



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :**

**<<Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ  
management, ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗ  
ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΠΟΧΗ.>>**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:** ΕΙΡΗΝΗ ΝΩΤΗ  
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΣΕΙΝΤΗ

**ΟΝΟΜΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ:** ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

**ΠΑΤΡΑ 2010**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Καταρχάς, θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μας κα. Γιαννούκου για τον καθοδηγητικό της ρόλο σε όλη τη διάρκεια της έρευνας και της υλοποίησης της εργασίας αυτής, αφού συνέβαλε στα μέγιστα για την επιτυχή έκβαση της όλης προσπάθειας.

Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειά μας για την στήριξη και την αγάπη που μας έδωσαν όχι μόνο για να ετοιμάσουμε αυτή την εργασία αλλά και για όλα τα φοιτητικά χρόνια που ήταν δίπλα μας για να επιτύχουμε τελικά την απόκτηση του πτυχίου μας.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	<b>2</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>5</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο</u></b>	
<b>1,1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ</b>	<b>9</b>
<b>1,2 ΟΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>9</b>
<b>1,3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ</b>	<b>10</b>
<b>1,4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ</b>	<b>11</b>
<b>1,5 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MANATZEMENT</b>	<b>11</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</u></b>	
<b>2,1 FREDERIC WINSLOW TAYLOR</b>	<b>12</b>
<b>2.2 MAX WEBER</b>	<b>16</b>
<b>2.3 H. FAYOL</b>	<b>20</b>
<b>2.4 FAYOL-TAYLOR-WEBER ΣΥΓΚΡΙΣΗ</b>	<b>28</b>
<b>2.5 HENRI GAND</b>	<b>30</b>
<b>2.6 PETER DRUCKER</b>	<b>33</b>
<b>2.7 FRANK AND LILLIAN GILBRETH</b>	<b>36</b>
<b>2.8 HENRY FORD</b>	<b>40</b>
<b>2.9 HERBET SIMON ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ</b>	<b>45</b>
<b>2.10 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΛΩΣΣΙΚΩΝ ΣΧΟΛΩΝ</b>	<b>46</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο</u></b>	
<b>3.1 ΝΕΟΚΛΑΣΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΟΥ management</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Η ΣΧΟΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ management</b>	<b>48</b>
<b>3.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ</b>	<b>48</b>
<b>3.4 ΠΡΟΔΡΟΜΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ MANATZEMENT</b>	<b>49</b>
<b>3,5 ELTON MAYO Κ ΠΕΙΡΑΜΑΤΑ HAWTHORNEN</b>	<b>50</b>
<b>3.6 ΟΙ ΜΕΛΕΤΕΣ ΤΡΟΥ ΜΑΥΟ ΣΤΟ HAWTHORNEN</b>	<b>52</b>
<b>3.7 REUSIS LIKERT</b>	<b>52</b>
<b>3.8 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</b>	<b>53</b>
<b>3.9 MASLOW ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ</b>	<b>55</b>

<b>3.10 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</b>	
<b>3.11 ΧΑΡΑΚΤ/ΚΑ ΓΝΩΡΙΜΙΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ</b>	<b>61</b>
<b>3.12 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LEWIN</b>	<b>62</b>
<b>3.13 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</b>	<b>68</b>
<b>3.14 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FREDERICK HERZBERG</b>	<b>72</b>
<b>3.15 ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΤΟΥ HERZBERG</b>	<b>74</b>
<b>3.16 Η ΔΥΑΔΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG</b>	<b>75</b>
<b>3.17 ΣΥΓΚΡΙΣΗ MASLOW-HERZBERG</b>	<b>77</b>
<b>3.18 ERG ALDERFER</b>	<b>79</b>
<b>3.19 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ</b>	<b>82</b>
<b>3.20 ΣΥΣΤΗΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANATZMENT</b>	<b>82</b>

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

<b>Συγχρονες θεωρίες του management</b>	
<b>4.1 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΩΡΙΜΑΝΣΗ</b>	<b>86</b>
<b>4.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ</b>	<b>87</b>
<b>4.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΚΑΤΖ ΚΑΙ ΚΑΗΝ ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΟΙΧ- ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ</b>	<b>91</b>
<b>4.4 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ</b>	<b>97</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>101</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>102</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αντικείμενο της οργανώσεως και διοικήσεως από την αρχαιότητα απασχολούσε τους ανθρώπους σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του κόσμου. Οι αρμόδιοι βέβαια, προσπαθούσαν με τις γνώσεις τους να βρίσκουν εμπειρικά τις καλύτερες δυνατές λύσεις.

Όσο εξελίσσονταν η κοινωνία, ο πολιτισμός αλλά και η οικονομία, οι δυσκολίες όσο πήγαινα και μεγάλωναν. Το μέγεθος των επιχειρήσεων, η συνθετότητα των προβλημάτων, η πολυπλοκότητα των ανθρωπίνων σχέσεων δημιουργούσαν νέες απαιτήσεις, που πίεζαν τους ανθρώπους να διευρύνουν τις γνώσεις που είχαν μέχρι τότε.

Τότε ακριβώς, παρουσιάζονται άνθρωποι που έχουν τις κατάλληλες ικανότητες καθώς και δυνατότητες να λύσουν τα προβλήματα αυτά. Σχηματίζεται λοιπόν η Οργάνωση και Διοίκηση Των Επιχειρήσεων. Η σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση είναι πολυδιάστατη και δυναμικά εξελισσόμενη έννοια. Είναι επιστήμη που συνδέεται με τον κοινό νου και την εμπειρία, αλλά δεν σταματά μόνο στα μέχρι τώρα γνωστά.

Τέλος, οργάνωση και διοίκηση είναι ακόμη οι άνθρωποι που σκέπτονται, και υλοποιούν σχετικά θέματα. Οργάνωση και Διοίκηση είναι οι πρακτικές, τα έργα, οι υπευθυνότητες των ανθρώπων που συνδέονται σε ένα χώρο εργασίας και συντελούν στην αποτελεσματική του δράση.

