



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:** Κοτούπα Φρειδερίκη, Α.Μ.3573

Μπασούκου Μαρία, Α.Μ.3645

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:** Γωνιανάκης Εμμανουήλ

Ηράκλειο, Φεβρουάριος 2013

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνουμε ότι είμαστε συγγραφείς της πτυχιακής αυτής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται εντός αυτής. Επίσης έχουμε αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς, είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνουμε ότι αυτή η πτυχιακή προετοιμάστηκε από εμάς προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της πτυχιακής μας εργασίας κo. Εμμανουήλ Γωνιανάκη, για την καθοδήγησή του και τη βοήθεια του σε κάθε φάση της δημιουργίας της η οποία υπήρξε καίρια και αποτελεσματική.

Από τις ευχαριστίες δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό του ΤΕΙ Κρήτης, για τις γνώσεις και τις πλούσιες εμπειρίες που αποκομίσαμε τα τέσσερα χρόνια της φοιτητικής μας δραστηριότητας, καθώς και το προσωπικό της Βιβλιοθήκης του ΤΕΙ για την ωφέλιμη βοήθειά του στη συλλογή του υλικού που χρησιμοποιήσαμε.

Τέλος, οφείλουμε ένα μεγάλο ευχαριστώ στις οικογένειές μας για την ενθάρρυνση, ηθική συμπαράσταση και οικονομική υποστήριξη που προσέφεραν όλα τα χρόνια των σπουδών μας, όπως και στα άτομα του φιλικού μας περιβάλλοντος τα οποία μας στήριξαν και συνεχίζουν να μας στηρίζουν.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ.....</b>	<b>2</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</b>	<b>3</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>7</b>

### **Κεφάλαιο 1**

1.1.Ορισμοί του Μάνατζμεντ.....	8
1.2.Παγκοσμιοποίηση και Μάνατζμεντ.....	8
1.2.1.Το Μάνατζμεντ στην Ευρώπη.....	10
1.2.2.Το Μάνατζμεντ στην Αμερική.....	10
1.3.Συμβολή Επιστημών στην Θεωρία της Διοίκησης.....	10

### **Κεφάλαιο 2**

<b>2.Η Βιομηχανική Επανάσταση.....</b>	<b>13</b>
2.1.Πρώτη Εποχή: Αγροτική.....	13
2.2.Δεύτερη Εποχή: 1 <sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση.....	13
2.2.1.2 <sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση.....	15
2.3.Τρίτη Εποχή: Μαζική Παραγωγή.....	16
2.4.Τέταρτη Εποχή: Πληροφορική.....	17
2.5.Οι Προκλήσεις του Συνεχώς Εξελισσόμενου Περιβάλλοντος.....	17

### **Κεφάλαιο 3**

<b>3.Εμπειρική Διοίκηση-Η Ανάπτυξη της Διοικητικής     Σκέψης.....</b>	<b>19</b>
--	-----------

### **Κεφάλαιο 4**

<b>4.Κλασική Προσέγγιση.....</b>	<b>21</b>
4.1.Η Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης.....	22
4.1.1.Frederick W. Taylor: Ο Πατέρας του Επιστημονικού Μάνατζμεντ.....	23
4.1.2.Frank & Lillian M. Gilbreth: Πρωτεργάτες της Κινησιομετρίας.....	25
4.1.3.Henry L. Gantt: Πρωτοπόρος στον Χρονικό Προγραμματισμό και την αμοιβή των εργαζομένων.....	25

4.2.Η Σχολή της Γραφειοκρατικής Διοίκησης.....	26
4.2.1.Max Weber: Ο Πατέρας της Γραφειοκρατίας.....	26
4.2.2.Η Έννοια της Γραφειοκρατίας.....	28
4.2.3.Βασικές Αρχές Γραφειοκρατίας.....	30
4.3.Η Σχολή της Λειτουργικής Διοίκησης.....	31
4.3.1.Henry Fayol: Ο Θεωρητικός της Διαχείρισης .....	31
4.3.1.1.Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ κατά τον Fayol.....	31
4.3.1.2.Οι Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ κατά τον Fayol.....	32
4.3.2.Harrington Emerson.....	33
4.3.3.Chester Barnard: Η Θεωρία Αποδοχής της Εξουσίας...34	

## **Κεφάλαιο 5**

<b>5.Η Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς.....</b>	<b>36</b>
5.1.Οι Πρόδρομοι της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς.....	37
5.1.1.Hugo Munsterberg.....	37
5.1.2.Mary Parker Follet: Πρωτοπόρος στην Επίλυση Συγκρούσεων.....	37
5.1.3.Walter Dill Scott .....	38
5.1.4.Henry Ford: Πρωτεργάτης και Θεμελιωτής των Βασικών Αρχών της Οργάνωσης και Διοίκησης.....	38
5.1.5.Seebohm Rowntree.....	38
5.1.6.Elton Mayo.....	39
5.2.Πειράματα Hawthorne.....	40
5.3.Η Κίνηση των Ανθρωπίνων Σχέσεων.....	43
5.3.1.Douglas M.McGregor: Θεωρία X & Y.....	43
5.3.1.1.Θεωρίες X & Y.....	44
5.3.1.2.Συνέπειες των δύο θεωριών.....	46
5.3.2.Abraham Maslow.....	48
5.4.Η Σχολή της Επιστήμης της Συμπεριφοράς.....	49
5.4.1.Rensis Likert.....	49
5.4.2.Chris Argyris.....	50
5.5.Αξιολόγηση της Προσέγγισης Συμπεριφοράς.....	52
5.6.Η Κίνηση των Συστημάτων.....	52

## **Κεφάλαιο 6**

<b>6.Η Ποσοτική Προσέγγιση.....</b>	<b>54</b>
6.1.Η Προσέγγιση της Επιστήμης του Μάνατζμεντ.....	54
6.1.1.Αξιολόγηση της Επιστημονικής Προσέγγισης.....	56
6.2.Herbert Simon: Επεξεργασία Πληροφοριών και λήψη αποφάσεων από Στελέχη.....	56
6.3.Επιχειρησιακή Διοίκηση.....	58
6.4.Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων.....	58

## **Κεφάλαιο 7**

<b>7.Η Σύγχρονη Προσέγγιση.....</b>	<b>60</b>
7.1.Συστημική Θεωρία.....	60
7.2.Ενδεχομενική Θεωρία.....	61
7.3.Απόψεις σε Εξέλιξη – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	62
7.3.1.Θεωρία Z: Οι Τεχνικές του Ιαπωνικού Μάνατζμεντ.....	62
7.3.1.1.Οι Βασικές Τεχνικές της Θεωρίας Z.....	62
7.3.2.Αξιολόγηση της Θεωρίας Z/QWL.....	64
7.4.Η Συμβολή του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας στην Καινοτομία.....	68
7.5.Το Κινέζικο Μάνατζμεντ.....	68
7.6.Αναδιοργάνωση.....	70
7.6.1.Αναδιοργάνωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών.....	70
7.6.2.Τάση Αναδιοργάνωσης Επιχειρηματικών Διαδικασιών.....	71

## **Κεφάλαιο 8**

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>72</b>
--------------------------	-----------

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ξένη.....	74
Ελληνική.....	74

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι λόγοι που οδήγησαν στην ανάπτυξη και **εξέλιξη της Διοικητικής Επιστήμης** μπορούν να αναζητηθούν σε ιστορικές αλλά και σε οικονομικές συγκυρίες της εποχής όπως: η βιομηχανική επανάσταση, η μετακίνηση της παραγωγής από την κατοικία σε ιδιαίτερο χώρο εργασίας, οι θεσμικές μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία, η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων, η δημιουργία επιχειρήσεων με νομική μορφή για συγκέντρωση κεφαλαίων, ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος, κ.ά.

Από την εποχή εκείνη μέχρι σήμερα, οι θεωρίες της Διοίκησης πέρασαν από διάφορα στάδια ανάλυσης και εξέλιξης δημιουργώντας τις ανάλογες **Σχολές-Προσεγγίσεις στην Επιστημονική Διοίκηση**, χωρίς να μπορούμε να ισχυριστούμε ακόμη και σήμερα ότι η εξελικτική της πορεία έχει ολοκληρωθεί.

Τα θεμέλια της νέας αυτής Διοικητικής Επιστήμης, της **Επιστήμης του Μάνατζμεντ**, βρίσκονται σε μια ποικιλία επιστημών όπως η Οικονομία, η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία, τα Μαθηματικά, η Στατιστική, κ.ά. και ανάλογα με τις επιδράσεις που δέχθηκε χρονικά από τις επιστήμες αυτές παρατηρήθηκαν διάφορες Σχολές Επιστημονικής Σκέψης.

Οι προσπάθειες προσέγγισης στην ανάλυση της Διοικητικής Σκέψης παρουσιάζονται σε **4 ομάδες** και η καθεμιά τους αποτελεί όχι μόνο χρονική συνέχεια της προηγούμενης αλλά και ουσιαστική προέκταση και βελτίωση των προηγούμενων θεωριών.

Στην πρώτη ομάδα συναντάμε την **Κλασική Προσέγγιση**, η οποία είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην ανάλυση της εργασίας και του οργανισμού. Στη δεύτερη ομάδα την **Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς**, η οποία είναι προσανατολισμένη στην κατανόηση του ανθρώπου και της συμπεριφοράς του. Στην τρίτη ομάδα την **Ποσοτική Προσέγγιση**, η οποία εξαρτά την αποτελεσματική διοίκηση από την χρήση μαθηματικών μοντέλων και μεθόδων επιχειρησιακής έρευνας. Τέλος κλείνουμε με την τέταρτη ομάδα, δηλαδή την **Σύγχρονη Προσέγγιση**, η οποία εξετάζει τα προβλήματα της Διοίκησης σε σχέση με το συνολικό επιχειρησιακό σύστημα, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και επιλέγει λύσεις ανάμεσα από πολλές τεχνικές του «Μάνατζμεντ» που δε διαταράσσουν την ισορροπία του συστήματος (**Συστημική Θεωρία**).

Καθεμιά από τις προσεγγίσεις της Διοίκησης προσφέρει μια διαφορετική οπτική στην αναγνώριση και επίλυση των διοικητικών προβλημάτων, στηριζόμενη σε διαφορετικές προϋποθέσεις και εκτιμήσεις των καταστάσεων. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 εμφανίζεται μια νέα τάση ανάλυσής της, η οποία με τη βοήθεια της **Ενδεχομενικής Θεωρίας**, αναγνωρίζει ως αποτελεσματικές διάφορες τεχνικές διοίκησης από όλες όσες διατυπώθηκαν από τις προηγούμενες θεωρίες, εξαρτώντας την επιλογή τους κάθε φορά από τις συγκεκριμένες ανάγκες της κάθε περίπτωσης.

**Σκοπός** της παρούσας πτυχιακής είναι η περιγραφή των **βασικών υποθέσεων και αρχών** κάθε προσέγγισης του «Μάνατζμεντ» και των **αντιπροσωπευτικότερων επιστημόνων** καθεμιάς, ερμηνεύοντας τη συμβολή τους στην **εξέλιξη της Επιστήμης**.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο **Paul Hersey** και ο **Kenneth Blanchard** ορίζουν το μάνατζμεντ σαν «μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού».

Ο **Richard Daft** ορίζει το μάνατζμεντ σαν «την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού μέσω προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των πηγών του οργανισμού».

Ο **Griffin** ορίζει το μάνατζμεντ ως «ένα σύνολο δραστηριοτήτων (περιλαμβανομένων του προγραμματισμού και την λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο) που έχουν σαν στόχο να εκπληρώσουν τους σκοπούς του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό».

Η **Mary Parker Follett** ορίζει το μάνατζμεντ ως «την πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων».

Ο **Massie** ορίζει το μάνατζμεντ ως «το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα».

Οι **Stonner-Wahkel** ορίζουν το μάνατζμεντ σαν «την διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου, καθώς επίσης και τις προσπάθειες των μελών της οργάνωσης και των άλλων παραγωγικών πόρων, για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων της οργάνωσης».

## 1.2. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Λόγω της παγκοσμιοποίησης οι αγορές τείνουν να ακολουθούν το Αμερικάνικο ή το Ευρωπαϊκό μοντέλο. Στο Αμερικάνικο μοντέλο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Βασίζεται στο φιλελεύθερο σύστημα και απαιτεί τον περιορισμό των ενδιάμεσων παραγόντων. Προωθεί τον έλεγχο στην απόδοση των εργαζομένων και δίνει την αυτονομία στις επιχειρήσεις να διοικούν όπως αυτές πιστεύουν το εργατικό τους δυναμικό. Από την άλλη μεριά υπάρχει το Ευρωπαϊκό μοντέλο, όπου οι εθνικοί παράγοντες και η κουλτούρα επηρεάζει τις πρακτικές των επιχειρήσεων. Σημειώνεται ότι τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για την θέσπιση κάποιων κοινών πρακτικών σε θέμα τα εργατικού δυναμικού. Στην έκθεση της EIRO (European industrial relations observatory) (2000) γίνεται αναφορά στην συνθήκη της Λισσαβόνας το Μάρτιο του 2000 με στόχο την δημιουργία μιας κοινής πρακτικής στα θέματα των ομάδων με στόχο την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής οικονομίας και την δημιουργία περισσότερων δουλειών. Από αυτή την απόφαση φαίνεται η πρόθεση της E.E. να προσαρμόσει τις εθνικές πολιτικές στο θέμα του μάνατζμεντ στο κλίμα της παγκοσμιοποίησης.

Στο θέμα της σύγκλισης των πολιτικών στην Ευρώπη υπάρχει και η άποψη των **Madsen** και **Jensen** όπως δίνεται από τον **Brewster** αλλά και από τους **Ignatovic** και **Svetlik** (2002) που δίνουν ένα ευρύτερο χάσμα π.χ. μεταξύ των βόρειων Ευρωπαϊκών κρατών και των γερμανικών και μεσογειακών χωρών που διαφέρουν στο τρόπο που παρεμβάλλεται το κράτος, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η διαφορετικότητα στις κουλτούρες σε σύγκριση με την Αμερική που υπάρχει μια εθνική



κουλτούρα και νοοτροπία που απλώς έχει μικρές διαφορές ανάλογα με την φυλετική προέλευση των ατόμων.

Η παγκοσμιοποίηση επιδιώκει την προσαρμογή όλων των εθνικών πολιτικών σε κάποιες πρακτικές. Ο Brewster (2002) λέει ότι: **«εφόσον αποφασίσουμε να επιλέξουμε την καλύτερη πρακτική ως αυτή που θα κυριαρχήσει στις αγορές, τότε αυτή θα πρέπει να είναι η Αμερικάνικη που δίνει μεγάλη αυτονομία στις επιχειρήσεις ως προς το θέμα της διοίκησης ομάδων».**

Πολλές Αμερικάνικες πρακτικές εφαρμόζονται ήδη αλλά σε περιορισμένο βαθμό. Η Milonietai (2001), χρησιμοποιεί το παράδειγμα της Ελλάδας για να δείξει ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ κουλτούρας και μανάτζμεντ, όπως και ότι ο κρατικός παρεμβατισμός δεν αφήνει την ανάπτυξη πρακτικών που έχουν δουλέψει επιτυχημένα στο εξωτερικό. Βέβαια σημειώνεται στο παράδειγμα της Ελλάδας οι αλλαγές που έχουν γίνει λόγω της παγκοσμιοποίησης αλλά σημειώνουν ότι υπάρχει πολύ δρόμος ακόμα για να μπορέσει να έρθει στα πρότυπα των επιτυχημένων μοντέλων.

Το σε πιο βαθμό έχει επιδράσει η παγκοσμιοποίηση μια εθνική οικονομία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις μπορεί να σκέφτονται την στρατηγική τους σε παγκόσμιο επίπεδο όμως θα πρέπει να δρουν ακολουθώντας τις ιδιοσυγκρασίες της κάθε χώρας. Όσο και να προσαρμοστούν οι αγορές στους κανόνες της παγκοσμιοποίησης, οι διαφορές θα υπάρχουν πάντα.

Μεγάλο ρόλο παίζει και η βούληση των κοινωνικών εταίρων και των ίδιων των ανθρώπων που απαρτίζουν μια κοινωνία να προσαρμοστούν στις ανάγκες της παγκοσμιοποίησης. Από την άλλη οι παγκόσμιες εταιρίες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι είναι αδύνατο η παγκοσμιοποίηση να προσαρμόσει όλα τα εθνικά συστήματα στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Στο παράδειγμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αν και υπάρχει μια κοινή στρατηγική ώστε να δημιουργηθούν κάποιες κοινές πρακτικές, οι πολιτικές είναι ακόμα διαφορετικές από κράτος σε κράτος. Σε κάποια κράτη, όπως η Βρετανία, οι κανόνες του Αμερικάνικου μοντέλου έχουν ριζωθεί μέσα στα εθνικά συστήματα της πολιτικής σε θέματα εργατικού δυναμικού. Βέβαια η κουλτούρα και η εργατική νομοθεσία της Βρετανίας είναι πολύ κοντά στην Αμερικάνικη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εύκολη προσαρμογή της στις Αμερικάνικες πρακτικές.

Το Αμερικάνικο μοντέλο βασίζεται στην πλήρη απελευθέρωση της αγοράς εργασίας όπου ο κάθε κοινωνικός εταίρος θεωρείται περιττός, κάτι βέβαια που δεν μπορεί να ισχύσει στην Ευρώπη και θα πάρει πολύ καιρό να γίνουν τέτοιες αλλαγές. Για να καταλήξουμε, η παγκοσμιοποίηση τείνει να ακολουθήσει το Αμερικάνικο μοντέλο διοίκησης των ομάδων, το οποίο είναι και το πιο επιτυχημένο. Ανάλογα με το πόσο δυνατή είναι η τοπική κουλτούρα και την βούληση των κοινωνικών εταίρων θα επηρεαστεί και το πόσο έχει φθείρει η παγκοσμιοποίηση τα εθνικά συστήματα διοίκησης των ομάδων. (Παπαδογιάννης, 2001)

### **1.2.1. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ**

Στην Ευρώπη η πολιτική των επιχειρήσεων στο θέμα των ομάδων είναι λιγότερο αυτόνομη (σε σχέση πάντα με την Αμερική), οι εταιρίες έχουν λιγότερη αυτονομία και ελευθερία αποφάσεων, τα συνδικάτα είναι ισχυρά, οι κοινωνικοί εταίροι έχουν μεγαλύτερη επιρροή, οι νομοθεσίες είναι περίπλοκες και διαφέρουν από χώρα σε χώρα και υπάρχει παράδοση συμμετοχής των εργαζομένων στις λήψεις αποφάσεων. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε πολλές χώρες όπως η Ελλάδα, σε κάποιους κλάδους ο νόμος προϋποθέτει την ύπαρξη συνδικάτων για την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας. (Παπαδογιάννης, 2001)

### **1.2.2. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΗ**

Η ανάπτυξη των θεωριών του Μάνατζμεντ στις Η.Π.Α. βασίζεται κυρίως σε παραδείγματα από μικρό αριθμό μεγάλων ιδιωτικών εταιριών. Επίσης η φιλελεύθερη κουλτούρα βασίζεται στην ευημερία του ατόμου μέσα από την προσωπική ελευθερία και την συμμετοχή του στην εργασία. Από την πλευρά του ο φιλελευθερισμός που επικρατεί στην Αμερικάνικη οικονομία βασίζεται στην ελευθερία της επιχείρησης να διαλέξει από μόνη της την οικονομική πολιτική (άρα και την πολιτική της στις ομάδες) δίχως να υπάρχει κάποιου είδους κρατικού παρεμβατισμού. Λόγω της παγκοσμιοποίησης η Αμερικάνικη αντίληψη των επιχειρήσεων (η οποία έχει επηρεαστεί πολύ από τις Ιαπωνικές πρακτικές) έχει επικρατήσει σε πολλές χώρες. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν και να απολύουν ελεύθερα, αρκεί αυτό να προβλέπεται στο συμβόλαιο του εργαζόμενου και η επιρροή των εργατικών σωματείων που αν και έχουν μεγαλύτερο εύρος επιρροής σε κάποιους κλάδους οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την συμμετοχή τους σε σωματεία. (Παπαδογιάννης, 2001)

### **1.3. ΣΥΜΒΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΣΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Πολλές επιστήμες συνέλαβαν άμεσα στην ανάπτυξη της θεωρίας της διοίκησης, όπως οι φυσικές, οι κοινωνικές και οι ανθρωπιστικές επιστήμες, που συνετέλεσαν για μια καλύτερη κατανόηση του πως μπορεί ο άνθρωπος να πετύχει καλύτερα τους στόχους που του έχουν ανατεθεί μέσα σε οργανωμένες δραστηριότητες. Μερικές από τις επιστήμες που περισσότερο βοήθησαν είναι:

#### **1. Η Ψυχολογία**

Ψυχολογία είναι η επιστήμη που επιδιώκει τη μέτρηση, την ερμηνεία και μερικές φορές την αλλαγή της συμπεριφοράς του ανθρώπου και άλλων ζώων. Οι ψυχολόγοι ασχολούνται με τη μελέτη και την προσπάθεια κατανόησης της συμπεριφοράς του ατόμου γενικά και ιδιαίτερα σε θέματα όπως η ψυχολογία της μαθήσεως, η προσωπικότητα, η εποπτεία, τα στυλ ηγεσίας, οι ανάγκες του ατόμου και τα κίνητρα, η μέτρηση των στάσεων και η γενική διαμόρφωση της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, για να διευκολυνθεί έτσι η επανάληψη επιθυμητής για τον οργανισμό συμπεριφοράς.

#### **2. Η Κοινωνιολογία**

Ενώ οι ψυχολόγοι μελετούν το άτομο, οι κοινωνιολόγοι μελετούν το κοινωνικό σύστημα μέσα στο οποίο τα άτομα εκτελούν τους ρόλους τους. Δηλαδή η κοινωνιολογία ερευνά τον άνθρωπο σε σχέση με τους συνανθρώπους του. Πιο συγκεκριμένα, οι κοινωνιολόγοι βοηθούν τη διοίκηση με τις μελέτες τους της ομαδικής συμπεριφοράς στους οργανισμούς, ιδιαίτερα στους τυπικούς και πολύπλοκους οργανισμούς, οι οποίες περιλαμβάνουν τη δυναμική της ομάδας, τη

θεωρία της τυπικής οργανώσεως, τη γραφειοκρατία, την εξουσία και δύναμη, τις επικοινωνίες και τις προστριβές.

### **3. Η Κοινωνική Ψυχολογία**

Η κοινωνική ψυχολογία εξετάζει τη διαπροσωπική συμπεριφορά, δηλαδή το πώς και γιατί τα άτομα συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται μέσα σε ομαδικές δραστηριότητες, ενώ η ψυχολογία και η κοινωνιολογία προσπαθούν να ερμηνεύσουν την ατομική και ομαδική συμπεριφορά αντίστοιχα. Εκεί όμως που περισσότερο έχει συμβάλει η κοινωνική ψυχολογία με τις έρευνές της είναι η αλλαγή, η μέτρηση και κατανόηση των στάσεων, η διαδικασία της λύσεως προβλημάτων, τα πλέγματα των επικοινωνιών και το πώς οι ομαδικές δραστηριότητες μπορούν να ικανοποιήσουν ατομικές ανάγκες.

### **4. Η Ανθρωπολογία**

Η αναγνώριση ότι το πώς συμπεριφερόμαστε είναι μια λειτουργία του πολιτισμού μας υπογραμμίζει τη συμβολή που οι ανθρωπολόγοι έχουν κάνει στη μελέτη της διοικήσεως. Όπως έχει αναφερθεί πριν, υφίστανται πολιτιστικές διαφορές μέσα στα έθνη όπως και μεταξύ εθνών. Υπάρχουν διαφορές σε θεμελιώδεις αξίες, στάσεις και είδη αποδεκτής συμπεριφοράς. Το ατομικό μας σύστημα αξιών δηλαδή οι προτεραιότητές μας για το τι είναι σπουδαίο θα επηρεάσει τις στάσεις μας και συνεπώς την συμπεριφορά μας στην εργασία. Επί πλέον, η εργασία των ανθρωπολόγων, η σχετική με τα ζώα, ιδιαίτερα της οικογένειας των ανθρωποειδών, υπήρξε πολύτιμη για τη συναγωγή γενικεύσεων τόσο για την ατομική όσο και την ομαδική συμπεριφορά.

### **5. Η Πολιτική Επιστήμη**

Η συμβολή της πολιτικής επιστήμης είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα στα θέματα δυνάμεως και εξουσίας καθώς και στη δομή των προστριβών. Σημαντικό ακόμα είναι το ενδιαφέρον αυτής της επιστήμης στο πως οι άνθρωποι χειρίζονται τη δύναμη και την πολιτική στους οργανισμούς για ατομική αυτοεξυπηρέτηση. Επομένως, υποβοηθά για μια καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς στους οργανισμούς.

### **6. Η Μηχανική**

Η εργασία του μάνατζμεντ, ιδιαίτερα κατά το πρώτο τέταρτο του αιώνα περιστρέφονταν γύρω από την επάρκεια, το σχεδιασμό των έργων και τις διαδικασίες της εργασίας για να μεγιστοποιηθεί έτσι η απόδοση. Κι αυτά υπήρξαν το αποτέλεσμα της χρησιμοποίησεως τεχνικών της βιομηχανικής μηχανικής. Οι μηχανικοί είναι εκείνοι που πρόσφεραν σημαντικά στην ικανότητα του μάνατζμεντ για να επιτευχθεί η εναρμόνιση των φυσικών συνθηκών εργασίας με τις ανθρώπινες δυνατότητες. Αυτοί είναι επίσης που συνέβαλαν αποτελεσματικά στη μείωση της κοπώσεως από την εργασία και στην αύξηση της κατακεφαλήν αποδόσεως με το σχεδιασμό έργων, ροής εργασίας και διαδικασιών καθώς και με την επιλογή τόπου εγκαταστάσεως της επιχείρησης και με την κατάστρωση σχεδίων διατάξεως μηχανών κ.λπ.

### **7. Τα Οικονομικά**

Οι οικονομολόγοι έχουν συμβάλει αρκετά στη διοίκηση, με την εργασία τους τη σχετική με προβλέψεις και λήψη αποφάσεων. Τέτοιες έννοιες όπως ορισμένα κόστη, ελαστικότητα, συστήματα προγραμματισμού, προϋπολογισμούς, απόδοση επενδύσεων και οικονομικές προβλέψεις χρησιμοποιούνται από τους διοικούντες πλην όμως οι οικονομολόγοι είναι εκείνοι που έχουν αναπτύξει και τελειοποιήσει τις μεθόδους αυτές.

## **8. Τα Μαθηματικά και η Στατιστική**

Όπως οι οικονομολόγοι έτσι και οι μαθηματικοί και οι στατιστικοί έχουν προσφέρει σημαντικές υπηρεσίες με τις τεχνικές τους στα ίδια με τους οικονομολόγους θέματα, όπως η λήψη αποφάσεων, συστήματα ελέγχου κ.λπ.

## **9. Η Φυσιολογία**

Οι βιολογικές επιστήμες και ιδιαίτερα η φυσιολογία έχουν συμβάλει στις γνώσεις της διοικήσεως με την έρευνα τους σε θέματα σχεδιασμού έργων, καθώς και καλύτερης κατανόησης των προβλημάτων που προέρχονται από την ανησυχία και την ένταση, όπως η πρόληψη ατυχημάτων, η μείωση των απουσιών και η αλλοτρίωση του εργαζόμενου. (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας 1981)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2. Η ΒΙΟΜΑΧΑΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ

#### 2.1. ΠΡΩΤΗ ΕΠΟΧΗ:ΑΓΡΟΤΙΚΗ

Για χιλιάδες χρόνια οι άνθρωποι δούλευαν τη γη με τα χέρια τους. Κάθε σπίτι είχε τα χωράφια και τα κατοικίδια ζώα του που του παρείχαν σχεδόν ό,τι χρειαζόταν. Το κυνήγι και το ψάρεμα παρέμειναν σαν συμπληρωματικές πηγές αγαθών με φθίνουσα σημασία. Σε κάποιο σημείο μπήκε στη μέση και η ειδικευμένη τέχνη των μαστόρων που έφτιαχναν παπούτσια, ρούχα, εργαλεία, όπλα και άλλα είδη που απαιτούσαν εξειδίκευση. Τα αγαθά άλλαζαν χέρια με ανταλλαγή και αργότερα με πληρωμή σε νόμισμα.

Από την σκοπιά του μανάτζμεντ η εποχή αυτή χαρακτηρίζεται από το ότι όλοι (αγρότες, τεχνίτες, μαγαζάτορες, κυνηγοί, ψαράδες, κλπ.) ήξεραν πως, πότε, που και γιατί έπρεπε να κάνουν τη δουλειά τους. Ο τρόπος ζωής και εργασίας ακολούθησε το ρολόι της φύσης. Οι εποχές ήταν το μεγάλο ρολόι που τους καθοδηγούσε για το πότε έπρεπε να σπείρουν και να θερίσουν. Ο ήλιος τους υποχρέωνε να κοιμούνται νωρίς και να ξυπνούν νωρίς. Ζούσαν μια πολύ υγιεινή ζωή, αφού σύμφωνα με τις σύγχρονες επιστημονικές απόψεις η εγρήγορση όσο διαρκεί το φώς της ημέρας είναι πολύ πιο ωφέλιμη από αυτήν που συνεχίζεται μετά τη δύση του ηλίου.

Το γεγονός ότι ήξεραν πως, πότε, που και γιατί έπρεπε να κάνουν τη δουλειά τους έχει ιδιαίτερη σημασία. Η γνώση αυτής τους έδινε τη δυνατότητα να διαχειρίζονται οι ίδιοι τις υποθέσεις τους, «τα του οίκου τους», πράγμα που περιέχεται και στη λέξη «οικονομία». Η γνώση λοιπόν τους οδηγούσε στη σωστή κατεύθυνση, τους έκανε να έχουν αυτοπεποίθηση και έτσι κάθε εργαζόμενος αισθανόταν σαν αφεντικό. Με άλλα λόγια, με κάποιες εξαιρέσεις, κάθε εργαζόμενος την εποχή εκείνη (αν χρησιμοποιήσουμε τη σημερινή ορολογία), αισθανόταν σαν «Μάνατζερ».

Η **Πρώτη Εποχή** συχνά ονομάζεται **Αγροτική**, επειδή η καλλιέργεια της γης, η ζωοτροφία, το κυνήγι και το ψάρεμα ήταν οι πιο κοινές ασχολίες των πληθυσμών. Ετυμολογικά ο όρος «αγροτική» συμπεριλαμβάνει τους ασχολούμενους με τους «αγρούς» και την «άγρα»(κυνήγι και ψάρεμα). (Georges κ. ά. 1996)

#### 2.2. ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΠΟΧΗ: 1<sup>Η</sup> ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ (1760-1850)

Στα μέσα του 18ου αιώνα, στην Ευρώπη συντελέστηκε μια εκρηκτική πρόοδος στις βιομηχανικές τεχνικές, με την εφεύρεση μηχανών, κυρίως κλωστικών και υφαντικών, που βοήθησαν στην μηχανοποίηση πολλών χειρονακτικών εργασιών. Τέτοιες μηχανές ήταν η ιπτάμενη σαΐτα που εφευρέθηκε από τον **John Kay** το 1733, η κλωστική μηχανή που εφευρέθηκε από τον **James Hargreaves** το 1765, και η υδροκίνητη μηχανή νηματουργίας του **Richard Arkwright** το 1769. Η παραγωγή σιδήρου γινόταν σε μεγάλες ποσότητες και η βασική κινητήρια δύναμη ήταν οι νερόμυλοι. Τα μέσα μεταφοράς περιορίζονταν σε ιππήλατα οχήματα και ιστιοφόρα σκάφη. Η εφευρέσεις των νέων μηχανών έφεραν πρώτα στην Αγγλία την λεγόμενη πρώτη βιομηχανική επανάσταση, που χαρακτηριζόταν από την μαζική παραγωγή προϊόντων. Ο όρος «βιομηχανική επανάσταση» καθιερώθηκε από τον Άγγλο ιστορικό **Arnold Toynbee (1852-1883)** για να περιγράψει την οικονομική ανάπτυξη της Αγγλίας από το 1760 μέχρι το 1840. Η μηχανή που προώθησε δραστικά την πρώτη βιομηχανική επανάσταση ήταν η **ατμομηχανή**, που εφευρέθηκε από τον

**James Watt** (1736-1819) το 1765. Η πρώτη ατμομηχανή πουλήθηκε από τον εφευρέτη της στην εταιρία μεταλλικών κατασκευών του John Wilkinson στην Αγγλία το 1776. Την ίδια χρονιά, ο Σκοτσέζος οικονομολόγος και φιλόσοφος **Adam Smith** (1723-1790) παρουσίασε τα οφέλη του καταμερισμού των εργασιών ή εξειδίκευσης και εξήγησε την λειτουργία του «αόρατου χεριού» του καπιταλισμού στο έργο του «Ο Πλούτος των Εθνών».

