

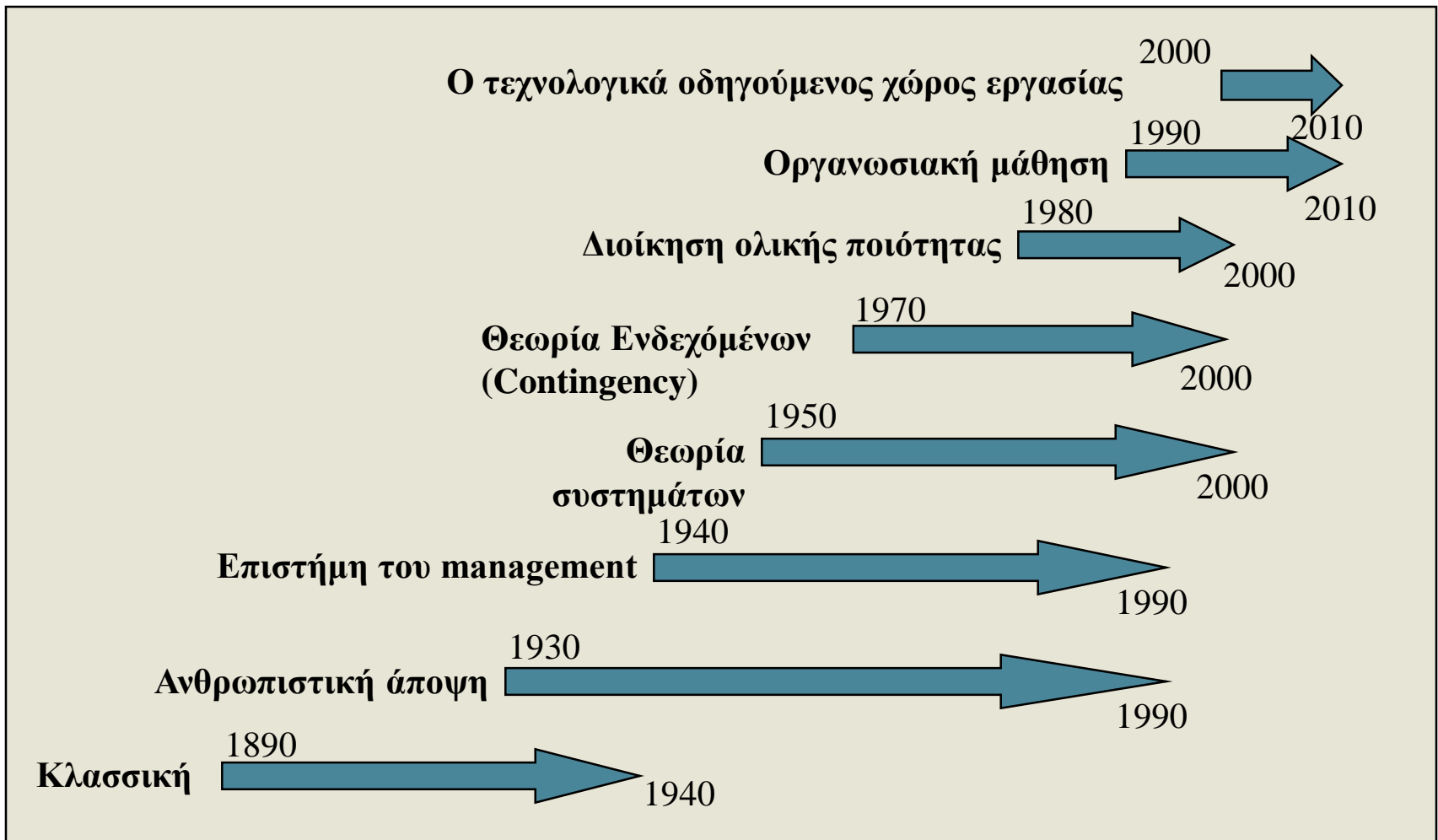
# Εισαγωγή στο Management

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης  
Πάντειο Πανεπιστήμιο

# Εισαγωγή

- Διοίκηση Επιχειρήσεων
- Γιατί υπάρχουν επιχειρήσεις?
  - Διότι μπορούν να δημιουργήσουν αξία (και υπεραξία στους πόρους) καλύτερα από οποιαδήποτε άλλη μορφή
  - Μεταμορφώνουν τα εισερχόμενα (inputs) σε μεγαλύτερης αξίας (αθροιστικά) εξερχόμενα (outputs)
- Η επιχείρηση είναι καλύτερη μορφή οργάνωσης από την αγορά για την δημιουργία αξίας
- Το καπιταλιστικό σύστημα (στις ανθρώπινες και μη μορφές του) έχει επικρατήσει των άλλων συστημάτων οργάνωσης της οικονομίας στην διαλεκτική διαμάχη (το τέλος της Ιστορίας?) (βλ. Fukuyama)

# Ιδέες του management στον χρόνο



# Εν αρχή ην ... Adam Smith

- Τον 18ο αιώνα ο Adam Smith παρατήρησε τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρίες παραγωγής καρφιτσών λειτουργούσαν:
  - Τέχνη -- Κόθε εργάτης έκανε όλα τα βήματα της παραγωγής
  - Εργοστάσιο -- Κόθε εργάτης ειδικευόταν σε ένα βήμα
- Η δεύτερη μέθοδος ήταν πίο παραγωγική (division of labor).

# Οι 4 αρχές του Επιστημονικού management (Frederic Taylor)

- **Για αύξηση της αποτελεσματικότητας:**
  1. Μελετήστε τον τρόπο με τον οποίο κάνετε την εργασία τώρα και σκεφτείτε καινούργιους τρόπους για να γίνει πιά αποτελεσματική
  2. Κωδικοποιήστε τις καινούργιες μεθόδους σε κανόνες.
  3. Διαλέξτε εργάτες που οι δεξιότητές τους ταιριάζουν με του κανόνες του βήματος 2
  4. Καθιερώστε ένα δίκαιο επίπεδο απόδοσης και ανταμείψτε την υψηλότερη από αυτό απόδοση