Τι είναι το μάνατζμεντ; Ορισμοί και απαντήσεις έχουν δοθεί πολλές σε αυτό το ερώτημα. Όλες αυτές οι απαντήσεις, ωστόσο, αλλά και όσες ακόμη θα εμφανισθούν στο μέλλον, ουσιαστικά εμπίπτουν στις παρακάτω 5+1 λειτουργίες του μάνατζμεντ (functions of management). Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- Ο προγραμματισμός (planning)
- Η οργάνωση (organizing)
- Η στελέχωση (staffing)
- Η διεύθυνση (leading)
- Ο έλεγχος (controlling)
- Ο συντονισμός (coordination)

### ***Ο Προγραμματισμός (Planning)***

Ο προγραμματισμός (planning) περιλαμβάνει την επιλογή των στόχων και των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν ώστε αυτοί να επιτευχθούν. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός απαιτεί τη λήψη αποφάσεων, δηλαδή την επιλογή ενεργειών ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές. Υπάρχουν πολλών ειδών σχέδια (plans) από τα πιο γενικά έως τα πιο ειδικά. Το σημαντικό είναι ότι δεν υπάρχει πραγματικό σχέδιο έως ότου παρθεί η απόφαση να αφιερωθούν πόροι (άνθρωποι, χρήματα, υλικά κ.λπ.) σε αυτό. Μέχρι να γίνει αυτό, δεν μιλάμε για πραγματικό σχέδιο αλλά για ανάλυση, μελέτη και τα συναφή.

### ***Η Οργάνωση (Organizing)***

Η οργάνωση (organizing) είναι εκείνη η λειτουργία του μάνατζμεντ που θέτει μια δομή στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Η οργάνωση σημαίνει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και το ποιος θα τις αναλάβει.

Όπως και με τον προγραμματισμό, έτσι και με την οργάνωση αυτή δεν υφίσταται ουσιαστικώς, αν πέρα από την ανάθεση των εργασιών στους εργαζομένους, δεν τους δίνεται η ανάλογη εξουσία, τα ανάλογα εργαλεία και η ανάλογη πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί.

Ο στόχος της οργάνωσης είναι να ευοδωθεί εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που θα προσφέρει τα μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η οργάνωση είναι το μέσο και όχι ο σκοπός.

### ***Η Στελέχωση (Staffing)***

Η στελέχωση (staffing) έχει να κάνει με το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα στελεχώσουν τις θέσεις της επιχείρησης. Η λέξη-κλειδί εδώ είναι η “κατάλληλοι”. Πέρα από αυτό, όπως είναι φυσικό, το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι δεν σημαίνει ότι η δουλειά της στελέχωσης έχει τελειώσει. Θέματα όπως είναι οι προαγωγές, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση κ.λπ. εμπίπτουν στη λειτουργία της στελέχωσης / διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Human Resources Management).

### ***Η Διεύθυνση (Leading)***

Η διεύθυνση (ή “ηγεσία”) έχει να κάνει με τον επηρεασμό των ανθρώπων ώστε να προσφέρουν ό,τι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης. Η διεύθυνση έχει να κάνει κυρίως με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων.

Δεδομένου ότι η έννοια της ηγεσίας υπονοεί ότι κάποιος ακολουθούν αυτόν που ηγείται και είναι, παράλληλα, αυτονόητο ότι οι άνθρωποι ακολουθούν αυτούς που ικανοποιούν τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους, γίνεται φανερό ότι η ηγεσία περιλαμβάνει πράγματα όπως είναι η υποκίνηση και η επικοινωνία.

### ***Ο Έλεγχος (Controlling)***

Ο έλεγχος (controlling) έχει να κάνει με το αν τα πράγματα πηγαίνουν σύμφωνα με το σχέδιο. Με τον έλεγχο αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τα σχέδια και τους στόχους και, όπου υπάρχει πρόβλημα, γίνονται διορθωτικές ενέργειες.

### ***Ο Συντονισμός (Coordination)***

Κάποιοι ειδικοί του μάνατζμεντ θεωρούν τον συντονισμό ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Ωστόσο, είναι πιο ακριβές να δούμε τον συντονισμό ως την ουσία του μάνατζμεντ υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ουσιαστικώς μια ενέργεια που συνεισφέρει στον συντονισμό.

Αυτές είναι συνοπτικώς οι πέντε συν μία λειτουργίες του μάνατζμεντ (functions of management). Πόσες από αυτές γίνονται με σωστό, συστηματικό τρόπο στις ελληνικές επιχειρήσεις;

Η διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων ατόμων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ενός επιχειρηματικού οργανισμού και των μελών του. Περιλαμβάνει τη διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης διεύθυνσης - ηγεσίας και ελέγχου των περιορισμένων χρηματικών, φυσικών και ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Η Επιχειρηματικότητα προέρχεται από το ρήμα επιχειρώ που σημαίνει ενεργώ με συγκεκριμένο στόχο. Ο στόχος είναι η δημιουργία και διάθεση μελλοντικών προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς να υπάρχει βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας. Επιτυγχάνεται με την κινητοποίηση όλων των απαραίτητων διαθέσιμων πόρων. Επιχειρηματικότητα είναι η προσεκτική ανάλυση (πως, από ποιον και με τι επιπτώσεις) της διαδικασίας ανακάλυψης ευκαιριών, της αξιολόγησης και αξιοποίησης τους

Οι Αρχαίοι Έλληνες αποδέχονται τον ρόλο του Επιχειρηματία και την χρησιμότητα του στην οικονομική ζωή της πόλης που ζει. Το κινήγι του κέρδους όταν γίνεται σε ηθικά και νόμιμα πλαίσια έχει θετικά αποτελέσματα για την οικονομική ανάπτυξη της πόλης, οδηγεί σε ανάπτυξη των τεχνών και του πολιτισμού και επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ αγοράς και ζήτησης

Η επιχειρηματικότητα εμφανίζεται κυρίως στο εμπόριο μέσω της Θάλασσας Αφορά την ανακάλυψη και υλοποίηση κερδοφόρων ευκαιριών Επικεντρώνεται σε νέες ιδέες για νέες επιχειρήσεις



## **1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Όσον αφορά την οργάνωση, είναι μία πολύ σημαντική, αν όχι η σημαντικότερη λειτουργία της διοικήσεως. Αφού αποφασισθεί ποιοι θα είναι οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί, οι επιδιώξεις και η βασική πολιτική της επιχείρησης, τότε η διοίκηση της είναι σε θέση να ασχοληθεί με το πρόβλημα της οργάνωσής της.

## **1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΟΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Οργάνωση, σύμφωνα με την παραδοσιακή σχολή της διοικήσεως, είναι μία τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων.

