

# Ιστορία του Μάνατζμεντ- Πρότυπα ανάλυσης

**Δρ. Βασιλική Καζάνα**

*Αναπλ. Καθηγήτρια*

*ΤΕΙ Καβάλας, Τμήμα Δασοπονίας & Διαχείρισης Φυσικού Περιβάλλοντος Δράμας*

*Εργαστήριο Δασικής Διαχειριστικής*

Τηλ. & Φαξ: 25210 60435

E-mail: [vkazana@teikav.edu.gr](mailto:vkazana@teikav.edu.gr) & [vkazana@gmail.com](mailto:vkazana@gmail.com)

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ  
ΣΤΟ MANAGEMENT  
ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ  
MANAGEMENT

# A) ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MANAGEMENT

F. Taylor → “πατέρας του επιστημονικού management”

- ❖ Αύξηση παραγωγικότητας με αύξηση της αποδοτικότητας στη παραγωγή, αύξηση αμοιβής και εφαρμογή της επιστημονικής μεθόδου.

## Οι αρχές του Taylor:

- ✓ Αντικατάσταση της εμπειρίας από την επιστήμη (οργανωμένη γνώση)
- ✓ Συμφωνία στη δράση της ομάδας
- ✓ Συνεργασία των ατόμων αντί χνώδης ατομισμός
- ✓ Εργασία για μέγιστη απόδοση
- ✓ Προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων στο μέγιστο δυνατό βαθμό για το προσωπικό τους καλό και το καλό της επιχείρησης

H. Gantt



- ✓ Επιστημονική επιλογή των εργαζομένων
- ✓ Αρμονική συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
- ✓ Ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων

Frank και Lillian

Gilbreth



- (Frank) → Μελέτες χρόνου και κίνησης
- (Lillian) → Βιομηχανική Ψυχολογία, το ανθρώπινο στοιχείο στην εργασία, κατανόηση της προσωπικότητας και των αναγκών των εργαζομένων

# Β) ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ MANAGEMENT

H. Fayol → “πατέρας της σύγχρονης Θεωρίας του Management”



## Οι αρχές του Fayol

- ✓ Καταμερισμός εργασίας
- ✓ Εξουσία και υπευθυνότητα
- ✓ Πειθαρχία
- ✓ Ενότητα διοίκησης
- ✓ Ενότητα κατεύθυνσης
- ✓ Υποταγή του ατόμου στο γενικό συμφέρον
- ✓ Αμοιβή εργασίας
- ✓ Κεντροποίηση εξουσίας (Συγκέντρωση-Αποκέντρωση)
- ✓ Αλυσίδα διοίκησης (Ιεραρχική κλίμακα)
- ✓ Τάξη

- ✓ Δικαιοσύνη
- ✓ Σταθερότητα εργασίας
- ✓ Πρωτοβουλία
- ✓ “Esprit de corps” - Στην ενότητα η δύναμη

# Γ) ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Hugo Munsterberg → Εφαρμογή Ψυχολογίας στη Βιομηχανία και στο Management

Walter Dill Scott → Εφαρμογή Ψυχολογίας στη διαφήμιση, στο Marketing και στο προσωπικό

Max Weber → Θεωρία της γραφειοκρατίας



Vilfredo Pareto → “Πατέρας της προσέγγισης των Κοινωνικών Συστημάτων στους Οργανισμούς και στο Management”

Elton Mayo και F.J.

Roethlisberger →

Μελέτες Hawthorne. Επίδραση των κοινωνικών απόψεων και σχέσεων των ομάδων εργασίας στην απόδοση

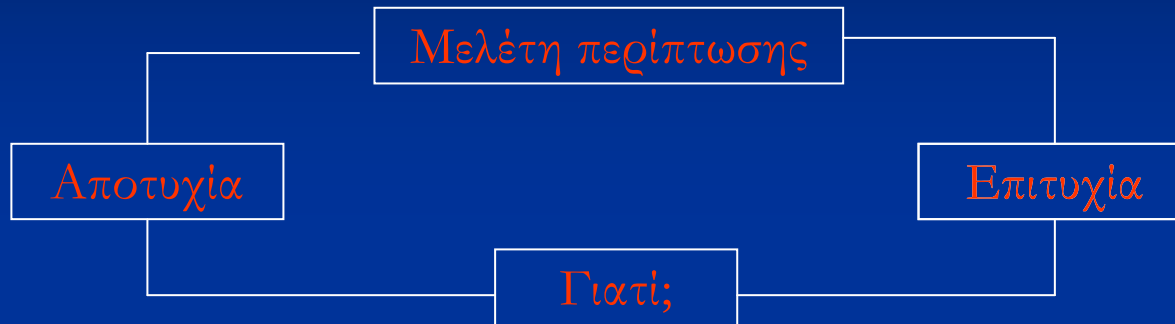
## Δ) ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Chester Barnard → Ο ρόλος των managers στις επιχειρήσεις είναι να διατηρούν ένα σύστημα συνεταιριστικής προσπάθειας. Πρότεινε μία ολοκληρωμένη προσέγγιση Κοινωνικών συστημάτων στο Management.

# ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΟ MANAGEMENT

## 1) Εμπειρική προσέγγιση

Μελετά την εμπειρία μέσα από περιπτώσεις. Προσδιορίζει επιτυχίες και αποτυχίες.



## 2) Προσέγγιση διαπροσωπικής συμπεριφοράς

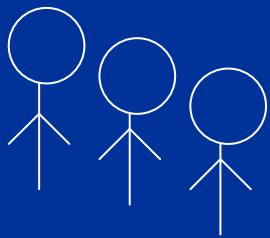
Επιεντρώνεται στη διαπροσωπική συμπεριφορά, ανθρώπινες σχέσεις, ηγεσία και υποκίνηση. Βασίζεται στη προσωπική ψυχολογία.



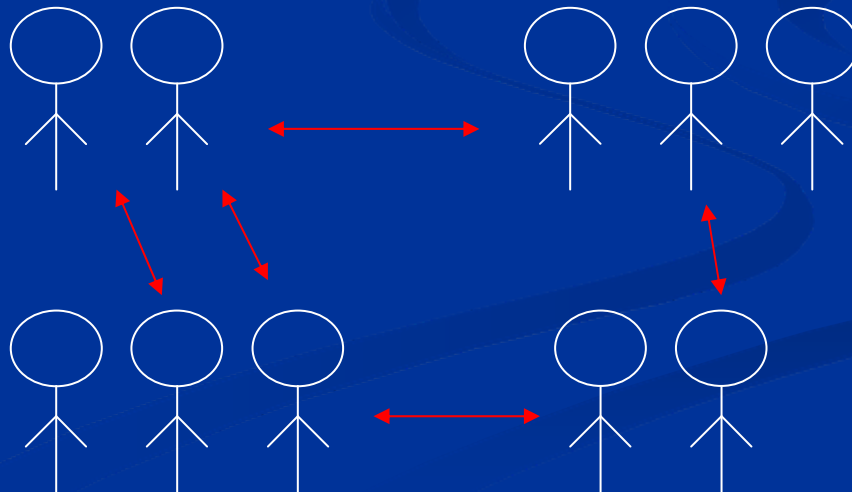
### 3) Προσέγγιση συμπεριφοράς ομάδας

Έμφαση στη συμπεριφορά των ανθρώπων σε ομάδες βασίζεται στη Κοινωνιολογία και την Κοινωνική Ψυχολογία. Κυρίως μελετά τύπους συμπεριφοράς ομάδων. Η μελέτη μεγάλων ομάδων είναι γνωστή ως “συμπεριφορά Οργανισμού”.