**Εστίαση στον εργαζόμενο**

# Γραφειοκρατικοί οργανισμοί (Weber)

- Η Γραφειοκρατική μορφή ήταν κυρίαρχη τον 20<sup>ο</sup> αιώνα
  - Αποτέλεσμα της Βιομηχανικής Επανάστασης
  - Μεγάλη βελτίωση σε σχέση με την οργάνωση σε φέουδα. Κουλτούρα ρόλων που μπορούσε να κατέχει κάποιος ανεξάρτητα από το “γενεαλογικό δένδρο“ (ref: Von Hayek “the road to serfdom”)
- Η αποτελεσματικότητα είναι κλειδί -μεγαλύτερη αξία με μικρότερο κόστος
  - Μεγαλύτερη αφθονία αγαθών σε χαμηλές τιμές
  - Πιστότητα στις καθιερωμένες διαδικασίες (standardized tasks)
  - Σπάσιμο καθηκόντων σε μικρά κομμάτια εύκολα να υλοποιηθούν, συντονιστούν και διαχειριστούν.
  - ***Η διοίκηση ξεχωρίζει από την ιδιοκτησία***
  - ***Ανάγκη για επαγγελματίες managers***

Εστίαση στον οργανισμό

# Διοικητική σχολή (Fayol, Mary Parker Follet, Barnard)

- 5 λειτουργίες του management: σχεδιασμός οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός, και έλεγχος
- Ισότητα στην λήψη αποφάσεων και ηγεσία
- Διάχυση αρμοδιοτήτων
- “Authority should go with knowledge...whether it is up the line or down.”
- Επίσημος και ανεπίσημος οργανισμός

Εστίαση στον manager

# Ανθρωπιστική σχολή (Mayo, Maslow, McGregor)

- Έμφαση στην μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- ο αποτελεσματικότερος έλεγχος έρχεται από τον ίδιο τον εργαζόμενο και όχι από την καθεστωτική διοίκηση
- Hawthorne studies (οι χρηματικές αμοιβές δεν ήταν το έναυσμα για αυξημένη παραγωγικότητα. Ήταν οι ανθρώπινες σχέσεις management και εργαζομένων. Αυτό πλέον αμφισβητείται!!!)
- Ιεραχία αναγκών
- Θεωρία X και θεωρία Y