Οργάνωση είναι επίσης, μία διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία, που θα καθοριστεί και θα πραγματοποιηθεί, σε κάποιον τόπο εργασίας, καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία και θέτοντας σχέσεις με σκοπό να καταστούν δυνατά:

- 1) η εκτέλεση της εργασίας, περισσότερο σωστά και αποδοτικά από τους ανθρώπους και
- 2) η εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Οργάνωση είναι επίσης κατά την σύγχρονη σχολή ένα σύστημα σχετιζομένων μεταξύ τους μέσων (resources) που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση κάποιων σκοπών.

Τα μέσα αυτά είναι 1) οι άνθρωποι, 2) οι μηχανές, 3) τα χρηματικά κεφάλαια, 4) οι ύλες και τα υλικά, 5) ο χρόνος, 6) το περιβάλλον.

Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μία διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία και μάλιστα με την καλύτερη συνεργασία και όσο το δυνατόν λιγότερες τριβές. Για να υπάρξει ένας ρόλος με νόημα, πρέπει να ενσωματώνει ,1) αντικειμενικούς σκοπούς που είναι δυνατόν να επιβεβαιωθούν, 2) μία κατανοητή περιοχή εξουσίας ή δικαιώματος ενεργείας κατά την κρίση του άμεσα ενδιαφερόμενου, 3) μία σαφή αντίληψη των βασικών δραστηριοτήτων ή καθηκόντων που περιλαμβάνει και 4) μία σαφή κατανόηση των σχέσεων του ατόμου με άλλα άτομα και άλλους ρόλους όταν απαιτείται συντονισμός.

### **1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ**

Με την οργάνωση πραγματοποιείται ο αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και άλλων μέσων, επιτυγχάνεται η μεθόδευση της δραστηριότητας των ανθρώπων και της χρήσεως άλλων μέσων με σκοπό τη λήψη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Ο αρμονικός συνδυασμός και η συνεργασία των ανθρώπων επιτυγχάνεται τόσο με τον αυτοέλεγχό τους, όσο και με κανόνες συμπεριφοράς των ανθρώπων και χρήσεως των μηχανικών και άλλων μέσων.

Η υλοποίηση των σκέψεων και των θεωριών που αφορούν την Οργάνωση ως επιστημονική λειτουργία των επιχειρήσεων στηρίζεται και στην εφαρμογή ορισμένων αρχών, όπως οι ακόλουθες:

1. αρχή της κατανομής των εργασιών και δραστηριοτήτων
2. αρχή καθορισμού των σκοπών
3. αρχή ενότητας της διοικήσεως
4. αρχή περιορισμένης εκτάσεως έλεγχου
5. αρχή προκαθορισμού εξουσίας και ευθύνης
6. αρχή συντονισμού
7. αρχή ιεραρχικής κλίμακας

## 1.4 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Σε κάθε επιχείρηση, αφού ορισθεί ο στόχος της και στη συνέχεια ο υπεύθυνος για την εκτέλεση- υλοποίηση του σχεδίου, ακολουθείται μία οργανωτική διαδικασία. Αυτή είναι η εξής:

A) λεπτομερής προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να υλοποιηθεί το σχέδιο. Αυτές θα μπορούσαν να είναι:

-τεχνικές

-marketing

- οικονομικές δραστηριότητες(π.χ για σύνταξη προϋπολογισμού δαπανών και εξεύρεση χρηματοδότησης)

B) ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών κατά τον καταλληλότερο τρόπο. (π.χ κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή κτλ)

Γ) καθορισμός επικεφαλούς σε κάθε ομάδα αν δεν υπάρχει ήδη), εκχώρηση εξουσίας σε αυτόν ανάλογη με το μέγεθος των ευθυνών που του ανατίθενται και περιγραφή του πως θέλουμε να δουλέψει τόσο αυτός όσο και οι λοιποί που τον πλαισιώνουν.

Δ) σύνδεση των διαφόρων αυτών ομάδων δράσης οριζόντια και κάθετα ( καθορισμός σχέσεων εξουσίας και αποκατάσταση επικοινωνίας μεταξύ τους ώστε να εξασφαλίζεται ο συντονισμός.

## 1.5 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Καθώς έψαξα για τον ορισμό του management, διαπίστωσα ότι υπάρχουν δεκάδες. Από όλους αυτούς υιοθετώ τον της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων.

*<< ως management νοείται η καθολική λειτουργία εκείνη δια της οποίας επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων προς επίτευξη καθορισμένων στόχων, οι δε ασκούντες μανατζμεντ επιτελούν τις βασικές λειτουργίες αυτού, ήτοι Προγραμματισμό, Εσωτερική οργάνωση, Στελέχωση, Διεύθυνση και Έλεγχο. >>*

Βλέπουμε δηλαδή να υιοθετείται σε γενικές γραμμές ο ορισμός του Fayol, συμπληρωμένος με τον <<αποτελεσματικό συνδυασμό των διαθέσιμων πόρων προς επίτευξη καθορισμένων στόχων.

Η λέξη διοίκηση προέρχεται από το ρήμα δι- οικώ που σημαίνει μεριμνώ για την διευθέτηση των υποθέσεων του οίκου δηλαδή της οικογενείας. Ο όρος οικογένεια εκλαμβάνεται φυσικά με ευρύτατη έννοια και σημαίνει κάθε σύνολο ανθρώπων μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποικιλόμορφοι δεσμοί κατά τρόπον ώστε αυτοί να αποτελούν ομάδα.

## **2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**



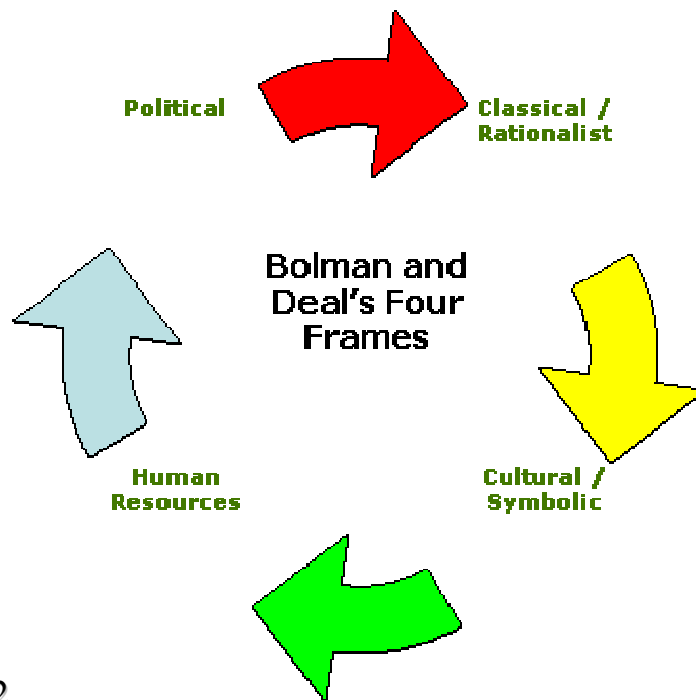
√Εικόνα 2.1 **FREDERICK WINSLOW TAYLOR** (Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Εκδόσεις Interbooks Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδα)