Μελέτη μίας ομάδας



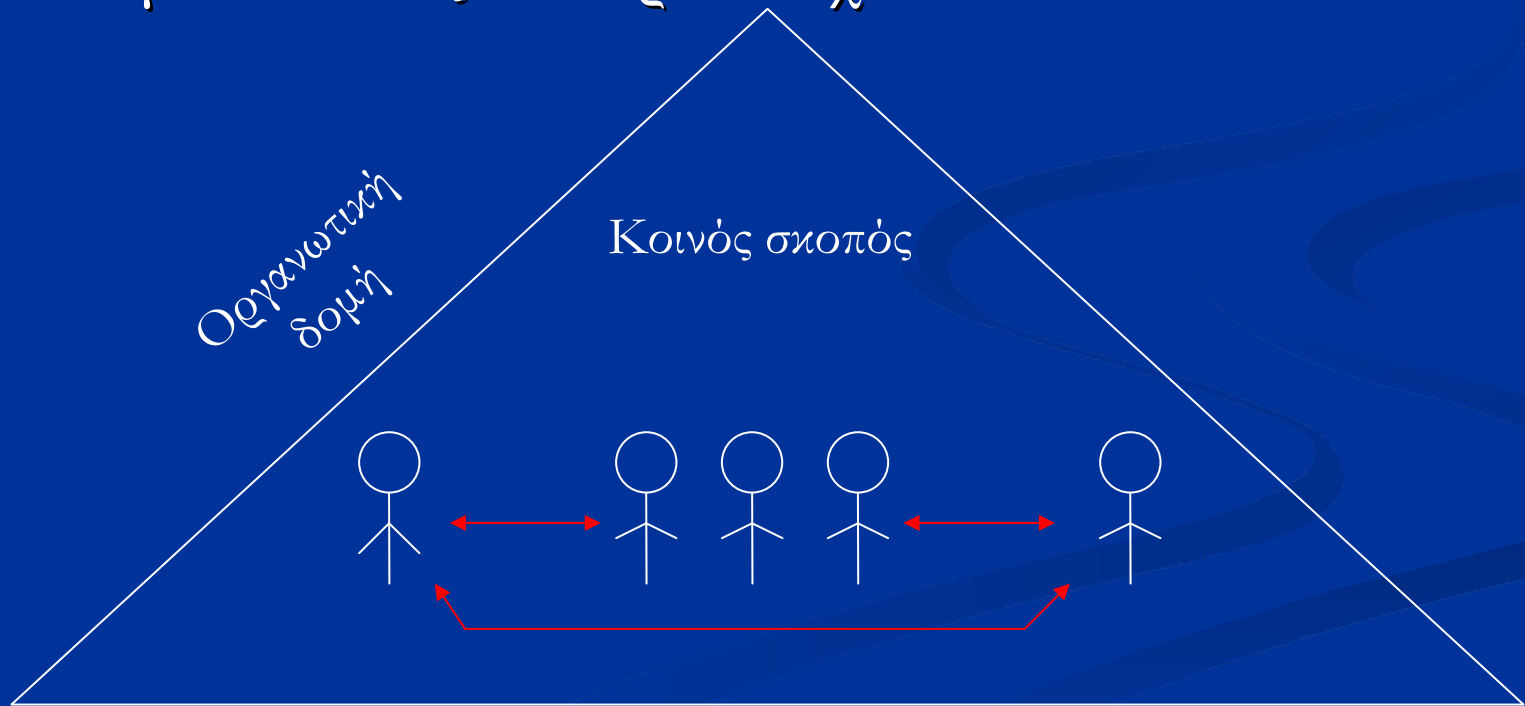
Μελέτη ομάδων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους



## 4) Προσέγγιση συνεταιριστικών κοινωνικών συστημάτων

Αφορά και διαπροσωπικές και μελέτες συμπεριφοράς ομάδων που οδηγούν σ' ένα συνεταιριστικό σύστημα.

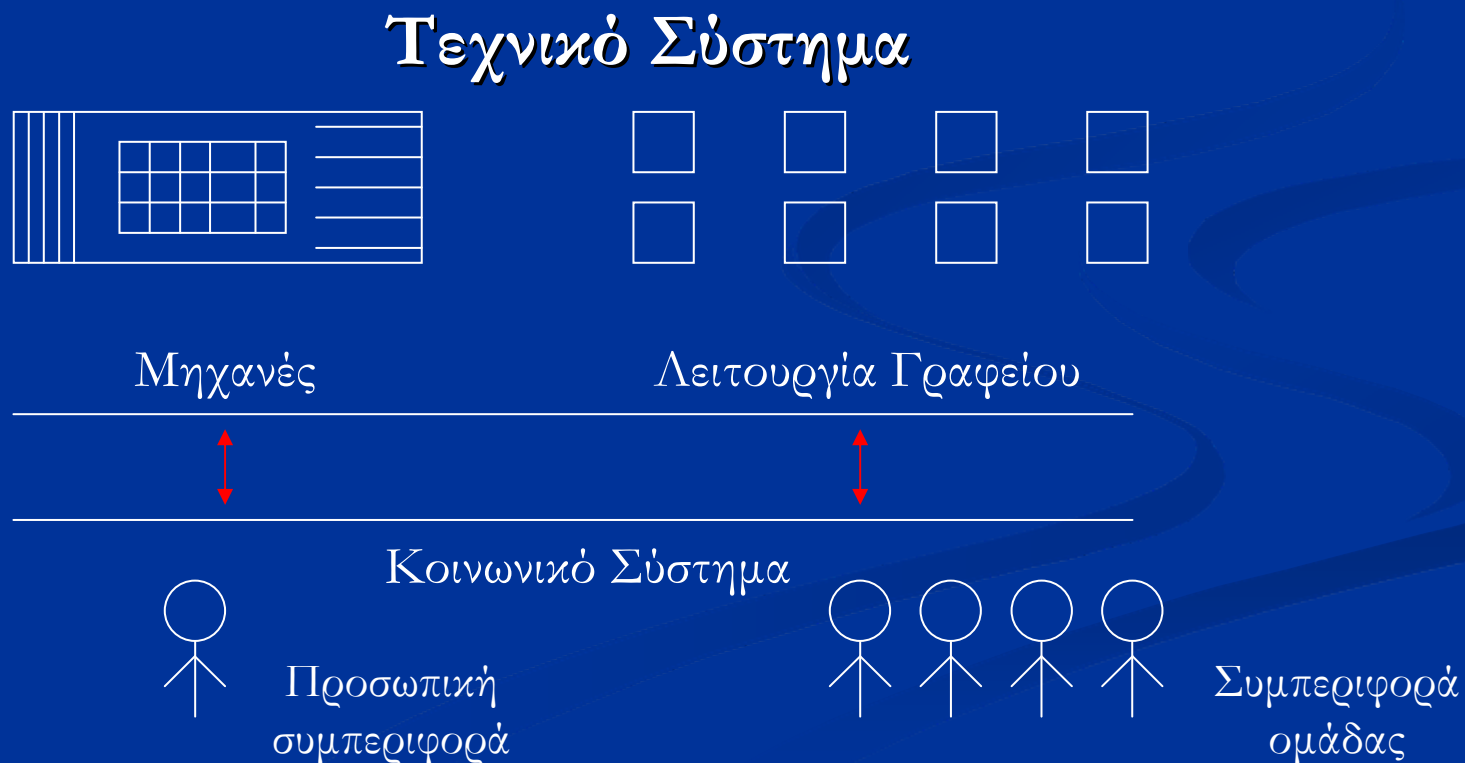
Η έννοια μπορεί να επεκταθεί σε οποιαδήποτε συνεταιριστική ομάδα με κάποιο ξεκάθαρο στόχο.