Η πρώτη βιομηχανική επανάσταση δεν περιορίστηκε στην Αγγλία. Εκδηλώθηκε επίσης στο Βέλγιο και στην βόρεια Γαλλία και βαθμιαία απλώθηκε προς τα ανατολικά στην Γερμανία. Αργότερα, βιομηχανοποίησαν την οικονομία τους και οι πρώην ΕΣΣΔ και η Ισπανία. Η Αμερική ήταν από τις πρώτες χώρες που ακολούθησαν. Η πρώτη μοντέρνα βαμβακουργία που χρησιμοποίησε την περιστροφική κλωστική μηχανή ιδρύθηκε στο Rhode Island της Αμερικής το 1793 με τα κεφάλαια των Αμερικανών **Moses Brown**, ιδρυτή του Πανεπιστημίου Brown, και **William Almy**, και την τεχνογνωσία του Άγγλου **Samuel Slater** (1768-1835), την οποία ο τελευταίος είχε αποκτήσει ως μαθητευόμενος σε μια αγγλική κλωστοϋφαντουργία και είχε εξάγει παράνομα στην Αμερική. Η υπεροχή της τεχνολογίας της μηχανής αυτής αναγνωρίστηκε και εξαπλώθηκε τόσο γρήγορα ώστε το 1812 υπήρχαν 165 παρόμοιες βαμβακουργίες στην Μασαχουσέτη. (Bursk et al. 1962)

Το 1801, ο **Eli Whitney** (1765-1825) από την Νέα Αγγλία εφάρμοσε συστηματικά για πρώτη φορά ένα σύστημα που ονόμασε «**σύστημα ομοιομορφίας**» όταν ανέλαβε να κατασκευάσει 10.000 μουσκέτα (τουφέκια) για την Αμερικανική κυβέρνηση προς \$13,40 το τεμάχιο. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, τα ξεχωριστά εξαρτήματα των μουσκέτων παράγονταν μαζικά με αρκετά σφιχτές ανοχές ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιοδήποτε τελικό προϊόν. Η εφαρμογή αυτή ήταν ένα από τα πρώτα παραδείγματα της αποτελεσματικής χρήσης τυποποιημένων ανταλλακτικών εξαρτημάτων για την παραγωγή πολύπλοκων προϊόντων, διότι μέχρι τότε η κατασκευή πολύπλοκων προϊόντων γίνονταν εξ' ολοκλήρου από ένα τεχνίτη, ο οποίος κατασκεύαζε και προσάρμοζε κάθε ένα τεμάχιο ξεχωριστά. Μέχρι την δεκαετία του 1820, η αμερικανική κλωστοϋφαντουργία είχε αποκτήσει διαφορετικό χαρακτήρα από αυτόν της Αγγλίας με το να τείνει να συγκεντρώνει πολλές διαφορετικές παραγωγικές δραστηριότητες κάτω από μία στέγη. Σύμφωνα με τους **Hopp και Spearman** (2000), δύο σημαντικές αιτίες της διαφοροποίησης αυτής ήταν ότι:

**α)** στην Αμερική δεν υπήρχε **ισχυρή παράδοση** οργανωμένων συντεχνιών που να έχουν συμφέροντα ενάντια στην συγκέντρωση και απλοποίηση της παραγωγής, όπως συνέβαινε στην Αγγλία, και

**β)** η Αμερική, σε αντίθεση με την Αγγλία, είχε **μεγάλα αποθέματα υδροδύναμης** που ευνοούσαν την συγκέντρωση των διαδικασιών παραγωγής γύρω από μια υδροδυναμική πηγή.

Ένα από τα πρώτα παραδείγματα ενός σύγχρονου ολοκληρωμένου εργοστασιακού συγκροτήματος, όπου όλα τα στάδια παραγωγής ήταν συγκεντρωμένα στον ίδιο χώρο, ήταν το εργοστάσιο κλωστοϋφαντουργίας βάμβακος που έχτισαν ο **Francis Cabot Lowell** (1775-1817) και οι συνεργάτες του στην Μασαχουσέτη της Νέας Αγγλίας το 1814 και 1821. Στην Ελλάδα, τον 18ο αιώνα παρατηρήθηκε μια μικρή κίνηση σε ορισμένες βιοτεχνίες. Η Θεσσαλική κοινότητα των Αμπελακίων παρήγαγε αξιόλογα προϊόντα κλωστοϋφαντουργικής βιοτεχνίας και εξήγαγε ποσότητες βαμμένων νημάτων στην Αυστρία και την Γερμανία. Τα κυριότερα προϊόντα των μικρών οικιακών βιοτεχνιών ήταν κυρίως είδη διατροφής, είδη κλωστοϋφαντουργίας, έπιπλα και εργαλεία κατά παραγγελία, δερμάτινα είδη, ξυλάνθρακες, σαπούνι, κ.α. Η κίνηση αυτή διακόπηκε απότομα κατά την διάρκεια της **Ελληνικής Επανάστασης** (1821-1828). Μετά την λήξη του απελευθερωτικού αγώνα, η Ελλάδα βρισκόταν σε

τόσο οικτρή οικονομική κατάσταση ώστε δεν δύναται να γίνει λόγος περί εγχώριας βιοτεχνίας. Ο Βαυαρός ελληνοιστής και καθηγητής του Πανεπιστημίου του Μονάχου **Friedrich Wilhelm Thiersch** (1784-1860), μετά την επιστροφή του από την Ελλάδα το 1832, έγραψε ότι οι μόνες βιοτεχνίες που έδειχναν κάποια κίνηση ήταν οι κλωστούφαντουργικές που όμως περιορίζονταν σε είδη ενδυμασίας, και οι ναυπηγικές που αναπτύχθηκαν περισσότερο στην Σύρο και στο Γαλαξίδι. (Thiersch, 1833)

Πέντε χρόνια αργότερα, ο γεωγράφος **Νικόλαος Λωρέντης** ανέφερε την ύπαρξη μικρών εργαστηρίων μάλλινων και βαμβακερών υφασμάτων, πλεκτών ειδών, καλυμμάτων κεφαλής, βυρσοδεψείων, ενός μεταξουργείου, σιδηρουργείων, βαφείων, γραφείων και ναυπηγείων.

Ο ίδιος ανέφερε επίσης εργαστήρια κατασκευής ναυτικών σχοινιών, πυρίπιδας, επίπλων, οινοπνεύματος και οινοπνευματωδών ποτών, καθώς και εργαστήρια επεξεργασίας αντικειμένων χρυσού, αργύρου και χαλκού. Το 1840, ιδρύθηκε στην Αθήνα το πρώτο ζυθοποιείο από τον προσωπικό ζυθοποιό του βασιλιά Όθωνα, τον Βαυαρό **Hans Fuchs**, ο οποίος μετά την απομάκρυνση του Όθωνα παρέμεινε στην Ελλάδα, και το 1864 ίδρυσε το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής μπύρας με την επωνυμία «Fix». Το πρώτο ατμοκίνητο μεταξοκλωστήριο ιδρύθηκε στον Πειραιά το 1846, δηλαδή 70 χρόνια μετά την πρώτη βιομηχανική εφαρμογή της ατμοκίνησης στην Αγγλία. (Λωρέντης, 1838)

### **2.2.1. 2<sup>η</sup> ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ (1850-1880)**

Η μαζική παραγωγή σε μεγάλη κλίμακα, που επιτεύχθηκε με την πρώτη βιομηχανική επανάσταση κυρίως στην Αγγλία απαιτούσε ένα συντονισμένο σύστημα μαζικής διανομής προϊόντων. Το σύστημα αυτό ήρθε με την λεγόμενη **δεύτερη βιομηχανική επανάσταση** που χαρακτηρίστηκε από σημαντικές καινοτομίες στις μεταφορές και στις επικοινωνίες (σιδηρόδρομος, ατμόπλοια, τηλεγράφος), οι οποίες πραγματοποιήθηκαν μεταξύ του 1850 και του 1880. Την περίοδο αυτή και μετέπειτα η Αμερική έπαιξε πρωταγωνιστικό ρόλο στις καινοτομίες που επήλθαν στην μαζική παραγωγή και διανομή προϊόντων, με αποτέλεσμα μέχρι τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο να έχει περισσότερες επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας από ότι το σύνολο του υπόλοιπου κόσμου. Οι κύριες γραμμές των σιδηροδρομικών δικτύων της Αγγλίας, της Γαλλίας και της Γερμανίας κατασκευάστηκαν μεταξύ του 1840 και του 1870, και ο πρώτος διηπειρωτικός σιδηρόδρομος στην Αμερική ολοκληρώθηκε το 1869.

Ο σιδηρόδρομος έδωσε ιδιαίτερη ώθηση στην δεύτερη βιομηχανική επανάσταση. Ήταν μια τεράστια επιχείρηση που απαιτούσε διοικητικές ιεραρχίες μεγάλης κλίμακας και σύγχρονες πρακτικές λογιστικής. Ένας από τους πρωτοπόρους στην ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διοίκησης για οργανισμούς μεγάλης κλίμακας ήταν ο **Daniel C. McCallum** (1815-1878) της εταιρίας New York και ο **Erie Railroad** στην Αμερική την δεκαετία του 1850. Πολλές από τις τεχνικές της σύγχρονης λογιστικής εδραιώθηκαν τις δεκαετίες του 1850 και 1860 από τους **J. Edgar Thomson** της εταιρίας Pennsylvania Railroad και **Albert Fink** της Louisville & Nashville. Το 1944, ο **Ezra Cornell** (1807- 1874), ιδρυτής του Πανεπιστημίου Cornell, κατασκεύασε την πρώτη εναέρια τηλεγραφική γραμμή που συνέδεε την Ουάσιγκτον με την Βαλτιμόρη. Το πρώτο μήνυμα που στάλθηκε μέσω αυτής της γραμμής ήταν το μήνυμα «Τι έχει καταφέρει ο Θεός!» από τον **Samuel F. B. Morse** (1791-1872), εφευρέτη του τηλεγράφου και του ομώνυμου τηλεπικοινωνιακού κώδικα. Η κατασκευή του σιδηροδρόμου και συστήματος τηλεγράφου την ίδια περίοδο δημιούργησε μία μεγάλη αγορά για προϊόντα μαζικής παραγωγής, όπως σιδερένιες ράγες, ρόδες και ράβδους, και βασικά αγαθά όπως ξύλο, γυαλί, ταπετσαρίες, κτλ. Επίσης, ο σιδηρόδρομος συνέδεσε απομακρυσμένες περιοχές, παρέχοντας αξιόπιστη μεταφορά παντός

καιρού για εργοστασιακά αγαθά και δημιουργώντας μαζικές αγορές για προϊόντα. Με την συνεχή βελτίωση των συστημάτων μεταφορών και επικοινωνιών στην Αμερική, τις δεκαετίες του 1850 και 1860 άρχισαν να εμφανίζονται μεταπράτες εμπορευμάτων που αγόραζαν αγροτικά προϊόντα από αγρότες και τα πουλούσαν σε μεταποιητές και χονδρεμπόρους. Τις επόμενες δύο δεκαετίες του 1870 και 1880 άρχισαν να εμφανίζονται και επιχειρήσεις μαζικού λιανικού εμπορίου, όπως πολυκαταστήματα και οίκοι παραγγελιών μέσω ταχυδρομείου. **Η τεράστια ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών δημιούργησε την ανάγκη για την επινόηση νέων μεθόδων διοίκησης και νέων μέτρων εκτίμησης της απόδοσης των λειτουργιών τους.**

Έτσι, ήδη από το 1870, ο **Marshall Field**, μετρούσε την απόδοση της λειτουργίας της επιχείρησής του με βάση την ανακύκλωση των αποθεμάτων, δηλαδή τον λόγο των ετήσιων πωλήσεων προς το μέσο υπάρχον απόθεμα, ενώ τα πρώτα χρόνια του 20ου αιώνα, ο **Otto Doering** ανέπτυξε ένα καινοτόμο σύστημα για την διαχείριση του τεράστιου όγκου παραγγελιών στην εμπορική εταιρία Sears. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιούσε μηχανικά μέσα για την αυτοματοποίηση της διαβίβασης παραγγελιών και της μεταφοράς προϊόντων στην αποθήκη και ένα πολύπλοκο αυστηρό σύστημα χρονοπρογραμματισμού. (Drucker, 1954)

Η ανάπτυξη των αμερικανικών επιχειρήσεων μαζικού λιανικού εμπορίου στηρίχθηκε στην διαφήμιση, επειδή οι επιχειρήσεις αυτές απευθύνονταν σε ένα διάσπαρτο και συνεχώς μεταβαλλόμενο καταναλωτικό κοινό. Αντίθετα, στην Ευρώπη και την Ιαπωνία η πώληση των αγαθών γινόταν δια ζώσης σε καθιερωμένα εμπορικά κέντρα. (Hopp & Spearman, 2000)

Στην Ελλάδα, τα πρώτα πραγματικά εργοστάσια ιδρύθηκαν μετά το 1860. Σύμφωνα με τον τμηματάρχη της δημόσιας οικονομίας του υπουργείου Εσωτερικών **Λ. Μανσόλα** (1876), το 1867 η **Ελληνική Βιομηχανία** αντιπροσωπευόταν από 22 ατμοκίνητα εργοστάσια συνολικής κινητήριας δύναμης 296 ίππων, ενώ το 1875 αντιπροσωπεύονταν από 89 ατμοκίνητα εργοστάσια συνολικής κινητήριας δύναμης 1.897 ίππων που απασχολούσαν συνολικά γύρω στους 7.340 εργάτες. Τα κυριότερα εργοστάσια ήταν κλωστοϋφαντουργίες, μεταξουργία, αλευρόμυλοι, βυρσοδεψεία, ναυπηγεία, ελαιουργία και εργοστάσια οινοποίησης, στα αστικά κέντρα της Καλαμάτας, Σύρου, Πειραιά, Αθήνας, Ναυπλίου, Πάτρας, Χαλκίδας, Κέρκυρας, Λεβαδιάς, κλπ. (Georges κ. ά. 1996)

### **2.3. ΤΡΙΤΗ ΕΠΟΧΗ: ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ**

Το καθεστώς της Δεύτερης Εποχής δεν λειτούργησε τελείως ικανοποιητικά για τη σημαντική αυτή κατηγορία των επενδυτών που επιθυμούσαν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Έτσι άρχισε η έρευνα των παραγόντων που συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης. Αυτή η έρευνα οδήγησε στην ανατολή της **Τρίτης Εποχής**, της **Μαζικής Παραγωγής**, που χαρακτηρίζεται από το «**Μάνατζμεντ του Ανθρώπινου Δυναμικού**».

Το μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώθηκε από δύο παράγοντες. Ο πρώτος ήταν η επιθυμία των επενδυτών για τη μεγαλύτερη απόδοση των κεφαλαίων τους και ο δεύτερος ήταν το ενδιαφέρον των κοινωνικών-πολιτικών συστημάτων για τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι πρώτες προσπάθειες επικεντρώθηκαν στο περιβάλλον της εργασίας. Σύμφωνα με τη θεωρία του **Abraham Maslow**, η πρώτη βαθμίδα των αναγκών του Ανθρώπου καλύπτει τις καθημερινές βιολογικές ανάγκες. Έτσι καθιερώθηκε συσσίτιο, τακτοποιήθηκαν οι χώροι εργασίας, μπήκαν ηλεκτρικά φώτα, στολές εργασίας, μειώθηκε το ωράριο, θεσμοθετήθηκε η ετήσια άδεια, κ.λπ.



Μέτα η προσοχή στράφηκε στο δεύτερο επίπεδο της **πυραμίδας του Maslow**: την κάλυψη των αναγκών ασφάλειας με παροχή συνταξιοδότησης, εργατικής κατοικίας, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και σε μερικές περιπτώσεις εγγύησης ισόβιας απασχόλησης.

Η προσοχή στο περιβάλλον της εργασίας έφερε αποτελέσματα, αλλά δεν επέτρεψε στους εργαζομένους να αξιοποιήσουν στο μέγιστο δυνατό τις ικανότητές τους, προφανώς επειδή δεν ικανοποίησε τα υψηλότερα επίπεδα των αναγκών τους. Η θέση του **Maslow** ήταν πως όταν ένας άνθρωπος επιτυγχάνει να ικανοποιήσει μια σημαντική του ανάγκη, τότε η ανάγκη αυτή προσωρινά θα πάψει να αποτελεί κίνητρο γι' αυτόν και τότε θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει την επόμενη σημαντική ανάγκη. (Georges κ. ά. 1996)

## **2.4. ΤΕΤΑΡΤΗ ΕΠΟΧΗ: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ**

Η **Τέταρτη Εποχή** του Μάνατζμεντ, η **Εποχή της Πληροφορικής** που ανέτειλε με την εξάπλωση των **Η/Υ** έδωσε την εντύπωση πως έχοντας στην διάθεσή του όλα τα στοιχεία που χρειάζεται, κάθε εργαζόμενος θα μπορούσε να βελτιώσει την απόδοσή του ασκώντας «**αυτό-Μάνατζμεντ**».

Στην προσπάθεια κατάκτησης της Σελήνης επιτεύχθηκε τεράστια τεχνολογική εξέλιξη. Δυστυχώς όμως, η εντύπωση που δημιουργήθηκε δεν είχε σχέση με την πραγματικότητα μιας μικρής οθόνης και ενός εκτυπωτή που τύπωνε όγκους μαυρόασπρων και αργότερα χρωματιστών χαρτιών, που είχαν μεν εντυπωσιακή εμφάνιση, αλλά συχνά περιείχαν άχρηστα ή δύσχρηστα στοιχεία.

Η εισβολή των υπολογιστών στις επιχειρήσεις προκάλεσε μεγάλη ψυχική ένταση σε πολλούς που αντιμετώπισαν τεράστιες δυσκολίες για να εξοικειωθούν με τη νέα τεχνολογία. Μερικοί ανέβηκαν την εκμάθηση όσο μπορούσαν και άλλοι προτίμησαν να βγουν στη σύνταξη, παρά να ζαλίσουν το μυαλό τους με τα «κοινά δαιμόνια».

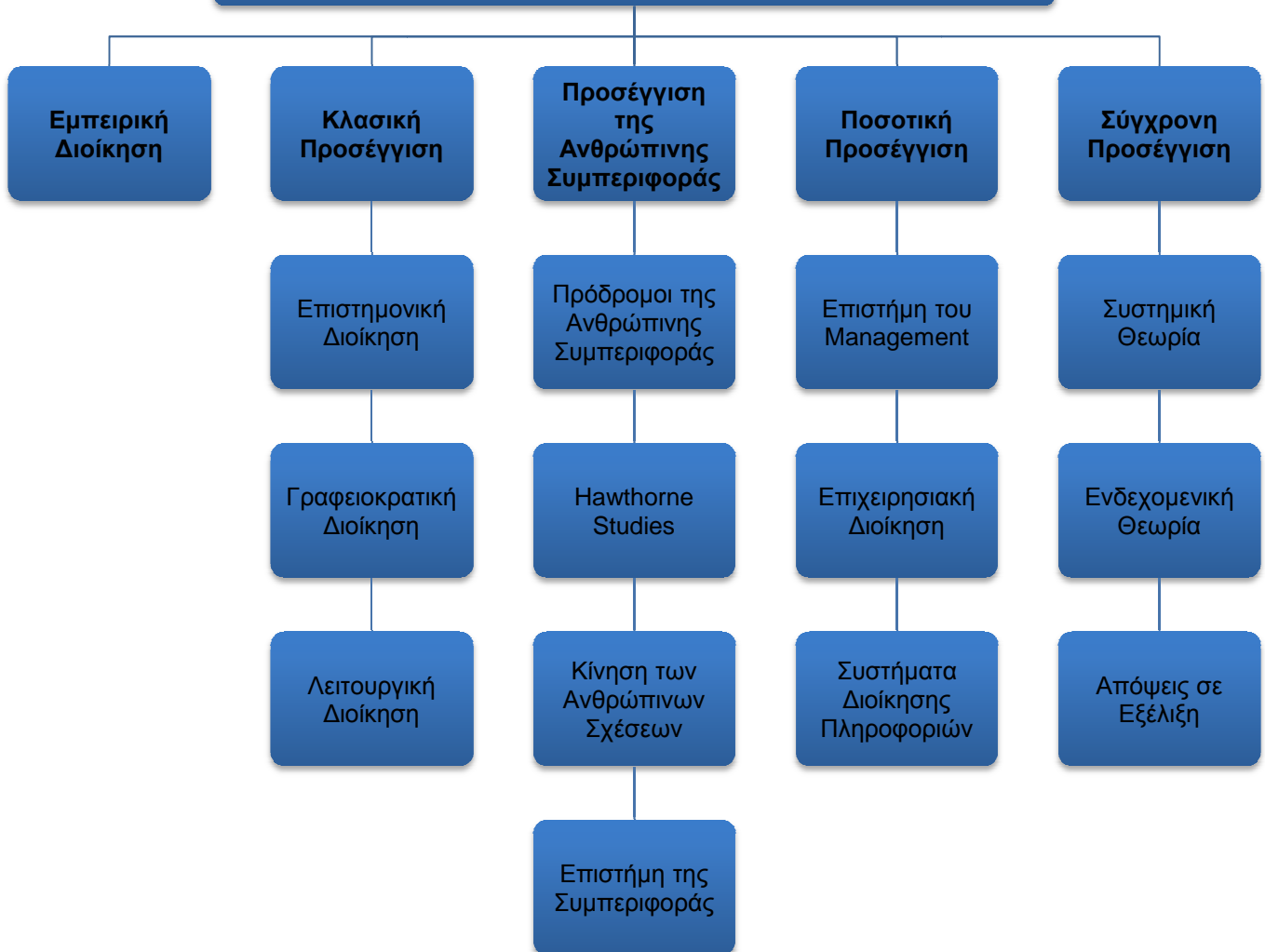
Όταν η **Πληροφορική Εποχή** εδραιώθηκε για τα καλά, οι εργαζόμενοι (Μάνατζερ και στελέχη), έπεσαν θύματα του φαινομένου που λέγεται πληροφορική υπερφόρτωση. Είναι πολύ δύσκολο και επίπονο να ξεχωρίσει και να επιλέξει κανείς τις λίγες χρήσιμες πληροφορίες από το πλήθος των εκτυπώσεων. Μερικές φορές μάλιστα ατομικά ή και οργανωμένα συμφέροντα δεν αφήνουν τις πραγματικά χρήσιμες πληροφορίες να κυκλοφορήσουν και να γίνουν προσιτές. (Georges κ. ά. 1996)

## **2.5. ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΧΩΣ ΕΞΕΛΙΣΣΟΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Όταν διαπιστώθηκε ότι η πληροφορική δεν μπορούσε να λύσει το αιώνιο πρόβλημα της επίτευξης μιας συνεχώς βελτιούμενης απόδοσης, σε συνδυασμό με τις δυσμενείς εξελίξεις για το Δυτικό Κόσμο που είδε το βιομηχανικό τομέα να μετακινείται σταδιακά προς τις αναπτυσσόμενες χώρες, τότε οι προσπάθειες για λύσεις στράφηκαν προς **άλλες κατευθύνσεις** πέραν της πληροφορικής

Είναι αναμφισβήτητο ότι από τότε που οι επιχειρηματίες άρχισαν να βασίζονται σε άλλους για την εκτέλεση εργασιών (που κάποτε έκαναν οι ίδιοι με τα χέρια τους), το κλειδί της επιτυχίας είναι και θα παραμένει το ανθρώπινο δυναμικό. Αφού φάνηκε πως εξαντλήθηκε ο εξωτερικός κόσμος του ανθρώπου, οι ερευνητές έστρεψαν την προσοχή τους στον εσωτερικό του κόσμο. (Georges κ. ά. 1996)

# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

Μερικές από τις πιο ανθεκτικές στον χρόνο έννοιες του «Μάνατζμεντ» διατυπώθηκαν πολλούς αιώνες πριν εμφανιστεί η διοικητική επιστήμη ή ακόμη πριν συνειδητοποιηθεί ότι οι εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να λειτουργούν αποτελεσματικότερα εφαρμόζοντας βασικές αρχές διοίκησης.

Από την εποχή της **Αρχαίας Ελλάδας**, ο **Σωκράτης** διέκρινε ότι η διοίκηση είναι μια επιδεξιότητα ξεχωριστή από την τεχνική γνώση και εμπειρία, ενώ ο **Αριστοτέλης** και ο **Πλάτων** διατύπωναν προτάσεις συμμετοχικής ή αυταρχικής ηγεσίας, επηρεασμένες από τις διαφορετικές θεωρήσεις τους για τον άνθρωπο.

Στην **Αρχαία Ρώμη**, οι Ρωμαίοι αυτοκράτορες υιοθέτησαν πολλές φορές τακτικές που είχαν σχέση με την αποκέντρωση των εξουσιών, ενώ η **Ρωμαιοκαθολική εκκλησία** εκτίμησε πολύ την επιτελική εξουσία και την εξειδίκευση των εργασιών.

Στην ακμή της **Αναγέννησης**, ο Μακιαβέλι έγραψε το φημισμένο του βιβλίο «**ο Ηγεμών**» που αποτελεί κλασικό έργο για θέματα ηγεσίας και άσκησης εξουσίας, απ' όπου πολλές από τις εντολές του ηγεμόνα είναι εφαρμόσιμες ακόμη και σήμερα από τα στελέχη των βιομηχανικών επιχειρήσεων ή νέους επιχειρηματίες.

Οι **Καμεραλιστές** Γερμανοί και Αυστριακοί δημόσιοι λειτουργοί και διανοούμενοι το 16<sup>ο</sup> μέχρι το 18<sup>ο</sup> αιώνα, θεωρούσαν ότι η βελτίωση του κράτους θα έρθει όχι μόνο αν ο υλικός πλούτος αυξηθεί αλλά και με τη συστηματική διοίκηση.

Από τα μέσα του 18<sup>ου</sup> αιώνα, ένας μικρός αριθμός ατόμων που ασχολούνταν με τη διοίκηση των επιχειρήσεων στην πράξη, άρχισαν να σκέφτονται και να αναζητούν καινοτόμους τρόπους για να λειτουργήσουν τις επιχειρήσεις τους. Αυτή η ομάδα, γνωστοί ως **Προκλασικοί πρόδρομοι** της Διοίκησης, πρότειναν κυρίως εξειδικευμένες τεχνικές που έλυαν συγκεκριμένα προβλήματα. Ως εκπρόσωποί τους αναγνωρίζονται οι **Watt**(1736-1819) και **Boulton**(1728-1809), ο **Robert Owen**(1771-1858), ο **Charles Babbage**(1792-1871) και ο **Henry Towne**(1844-1924).

Οι **Watt** και **Boulton**, γιοι των εφευρετών της ατμομηχανής, διοικούν την επιχείρηση που ίδρυσαν οι γονείς τους αναγνωρίζοντας τη σημασία του Marketing, του προγραμματισμού, της παραγωγής, της τυποποίησης και κοστολόγησης και επιπλέον της επιμόρφωσης του προσωπικού, ενώ ασχολούνται ακόμη και με τη μελέτη εργασίας.

Στις αρχές του **19<sup>ου</sup> αιώνα**, ο **Owen** στη **Σκωτία** ασχολείται με θέματα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, όπως αύξηση του ελάχιστου ορίου ηλικίας (10 χρονών) για την εργασία των παιδιών, μείωση των ωρών εργασίας σε 10 ώρες ημερησίως, παροχή γευμάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας, μαγαζιά στις επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι μπορούσαν να αγοράσουν προϊόντα φθηνότερα κ.ά. Οι ρυθμίσεις αυτές θεωρήθηκαν απαραίτητες για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιούργησαν οι κοινωνικές αλλαγές τις οποίες προκάλεσε η βιομηχανική επανάσταση όπως η εντατικοποίηση της εργασίας και για να ανακουφιστούν σε κάποιο βαθμό οι εργαζόμενοι, τους οποίους ονόμαζε ζωντανές μηχανές. Για την προσφορά του αυτή ο **Owen** θεωρείται ως **πρωτοπόρος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**.

Μερικά από τα πρώτα συγγραφικά έργα για το Μάνατζμεντ χρονολογούνται από τα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα όπως αυτό του **Charles Babbage**, καθηγητή μαθηματικών στο Cambridge, με τίτλο: «On the Economy of Machinery and Manufactures» που δημοσιεύθηκε το 1832. Σε αυτό παρουσιάζει τα οικονομικά του καταμερισμού των έργων και της εξειδίκευσης, την ανάλυση των διαδικασιών παραγωγής και του κόστους παραγωγής και υποδεικνύει τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη ως κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Αλλά και η μεγαλύτερη συμβολή του είναι η ανακάλυψη μιας υπολογιστικής μηχανής την οποία ονόμασε «αναλυτική μηχανή»(1833) και **θεωρείται ο πρόδρομος του σύγχρονου ηλεκτρονικού υπολογιστή.**

Στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα, το 1886, ο Αμερικάνος βιομήχανος **Henry R. Towne** παρουσίασε την εργασία του «The Engineer as an Economist» στο συνέδριο της American Society of Mechanical Engineers, όπου έκανε έκκληση στους μηχανικούς που διοικούσαν μέχρι τότε τις βιομηχανίες να μελετήσουν επιστημονικά τη διοίκηση των εργοστασίων και να την αναγνωρίσουν ως ιδιαίτερο τομέα σπουδών και επαγγελματικής ειδίκευσης. Ο **H.R. Towne** από το 1870 είχε αρχίσει να εφαρμόζει αποτελεσματικές μεθόδους διοίκησης στην εταιρία Yale and Towne Manufacturing Co.όπου ήταν πρόεδρος και πολλοί τον δέχονται ως τον πρωτοπόρο της επιστημονικής διοίκησης. Οι παραινήσεις του αυτές σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού περιβάλλοντος της εποχής, προκάλεσαν αργότερα το ενδιαφέρον των επιστημόνων της εποχής. Ο **Frederick Taylor** αναδείχθηκε πρωτεργάτης στην κίνηση αυτή για την **εισαγωγή της επιστημονικής σκέψης** στα προβλήματα της διοίκησης και για τη **συστηματοποίηση της εμπειρικής γνώσης σε βασικές αρχές, αξιώματα και θεωρίες** που αποτέλεσαν το περιεχόμενο της **Διοικητικής Επιστήμης.**

Όμως, όλες οι παραπάνω προσπάθειες ήταν τόσο σποραδικές και εμπειρικές και δεν μπορούσαν να οδηγήσουν στη διατύπωση μιας θεωρίας της διοίκησης με περιεκτικό και συνεκτικό τρόπο, ώστε να αναπτυχθεί η **Επιστήμη του Μάνατζμεντ.** Τα χρόνια εκείνα επίσης επικρατούσαν οι απόψεις ότι η κατάληψη μιας ηγετικής θέσης ήταν κληρονομικό δικαίωμα, ότι η διοικητική ικανότητα ήταν έμφυτη και ότι οι ηγέτες γεννιούνταν χαρισματικοί και δεν ήταν αποτέλεσμα της εκπαίδευσης ή της απόκτησης εξειδικευμένων γνώσεων. Δεν ήταν λοιπόν παράξενο που η διοίκηση μέχρι τα **τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα** ασκείται **εμπειρικά**, ήταν δηλαδή μια τέχνη την οποία μάθαινε κάποιος μαθητεύοντας δίπλα σε έναν έμπειρο που ασχολείτο με εμπορική ή επιχειρηματική δραστηριότητα ή ακόμη δε χρειαζόταν να τη διδαχθεί επειδή είχε γεννηθεί με έμφυτα ηγετικά προσόντα ή τέλος είχε αποκτήσει το κληρονομικό αυτό δικαίωμα.

Μόλις στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, περίπου το 1890, συνειδητοποιείται η ανάγκη για μια **επιστημονική προσέγγιση** στη μελέτη του «Μάνατζμεντ», ενώ άρχισε να αναπτύσσεται ραγδαία από τη δεκαετία του 1940 και μετά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Το μάνατζμεντ πρωτοεμφανίστηκε στον εργασιακό χώρο από τότε που ο άνθρωπος άρχισε να δημιουργεί κάποιους οργανισμούς. Με την πάροδο του χρόνου αναπτύχθηκαν διάφοροι κανόνες, ιδέες και πρακτικές που σηματοδοτούν την εξέλιξη του μάνατζμεντ. Οι προσπάθειες προσέγγισης παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα σε 4 ομάδες (την **κλασική** προσέγγιση, την προσέγγιση της **ανθρώπινης συμπεριφοράς**, την **ποσοτική** προσέγγιση και τη **σύγχρονη** προσέγγιση).

				<b>Σύγχρονη Προσέγγιση</b>
			<b>Ποσοτική Προσέγγιση</b>	
		<b>Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς</b>		
	<b>Κλασική Προσέγγιση</b>			
<b>1900</b>	<b>1930</b>	<b>1950</b>	<b>1975</b>	

### 4. ΚΛΑΣΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, αρχές του 20ού, η παραγωγή είχε πλέον εκμηχανιστεί και οι διάφορες βιομηχανίες κυρίως άρχισαν να αδυνατούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα της πολυπλοκότητας της παραγωγής, της οργάνωσης της εργασίας, του κόστους παραγωγής, της ανταγωνιστικότητάς τους, κ.ά.

Το πρόβλημα της **αποτελεσματικότητας** των επιχειρήσεων ήταν αυτό που κυρίαρχα απασχολούσε τους διευθυντές και εργοδότες της εποχής εκείνης, οι περισσότεροι των οποίων ήταν μηχανικοί, αφού δεν προσφερόταν ακόμη εκπαίδευση «Μάνατζμεντ». Οι

προσπάθειες αντιμετώπισης του προβλήματος αυτού κατευθύνονταν σε 3 άξονες. Ο πρώτος άξονας αναφερόταν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας **μέσω της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων**. Ο δεύτερος άξονας αναφερόταν στη σύνδεση της αποτελεσματικότητας με τη **βελτίωση της οργάνωσης των επιχειρήσεων** και ο τρίτος άξονας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας μέσω της μελέτης των **στοιχείων της διοίκησης** και της **συνολικής θεώρησής** της ως δραστηριότητας της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Η ομαδοποίηση αυτή οδήγησε στην εμφάνιση 3 Σχολών που περιελήφθησαν στην Κλασική θεώρηση της Διοίκησης:

**1. Τη Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης** (Scientific Management) ή αλλιώς Ταιηλορισμός, που δίνει έμφαση κυρίως στις θεωρίες **οργάνωσης της εργασίας**, με θεμελιωτή της τον Αμερικάνο μηχανικό **Frederick W. Taylor**.

**2. Τη Σχολή της Γραφειοκρατικής Διοίκησης** (Bureaucratic Management) που αναφέρεται κυρίως στις θεωρίες της **οργάνωσης της επιχείρησης** και των σχέσεων εξουσίας που αναπτύσσονται μέσα σ' αυτήν νε θεμελιωτή το Γερμανό κοινωνιολόγο **Max Weber**.

**3. Τη Σχολή της Λειτουργικής Διοίκησης** (Administrative Management) ή αλλιώς Φαγιολισμός, που συστηματοποιεί την εμπειρική γνώση σε βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης, αναγνωρίζει τη διοίκηση ως μια συνολική διαδικασία με επιμέρους στοιχεία-λειτουργίες και γενικά, προσφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο της Διοικητικής Επιστήμης. Ιδρυτής της ο Γάλλος βιομήχανος **Henri Fayol**.

