα ή φαινόμενο Χώθορν (Hawthorne effect), γιατί αμφισβητείται κατά πόσο έγινε σωστός έλεγχος των πειραματικών συνθηκών

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Οι κοινωνικές σχέσεις διερευνήθηκαν περισσότερο με χιλιάδες συνεντεύξεις που έγιναν στο εργοστάσιο Χώθορν καθώς και με μια συγκεκριμένη μελέτη που έγινε μεταξύ του 1931 & 1932.
- Μελετήθηκε μια ήδη διαμορφωμένη ομάδα από άνδρες εργαζόμενους.
- Στην περίπτωση αυτή δεν έγινε κανένας πειραματικός χειρισμός των συνθηκών.
- Οι υπό παρατήρηση εργάτες καλούνταν συχνά σε συνέντευξη, σε μη εργάσιμες ώρες, και πληρώνονταν ανάλογα με την απόδοσή τους

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Οι εργαζόμενοι δεν προσπάθησαν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους αυξάνοντας την απόδοσή τους.
- Αντίθετα, καθόρισαν τις δικές τους παραγωγικές νόρμες, τις οποίες προσπαθούσαν να μην ξεπεράσουν για να μην εντατικοποιήσουν την εργασία τους.
- Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιούσαν λεκτική και μερικές φορές σωματική βία προς αυτούς που δεν τηρούσαν τους άτυπους κανόνες.
- Μερικές φορές εργάζονταν εξαντλητικά και αμέσως μετά χαλάρωναν το ρυθμό εργασίας τους, διατηρώντας την παραγωγικότητά τους σε σταθερά επίπεδα, σε εβδομαδιαία βάση

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Είναι φανερό ότι στο σημείο αυτό κλονίζεται η αντίληψη που κυριαρχεί στη θεωρία του Taylor για τον πρωταρχικό ρόλο των οικονομικών κινήτρων και την επιδίωξη του κέρδους.
- Για τους εργαζόμενους στην υπό παρατήρηση ομάδα, προτεραιότητα είχαν οι ανάγκες και οι κανόνες της ομάδας και ένας από τους κανόνες αυτούς ήταν να διατηρείται η παραγωγικότητα σε αποδεκτό από τους ίδιους επίπεδο.
- Υπήρχαν ποινές για όσους αγνοούσαν τους κανόνες.
- Η αύξηση της παραγωγής θα τους έφερνε βραχυπρόθεσμα μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη αλλά μακροπρόθεσμα θα είχε άλλες δυσμενείς επιπτώσεις, όπως κοπιαστική εργασία και ίσως απολύσεις, αν η παραγωγή μπορούσε να βγει με λιγότερα άτομα.

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Η διαπίστωση του Mayo ήταν ότι και στις δύο μελέτες λειτούργησαν οι ίδιες ακριβώς διαδικασίες, δηλαδή οι κοινωνικές σχέσεις, προς διαφορετικές κατευθύνσεις.
- Τη μια φορά προς την αύξηση της παραγωγικότητας και την άλλη προς την καθήλωσή της.
- Για πρώτη φορά φαινόταν με τόση σαφήνεια ότι ο χώρος εργασίας είναι καθαρά κοινωνικός χώρος, στον οποίο πρωταρχικό ρόλο έχουν οι ανθρώπινες σχέσεις.
- Στην πρώτη περίπτωση (γυναίκες), η ενότητα της ομάδας οδήγησε σε αυτό που ονομάστηκε φαινόμενο Χώθορν, ενώ στη δεύτερη ομάδα (άνδρες), η ενότητα της ομάδας δεν επέτρεψε σε εξωτερικούς παράγοντες να υπεισέλθουν στον τρόπο επιτέλεσης της εργασίας