### **2.1.1 Ο TAYLOR ΓΕΝΙΚΑ**

Ο TAYLOR μηχανικός στο επάγγελμα είναι ο πρώτος θεωρητικός της διοικητικής επιστήμης. Γεννήθηκε το 1856 στη Φιλαδέλφια. Πρώτος περί το 1900 διαπίστωσε την ανάγκη για συστηματική και επιστημονική έρευνα στη βιομηχανική διοίκηση με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Η διοίκηση μέχρι τότε ήταν προσωπική βασιζόμενη στις προσωπικές εμπειρίες διευθυντών και εργαζομένων ή σε εμπειρίες παλαιότερων τις οποίες απλώς μιμούντο οι νεότεροι. Ο ίδιος μετά από μια καριέρα 25 χρόνων (1875- 1900) σαν μαθητευόμενος εργάτης, επιστάτης, μηχανικός, αρχιμηχανικός, είχε εμπειρία από πρώτο χέρι για τα προβλήματα, τις συνήθειες και τον τρόπο σκέψης των εργαζομένων ώστε να μπορεί να δει τις μεγάλες δυνατότητες που υπήρχαν για βελτίωση του management.

Ο TAYLOR κατέγραψε τις διάφορες γνώσεις και ιδέες που υπήρχαν για την διεύθυνση και την παραγωγή και με πειράματα προσπάθησε να ανακαλύψει τους νόμους που οδηγούν στη μέγιστη παραγωγικότητα. Ξεκίνησε τα πειράματά του από μία απλή δουλειά που ο καθένας νόμιζε πως κατέχει : το φτυάρισμα. Αυξομειώνοντας το μέγεθος του φτυαριού, χρονομετρώντας τις κινήσεις και καταγράφοντας την τεχνική, αύξησε την απόδοση των δύο εργατών με τους οποίους πειραματιζόταν κατά πολύ.

### 2.1.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ TAYLOR



Εικόνα 2.2

αι Διοίκησης Επιχειρήσεων Εκδόσεις Interbooks

Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδα)

(Αρχές οργάνωσης κ

Η θεωρία του, μπορεί να συνοψιστεί στις ακόλουθες τέσσερις αρχές (PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT):

α. Συγκέντρωση από τη διεύθυνση όλων των γνώσεων του παρελθόντος που αφορούν τη συγκεκριμένη δουλειά. Οι γνώσεις αυτές να καταγραφούν ώστε να πάνε να είναι μόνο στο μυαλό των τεχνιτών που κάνουν τη δουλειά ή, ακόμα χειρότερα, φεύγουν από τη δουλειά παίρνοντας και τις

γνώσεις μαζί τους. Στη συνέχεια η δουλειά θα αναλυθεί και με βάση τις υπάρχουσες γνώσεις και τα πειράματα που θα γίνουν, θα βρεθεί ποιος είναι ο καταλληλότερος τρόπος για την εκτέλεση της. Ο τρόπος αυτός θα συνοψιστεί σε κανόνες θα καταγραφεί και θα εφαρμόζεται από εδώ και μπρός. Αυτό θα οδηγήσει σε πρώτη φάση σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα των εργατών και σε υψηλότερη ποιότητα των προϊόντων.

Άρα, η επιχείρηση θα μπορεί τώρα να πληρώσει καλύτερα μεροκάματα. Μάλιστα εισηγείται και ένα νέο δικαιότερο τρόπο αμοιβής, την αμοιβή με το κομμάτι, αλλά να έχει και η ίδια υψηλότερα κέρδη.

**Β.** Τώρα που η δουλειά έχει μελετηθεί, η διεύθυνση πρέπει να επιλέξει επιστημονικά τους εργάτες με τις κατάλληλες ικανότητες για τη συγκεκριμένη δουλειά και εν συνεχεία να τους εκπαιδεύσει για την παραπέρα ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

**Γ.** Διεύθυνση, επιστάτες και εργαζόμενοι θα πρέπει τώρα να αρχίσουν αρμονική συνεργασία. Αυτό θα επιτευχθεί :  
με το να συνεργάζονται οι επιστάτες κατά τη διάρκεια της δουλειάς, στενά με τους εργάτες. Μάλιστα, η δουλειά του επιστάτη θα είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε να αφαιρεί ουσιαστικά βάρη από τους εργάτες. Κάτω από αυτή της στενή και σε προσωπικό επίπεδο συνεργασία όπου η κάθε πλευρά αναγνωρίζει την προσφορά της άλλης, είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρξουν διάφοροι καυγάδες.

Με το να ακούσει, να εξετάζει και αν είναι ανώτερες από το παλαιό πρότυπο να υιοθετεί η διεύθυνση τις προτάσεις των εργαζομένων.

Με το να μην γίνονται απολύσεις από τη μια στιγμή στην άλλη, αλλά να δίνονται και άλλες ευκαιρίες στον εργαζόμενο με συμπληρωματική εκπαίδευση ή αλλαγή ειδικότητας.

**Δ.** με το να ξεκαθαριστούν οι αρμοδιότητες εργατών και διεύθυνσης. Οι των πρώτων είναι εκτελεστικές, οι της δεύτερης είναι οργάνωση και προγραμματισμός με όλες τις δυνατές λεπτομέρειες.

Με δυο λόγια θα μπορούσε να πει κανείς ότι αυτό που κυριαρχεί στη θεωρία του Taylor, είναι η κατανομή της δουλειάς και η εξειδίκευση. Κατανομή μάλιστα αφενός ανάμεσα σε διεύθυνση-επιστάτες-εργάτες και αφετέρου ανάμεσα στους ίδιους τους εργάτες, οι οποίοι δεν κάνουν πια όλοι από όλα αλλά ο καθένας εκτελεί μόνο ένα μέρος του συνόλου της δουλειάς. (αυτό για το οποίο κρίνεται κατάλληλος )στο οποίο και εξειδικεύεται.