#### **4.1. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η πρώτη προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ ήταν το επιστημονικό μάνατζμεντ (Scientific Management). Δημιουργήθηκε από μηχανικούς, επιστήμονες και εν ενεργεία στελέχη που ενδιαφέρονταν για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (την ποσότητα που παράγει ένας εργαζόμενος σε μια δεδομένη χρονική περίοδο). Το επιστημονικό μάνατζμεντ προέκυψε από τις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίες ξεκίνησαν από τον Frederick W. Taylor. (Montana & Charnov 2002)

Αν κανείς θελήσει να καθορίσει συγκεκριμένα το χρόνο που γεννήθηκε το σύγχρονο μάνατζμεντ και η θεωρία της διοικήσεως θα πρέπει να πάει πίσω στο 1911, τότε δηλαδή που δημοσιεύτηκε και έγινε αποδεκτή η εργασία του **F. W. Taylor** με τίτλο Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ, εργασία δηλαδή που καθιέρωσε τον Taylor σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης. Οι ιδέες του πήγασαν από τη δουλειά του σαν μηχανικού σε βιομηχανία χάλυβας και επί δύο δεκαετίες εφάρμοζε της επιστημονική μέθοδο, αναζητώντας τον 'μόνο άριστο τρόπο' για κάθε έργο και διατυπώνοντας σαφείς οδηγίες για βελτίωση της παραγωγικής επάρκειας. Καθόρισε δε τέσσερις αρχές του μάνατζμεντ:

1. Την αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο,
2. Την επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων,
3. Την συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους εργαζόμενους σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο, και
4. Μία περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία.

Εξαιτίας του γεγονότος ότι ο **Taylor** πέτυχε βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, η επιστημονική του διοίκηση έγινε αποδεκτή από του μάνατζερ και υιοθετήθηκε όχι μόνο στην Αμερική, αλλά επίσης και στη Γερμανία, τη Ρωσία, την Ιαπωνία και σε άλλες χώρες.

Οι προϋποθέσεις του **Taylor** έδωσαν έμπνευση σε άλλους για να ερευνήσουν και να αναπτύξουν μεθόδους επιστημονικού μάνατζμεντ. Ίσως περισσότερο επέδρασε στους **Frank** και **Lillian Gilbreth** που έγιναν γνωστοί για την εργασία τους στη μελέτη των κινήσεων χεριών και σώματος και το σχεδιασμό και χρησιμοποίηση των κατάλληλων εργαλείων και εξοπλισμού με σκοπό την εξαφάνιση των περιττών κινήσεων από το ένα μέρος και από το άλλο τη μεγιστοποίηση της αποδράσεως στην εργασία. Παρόμοια επίδραση υπήρξε και για τον **M. Cooke**, που διεύρυνε τις ιδέες του επιστημονικού μάνατζμεντ με το να συμπεριλάβει την εφαρμογή τους στα πανεπιστήμια και τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοικήσεως. (Montana & Charnov 2002)

#### **4.1.1. FREDERICK W. TAYLOR(1856-1915),Ο ΠΑΤΕΡΑΣ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Ο **Frederick W. Taylor** ήταν ένας ευαίσθητος άνθρωπος, βαθιά αφοσιωμένος στη μελέτη και την κατανόηση της εργασίας και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Οι ιδέες του, οι οποίες βασίστηκαν στην πολύχρονη εμπειρία του στις εταιρίες Enterprise Hydraulic Works, Midvale Steel Company (όπου προσελήφθη το 1878 ως απλός εργάτης), Simonds Rolling Machine και Bethlehem Steel, εξακολουθούν να επηρεάζουν ακόμα και σήμερα το σχεδιασμό εργασίας (job design), τη χωροταξική διάταξη εργασίας (work layout) και τον χρονικό προγραμματισμό (task scheduling).

Ο **Taylor** πίστευε ότι η οικονομική ευημερία μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τη μέγιστη παραγωγικότητα των εργαζομένων, η οποία θα ήταν απόρροια της μεγαλύτερης αποδοτικότητάς τους. Κάπως εκλεκτικός, ο Taylor πίστευε ότι αυτή η μέγιστη απόδοση θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο από έναν ειδικό τον «επιστήμονα του μάνατζμεντ», και ότι δε μπορούσε κανείς να εμπιστευτεί τους εργαζόμενους ότι θα εργάζονταν με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Πίστευε ότι οι εργαζόμενοι θα επιβράδυναν την εργασία τους, αν τους άφηνες στην ησυχία τους. Ο **Taylor** θεωρούσε ότι η μέγιστη απόδοση μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τον ανασχεδιασμό της εργασίας και την αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων απέναντι στην εργασία. Η ανασχεδιασμένη εργασία με σκοπό την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης ήταν ο μοναδικός σωστός τρόπος εκτέλεσης της εργασίας. Ο Taylor πίστευε επίσης ότι αν οι εργαζόμενοι και η διεύθυνση μπορούσαν να συνεργαστούν, τότε θα επιτυγχανόταν κοινωνική πρόοδος και βελτίωση των συνθηκών των εργαζομένων. Γι' αυτό και εδώ εξέθεσε τέσσερις βασικές αρχές του «Μάνατζμεντ»:

1. Κάθε εργασία πρέπει να παρατηρηθεί και να μελετηθεί με προσοχή, ώστε να καταγραφεί στο τέλος όλη η γνώση γ' αυτή. Όταν θα ληφθούν όλες οι πληροφορίες, η κάθε εργασία θα διέπεται από κανόνες, όσον αφορά τον τρόπο πραγματοποίησης, ανεξάρτητα από το ποιος την πραγματοποιεί και που την πραγματοποιεί. Ο **Taylor** πίστευε ότι η ανάπτυξη αυτής της γνώσης θα οδηγούσε στην εύρεση του πλέον αποτελεσματικού τρόπου εκτέλεσης όλων των εργασιών.
2. Σα δεύτερη αρχή ο **Taylor** προτείνει τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων του κάθε εργάτη, αφού εκτιμηθούν οι δυνατότητες, αναπτύσσονται μετά όλες οι δεξιότητες που χρειάζονται για να γίνει μεγαλύτερη η απόδοση του εργάτη στη δουλειά του.
3. Οι δύο παραπάνω αρχές πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή μετά τον προσδιορισμό του καλύτερου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, την επιλογή του πιο κατάλληλου

εργάτη και την εκπαίδευσή του για την εργασία αυτή. Αυτό είναι το βασικό καθήκον της διοίκησης που μπορεί να πραγματοποιηθεί καλύτερα με την εξάρτηση του εισοδήματος του εργάτη από το αποτέλεσμα ή το παραγόμενο προϊόν. Ο **Taylor** προτείνει διάφορα κίνητρα για να προκαλέσει το ενδιαφέρον του εργάτη που θα μπορέσει έτσι να αποδώσει το περισσότερο δυνατό. Ο μόνος περιορισμός στην αύξηση της παραγωγικότητας, είναι η φυσική κούραση του εργάτη και σε αυτό ο Taylor ενδιαφέρθηκε να βρει τους παράγοντες που δημιουργούν την κούραση, ώστε να ελαττωθεί και να μην επηρεάζει την παραγωγικότητα.

**4.** Η τελευταία αρχή του **Taylor** που ίσως είναι και η σπουδαιότερη για το μανάτζμεντ είναι αυτή που δίνει έμφαση στον καταμερισμό της εργασίας. Έτσι, η διοίκηση θα είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των βασικών αρχών του επιστημονικού «Μανάτζμεντ», ενώ οι εργαζόμενοι θα είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση της εργασίας σύμφωνα με τις αρχές αυτές.

Πριν από τις προσπάθειες του **Taylor**, οι εργαζόμενοι εκτελούσαν την εργασία τους βασιζόμενοι στη διαίσθηση και το ένστικτό τους, δηλαδή με εμπειρικούς κανόνες. Ο Taylor υποστήριζε ότι αυτοί οι εμπειρικοί κανόνες είχαν ως αποτέλεσμα τη μειωμένη αποδοτικότητα και αντιφατικά κριτήρια απόδοσης. Δεν υπήρχε ένα αποδεκτό πρότυπο για το ποια ήταν η «αντικειμενικά σωστή ημερήσια εργασία για ένα αντικειμενικά σωστό ημερομίσθιο». Η διοίκηση, επειδή δε διέθετε αξιόπιστα πρότυπα απόδοσης για να αξιολογεί το έργο των εργαζομένων, δε μπορούσε να γνωρίζει αν επιτυγχάνοταν η μέγιστη απόδοση. Ούτε οι εργάτες μπορούσαν να γνωρίζουν εάν κατέβαλλαν τις μέγιστες δυνατές προσπάθειες, όπως διαβεβαίωσε ο Taylor. Ο **Taylor** παρατήρησε τورναδόρους, φορτωτές κάρβουνου, κόπτες μετάλλων, μεταφορείς χελωνών χυτοσιδήρου και άλλους εργάτες. Κάνοντας χιλιάδες μετρήσεις με χρονόμετρο, ανέλυσε λεπτομερώς κάθε εργασία και διαχώρισε κάθε εργασία στις επιμέρους εργασίες που τη συνιστούσαν με μια διαδικασία που την ονόμασε κατάτμηση εργασιών, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό μελέτες χρόνου και κινήσεων. Ονόμασε τις επιμέρους αυτές εργασίες βασικές μονάδες εργασίας. Στη συνέχεια, ο **Taylor** εξέτασε κάθε βασική μονάδα εργασίας και προσπάθησε να προσδιορίσει τον αποδοτικότερο τρόπο εκτέλεσής της, καθώς και τον αποδοτικότερο τρόπο συνδυασμού των μονάδων εργασίας σε μια συνολική εργασία. Αυτόν τον αποδοτικότερο τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας τον ονόμασε «μοναδικό σωστό τρόπο».

Χρησιμοποιώντας μελέτες χρόνου και κινήσεων και ένα σύστημα γνωστό ως αμοιβή με το κομμάτι, σύμφωνα με το οποίο οι εργάτες πληρώνονταν ανάλογα με την ποσότητα που παρήγαγαν, ο Taylor κατόρθωσε να βελτιώσει θεαματικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αν και τα κίνητρα αμοιβών του **Taylor** και ο αποδοτικότερος τρόπος εκτέλεσης των εργασιών είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση των μισθών, τα εργατικά σωματεία δυσπιστούσαν εν γένει στις μεθόδους του και μερικές φορές τις απεχθάνονταν. Τα εργατικά σωματεία φοβούνταν ότι ο αυξημένος ρυθμός εργασίας θα είχε ως αποτέλεσμα την ταχύτερη ολοκλήρωσή της, με συνέπεια τις απολύσεις εργατών. Γενικά, τα εργατικά σωματεία αντέδρασαν στις καινοτομίες του **Taylor**, αλλά οι αμερικανοί επιχειρηματίες που εντυπωσιάστηκαν από την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και από τη μείωση του κόστους, δέχθηκαν με ενθουσιασμό το επιστημονικό μανάτζμεντ του Taylor. Η επιρροή του **Taylor** και των συναδέλφων του έγινε αισθητή κατά τις πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα. Ο ίδιος ο **Taylor** κλήθηκε να καταθέσει σε επιτροπές του Αμερικανικού Κογκρέσου το 1912-1914 και επηρέασε τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνηση των ΗΠΑ αντιμετώπιζε την αναπτυσσόμενη βιομηχανία της Αμερικής. (Montana & Charnov 2002)



#### **4.1.2. FRANK (1868-1924) ΚΑΙ LILLIAN M. GILBRETH (1878-1972): ΠΡΩΤΕΡΓΑΤΕΣ ΤΗΣ ΚΙΝΗΣΙΟΜΕΤΡΙΑΣ**

Οι **Frank** και **Lillian Gilbreth** ήταν σύγχρονοι και συχνά ανταγωνιστές του Taylor και των μετέπειτα υποστηρικτών του, παρόλο που δέχονταν την αρχή του «**μοναδικού σωστού τρόπου**» και την ανάγκη της χρήσης μιας επιστημονικής μεθόδου παρατήρησης και μέτρησης για την ανάλυση της εργασίας. Οι **Gilbreth** θεωρούνται πρωτεργάτες στη χρήση της κινησιομετρίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Ο **Frank Gilbreth** επινόησε ένα σύστημα ταξινόμησης δεκαεπτά κινήσεων που γίνονται στις εργασίες και χρησιμοποίησε αυτή την ταξινόμηση για την ανάλυση των ενεργειών των εργατών. Δημιούργησε τον όρο **therblig** (με αναγραμματισμό του ονόματός του) για να περιγράψει αυτές τις δεκαεπτά ενέργειες. Στη συνέχεια παρατηρούσε και μερικές φορές κινηματογραφούσε έναν εργάτη ενώ εκτελούσε μια εργασία και ανέλυε τις κινήσεις που περιλάμβανε η εργασία αυτή. Αφού κατανοούσε όλες τις ενέργειες, προσπαθούσε να βελτιώσει την αποδοτικότητα καθεμιάς και να μειώσει τον αριθμό των ενεργειών που χρειαζόνταν για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Αν και ο **Frank Gilbreth** είναι πιο γνωστός, η σύζυγός του **Lillian** είναι επίσης πρωτοπόρος στη χρήση της κινησιομετρίας για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργατών. Βοήθησε στις μελέτες του συζύγου της, ώστε να προσανατολιστούν κύρια στην αναγνώριση και παρατήρηση της προσωπικότητας και των αναγκών των εργαζομένων. Με τον άνθρωπο στο κέντρο του ενδιαφέροντος, το ζεύγος **Gilbreth** θεώρησαν τη διοικητική επιστήμη ως κοινωνική και παρουσίασαν τις απόψεις τους στο βιβλίο της **Lillian Gilbreth**: «*The Psychology of Management*». Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι εφάρμοσαν και τις πρακτικές του επιστημονικού «Μάνατζμεντ» και στην οικογενειακή τους ζωή, που είναι πολύ γνωστή, διότι είχαν αποκτήσει 12 παιδιά και αποτέλεσε το σενάριο ταινίας με τίτλο «*Cheaper in the Dozen-chicken Every Sunday*». (Montana & Charnov 2002)

#### **4.1.3. HENRY L. GANTT (1861-1919): ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΣ ΣΤΟΝ ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Ο **Henry L. Gantt**, συνεργάτης του Taylor στις εταιρίες Midvale και Bethlehem Steel, συνέβαλε σημαντικά στους τομείς του χρονικού προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας, καθώς και στα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων.

Υποστήριζε ότι η έλλειψη αποδοτικότητας στην παραγωγή οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στην αδυναμία του μάνατζμεντ να διαμορφώνει ρεαλιστικά πρότυπα. Επειδή τα πρότυπα παραγωγής πριν από το επιστημονικό μάνατζμεντ δεν ήταν ρεαλιστικά – είτε πολύ υψηλά, είτε συχνότερα πολύ χαμηλά- δεν ήταν παράξενο ότι η έλλειψη αποδοτικότητας τόσο στους εργαζομένους όσο και στον χρονικό προγραμματισμό της εργασίας αποτελούσε το χαρακτηριστικό πολλών επιχειρήσεων.

Τις δύο πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα, ο **Gantt** υποστήριζε ότι για να λειτουργεί αποδοτικά, το μάνατζμεντ απαιτούσε επιστημονικά καθορισμένα δεδομένα. Μόνο εάν τα πρότυπα εργασίας καθορίζονταν με επιστημονικές παρατηρήσεις και μετρήσεις, θα μπορούσαν να οριστούν ρεαλιστικά πρότυπα για την εργασία. Αφού προσδιοριστεί η φύση και η ποσότητα εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί, τότε αυτή η εργασία μπορεί να προγραμματιστεί αποτελεσματικά. Η γνωστότερη συμβολή του **Gantt** στην πρακτική του μάνατζμεντ είναι το διάγραμμα χρονικού προγραμματισμού της εργασίας που φέρει το όνομά του και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ευρέως στη βιομηχανία. Ο Gantt πίστευε ότι οι εργάτες θα είναι παραγωγικότεροι αν υπάρχει κάποιο πραγματικό κίνητρο για την υπέρβαση του κανονικού επιπέδου παραγωγής

που να έχει καθοριστεί επιστημονικά. Για να παρακινεί τους εργάτες να ξεπερνούν το ημερήσιο όριο παραγωγής, καθιέρωσε την παροχή ενός επιδόματος παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό ο Gantt διαφοροποιήθηκε σημαντικά από τον Taylor, που είχε εισαγάγει το σύστημα αμοιβής με το κομμάτι. Ο **Gantt** πρόσφερε όχι μόνο την αμοιβή με το κομμάτι αλλά και ένα πρόσθετο επίδομα για παραγωγή μεγαλύτερη από το αναμενόμενο ημερήσιο όριο. Και τα δύο αυτά συστήματα αμοιβών –αμοιβή με το κομμάτι και επίδομα παραγωγής- χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα. Ο Taylor επικεντρώθηκε σχεδόν αποκλειστικά στην εργασία του εργάτη, ενώ ο **Gantt** έστρεψε επίσης την προσοχή στην υποκίνηση του εργάτη, κάτι που έμελλε να αποτελέσει αντικείμενο πολλών συζητήσεων τις δεκαετίες μετά την πρωτοποριακή εργασία του Gantt και να αναπτυχθεί από πολλούς θεωρητικούς του μανάτζμεντ όπως οι **Mayo**, **Herzberg** και **Maslow**. (Ζαβλανός, 1998)

## **4.2. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

### **4.2.1. MAX WEBER (1824-1920): Ο ΠΑΤΕΡΑΣ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ**

Η νέα σχολή της Γραφειοκρατικής Διοίκησης μέσα στην κλασική προσέγγιση βρήκε εκφραστή το Γερμανό κοινωνιολόγο καθηγητή του Πανεπιστημίου του Βερολίνου **Max Weber**, ο οποίος μελετά και **αναλύει την οργάνωση ως σύνολο**, χωρίς να ασχοληθεί με συγκεκριμένες εφαρμογές της διοικητικής πρακτικής και έμεινε στην ιστορία ως ο πατέρας της «**γραφειοκρατίας**». Η βασική φιλοσοφία της σχολής αυτής είναι η έμφαση στην ανάγκη των οργανισμών να λειτουργούν με έναν ορθολογικό τρόπο και όχι βασιζόμενοι στις αυθαίρετες επιθυμίες των ιδιοκτητών ή διοικητικών στελεχών. Τα βασικά του έργα ασχολούνται με θέματα Κοινωνιολογίας, Οργάνωσης και Διοίκησης και Θρησκείας. Είναι ο μόνος από τους συγγραφείς που δεν αντιμετώπισε το πρόβλημα της οργάνωσης στην πράξη. Για το λόγο αυτό υπέθεσε ότι το θεμελιώδες πρόβλημα στην Οργάνωση αποτελεί η αναγνώριση και η χρήση της εξουσίας, η οποία θα εφαρμόζεται μέσω γραφείων, που θα αναλαμβάνουν μέρος μιας ολοκληρωμένης εργασίας και θα συντονίζονται μεταξύ τους μέσω μιας ανώτερης αρχής. Η μορφή αυτή της οργάνωσης μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις εφαρμοσμένες μονάδες αρκεί να έχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά:

- Μεγάλο αριθμό απασχολουμένων
- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι να είναι μερικώς ειδικευμένοι ή ανειδίκευτοι
- Να υπάρχει απλή τεχνολογία μαζικής παραγωγής
- Τυποποιημένο και απλό προϊόν

Ο **Weber**, δημιούργησε ένα πρότυπο οικονομικών μονάδων, το οποίο ονόμασε Ideal (ιδανικό τύπο). Αποτελούσε μέτρο σύγκρισης με την πραγματική κατάσταση και έτσι μπορούσε να εξακριβώνει τις αποκλίσεις μεταξύ ιδανικής και πραγματικής κατάστασης. Οι υπεύθυνοι γραφειοκράτες διευκολύνονταν στο έργο τους και είχαν ένα στόχο στον οποίο μπορούσαν πάντοτε να προσανατολιστούν. Κατά τον **Weber** ο γραφειοκρατικός τρόπος διοίκησης είναι το πιο λογικό σύστημα που στοχεύει στον εξανθρωπισμό της εργασίας και ικανοποιεί την βασική ανθρώπινη ανάγκη να διοικείται.

Ανέλυσε επίσης όχι μόνο την ιεραρχική δομή αλλά και **τρεις θεωρητικούς τύπους διάρθρωσης της εξουσίας** τους οποίους ονόμασε:

1. **Παραδοσιακό**
2. **Χαρισματικό**
3. **Λογικό-Νομικό ή γραφειοκρατικό**

Ως **γραφειοκρατία** (bureaucracy) λοιπόν, καλείται ο τύπος της οργάνωσης που έχει σχεδιαστεί για να επιτελεί διοικητικό έργο μεγάλης κλίμακας, με το να συντονίζει συστηματικά την εργασία πολλών ατόμων. Αυτή η έννοια ισχύει επομένως για οργανωτικές αρχές που αποβλέπουν στην βελτίωση της διοικητικής αποδοτικότητας. Η γραφειοκρατία δεν περιορίζεται σε στρατιωτικούς και δημόσιους τομείς της κυβέρνησης, αλλά μπορεί να απαντηθεί ακόμη σε επιχειρήσεις, ενώσεις, εκκλησίες και σχολεία.

Η λέξη '**bureau**' στην αρχή αναφερόταν στο ύφασμα που κάλυπτε τα γραφεία των Γάλλων ανωτέρων κρατικών λειτουργιών του 18<sup>ου</sup> αιώνα. Με το επίθημα που της προστέθηκε κατέληξε να αναφέρεται στη διοίκηση που ασκείται από την κυβέρνηση.

Η κακή χρήση του όρου εξαπλώθηκε έπειτα σε ολόκληρη την Ευρώπη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, στην αρχή για να εμπαίξει την αυταρχική υπεροψία των ανώτερων υπαλλήλων σε καθεστώτα απολυταρχικά. Αργότερα, πιο γενικά, χρησιμοποιήθηκε σαν ένα μαστίγιο για τις πλάτες των μη ευαίσθητων μελών των οργανισμών, για τις ανέντιμες μεθόδους διοίκησης, και τις επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας (κυβερνητικές, εμπορικές, εκκλησιαστικές ή ακόμη ψυχαγωγικές), όπου η ισχύς ήταν συγκεντρωμένη στα χέρια των λίγων που διοικούσαν.

Υπάρχει από την άλλη πλευρά, μια τεχνική, κοινωνική επιστημονική χρήση του όρου γραφειοκρατία, που περιγράφει ένα τύπο κοινωνικής οργάνωσης που επινοήθηκε σκόπιμα από τους ανθρώπους για την ορθολογική και αποδοτική επιδίωξη προκαθορισμένων σκοπών. Η γραφειοκρατία, παρατηρεί ο **Max Weber**, διακρίνεται από τους άλλους τύπους ανθρώπινης εξουσίας και ελέγχου κατά τη μεθοδικότητά της, την ικανότητά της να φθάνει σε υψηλό βαθμό αποδοτικότητας, τη σταθερότητά της, την αυστηρότητα της πειθαρχίας της και την αξιοπιστία της.

Είναι αλήθεια ότι ο **Weber** έβλεπε συγχρόνως την τραγωδία του εξαιρετικά οργανωμένου κόσμου, μέσα στον οποίο θα μας οδηγούσε η βιομηχανοποίηση, ενός κόσμου απογοήτευσης, αποστερημένου από την μαγεία και το μυστήριο. Ακόμα και το χάρισμα, το θείο δώρο, θα τυποποιόταν μέσα σ' αυτόν και η ελευθερία και η ατομικότητα θα καταστρέφονταν.

Ο **Weber** έγραψε ότι αυτό το σύστημα ισχύει για την εκκλησία και την πολιτεία, για το στρατό, για πολιτικά κόμματα, οικονομικές επιχειρήσεις, οργανισμούς πρόωξης σκοπών κάθε είδους, ιδιωτικούς συνεταιρισμούς, λέσχες και πολλά άλλα. Όσο κι αν υπάρχουν πολλοί τύποι οργανισμών που δεν φαίνονται να ταιριάζουν σ' αυτό το μοντέλο, όπως οι κολεγιακές αντιπροσωπίες, οι κοινοβουλευτικές επιτροπές ακόμα γιατί όχι, όσο κι αν δυσανασχετεί πολύς κόσμος για τα 'κακά της γραφειοκρατίας', θα ήταν τέλεια ψευδαίσθηση να πιστέψει κανείς έστω και για μια στιγμή, ότι διαρκής διοικητική εργασία σ' οποιονδήποτε τομέα μπορεί να διεξαχθεί με τρόπο διαφορετικό από την ύπαρξη ανώτερων υπαλλήλων στα γραφεία. Ολόκληρη η διαδικασία της καθημερινής ζωής είναι φτιαγμένη για να ταιριάζει σ' αυτό το πλαίσιο. Ο γραφειοκρατικός τρόπος διοίκησης είναι, από τεχνική σκοπιά, ο πιο ορθολογικός τύπος. Σήμερα, είναι εντελώς απαραίτητος για τις ανάγκες της μαζικής διοίκησης.

Η γραφειοκρατία είναι ένας ισχυρός θεσμός, που, σε μεγάλο βαθμό, αυξάνει τις δυνατότητες για καλό ή κακό αποτέλεσμα, γιατί αποτελεί ένα ουδέτερο όργανο ορθολογιστικού τρόπου διοίκησης σε μεγάλη κλίμακα. (Ζαβλανός, 1998)

#### **4.2.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ**

Ο **Weber** στην ανάλυση των γραφειοκρατικών οργανισμών θεωρεί τη γραφειοκρατία σα μια ιδανική μορφή διοίκησης. Αυτό που ο **Weber** έκρινε σαν ιδανική μορφή είναι κράμα ενός εννοιολογικού σχήματος και ενός συνόλου υποθέσεων. Σαν εννοιολογικό σχήμα ο **Weber** ορίζει το φαινόμενο που θα μελετηθεί. Εκτός όμως από αυτό, ο ιδανικός τύπος περιέχει και μια σειρά από υποθέσεις. Κατά το **Weber** οι γραφειοκρατίες παρουσιάζουν τον παρακάτω συνδυασμό χαρακτηριστικών, που πολλά από αυτά βρίσκονται σε σχέση συγκεκριμένης αλληλεξάρτησης. Η εξειδίκευση π.χ. λέγεται ότι προωθεί την επιδεξιότητα. Ο **Weber** εξηγεί ότι αυτά τα χαρακτηριστικά και ιδιαίτερα οι συνδυασμοί τους έχουν σα σκοπό τη μεγιστοποίηση της διοικητικής αποδοτικότητας.

- 1. 'Οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των σκοπών των οργανισμών κατανέμονται κατά ένα ορισμένο και σταθερό τρόπο, σαν επίσημα καθήκοντα'.** Ο σαφής καταμερισμός της εργασίας παρέχει τη δυνατότητα να απασχολούνται μόνο εξειδικευμένοι εμπειρογνώμονες σε κάθε συγκεκριμένη θέση και να καθίσταται καθένας από αυτούς υπεύθυνος για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτός ο μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης έχει μπει σ' ένα τόσο μεγάλο μέρος της κοινωνικό – οικονομικής μας ζωής, ώστε τείνει να ξεχαστεί ότι υπήρχε σε προηγούμενες εποχές και ότι αποτελεί μια σχετικά πρόσφατη γραφειοκρατική καινοτομία.
- 2. 'Η οργάνωση των γραφείων ακολουθεί την αρχή της ιεραρχίας δηλαδή, κάθε κατώτερο γραφείο είναι κάτω από τον έλεγχο και την εποπτεία ενός ανώτερου'.** Κάθε υπάλληλος σ' αυτή την ιεραρχία είναι υπόλογος στον ανώτερό του, τόσο για τις αποφάσεις και τις πράξεις των υφισταμένων του, όσο και για τις δικές του. Για να μπορέσει να μειώσει την ευθύνη του για την εργασία των υφισταμένων του, έχει εξουσία πάνω σ' αυτούς, πράγμα που σημαίνει ότι αυτός έχει δικαίωμα να δίνει εντολές και αυτοί καθήκον να τις υπακούν. Τα όρια αυτής της εξουσίας είναι αυστηρά καθορισμένα και περιορίζονται σ' εκείνες τις εντολές που έχουν σχέση με τη λειτουργία των γραφείων. Η χρήση βαθμολογικών προνομίων με σκοπό την επέκταση της ισχύος του ελέγχου πάνω στους υφισταμένους πέρα από αυτά τα όρια, δε συνιστά τη νόμιμη άσκηση γραφειοκρατικής εξουσίας.
- 3. Οι τρόποι λειτουργίας του οργανισμού διέπονται 'από ένα σταθερό σύστημα κανόνων... και συνίστανται στην εφαρμογή αυτών των κανόνων σε συγκεκριμένες περιπτώσεις'.** Αυτό το σύστημα των προτύπων είναι σχεδιασμένο για να εξασφαλίζει ομοιόμορφα στην εκτέλεση κάθε έργου, άσχετα από τον αριθμό των προσώπων που ασχολούνται σ' αυτό και το συντονισμό διαφορετικών έργων. Σαφείς κανόνες και κανονισμοί καθορίζουν τα όρια της ευθύνης κάθε μέλους του οργανισμού καθώς επίσης και τις μεταξύ τους σχέσεις. Αυτό δε σημαίνει ότι τα γραφειοκρατικά καθήκοντα είναι κατ' ανάγκη απλά και στερεότυπα. Θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι η αυστηρή προσκόλληση σε γενικά πρότυπα (κανόνες), προκειμένου να αποφανθεί κανείς για συγκεκριμένες περιπτώσεις, χαρακτηρίζει όχι μόνο τη δουλειά του υπαλλήλου που αρχειοθετεί ή ταξινομεί έγγραφα, αλλά επίσης και εκείνη του ανώτατου δικαστή. Για τον πρώτο η δουλειά συνίσταται στην αρχειοθέτηση ή ταξινόμηση με αλφαβητική σειρά, ενώ για το δεύτερο στην ερμηνεία του νόμου για το διακανονισμό των πιο πολύπλοκων νομικών ζητημάτων. Έτσι ο βαθμός δυσκολίας των γραφειοκρατικών καθηκόντων κυμαίνεται από την απλή δουλειά του αρχειοθέτη μέχρι τη δύσκολη του δικαστή.
- 4. 'Ο ιδανικός ανώτερος υπάλληλος διευθύνει το γραφείο του κατά τρόπο απρόσωπο, χωρίς μίσος ή πάθος και επομένως χωρίς αγάπη ή ενθουσιασμό'.** Για τα ορθολογιστικά πρότυπα, προκειμένου να κατευθύνει κανείς

μια σειρά εργασιών χωρίς την παρέμβαση προσωπικών εκτιμήσεων, θα πρέπει να επικρατήσει μέσα στον οργανισμό και ιδιαίτερα απέναντι στους πελάτες ένας αμερόληπτος τρόπος προσέγγισης. Αν ένας ανώτερος υπάλληλος αναπτύσσει έντονα αισθήματα για μερικούς υφισταμένους του ή πελάτες, θα είναι πολύ δύσκολο τα αισθήματα αυτά να μην επηρεάζουν τις υπηρεσιακές του αποφάσεις. Σαν αποτέλεσμα που συχνά ούτε ο ίδιος το συνειδητοποιεί, μπορεί να επακολουθήσει το γεγονός να είναι ιδιαίτερα επιεικής στην αξιολόγηση της δουλειάς ενός από τους υφισταμένους του ή να κάνει διακρίσεις δυσμενείς για μερικούς πελάτες και ευνοϊκές για άλλους. Ο αποκλεισμός των προσωπικών εκτιμήσεων από τις εργασίες του γραφείου αποτελεί προϋπόθεση για την ύπαρξη αμεροληψίας στον τρόπο διοίκησης και αύξηση της αποδοτικότητας. Οι ίδιοι παράγοντες που κάνουν ένα κρατικό γραφειοκράτη να μην είναι αγαπητός στους πελάτες του, μια στάση που τους κρατεί σε απόσταση και μια έλλειψη γνήσιου ενδιαφέροντος γι' αυτούς σαν ανθρώπινα όντα, στην πραγματικότητα ωφελούν αυτούς τους πελάτες. Ο υπάλληλος που δεν τηρεί τις κοινωνικές αποστάσεις και δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τις υποθέσεις των πελατών του, τείνει να είναι αμερόληπτος στη συμπεριφορά του απέναντι σ' αυτούς, ευνοώντας εκείνους που συμπαθεί σε βάρος των άλλων. Η απρόσωπη τήρηση των αποστάσεων συνεπάγεται δίκαιη μεταχείριση όλων των ατόμων και επομένως αμερόληπτη δικαιοσύνη στους κόλπους της διοίκησης.

5. **‘Η επαγγελματική αποκατάσταση στη γραφειοκρατική οργάνωση βασίζεται πάνω σε τεχνικά προσόντα και προστατεύεται από τις αυθαίρετες απολύσεις’.** Υπάρχει ένα σύστημα ‘προαγωγών’ ανάλογα με την αρχαιότητα στην υπηρεσία με την επίδοση στη δουλειά ή και με τα δύο. Αυτή η πολιτική διοίκησης του προσωπικού που παρατηρείται όχι μόνο σε δημόσιες υπηρεσίες αλλά και σε πολλές ιδιωτικές εταιρίες, ενθαρρύνει την ανάπτυξη ενός πνεύματος αφοσίωσης στον οργανισμό και ενός πνεύματος συναδελφικότητας ανάμεσα στα μέλη του. Η επακόλουθη ταύτιση των υπαλλήλων του οργανισμού τους ωθεί να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για την προώθηση των συμφερόντων τους. Αυτό μπορεί επίσης να τους δημιουργήσει την τάση να θεωρούν τους εαυτούς τους ότι ανήκουν σε μια τάξη ατόμων διαφορετική από την υπόλοιπη κοινωνία. Μεταξύ των δημόσιων υπαλλήλων η τάση αυτή υπήρξε πιο έντονη στην Ευρώπη, ιδιαίτερα στην Γερμανία και τη Γαλλία, παρά στην Αμερική.
6. **‘Η πείρα έχει δείξει ότι ο γραφειοκρατικός τύπος διοικητικής οργάνωσης μπορεί, από καθαρά τεχνική άποψη, να επιτύχει το μέγιστο βαθμό απόδοσης’.** Η γραφειοκρατία δίνει λύση στο πρόβλημα της μεγιστοποίησης, όχι μόνο της ατομικής αλλά και της οργανωτικής απόδοσης. (Ζαβλανός, 1998)

Οι περισσότεροι από τους μεγάλους πολύπλοκους οργανισμούς στις Δυτικές χώρες ταξινομούνται σε γραφειοκρατικές. Ο βαθμός όμως και οι μορφές της γραφειοκρατικοποίησης ποικίλουν.