## 5) Προσέγγιση κοινωνιοτεχνικών συστημάτων

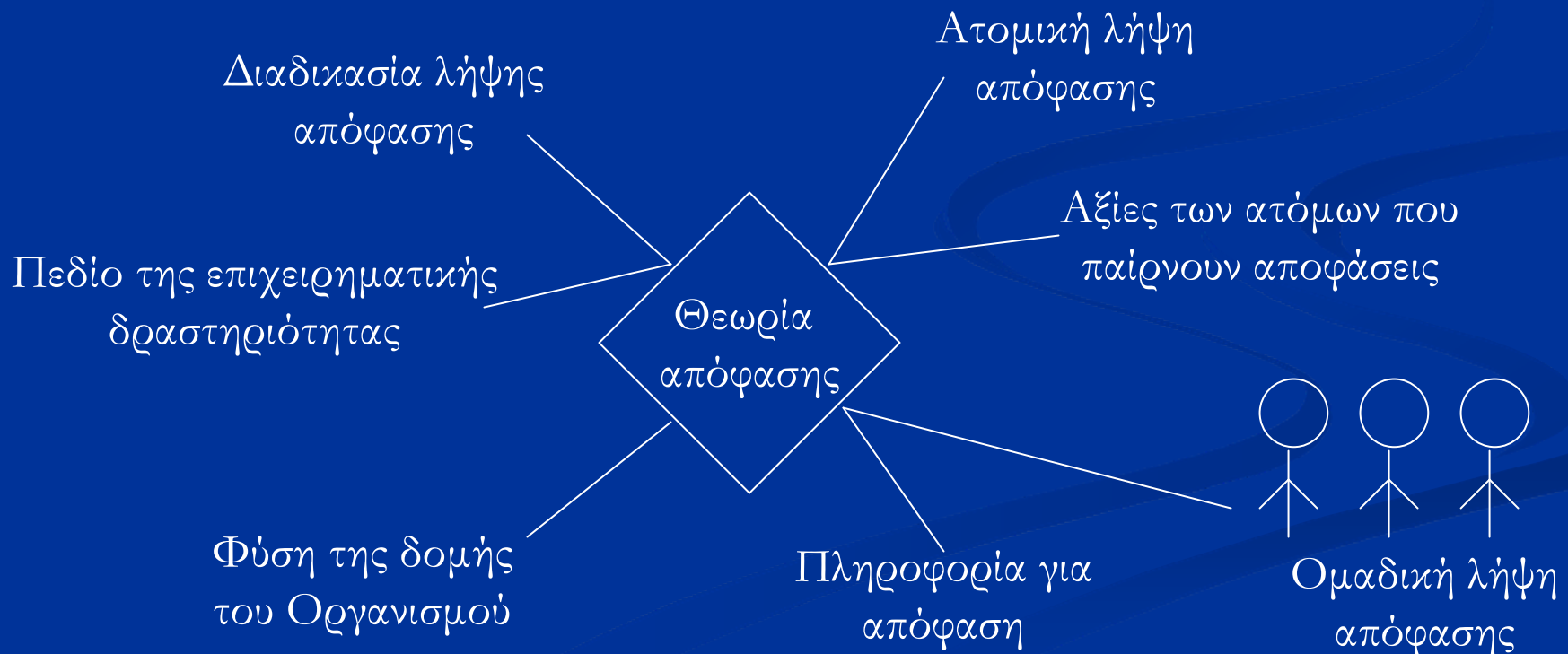
Το τεχνικό σύστημα έχει μεγάλη επίδραση στο κοινωνικό σύστημα (προσωπικές στάσεις, συμπεριφορά ομάδας).