# γ) Θεωρία δύο παραγόντων: Frederick Herzberg

## Παράγοντες «Υγιεινής»

- Ποιότητα διοίκησης
- Αμοιβές
- Πολιτικές εταιρείας
- Συνθήκες εργασίας
- Σχέσεις
- Ασφάλεια

ε

## Παράγοντες υποκίνησης

- Αναγνώριση
- Προαγωγή
- Η φύση της εργασίας
- Αρμοδιότητες
- Εξέλιξη
- Ανάπτυξη

# Θεωρίες Διαδικασιών

## α) Θεωρία της δικαιοσύνης (Equity Theory) J. Stacy Adams:

- Τα άτομα επιθυμούν ίση μεταχείριση. Η άνιση μεταχείριση μειώνει την υποκίνηση.

Οι δείκτες που συγκρίνει είναι οι:

Προσωπική ανταμοιβή  
Προσωπική προσφορά

σύγκριση

Ανταμοιβή άλλων  
Προσφορά άλλων

# Θεωρίες X , Y

- Σύμφωνα με την Θεωρία X οι εργαζόμενοι
  - Απεχθάνονται την εργασία
  - Παρακινούνται μόνο από απειλές
  - Αποφεύγουν τις ευθύνες
  - Έχουν μικρή φιλοδοξία
  - Θέλουν να διοικούνται
  - Εκτιμούν την ασφάλεια
- Σύμφωνα με την Θεωρία Y οι εργαζόμενοι
  - Απολαμβάνουν την εργασία
  - Δεσμεύονται σε στόχους μέσω αμοιβών
  - Δέχονται τις ευθύνες τους
  - Έχουν ικανότητες δημιουργικότητας και επινοητικότητας