Παρ’ όλα αυτά, για **διάφορους λόγους** που αναφέρονται παρακάτω, η ιδανική της μορφή δεν υλοποιήθηκε ποτέ.

1. Προσπαθεί να πετύχει αυτό που είναι ακατόρθωτο δηλαδή να αποβάλει όλες τις ανεπιθύμητες εξωοργανωτικές επιδράσεις πάνω στη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Στην ιδανική μορφή τα μέλη θα πρέπει να ενεργούν σύμφωνα με τα συμφέροντα του οργανισμού. Αυτό όμως δεν μπορεί να γίνει, γιατί οι υπάλληλοι δεν ζουν μόνο γι’ αυτόν. Φέρνουν μαζί τους μέσα στον οργανισμό όλα τα θετικά και αρνητικά βιώματα της ζωής τους, και έχουν όλων των ειδών τα συμφέροντα που είναι ανεξάρτητα από αυτά του οργανισμού.

2. Η ιδανική μορφή δεν μπορεί να παρακολουθήσει τις απότομες μεταβολές που απαιτούνται για μερικά από τα οργανωτικά καθήκοντα. Η γραφειοκρατική μορφή έχει σχέση με τα σταθερά, στερεότυπα καθήκοντα που αποτελούν τη βάση για την ικανοποιητική απόδοση του οργανισμού. Χωρίς σταθερά καθήκοντα δεν μπορεί να υπάρξει σωστός καταμερισμός εργασίας, προκαθορισμένη απόκτηση δεξιοτήτων και πείρας, ουσιαστικός προγραμματισμός και συντονισμός κ.λπ. Όταν όμως εμφανίζονται μεταβολές, οι οργανισμοί πρέπει να μεταβάλουν τα πράγματά τους όταν οι μεταβολές αυτές είναι συχνές και απότομες, η μορφή του οργανισμού γίνεται τόσο ρευστή που η γραφειοκρατική δομή δεν μπορεί να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί σ' αυτές τις μεταβολές.
3. Η γραφειοκρατία στην ιδανική της μορφή δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της, γιατί τα άτομα που εργάζονται σ' αυτή έχουν στην πλειοψηφία τους μέτριο δείκτη νοημοσύνης, μέτριες γνώσεις και δυνατότητες αντοχής. Όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να σχεδιάζουν για το 'μέσο' άτομο που είναι πιθανό να συναντήσει κανείς στην κάθε θέση και όχι για το 'σούπερμαν'. (Ζαβλανός, 1998)

Η κριτική που ασκήθηκε στη γραφειοκρατική θεωρία του **Weber** αναφέρει ότι ο τρόπος αυτός μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση και μείωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων λόγω του ότι η εργασία είναι τυποποιημένη και μονότονη. Η κατανομή της εργασίας δε βελτιώνει το συναγωνιστικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης η ύπαρξη σαφούς και απόλυτα τυποποιημένης εργασίας δεν συντελεί στην αίσθηση των εργαζομένων ότι ανήκουν σε ένα σύνολο και επομένως δεν βοηθά στην επικοινωνία. Μπορούν να εμφανιστούν συγκρούσεις μεταξύ αρχαιότερων και νεότερων εργαζομένων σε προϋπηρεσία αλλά και ηλικία, δεδομένου ότι οι νεώτεροι θα έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Αυτό δημιουργεί φόβο στους παλαιότερους και μεγαλύτερους για απώλεια της θέσης τους. (Μάντζαρης, 2009)

#### **4.2.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ**

- 1) Η **Τυπική Εξουσία** ενός στελέχους αντλεί την ισχύ της από την θέση που καταλαμβάνει.
- 2) Οι θέσεις στην επιχείρηση θα πρέπει να καταλαμβάνονται με βάση την **απόδοση** και όχι μέσω **κοινωνικών γνωριμιών**.
- 3) Τα **καθήκοντα και 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 Τυπικών Λειτουργικών Διαδικασιών** (Standard Operating Procedures (SOPs)), αλλά και **άτυπων κανόνων** για τον έλεγχο της συμπεριφοράς στο εσωτερικό της οργάνωσης.
- 6) **Δίκαιη** και **ισότιμη** αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων.

### **4.3. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η αναγνώριση της ανάγκης θεώρησης κάθε οργανισμού ως ενιαίου συνόλου και ο προσδιορισμός βασικών αρχών-αξιωμάτων στις οποίες θα στηρίζεται η διοίκησή τους, αποτέλεσαν το κοινό σημείο αναφοράς των θεωρητικών της Λειτουργικής Σχολής της Διοίκησης. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι είναι ο **Henry Fayol** και ο **Chester Barnard**.

#### **4.3.1. HENRY FAYOL (1841-1925): Ο ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Ο **Henry Fayol**, ο οποίος εκπαιδεύτηκε ως μηχανικός στη Γαλλία, κατείχε την ανώτατη θέση του διευθύνοντος συμβούλου μιας μεγάλης γαλλικής εταιρίας ανθρακωρυχείων. Το ενδιαφέρον του επικεντρώθηκε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ολόκληρης της επιχείρησης. Ο Fayol επεδίωξε την εφαρμογή επιστημονικών αρχών στο σύνολο μιας επιχείρησης. Η εργασία του έμεινε γνωστή ως **θεωρία της διαχείρισης** (Administrative Theory). Το γνωστότερο βιβλίο του, *Administration Industrielle et Generale* (1929, Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση), εξακολουθεί να διαβάζεται και θεωρείται κλασικό έργο του μάνατζμεντ. Με αυτό το βιβλίο, ο Fayol συνέβαλε στη θεωρία της διαχείρισης με τέσσερις βασικές παρατηρήσεις:

1. Διέκρινε το επίπεδο επίβλεψης από το επίπεδο διοίκησης, δίνοντας ουσιαστικά μεγαλύτερο κύρος και αναγνώριση στη διοίκηση παρά στην επίβλεψη των εργαζομένων. Αυτός ο διαχωρισμός μεταξύ διοικητικού και λειτουργικού επιπέδου στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, συνέβαλε σημαντικά στην ενίσχυση του ανερχόμενου κύρους του μάνατζερ και στον καθορισμό των λεπτομερειών της σύγχρονης ιεραρχικής οργάνωσης των επιχειρήσεων.
2. Όρισε το έργο των διευθυντικών στελεχών ως λειτουργίες του μάνατζμεντ (functional of management). Αυτές οι λειτουργίες χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα στην ταξινόμηση και αξιολόγηση του μάνατζμεντ. Είναι ο λεγόμενος λειτουργικός ορισμός του μάνατζμεντ (functional definition of management).
3. Ανέπτυξε γενικές αρχές του μάνατζμεντ που χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα από τα διευθυντικά στελέχη. Αυτές οι αρχές προσέφεραν πρακτική βοήθεια στα στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με το πώς πρέπει να ενεργούν.
4. Υποστήριξε ότι στην εφαρμογή αυτών των αρχών απαιτείται ευελιξία και επίσης ότι να νέα στελέχη θα μπορούσαν να διευθύνουν. Πρόκειται για σοβαρή απόκλιση από την άποψη ότι οι μάνατζερ γεννιούνται και δε γίνονται, η οποία αποτελεί ορόσημο της σύγχρονης θεωρίας και πρακτικής του μάνατζμεντ.

Αν και τα σημεία των θεωριών του Taylor και Fayol είναι διαφορετικά, εν τούτοις οι εργασίες και των δύο παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία και η μια συμπληρώνει την άλλη. Ο **Fayol** έστρεψε την προσοχή του στους στις δραστηριότητες του μάνατζερ και διατύπωσε τη διοικητική θεωρία του μάνατζμεντ που βασίζεται σε πέντε λειτουργίες και σε άλλες 14 αρχές. (Montana & Charnov 2002)

##### **4.3.1.1. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΤΑ ΤΟΝ FAYOL**

Υποστήριξε ότι οι δραστηριότητες του Management χαρακτηρίζονται από πέντε συγκεκριμένες και γενικές λειτουργίες. Αυτές δημιουργούν τον Manager και μαζί συνιστούν τον λειτουργικό ορισμό του Management. Ένα άτομο θεωρείται ως Manager όχι επειδή κατέχει τον τίτλο της θέσης, αλλά επειδή οι αρμοδιότητές του αναφέρονται σε διευθυντικές λειτουργίες που κατά την άποψή του πρέπει να αναφέρονται στα παρακάτω:

1. **Προγραμματισμός** : Ο μάνατζερ διατυπώνει τους σκοπούς του οργανισμού, την πολιτική, τις μεθόδους και τον τρόπο με τον οποίο θα εκπληρωθούν αυτοί οι σκοποί.
2. **Οργάνωση** : Ο μάνατζερ προσδιορίζει όλες τις πηγές, δηλαδή άτομα, χρήματα και εξοπλισμό, ομαδοποιεί τα καθήκοντα, αναθέτει υπευθυνότητες και εξουσία και συντονίζει όλες τις δραστηριότητες και πηγές κατά τρόπο αποτελεσματικό, ώστε να εκπληρωθούν οι σκοποί.
3. **Στελέχωση** : Ο μάνατζερ προσδιορίζει τις ανάγκες των ανθρωπίνων πηγών, επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό και παράλληλα το εκπαιδεύει και το αναπτύσσει.
4. **Διεύθυνση ή καθοδήγηση**: Ο μάνατζερ επηρεάζει και καθοδηγεί τους άλλους να εκτελέσουν τα καθήκοντα που είναι αναγκαία για να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού. (Ο μάνατζερ έχει ως σκοπό να αυξήσει την παραγωγικότητα λαμβάνοντας υπόψη τα κίνητρα που θα χρησιμοποιήσει, τον τρόπο επικοινωνίας και το ηγετικό στυλ που θα εφαρμόσει).
5. **Έλεγχος** : Ο μάνατζερ εκτιμά τα αποτελέσματα και τα συγκρίνει με τα αναμενόμενα. Σε περίπτωση αποκλίσεων θα γίνουν οι κατάλληλες διορθώσεις, ώστε να επιτευχθεί σύμπτωση των αποτελεσμάτων με τις προδιαγραφές που καθορίστηκαν στην αρχή.

Ο **Fayol** πίστευε ότι μια εκπαιδευμένη διοικητική ομάδα αποτελεί τη βάση για τη λειτουργία του οργανισμού που γίνεται συνεχώς πολυπλοκότερη. ( Ζαβλανός, 1998)

#### **4.3.1.2. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΤΑ ΤΟΝ FAYOL**

1. **Καταμερισμός εργασίας**: Η εργασία διαχωρίζεται σε βασικά επιμέρους μέρη και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζομένους ή ομάδες εργασίας οι οποίες μπορεί να έχουν ειδικευτεί σε αυτά, με αποτέλεσμα να προκύπτει η λεγόμενη **εξειδίκευση εργασίας** (work specialization).
2. **Εξουσιοδότηση**: Εξουσιοδότηση είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στην επιχείρηση ώστε να επιτυγχάνεται η υπακοή των εργαζομένων. Είναι στενά συνδεδεμένη με την αρμοδιότητα (responsibility), δηλαδή την ευθύνη που προκύπτει από τη χρήση της εξουσιοδότησης. Εξουσιοδότηση και αρμοδιότητα πάνε μαζί, ενώ η μια χωρίς την άλλη οδηγεί σε διοικητική αποτυχία.
3. **Πειθαρχία**: Είναι η επιβολή τιμωρίας για παράλειψη δράσης σύμφωνα με τις επιθυμίες εκείνων που κατέχουν νόμιμη εξουσιοδότηση μέσα στον οργανισμό.
4. **Ενότητα διοίκησης**: Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο μάνατζερ. Πρόκειται για μια απλοποιημένη αντίληψη μιας επιχείρησης που εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και προάγει τη σαφήνεια επικοινωνίας.
5. **Ενότητα κατεύθυνσης**: Ολόκληρη η επιχείρηση θα πρέπει να έχει έναν κοινό στόχο και να προσπαθεί να επιτυγχάνει το στόχο αυτόν σε όλες τις δραστηριότητές της.
6. **Ατομική υπακοή**: Οι στόχοι και τα συμφέροντα της επιχείρησης είναι σημαντικότερα και, επομένως, προηγούνται σε σχέση με τους προσωπικούς στόχους και τα συμφέροντα του ατόμου.
7. **Ανταμοιβή**: Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αμείβεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Στον υπολογισμό των ποσών και των ειδών αμοιβής



πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες: το κόστος διαβίωσης, το γενικό οικονομικό κλίμα και οι συγκεκριμένες επιχειρηματικές συνθήκες, τα προσόντα του εργαζομένου, η προσφορά και η ζήτηση για τους εργαζομένους, καθώς και τα επίπεδα παραγωγικότητας που επιτυγχάνονται.

- 8. Συγκεντρωτισμός:** Η σημασία των υφισταμένων μειώνεται καθώς η επιχειρησιακή εξουσία και η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται στους διευθυντές. Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων και δίνουν λόγο γι' αυτές. Στους υφισταμένους θα πρέπει να εκχωρείται μόνον η απαιτούμενη αρμοδιότητα για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση.
- 9. Διοικητική κλίμακα ιεραρχίας:** Οι μάνατζερ μιας εταιρείας είναι οργανωμένοι σε μια κλιμακωτή ή ιεραρχική αλυσίδα διοίκησης. Η εξουσιοδότηση και η αρμοδιότητα εκχωρούνται από την κορυφή προς τη βάση της κλίμακας ιεραρχίας και μειώνονται όσο κατέρχεται κανείς την κλίμακα της ιεραρχίας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν αρμοδιότητα να ενημερώνουν τους ανώτερους τους στην κλίμακα ιεραρχίας σχετικά με τρέχουσες πληροφορίες για την ολοκλήρωση καθηκόντων. Με τον τρόπο αυτό προκύπτει μια «ιεραρχική» οργάνωση.
- 10. Τάξη:** Οι πόροι μιας επιχείρησης – πρώτες ύλες και εργαζόμενοι – πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση, στο σωστό τόπο και χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους μιας επιχείρησης εξασφαλίζει τη μέγιστη αποδοτικότητα.
- 11. Ισότητα:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι έχουν ίση και δίκαιη μεταχείριση. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους τους εργαζομένους.
- 12. Σταθερότητα προσωπικού:** Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις κρατούν τους καλούς μάνατζερ, και που πρέπει να αποτελεί στόχο για μια επιχείρηση. Το ικανό και επιτυχημένο προσωπικό αποτελεί ζωτικό πόρο για μια επιχείρηση, η στάση της οποίας θα πρέπει να ενθαρρύνει τη μακροπρόθεσμη δέσμευση του στελέχους με αυτή.
- 13. Πρωτοβουλία:** Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων, η οποία ορίζεται ως η επιπλέον εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους για το καλό της επιχείρησης.
- 14. Ομαδικό πνεύμα:** Η διοίκηση πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την εναρμόνιση και τα κοινά ενδιαφέροντα, ώστε να επιτυγχάνονται καλές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Τέλος ο H. Fayol αναφέρθηκε και στις **δεξιότητες** που πρέπει να χαρακτηρίζουν τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, οι οποίες είναι αναγκαίο να αποκτώνται και να βελτιώνονται συνεχώς μέσω της ειδικής διοικητικής **εκπαίδευσης** και **επιμόρφωσης**. Υποστήριξε ότι οι απαραίτητες δεξιότητες για κάθε διοικητικό στέλεχος είναι οι φυσικές, οι πνευματικές, οι διανοητικές, οι εκπαιδευτικές, οι τεχνικές και η εμπειρία σε σχετικές εργασίες. (Montana & Charnov 2002)

#### **4.3.2. HARRINGTON EMERSON**

Ο **H. Emerson** αμερικανός οικονομολόγος, ήταν μαθητής και συνεργάτης του Taylor και θεωρείται μαζί με τον H. Fayol συνθεμελιωτής της επιχειρησιακής επιτελικής θεωρίας. Κατ' αυτόν «ο επιτελής προγραμματίζει και αναπτύσσει μεθόδους, ενώ το διοικητικό όργανο εκτελεί την απόφαση, η οποία θεμελιώνεται στο πρόγραμμα».

Επίσης ήταν από τους πρώτους που συνέδεσαν την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα, διατυπώνοντας τις παρακάτω 12 αρχές:

1. **Μελέτη του επιδιωκόμενου σκοπού**
2. **Ανάγκη ύπαρξης ενός κοινού φορέα για όλα τα ζητήματα**
3. **Ύπαρξη ενός ειδικού επαγγελματικού συμβούλου και οργανωτή**
4. **Η πειθαρχία αποτελεί θεμελιώδη συνισταμένη της αποδοτικότητας**
5. **Ύπαρξη δίκαιας και τίμιας συμπεριφοράς από όλους**
6. **Αποτελεσματικό λογιστικό σύστημα για την αποκάλυψη των αδύνατων σημείων της επιχειρηματικής δράσης**
7. **Επικράτηση της τάξης σε όλα τα επίπεδα δράσης**
8. **Δημιουργία και πιστή εφαρμογή προτύπων απόδοσης στην εργασία**
9. **Ύπαρξη ευνοϊκών και θετικών συνθηκών περιβάλλοντος**
10. **Χρήση υποδειγματικών μεθόδων λειτουργίας**
11. **Λειτουργία βάσει σαφών και γραπτών αρχών λειτουργίας**
12. **Οι αμοιβές της εργασίας θα πρέπει να διαμορφώνονται βάσει απόδοσης.**

Τέλος, σημαντική είναι η συμβολή του στην βελτίωση της αποδοτικότητας και οι αρχές που καθιερώθηκαν από αυτόν στο παραπάνω θέμα ακολουθούνται και σήμερα. Τόνισε επίσης την ανάγκη ύπαρξης ισχυρής Ηγεσίας, της οποίας ρόλος εκτός των άλλων θα είναι ο συμβιβασμός των συγκρούσεων και αντιθέσεων μεταξύ των διαφόρων μερών. (Μάντζαρης,2009)

#### **4.3.3. CHESTER BARNARD (1886-1961): Η ΘΕΩΡΙΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

Ένας άλλος επιστήμονας που συνεισέφερε στην σχολή συμπεριφοράς ήταν ο **Chester Barnard**, συγγραφέας και εν ενεργεία στέλεχος, ο οποίος μετέπειτα έγινε πρόεδρος της New Jersey Bell. Στο έργο του *The Functions of the Executive* («Τα καθήκοντα του στελέχους», 1938) υποστήριξε ότι οι άνθρωποι ιδρύουν επιχειρήσεις για την επίτευξη κοινών στόχων και ανέφερε τη «συλλογική προσπάθεια» ως κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης και την αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ. Προσπάθησε επίσης να στρέψει την προσοχή του μάνατζμεντ στην υποκίνηση, τη λήψη αποφάσεων, την αποτελεσματική επικοινωνία και τη σημασία των στόχων.

Ο **Barnard** διατύπωσε τη **θεωρία αποδοχής της εξουσίας**, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι καθορίζουν αν μια εντολή της διοίκησης είναι λογική και αποδεκτή. Με την έρευνά του, προσπάθησε να αποδείξει ότι μόνο οι εντολές που θεωρούνται αποδεκτές υπό το πρίσμα των ατομικών στόχων και των προσωπικών συμφερόντων γίνονται δεκτές. Κατά συνέπεια, η αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ εξαρτάται από την αποδοχή της νομιμοποίησής της από τον εργαζόμενο. Στην πραγματικότητα, ο **Barnard** όρισε εκ νέου την πηγή της εξουσίας του μάνατζερ: η εξουσία του δεν απέρρεε από τη θέση του αλλά από την αποδοχή του από τους εργαζόμενους. Ο **Barnard** είδε ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού βασίζεται στην καλή αλληλεπίδραση και τη συνεργασία όλων. Κατά τον **Barnard** οι λειτουργίες του στελέχους είναι δύο:

1. Τα στελέχη πρέπει να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων.
2. Τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη διατύπωση των σκοπών του οργανισμού και την παρακίνηση των υπαλλήλων προς την εκπλήρωση αυτών των σκοπών.

Ο **Barnard** έγραψε ακόμη για τον πρωταρχικό ρόλο του **ηγέτη** ο οποίος διαμορφώνει και διαχειρίζεται αξίες υφισταμένων. Έτσι, έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην

ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων και έφερε σε αντιπαράθεση τον εξουσιαστικό ηγέτη που χειραγωγεί και διευθύνει τα πάντα με τον ηγέτη που διαμορφώνει αξίες και πίστη στον οργανισμό. Ο **Barnard** ήταν το πρώτο άτομο που είδε τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας στο μάνατζμεντ. (Montana & Charnov 2002)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Στα πλαίσια της κλασικής προσέγγισης της διοίκησης, υποστηρίχθηκε ότι το κλειδί για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών είναι η ορθολογική οργάνωση της εργασίας και του οργανισμού με καθορισμένες σχέσεις εξουσίας και η άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης με γνώμονα βασικές αρχές της επιστήμης. Το ενδιαφέρον ήταν έτσι, κύρια προσανατολισμένο στην **εργασία** και στη **μηχανιστική αντιμετώπιση των εργαζομένων**, για τα οποία ασκήθηκε αυστηρή κριτική από επιστήμονες και ερευνητές που στη συνέχεια έστρεψαν την προσοχή τους περισσότερο στην **κατανόηση των εργαζομένων** και στις **ανθρώπινες σχέσεις** που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο τέλος της δεκαετίας του 1920 και στις αρχές του 1930, το ενδιαφέρον στράφηκε στην έρευνα των διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και κατά συνέπεια την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η ανάλυση των ατομικών χαρακτηριστικών και αναγκών, οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στις ομάδες εργασίας, η δυναμική των ομάδων, η κοινωνιολογική προσέγγιση της εργασίας είναι τα θέματα που απασχόλησαν τους επιστήμονες οι οποίοι προσεγγίζουν τη διοίκηση των επιχειρήσεων από την ανθρώπινη πλευρά τους. Τα βασικά χαρακτηριστικά της περιόδου αυτής, τα οποία και οδήγησαν στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση, είναι: η αναγνώριση των αδυναμιών της μηχανιστικής κλασικής προσέγγισης να επιλύσει τα προβλήματα της ανθρώπινης συνεργασίας μέσα σε επιχειρήσεις που συνεχώς μεγεθύνονταν και εκσυγχρονίζονταν, οι απαιτήσεις των εργαζομένων για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και για ποιότητα εργασιακής ζωής, οι απαιτήσεις των διοικήσεων των επιχειρήσεων για βελτίωση της προσφερόμενης ποιοτικά εργασίας και γενικά ο ταχύς ρυθμός αλλαγών, στοιχεία που χαρακτήριζαν το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον των οικονομικών οργανισμών.

Στα πλαίσια της ανθρωπιστικής προσέγγισης της διοίκησης των επιχειρήσεων, αναπτύχθηκαν **4 βασικές τάσεις** που διαμόρφωσαν τις αντίστοιχες θεωρητικές σχολές:

**1. Οι πρόδρομοι της ανθρώπινης συμπεριφοράς**, που χρησιμοποιούν τις μεθόδους της επιστήμης της Ψυχολογίας, για να ερμηνεύσουν την ατομική συμπεριφορά του εργαζομένου, με πρωτεργάτη τον **Hugo Munsterberg**, τον πατέρα της βιομηχανικής ψυχολογίας.

**2.** Οι έρευνες και μελέτες του **Hawthorne**, που ασχολήθηκαν με την κοινωνιολογική διάσταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς και ειδικότερα με τη συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά είναι μέλη ομάδων εργασίας. Η ομάδα των καθηγητών του Harvard, **Elton Mayo** και **F. Roethlisberger**, ασχολήθηκαν με τα πειράματα αυτά.

**3. Η κίνηση των Ανθρώπινων Σχέσεων**, που χρησιμοποιεί τα πορίσματα της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, για να βοηθήσουν την ατομική προσπάθεια μέσα στα πλαίσια της ομάδας. Βασικοί εκπρόσωποι της κίνησης αυτής είναι ο **Douglas Mc Gregor** και **Abraham Maslow**.

**4. Η Σχολή της Επιστήμης της Συμπεριφοράς**, που χρησιμοποίησε την επιστημονική έρευνα για την ανάπτυξη θεωριών σχετικών με την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Οι **Rensis Likert** και **Chris Argyris** είναι δύο από τους κύριους εκπροσώπους της σχολής αυτής. (Πετρίδου, 2001)

## 5.1. ΟΙ ΠΡΟΔΡΟΜΟΙ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ενώ το ενδιαφέρον των επιστημόνων στις αρχές του 20ού αιώνα ήταν στραμμένο στην επιστημονική οργάνωση της εργασίας και των επιχειρήσεων, λίγο αργότερα, επιστήμονες από άλλες περιοχές, κυρίως ψυχολόγοι, αλλά και επιχειρηματίες, ασχολήθηκαν με προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι εργαζόμενοι ως άνθρωποι στις βιομηχανίες και ακόμη με την ερμηνεία της εργασιακής τους συμπεριφοράς. Ο Γερμανός καθηγητής ψυχολογίας στο Harvard, **Hugo Munsterberg**, η πολιτική επιστήμονας **Mary Parker Follett**, ο ψυχολόγος **Walter Dill Scott** και οι βιομήχανοι **Henry Ford** και **S. Rowntree** αποτελούν τους πρόδρομους της βιομηχανικής ψυχολογίας και έθεσαν τις βάσεις για την ανθρωπιστική προσέγγιση στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

### 5.1.1. HUGO MUNSTERBERG (1863-1916)

Γεννήθηκε και σπούδασε ψυχολογία και ιατρική στη Γερμανία. Το 1892 βρίσκεται στο Harvard όπου διδάσκει βιομηχανική ψυχολογία και ασχολείται με την πειραματική ψυχολογία και τις πρακτικές εφαρμογές της στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Το 1913 εξέδωσε το βιβλίο «Psychology and Industrial Efficiency», όπου περιγράφει 3 τρόπους με τους οποίους οι ψυχολόγοι μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της βιομηχανικής εργασίας: ο πρώτος τρόπος, που βρίσκεται κοντά στις θέσεις του επιστημονικού «Μάνατζμεντ», αναφέρεται στη μελέτη της εργασίας από ψυχολόγους, ώστε να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για τις συγκεκριμένες εργασίες. Ο δεύτερος τρόπος αφορά στη μελέτη των προσωπικών ψυχολογικών συνθηκών, κάτω από τις οποίες ο εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει το μέγιστο. Ο τρίτος τρόπος περιλαμβάνει στρατηγικές με τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους, ώστε να συμπεριφέρονται με τρόπους που η διοίκηση της επιχείρησης επιθυμεί. Οι ιδέες και οι μέθοδοι που παρουσίασε ο **Munsterberg** για να βοηθήσουν στην αποτελεσματική διοίκηση, περιλαμβάνονται στον κλάδο της βιομηχανικής ψυχολογίας, τη μελέτη δηλαδή της ανθρωπίνης συμπεριφοράς στην εργασία και γι' αυτό δίκαια θεωρείται ως **ο πατέρας της βιομηχανικής ψυχολογίας**. (Montana & Charnov 2002)

### 5.1.2. MARY PARKER FOLLET (1868-1933): ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η **Mary Parker Follet**, από τις ελάχιστες γυναίκες κλασικές θεωρητικούς του μάνατζμεντ, ασχολήθηκε τη δεκαετία του 1920 με τον τρόπο με τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη αντιμετώπιζαν τις συγκρούσεις. Θεωρούσε ότι τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη επέλεγαν έναν ολέθριο τρόπο χειρισμού των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Με τις έρευνες και τα έργα της πρότεινε τη μέθοδο συνεργασίας για την επίλυση προβλημάτων συνιστώντας συμβιβαστικές λύσεις. Μια από τις πιο επίμονες συμβουλές της προς τη διοίκηση ήταν «μην υπερβάλλεται στην επίβλεψη των εργαζομένων», τακτική που την αποκαλούσε «αφεντικοκρατία» ενώ η άποψή της θα γινόταν γνωστή ως μικρομάνιατζμεντ. Πίστευε ότι οι εργαζόμενοι ήταν σε θέση να αναγνωρίζουν τη λογική ή το «νόμο της κατάστασης» που εμπεριέχεται σε μια απαίτηση της διοίκησης και να συμμορφώνονται ανάλογα. Καθήκον της διεύθυνσης είναι να διατυπώνει λογικές απαιτήσεις, αλλά να μη δίνει υπερβολικά πολλές εντολές. Το έργο της αποτελεί τη βάση των σύγχρονων μεθόδων επίλυσης προβλημάτων και αναγνωρίζεται και σήμερα. Ορισμένοι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι εάν ο Frederick Taylor είναι ο «πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ», τότε η **Mary Parker Follet** είναι η «μητέρα». (Montana & Charnov 2002)

### 5.1.3. WALTER DILL SCOTT (1869-1955)

Ο **Scott**, καθηγητής ψυχολογίας στο Northwestern University στις Η.Π.Α. ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη χρησιμοποίηση των ψυχολογικών θεωριών από τη διαφήμιση και με την εφαρμογή της ψυχολογίας στην επιλογή του προσωπικού. Ανάμεσα σε πολλά συγγράμματα που έγραψε διακρίνονται τα: «Influencing Men in Business» και το «Personal Management: Principles, Practices and Point».

### 5.1.4. HENRY FORD (1863-1947): ΠΡΩΤΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΤΗΣ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο **Henry Ford** είναι αμερικανός, ιρλανδικής καταγωγής, ιδρυτής της ομώνυμης βιομηχανίας κατασκευών μηχανών. Αναφέρεται ως πρωτεργάτης και θεμελιωτής βασικών αρχών Οργάνωσης και Διοίκησης στην εποχή του, κάτι που κατέστησε την επιχείρησή του μια από τις μεγαλύτερες στον κόσμο. Σε ηλικία 33 ετών κατασκεύασε το Quadricycle, αυτοκίνητο με μηχανή 4 ίππων που ήταν η αρχή της πετυχημένης παρουσίας του στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Το 1903 ίδρυσε την εταιρία Ford Motor με δανεικά χρήματα από τους πολίτες του Detroit. Το 1908 παρουσίασε το περίφημο μοντέλο T το οποίο κατασκευαζόταν για 19 χρόνια.

Μεγάλο ενδιαφέρον έδωσε ο **Ford** στα θέματα προσωπικού και στην επίδραση των αμοιβών στην βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Αν και αντιπαθούσε τους εργαζόμενους και τα συνδικάτα ιδιαίτερα, οι αμοιβές που πλήρωνε στους εργαζόμενους ήταν για την εποχή του πολύ υψηλά (5 δολάρια την ημέρα) αναγνωρίζοντας ότι η αμοιβή αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της απόδοσής τους αλλά και ότι βελτιώνοντας το εισόδημα των εργαζομένων αποκτά πελατεία.

Το 1914 μάλιστα οργάνωσε στην επιχείρησή του τμήμα προσωπικού, το οποίο ονόμασε «κοινωνιολογικό τμήμα». Οι **βασικές αρχές** της φιλοσοφίας του ήταν:

- **Οικονομία στην παραγωγική διαδικασία, τόσο σε υλικά όσο και σε χρόνο, εργασία, χώρο, μέσα κτλ.**
- **Επιλογή προσωπικού ανάλογα με τις ανάγκες και απαιτήσεις της θέσης εργασίας.**
- **Μόρφωση και επιμόρφωση του προσωπικού σε θέματα μεθόδων παραγωγής και αποτελεσματικότητας στο χώρο εργασίας.**
- **Αυστηρά προγραμματισμένη εργασία**
- **Εφαρμογή της μεθόδου 3S (Simplification – Specification – Standardization, δηλ. Απλοποίηση – Εξειδίκευση – Τυποποίηση) στην παραγωγική διαδικασία για προϊόντα μαζικής παραγωγής**
- **Εφαρμογή του συστήματος παραγωγής σε κυλιόμενη ταινία (συνεχούς ροής παραγωγής) το οποίο αν και δεν το εφεύρε ο ίδιος, όμως το ανέπτυξε και το βελτίωσε.**

Η μεγαλοφυΐα του **Ford** έγκειται στο γεγονός ότι κατόρθωσε να εφαρμόσει καινοτόμες αρχές παραγωγής, που μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα κατέστησαν την επιχείρησή του τεράστια και παγκόσμια γνωστή. Ήταν και από τους πρώτους που εφάρμοσαν την εργασία των πέντε ημερών στις ΗΠΑ. (Μάντζαρης,2009)

### 5.1.5. SEEBOHM ROWNTREE (1871-1954)

Ο **Rowntree**, ήταν βρετανός βιομήχανος, ο οποίος δουλεύοντας ως χημικός και αργότερα ως «διευθυντής εργασίας» και πρόεδρος στην οικογενειακή

σοκολατοβιομηχανία, εφάρμοσε πολλές νεωτεριστικές ιδέες δείχνοντας ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζομένους. Ανέπτυξε πολλά προγράμματα που στόχευαν στη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων από υλική και ανθρωπιστική σκοπιά, όπως: ιατρικό τμήμα στο χώρο εργασίας, εκπαίδευση σε ημερήσιο σχολείο για όσους δεν το είχαν τελειώσει, εβδομάδα πέντε ημερών, συμμετοχή στα κέρδη, επίδομα ανεργίας, καντίνες και απασχόληση βιομηχανικών ψυχολόγων για την αντιμετώπιση των εργασιακών θεμάτων.