## **ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ**

Οι σύγχρονοι μελετητές έχουν κριτικάρει τον Taylor για τον αυτοματισμό του ανθρώπου. Άλλοι πάλι παίρνουν το μέρος του υποστηρίζοντας ότι η κριτική αυτή είναι αδικαιολόγητη γιατί δεν λαμβάνει υπ'οψιν τις κοινωνικές συνθήκες της εποχής του Taylor. Συγκεκριμένα, στις ΗΠΑ τότε, το εργατικό δυναμικό αποτελείτο από μετανάστες κυρίως, οι περισσότεροι εκ των οποίων δεν ήξεραν ούτε Αγγλικά. Η κύρια ανάγκη τους ήταν να επιβιώσουν και στη συνέχεια να αποκτήσουν κάποια υλική ευημερία. Και το μόνο που διέθεταν ήταν η σωματική τους δύναμη-τα δυο τους χέρια-..

Σήμερα βέβαια, οι αρχές του Taylor, έχουν μειωμένη εμβέλεια. Συγκεκριμένα, το άτομο που ο Taylor θεωρούσε σαν μια απομονωμένη μονάδα με μόνο εφόδιο τα δυο του χέρια και μόνη ανάγκη το χρήμα για επιβίωση έχει σήμερα κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και δεν είναι τόσο πρόθυμο να δουλέψει όπως θέλει ο Taylor προς χάριν μόνο μίας υψηλότερης αμοιβής.

ΤTaylor αγνοεί το γεγονός ότι ένας και μοναδικός τρόπος εκτέλεσης της δουλειάς μπορεί να είναι ο ιδανικός για κάποιο άτομο, αλλά όχι αναγκαστικά για κάποιους άλλους. Κάποιος εργάτης μπορεί να πετυχαίνει το μέγιστο της απόδοσής του με αυτόν τον τρόπο.

Με την ειδίκευση σε ένα μικρό κομμάτι της δουλειάς, τελικά ο άνθρωπος μένει ουσιαστικά ανειδίκευτος, γιατί πως θα μπορούσε να θεωρηθεί ειδικευμένος πχ ο μάγειρας που έχει εξειδικευτεί μόνο στο μαγείρεμα του ψαριού, ή ο μηχανικός αυτοκινήτων που έχει ξέρει να βιδώνει μόνο ορισμένες βίδες του αυτοκινήτου κ.τ.λ.

Ο επιστημονισμός του Taylor προσπαθεί να εκφράσει την απόδοση του εργαζομένου με ένα άκαμπτο, μονοδιάστατο μαθηματικό τρόπο. Αυτό όμως κάθε άλλο παρά επιστημονικό είναι, γιατί η απόδοση του εργαζομένου

εξαρτάται και από πολλούς άλλους μη ποσοτικούς/ τεχνικούς παράγοντες όπως η φύση της εργασίας, η επίδραση του «πνεύματος ομάδας» κλπ. Παρόλα αυτά η συμβολή του Taylor, στη διοίκηση είναι πολύ μεγάλη. Τα προβλήματα σχετικά με τις απόψεις του ίσως υπάρχουν λόγω της εποχής εκείνης, καθώς και της διαφορετικότητας των συνθηκών που υπήρχαν.

Ακόμα και σήμερα, οι απόψεις του, εξακολουθούν να έχουν ισχύ και να χρησιμοποιούνται ευρύτατα με κάποιες βέβαια προσαρμογές.

Τέλος, οι θεωρίες του δε χρησιμοποιούνται τόσο στις επιχειρήσεις, όσο στη βιομηχανία και αυτό έχει να κάνει με την αύξηση της τεχνολογία αφού δε χρειάζεται τόση εξειδίκευση

## **2.2 MAX WEBER**



**Εικόνα 2.3 MAX WEBER (Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Εκδόσεις Interbooks Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδα)**

### **2.2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ WEBER**



Η θεωρία αυτή της οργάνωσης διατυπώθηκε από τον Γερμανό κοινωνιολόγο και νομικό Max Weber (1824-1920) και κατατάσσεται στις κλασικές θεωρίες.

Η γραφειοκρατική θεωρία στοιχειοθετείται από μία σειρά αρχών οι οποίες κυριαρχούν σε όλα τα χαρακτηριστικά της σημεία. Έτσι έχουμε:  
Χαρακτηριστικά σημεία: -εξουσία( authority)

- Θέσεις( γραφεία και κατέχοντες αυτά)
- Κανόνες και κανονισμοί
- Έγγραφες διαδικασίες

Στις παραπάνω αρχές κυριαρχούν κάποια χαρακτηριστικά σημεία τα οποία είναι το απρόσωπο, ο κεντρικός έλεγχος, η εξειδίκευση, η ιεραρχία, ο ορθολογισμός και τέλος η σαφήνεια των καθηκόντων.

Έτσι πχ η εξουσία, θα πρέπει να ασκείται κατά τρόπο απρόσωπο ανάλογα με τη θέση του καθενός στην ιεραρχία.

Οι θέσεις και τα καθήκοντα –υποχρεώσεις- δικαιώματα των κατεχόντων αυτές θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια και ορθολογισμό.

Σχετικά με την εξουσία ο Weber χωρίζει σε:

**Κληρονομική** η οποία συναντάται σε μικρές επιχειρήσεις.

**Χαρισματική** που όμως διαρκεί όσο και ο συγκεκριμένος χαρισματικός ηγέτης, και που μετά τον θάνατό του θα πρέπει να υιοθετηθεί μία από τις δύο άλλες μορφές εξουσίας. Και την ανώτερη όλων, τη νόμιμη -αξιοκρατική που στηρίζεται ακριβώς στις παραπάνω αρχές και που εξασφαλίζει την ομαλή, πειθαρχημένη και τελικά πετυχημένη λειτουργία. Θα είναι δε η λειτουργία ομαλή και πειθαρχημένη γιατί και οι ασκούντες εξουσία ανώτεροι δεν μπορούν να αυθαιρετήσουν χάρις στο πλέγμα των απρόσωπων κανόνων και κανονισμών καθιερωμένων κατόπιν συμφωνίας ή επιβολής.

Την αρχή απρόσωπο, ο Weber την εννοεί ως εξής:

η εξουσία λέει, απορρέει από τη θέση που κατέχει κάποιος στην οργάνωση και όχι από τις προσωπικές του ιδιότητες. Θα πρέπει δε να ασκείται με βάση τους θεσπισμένους κανόνες παραμερίζοντας τα προσωπικά συναισθήματα και από αυτούς που νόμιμα και αξιοκρατικά, έφτασαν στη θέση που κατέχουν. Οι δε κατώτεροι υπακούουν σε αυτόν που κατέχει τη θέση, ανεξάρτητα από το ποιος είναι.