Επιεντρώνεται στη παραγωγή, λειτουργίες γραφείου και άλλα πεδία με στενές σχέσεις μεταξύ τεχνικού συστήματος και ανθρώπων.



## 6) Προσέγγιση της θεωρίας απόφασης

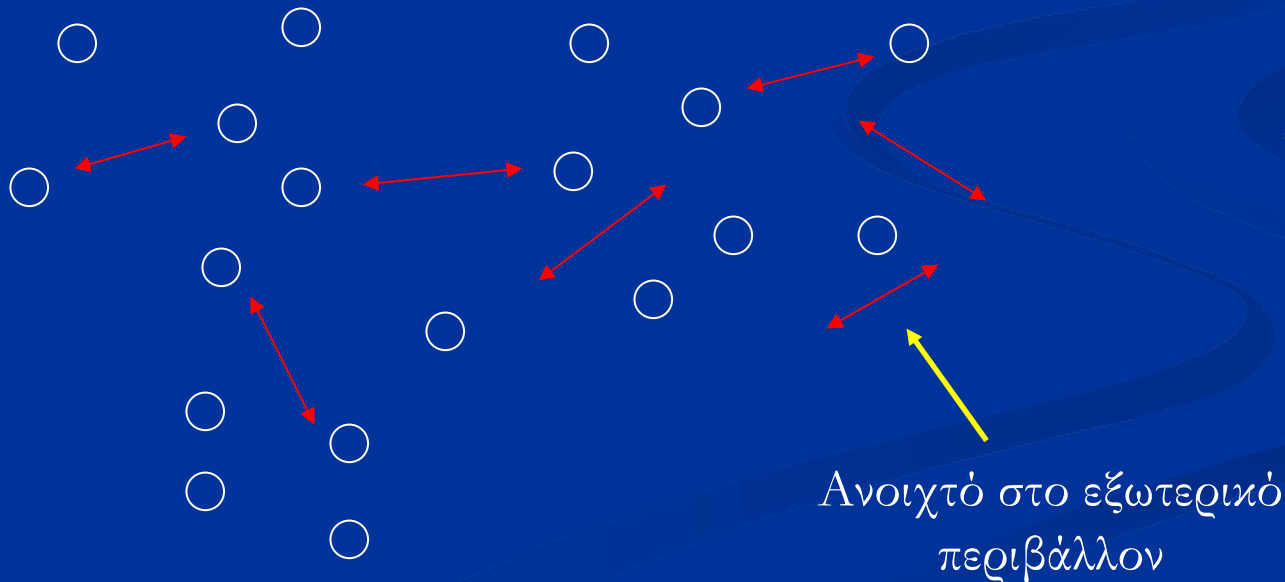
Επιεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων από άτομα ή ομάδες ατόμων και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μερικοί αναλυτές προσπαθούν να εξηγήσουν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης με την θεωρία της απόφασης. Τα όρια της μελέτης δεν είναι πλέον σαφή.