Οι βασικές αρχές που χαρακτήριζαν τη διοικητική σκέψη του **Rowntree** είναι:

1. Οποιαδήποτε και αν είναι τα κίνητρα που υποκινούν τα άτομα στην εργασία τους, ο βασικός σκοπός τους θα πρέπει να είναι η προσφορά τους προς την κοινότητα
2. Η βιομηχανία είναι το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο άνδρες και γυναίκες κερδίζουν τη ζωή τους και έχουν το δικαίωμα να περιμένουν μια άξια ζωή για να ζήσουν.

Είναι ενδιαφέρον το πόσο πολύ οι απόψεις του **Rowntree**, τις οποίες διατύπωσε την περίοδο 1914-1936, ταιριάζουν με τις σημερινές επιταγές της Οργανωσιακής Θεωρίας και της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Γι' αυτούς τους λόγους δίκαια αναφέρεται ο **Rowntree** ως ο μεγαλύτερος πρωτοπόρος του βρετανικού κινήματος της διοίκησης. (Πετρίδου, 2001)

#### **5.1.6. ELTON MAYO (1880-1949)**

Ο **Elton Mayo** ήταν ένας Αυστραλός κοινωνιολόγος στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια, τον οποίο κάλεσε ως σύμβουλο μια κλωστοϋφαντουργία της Φιλαδέλφειας. Η διοίκηση αυτής της εταιρίας είχε προσλάβει προηγουμένως ένα μηχανικό οργάνωσης, στον οποίο ανέθεσε να διεξαγάγει μερικές επιστημονικές μελέτες μάνατζμεντ σύμφωνα με τις αρχές του Frederick W. Taylor και των συνεργατών του. Μετά τις μελέτες εφαρμόστηκαν νέες μέθοδοι εργασίας, χωρίς όμως αποτέλεσμα. Όχι μόνο δεν υπήρξε βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας, αλλά και η εναλλαγή εργαζομένων προς το σύνολο του προσωπικού σε ένα μόνο τμήμα, το κλωστήριο, ήταν μεγαλύτερη από 250 τοις εκατό το χρόνο. Η δυσαρέσκεια των εργαζομένων ήταν μεγάλη και όλες οι προσπάθειες εφαρμογής του επιστημονικού μάνατζμεντ απέτυχαν. Ο Mayo συνομίλησε με τους εργαζομένους αυτού του προβληματικού τμήματος της εταιρίας και παρατήρησε δύο προβλήματα, το ένα προφανές και το άλλο όχι και τόσο προφανές. Οι εργαζόμενοι παραπονούνταν για πόνους στα πόδια εξαιτίας του χαρακτήρα και του ρυθμού της εργασίας. Αυτό ήταν ένα εύκολα αντιληπτό πρόβλημα κούρασης, για την αντιμετώπιση του οποίου ο **Mayo** συνέστησε στη διοίκηση να αυξήσει τα διαλείμματα για ξεκούραση και να διαθέσει ένα χώρο γ' αυτόν τον σκοπό με πρόχειρα κρεβάτια για τους εργαζομένους. Η διοίκηση δέχτηκε και υλοποίησε αυτές τις υποδείξεις, με αποτέλεσμα μια αύξηση της παραγωγικότητας και μια μείωση του ρυθμού εναλλαγής προσωπικού. Κατά τις συζητήσεις του όμως με τους εργάτες, ο **Mayo** άκουσε και κάπως πιο αόριστα παράπονα. Οι εργαζόμενοι εξέφραζαν την αποκαρδίωσή τους λόγω του ότι δεν θεωρούσαν την εργασία τους πολύ σπουδαία, γεγονός το οποίο επηρέαζε αρνητικά την αυτοεκτίμησή τους. Βλέποντας τις συνθήκες εργασίας τους, ο Mayo χαρακτήρισε τους εργαζόμενους «ερημίτες» επειδή είχαν ελάχιστη προσωπική επαφή με άλλους, δεν είχαν την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα και δε μπορούσαν να βασίζονται σε άλλους. Κατάλαβε ότι η απουσία του αισθήματος συμμετοχής σε ομάδα είχε υπονομεύσει εντελώς τις προσπάθειες του επιστήμονα του μάνατζμεντ. Αργότερα, άρχισε να αναρωτιέται μήπως οι βελτιώσεις που πραγματοποιήθηκαν μετά τις δικές του συμβουλές δεν ήταν αποτέλεσμα της αύξησης των διαλειμάτων και της παροχής κρεβατιών, αλλά των αλλαγών των αισθημάτων των εργατών, αφού οι συνεντεύξεις του και το ενδιαφέρον του έδειχναν

ότι τους είχαν ενώσει σε ομάδα. Έπειτα από αυτή την εργασία στο κλωστοϋφαντουργείο, ο Mayo έγινε μέλος του διδακτικού προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Harvard. Τον Απρίλιο του 1927, ξεκίνησε με συνεργάτες του τις Μελέτες Hawthorne, το γνωστότερο ερευνητικό έργο για τις ανθρώπινες σχέσεις στο μάνατζμεντ. Αυτές οι μελέτες έγιναν στις εγκαταστάσεις **Hawthorne** της Western Electric Company, στα προάστια του Σικάγο, με αρχικό αντικείμενο έρευνας τις εργάτριες του τμήματος ηλεκτρονόμων. Αυτές οι εργάτριες μεταφέρθηκαν σε μια απομονωμένη περιοχή του εργοστασίου και υποβλήθηκαν σε διαφορετικές εντάσεις φωτισμού για να διαπιστωθούν οι καλύτερες δυνατές συνθήκες φωτισμού για τη διευκόλυνση της παραγωγικότητας. Δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργατριών: η μια, η «**ομάδα ελέγχου**», εργαζόταν σε σταθερές συνθήκες φωτισμού, ενώ η άλλη σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Τα αποτελέσματα των πειραμάτων εξέπληξαν σε μεγάλο βαθμό τους ερευνητές. Ανεξάρτητα από τη μεταβολή της έντασης του φωτισμού, η παραγωγή αυξανόταν. Φαινόταν ότι δεν υπήρχε καμία στενή σχέση μεταξύ του φωτισμού και της παραγωγικότητας. Οι ερευνητές όμως αποφασισμένοι να βρουν τις αιτίες για την αύξηση της παραγωγικότητας, αποφάσισαν να πάρουν συνεντεύξεις από όλες τις εργάτριες. Διαπίστωσαν τότε ότι η παραγωγικότητα αυξήθηκε επειδή:

- Ο χώρος των πειραμάτων ήταν ευχάριστος για εργασία.
- Η σχέση μεταξύ των εργατριών και του επόπτη ήταν πιο χαλαρή για την ομάδα των εργατριών κατά τη διάρκεια των πειραμάτων.
- Οι εργάτριες ανταποκρίθηκαν στο γεγονός ότι συμμετείχαν σε ένα σημαντικό πείραμα.
- Η εμπειρία της συμμετοχής στο πείραμα φάνηκε ότι δημιούργησε αυξημένο αίσθημα ταυτότητας και συμμετοχής στην ομάδα.

Ο **Mayo** και οι συνάδελφοί του κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι και οι άλλοι παράγοντες, διαφορετικοί από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, έχουν τη δύναμη να βελτιώνουν την παραγωγή. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η ψυχολογία κάθε ατόμου και έπειτα από πολλές ακόμη έρευνες ονομάστηκαν παράγοντες ανθρώπινων σχέσεων. Τα πειράματα **Hawthorne** αποκάλυψαν τη σημασία των κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων των εργαζομένων, καθώς και την ανάγκη όχι μόνο δημιουργίας μιας «**παραγωγικής μηχανής**» τύπου Taylor αλλά και ενασχόλησης με τις κοινωνικές αξίες της επιχείρησης. Γι' αυτό τον λόγο, ο μάνατζερ πρέπει να κατανοήσει, όχι μόνο τις μεθόδους ανάλυσης εργασίας και βελτίωσης της παραγωγικότητας που προτείνει η επιστήμη του μάνατζμεντ, αλλά και τις ικανότητες ανθρώπινων σχέσεων. (Montana & Charnov 2002)

## **5.2. ΠΕΙΡΑΜΑΤΑ HAWTHORNE (HAWTHORNE STUDIES)**

Την περίοδο 1924-1932, το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνητών της Αμερικής σε συνεργασία με την εταιρία Western Electric του Σικάγο, άρχισαν μια σειρά ερευνών με σκοπό τη **διερεύνηση της σχέσης του ανθρώπου με την εργασία**. Ήμειναν γνωστές ως «**Hawthorne Studies**» επειδή έλαβαν χώρα στο εργοστάσιο Hawthorne της W. Electric. Οι κύριοι συντονιστές των πειραματικών αυτών ερευνών ήταν ο Αυστραλός κοινωνιολόγος **Elton Mayo** και οι συνεργάτες του: F.I. Roethlisberger, M.L. Warner, T.N. Whitehead και G.E. Turner όπως επίσης και άλλοι 75 ερευνητές που εργάστηκαν με 10.000 υπαλλήλους της Western Electric.

Τα πειράματα είχαν ξεκινήσει στην αρχή χωρίς την εποπτεία του **Mayo** και των **συνεργατών** του και ήταν στραμμένα κυρίως στη διερεύνηση της επίδρασης



εξωτερικών παραγόντων του φυσικού περιβάλλοντος (όπως φωτισμός) στην απόδοση των εργαζομένων. Παράδοξα όμως αποτελέσματα, όπως η συνεχής βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων κάτω από καλύτερες αλλά και από δυσμενέστερες ακόμη συνθήκες φωτισμού, τα οποία δεν μπορούσαν να ερμηνεύσουν, αποκάρδιωσαν τους ερευνητές και ήταν έτοιμοι να σταματήσουν τα πειράματα. Όμως, το 1927 ο **Elton Mayo**, ο οποίος είχε δουλέψει σε ένα παρόμοιο τριετές ερευνητικό πρόγραμμα σε κλωστοϋφαντουργία στην Πενσυλβανία, ανέλαβε να ολοκληρώσει τις έρευνες στην Western Electric Company.

Τα πειράματα Hawthorne, με τα οποία του το όνομα του Mayo θα είναι πάντα συνδεδεμένο, μπορούν να διαιρεθούν σε τρεις ομάδες: τις **μελέτες δοκιμών αίθουσας**, τις **μελέτες συνεντεύξεων** και τις **μελέτες παρατηρήσεων**.

Οι **μελέτες των δοκιμών-αίθουσας**, γνωστές ως **Relay Room experiments** διενεργήθηκαν στο διάστημα 1927-1932 και διερευνούσαν τη σχέση της απόδοσης των εργαζομένων με τις μεταβολές όχι μόνο στο φωτισμό αλλά και σε άλλες συνθήκες εργασίας. Έτσι, απομονώθηκε μια πενταμελής πειραματική ομάδα γυναικών-εργατριών, οι οποίες δούλευαν σε ιδιαίτερο χώρο, το **Relay Assembly Test Room** και στις οποίες μετρούσαν την παραγωγικότητα τους ενώ άλλαζαν συνεχώς τις συνθήκες εργασίας τους. Οι μεταβολές που οι συνδυασμοί τους αφορούσαν στις εργασιακές συνθήκες της πειραματικής αυτής ομάδας ήταν ο φωτισμός, η θερμοκρασία, η υγρασία, τα συστήματα αμοιβής (πρόσθετη ομαδική αμοιβή ή αμοιβή με το κομμάτι), διαλείμματα εργασίας, θέσπιση του Σαββάτου ως αργίας και άλλα κίνητρα.

Οι βασικές υποθέσεις της έρευνας που έπρεπε να επιβεβαιωθούν από τα πειράματα ήταν οι αλλαγές που θα βελτίωναν τις εργασιακές συνθήκες θα επηρέαζαν θετικά την απόδοση των εργατριών, ενώ οι αρνητικές αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες αν θα επηρέαζαν αρνητικά την απόδοση των εργατριών. Η ερευνητική ομάδα του **Mayo** αφιέρωνε πολύ χρόνο στις συζητήσεις με την πειραματική ομάδα για τις αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες που επρόκειτο να γίνουν. Παρατήθηκε λοιπόν ότι η παραγωγή αυξανόταν κάθε φορά που γινόταν μια θετική αλλαγή και όταν ζητήθηκε από τις εργάτριες να επιστρέψουν στις αρχικές εργασιακές συνθήκες, δηλαδή σε δυσμενέστερες καταστάσεις και πάλι παρατηρήθηκε αύξηση στην απόδοσή τους κατά 25%.

Αυτό προκάλεσε, όπως είναι φυσικό, την έκπληξη των ερευνητών, οι οποίοι κατέληξαν σε συμπεράσματα όπως: η **αύξηση της παραγωγικότητας και η ικανοποίηση από την εργασία δεν προέρχονται κύρια από οικονομικούς παράγοντες ή από οποιαδήποτε βελτίωση στις εργασιακές συνθήκες, αλλά από κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες όπως η αυτοεκτίμηση, η συνεκτικότητα της ομάδας και το υψηλό ηθικό της, η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει σε κάποια ομάδα.**

Ένα ακόμα συμπέρασμα που έχει ενδιαφέρον από την πλευρά της μεθοδολογίας της έρευνας, είναι η έννοια του **Hawthorne, effect**, δηλαδή η διαπίστωση ότι τα άτομα όταν βρίσκονται κάτω από παρατήρηση είναι ενδεχόμενο να βελτιώσουν την απόδοσή τους (ή να δείξουν πλασματικές βελτιώσεις οι ελεγχόμενες μεταβλητές) επειδή ακριβώς έγιναν αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής από τους μελετητές και όχι επειδή επέδρασε κάποια μεταβλητή, όπως για παράδειγμα η μεταβολή κάποιων εργασιακών συνθηκών.

Οι **μελέτες συνεντεύξεων**. Κατά το διάστημα 1928-1931, παράλληλα με τις μελέτες δοκιμών-αίθουσας, οι ερευνητές πήραν συνεντεύξεις από 20.000 εργαζομένους, προκειμένου να προσδιορίσουν ποιες από τις μεταβλητές του εργασιακού

περιβάλλοντος τους άρεσαν, ώστε να τις μεταβάλλουν για να αυξηθεί έτσι η παραγωγικότητά τους. Από τις συνεντεύξεις αυτές έγινε φανερό ότι δεν επηρέαζαν την ικανοποίησή τους από την εργασία οι εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος αυτές καθ' αυτές, όπως ο φωτισμός, τα διαλείμματα, τα γεύματα, οι ώρες εργασίας, αλλά καθοριστικό παράγοντα επηρεασμού έπαιζαν οι **αντιλήψεις** που αυτοί είχαν για το αν οι μεταβολές των συνθηκών ήταν αυτές που **τους ταίριαζαν**. 'Η επιθυμία να έχει κανείς καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του, το ονομαζόμενο ανθρωπινό ένστικτο συνεργασίας, πολύ εύκολα παραμερίζει το απλό προσωπικό συμφέρον και την επιχειρηματολογία της λογικής στην οποία στηρίζονται πολλές εξωπραγματικές αρχές του «**Μάνατζμεντ**»' έγραψε ο **Mayo** στο βιβλίο του «Social Problems of an Industrial Civilisation». Δηλαδή πάλι ο ψυχοσυναισθηματικός κόσμος των εργαζομένων επηρέαζε τη διάθεσή τους για απόδοση και τελικά την παραγωγικότητά τους. Έτσι και οι μελετητές συνεντεύξεων κατέληξαν στα ίδια συμπεράσματα με τις μελέτες δοκιμών-αίθουσας.

Παρόλα αυτά, συνέχισαν οι ερευνητές τις έρευνες **Hawthorne** και με τις **μελέτες παρατηρήσεων**, γνωστές ως Bank Wiring Observation Room Study στο διάστημα 1931-1932, με σκοπό να παρατηρήσουν και να καταγράψουν τη συμπεριφορά μιας ομάδας εργαζομένων. Τα συμπεράσματα από τις παρατηρήσεις αυτές ήταν:

- 1) Υπάρχει σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που σχετίζεται με την εργασία τους.
- 2) Οι ομάδες εργασίας αποτελούν μια σύνθετη κοινωνική οργάνωση με τους δικούς της κανόνες συμπεριφοράς και συναισθηματικής αποδοχής που βρίσκονται πιο πάνω από τους κανόνες που επιβάλλει η τυπική οργάνωση.
- 3) Οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την ανθρωπίνη συμπεριφορά είναι εκείνοι που απορρέουν από τη συμμετοχή των εργαζομένων σε κοινωνικές ομάδες, διότι μέσω αυτών ικανοποιούνται οι υποκειμενικές τους ανάγκες.
- 4) Το εργοστάσιο, εκτός από την οικονομική του διάσταση, αποκτά και κοινωνική και η διοίκησή του θα πρέπει να στηριχθεί σε κοινωνιολογικές έννοιες της ομαδικής συμπεριφοράς.

**Τα αποτελέσματα των ερευνών του Hawthorne άλλαξαν ριζικά τον προσανατολισμό της Διοικητικής Σκέψης που επικρατούσε μέχρι εκείνη την εποχή. Σε αντίθεση με τις μηχανιστικές απόψεις και την εξατομίκευση της εργασίας που χαρακτήριζε την κλασική προσέγγιση, τα Hawthorne Studies έδειξαν ότι η προσπάθεια της κοινωνιολογικής διάστασης της εργασίας είναι ισχυρότεροι παράγοντες της παραγωγικότητας της εργασίας.**

1. Η εργασία είναι μια ομαδική δραστηριότητα.
2. Ο κοινωνικός κόσμος του ενήλικα στρέφεται κυρίως γύρω από την εργασία.
3. Η ανάγκη για αναγνώριση, ασφάλεια και το αίσθημα του ανήκειν είναι σημαντικότερη από την παραγωγικότητα των εργαζομένων απ' ό,τι οι φυσικές εργασιακές συνθήκες.
4. Ένα παράπονο δεν είναι μια αντικειμενική αφήγηση γεγονότων μόνον, είναι ένα σύμπλωμα που δηλώνει αναστάτωση στη θέση και στο κύρος του ατόμου.
5. Ο εργαζόμενος είναι ένα άτομο του οποίου οι διαθέσεις και η αποτελεσματικότητα ρυθμίζονται από τις κοινωνικές απαιτήσεις.
6. Οι άτυπες ομάδες ασκούν ισχυρούς κοινωνικούς ελέγχους στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.
7. Η ομαδική συνεργασία δεν συμβαίνει τυχαία. Πρέπει να προγραμματίζεται. Αν επιτευχθεί, οι εργασιακές σχέσεις μέσα σ' έναν οργανισμό αποκτούν ισχυρή συνοχή.

*Βασικά συμπεράσματα από τις έρευνες του Mayo.*

Όπως ο **John G. Adair** γράφει: «Οι έρευνες του Hawthorne έχουν υποστεί αρκετή κριτική επειδή συχνά είχαν αρκετά κενά (όπως η μεταβολή αρκετών εργασιακών συνθηκών συγχρόνως) και επειδή σημαντικά στοιχεία αρκετές φορές παραβλέφθηκαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων (για παράδειγμα ο υποβιβασμός της σημασίας της αμοιβής) ». Όμως, πρέπει να σημειωθεί ότι έγιναν σε μια περίοδο που η γνώση για την διεξαγωγή τέτοιων μελετών ήταν σχεδόν εμβρυϊκή. Καμία άλλη θεωρία ή πειραματική έρευνα όμως, δεν έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών περισσότερο και δεν έχει συμβάλει στη μεταφορική της Διοικητικής Σκέψης, όσο οι έρευνες του **Hawthorne** και η **κίνηση των Ανθρωπίνων Σχέσεων** που γεννήθηκε από αυτές. (Πετρίδου,2001)

### **5.3. Η ΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Αν και οι έρευνες των **E. Mayo** και των συνεργατών του δε στερούνται αδυναμιών, εντούτοις άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της κοινωνικής διάστασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στους οργανισμούς. Το κλειδί για τη βελτίωση της παραγωγικότητας εμφανίζεται να είναι το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, ώστε να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους και περισσότερο πρόθυμοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Έμφαση δόθηκε στην ενδυνάμωση της αυθόρμητης συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων η οποία απαιτεί την ανάπτυξη ιδιαίτερα των ανθρώπινων δεξιοτήτων, εκτός των άλλων, από μέρους των διοικητικών στελεχών. Οι ανθρώπινες αυτές δεξιότητες βοηθούν στη διάγνωση των ψυχολογικών παραγόντων που επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά και προσπαθούν να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των υποκειμενικών αναγκών στο περιβάλλον της εργασίας. Προς αυτή την κατεύθυνση δούλεψαν αρκετοί ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι, προσφέροντας θεωρίες και πορίσματα ερευνών που ερμηνεύουν την ανθρώπινη πλευρά της εργασίας και των προσωπικών αναγκών και κινήτρων που αναμένουν οι εργαζόμενοι για να είναι αποτελεσματικοί. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζουν οι **Abraham Maslow** και **Douglas McGregor**, οι οποίοι έδωσαν τις κλασικές θεωρίες τους για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών και τα συλλήψεις, προσφέροντας έτσι τις βάσεις για να αναπτυχθεί στη συνέχεια η επιστημονική έρευνα και η ανάπτυξη σχετικών θεωριών στα πλαίσια της **Σχολής της Επιστήμης της Συμπεριφοράς**.(Πετρίδου,2001)

#### **5.3.1. DOUGLAS M. McGregor (1906-1964): ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ**

Ο **Douglas M. McGregor** παρατήρησε ότι οι διαφορές μεταξύ της κλασικής και της συμπεριφοράς στην κατανόηση των ενεργειών του εργαζόμενου δεν οφείλονταν μόνο στη διαφορετική έμφαση που έδινε καθεμιά στην εργασία ή τον εργαζόμενο, αλλά και σε μια μεγάλη διαφορά στον τρόπο θεώρησης του ίδιου του εργαζόμενου. Ο Taylor και οι συνάδελφοί του, δίνοντας μεγάλο βάρος στην εργασία και υιοθετώντας μια απαισιόδοξη και κάπως παραδοσιακή άποψη για τους εργαζόμενους, υποστήριζαν ότι ο μάνατζερ δε χρειαζόταν παρά να χειρίζεται τις εργασιακές συνθήκες και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις αμοιβές και τις τιμωρίες ώστε να καλλιεργεί την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ο Mayo και οι συνάδελφοί του, δίνοντας έμφαση στους κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες του εργαζόμενου, ήταν πολύ πιο αισιόδοξοι για το χαρακτήρα του εργαζόμενου. Ο **McGregor** χαρακτήρισε καθεμιά από αυτές τις φιλοσοφικές απόψεις για τον εργαζόμενο και ονόμασε **Θεωρία Χ** τη θεωρία του Taylor και **Θεωρία Υ** τη θεωρία του Mayo.

Οι περίφημοι χαρακτηρισμοί του **McGregor** για τις διαφορετικές φιλοσοφικές απόψεις για το χαρακτήρα του εργαζόμενου συνέβαλαν κατά πολύ στην εκλαΐκευση των πορισμάτων όσων ασχολούνταν θεωρητικά και πρακτικά με τις ανθρώπινες σχέσεις. Η Θεωρία Υ, θεμελιωμένη σε μια αισιόδοξη άποψη για τον χαρακτήρα του

εργαζόμενου, υποστήριξε ότι τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την ψυχολογική πλευρά του εργαζόμενου και να κάνουν τα εξής:

- Να εκχωρούν αρμοδιότητες σε κατώτερα επίπεδα στο εσωτερικό της επιχείρησης, προκαλώντας έτσι τους εργαζόμενους να παίρνουν αποφάσεις και εκφράζοντας πίστη στις ικανότητές τους.
- Να κάνουν την εργασία πιο ενδιαφέρουσα για τους εργαζόμενους.
- Να αυξάνουν το βαθμό υπευθυνότητας κάθε θέσης εργασίας.
- Να εφαρμόζουν νέα συστήματα ανταμοιβής για την αποδοτικότητα των εργαζομένων, όχι απλώς χρηματικά αλλά που να ανταποκρίνονται και σε διάφορες ψυχολογικές ανάγκες.
- Να συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με σεβασμό και να μη διστάζουν να μοιράζονται με αυτούς περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο, το σχεδιασμό και τα αποτελέσματα της εργασίας. (Montana & Charnov 2002)

### 5.3.1.1. ΘΕΩΡΙΕΣ X ΚΑΙ Y

Η εργασία του **Douglas McGregor** έχει πολλή επίδραση πάνω στη θεωρία και πρακτική της ηγεσίας. Ο **McGregor** υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου βασίζονται σε μια σειρά ψεύτικων υποθέσεων περί φύσεως του ανθρώπου σαν εργαζόμενου. Αυτή η σειρά υποθέσεων, με τον τίτλο **Θεωρία X**, βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη εκ φύσεως, παθητικό και χωρίς φιλοδοξίες, όπως:

1. Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφύγει αν μπορεί.
2. Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, δηλαδή της αντιπάθειας προς την εργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, να επαληθευθούν και να τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.
3. Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία, και πάνω απ' όλα θέλει σιγουριά.

Αυτές όμως οι υποθέσεις περί της φύσεως του εργαζόμενου έχουν μερικές φανερές συνέπειες, δηλαδή, απαιτούν στενή εποπτεία, έμφαση στην αμοιβή και τη σιγουριά, δημιουργία πολύ ειδικευμένων και πλήρως προγραμματισμένων έργων. Εξ' άλλου, οι αποφάσεις σχετικά με την πολιτική του οργανισμού, οι διαδικασίες και τα όμοια βρίσκονται μέσα στον ρόλο μόνο της διοικήσεως και των επιτελικών στελεχών (ο εργαζόμενος πρέπει να εργάζεται, ο διοικών πρέπει να διοικεί). Έτσι οι ηγετικές εφαρμογές, σαν αρχές της επιστημονικής διοικήσεως, θεωρούνται ότι βασίζονται στη σειρά των υποθέσεων της **Θεωρίας X**.

Όπως ισχυρίζεται ο **McGregor**, η εγκυρότητα της **Θεωρίας X** είναι αμφισβητήσιμη. Η έννοια της έμφυτης νωθρότητας έρχεται σε σύγκρουση με τις επιστημονικές ενδείξεις και ακόμα με τον 'κοινό νου' που βεβαιώνουν πως η φυσική και η πνευματική ενεργητικότητα επιδιώκεται από τον άνθρωπο και πραγματικά είναι αναγκαία για την υγεία του. Οι αφελείς παλαιότερες ιδέες περί υποκινήσεως συγκρούονται με την τρέχουσα θεωρία περί υποκινήσεως. Επί πλέον, υποδηλώνεται πως συχνά παρατηρούμενη αδράνεια του εργαζόμενου, η έλλειψη φιλοδοξίας και η αποφυγή αναλήψεως ευθύνης προέρχονται από τα συστήματα διοικήσεως που βασίζονται στη **Θεωρία X** και δεν αποτελούν έμφυτα ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Γιατί πρέπει ο εργαζόμενος να δείξει πρωτοβουλία, να εισηγηθεί ανακαινίσεις και να εκδηλώσει ενδιαφέρον προς τους στόχους του οργανισμού, εργαζόμενος μέσα σε ένα περιβάλλον διοικήσεως βασισμένο στη **Θεωρία X**; Πως

θα μπορούσε να κάνει κάτι τέτοιο, αν το επιθυμούσε; Η απάθεια, η αδράνεια και ακόμα η εχθρότητα δεν είναι πατά το προβλεπόμενα αποτελέσματα ενός συστήματος, μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος υποχρεώνεται να εκτελεί για να επηρεάσει τις διαδικασίες και τη δομή της εργασίας του.

Στη θέση των υποθέσεων της **Θεωρίας Χ**, ο **McGregor** αντιπαρατάσσει μια νέα σειρά υποθέσεων που ονομάζει **Θεωρία Υ**, τα κύρια στοιχεία της οποίας έχουν ως ακολούθως:

1. Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι κάτι τόσο φυσικό όσο είναι το παιχνίδι ή η αναπνοή. Η εργασία, καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες, μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό-κατεύθυνση κι αυτό-έλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς προς τους οποίους έχει συναινέσει.
3. Η συναίνεση προς στόχους είναι μια λειτουργία των αμοιβών που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Και οι πιο σημαντικές απ' αυτές τις αμοιβές, όμως η ικανοποίηση των αναγκών του εγώ (γότηρο – δύναμη) και των αναγκών αυτοπραγμάτωσης (ικανότητα – επιτεύγματα), μπορούν να είναι τα άμεσα προϊόντα προσπάθειας που κατευθύνεται προς τους στόχους του οργανισμού.
4. Το κανονικό ανθρώπινο όν, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνη.
5. Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας για τη λύση προβλημάτων του οργανισμού είναι πλατιά και όχι στενά κατανομημένη στους ανθρώπους. Όμως, το δυναμικό αυτό χρησιμοποιείται μόνο εν μέρει.

Θεωρία X	Θεωρία Y
Οι άνθρωποι έχουν μια έμφυτη απέχθεια για την εργασία και προσπαθούν όσο είναι δυνατόν να την αποφύγουν.	Οι άνθρωποι δεν έχουν την έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία. Η εργασία αποτελεί απεναντίας πηγή ικανοποίησης.
Για το λόγο αυτό οι περισσότεροι άνθρωποι κατευθύνονται, ελέγχονται και με νόμους αναγκάζονται να θέσουν τον εαυτό τους στην υπηρεσία επιχειρησιακών στόχων.	Όταν οι άνθρωποι ταυτίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους, ο εξωγενής έλεγχος δεν είναι απαραίτητος. Αναπτύσσοντας αυτοέλεγχο και ίδιες πρωτοβουλίες.
Οι άνθρωποι επιθυμούν με ευχαρίστηση να καθοδηγούνται και να αποφεύγουν τις ευθύνες. Δεν έχουν φιλοδοξίες και επιθυμούν την ασφάλεια και τη σιγουριά.	Οι άνθρωποι αναζητούν την ευθύνη σε ανάλογη καθοδήγηση. Φαντασία και ενεργητικότητα είναι πλατιά διαδεδομένα στοιχεία που όμως δεν χρησιμοποιούνται και ενεργοποιούνται από τις επιχειρήσεις.
	Τα βασικά κίνητρα του ανθρώπου για την εργασία είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του Εγώ και της αυτοπραγμάτωσης.

### 5.3.1.2. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΘΕΩΡΙΩΝ

**A) Της Θεωρίας X.** Μια κύρια αρχή οργανώσεως με βάση τη **Θεωρία X** είναι εκείνη της κατευθύνσεως και ελέγχου με χρήση εξουσίας. Προτεραιότητα έχουν πάντοτε οι απαιτήσεις του οργανισμού και όχι των εργαζομένων, οι οποίοι σε ανταπόδοση των προσφερόμενων αμοιβών θα δεχτούν εξωτερική κατεύθυνση και έλεγχο. Καθώς δε δεν αναγνωρίζεται ύπαρξη στον εργαζόμενο, δεν υπάρχει ανάγκη να διαθέσουμε χρόνο, προσπάθεια και χρήμα για να το ανακαλύψουμε και να το χρησιμοποιήσουμε.

**B) Της Θεωρίας Y.** Μία βασική αρχή που πηγάζει από τη **Θεωρία Y** είναι εκείνη της ολοκληρώσεως (integration), δηλαδή, η δημιουργία τέτοιων συνθηκών ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να πετύχουν τους δικούς τους στόχους καλύτερα, κατευθύνοντας σύγχρονα τις προσπάθειές τους για επιτυχία των στόχων της

επιχείρησης. Με άλλα λόγια προκαλούμεθα να ανακαινίσουμε και να ανακαλύψουμε νέους τρόπους οργανώσεως και κατευθύνσεως των ανθρώπινων προσπαθειών.

Όπως γίνεται φανερό λοιπόν, οι υποθέσεις της **Θεωρίας Υ** είναι δυναμικές μάλλον, παρά στατικές. Τονίζουν πως τα όρια πάνω στην ανθρώπινη συνεργασία μέσα στον οργανισμό δεν είναι όρια που τοποθετούνται από την ανθρώπινη φύση, άλλα όρια που εξαρτώνται από την ευφυΐα του μάνατζερ για την ανακάλυψη του τρόπου αξιοποίησεως του δυναμικού των ανθρώπινων πόρων. Η **Θεωρία Χ**, είναι αλήθεια, προσφέρει μια εύκολη δικαιολόγηση της μη αποτελεσματικής αποδόσεως, ότι δηλαδή, φταίνε οι άνθρωποι με τους οποίους οφείλει κανείς να εργαστεί. Εξ άλλου, η **Θεωρία Υ** τοποθετεί ολοκληρωτικά το πρόβλημα στους ώμους του μάνατζμεντ. Αν οι υπάλληλοι είναι νωθροί, αδιάφοροι, απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνη και μη συνεργατικοί, η **Θεωρία Υ** αφήνει να εννοηθεί ότι οι αιτίες βρίσκονται στις μεθόδους οργανώσεως και διευθύνσεως των διοικούντων.

**Η Θεωρία Υ κάνει την υπόθεση ότι οι άνθρωποι θα εφαρμόσουν αυτόκατεύθυνση και αυτό-έλεγχο για επιτυχία των στόχων του οργανισμού κατά το βαθμό που έχουν συναινέσει γι' αυτούς τους στόχους. Το βαθμό δε αυτής της συναιδέσεως τον επηρεάζει σημαντικά η διοικητική πολιτική και πρακτική.** (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας 1981)

Θεωρία Χ	Θεωρία Υ
<p>Βασική οργανωτική αρχή είναι ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης (έλεγχος, προγραμματισμός κ.α.) διενεργούνται με την υποστήριξη της εξουσίας.</p>	<p>Βασική αρχή είναι η αυτοπραγμάτωση μέσω της δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών Περιβάλλοντος. Ενσωμάτωση του μερικού στο συνολικό.</p>
<p>Οι ανάγκες της οργάνωσης έχουν προτεραιότητα από τις ανθρώπινες ανάγκες. Οι εργαζόμενοι δέχονται τον εξωτερικό έλεγχο και ανταποκρίνονται λόγω οικονομικών αναγκών.</p>	<p>Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης βελτιώνεται όταν ασχολείται με την πραγμάτωση των στόχων των συνεργατών της.</p>
<p>Λόγω της μη αναγνώρισης των δυνατοτήτων των εργαζομένων δεν υπάρχει λόγος να δαπανώνται χρήματα και κόπος για την ανάδειξή τους.</p>	<p>Με την κατάλληλη διεύθυνση μπορούν να αναδειχθούν οι δεξιότητες και οι καινοτόμες αντιλήψεις των ατόμων.</p>

### 5.3.2. ABRAHAM MASLOW (1908-1970)

Ο **Maslow**, γεννημένος στη Νέα Υόρκη και μελετητής της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθηγητής και πρόεδρος του αντίστοιχου τμήματος στο Πανεπιστήμιο Brandeis της Μασαχουσέτης, παρουσίασε τον όρο «**ιεράρχηση των αναγκών**» για να εξηγήσει τις ρίζες της **υποκίνησης**.