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Οι μελέτες Χώθορν επικρίθηκαν για ελλιπή μεθοδολογία.
- Τα συμπεράσματα για τον καθοριστικό ρόλο των ανθρώπινων σχέσεων δεν ήταν προϊόντα προσεκτικού πειραματικού σχεδιασμού
- Ο Mayo κατακρίθηκε για ασάφεια από τα γραπτά που δημοσίευσε, για προσπάθεια να στηρίξει ήδη προ υπάρχουσες δικές του θεωρίες και για υπερβολική μέριμνα για τη δημιουργία δημοσίων σχέσεων προς όφελος του ιδίου και της Ηλεκτρικής Εταιρείας.
- Ο ρόλος του εξακολουθεί να παραμένει ανοικτός αλλά νεότερες και προσεκτικότερες θεωρήσεις του έργου του μάλλον τον δικαιώνουν

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Οι μελέτες Χώθορν σηματοδότησαν μια νέα κατεύθυνση στη θεωρία της εργασιακής οργάνωσης, **το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων**, που έστρεψε την προσοχή του σε παράγοντες άλλους από τον οικονομικό (Taylor).
- Αμφισβητούσε έμμεσα και την ψυχομετρική προσέγγιση, που υποστήριζε ότι αρκούσε το ταίριασμα ανθρωπίνων ικανοτήτων και απαιτήσεων του έργου για ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα.
- Ο ερευνητές άρχισαν να μελετούν τη σημασία και το ρόλο των κοινωνικών σχέσεων και των μη υλικών αναγκών του ανθρώπου στη διαμόρφωση του χώρου εργασίας και την άσκηση διοίκησης.

ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Τα αποτελέσματα των μελετών Χώθορν άρχισαν να υφίστανται διαστρεβλώσεις και παραποιήσεις.
- Η προσοχή στράφηκε στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ παραμελήθηκαν άλλες ουσιαστικές όψεις του χώρου εργασίας και παραγνωρίστηκε ο ρόλος της χρηματικής αμοιβής.
- Σε πολλές περιπτώσεις η εργοδοσία προσπάθησε να δημιουργήσει κάποια επίφαση ομαλών κοινωνικών σχέσεων, παραγνωρίζοντας άλλες βασικές παραμέτρους του χώρου εργασίας

Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

(CLASSICAL MANAGEMENT THEORY)

Henri Fayol, 1930

- **Fayol (1841-19125)**, Γάλλος μηχανικός: θεωρείται ο θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης
- Έδωσε την έννοια της διοίκησης, έκανε τη διάκριση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης, διατύπωσε αρχές επιστημονικής διοίκησης και καθόρισε ως περιεχόμενο της τα πέντε *‘στοιχεία διοίκησης’*: **πρόβλεψη, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο**

Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Η κλασική διοικητική δομή εμφανίζεται να αμελεί τους ανθρώπους, διότι είναι μηχανιστική και γραφειοκρατική.
- Σύμφωνα με τον Weber, ο ιδανικός οργανισμός έχει γραφειοκρατική διοικητική δομή.
- Η κριτική που δέχτηκε είναι ότι η δομή αυτή προτάθηκε ως μια λύση για την αποτελεσματικότητα, κατά την οποία η έμφαση τοποθετείται στους κανόνες παρά στους ανθρώπους

Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Ασχολείται κύρια με τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και τη δομή των οργανισμών και τη διοίκηση των επιχειρήσεων
- Ασχολείται κύρια με τις δομές και την ιεραρχία
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ακριβώς τι αναμένεται από αυτούς
- Βασικό της μειονέκτημα είναι ότι δεν δείχνει ενδιαφέρον για του ανθρώπους
- Είναι γραφειοκρατική και μηχανιστική

Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Τέτοιες δομές βρίσκουμε στη δημόσιες υπηρεσίες
- Έχουν μεγάλη εξειδίκευση στα διάφορα τμήματα (διοίκησης, οικονομικών, νομικών υποθέσεων, μάρκετινγκ) στα οποία παρατηρείται έλλειψη επικοινωνίας σε οριζόντιο επίπεδο