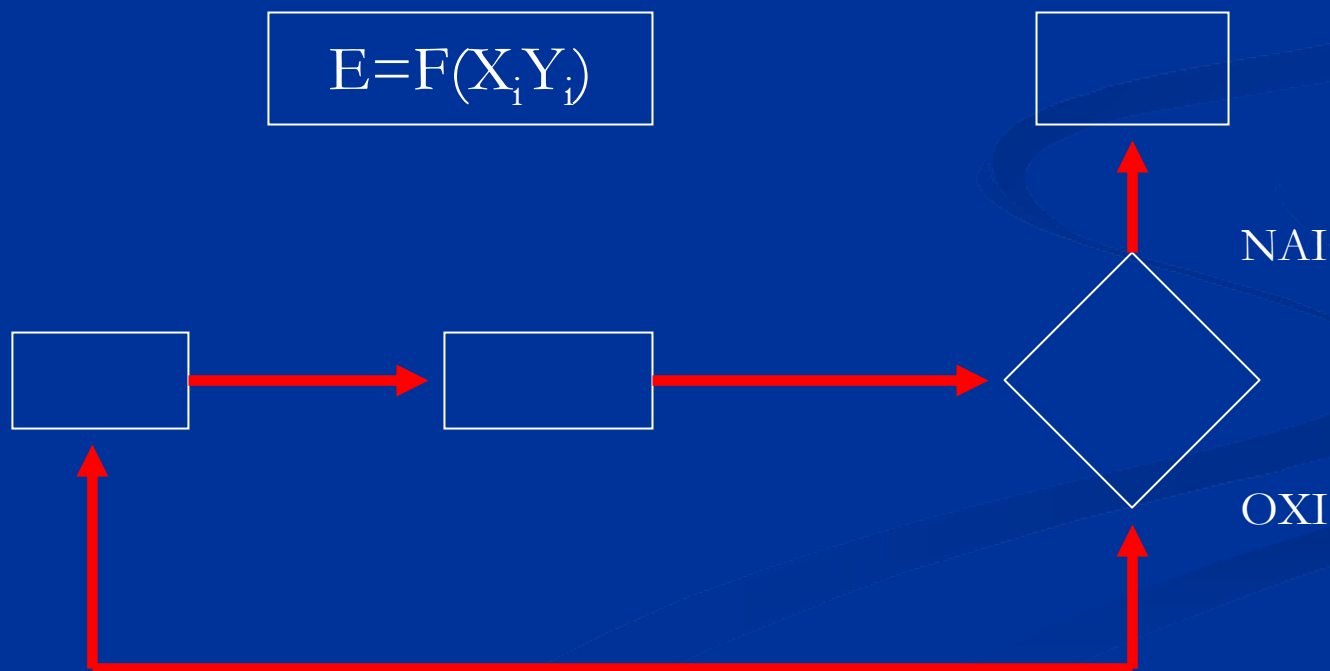
## 7) Προσέγγιση συστημάτων

Οι έννοιες των συστημάτων έχουν πλατιά εφαρμογή. Τα συστήματα έχουν όρια, αλλά αλληλεπιδρούν και με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οι οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα. Αναγνωρίζει την σπουδαιότητα της μελέτης αλληλεπίδρασης του σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου σ'έναν οργανισμό καθώς και στα υποσυστήματα του.



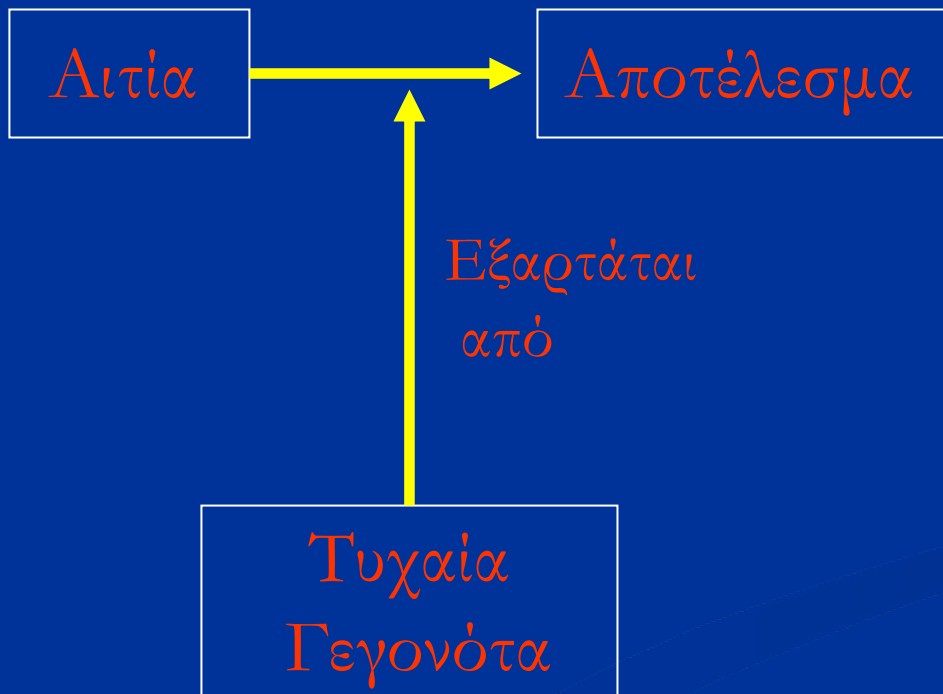
## 8) Μαθηματική προσέγγιση ή προσέγγιση της Επιστήμης του Management

Το management θεωρείται ως μαθηματική διαδικασία, έννοιες, σύμβολα και μοντέλα. Βλέπει το management ως καθαρή λογική διαδικασία που εκφράζεται με μαθηματικά σύμβολα και σχέσεις.