Το 1943 ανέπτυξε τη θεωρία της υποκίνησης, σύμφωνα με την οποία η διάθεση του εργαζόμενου για εργασία είναι μια συνεχής διαδικασία με την οποία προσπαθεί να ικανοποιήσει διαδοχικά ορισμένες ανάγκες του, βασιζόμενος σε **3 υποθέσεις** σχετικά με την ανθρώπινη φύση:

1. Ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες οι οποίες ποτέ δεν ικανοποιούνται πλήρως.
2. Ότι κάθε άνθρωπος δραστηριοποιείται για να εκπληρώσει τις ανικανοποίητες ανάγκες που για εκείνη την περίοδο έχει.
3. Ότι οι ανάγκες ιεραρχούνται σε μια πυραμίδα, ξεκινώντας από τη βάση με τις βασικές-φυσιολογικές και φθάνοντας στην κορυφή με την αυτοπραγμάτωση και ολοκλήρωση.



*Ιεράρχηση αναγκών από τον Maslow.*

Στην προσπάθειά του ο εργαζόμενος να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, αναμένει από την επιχείρηση κάποια **κίνητρα** τα οποία θα ανταποκρίνονται στην ιεράρχηση των αναγκών που έχει ο ίδιος διαμορφώσει.

Σημαντική **συμβολή της θεωρίας του Maslow είναι η απόρριψη της κλασικής αντίληψης** που υποστήριζε ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο υλικές-οικονομικές αμοιβές και επομένως μόνο με αυτές μπορούν να υποκινηθούν.

Ο Maslow **προτείνει στα διοικητικά στελέχη να συνειδητοποιήσουν ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες πέρα**



**από τις χρηματικές αμοιβές και μάλιστα περιμένουν διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του καθενός.**

Εκτός όμως από τη θεωρία της υποκίνησης, ο **Maslow** ασχολήθηκε και αφιέρωσε χρόνο μελετώντας τη θεωρία Y του McGregor σε ένα εργοστάσιο ηλεκτρονικών της Καλιφόρνιας. Έτσι, κατέληξε ότι η **θεωρία Y**, την οποία είχε θαυμάσει και ο McGregor, που ήταν κατά κάποιον τρόπο ο μέντοράς του, είχε αρκετές αδυναμίες, δε δούλευε στην πράξη επειδή έπρεπε να συνδυάζεται και με τις υποθέσεις της **θεωρίας X**. **Επέμενε ο Maslow ότι η διοίκηση ενός οργανισμού, για να μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες στους εργαζόμενους του τύπου Y, χρειάζεται σταθερή οργανωτική δομή και καθοδήγηση.** Παραδέχεται την ορθότητα των **θεωριών X και Y** του McGregor, προτείνει όμως βελτιώσεις και την εφαρμογή τους σε περισσότερο ευέλικτες οργανώσεις.

Στο έργο του **Maslow** ασκήθηκε αυστηρή κριτική και πολλοί επιστήμονες και ερευνητές ασχολήθηκαν αργότερα με τη συμπλήρωση και αναθεώρηση της θεωρίας του, της υποκίνησης. Παρ' όλα αυτά όμως εξακολουθεί να έχει ιδιαίτερη σημασία για την ανάλυση της προσωπικότητας και την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. (Πετρίδου, 2001)

#### **5.4. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Ο **Maslow**, ο **McGregor** και όλοι όσοι δούλεψαν προς την κατεύθυνση της προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς προσπάθησαν να δείξουν ότι υπήρχε μια εναλλακτική προσέγγιση στην κλασική οικονομική-μηχανιστική αντίληψη του εργαζομένου. Έτσι, θεώρησαν τους εργαζόμενους ως κοινωνικά άτομα τα οποία έχουν ποικίλες ανάγκες να ικανοποιήσουν μέσω της εργασίας τους. Όμως, η εικόνα που παρουσίασαν ήταν αρκετά απλοποιημένη και γενική. Έδωσαν μεγάλη έμφαση στο συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων ως καθοριστικό στοιχείο της απόδοσής τους και αγνόησαν σχεδόν παράγοντες όπως οι αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας κ.α. ό, τι δηλαδή είχαν τονίσει οι κλασικοί. Έτσι, η ανάγκη για μια περισσότερο σύνθετη και ρεαλιστική αντιμετώπιση των πραγμάτων προσέγγισης οδήγησε στην εμφάνιση της **Σχολής της Επιστήμης της Συμπεριφοράς**.

**Η Σχολή της Επιστήμης της Συμπεριφοράς δίνει έμφαση στην επιστημονική έρευνα ως βάση για την ανάπτυξη θεωριών σχετικών με την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς.** Πορίσματα των επιστημών της ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, ανθρωπολογίας και οικονομίας ελέγχθηκαν σε δεδομένα οικονομικών οργανισμών και αναπτύχθηκαν στη συνέχεια σε σχετικές θεωρίες, οι οποίες προσφέρονται στα διοικητικά στελέχη να τις χρησιμοποιήσουν προκειμένου να εκτιμήσουν τις διάφορες καταστάσεις και να αποφασίσουν τις ανάλογες ενέργειες.

Ενδεικτικά αναφέρεται παρακάτω η συνεισφορά προς αυτή την κατεύθυνση των κυριότερων εκπροσώπων της **Σχολής της Επιστήμης της Συμπεριφοράς**.

##### **5.4.1. RENSIS LIKERT (1903-1981)**

Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος και ερευνητής, ο οποίος ίδρυσε το 1949 ένα πρωτοποριακό για την έρευνα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς φορέα, το Ινστιτούτο για την κοινωνική έρευνα στο πανεπιστήμιο του Michigan. Το έργο του σχετικά με τη μελέτη της **ηγεσίας** δημοσιεύθηκε το 1961 με τον τίτλο 'News Patterns of Management' και εξακολουθεί να ασκεί μια διαρκή επιρροή πάνω στην οργανωτική θεωρία.

Ο **Likert** βασιζόμενος σε εκτενή έρευνα σε βιομηχανίες, υποστήριξε ότι τα διοικητική στελέχη υιοθετούν ένα από τα **4 στυλ ηγεσίας**: «**το αυταρχικό**», «**το καλοπροαίρετα αυταρχικό**», «**το συμβουλευτικό**» και «**το συμμετοχικό**». Πίστευε ότι το **συμμετοχικό** management ήταν το **καλύτερο** και αυτό που είχε τις περισσότερες πιθανότητες να φέρνει αποτελέσματα.

Ο **αυταρχικός ηγέτης**, είναι αυτός που οι αποφάσεις του μεταβιβάζονται με τη μορφή διαταγών στους υφιστάμενους και ασκεί έντονο συγκεντρωτικό έλεγχο.

Ο **καλοπροαίρετος αυταρχικός ηγέτης**, είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός με τον προηγούμενο, μόνο που προσπαθεί να πείσει τους υφιστάμενούς του ότι είναι καλός και πως ό, τι κάνει το κάνει για δικό τους συμφέρον.

Ο **συμβουλευτικός ηγέτης**, μέσα από την αμφίδρομη επικοινωνία που έχει με τους συνεργάτες του, δέχεται πολλές από τις ιδέες τους, όμως παίρνει αυτός τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Τέλος, ο **συμμετοχικός ηγέτης**, παίρνει αποφάσεις από κοινού με τους υφιστάμενούς του μέσα από διαδικασίες που συμμετέχουν όλοι και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας.

Οι έρευνες του **Likert** έδειξαν ότι ομάδες εργασίας που είχαν αυταρχικό ηγέτη παρουσίαζαν χαμηλή παραγωγικότητα, ενώ αντίθετα ομάδες με συμμετοχικό ηγέτη, εξαιτίας κυρίως της συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, εμφάνιζαν υψηλούς δείκτες παραγωγικότητας. Έτσι, προτείνει ένα **πέμπτο στυλ ηγεσίας** για το μέλλον, στο οποίο κάθε εξουσία που στηρίζεται σε ιεραρχική βάση θα εξαφανιστεί και θα υπάρχει μόνο η εξουσία που πηγάζει από το ρόλο του «συνδετήρα» των ατόμων, και από την «αλληλοκάλυψη» των ομάδων. (Πετρίδου,2001)

#### **5.4.2. CHRIS ARGYRIS**

Ο Ελληνικής καταγωγής **Chris Argyris** είναι Κοινωνιολόγος και καθηγητής της Βιομηχανικής Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο του Yale. Ασχολήθηκε κυρίως με έρευνες που είχαν ως επίκεντρο την ανθρώπινη συμπεριφορά εντός των επιχειρήσεων. Ο **Argyris** ανέπτυξε την άποψη ότι η «Τυπική Οργάνωση» απαιτεί συμπεριφορά που οδηγεί τα άτομα στην απογοήτευση, την πρόκληση σύγχυσης και τη δημιουργία συναισθήματος αποτυχίας σε υγιή ψυχολογικά άτομα. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις που δεν αξιολογούν σωστά τους συνεργάτες τους και ισοπεδώνουν όλες τις δραστηριότητες. Η συμπεριφορά ολόκληρης της Οργάνωσης αποτελεί μια λειτουργία των αλληλεπιδράσεων των αναγκών των «άτυπων ομάδων» και των απαιτήσεων (αναγκών) της Οργάνωσης.

Ο **Argyris** αποκάλυψε μια σειρά από ανεπιθύμητες συνέπειες που προκύπτουν από τις συσχετίσεις μεταξύ των αναγκών των ατόμων και του Οργανισμού. Οι συνέπειες αυτές παρουσιάζονται διότι το άτομο αναπτύσσεται κατά διάφορες φάσεις. Μεταβαίνει από την παθητικότητα της νηπιακής ηλικίας στην ανεξαρτησία του άντρα. Σε κάθε φάση της ανάπτυξης που προσπαθεί να φτάσει την ωριμότητα ,το ανώτατο σημείο της ολοκλήρωσης. Ο καθένας θέτει μπροστά του τους προσωπικούς του στόχους και αγωνίζεται να τους πετύχει προσαρμοζόμενος όμως προς τους περιορισμούς που θέτει το περιβάλλον του κατά τη διάρκεια που αυτός προσπαθεί. Η Οργάνωση επίσης έχει στόχους και συχνά προδιαγράφονται τα μέσα για την επίτευξή τους. Η Οργάνωση συνήθως χρησιμοποιεί τις αρχές της εξειδίκευσης, των εντολών, της Διεύθυνσης και του Ελέγχου για την προώθηση των στόχων της και την προσαρμογή της προς το περιβάλλον. Η Οργάνωση συνεπώς εμπλέκεται σε μια διαδικασία αυτενεργοποίησης.

Το αποτέλεσμα όμως πολλές φορές είναι αντίθετο από το επιδιωκόμενο, διότι η εξειδίκευση στην οποία προσπαθεί να θεμελιώσει τη δράση της, εμποδίζει την αυτενεργοποίηση των εργαζομένων, γιατί απαιτεί περιορισμό της δράσης τους σε ένα στενό πεδίο. Εξ ' άλλου η αλυσίδα των εντολών που δέχεται δημιουργεί αίσθημα καταπίεσης και αναγκάζει τα δραστήρια μέλη που αγωνίζονται για ανεξαρτησία να γίνονται παθητικοί δέκτες εντολών και να εξαρτώνται από τους Ηγέτες τους.

Ορισμένοι εργαζόμενοι λοιπόν εγκαταλείπουν την Οργάνωση και γίνονται απαθείς και χωρίς στόχους. Η Οργάνωση από την πλευρά της προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητα, αυξάνει την πίεσή της και έτσι δυσχεραίνει το πρόβλημα. Οι προτάσεις του **Argyris** είναι συγκεκριμένες. Στα κατώτερα κλιμάκια πρέπει να ενθαρρύνουμε τη διεύρυνση της εργασίας που δίνει στα άτομα την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους. Πρέπει δηλαδή να γίνεται προσπάθεια έτσι ώστε το άτομο να αποκτήσει μεγαλύτερη συμμετοχή και έλεγχο πάνω στο περιβάλλον του. Σύμφωνα με αυτόν στα πλαίσια μιας Επιχείρησης-Οργάνωσης, η τυπική ιεραρχική (γραμμική) εξουσία έρχεται σε αντίθεση με τις ανθρώπινες ανάγκες και απαιτήσεις και αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης. Για να καταπολεμηθούν αυτές οι αρνητικές καταστάσεις δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η προσωπικότητα του ατόμου. Τα άτομα ολοκληρώνονται μέσα στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται για πολλά χρόνια. Βάση της θεωρίας του **Chris Argyris** αποτελεί η άποψη ότι η οργάνωση ρυθμίζει τη συμπεριφορά των ατόμων, που την ονόμασε θεωρία της «**ωριμότητας και ανωριμότητας**». Υπήρξε πόλεμος της κλασικής οργανωσιακής θεωρίας και της τυπικής ιεραρχικής οργάνωσης.

Κατά τις μελέτες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι οργανώσεις με την ασφυκτική πολλές φορές συμπεριφορά τους και την απροθυμία να εκχωρήσουν αρμοδιότητες στους συνεργάτες τους μειώνουν την προσωπικότητα του ατόμου, με αποτέλεσμα τα άτομα να παραμένουν ανώριμα. Κατά την άποψή του οι βασικές αιτίες που παρεμποδίζουν την ανάπτυξη και βελτίωση της προσωπικότητας του ανθρώπου, συνεπώς και της ωριμότητάς του είναι:

- ❖ Η υπερβολική εξειδίκευση και στενότητα δράσης
- ❖ Η αλυσίδα εντελών και η ιεραρχική καταπίεση
- ❖ Η ενότητα διοίκησης που δεν επιτρέπει της πρωτοβουλία στους εργαζόμενους
- ❖ Το υψηλό επίπεδο ελέγχου και εποπτείας και η αίσθηση της ανελευθερίας στις δράσεις των εργαζομένων.

Σύμφωνα με αυτόν η προσαρμογή σε γραφειοκρατικές διαδικασίες οδηγεί σε φτωχές, ρηχές και δύσπιστες σχέσεις. Επειδή αυτές οι σχέσεις δεν επιτρέπουν την ελεύθερη έκφραση των συναισθημάτων και οι δομημένες σε αυτές ανθρώπινες επαφές είναι επιπόλαιες και μη αυθεντικές έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του θεμιτού διανθρώπινου συναγωνισμού. «Χωρίς διαπροσωπικό συναγωνισμό ή ένα 'ψυχολογικά ασφαλές' περιβάλλον, η επιχείρηση αποτελεί γόνιμο έδαφος για δυσπιστία, συγκρούσεις στις ανθρώπινες επιδιώξεις, αλλά και σκληρότητα, που ως μόνο αποτέλεσμα έχουν την λανθασμένη και αναποτελεσματική αντιμετώπιση των πραγματικών προβλημάτων της».

Κατά την άποψη του **Argyris** οι γραφειοκρατικές σχέσεις που επικρατούν σε πολλές επιχειρήσεις ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για τα περισσότερα οργανωτικά προβλήματα. Για την ωρίμανση του ατόμου εντός των επιχειρήσεων θα πρέπει να επενεργήσουν ορισμένες προϋποθέσεις, όπως:

- ❖ Η μετάβαση του ατόμου από το στάδιο της παθητικής συμπεριφοράς, όπως του βρέφους, στο πεδίο της ενεργητικότητας, όπως του ώριμου ατόμου.
- ❖ Μεταπήδηση από το στάδιο της εξάρτησης από τους άλλους στο στάδιο του απογαλακτισμού από αυτούς.
- ❖ Ανάπτυξη εκ μέρους του ατόμου ποικιλίας επιλογών και εναλλακτικών δράσεων και ανάπτυξη πρωτοβουλιών ενεργειών.
- ❖ Ανάπτυξη περισσότερων, δυσκολότερων, βαθύτερων και ουσιαστικότερων ενδιαφερόντων παρά προσήλωση σε πρόχειρα, ρηχά και ποταπά.
- ❖ Οι στοχεύσεις του θα πρέπει να έχουν βάθος χρόνου και να είναι εφικτές.
- ❖ Να τον διακρίνει η τόλμη στη διεκδίκηση στόχων ισάξιων και μεγαλύτερων από τις δυνατότητές του και να μην ικανοποιείται και να συμβιβάζεται με το εύκολο και τη στασιμότητα.
- ❖ Να έχει το “**γνώθι σ’ αυτόν**” και να επιδιώκει στόχους που τον ενδιαφέρουν και τον ικανοποιούν και να ανταποκρίνονται στα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα του για να μπορεί να λειτουργεί με συνέπεια και αυτοέλεγχο.

Όλες αυτές τις αρχές θα πρέπει να τις λάβει υπόψη ο Manager κατά τον σχεδιασμό και προγραμματισμό της δράσης του σε σχέση με τους εργαζόμενους. Θα πρέπει να δημιουργεί συνθήκες ανάδειξης των δεξιοτήτων του εργαζομένου που σημαίνει ότι η οργάνωση θα πρέπει να δημιουργεί συνθήκες αυτενεργοποίησης. Θα πρέπει να αφήνει στους δραστήριους συνεργάτες της ζωτικό χώρο για να δραστηριοποιηθούν. Η αλυσίδα εντολών πολλές φορές δημιουργεί στα δραστήρια άτομα μια αποπνικτική ατμόσφαιρα και αυτό τους οδηγεί σε απογοήτευση και παθητικότητα. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος προτείνει της ενθάρρυνση των κατώτερων επιπέδων εργασίας και ανάθεση περισσότερων και διευρυμένων αρμοδιοτήτων. Συμμετοχή των εκπροσώπων των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Επίσης δεν επιτρέπεται η επιβολή προϋπολογισμών δράσεων, αλλά η εκ μέρους τους αποδοχή των δράσεων και των προγραμμάτων που σημαίνει ότι το άτομο θα πρέπει να υποκινείται συνεχώς για συμμετοχή στο επιχειρησιακό γίνεσθαι. (Μάντζαρης, 2006)

## **5.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Η προσέγγιση συμπεριφοράς όσον αφορά την κατανόηση των εργαζομένων και τη βελτίωση της παραγωγικότητας επηρέασε σημαντικά τη θεωρία του μάνατζμεντ στις ΗΠΑ. Έδωσε πολλές πληροφορίες για τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και εξακολουθεί να αποτελεί κατευθυντήρια γραμμή για όσους ασχολούνται με θεωρητικές έρευνες σχετικά με τις επιχειρήσεις. Η προσέγγιση συμπεριφοράς αποτέλεσε τη βάση εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεσματικού μάνατζμεντ και προσπαθειών ανάπτυξης σχεδόν σε κάθε μεγάλη αμερικανική επιχείρηση. Δημιούργησε έναν πιο εξελιγμένο και αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης, όπου λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας στον χώρο εργασίας. (Montana & Charnov 2002)

## **5.6. Η ΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Η διαδικασία των **συστημάτων** αναπτύχθηκε μέσα στη δεκαετία του 1960. Οι οργανισμοί βαθμιαία περιγράφονταν σαν συστήματα που απορροφούν εισροές, τις επεξεργάζονται και παράγουν εκροές. Με άλλα λόγια, τα **οργανωτικά συστήματα** μπορούν να θεωρηθούν πως αποτελούνται από αλληλεξαρτημένους παράγοντες, που περιλαμβάνουν άτομα, ομάδες, στάσεις, κίνητρα, τυπική δομή, αλληλεπιδράσεις, στόχους, θέσεις και εξουσία.

Αυτό το **οργανωτικό σύστημα**, ωστόσο, είναι πραγματικά ένα **υποσύστημα** μέσα στο ευρύτερο σύστημα της κοινωνία, με τα κοινωνικά, τα πολιτιστικά, τα νομικά, τα φυσικά, τα τεχνικά και οικονομικά συστατικά της κατά τον ίδιο τρόπο που η ανθρώπινη καρδιά είναι ένα υποσύστημα μέσα στο φυσιολογικό σύστημα του σώματος. Η κατανόηση των οργανωτικών διαδικασιών προάγεται με τη θεώρηση των οργανισμών σαν κάτι το ανάλογο με τα βιολογικά συστήματα. Το σύστημα πρέπει να δέχεται εισροές για να επιβιώσει, αυτές οι εισροές πρέπει να τύχουν επεξεργασίας και η εκροή πρέπει να διανέμεται με ένα ρυθμό που διατηρεί την βιωσιμότητα του οργανισμού.

Οι **θιασώτες** της θεωρίας των συστημάτων έχουν διαπιστώσει πως μια αλλαγή σε οποιονδήποτε παράγοντα μέσα στον οργανισμό έχει επιπτώσεις (άμεσες ή έμμεσες) πάνω στα άλλα συστατικά του οργανισμού ή τα υποσυστήματα. Για την καλύτερη δε κατανόηση των οργανωτικών διαδικασιών ερευνούν τα υποσυστήματα μέσα στον οργανισμό, τις σχέσεις μεταξύ των υποσυστημάτων και το πώς τα υποσυστήματα **αλληλεπιδρούν** για να σχηματίσουν ένα πλήρες σύστημα. Κι αυτή η προσέγγιση έχει βοηθήσει στην ολοκλήρωση της θεωρίας της διοικήσεως και στην αντίληψη των οργανισμών σαν δυναμικών και πολύπλοκων συστημάτων που πρέπει να αλληλεπιδρούν αρμονικά με ένα ευρύτερο σύστημα ή περιβάλλον. (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας 1981)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6. Η ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η Ποσοτική Προσέγγιση στη Διοικητική Επιστήμη κάνει την εμφάνισή της στην περίοδο του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Κάτω από την πίεση των εξαιρετικών συνθηκών, η αποτελεσματική διοίκηση των περιορισμένων πόρων, ανθρώπινων, οικονομικών, πολεμικού υλικού, χρόνου, τεχνολογίας κ.α. καθίσταται επιτακτική. Οι γνωστές θεωρίες και τεχνικές διοίκησης της κλασικής προσέγγισης και της προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν ήταν πλέον ικανές να επιλύσουν τα πιεστικά προβλήματα της περιόδου εκείνης. Έτσι, οι Βρετανικές και αργότερα οι Αμερικανικές στρατιωτικές δυνάμεις αναγκάστηκαν να στραφούν στις ποσοτικές μεθόδους για την επίλυση των επιχειρησιακών στρατιωτικών προβλημάτων.

Το 1941 συγκροτήθηκε η πρώτη ομάδα επιστημόνων υπό τον διακεκριμένο επιστήμονα P.M.S. Blackett, καθηγητή του Πανεπιστημίου του Manchester, τιμημένο με βραβείο Nobel και πρώην αξιωματικό του ναυτικού, η οποία αποτελούνταν από τρεις φυσικούς, δυο μαθηματικούς, έναν αστρονόμο, έναν αξιωματικό και έναν τυπογράφο. Οι πρώτες έρευνες που έκαναν ήταν σχετικές με την επιχειρησιακή χρήση των ραντάρ, αλλά ακολούθησαν και έρευνες με ευρύτερες εφαρμογές, πέραν των στρατιωτικών θεμάτων, που βελτίωναν κυρίως τον τρόπο λήψεως των επιχειρησιακών αποφάσεων. Μετά το τέλος του πολέμου, οι Βρετανοί επιχειρησιακοί ερευνητές άφησαν τις τάξεις των ενόπλων δυνάμεων και προσχώρησαν σε κυβερνητικές υπηρεσίες και στην βιομηχανία, το ίδιο δε ακολούθησαν και συνάδελφοί τους στις Η.Π.Α. όπως η ομάδα του καθηγητή του M.I.T., P.Morse. Αυτό άλλωστε επιβλήθηκε από την ανάγκη της γρήγορης και αποτελεσματικής ανόρθωσης των κατεστραμμένων οικονομιών και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού εξαιτίας του πολέμου, με αποτέλεσμα ο υψηλός ρυθμός βιομηχανικής ανάπτυξης που τελικά σημειώθηκε να οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επίδραση της ποσοτικής προσέγγισης που ασκούσαν οι επιστήμονες αυτοί στην διοίκηση.

Η ποσοτική προσέγγιση του «Μάνατζμεντ» χρησιμοποιεί τα μαθηματικά, τη στατιστική και την πληροφορική για να υποστηρίξει τις επιχειρηματικές αποφάσεις και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Τρεις κύριες ομάδες μπορούμε να διακρίνουμε σ' αυτή την προσέγγιση: την **Επιστήμη του «Μάνατζμεντ»** (Management Science), την **Επιχειρησιακή Διοίκηση** (Operations Management) και τη **Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων** (Management Information Systems). (Πετρίδου, 2001)

#### 6.1. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η έννοια της «**Επιστήμης του Μάνατζμεντ**» δεν πρέπει να συγχέεται με την έννοια της Επιστημονικής Διοίκησης. Η Επιστήμη του Μάνατζμεντ δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί στοχαστικά μαθηματικά μοντέλα και στατιστικές τεχνικές.

«**Ξυπνήσαμε τον κοιμώμενο γίγαντα**», σχολίασε ο Isoroku Yamamoto, ναύαρχος του Ιαπωνικού Στόλου μετά την επίθεση στο Περλ Χάρμπορ, και το σχόλιό του ήταν από τα πιο προφητικά στην ιστορία. Η τεράστια αμερικανική οικονομική μηχανή έβαλε στόχο να εξυπηρετήσει τις απαιτήσεις ενός παγκόσμιου πολέμου και προσάρμοσε

τον αστικό βιομηχανικό τομέα στις αυστηρές απαιτήσεις της πολεμικής βιομηχανίας. Αυτή η βιομηχανική προσπάθεια, καθώς και οι ανάγκες ενός σύγχρονου τεχνολογικά στρατού για νέες μεθόδους μάνατζμεντ για την αντιμετώπιση συνεχώς πιο πολύπλοκων λειτουργικών προβλημάτων εξαιτίας της εξαπόλυσης του μεγαλύτερου πολέμου στον πλανήτη, οδήγησαν σε μια προσέγγιση του μάνατζμεντ που έγινε γνωστή ως **επιστήμη του μάνατζμεντ ή επιχειρησιακή έρευνα** (Operations Research, OR).

Οι σύμβουλοι της κυβέρνησης και οι ειδήμονες σε στρατιωτικά θέματα που κατεύθυναν τον πόλεμο πλησίασαν κορυφαίους επιστήμονες και μηχανικούς και ζήτησαν τη βοήθειά τους για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων. Αυτοί οι επιστήμονες, εκπαιδευμένοι στην επιστημονική μέθοδο εξέτασης και έρευνας και ειδικοί στην εφαρμογή στατιστικών και μαθηματικών μεθόδων, χρησιμοποίησαν την προηγούμενη πείρα τους για την αντιμετώπιση προβλημάτων εθνικής προτεραιότητας. Ο τρόπος με τον οποίο προσέγγισαν αυτά τα προβλήματα του μάνατζμεντ στηριζόταν σε δύο υποθέσεις:

1. Όλα τα προβλήματα που χαρακτηρίζουν ένα σύστημα μπορούν να επιλυθούν με την εφαρμογή της επιστημονικής μεθόδου.
2. Αυτά τα προβλήματα του συστήματος μπορούν να επιλυθούν με την επίλυση των μαθηματικών εξισώσεων που αντιπροσωπεύουν το σύστημα.

Η **επιστημονική μέθοδος** είναι μια μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων που ακολουθεί τα εξής βήματα:

1. Ο επιστήμονας του μάνατζμεντ **παρατηρεί** το σύστημα στο οποίο υπάρχει το πρόβλημα.
2. Διατυπώνεται ένα **μαθηματικό μοντέλο** του συστήματος, το οποίο περιγράφει τη σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών που απαρτίζουν το σύστημα.
3. Το μαθηματικό μοντέλο χρησιμοποιείται για την **εξαγωγή συμπερασμάτων** σχετικά με το πώς θα συμπεριφερόταν το πραγματικό σύστημα κάτω από ορισμένες υποτιθέμενες συνθήκες.
4. Τέλος, το μαθηματικό μοντέλο ελέγχεται με τη διεξαγωγή **πειραμάτων**, για να διαπιστωθεί αν το σύστημα συμπεριφέρεται πράγματι με ορισμένο τρόπο στις προβλεπόμενες συνθήκες.

Οι ομάδες επιχειρησιακών ερευνών είχαν μεγάλες επιτυχίες στην εφαρμογή αυτής της μεθοδολογίας για τον προσδιορισμό των βέλτιστων λύσεων στα σύνθετα προβλήματα της περιόδου του πολέμου, γι' αυτό δεν είναι καθόλου παράξενο το ότι αυτή η μεθοδολογία εφαρμόστηκε επίσης στη λειτουργία του μάνατζμεντ κυρίως στο βιομηχανικό τομέα. Καθώς η επιχειρησιακή έρευνα εφαρμοζόταν σε όλο και μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων στη βιομηχανία, νέες τεχνικές αναπτύχθηκαν και βελτιώθηκαν από τους επιστήμονες του μάνατζμεντ.

Παράλληλα, η εξέλιξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει σημαντικά βοηθήσει στη χρήση των μαθηματικών και στατιστικών τεχνικών για την επίλυση των επιχειρησιακών προβλημάτων. Έτσι, τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας που χρησιμοποιεί η **Επιστήμη του Μάνατζμεντ** όπως ο γραμμικός προγραμματισμός, θεωρία γραμμών αναμονής, δικτυωτή ανάλυση κ.ά. επιλύουν προβλήματα μεγιστοποίησης κερδών και ελαχιστοποίησης κόστους στις επιχειρήσεις. Ένας από τους γνωστός επιστήμονες που ασχολήθηκε που απασχολήθηκε στην περιοχή αυτή είναι ο **H. Simon**.

Η **ανάπτυξη της επιχειρησιακής έρευνας** πρέπει να διαιρεθεί σε **3 φάσεις**: την **αρχική**, της δεκαετίας του '50, την **ακαδημαϊκή** της δεκαετίας του '60 και τη **φάση της ωριμότητας της δεκαετίας του '70**. Η πρώτη περίοδος χαρακτηρίζεται από τη

διαμόρφωση των επιχειρησιακών τεχνικών και την εφαρμογή τους σε μικρά πρακτικά προβλήματα. Η δεύτερη φάση χαρακτηρίστηκε έντονα από το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον. Έτσι, εκπαιδεύτηκαν επαγγελματίες επιχειρησιακοί ερευνητές που στη συνέχεια κατέλαβαν διευθυντικές θέσεις σε επιχειρήσεις. Η φάση της ωριμότητας βοήθησε να κατανοηθεί ρεαλιστικά τόσο από τα διοικητικά στελέχη, όσο και από τους επιχειρησιακούς ερευνητές, τι μπορεί και τι δε μπορεί η επιχειρησιακή έρευνα να κάνει. (Πετρίδου,2001)

### **6.1.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ**

Οι τεχνικές της επιστήμης του μάνατζμεντ εφαρμόζονται ευρέως στη σύγχρονη βιομηχανία για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η επιστήμη του μάνατζμεντ καθιερώνει μια **συστηματική προσέγγιση** που εξετάζει ολόκληρο το λειτουργικό σύστημα και αναλύει ένα πρόβλημα στο εσωτερικό του συστήματος. Το πρόβλημα εξετάζεται σε σχέση με το συνολικό σύστημα και οποιαδήποτε λύση που προτείνεται αξιολογείται σε σχέση με το ίδιο σύστημα. Κάθε σειρά ενεργειών που επιλύει ένα πρόβλημα, αλλά προκαλεί περισσότερα προβλήματα στην επιχείρηση, συνήθως απορρίπτεται.

Παρά την επιτυχία της στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων παραγωγής, η επιχειρησιακή έρευνα επικρίθηκε λόγω του ότι εστίαζε στην παραγωγή και αγνοούσε τον εργαζόμενο και τον ανθρώπινο παράγοντα στη λειτουργία του μάνατζμεντ. Επίσης, τα πολλά προβλήματα στις σύγχρονες επιχειρήσεις, όσο πολύπλοκα και αν είναι, απαιτούν ευρύτερη προοπτική από αυτήν που προσφέρει η προσέγγιση του συστήματος με την επιχειρησιακή έρευνα, η οποία συχνά αγνοεί απρόβλεπτες ευκαιρίες ή περιβαλλοντικές απειλές. Τέλος, οι δεξιότητες ανάλυσης και επιλογής λύσεων του μάνατζμεντ δραστηριοτήτων θεωρούνται συχνά λειτουργικές και όχι διοικητικές ικανότητες. Υπάρχει, μερικές φορές, ένα κενό ανάμεσα στην τεχνική εξειδίκευση του επιστήμονα του μάνατζμεντ και στις διοικητικές ικανότητες του ίδιου ατόμου. Οι λύσεις της επιστήμης του μάνατζμεντ για τα προβλήματα παραγωγής οι οποίες φαίνονται λογικές στο χαρτί ή στον υπολογιστή, μπορεί να μην αποδειχτούν το ίδιο λογικές όταν εφαρμοστούν σε ένα εργοστάσιο. Ωστόσο, η επιχειρησιακή έρευνα συνέβαλε και θα εξακολουθήσει να συμβάλλει στην εφαρμογή του μάνατζμεντ, ενώ οι τεχνικές της έχουν ήδη αποδειχτεί εξαιρετικά χρήσιμες. (Montana & Charnov 2002)

### **6.2. HERBERT SIMON (1916-2001): ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΣΤΕΛΕΧΗ**

Ο **Simon** αμερικανός κοινωνιολόγος και Οικονομολόγος, ασχολήθηκε με θέματα υπολογιστών και ψυχολογίας στο πανεπιστήμιο Cernergie-Mellon κάτοχος του Nobel οικονομικών επιστημών και του βραβείου A.M. Turing στους υπολογιστές. Το 1947 δημοσίευσε το μνημειώδες έργο του Administrative Behavior, στο οποίο αναφερόμενος στην συμπεριφορά της επιχειρησιακής Διοίκησης, υπέδειξε τη θέσπιση κινήτρων για την αύξηση της αποτελεσματικής εργασίας, της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στα κέρδη των Επιχειρήσεων. Άλλα σημαντικά έργα του είναι: Public Administration (1950), Organizations (1958) και The New Science of Management Decision (1960). Κατά την απονομή του βραβείου Nobel στις οικονομικές επιστήμες το 1978, η επιτροπή απονομής του βραβείου ανέφερε: Με τις εργασίες του ο Simon αμφισβήτησε τις απόψεις όλων εκείνων των επιχειρηματιών που θεωρούν ότι τα γνωρίζουν όλα, θεωρούν ότι λειτουργούν ορθολογικά και απασκοπούν μόνο στην κατάκτηση υψηλότερων επιπέδων κερδών. Διατύπωσε αρχές για τη λήψη των αποφάσεων και καθιέρωσε την ανάλυση των ροών λήψης αποφάσεων στην επιχείρηση και τους οργανισμούς σε σημαντικό στόχο έρευνας των οικονομικών επιστημών.