CHRIS ARGYRIS, 1957

- Πιστεύει ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας αυξάνει τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων και τους βοηθάει να κατευθυνθούν μόνοι τους προς την επίτευξη των στόχων τους

FREDERICK HERZBERG, 1959

- Παρουσίασε μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων που στηριζόταν στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης (job satisfaction).
- Η αρχική έρευνα έγινε με συνεντεύξεις με διακόσιους μηχανικούς και λογιστές.
- Με τη μέθοδο των κρίσιμων συμβάντων (critical incidents technique) κλήθηκαν να αναφέρουν περιστατικά από την εργασιακή τους ζωή, κατά την οποία ένιωσαν να αυξάνεται ή να μειώνεται η ικανοποίηση που αποκόμιζαν από την εργασία τους.

FREDERICK HERZBERG

- Η θεωρία του αναφέρεται σε δύο παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης:
- 1) **τους παράγοντες παρακίνησης - κίνητρα** (υπευθυνότητα, αναγνώριση, φύση της δουλειάς, επίτευξη, δυνατότητα προαγωγής)
- 2) **τους παράγοντες υγιεινής** (πολιτική του οργανισμού, ο τρόπος διοίκησης, οι συνθήκες εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, επιδόματα, η εποπτεία)

Παράγοντες παρακίνησης – κίνητρα (motives)

- Οι παράγοντες αυτοί εμφανίζονταν με μεγαλύτερη συχνότητα στις αφηγήσεις που σχετίζονταν με αισθήματα ικανοποίησης και με μικρότερη συχνότητα σε αφηγήσεις που σχετίζονταν με αισθήματα δυσαρέσκειας
- Ονομάστηκαν κίνητρα (motives), επειδή είναι αποτελεσματικοί ως προς το να προωθούν το άτομο σε καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη προσπάθεια

Παράγοντες Υγιεινής (hygiene)

- Οι παράγοντες αυτοί σχετιζόταν με τη δυσαρέσκεια από την εργασία
- Γινόταν αναφορά στους παράγοντες αυτούς πιο συχνά στις αφηγήσεις που συνδέονταν με αρνητικά αισθήματα δυσαρέσκειας
- Περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

- Οι παράγοντες που συνδέονται με τις θετικές στάσεις προς την εργασία και συντελούν στη δημιουργία ικανοποίησης και κινήτρων, αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας – είναι δηλαδή **εσωγενείς παράγοντες**.
- Οι παράγοντες που συνδέονται με τα αρνητικά αισθήματα απέναντι στην εργασία και συντελούν στη δημιουργία αισθήματος δυσαρέσκειας, αναφέρονται στο περιέχον πλαίσιο της εργασίας, στο περιβάλλον – είναι δηλαδή **εξωγενείς παράγοντες**.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

- Η εξάλειψη (ή βελτίωση) των παραγόντων δυσαρέσκειας δε σημαίνει αυτόματα ότι επέρχεται ικανοποίηση από την εργασία.
- Αποφεύγονται απλώς τα αισθήματα δυσαρέσκειας.
- Για τη δημιουργία αισθημάτων ικανοποίησης (κίνητρα), είναι απαραίτητο η προσοχή της επιχείρησης να στραφεί προς τους παράγοντες που υπάγονται στην κατηγορία των κινήτρων

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

- Η εργοδοσία πρέπει να έχει δύο διαφορετικούς μηχανισμούς δημιουργίας κινήτρων.
- Ένα μηχανισμό που αποβλέπει στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης, **μέσω του εμπλουτισμού και της διεύρυνσης της εργασίας**, με τρόπο ώστε αυτή να συναρπάζει τον εργαζόμενο να του δίνει την ευκαιρία για προσωπική επίτευξη, ανάπτυξη και αναγνώριση και
- Ένα δεύτερο μηχανισμό υγιεινής, που θα προλαμβάνει τη δυσαρέσκεια μέσα από τον έλεγχο του τρόπου διοίκησης, των αμοιβών, των κοινωνικών σχέσεων και της πολιτικής της επιχείρησης