Η συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση ρυθμίζεται και ακολουθεί νόμιμους κανόνες, θα πρέπει δε να είναι η ίδια προς όλους, χωρίς παρεμβολές προσωπικών προτιμήσεων.

Οι προσλήψεις να γίνονται με αποκλειστικό κριτήριο το αν τα προσόντα του υποψηφίου ικανοποιούν τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία προορίζεται. Δεν πρέπει να γίνεται προσαρμογή των καθηκόντων στα προσόντα του υποψηφίου, ούτε να υπεισέρχονται συναισθηματισμοί λόγω

οικογενειακών ή φιλικών δεσμών. Οι δε προαγωγές να γίνονται κατά αρχαιότητα ή βάση επιτευγμάτων ή σε συνδυασμό των δύο.

## **2.2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ**

Η γραφειοκρατική θεωρία του παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα  
Δυνατότητα προσαρμογής και εφαρμογής σε οποιαδήποτε είδος επιχείρησης ή οργανισμού, ακόμη και στα πολιτικά κόμματα, την εκκλησία, τη δημόσια διοίκηση, το στρατό.

Προσφέρεται για την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών μεγάλους μεγέθους.

Σωστά εφαρμοσμένη εξασφαλίζει αξιοκρατία, πειθαρχία και έλεγχο.

Οι εργαζόμενοι υπακούουν σε κανόνες και σε προσωπικές εντολές προϊσταμένων, πράγμα που γίνεται ευκολότερα αποδεκτό (από τους εργαζομένους)

Τα πλεονεκτήματα αυτά ταίριαζαν στον ταχύ ρυθμό που πήρε η ανάπτυξη της βιομηχανίας στον 20ο αιώνα και στο συνεχώς αυξανόμενο μέγεθος των βιομηχανιών. Οργανισμών, υπηρεσιών του κράτους, εκκλησίας κλπ, πράγμα που βοήθησε στην γρήγορη εξάπλωση της γραφειοκρατίας.

## **2.2.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ, ΑΤΕΛΕΙΕΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ**

Εξωτερικές επιδράσεις. Οι άνθρωποι που εργάζονται σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα έχουν (όπως όλοι οι άνθρωποι), τις απόψεις τους, τις αντιλήψεις τους, την ιδεολογία τους καθώς και τις κοινωνικές τους σχέσεις. Τα στοιχεία αυτά έρχονται μαζί με τους ανθρώπους αυτούς μέσα στην επιχείρηση. Με αποτέλεσμα να διαταράσσεται η αρχή του απρόσωπου και ορθολογικού που επιθυμεί ο Weber.

Όμως, και αφού έρθουν μέσα στην επιχείρηση οι άνθρωποι δε μπορούν να συμπεριφέρονται μηχανιστικά και απρόσωπα όπως θέλει η γραφειοκρατική θεωρία και μοιραία δημιουργούν σχέσεις, συμπάθειες και αντιπάθειες που επίσης διαταράσσουν το απρόσωπο και ορθολογικό.

Κάποιες φορές μάλιστα, επιχειρείται χειρισμός των κανόνων και κανονισμών τέτοιες που να προωθεί τα ατομικά συμφέροντα ή τα συμφέροντα της ομάδας και όχι της επιχείρησης.

Δυσκαμψία στις αλλαγές. Η γραφειοκρατική οργάνωση φάνηκε ότι δυσκολεύεται στο να παρακολουθεί τις αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος με την ταχύτητα που αυτές συντελούνται. Αποδείχτηκε στην εφαρμογή της δυσκίνητη. Αλλαγές υιοθετούνται μόνο σαφέστατα δε γίνεται αλλιώς και πάλι με απροθυμία.

Η τήρηση ενός πλέγματος έγγραφων διαδικασιών που χρησιμοποιεί η γραφειοκρατική οργάνωση, επιβραδύνει τη διεκπεραίωση της δουλειάς.

Η ύπαρξη κανόνων στην κάθε θέση δημιουργεί μία ακαμψία στις σχέσεις με τους πελάτες που μπορεί να αποβεί αρνητική για την επιχείρηση. Παράλληλα, κάποιοι υπάλληλοι (συνήθως αυτοί που δεν είναι εκ χαρακτήρος δραστήριοι, ενεργητικοί) κατοχυρώνονται πίσω από τους κανόνες αυτούς και εκτελούν το ελάχιστο δυνατό έργο. Η αδυναμία αυτή οδηγεί στον εξής φαύλο κύκλο. Για να βελτιωθεί η χαμηλή και άκαμπτη απόδοση, θεσπίζονται νέοι κανόνες που μάλλον οδηγούν σε περισσότερη δυσκαμψία αντί για βελτίωση.

Δύο ακόμη παρατηρήσεις κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν.

Οι γραφειοκρατικές αρχές τελικά θα βρουν εφαρμογή κυρίως στα μεσαία στρώματα της ιεραρχίας, γιατί:

οι διευθυντές, δεδομένου ότι πρέπει να πάρουν ποικίλες αποφάσεις δεν είναι δυνατόν να δεσμεύονται σε στενά πλαίσια κανόνων και διαδικασιών. Εξ άλλου αυτοί κυρίως θεσπίζουν τους κανόνες αυτούς.

Στο άλλο άκρο, (εργάτες), η γραφειοκρατία και η επιστημονική διοίκηση του Taylor, θεωρητικά έχουν πολλά κοινά σημεία. Εν τούτοις η γραφειοκρατία δεν μπαίνει στις λεπτομέρειες εκτέλεσης της δουλειάς., αφήνοντας έτσι περιθώρια για επί τόπου οδηγίες από τους επιστάτες – τμηματάρχες (μεσαία στρώματα της ιεραρχίας ), οι οποίοι και την αποδέχονται.η εξειδίκευση οδηγεί λογικά σε αποκέντρωση αρμοδιοτήτων. Αποκέντρωση δε σημαίνει εξάλλειψη της γραφειοκρατίας. Απλώς μεταβιβάζεται ένα ποσό εξουσίας προς τα κάτω, ο έλεγχος όμως από τη ανώτερη αρχή παραμένει.

### 2.3 Η θεωρία του FAYOL

Ο Η. FAYOL(1841-1926) όπως και ο Taylor ανήκει στους κλασικούς της θεωρίας του management. Χρημάτισε για πολλά χρόνια διευθυντής στη βιομηχανία και διαπίστωσε την έλλειψη γνώσεων και κάποιας θεωρίας για τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Τις εμπειρίες και τα συμπεράσματα του τα συμπύκνωσε στο σύγραμμά του “Βιομηχανική και Γενική Διοίκηση”(Administration Industrielle et General) που εκδόθηκε το 1916. Ήταν Γάλλος και το ότι σαν πατέρας του management αναφέρεται ο Taylor και όχι αυτός, οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι το σύγραμμά του μεταφράστηκε στα αγγλικά και έγινε ευρύτερα γνωστό, μόλις το 1949.