Ο **Simon** βασίστηκε στις αρχές της κλασικής σχολής αν και διαφωνούσε σε επιμέρους θέματα με αυτή, και μάλιστα με την απολυτότητα ορισμένων αρχών της. Διατύπωσε την άποψη ότι η αρχή του ορίου ελέγχου και εποπτείας έρχεται σε αντίθεση με την αρχή της διατήρησης μικρού αριθμού επιπέδων διοίκησης. Από την άλλη η αρχή της ενότητας της διοίκησης, αν είχε απόλυτη εφαρμογή θα οδηγούσε σε μείωση της αποτελεσματικότητας, διότι αν η συμβουλή των ειδικών έπρεπε να κινηθεί και να περάσει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, αυτό θα σήμαινε απώλεια χρόνου και προσπαθειών εκ μέρους της διοίκησης.

Η κλασική ιδέα του Homo oeconomicus αναφέρει ότι τα άτομα λειτουργούν με βάση την αρχή του ατομικού ορθολογισμού και την μεγιστοποίηση του ατομικού κέρδους. Προς την κατεύθυνση αυτή και για την επιλογή εναλλακτικών αποφάσεων και την μέσα από κρίση επιλογή τους, πρέπει να παρθούν απλές και επί τούτω αποφάσεις. Ο **Simon** διατύπωσε την άποψη ότι οι αποφάσεις και οι επιλογές στην πραγματική οικονομική ζωή δεν λαμβάνονται με απλό τρόπο. Διότι οι ρόλοι των Managers και των μετόχων ή κεφαλαιοκρατών σε μια επιχείρηση είναι διαφορετικοί και πολλές φορές αντικρούονται. Αυτή η κατάσταση απαιτεί συμβιβαστικές διαδικασίες μεταξύ ομάδων με διαφορετικά συμφέροντα και στόχους. Ή αλλιώς διατυπωμένο οι επιχειρηματικές αποφάσεις αποκλίνουν από τον στόχο της καθαρής μεγιστοποίησης του κέρδους, διότι επηρεάζονται σημαντικά από τις αποφάσεις των συνδικάτων, και των άλλων ομάδων συμφερόντων. Συνεπώς: Οι ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις δεν είναι μόνο οικονομικά σχήματα, αλλά είναι ανθρώπινοι οργανισμοί, δηλ. «προσαρμοσίμα συστήματα» αποτελούμενα από φυσικά, ατομικά και κοινωνικά επιμέρους συστατικά. Η συνύπαρξη όλων αυτών, και συνεπώς η λήψη αποφάσεων επιτυγχάνεται μέσω επικοινωνίας, συμπεριφοράς, ικανοτήτων, διάθεσης και βούλησης για συνεργασία και ικανοποίηση κοινών στόχων μεταξύ των συνεργατών. Θα πρέπει συνεπώς να ληφθούν υπόψη και να συμβιβαστούν διάφοροι, διαφορετικοί και πολλές φορές αντικρουόμενοι στόχοι και καταστάσεις.

Κατά τον **Simon** διοικώ σημαίνει λαμβάνω αποφάσεις. Η διαδικασία αυτή μάλιστα διέρχεται τρεις φάσεις:

- Το «**στάδιο της πληροφοριακής δραστηριότητας**», κατά το οποίο πρέπει να προσδιοριστεί που, πότε και ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν.
- Το «**στάδιο του σχεδιασμού δράσης**», κατά το οποίο πρέπει να προσδιοριστούν και να αναπτυχθούν εναλλακτικές μορφές ενεργειών και λήψης αποφάσεων.
- Το «**στάδιο επιλογής δράσης**», κατά το οποίο θα πρέπει να ληφθούν οι άριστες αποφάσεις από μια σειρά εναλλακτικών σεναρίων.

Οι παραδοσιακές θεωρίες κυρίως οι οικονομικές, θεωρούσαν ότι το άτομο λαμβάνει τις αποφάσεις γνωρίζοντας όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, και έχει πλήρη πληροφόρηση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κατά τον **Simon** κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει, διότι: τα άτομα δεν έχουν απεριόριστες δυνατότητες, έχουν ασύμμετρη δυνατότητα στην πληροφόρηση και πεπερασμένη λογική. Συνεπώς οι αποφάσεις που παίρνουν τα άτομα έχουν υψηλή πιθανότητα λαθών και παραλείψεων και οι αποφάσεις λαμβάνονται όχι με βάση την αριστοποίηση των στόχων, αλλά με βάση το βαθμό ικανοποίησης ή εφικτότητας των στόχων. Για το λόγο αυτό ο **Simon** ασχολήθηκε με την ανάπτυξη θεωριών που καθιστούν ευκολότερη τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Από την δεκαετία του 50 ασχολήθηκε με ερωτήματα της τεχνητής νοημοσύνης των Η/Υ. διερεύνησε λύσεις προβλημάτων και ανθρώπινη συμπεριφορά με τη βοήθεια Computer simulation. Μαζί με άλλους ανέπτυξε μεταξύ 1957-59 υπολογιστικό πρόγραμμα GPS (General Problem Solver), το οποίο μιμείται τις διαδικασίες αποφάσεων κατά την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων.

### 6.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η προσπάθεια εφαρμογής των τεχνικών της επιχειρησιακής έρευνας στη βιομηχανική παραγωγή και στη διάθεση των προϊόντων χαρακτηρίζει την επιχειρησιακή διοίκηση.

Ο προγραμματισμός της παραγωγής, η επιλογή του τόπου εγκατάστασης των επιχειρήσεων, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός και έλεγχος των αποθεμάτων, είναι περιοχές όπου χρησιμοποιήθηκαν οι ανάλογες τεχνικές για να επιλυθούν τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι διοικήσεις των οργανισμών. Εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούσαν ποσοτικές τεχνικές διοίκησης όπως τεχνικές προβλέψεων, στατιστικές μεθόδους ποιοτικού ελέγχου, τεχνικές προσομοίωσης και δικτυωτής ανάλυσης κ.ά. για να επιτύχουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Όμως πολλές φορές με τη χρησιμοποίηση των τεχνικών αυτών δε μπορούσαν να επιλύσουν πρακτικά προβλήματα διοίκησης, ιδιαίτερα τα προβλήματα του χειρισμού των ανθρώπων. Έτσι λοιπόν αρχίζει μετά τη δεκαετία του '70 η περίοδος του σκεπτικισμού για την αποτελεσματικότητα της ποσοτικής προσέγγισης στη Διοίκηση.

### 6.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ο όρος **Management Information Systems (MIS)** εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1960, εποχή κατά την οποία άρχισε πειραματικά η χρήση Η/Υ και ευρίσκονται σε πλήρη εξέλιξη προσπάθειες στήριξης των ενεργειών και δραστηριοτήτων του Management με τη βοήθεια των Η/Υ, αλλά και της συγκέντρωσης και επεξεργασίας πληροφοριών με ηλεκτρονικό τρόπο. Τα **MIS** λοιπόν ξεκίνησαν ως πληροφοριακά συστήματα υποστηριζόμενα από Η/Υ και είχαν ως στόχο την επιλογή, επεξεργασία, αξιολόγηση και εφαρμογή μαζικών πληροφοριών και στοιχείων για επιχειρηματική χρήση. Στο κέντρο της διαδικασίας επεξεργασίας ευρίσκονταν συνεπώς η Πληροφορία και λιγότερο μια ειδική απόφαση. Σημαντικό στοιχείο ήταν η ύπαρξη μιας πλατιάς βάσης δεδομένων, η οποία εξελίχθηκε σε τράπεζα δεδομένων.

Η ποσοτική προσέγγιση της Διοίκησης, με την επιχειρησιακή έρευνα και εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων στη διοίκηση των οργανισμών, δίνει λύσεις στα προβλήματα της παραγωγής, ιδιαίτερα στα σύνθετα και πολύπλοκα. Οι τεχνικές της έχουν μεγάλη εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Όμως, πολλά προβλήματα δεν αντιμετωπίζονται ικανοποιητικά μόνο με την ποσοτική προσέγγιση, διότι συχνά παραλείπονται ή παραφράζονται απρόβλεπτοι ποιοτικοί παράγοντες που αλλάζουν τελείως τα προβλεπόμενα αποτελέσματα. Ιδιαίτερα χαρακτηριστική αδυναμία είναι ο υποβιβασμός, αν όχι η παράλειψη, της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στη λειτουργία του «**Μάνατζμεντ**». Οι βέλτιστες λύσεις που προτείνει η επιχειρησιακή έρευνα, ακόμη και στα προβλήματα παραγωγής, μπορεί να φαίνονται εφικτές σαν μαθηματικές λύσεις, αλλά αποδεικνύονται ανέφικτες στην απόπειρα εφαρμογής τους μέσα στην επιχείρηση. Ωστόσο, η επιχειρησιακή έρευνα συνέβαλε και θα συνεχίσει να συμβάλλει στη διοίκηση των οργανισμών και οι τεχνικές της έχουν ήδη αποδειχθεί χρήσιμες.

Η ευφορία που επικράτησε κατά την δεκαετία του '60 σε σχέση με την χρήση για επιχειρηματικές δραστηριότητες των πληροφοριακών συστημάτων αυτού του είδους, δεν κράτησε για μεγάλο διάστημα. Τα **MIS** αποδείχθηκαν αναποτελεσματικά για δύο κυρίως λόγους:

α) Λόγω της αδυναμίας και των μικρών δυνατοτήτων της τεχνολογίας να υποστηρίξουν τα συστήματα αυτά σε Hard και Software και

β) της ανυπαρξίας ή του χαμηλού επιπέδου επιστημονικού σχεδιασμού. Ακόμη από το 1967 χαρακτήρισε ο Ackhoff αυτό το νεωτερισμό ως «**αποτυχημένο σύστημα πληροφόρησης**» και τα στήριξε στα παρακάτω επιχειρήματα:

- ❖ Δεν υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης αλλά αντίθετα πλεονασμός
- ❖ Μια «ανάγκη για πληροφόρηση» δεν μπορεί να προσδιοριστεί μόνο a priori
- ❖ Μια απλή συγκέντρωση στοιχείων δεν αποτελεί κάτι σημαντικό από μόνη της
- ❖ Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η κοινωνική συνισταμένη της τοποθέτησης και χρήσης των Η/Υ.

Αναγνωρίσθηκε λοιπόν έγκαιρα η αναγκαιότητα της ύπαρξης, δίπλα στις καθαρές πληροφορίες και της υποστήριξης αξιολόγησης των πληροφοριακών και της λήψης αποφάσεων που να είναι βασισμένες στις πληροφορίες αυτές. Έτσι προέκυψε ο όρος του **Υποστηρικτικού Συστήματος Management (Management Support System, MSS)**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### 7. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η επιστημονική σκέψη στο «Μάνατζμεντ», κινήθηκε με τη βοήθεια της επιστημονικής μεθόδου σε τρεις κυρίως χωριστές κατευθύνσεις που εκφράζονται από την κλασική προσέγγιση, την προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και την ποσοτική προσέγγιση. Καμία από τις προσεγγίσεις αυτές δεν έχει εξ' ολοκλήρου απορριφθεί μέχρι σήμερα και ούτε φαίνεται ότι θα απορριφθεί. Ωστόσο, παράλληλα, καμία δεν αποδείχθηκε επαρκής για να εκφράσει στο σύνολο τη διοικητική πρακτική. Παρόλα αυτά νέες απόψεις και προσεγγίσεις συνεχίζουν να εμφανίζονται και παρουσιάζουν βασικές καινοτομίες στον τρόπο σκέψης του «Μάνατζμεντ». Δυο από τις πιο σημαντικές θεωρίες είναι η συστημική θεωρία (systems theory) και η ενδεχομενική θεωρία (contingency theory) ενώ, συνεχίζουν να διαγράφονται και άλλες απόψεις που επηρεάζουν την εξέλιξη της διοικητικής σκέψης ακόμη και σήμερα. (Πετρίδου, 2001)

#### 7.1. ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Η **Συστημική Θεωρία**, βασίζεται στην αντίληψη ότι κάθε οικονομικός οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα **ενιαίο σύστημα** με διακριτά αλληλοεξαρτώμενα μέρη, που επιδιώκει **κοινούς στόχους**. Σε αντίθεση με τα κλειστά συστήματα, η επιχείρηση θεωρείται ως ένα ανοιχτό σύστημα που διατηρεί σχέσεις αλληλεξάρτησης με το εξωτερικό περιβάλλον της προσπαθώντας να βρεθεί σε κατάσταση ισορροπίας. Σύμφωνα με τη **συστημική θεωρία**, η δραστηριότητα ενός μέρους του συστήματος (δηλαδή ενός υποσυστήματος) επηρεάζει και επηρεάζεται από τη δραστηριότητα των άλλων υποσυστημάτων που βρίσκονται είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Ένα επιχειρησιακό σύστημα, άρα, αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

**Τις εισροές (input)** δηλαδή τους ανθρώπινους, υλικούς, φυσικούς, πόρους όπως και τις πληροφορίες, που είναι απαραίτητοι για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. **Τη διαδικασία μετασχηματισμού (transformation processes)** δηλαδή τις διοικητικές και τεχνολογικές διαδικασίες που είναι απαραίτητο να γίνουν για να μετατραπούν οι εισροές σε εκροές. **Τις εκροές (output)** δηλαδή τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγει, και τέλος **το σύστημα παραπληροφόρησης (feedback)** με το οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες για τα αποτελέσματα και τη θέση της επιχείρησης στο περιβάλλον.

Η **συστημική θεώρηση της Διοίκησης** προσφέρει έναν νέο και πληρέστερο τρόπο προσέγγισης της λειτουργίας των οικονομικών οργανισμών, δεδομένου ότι η παρακολούθηση των επιμέρους υποσυστημάτων τους έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Αναγνωρίζονται οι συνέπειες μιας απόφασης ή ενέργειας στα διαφορετικά υποσυστήματα
- Αναγνωρίζεται η συμβολή καθενός υποσυστήματος στην επιτυχία των κοινών στόχων της οργάνωσης
- Αποσαφηνίζουν οι σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των υποσυστημάτων
- Αποσαφηνίζονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης του οικονομικού οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντός του σε όλα τα επίπεδα

- Διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα σε πολυσύνθετα προβλήματα και εξασφαλίζεται έτσι η σταθερότητα, η ανάπτυξη και η ευελιξία της οργάνωσης.

Οι υποστηρικτές της συστημικής θεωρίας (Bertalanffy L. 1951, Katz. D.-Kahn R. 1966, Kast F. –Rosebzwieg J. 1974, Miller J. 1978 κ.α.) πιστεύουν ότι θα απορροφήσει τελικά όλες τις άλλες σχολές του Management και θα περιλάβει όλες τις αρχές και ιδέες που προσέφεραν οι άλλες. Μέχρι στιγμής, όμως, αυτό φαίνεται να είναι απλώς μια προοπτική, και οπωσδήποτε ο τρόπος ανάλυσης που χρησιμοποιεί η θεωρία των συστημάτων περιλαμβάνεται στη μεθοδολογία όλων των άλλων προσεγγίσεων στη διοικητική σκέψη. (Πετρίδου,2001)

## **7.2. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ**

Δεν υπάρχει σήμερα μια ολοκληρωμένη θεωρία οργάνωσης και διοίκησης που να εξηγεί και να περιγράφει την πλήρη φύση του οργανισμού και της οργανωτικής συμπεριφοράς. Αντ' αυτής έχουν ευρεθεί και χρησιμοποιεί διάφορες έννοιες σχετικές με την οργάνωση, όπου τα άτομα βρίσκονται σε δυναμική αλληλεπίδραση με τη δομή του οργανισμού, με τα καθήκοντα που απαιτούνται και με την τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί για να εκτελεστούν τα καθήκοντα αυτά. Έχουν ακόμα διατυπωθεί μια σειρά από έννοιες που αφορούν στη συμπεριφορά των ατόμων και του οργανισμού, στον ρόλο αυτής, στην παρώθηση, στο κλίμα του οργανισμού, στην ηγεσία και στη σύγκρουση μεταξύ των ατόμων. Επομένως, φαίνεται καθαρά ότι δεν θα βρεθεί τουλάχιστον για το εγγύς μέλλον, ο καλύτερος τρόπος οργάνωσης, διοίκησης και παρακίνησης, γιατί διάφορες μεταβλητές φαίνεται να εμποδίζουν την εφαρμογή μιας γενικά εφαρμόσιμης θεωρίας οργάνωσης. Μια από τις πρόσφατα εμφανιζόμενες ιδέες που βοηθούν πολύ στην κατανόηση των οργανισμών και της συμπεριφοράς των ατόμων σ' αυτές, είναι η έννοια της απρόβλεπτης ή τυχαίας προσέγγισης κάποιου γεγονότος ή της ενδεχομενικής άποψης.

Στο κίνημα αυτό, τους ερευνητές σήμερα **απασχολούν** τα παρακάτω **ερωτήματα**:

**Πρέπει ένας οργανισμός να οργανώνεται σύμφωνα με την επίσημη γραφειοκρατική δομή; Ή είναι καλύτερα να χρησιμοποιεί έναν περισσότερο ευέλικτο τύπο οργάνωσης;**

Δεν είμαστε βέβαιοι ότι υπάρχει μια και μοναδική απάντηση σ' αυτές τις ερωτήσεις σήμερα, γιατί φαίνεται καθαρά ότι αυτό εξαρτάται από συγκεκριμένες περιστάσεις. Οργανισμοί που παράγουν μεγάλη ποσότητα τυποποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών, απαιτούν οργάνωση προσηλωμένη στην ιεραρχία και τη γραφειοκρατική δομή. Από το άλλο μέρος, οργανισμοί που πρέπει να προσαρμοστούν αμέσως στις γρήγορες και μη αναμενόμενες αλλαγές, όπως επίσης και οργανισμοί που απαιτούν τη συνεργασία πολλών ειδικών, απαιτούν μικρότερη γραφειοκρατική δομή και οργάνωση που είναι προσαρμόσιμη, ευέλικτη και ανταποκρινόμενη στα απρόβλεπτα γεγονότα.

Το συμπέρασμα είναι ότι οι οργανισμοί που σκοπό έχουν την πραγματοποίηση καθηκόντων ρουτίνας σε σχετικά σταθερό και προβλεπόμενο περιβάλλον μπορούν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τη γραφειοκρατική δομή της κλασικής θεωρίας. Αντίθετα, οργανισμοί που πρέπει να προσαρμοστούν σε καταστάσεις, που βρίσκονται σε περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς χρησιμοποιούν μια ευέλικτη δομή που δίνει έμφαση στη συνεργασία, τη συμμετοχή των μελών στις αποφάσεις.

Οι σκοποί του οργανισμού, η μορφή των καθηκόντων που θα οριστούν, η φύση και το μέγεθος της απαιτούμενης τεχνολογίας, η σταθερότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ο οργανισμός λειτουργεί και ο τύπος των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή,

είναι μεταξύ των τυχαίων καταστάσεων που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν σχεδιάζουμε και διοικούμε έναν οργανισμό.

Επομένως, ο κατάλληλος τρόπος για να διοικήσουμε έναν οργανισμό εξαρτάται από έναν αριθμό διαφορετικών μεταβλητών της κατάστασης. Αυτές οι μεταβλητές είναι:

1. Η σταθερότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος
2. Η πολυπλοκότητα των καθηκόντων
3. Οι δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων
4. Ο βαθμός κινδύνου και αβεβαιότητας
5. Οι σχέσεις του μάνατζμεντ με τους υπαλλήλους
6. Το μέγεθος του οργανισμού (Ζαβλανός, 1998)

### **7.3. ΑΠΟΨΕΙΣ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Υπάρχουν αρκετές νέες απόψεις οι οποίες ίσως εξελιχθούν σε διαφορετικές προσεγγίσεις της **Διοικητικής θεωρίας**, όταν οι ερευνητές και επαγγελματίες μάνατζερ καταφέρουν να δείξουν ότι οδηγούν στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Μια από τις πρόσφατες προσεγγίσεις που αξίζει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι το **Ιαπωνικό Μάνατζμεντ** που πρακτικά προέρχεται από τον τρόπο διοίκησης που εφαρμόστηκε στην Ιαπωνία μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Ο **William G. Ouchi** ονόμασε την Ιαπωνική προσέγγιση στο Μάνατζμεντ **Θεωρία Z**, προεκτείνοντας τις θεωρίες X και Y του McGregor. (Montana & Charnov 2002)

#### **7.3.1. ΘΕΩΡΙΑ Z:ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΟΥ ΙΑΠΩΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Παρατηρώντας την άνοδο της ιαπωνικής βιομηχανίας, που κατέχει σήμερα σημαντική θέση στην παγκόσμια οικονομία, με τη σχεδόν ολοκληρωτική καταστροφή της κατά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, αμερικανοί σύμβουλοι διοίκησης και θεωρητικοί του μάνατζμεντ θέλησαν να εξετάσουν τα εννοιολογικά θεμέλια εκείνης της θεωρίας του μάνατζμεντ. Ο **William G. Ouchi** ονόμασε την ιαπωνική προσέγγιση του μάνατζμεντ **Θεωρία Z**, επεκτείνοντας τους χαρακτηρισμούς προγενέστερων προσεγγίσεων του μάνατζμεντ από τον McGregor ως θεωρία X και θεωρία Y. Η προσέγγιση της θεωρίας Z προέρχεται ουσιαστικά από τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων που εφαρμόστηκε στην Ιαπωνία μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και χαρακτηρίστηκε «ιαπωνικό οικονομικό θαύμα». (Montana & Charnov 2002)

##### **7.3.1.1. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ Z**

Η **θεωρία Z** έχει τις φιλοσοφικές ρίζες της στα ιαπωνικά ήθη και έθιμα και είναι μάλλον συλλογή πρακτικών τεχνικών μάνατζμεντ που περιστρέφονται γύρω από την έννοια της ομάδας εργασίας παρά θεωρητική προσέγγιση.

Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικότερες αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα και όχι από τον μεμονωμένο μάνατζερ. Πρόκειται για **συναινετική λήψη αποφάσεων** που προϋποθέτει ότι η ομαδική διαδικασία λήψης αποφάσεων καταλήγει σε καλύτερες αποφάσεις για μια επιχείρηση επειδή:

- Η ομάδα έχει πρόσβαση σε περισσότερα δεδομένα και διαθέτει περισσότερη προσωπική πείρα.
- Τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται από την ομαδική απόφασή τους.

- Η διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων φιλτράρει τις πολύ καλές και τις πολύ κακές πληροφορίες, καταλήγοντας σε μια απόφαση καλύτερη από οποιαδήποτε ατομική απόφαση.

Η **Θεωρία Z** προβάλλει επίσης το ιδεώδες της **ισόβιας απασχόλησης** για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και την εξασφάλιση ενός εργατικού δυναμικού αφοσιωμένου στην επιχείρηση και στην επίτευξη των στόχων της. Αυτή η μέθοδος διοίκησης υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και της ανάπτυξης στην επιχείρηση και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις αξιολογήσεις απόδοσης με βάση την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Πρέπει, ωστόσο, να αναφέρουμε ότι οικονομικές δυσκολίες και διάφοροι περιορισμοί (όπως ο διεθνής ανταγωνισμός) υποχρέωσαν πολλές ιαπωνικές εταιρίες να περιορίσουν ή και να σταματήσουν την τακτική της ισόβιας απασχόλησης.

Η κυριότερη εφαρμογή της **Θεωρίας Z** στους χώρους εργασίας στις ΗΠΑ ήταν η εισαγωγή των **κύκλων ποιότητας**. Πρόκειται για μικρές ομάδες εργαζομένων και διευθυντών που συνέρχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά τις ώρες εργασίας και προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα και να συμβάλουν στη μείωση του κόστους. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να περιγράψουν το πρόβλημα με βάση τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις τους ή από δεδομένα που παρέχονται από τη διεύθυνση και κατόπιν διατυπώνουν πιθανές λύσεις. Αυτές οι λύσεις υποβάλλονται σε ομαδική διαδικασία λήψης αποφάσεων και κατόπιν προωθούνται ως τυπικές προτάσεις στην ανώτερη διοίκηση. Οι προτάσεις και τα σχέδια δράσης της διοίκησης επιστρέφουν, στη συνέχεια, στην ομάδα για να ενισχύσουν την αφοσίωσή της.

Αυτή η προσέγγιση απαιτεί πραγματική υποστήριξη από τη διεύθυνση της επιχείρησης και είναι μια από τις τεχνικές της **Προσέγγισης για ποιότητα στον εργασιακό βίο** (Quality of Worklife Approach, QWL). Ολόκληρη η προσέγγιση, γνωστότερη τεχνική της οποίας είναι οι κύκλοι ποιότητας, προβλέπει επίσης:

- Μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Βελτιωμένη και συχνότερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
- Αυτοέλεγχο των εργαζομένων σε διάφορα θέματα στο χώρο εργασίας.

Αυτές οι πτυχές της προσέγγισης για ποιότητα στον εργασιακό βίο είναι **εξουσιοδοτικές** καθώς υποστηρίζουν τη συμμετοχή του εργαζόμενου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη διοίκηση.

Η μεγαλύτερη ίσως οργανωτική εφαρμογή των αρχών και των μεθόδων του μάνατζμεντ που απορρέουν από τη **Θεωρία Z** πρέπει να θεωρηθεί η εφαρμογή ενός προγράμματος που ονομάζεται **μάνατζμεντ ολικής ποιότητας** ή **ηγεσία ολικής ποιότητας**—Total Quality Management (TQM) ή Total Quality Leadership (TQL) από το Αμερικανικό Πολεμικό Ναυτικό. Το Ναυτικό, ιεραρχημένος οργανισμός η δομή του οποίου καθορίζεται από την ιεραρχία του προσωπικού του και το οποίο χαρακτηρίζεται από μια αλυσίδα διοίκησης, επιδιώκει τη συμμετοχή κάθε επιπέδου ιεραρχίας, με τον κατάλληλο τρόπο, στη διοίκηση του. Με την εκπαίδευση του προσωπικού στις τεχνικές των κύκλων ποιότητας, καθώς και στη χρήση στατιστικών μεθόδων για την κατανόηση των δεδομένων που περιγράφουν την απόδοση της εργασίας, το Ναυτικό απαιτεί την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο κατώτερο κατάλληλο επίπεδο οργάνωσης. Με αυτόν τον τρόπο, **το Ναυτικό ελπίζει:**

- 1) να διοικείται ο οργανισμός με τον **αποτελεσματικότερο** δυνατό τρόπο και
- 2) να επιλύονται τα προβλήματα στο κατώτερο επίπεδο οργάνωσης και συνεπώς αποτελεσματικότερα.

Αυτή η διαδικασία έχει χαρακτηριστεί **προς τα κάτω εξουσία** και κατά κάποια έννοια, είναι ακριβώς αυτό, αφού επιμένει να συμμετέχουν στην προσπάθεια για σωστό μάνατζμεντ ακόμα και τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού. Σε μια στρατιωτική υπηρεσία που χαρακτηρίζεται από τη χρήση της τελευταίας τεχνολογίας, τα προγράμματα TQM/TQL αντισταθμίζουν την εξάρτηση της διοίκησης από την τεχνολογική ανωτερότητα με την παραδοχή ότι οποιοσδήποτε οργανισμός, όσο και αν στηρίζεται στη χρήση εξοπλισμού τεχνολογίας αιχμής ή σε επιστημονικές ανακαλύψεις, αποτελείται, σε τελευταία ανάλυση, από ανθρώπους. (Montana & Charnov 2002)

### **7.3.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ Z/QWL**

Η **Θεωρία Z/QWL** είναι **απόρροια των ιαπωνικών ιστορικών και πολιτιστικών εμπειριών** και δίνει νέα διάσταση στο **αμερικανικό μάνατζμεντ**. Λιγότερο «θεωρητική» από κάποιες άλλες θεωρίες του μάνατζμεντ, αποτελεί μια πραγματιστική προσέγγιση του μάνατζμεντ. Αν και όπου έχουν εφαρμοστεί οι κύκλοι ποιότητας έχει διαπιστωθεί μια αρχική αύξηση της παραγωγικότητας, τα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματά τους δεν έχουν ακόμα τεκμηριωθεί. Επιπλέον, οι κύκλοι ποιότητας μπορεί να κοστίζουν πολύ σε εργατώρες και προϋποθέτουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων επικοινωνίας, διατύπωση και προτεραιότητες στόχων και τεχνικές διαπροσωπικών σχέσεων. Αν λείπει κάτι από τα παραπάνω, ο κύκλος ποιότητας δε μπορεί να πετύχει τους στόχους του. Επιπλέον, η επιτυχημένη εφαρμογή αυτής της τεχνικής προϋποθέτει σοβαρή υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση. Αν λείπει αυτή η υποστήριξη, οι εργαζόμενοι θα θεωρήσουν ολόκληρη την προσπάθεια ως μια ακόμα απόπειρα της διοίκησης να τους εξευμενίσει με μια επίδειξη χωρίς πραγματική ουσία. (Montana & Charnov 2002)

Ωστόσο, η πλέον χαρακτηριστική τεχνική του Ιαπωνικού Μάνατζμεντ που κατάλληλα προσαρμοσμένη εφαρμόζεται και στην **Ευρώπη** και **Αμερική** είναι η **Ολική Ποιότητα**.

Ο γκουρού της ποιότητας **E.W. Deming** στα μέσα του 1980 έγραψε: «Στο τέλος του αιώνα θα υπάρξουν δυο είδη επιχειρήσεων. Αυτές που εφαρμόζουν τη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** και εκείνες που δεν θα υπάρχουν πλέον στον επιχειρηματικό χώρο». Ίσως ο αφορισμός αυτός να ακούγεται υπερβολικός, το γεγονός όμως που ζούμε σήμερα στην αρχή της νέας χιλιετίας είναι ότι η επιβίωση και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων σε ένα παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζεται σημαντικά από την υιοθέτηση προγραμμάτων ποιότητας.

Η έννοια της ποιότητας δεν είναι μια καινούρια έννοια που εισάγεται στη διοίκηση των επιχειρήσεων και στην παραγωγή έργου. Η ποιότητα υπάρχει από την εμφάνιση του ανθρώπινου είδους και συνδέθηκε άμεσα τόσο με τις εντυπωσιακές κατασκευές στην Αρχαία Αίγυπτο των Φαραώ και στην Αρχαία Ελλάδα της χρυσής εποχής του Περικλή, όσο και με την διάδοση της φιλοσοφικής σκέψης από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα. Υποστηρίζεται μάλιστα ότι τα θεμέλια της ποιότητας και οι βασικές αρχές της τέθηκαν από τους φιλόσοφους της αρχαίας Αθήνας Αριστοτέλη και Σωκράτη και της Κίνας Sun-Tsu.

Στις μέρες μας η έννοια της ποιότητας έχει εξελιχθεί και μεταλλαχθεί σε μία **καινούρια φιλοσοφία διοίκησης**, η οποία καλύπτει ολόκληρη την επιχείρηση (Deming 1988, Grosby 1998), έχει στρατηγικό περιεχόμενο και προοπτική (Okland 1986) και έχει ως απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (Juran 1993).

Οι επιχειρήσεις που παρακολουθούν από κοντά τις εντυπωσιακές αλλαγές στο περιβάλλον τους δείχνουν πραγματικά αποφασισμένες να προσφέρουν προϊόντα που



η ποιότητά τους θ ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Όμως η ποιότητα δεν καθορίζεται μόνον από τον πελάτη. Ή τουλάχιστον δεν επικρατούσε πάντα αυτή η αντίληψη. Τέσσερις διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις στην έννοια και στη σημασία της ποιότητας αναπτύχθηκαν διαχρονικά και δείχνουν τους προσανατολισμούς που επικράτησαν κατά καιρούς στη διοίκηση και στη δράση των επιχειρήσεων.

**Η φιλοσοφική προσέγγιση** θεωρεί την ποιότητα ως μια έννοια η οποία είναι συνώνυμη των αρχαίων ελληνικών «αρετή και τελειότητα». Έτσι, η προσπάθεια πολλών επιχειρήσεων να προσεγγίσουν την ποιότητα με τη φιλοσοφική της διάσταση τους οδήγησε σε ενέργειες που αποσκοπούσαν στην τελειότητα, στην ανεύρεση της ουσίας της ποιότητας, που όμως πρακτικά είχαν αδυναμίες να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητά τους.