Επικρίσεις

- Δέχθηκε επικρίσεις, κυρίως όσον αφορά τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε.
- Υπάρχουν αντιρρήσεις στη σύγχρονη ψυχολογία για μεθόδους και συμπεράσματα που στηρίζονται σε μνημονικές ανακλήσεις παρελθοντικών γεγονότων
- Έχει αποδειχθεί ότι συνήθως είναι επιλεκτικές και υπόκεινται σε διαστρεβλώσεις

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

- Είχε μεγάλη απήχηση στην πρακτική της διοίκησης των επιχειρήσεων
- Προσκόμιζε νέες ιδέες που συμβάδιζαν με τη θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων
- Η ανάγκη για εμπλουτισμό και διεύρυνση της εργασίας έγινε κοινό θέμα και η επίδραση του Herzberg στο σημείο αυτό ήταν καταλυτική.
- Τα μεθοδολογικά προβλήματα που εμφάνισε επηρέασε τη μετέπειτα εφαρμογή τη θεωρίας από άλλους ερευνητές

DOUGLAS MCGREGOR, 1966

- Υποστήριξε τη δουλειά του Maslow, και επηρεασμένος από τις μελέτες Χώθορν έκανε δυο βασικές υποθέσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά.
- Το παραδοσιακό σύστημα το ονόμασε Θεωρία Χ και υποστήριξε ότι αυτή η θεωρία δεν είναι πλέον εφαρμόσιμη στη σημερινή διοίκηση.

ΘΕΩΡΙΑ Χ:

- **ΘΕΩΡΙΑ Χ:** Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται, καθοδηγούνται και να απειλούνται πριν από την προσπάθεια για επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Αποφεύγουν τις ευθύνες, θέλουν να καθοδηγούνται, έχουν λίγες φιλοδοξίες

ΘΕΩΡΙΑ Υ

- Υποστήριξε ότι αυτή η θεωρία πρέπει να αντικατασταθεί από τη Θεωρία Υ
- **ΘΕΩΡΙΑ Υ:** Οι άνθρωποι μπορούν να δείξουν ειλικρινές ενδιαφέρον για τη δουλειά τους όταν η αίσθηση συμμετοχής είναι υψηλή.
- Μαθαίνουν κάτω από κατάλληλες συνθήκες και επιδιώκουν την ευθύνη

DOUGLAS MCGREGOR

- Οι μάνατζερ της **Θεωρίας X** προσπαθούν να πείσουν τους ανθρώπους να επιτύχουν ένα καθήκον
- Οι μάνατζερ της **Θεωρίας Y** προσπαθούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους να επιτύχουν ένα καθήκον

Οι μάνατζερ που ασπάζονται τη Θεωρία Υ είναι...

- ...πιο επιτυχημένοι,
- ...οι οργανισμοί στους οποίους δουλεύουν έχουν αύξηση της αποδοτικότητας,
- ...το προσωπικό έχει μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και
- ...υπάρχουν λιγότερα προβλήματα στις σχέσεις εργασίας

RENSIS LIKERT, 1967

- Παρουσίασε τέσσερα διοικητικά συστήματα:
- Σύστημα 1: Εκμετάλλευσης-Κυριαρχίας
- Σύστημα 2: Φιλανθρωπίας-Κυριαρχίας
- Σύστημα 3: Συμβουλευτικό
- Σύστημα 4: Συμμετοχικό

RENSIS LIKERT

- Επηρεάστηκε από τον McGregor
- Όσο πιο κοντά βρίσκεται το διοικητικό σύστημα στο σύστημα 4 τόσο πιο αποδοτικός είναι ο οργανισμός
- Τα ευρήματα του McGregor & Likert επιβεβαιώνουν ότι με μια πιο ανθρωποκεντρική προοπτική στο μάνατζμεντ μπορούν να επιτευχθούν πιο αποδοτικά αποτελέσματα