Κατ’αρχήν ξεκινά από τη διαπίστωση ότι σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση συναντά κανείς έξι βασικές λειτουργίες:

- την τεχνική λειτουργία(παραγωγή, τεχνολογία παραγωγής),
- την εμπορική λειτουργία(αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές),
- την οικονομική λειτουργία(έρυνα για κεφάλαια και αριστοποίηση της χρησιμοποίησής των),
- τη λειτουργία ασφαλείας(προστασία)πραγμάτων και ανθρώπων,
- τη λογιστική λειτουργία(απογραφές,κοστολογήσεις,ισολογισμοί,κλπ.)
- και τη διοικητική λειτουργία.

Κατά τον Fayol η παραγνώριση μιας από τις έξη αυτές λειτουργίες θα έχει καταστρεπτικές συνέπειες για την επιχείρηση. Επί πλέον παρατηρεί ότι:

A. Οι πέντε πρώτες ήταν αρκετά γνωστές σε αντίθεση με την έκτη, για τη μελέτη της οποίας αποφάσισε να προσπαθήσει.

Β. οι πέντε πρώτες αποτελούν συγχρόνως και ξεχωριστά τμήματα. Η έκτη, η διοικητική λειτουργία δηλαδή, δεν μπορεί να ξεχωριστεί αλλά ασκείται από τον καθένα προϊστάμενο και μάλιστα οποιαδήποτε και αν είναι η λειτουργία του τμήματος που προϊσταται.

### **2.3.1 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**

Ο Taylor μίλησε μεν για την επιστημονική διοίκηση δεν έδωσε όμως ποτέ ένα σαφή ορισμό γι' αυτή. Αυτό το κάνει ο Fayol ορίζοντας ότι: Διοίκηση σημαίνει σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Συγκρίνοντας τη θεωρία του με τη θεωρία του Taylor μπορεί να πει κανείς ότι ο Fayol αναφέρεται στην κορυφή της ιεραρχίας(διοίκηση), ο δε Taylor στη βάση(εργαζόμενοι και εκτέλεση συγκεκριμένου έργου).

Οι επεξηγήσεις που δίνει ο Fayol για καθένα από τα κομμάτια της διοίκησης, περιληπτικά είναι:

#### **Σχεδιασμός**

Σημαίνει ερευνώ το μέλλον και ανάλογα προετοιμάζω την δράση της επιχείρησης για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, έτσι ώστε η επιχείρηση να μη βρεθεί απροετοίμαστη σε οποιοσδήποτε περιπτώσεις.

Τα πιο κοντινά μελλοντικά σχέδια καθορίζονται με κάποια καθαρότητα, ενώ τα πιο απομακρυσμένα καθορίζονται, αναγκαστικά, λιγότερο ξεκάθαρα.

Ο Fayol υποστηρίζει ότι το σχέδιο δράσης πρέπει να είναι αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας και ότι ένα μόνο σχέδιο θα πρέπει να εφαρμόζεται κάθε φορά.

Το σχέδιο όμως αυτό θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνέχεια, ελαστικότητα, ακρίβεια και να χρησιμοποιεί τους πόρους της επιχείρησης κατά τον καλύτερο τρόπο.

#### **Οργάνωση**

Με τον όρο οργάνωση ο Fayol εννοεί τη διάρθρωση και εφοδιασμό της επιχείρησης σε υλικά, ανθρώπους και κεφάλαια που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της.

Μετά προχωρεί σε μια σειρά από οργανωτικά καθήκοντα που έχει η διοίκηση ξεκινώντας από τον λεπτομερή έλεγχο του σχεδίου και φτάνοντας στο διάγραμμα οργάνωσης, καθορισμό αρμοδιοτήτων και καθηκόντων του καθενός.

Στη συνέχεια ξεκαθαρίζει τις αριθμητικές αναλογίες προϊσταμένων, λέγοντας ότι σε κάθε επιστάτη πρέπει να αντιστοιχούν 15 εργάτες. Κάθε ανώτερος όμως από δω και πάνω πρέπει να εποπτεύει 4 αμέσως κατώτερούς του μέχρι το επίπεδο του επιστάτη(που αυτός πλέον εποπτεύει 15). Π.χ. Ο διευθυντής εποπτεύει 4 υποδιευθυντές, κάθε υποδιευθυντής εποπτεύει 4 τμηματάρχες, κάθε τμηματάρχης εποπτεύει 4 επιστάτες, κάθε επιστάτης εποπτεύει 15 εργάτες. Περισσότερα άτομα από αυτά, υποστηρίζει ο Fayol, δεν είναι δυνατόν να εποπτευθούν αποτελεσματικά.

Τέλος, η οργάνωση πρέπει να απεικονίζεται κάπου και μάλιστα έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή και κατανοητή με την πρώτη ματιά, χωρίς να χρειάζονται πολλές περιγραφές (εισηγείται δηλ. την ύπαρξη οργανογράμματος).

## **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

Αφού υλοποιηθεί η οργάνωση, θα πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει στη δραστηριότητα του προσωπικού. Αυτό θα γίνει με τις εντολές των επικεφαλών.

Για να είναι σωστές και αποτελεσματικές οι εντολές που δίνει ο κάθε επικεφαλής, θα πρέπει αυτός να είναι πλήρως ενημερωμένος για το προσωπικό και τις συμφωνίες που αυτό έχει με την επιχείρηση, να συσκέπτεται τακτικά με τους βοηθούς του, να μη χάνεται σε λεπτομέρειες, να αγνοεί και να απαλλάσσεται από τους άσχετους, να κάνει περιοδικές επιθεωρήσεις, να δίνει ο ίδιος το καλό παράδειγμα και τέλος να μην έρχονται σε αντίθεση με την ενότητα της επιχείρησης και την ηθική.

## **ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ**

Σημαίνει το συσχετισμό, την εναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων και προσπαθειών με σκοπό να διευκολυνθεί η λειτουργία και η επιτυχία της επιχείρησης. Είναι η διατήρηση των εξόδων ανάλογα με τα έσοδα, των κτιρίων και του εξοπλισμού ανάλογα με τις ανάγκες παραγωγής, των

αποθεμάτων ανάλογα με το ρυθμό κατανάλωσης, της παραγωγής ανάλογα με τη ζήτηση.