**Η οικονομική προσέγγιση** θεωρεί ότι οι νόμοι της αγοράς καθορίζουν την ποιότητα των προϊόντων προς πώληση. Έτσι, συνδέεται η ποιότητα ενός προϊόντος με την αξία-τιμή του. Σύμφωνα με τα παραδοσιακά οικονομικά μοντέλα, για τις προτιμήσεις των καταναλωτών αποφασιστικός παράγοντας είναι η τιμή του προϊόντος, η οποία όσο μειώνεται, τόσο απομακρύνεται από τα πρότυπα ποιότητας. Η υπερβολική αποδοχή από τις Αμερικανικές επιχειρήσεις της οικονομικής αυτής προσέγγισης της ποιότητας τις οδήγησε στην απόκτηση μιας κακής φήμης των προϊόντων τους σε σχέση με τις αντίστοιχες Ιαπωνικές, ιδιαίτερα μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

**Η τεχνοκρατική προσέγγιση** θεωρεί την ποιότητα όχι ως την «ωραιότητα» και τη «λαμπρότητα» αλλά ως την αυστηρή και συστηματική τήρηση των προδιαγραφών στην παραγωγική διαδικασία. Εκπρόσωποι αυτής της θεώρησης όπως ο Juran, ο Grosby χρησιμοποίησαν τον στατιστικό ποιοτικό έλεγχο για την διασφάλιση της ποιότητας στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης.

Οι ολοένα αυξανόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η έμφαση στην παροχή υπηρεσιών, οι προσπάθειες των επιχειρήσεων να διατηρούν περισσότερο αφοσιωμένους πελάτες συνέβαλαν στην εμφάνιση μιας καινούριας προσέγγισης για την ποιότητα η οποία διαφέρει σημαντικά από τις προγενέστερες. Είναι η προσέγγιση της ποιότητας που είναι **προσανατολισμένη στην αγορά, στο μάρκετινγκ**.

Σύμφωνα λοιπόν με την μάρκετινγκ θεώρηση, η ποιότητα καθορίζεται από τον πελάτη και μπορεί να μετρηθεί μόνο με βάση την τήρηση προδιαγραφών στην παραγωγή. Σήμερα, το σημαντικότερο κριτήριο για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η πλήρης κατά το δυνατόν ικανοποίηση του πελάτη. Ό, τι ικανοποιεί πλήρως τον πελάτη μέσα σε ορισμένα χρονικά όρια κόστους παραγωγής είναι ποιοτικό.

Θεωρητικοί της ποιότητας οι οποίοι χάραξαν δρόμους, και επηρέασαν την σκέψη στη Διοίκηση της ποιότητας είναι οι **Grosby, Juran, Ishikawa, Feigenbaum, Deming**. Οι **Juran** και **Deming** θεωρούνται οι πρωτεργάτες του Ιαπωνικού θαύματος και οι αρχιτέκτονες της «**επανάστασης-αναγέννησης**» της ποιότητας στη χώρα αυτή.

**Ο Philip Grosby** είναι ευρύτερα γνωστός από τη φιλοσοφία του για τα «**μηδέν λάθη**». Κατά την άποψή του, το μόνο σπάνταρ απόδοσης για κάθε επιχείρηση που επιδιώκει την ποιότητα, είναι να μην υπάρχει κανένα ελαττωματικό προϊόν.

**Ο Ishikawa** θεωρείται ο **πατέρας των Κύκλων Ποιότητας** και είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την

επιχείρηση. Θεωρεί τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο σαν μια επανάσταση στη διοικητική σκέψη και προτείνει μια συγκεκριμένη διαδικασία για τη διασφάλιση της ποιότητας.

**Ο Deming** είναι ο άνθρωπος ο οποίος συνέδεσε το όνομά του με τη **βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας**. Ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς.

Πολλές φορές χρησιμοποιούνται οι όροι **έλεγχος ποιότητας, διασφάλιση ποιότητας, ολική ποιότητα ISO**, ως ταυτόσημοι για να δηλώσουν τις προσπάθειες που γίνονται από επιχειρήσεις να προστατεύσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υλικών προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Οι όροι αυτοί όμως δεν είναι ταυτόσημοι, παρά αναφέρονται στα **3 στάδια της εξελικτικής πορείας της ποιότητας**.

Έτσι, στο **πρώτο στάδιο** των προσπαθειών των επιχειρήσεων για να βελτιώσουν την ποιότητα χρησιμοποίησαν την **επιθεώρηση** (inception) και τον **ποιοτικό έλεγχο** (quality control) για να μετρήσουν, εξετάσουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών.

Ο ποιοτικός έλεγχος, ειδικότερα, συνδέθηκε με την ανάπτυξη του Αμερικάνικου συστήματος Βιομηχανικής ανάπτυξης μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και αφορά το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 κάνει την εμφάνισή του ο όρος Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος από τον Feigenbaum σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα είναι ευθύνη όλων και όχι μόνο του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Την ίδια περίοδο ο Deming και ο Juran αρχίζουν να διδάσκουν τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία.

Το επόμενο στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας είναι η **Διασφάλιση της Ποιότητας**. Δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι κατεξοχήν ένα σύστημα πρόληψης, το οποίο δίνει έμφαση στον σχεδιασμό του προϊόντος και στην διαδικασία παραγωγής. Η φιλοσοφία της διασφάλισης ποιότητας είναι ότι η 'παρέμβαση στην ποιότητα' πρέπει να γίνει στα αρχικά στάδια σχεδίασης του προϊόντος και απαιτεί την αποτελεσματική τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Για να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να διασφαλίζουν την ποιότητα της παραγωγικής τους διαδικασίας αλλά και για να υπάρξει διεθνώς μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό

Τυποποίησης (International Standards Organization I.S.O.) ειδικές σειρές προτύπων σύμφωνα με τις απαιτήσεις των οποίων γίνεται από τους Εθνικούς Φορείς ή άλλους φορείς η πιστοποίηση των επιχειρήσεων.

Ο Διεθνής αυτός Οργανισμός Τυποποίησης (I.S.O.) είναι ένας εξειδικευμένος οργανισμός για την δημιουργία προτύπων, αποτελείται από τους Εθνικούς φορείς τυποποίησης 91 χωρών και έχει περίπου 180 τεχνικές επιτροπές που κάθε μια είναι υπεύθυνη για καθένα από τους πολλούς τομείς εξειδίκευσης. Τα αποτελέσματα των εργασιών του Διεθνούς αυτού Οργανισμού Τυποποίησης I.S.O., δημοσιεύονται σαν Διεθνή Πρότυπα. Ένα από τα πλέον αναγνωρισμένα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ως οδηγός στην πορεία μιας επιχείρησης για την διασφάλιση της ποιότητας είναι το

ISO 9000 series που βασικός σκοπός του είναι να διασφαλίσει τους αγοραστές ότι το προϊόν τηρεί τις προδιαγραφές και άρα ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες του πελάτη.

Το τελευταίο στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας είναι η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)**. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία διοικητική φιλοσοφία για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι ένας νέος τρόπος μανάτζμεντ για τη συμμετοχή όλης της επιχείρησης, όλων των τμημάτων, όλων των εργαζομένων και όλων των δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα.

Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας φιλοσοφίας και πρακτικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του European Foundation for Quality Management, το μοντέλο του Oakland, το μοντέλο ποιότητας του Deming, του Crosby και άλλων επιχειρήσεων ή συμβούλων σε θέματα ποιότητας.

Οι παρακάτω επτά **θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** αποτελούν τον **κορμό** της νέας αυτής **φιλοσοφίας** της διοίκησης:

- 1. Έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.** Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκαλεί την αλλαγή της φιλοσοφίας και πολιτικής των επιχειρήσεων απέναντι στον πελάτη. Απαιτείται πρώτα η κατανόηση του τι προϊόν θέλει ο πελάτης και μετά η παραγωγή του προϊόντος. Δηλαδή να προϋπάρχει της παραγωγής η έρευνα των αναγκών επιθυμιών και προτάσεων του πελάτη.
- 2. Συνεχής βελτίωση του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.** Σκοπός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι η εξασφάλιση και διατήρηση ενός συγκεκριμένου επιπέδου ποιότητας, των συγκεκριμένων προδιαγραφών, αλλά η συνεχής βελτίωση όλων εκείνων των διαδικασιών, λειτουργιών, ενεργειών, μεθόδων και πρακτικών για τη συνεχή ολική ικανοποίηση του πελάτη (μέθοδος συνεχούς βελτίωσης είναι το σύστημα Kaizen)
- 3. Συμμετοχή όλων στη βελτίωση της ποιότητας.** Η κατανόηση της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. από όλους τους εργαζόμενους και η συμμετοχή τους στον σχεδιασμό, ανάπτυξη, υλοποίηση και βελτίωση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της Δ.Ο.Π. Η συμμετοχή όλων προϋποθέτει την αποτελεσματική εκπαίδευση-επιμόρφωση στο θέμα της Δ.Ο.Π. και την τακτή επικοινωνία μεταξύ όλων των επιπέδων των εργαζομένων.
- 4. Αφοσίωση και Δέσμευση του Ανώτερου Management** στη σημασία της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσής της.
- 5. Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων** για να δεχθούν τη νέα φιλοσοφία της ποιότητας.
- 6. Συνεχείς μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας.** Χρήση στατιστικών μεθόδων και πρακτικών για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, συνεχής αναπληροφόρηση και χρήση ερωτηματολογίων για την συνεχή ενημέρωση και
- 7. Ανάπτυξη μακροχρόνιων υγιών σχέσεων με τους προμηθευτές.** Διατήρηση λίγων και πιστών προμηθευτών έγινε πράξη από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις και γρήγορα αποδείχθηκε σημαντικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν. Διότι οι προμηθευτές επηρεάζουν σοβαρά τη λειτουργία της επιχείρησης επειδή η ποιότητα των πρώτων υλών, ο χρόνος παράδοσης και η εξυπηρέτηση έχουν άμεση σχέση με το σχεδιασμό του προϊόντος, τις μεθόδους παραγωγής, τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, την ικανοποίηση του πελάτη. (Πετρίδου, 2001)

#### **7.4. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

Ο **Deming**, πατέρας του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, προτρέπει αυτούς που ασχολούνται με την καινοτομία να θέτουν απλά ερωτήματα, τα οποία θα τους βοηθήσουν να υλοποιήσουν καινοτόμες ιδέες. Τα ερωτήματα αυτά έχουν σχέση:

- Με τις πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης
- Με τη γνώση των ασθενών και ισχυρών σημείων έναντι του ανταγωνισμού
- Με τη γνώση των απαιτήσεων των πελατών
- Με το ποια πρέπει να είναι η παρέμβαση στα προϊόντα και τις διαδικασίες παραγωγής, για να δημιουργήσουμε βελτιωμένες προτάσεις για επίλυση αναγκών και επιθυμιών των πελατών.

Έτσι ο κατασκευαστής ή ο παραγωγός ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα πρέπει να ενδιαφέρεται όχι μόνο για την τελειοποίηση του προϊόντος ή των μεθόδων παραγωγής του, αλλά θα πρέπει να ενδιαφέρεται για τη βελτίωση των χαρακτηριστικών του, προκειμένου αυτό να καλύπτει τις συνεχώς διαφοροποιημένες απαιτήσεις των καταναλωτών. Το ενδιαφέρον του δεν θα πρέπει να περιοριστεί μόνο στην παραγωγή με καλύτερο τρόπο των μορφών αυτών, αλλά και να προσπαθεί, διερευνώντας τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, να διαφοροποιεί την παραγωγή του με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιεί τις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες τους. Έτσι πρέπει να παράγει προϊόντα με διαφορετική συσκευασία, διαφορετικής σύστασης, σε διαφορετική μορφή προϊόντος, βιολογικά προϊόντα, μορφές κατανάλωσης για παιδιά, ευκολότερους τρόπους ανοίγματος του κουτιού, εργονομικές κατασκευαστές μεγάλες συσκευασίες, κτλ. Αυτό σημαίνει ότι επιδίωξη του πρέπει να είναι η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και όχι να παραμείνει δέσμιος κοπούν κλασικών μορφών παραγωγής. Πρέπει να ψάχνει συνεχώς και να διερευνά τις νέες συνθήκες αγοράς και διαφοροποιημένες ανάγκες των καταναλωτών. (Μάντζαρης,2009)

#### **7.5. ΤΟ ΚΙΝΕΖΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Τα τελευταία χρόνια η **Κίνα** αποτελεί το βασικότερο προορισμό του ξένου κεφαλαίου για επενδύσεις. Υπολογίζεται ότι τα τελευταία χρόνια βρίσκονται σε εξέλιξη στην Κίνα 450.000 νέες επενδύσεις στους διάφορους τομείς της **κινέζικης οικονομίας**. Έτσι, ενώ υπάρχει ενθουσιασμός σχετικά με τις επενδύσεις στην Κίνα, από την άλλη μεριά επικρατεί η αντίληψη ότι δεν είναι εύκολος ο ανταγωνισμός και η επιβίωση μιας επιχείρησης στην κινέζικη αγορά. Τα στελέχη των επιχειρήσεων της Δύσης και της Ιαπωνίας έχουν συνηθίσει σε ένα τελείως διαφορετικό μάνατζμεντ. Αυτά λειτουργούν με συγκεκριμένους κανόνες και έχουν συγκεκριμένα προγράμματα (μακροχρόνια, μεσοπρόθεσμα και βραχυχρόνια). Το κάθε τους βήμα σε μεγάλο βαθμό είναι εκ των προτέρων καθορισμένο, γιατί βασίζονται σε συγκεκριμένες σταθερές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος των χωρών τους. Τα στελέχη της κινέζικης επιχείρησης, από την άλλη μεριά, έχουν τελείως διαφορετικό τρόπο προσέγγισης του μάνατζμεντ. Εκείνο που βασικά κάνει τη διαφορά μεταξύ του δυτικού και του ιαπωνικού μάνατζμεντ από εκείνο της Κίνας, είναι ότι στο **κινέζικο μάνατζμεντ** δεν υπάρχει κατεύθυνση. Τα στελέχη των επιχειρήσεων της Κίνας λειτουργούν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο και απρόβλεπτο περιβάλλον. Ανά πάσα στιγμή ο προγραμματισμός μπορεί να αλλάξει για μια επιχείρηση. Μπορεί να αλλάξει μόλις υπογραφεί ένα συμβόλαιο. Μπορεί να αλλάξει ακόμη και κατά την εκτέλεση του προγράμματος. Οι συνεχείς αλλαγές δεν είναι απλώς πιθανές, αλλά θεωρούνται από τα στελέχη των κινέζικων επιχειρήσεων ως φυσιολογικές. Η κινέζικη αυτή ευκαμψία

είναι φυσικό να δημιουργεί μια αβεβαιότητα για κάθε μορφή επιχείρησης που επιθυμεί να αναπτυχθεί στην **Κίνα**.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που δημιουργούν αυτό το αβέβαιο περιβάλλον για την κινέζικη επιχείρηση. Ορισμένοι από αυτούς τους **παράγοντες** είναι οι εξής:

1. Το νομοθετικό πλαίσιο και οι κανονισμοί που διέπουν τις κινέζικες επιχειρήσεις είναι απρόβλεπτοι.
2. Το άνοιγμα των κινέζικων αγορών έδωσε την ευκαιρία στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν τις κινέζικες επιχειρήσεις μέσα στην έδρα τους με άνισους όρους. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και τεχνολογία. Οι **κινέζικες επιχειρήσεις** σε πολλούς τομείς στηρίζονται στην τεχνολογία που έχει αναπτυχθεί και ελέγχεται από τις πολυεθνικές, δηλαδή τους ανταγωνιστές τους.
3. Υπάρχει μεγάλη δυσκολία για την κινέζικη επιχείρηση να βρει κεφάλαια και μάλιστα όταν τα χρειάζεται. Οι επιχειρήσεις αυτές δε μπορούν να είναι βέβαιες ότι η πρόσβαση στις διεθνείς κεφαλαιαγορές θα συμπέσει με τις περιόδους που χρειάζονται χρήματα (π.χ. κεφάλαιο κίνησης κ. λ. π. ).
4. Υπάρχει μια ασάφεια ως προς το ιδιοκτησιακό καθεστώς των κινέζικων επιχειρήσεων. Πολλοί **Κινέζοι** επιχειρηματίες ξεκίνησαν τις επιχειρήσεις τους ως θυγατρικές κρατικών φορέων (όπως δήμων, κοινοτήτων, κ. ά.). Μετά όμως από κάποιο χρονικό διάστημα οι επιχειρήσεις αυτές περνούν στους επιχειρηματίες, στους εργαζομένους και στους επενδυτές. Σε πολλές περιπτώσεις παραμένει αδιευκρίνιστο σε ποιους ανήκει η επιχείρηση. Η κατάσταση αυτή δυσκολεύει την παροχή κινήτρων για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες τα στελέχη των κινέζικων επιχειρήσεων είναι υποχρεωμένα να αναπτύξουν μια τελείως διαφορετική προσέγγιση του Μάνατζμεντ σε σχέση με το πώς αυτό ασκείται στις δυτικές οικονομίες και σε εκείνη της Ιαπωνίας.

Τα **στελέχη** των κινέζικων επιχειρήσεων έχουν εγκαταλείψει την ιδέα ότι μπορούν να προβλέπουν το μέλλον και ότι μπορούν να προγραμματίζουν με ακρίβεια και βεβαιότητα. Έτσι, τα στελέχη αυτά δρουν σε ένα «αβέβαιο μέλλον» και έχουν υιοθετήσει την άποψη ότι με την πάροδο του χρόνου παρουσιάζονται διάφορες μη αναμενόμενες απειλές και ευκαιρίες. Για το λόγο αυτό τα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών πρέπει να βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις τυχόν απειλές ή να εκμεταλλευτούν τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες.

Για να λειτουργήσουν λοιπόν αποτελεσματικά τα στελέχη των κινέζικων επιχειρήσεων μέσα σε ένα τέτοιο απρόβλεπτο περιβάλλον χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους. Μια μέθοδος που χρησιμοποιείται από τα στελέχη των κινέζικων επιχειρήσεων είναι η αναγνώριση και η χαρτογράφηση του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Η χαρτογράφηση αυτή καταλήγει σε ένα χάρτη επάνω στον οποίο αποτυπώνεται η υπάρχουσα κατάσταση και έτσι αντιμετωπίζονται καλύτερα τόσο οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες όσο και οι απειλές για την επιχείρηση. Τα στελέχη πλέον των επιχειρήσεων αυτών ενεργούν με βάση την παρουσιαζόμενη κατάσταση και δεν στηρίζονται σε ένα πρόγραμμα που έχει καταρτιστεί εκ των προτέρων και ιδιαίτερα αν αυτό έχει εκπονηθεί από τα στελέχη της μητρικής εταιρίας, που βρίσκονται μακριά από τον τόπο που πρόκειται να υλοποιηθεί το πρόγραμμα αυτό.

Ως προς τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με το κινέζικο μάνατζμεντ δεν είναι αρκετό να αντιλαμβάνεται κανείς τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται προκειμένου να τον αντιμετωπίσει. Για να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να χρησιμοποιούν και τη διορατικότητά τους. Η διορατικότητα όμως δεν είναι αρκετή για να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός. Η

διορατικότητα θα πρέπει να γίνει πράξη και αυτό το επιτυγχάνουν με την εφαρμογή ενός κύκλου που περιέχει **τέσσερα βήματα**, τα οποία είναι: **Αντιλαμβάνομαι, Αναμένω, Θέτω Προτεραιότητες και Εκτελώ**. Σε απρόβλεπτες αγορές, μια επιχείρηση ξεφεύγει από τους ανταγωνιστές της αν ολοκληρώσει τον κύκλο αυτό γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα από ότι ο ανταγωνιστής της.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι τα προγράμματα που ταιριάζουν στις κινέζικες επιχειρήσεις είναι τα βραχυχρόνια αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα και αυτό γιατί ο βαθμός αβεβαιότητας του περιβάλλοντος είναι μεγάλος.

Η δομή της οργάνωσης των κινέζικων επιχειρήσεων είναι ελαστική και απλή. Δεν δημιουργούν πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας χωρίς να υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος γι' αυτό, γιατί οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με μεγάλη ταχύτητα.

Σχετικά με την ηγεσία, τα στελέχη των δυτικών επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η επιτυχία τους θα κριθεί από το πόσο καλά διοικούν μια επιχείρηση και επιτυγχάνουν τους στόχους της. Σε αντίθεση με αυτή την άποψη τα στελέχη των κινέζικων επιχειρήσεων πιστεύουν ότι επιτυχημένο στέλεχος είναι εκείνο που οδηγεί σωστά τους εργαζόμενους της επιχείρησης, γιατί μαζί με τους στόχους της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και τα συμφέροντα των εργαζομένων. Τον ηγέτη τον ταυτίζουν με τον Μεσσία που οδηγεί τους εργαζόμενους και ταυτόχρονα ενδιαφέρεται για αυτούς.

Τα στελέχη των κινέζικων επιχειρήσεων πιστεύουν τέλος, πως ένα πετυχημένο άτομο που δεν ενδιαφέρεται για τους άλλους δεν μπορεί να είναι ευτυχισμένο. Ένας ηγέτης που ενδιαφέρεται μόνο για τον εαυτό του οδηγεί ολόκληρο τον οργανισμό στη δυστυχία.

Από την άλλη μεριά η **οργανική προσέγγιση** αδυνατεί να εξηγήσει το γεγονός ότι πολύ σπάνια τα μέρη που απαρτίζουν μία οργάνωση βρίσκονται σε αρμονική συνεργασία ζώντας πολλές φορές ανεξάρτητες ζωές. Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή αγνοεί (ή θεωρεί απαράδεκτες) "**πολιτικές**" δραστηριότητες. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 2007)

## **7.6. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ**

### **7.6.1. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Η μετάβαση από την **ιεραρχική-μηχανιστική δομή** σε **δικτυωτή-οργανική** απαιτεί σημαντικές αλλαγές, στην κουλτούρα της οργάνωσης, στις συνήθειες, στις δεξιότητες - ιδίως στις διοικητικές. **Με τον όρο αναδιοργάνωση εννοούμε την θεμελιώδη μελέτη και τον εξ'αρχής σχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν μεγάλες βελτιώσεις στην απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος, την ποιότητα την εξυπηρέτηση, την ταχύτητα κλπ.**

**Επιχειρηματική διαδικασία** είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων το οποίο παράγει κάποιο αποτέλεσμα που είναι χρήσιμο για τον πελάτη. Για παράδειγμα, για μία τράπεζα η υποβολή της αίτησης του πελάτη για δάνειο, η επεξεργασία της αίτησης και η αποδοχή ή απόρριψή της είναι μία διαδικασία. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι:

- Η συγχώνευση πολλών επί μέρους εργασιών σε μία.
- Η δυνατότητα των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις.
- Τα βήματα μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας εκτελούνται με την φυσική

τους σειρά και αρκετές εργασίες γίνονται παράλληλα.

- Η εργασία διεκπεραιώνεται εκεί που έχει νόημα .
- Οι έλεγχοι και άλλες εργασίες που δεν προσθέτουν αξία στην εργασία ελαχιστοποιούνται.
- Δημιουργείται ένα μόνο σημείο επαφής με τον πελάτη.

Η τεχνολογία της πληροφορικής είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή της **αναδιοργάνωσης** επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας που παρατηρείται σε έργα αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών διαδικασιών, οφείλονται σε ένα βαθμό στην μη σωστή διασύνδεση τους με την τεχνολογία της πληροφορικής. Έτσι, οι ερευνητές πιστεύουν ότι για να είναι αποτελεσματική η χρήση της πληροφορικής, χρειάζεται πρώτα να αναγνωριστεί μία τεχνολογική λύση και κατόπιν να βρεθούν τα προβλήματα που μπορεί αυτή να λύσει. Αυτό συμβαίνει γιατί η τεχνολογία της πληροφορικής καταργεί παλαιούς κανόνες οι οποίοι περιορίζουν τον τρόπο που διεξάγεται μία εργασία.

Ορισμένες **σημαντικές δράσεις** για την **επιτυχία της αναδιοργάνωσης** είναι οι

παρακάτω:

- Εξάλειψη επιπέδων διοίκησης
- Επιβράβευση χωρίς προαγωγή
- Προσοχή στα αποτελέσματα, όχι στις διεργασίες
- Δημιουργία δια-λειτουργικής, δια-τμηματικής χρήσης της πληροφορίας.

## **7.6.2. ΤΑΣΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ**

### **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η **τάση της αναδιοργάνωσης** επιχειρηματικών διαδικασιών (business process reengineering) ώστε να απομακρυνθεί η οργάνωση από την ιεραρχική δομή σε μορφές με λιγότερα επίπεδα διοίκησης και περισσότερο οργανικές. Παράλληλα, η τεχνολογία που υιοθετείται είναι τα δίκτυα υπολογιστών και η αρχιτεκτονική client/server (πιθανώς ακολουθούμενη με την αλλαγή του τρόπου διοίκησης).

Οι παραδοσιακές ιεραρχικές δομές με πολλά επίπεδα ιεραρχίας έχουν γίνει υπερβολικά γραφειοκρατικές και δεν μπορούν να ανταποκριθούν έγκαιρα σε δυναμικά προβλήματα που πρέπει να λυθούν άμεσα. Από την άλλη μεριά, οργανώσεις με οργανική δομή έχουν την δυνατότητα να αυτό-οργανώνονται πιο ευέλικτα και προσαρμόζονται στις συνθήκες γρήγορα εν μέρει λόγω των λιγότερων επιπέδων διοίκησης. Ένα σημαντικό ζήτημα που προκύπτει από την μείωση των επιπέδων της διοίκησης είναι η περιορισμένη δυνατότητα επιβράβευσης των εργαζομένων μέσω της αναρρίχησης τους στην ιεραρχία. Το ζήτημα αυτό φαίνεται να είναι ένα από αυτά που δημιουργούν δυσκολίες στην μετάβαση προς τις οργανικές οργανώσεις. Σημαντικό ρόλο για να ξεπεραστούν οι δυσκολίες αυτές παίζει η αλλαγή νοοτροπίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κλείνοντας την εργασία μας παρατηρούμε ότι από την πρώτη κιάλας εποχή, την εποχή που χαρακτηρίζεται ως αγροτική, η κάθε μικρή κοινωνία χαρακτηρίζεται από απόλυτη αυτάρκεια μιας και ο καθένας παρήγαγε τα απαραίτητα για να επιβιώσει ή πράγματα και υπηρεσίες που ήταν απαραίτητα για την επιβίωση της κλειστής κοινωνίας όπου διέμενε. Ακόμη και τότε παρατηρείται μια μορφή διοίκησης σε πολύ πρώιμο στάδιο βέβαια σε σχέση με την σημερινή της μορφή, μιας και τότε έψαχναν τρόπους και λύσεις για να γίνουν πιο παραγωγικοί και λιγότερο δαπανηροί.

Μπορούμε αναμφίβολα να χαρακτηρίσουμε τον 18ο αιώνα ως καινοτόμο μιας και εκείνη είναι η εποχή της βιομηχανικής επανάστασης. Είναι η εποχή που δημιουργήθηκαν οι πρώτες μεγάλες βιομηχανίες και ξεκίνησε η μαζική παραγωγή εμπορευμάτων. Τότε ήταν που ξεκίνησε η μαζική παραγωγή στα κλωστοϋφαντουργεία, στα οινοποιεία καθώς και στα ελαιουργεία. Το λιανικό εμπόριο διέυρνε τους ορίζοντες του πέρα από τα όρια των κλειστών κοινωνιών και τα σύνορα μεταξύ των χωρών πολύ μικρό εμπόδιο αποτελούσαν μιας και θεμέλιο αποτελεί η εφεύρεση της ατμομηχανής που διευκόλυνε την μεταφορά των πρώτων υλών και την επικοινωνία των πόλεων μεταξύ τους. Με την δημιουργία του οι αποστάσεις για τα τότε δεδομένα εκμηδενίστηκαν και δημιουργήθηκε μια νέα τάξη πραγμάτων. Τότε πραγματοποιήθηκαν τα πρώτα βήματα για την οργάνωση των επιχειρήσεων όχι μόνο σε παγκόσμιο αλλά και σε Ελληνικό επίπεδο.

Η βιομηχανική επανάσταση κατά τον 18ο αιώνα είναι η αρχή της δημιουργίας της μεγάλης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ήταν όμως βήματα τα οποία δεν επέφεραν τα μέγιστα στην εκάστοτε βιομηχανία κυρίως στα κέρδη καθώς και στο εργασιακό περιβάλλον, γεγονός που οδήγησε στην μελέτη του ανθρώπινου δυναμικού και την Τρίτη εποχή της μαζικής παραγωγής. Έγινε η αρχή για την μελέτη του ανθρώπινου δυναμικού και του πως μπορεί να αποφέρει την μέγιστη απόδοση των επενδυτικών κεφαλαίων. Απόρροια όλων αυτών των γεγονότων ήταν η διακαής προσπάθεια του ανθρώπου για συνεχή εξέλιξη και την εφεύρεση του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Με την ανακάλυψη-δημιουργία του, δεν σταμάτησε εκεί ο άνθρωπος νους. Η τεχνολογία άρχισε να εξελίσσεται ραγδαία και τα προϊόντα πέραν των βασικών άρχισαν να διαδέχονται το ένα το άλλο.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συντέλεσαν στην εξέλιξη των επιχειρήσεων ήταν η διοίκηση. Μέχρι και ουσιαστικά πρόσφατα- τα τέλη του 19ου αιώνα η ικανότητα της διοίκησης αποτελούσε ιδιαίτερο χάρισμα και δεν ήταν απόρροια εκπαίδευσης. Ήταν μια ικανότητα την οποία αποκτούσε κάποιος είτε κληρονομικά είτε εμπειρικά μαθαίνοντας δίπλα σε κάποιον γνώστη, ακολουθώντας τα βήματά του. Καθώς οι ανάγκες άλλαζαν, οι απαιτήσεις ήταν περισσότερες και οδήγησαν στην απαραίτητη επιστημονική μελέτη. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκε ο όρος μάνατζμεντ και οι προσπάθειες προσέγγισης μας οδηγούν σε τέσσερα είδη προσέγγισης, την κλασική προσέγγιση, την προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, την ποσοτική προσέγγιση και τη σύγχρονη προσέγγιση.

Η κλασική προσέγγιση έχει ως στόχο της την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, κάνοντας τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς αλλά και οργανώνοντας τις επιχειρήσεις. Η κλασική προσέγγιση δημιούργησε τρεις σχολές, εκείνη της επιστημονικής διοίκησης που ενδιαφέρονταν για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, την σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης η οποία βασίζεται στην άποψη ότι ο κάθε οργανισμός πρέπει να λειτουργεί



με ορθολογικό τρόπο και όχι σύμφωνα με το θέλω ή πιστεύω του εκάστοτε διοικητικού οργάνου και την σχολή της λειτουργικής διοίκησης με την οποία κάθε επιχείρηση ως σύνολο πρέπει να ακολουθεί αρχές όπως ο καταμερισμός εργασίας και η εποπτεία.

Η προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η οπτική πλευρά κατά την οποία μέσα από την μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά, έγινε η προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσα από ανθρωποκεντρική προσέγγιση και μελέτη της ψυχολογίας του εργαζόμενου.

Η ποσοτική προσέγγιση είναι εκείνη που χρησιμοποιεί πρώτα τα μαθηματικά και την στατιστική προκειμένου να αυξήσει την παραγωγή, μια μέθοδος που δεν εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η σύγχρονη προσέγγιση είναι η προσέγγιση που βασίζεται στην άποψη ότι κάθε παραγωγική μονάδα έχει κοινό στόχο και αποτελείται από διάφορα μέρη τα οποία εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Δύο είναι οι θεωρίες που εμφανίζονται να εκφράζουν διαφοροποίηση και να επηρεάζουν τον τρόπο που σκέφτονται τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, η συστημική θεωρία κατά την οποία όλα τα μέρη μιας παραγωγικής μονάδας αλληλοεξαρτώνται και επηρεάζονται προκειμένου να παραχθεί το τελικό προϊόν ή υπηρεσία και η ενδεχομενική θεωρία η οποία πρεσβεύει την άποψη ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται εύκολα στα δεδομένα που έχει να αντιμετωπίσει ανάλογα με τον τόπο και την χρονική περίοδο που βρίσκεται.

Μελετώντας την εξέλιξη της διοίκησης παρατηρούμε ότι καμία από τις μεθόδους προσέγγισης δεν έχει καταρριφθεί, τουλάχιστον έως τώρα, αλλά και καμία δεν καλύπτει απόλυτα τις ανάγκες μιας επιχείρησης από μόνη της. Μπορούμε να συμπεράνουμε λοιπόν, ότι ο κάθε οργανισμός – επιχείρηση πρέπει να έχει την δυνατότητα να προσαρμόζεται εύκολα σε νέα δεδομένα αλλά και να μπορεί να χρησιμοποιήσει τις μεθόδους προσέγγισης συνδυαστικά προς όφελος της. Κατά αυτόν τον τρόπο καμία μέθοδος δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως καταλληλότερη έναντι κάποιας άλλης αλλά σύμφωνα πάντα με τις εκάστοτε ανάγκες και δεδομένα θα πρέπει το εκάστοτε διοικητικό προσωπικό-μάνατζερ να οργανώνει την μονάδα του.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ξένα

Bursk, E. & Clark, D. & Hidy, R. (1962). *The World of Business*. Simon and Schuster. New York, NY.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, N. Y.

Hopp, W. & Spearman, M. (2000). *Factory Physics*. Boston, MA.

Montana, P. & Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση. N.Y. USA: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Thierch, W. (1833). *De l' Etat Actuel de la Grece et des Moyens d' Arriver a sa Restauration*. Λειψία.

## Ελληνική

Ευθυμιάδου, Α & ΤΣΙΤΟΣ, Δ. & Georges, P. (1996). *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλήν.

Ζευγαρίδης, Σ. (1978). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Β' Τόμος. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Κανελλόπουλος, Χ. & Κατσιούλας, Ε. (1981). *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΛΦΑ.

Λωρέντης, Ν. (1838). *Νεότατη Διδακτική Γεωγραφία*. Β' Τόμος. Βιέννη.

Μάντζαρης, Γ. (2009). *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.

Παπαδογιάννης. (2001). *Οι νέες τάσεις του Μάνατζμεντ*.

Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση Μάνατζμεντ*. Β' Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.

Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002). *Management*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΗΤΗ.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση*. 4<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.