Νεότερες Προσεγγίσεις του Management

- Εμπειρική σχολή
- Η θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- Η θεωρία του κοινωνικού συστήματος
- Η θεωρία της λήψης αποφάσεων
- Η μαθηματική σχολή
- Η θεωρία των συστημάτων
- Η προσέγγιση μέσω των οργανο-διοικητικών ρόλων
- Λειτουργική προσέγγιση

Εμπειρική Σχολή (Empirical School)

- Πρόκειται για μέθοδο έρευνας που εφαρμόζεται για διδακτικούς σκοπούς κυρίως, με τη μορφή της μελέτης των συγκεκριμένων περιπτώσεων (case studies).
- Κύριοι εκπρόσωποί της, ο Αμερικανός Ε. Νταίηλ και ο Γερμανοί Κ. Μπελέρτ και Κρέχε.

Η Θεωρία της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς και των Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Behaviour Theory)

- Θεμελιωτής ήταν ο E. Μαγο, με τις έρευνές του για τον ανθρώπινο παράγοντα.
- Άλλοι εκπρόσωποι: οι αμερικανοί Ρ. Λάικερτ, Ρ. Τανενμπάουμ, Τζ. Ντην, ο γάλλος Κουρτουά και ο γερμανός Ερ. Ζόμερφελντ

Η Θεωρία του Κοινωνικού Συστήματος και των Επικοινωνιών (Social System Theory)

- Θεμελιωτής ήταν ο Αμερικανός Τσέστερ Μπάρναρντ που μελέτησε τις κοινωνιολογικές πλευρές του μάνατζμεντ και ανέπτυξε τη θεωρία της συνεργασίας.
- Στο πλαίσιο του κοινωνικού συστήματος-επιχείρηση εξετάζονται οι σχέσεις, επιρροές, τάσεις και συγκρούσεις μέσα σ' αυτό και ο ρόλος της άτυπης οργάνωσης.
- Άλλοι εκπρόσωποι: ο Αμερικανός Κ. Ντέιβις, ο γάλλος Γκραικιουνά, οι Γερμανοί Φρ. Ρετλισμπέργκερ, Χ. Λανγκ και Χ. Λίνχαρντ.

Η Θεωρία της Λήψης Αποφάσεων (Decision Making Theory)

- Ασχολείται με τα πρόσωπα ή την ομάδα που παίρνει τις επιχειρησιακές αποφάσεις και την ανάλυση της σχετικής διαδικασίας (Decision making & Decision process).
- Κύριοι εκπρόσωποι: οι Αμερικανοί Τζ. Μάρσακ και Σ. Τσέρτσμαν και ο Γερμανός Ε. Κοζιόλ

Η Μαθηματική Σχολή (Mathematical School)

- Είναι αυτή που χρησιμοποιεί ποσοτικές-μαθηματικές τεχνικές και μαθηματικο-στατιστικά μοντέλα στη λήψη αποφάσεων.
- Οι οπαδοί της αυτοαποκαλούνται Management Scientists
- Κύριοι εκπρόσωποι: οι Αμερικανοί Ρ. Άκοφ, και Τζ Μακ Γκλόσκυ – Φ. Τρίφτιν

Η Θεωρία των Συστημάτων (Systems Theory)

- Σύμφωνα με αυτή η επιχείρηση θεωρείται ως ένα σύστημα, με υποσυστήματα τις επιμέρους λειτουργίες του.
- Ανάλυση του συστήματος-επιχείρηση είναι η διαδικασία εξέτασης όλων των στοιχείων που συνιστούν την οργάνωση, τη διοίκηση και το παραγωγικό αποτέλεσμα της επιχείρησης.
- Η έρευνα των παραπάνω γίνεται με μαθηματικοστατιστικές τεχνικές και Η/Υ.
- Εμπνευστής αυτής της θεωρίας ήταν ο Αμερικανός Κένεθ Μπόλντουιν