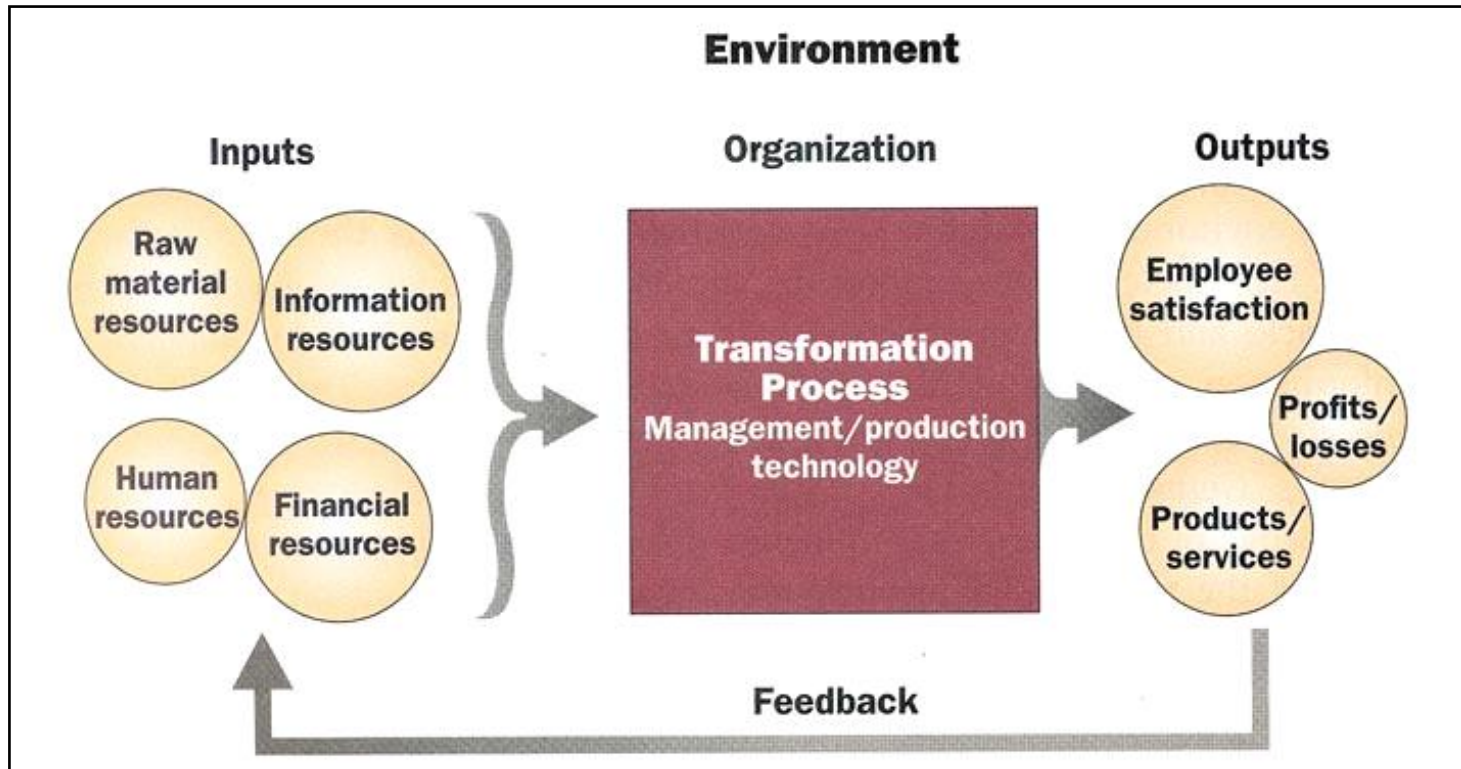
# Θεωρίες Z

- Η ιαπωνική προσέγγιση στο μάνατζμεντ
- Μακροπρόθεσμη ή δια βίου απασχόληση
- Αργή αξιολόγηση και προαγωγή
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων και ειδικεύσεων προσαρμοσμένες στη εταιρία
- Έμφαση σε ανεπίσημα συστήματα ελέγχου υποστηριζόμενα από μερικά επίσημα
- Λήψη αποφάσεων με ομοφωνία
- Συμμετοχική λήψη αποφάσεων με ατομική λογοδοσία
- Μέριμνα για τους υπαλλήλους, τους συναδέλφους και τις σχέσεις μέσα στον οργανισμό

# Επιστήμη του management

- **Εμφανίζεται μετά τον Β Παγκόσμιο πόλεμο**
- **Χρησιμοποιεί ποσοτικές μεθόδους για να αυξήσει τους πόρους**
  - QBA
  - Διοίκηση Λειτουργιών
  - Total Quality Management (TQM)
  - Management Information Systems (MIS)