## 9) Εξαοτηματική Προσέγγιση

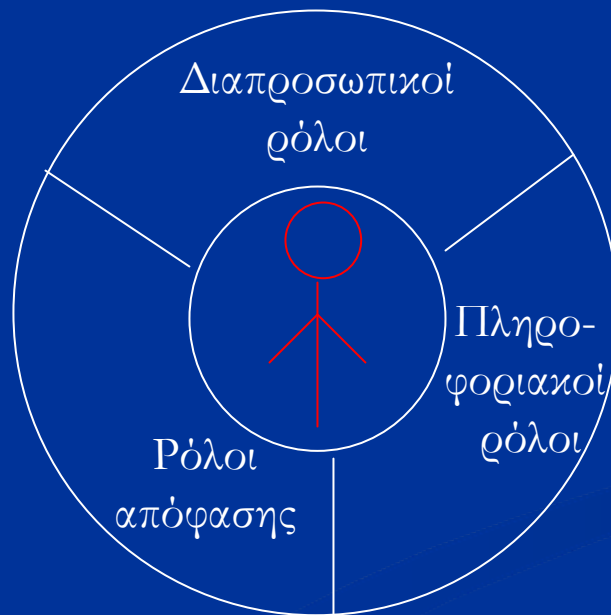
Η πρακτική του Management εξαρτάται από τις περιπτώσεις (π.χ. ένα τυχαίο περιστατικό ή μία κατάσταση). Η θεωρία της εξάρτησης αναγνωρίζει την επίδραση δοσμένων λύσεων σε τύπους συμπεριφοράς Οργανισμών.



## 10) Προσέγγιση των ρόλων των managers

Η αρχική μελέτη βασίσθηκε σε παρατηρήσεις 5 ανώτατων στελεχών. 10 ρόλοι αναγνωρίστηκαν για τους managers και κατατάχθηκαν σε 3 κατηγορίες:

- ✓ Διαπροσωπικοί
- ✓ Πληροφοριακοί
- ✓ Απόφασης

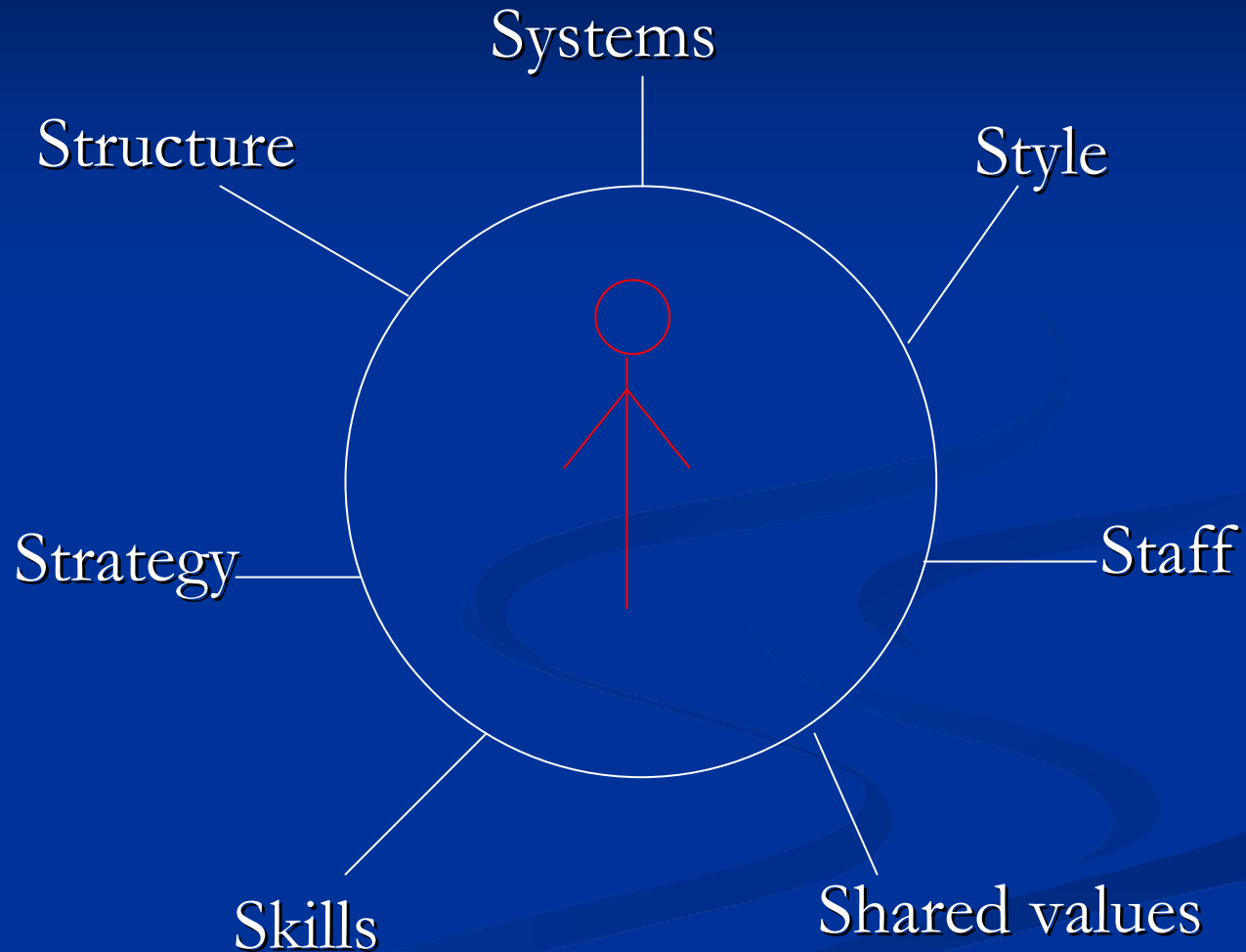


Ρόλοι των  
managers

# 11) Η προσέγγιση των 7-S του Mckinsey

Τα 7-S είναι:

- ✓ Strategy
- ✓ Structure
- ✓ Systems
- ✓ Style
- ✓ Staff
- ✓ Shared values
- ✓ Skills



## 12) Επιχειρησιακή προσέγγιση

Συγκεντρώνει έννοιες, αρχές, τεχνικές και γνώση από άλλα πεδία και προσεγγίσεις του management. Προσπαθεί να αναπτύξει επιστήμη και θεωρία με πρακτική εφαρμογή. Διακρίνει μεταξύ γνώσης management και μη γνώσης management. Αναπτύσσει σύστημα ταξινόμησης γύρω από τις λειτουργίες του management : σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία και έλεγχο.



# Περιορισμοί των προσεγγίσεων στο management

## 1) Εμπειρική προσέγγιση

- Οι καταστάσεις είναι διαφορετικές
- Δε γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστούν αρχές
- Περιορισμένη αξία για ανάπτυξη θεωρίας του management

## 2) Διαπροσωπική συμπεριφορά

- Αγνοεί σχεδιασμό, οργάνωση και έλεγχο. Η εκπαίδευση στη Ψυχολογία δεν είναι αρκείτη για να γίνει κάποιος αποτελεσματικός manager.

### 3) Συμπεριφορά ομάδας

- Συχνά δεν ενοποιείται με τις αρχές, τις έννοιες, τη θεωρία και τις τεχνικές του management.
- Ανάγκη στενότερης ενοποίησης με τον σχεδιασμό, οργάνωση, στελέχωση και έλεγχο της δομής των οργανισμών.

### 4) Συνεταιριστικά Κοινωνικά Συστήματα

- Πολύ ευρύ πεδίο για μελέτη του management. Ταυτόχρονα αγνοεί πολλές έννοιες, αρχές και τεχνικές του management.



## 5) Κοινωνιοτεχνικά συστήματα

- Έμφαση στο κατώτερο προσωπικό. Αγνοεί πολύ γνώση στο management.

## 6) Θεωρία απόφασης

- Υπάρχει κάτι παραπάνω στο Management από τη λήψη απόφασης.

## 7) Θεωρία συστημάτων

- Ανάλυση των ενδο-σχέσεων των συστημάτων και των αλληλεπιδράσεων των Οργανισμών με το εξωτερικό τους περιβάλλον.

## 8) Μαθηματική ή «επιστήμη του management»

### Προσέγγιση

- Προκατάληψη με μαθηματικά μοντέλα
- Πολλά πράγματα στο management δε μαθηματικοποιούνται. Τα Μαθηματικά είναι χρήσιμο εργαλείο, αλλά δύσκολα μπορεί να θεωρηθεί ως προσέγγιση στο Management.

## 9) Εξαρτηματική προσέγγιση

- Οι managers έχουν καταλάβει από καιρό ότι δεν υπάρχει ένας άριστος τρόπος για να κάνουν πράγματα. Δυσκολία στον προσδιορισμό όλων των παραγόντων που επηρεάζουν εξαρτηματικά το management.
- Πολύ περίπλοκη.

## 10) Ρόλοι των managers

- Το αρχικό δείγμα είναι πολύ μικρό.
- Μερικές δραστηριότητες δεν είναι δραστηριότητες management.
- Οι δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται δηλώνουν σχεδιασμό, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία και έλεγχο. Κάποια πράγματα όμως σημαντικά δε περιλαμβάνονται (έπαινος των managers).

## 11) Τα 7-S του McKinsey

- Οι όροι που χρησιμοποιούνται δεν είναι ακριβείς και τα θέματα δε συζητούνται σε βάθος.

## 12) Επιχειρησιακή προσέγγιση

- Δε προσδιορίζει τον «συντονισμό» ως βασικό συστατικό του management.