Η προσέγγιση μέσω των Οργανο-Διοικητικών Ρόλων (Managerial Roles)

- Με την παρατήρηση των έργων που εκτελούν οι managers φθάνει κανείς στο συμπέρασμα ότι οι διοικητικοί ρόλοι είναι:
- (1) διαπροσωπικοί (εμφάνισης, εκπροσώπησης, ηγεσίας, συντονισμού)
- (2) πληροφοριακοί (συγκέντρωσης, διανομής και διερμηνεύσης πληροφοριών) και
- (3) αποφασιστικοί (ρόλος επιχειρηματικός, ρυθμιστικός, διαπραγματευτικός, παροχής μέσων δράσης)

Λειτουργική Προσέγγιση (Operational Approach)

- Αυτή επιχειρεί να συνδέσει τις σχετικές με το management γνώσεις με τις λειτουργίες των managers.
- Περιλαμβάνει στοιχεία από όλες τις προηγούμενες μορφές προσέγγισης και καταλήγει σε δικές της θέσεις που είναι:
 - (1) το 'διοικείν' είναι μια λειτουργική διαδικασία, που η ανατομική της εξέταση γίνεται καλύτερα με την ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών.
 - (2) πρέπει να ξεκαθαριστούν οι έννοιες οι σχετικές με το management, και να κωδικοποιηθούν σε μια γενική και ενιαία γλώσσα.
 - (3) οι τεχνικές του management αφορούν τόσο στην επιστήμη όσο και στην πρακτική του.
 - (4) το management είναι επιστήμη, αλλά στην πράξη είναι τέχνη, όπως η χειρουργική και η μηχανική.
 - (5) ο άνθρωπος της πράξης σε κάθε του απόφαση υπολογίζει την ωφέλεια (κέρδος) και τη θυσία (κόστος) και
 - (6) μεγάλος παράγοντας του management είναι η πείρα

Πρόσωπα – σταθμοί στη νεότερη εξέλιξη της επιστήμης του Management

- **Άλλεν Λιούις:** μεταβίβαση εξουσίας με εξουσιοδότηση
- **Αργύρης Κρις:** ανθρώπινη συμπεριφορά, άτυπες ομάδες, συγκρούσεις
- **Βρουμ Βίκτωρ:** θεωρία της παρακίνησης των εργαζομένων
- **Κατς Ντάνιελ:** παρακίνηση
- **Λιούν Κούρτ:** δυναμική των ομάδων
- **Μακ Γκρέγκορ Ντάγκλας:** θεωρία Χ, θεωρία Υ

Πρόσωπα – σταθμοί στη νεότερη εξέλιξη της επιστήμης του Management

- **Μάσλοου Αβραάμ:** ανθρώπινες ανάγκες - παρακίνηση εργαζομένων
- **Μίντζμπεργκ Χένρυ:** οι 10 ρόλοι του Top Manager
- **Ντάρεντορφ Ράλφ:** θεωρία για την κοινωνιολογία της επιχείρησης
- **Ντράκερ Πήτερ:** Μάνατζμεντ βάσει στόχων
- **Σάιμον Χέρμπερτ:** λήψη αποφάσεων
- **Χέρτσμπεργκ Φρέντερικ:** Παρακίνηση εργαζομένων, ικανοποίηση

Βιβλιογραφία

- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Χολέβας, Γ. (1995). *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Αθήνα: Interbooks.
- Θεοδωράκη, Ε. (1997). Η εξέλιξη των αρχών μάνατζμεντ. Στο Δ. Παπαδημητρίου & Δ. Γαργαλιάνος (Επιμ.), *Το μάνατζμεντ του Αθλητισμού* (σελ. 33-37) Αθήνα: Αθλότυπο.