# Systems View



# Θεωρία ενδεχομένων (contingency)

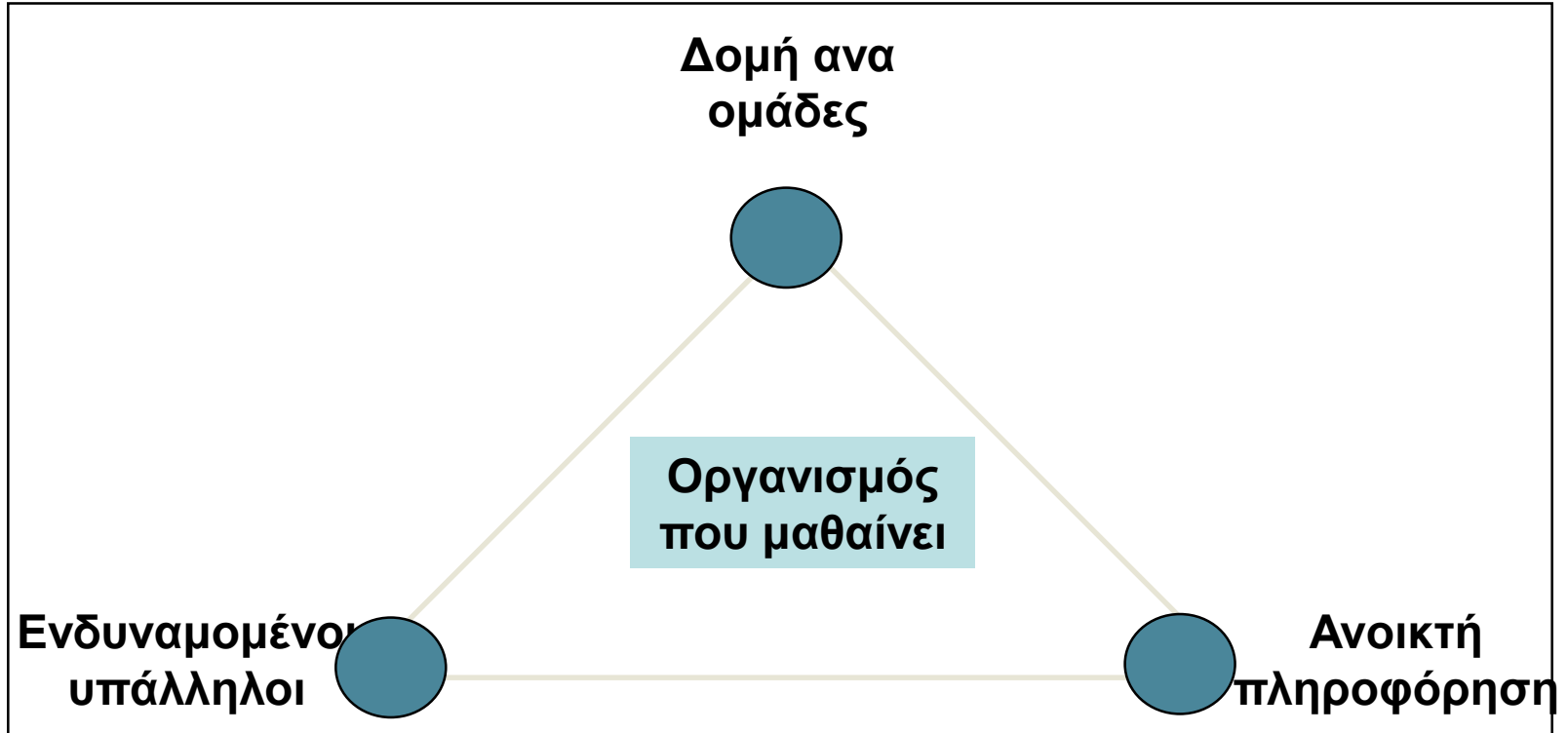
- Δεν υπάρχει ένας βέλτιστος τρόπος για διοίκηση.
  - Οι managers πρέπει να είναι ευέλικτοι να αντιδρούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
  - Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται ο οργανισμός και επιλέγονται τα συστήματα ελέγχου εξαρτάται από το περιβάλλον.
- Ντετερμινιστικό μοντέλο

# Contingency theory κλπ.

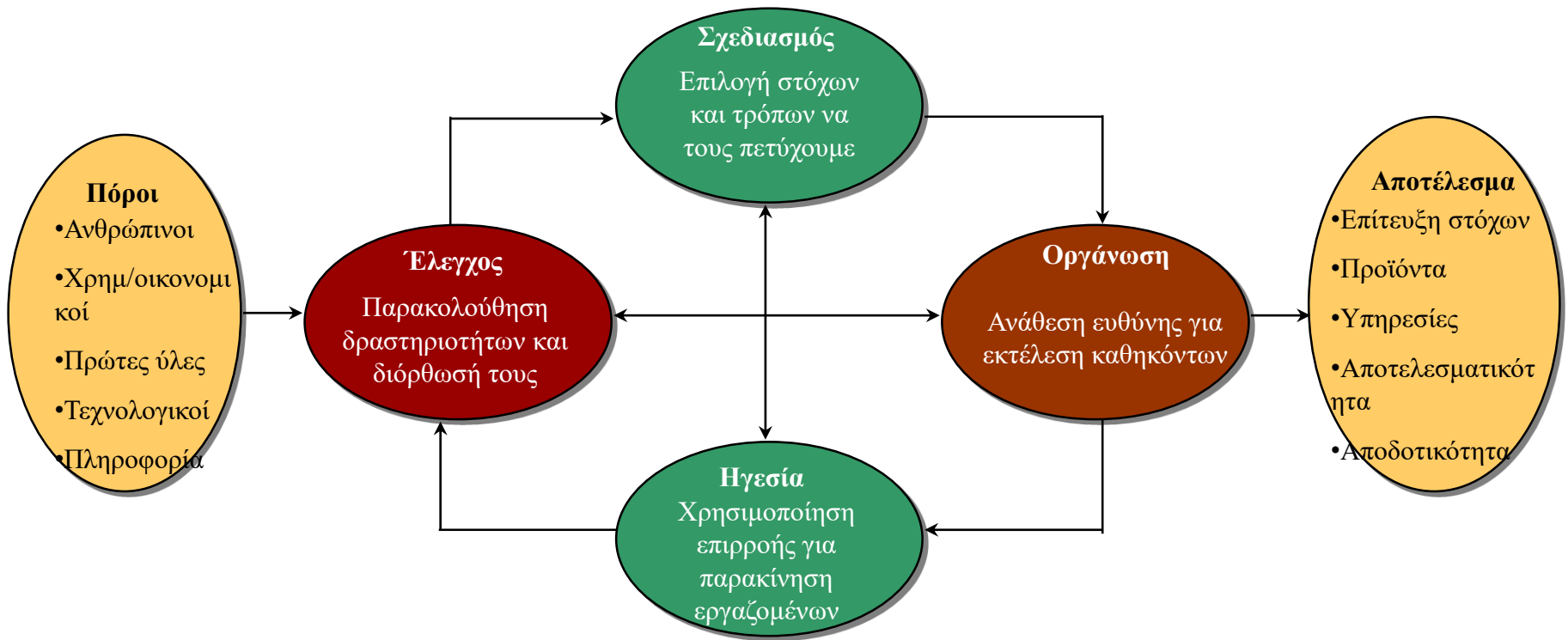
- Οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί είχαν δυσκολίες στην προσαρμογή στις συνθήκες όταν αυτές άλλαζαν
- Η contingency theory χωρίζει τους οργανισμούς σε μηχανιστικούς (σταθερό περιβάλλον, αποτελεσματικότητα) και οργανικούς (δυναμικό περιβάλλον, καινοτομικότητα)
- Πως μπορούμε (γιατί πρέπει) να συνδυάσουμε Αποτελεσματικότητα με καινοτομικότητα στο καινούργιο Υπερ-ανταγωνιστικό περιβάλλον?
- Μία λύση ήταν η “κοινωνικοτεχνική προσέγγιση“ (ομάδες, διαδικασίες και καθήκοντα αντί ρόλων κλπ.)



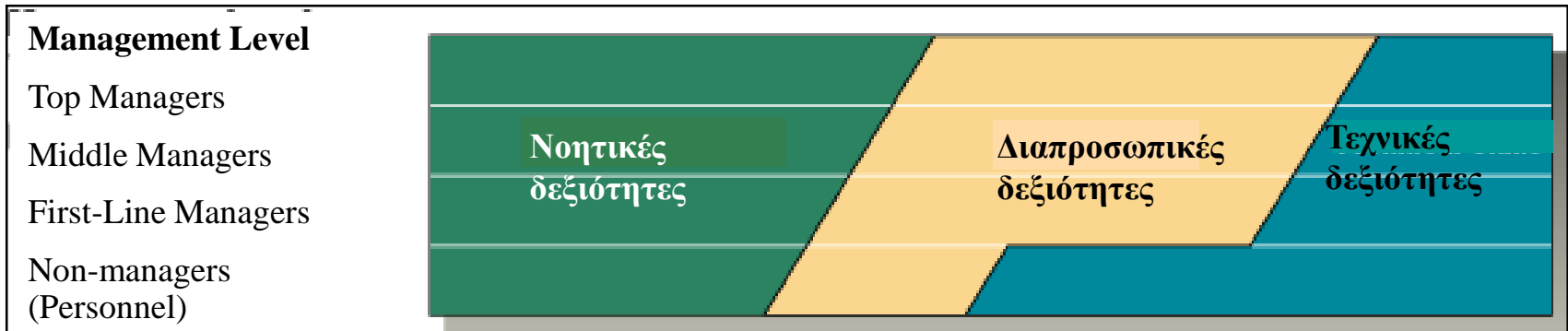
# Ο οργανισμός που μαθαίνει

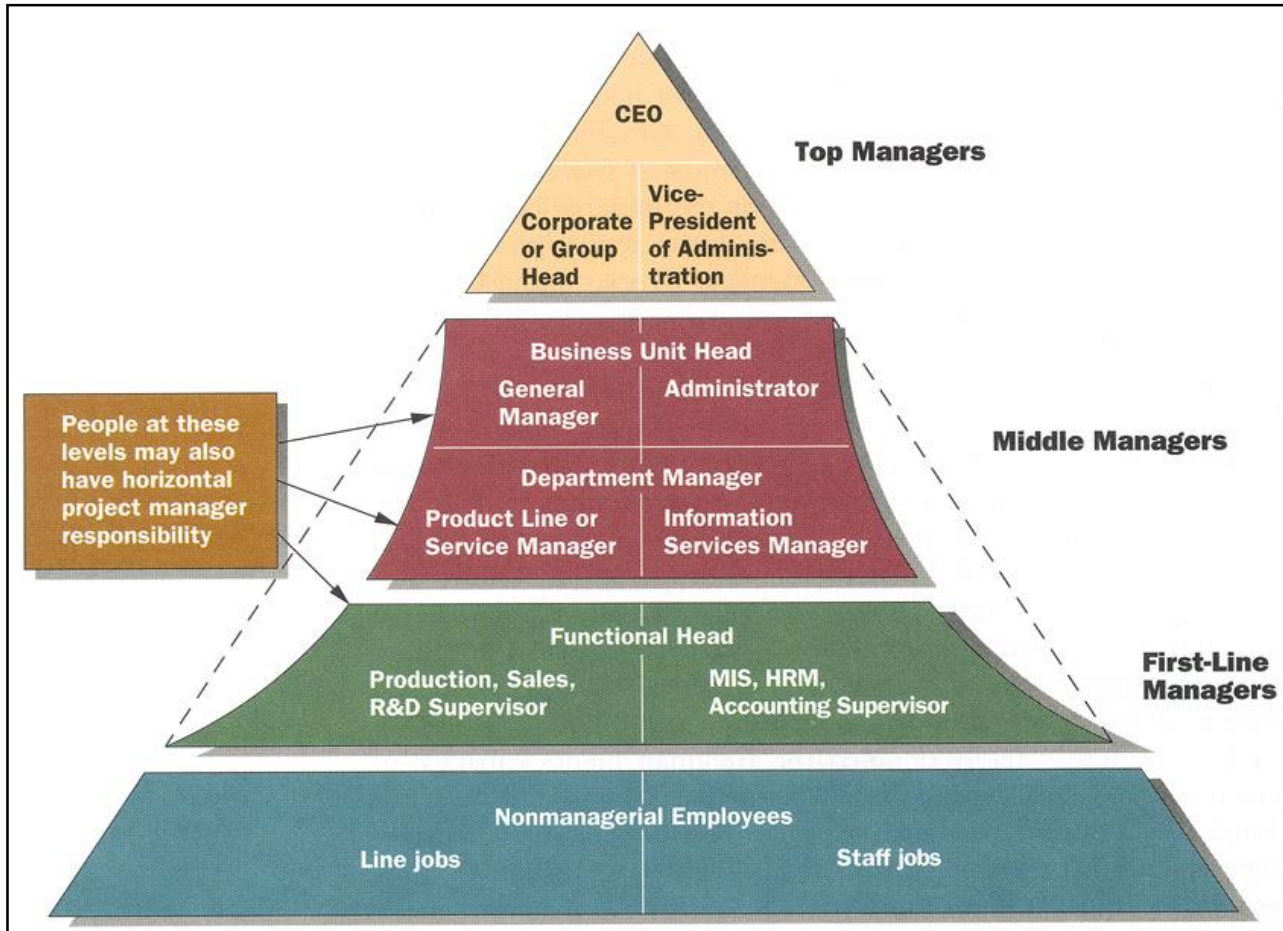


# Παράφραση του Fayol



# Οι δεξιότητες του management





# Ο σύγχρονος manager

- Αποδέχεται την αμφιβολία (ambiguity)
- Δημιουργεί οργανισμούς που είναι:
  - Γρήγοροι
  - Ευέλικτοι
  - Προσαρμοστικοί
  - Βασισμένοι στις σχέσεις
- Εστιάζεται σε:
  - Ηγεσία
  - Σύνδεση με εργαζόμενους και πελάτες
  - Χτίσιμο ομάδας
  - Ανάπτυξη οργανωσιακής μάθησης