Προειδοποιεί δε ο Fayol, ότι εάν ένα τμήμα είναι αδιάφορο για τα άλλα και απομονωμένο, αυτό είναι καταστροφικό, αλλά δεν είναι αποτέλεσμα προθέσεων, αλλά αποτέλεσμα ενός ανύπαρκτου ή ενός υπαρκτού συντονισμού. Για να αποφευχθούν τέτοιες καταστάσεις συνιστά εβδομαδιαία συμβούλια των ανώτερων μεταξύ τους αλλά και των ανωτέρων με τους υφισταμένους τους.

### **3.3.6 ΕΛΕΓΧΟΣ**

Είναι το σύνολο των ενεργειών που αποσκοπούν στο να επαληθεύσουν αν το κάθε τι που συμβαίνει συμφωνεί με το σχέδιο, τους κανόνες και τις εντολές. Αν κάτι δεν συμφωνεί, ο έλεγχος θα χρησιμεύει στην επανόρθωσή του και στην πρόληψη της επανάληψής του.

Τέλος, ο έλεγχος αφορά και τους ανθρώπους και τα υλικά και τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

### **2.3.7 ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Ο Fayol πιστεύει ότι ο διευθυντής θα πρέπει να διακρίνεται από χαρακτηριστικά: φυσικά(υγεία, ευπρέπεια, εμφάνιση) πνευματικά (ικανότητα να κατανοεί, να μαθαίνει, να κρίνει, να προσαρμόζεται), ηθικά (τιμιότητα, σταθερότητα θέληση για ανάληψη ευθυνών, πρωτοβουλία, δικαιοσύνη, διακριτικότητα, ενεργητικότητα), θεωρητική κατάρτιση, πρακτική κατάρτιση και επαγγελματική εμπειρία.

Επίσης παρατηρεί ότι για τους εργάτες το πιο σπουδαίο προσόν είναι η τεχνική τους ικανότητα. Όσο όμως ανεβαίνει κανείς τη σκάλα της ιεραρχίας αυξάνεται η σημασία της “διοικητικής ικανότητας” και στη κορυφή της ιεραρχίας είναι το σπουδαιότερο προσόν. Η διοικητική ικανότητα πιστεύει, πως θα πρέπει, όπως άλλωστε και η τεχνική, να μαθευτεί πρώτα στο σχολείο και μετά στην πράξη.

## **ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ FAYOL**

Ο Fayol διατύπωσε 14 αρχές που η εφαρμογή τους θα βοηθούσε αποφασιστικά τη λειτουργία της διοίκησης. Αυτές, περιληπτικά, είναι:

### **A. Καταμερισμός εργασίας**

Αυτό πιστεύει ο Fayol, θα έχει σαν αποτέλεσμα περισσότερη και καλύτερη δουλειά με την ίδια προσπάθεια.

### **B. Εξουσία και ευθύνη**

Σαν εξουσία ο Fayol καθορίζει το δικαίωμα να δίδει κανείς εντολές και να απαιτεί υπακοή σ' αυτές. Η ευθύνη συμβαδίζει και είναι η φυσική συνέπεια και το συμπλήρωμα της εξουσίας. Οπουδήποτε ασκείται εξουσία ξεπερνά και η ευθύνη γι' αυτόν που την ασκεί.

### **Γ. Πειθαρχία**

Η ουσία της πειθαρχίας είναι: υπακοή, εφαρμογή των οδηγιών, ενεργητικότητα, σεβασμός. Για να επιτευχθεί χρειάζονται καλοί προϊστάμενοι σε όλα τα επίπεδα και συμφωνίες όσο γίνεται πιο ξεκάθαρες.

### **Δ. Ενότητα εντολών**

Κάθε υπάλληλος πρέπει να παίρνει εντολές από έναν και μόνο ανώτερο, αλλιώς μπαίνει σε κίνδυνο η ιεραρχία, η πειθαρχία, η τάξη και δημιουργούνται προστριβές.

### **Ε. Ενότητα κατεύθυνσης**

Σημαίνει έναν επικεφαλής και ένα σχέδιο για κάθε ομάδα δραστηριοτήτων με τον ίδιο στόχο.

**ΣΤ. Υποταγή του ατομικού συμφέροντος το γενικό.**



Όπως το συμφέρον της οικογένειας προηγείται του ατομικού συμφέροντος των μελών της, κατά τον ίδιο τρόπο το συμφέρον της επιχείρησης πρέπει να προτάσσεται του συμφέροντος του υπαλλήλου. Όποτε υπάρχει διάσταση

ατομικού και γενικού συμφέροντος η διοίκηση θα πρέπει να γεφυρώνει το δημιουργούμενο χάσμα.

#### **Z. Αμοιβή προσωπικού**

Θα πρέπει να είναι όσο γίνεται δίκαιη, να ικανοποιεί και τους δύο (επιχείρηση και εργαζόμενους) και να τυχαίνει της συνεχούς παρακολούθησης της διοίκησης.

#### **H. Συγκεντρωτισμός**

Όπως ο καταμερισμός της δουλειάς, έτσι και ο συγκεντρωτισμός ανήκει στη φυσική τάξη των πραγμάτων. Όπως ο οργανισμός στέλνει τα μηνύματα που παίρνει στον εγκέφαλο και ο εγκέφαλος δίνει στη συνέχεια εντολές, κάπως έτσι πρέπει να λειτουργεί και η κάθε επιχείρηση. Η αναλογία συγκέντρωσης και αποκέντρωσης είναι θέμα σχετικό. Βασικά, ότι αυξάνει τη σπουδαιότητα του ρόλου του υφισταμένου είναι αποκεντρωτικό, ότι τη μειώνει είναι συγκεντρωτικό. Μετά απ' όλα αυτά και δεδομένου ότι οι διευθυντές, προϊστάμενοι και εργαζόμενοι αλλάζουν συνεχώς, είναι ευνόητο ότι ο βαθμός συγκέντρωσης αυξομειώνεται επίσης συνεχώς.

Η δυσκολία παραμένει βέβαια πάντα η ίδια: ο καθορισμός του βαθμού συγκέντρωσης ( ή αντίστροφα, αποκέντρωσης), που οδηγεί στην άριστη απόδοση.

#### **Θ. Ιεραρχία**

Ο Fayol την αντιλαμβάνεται σαν μια αλυσίδα που ξεκινά από την ανώτατη βαθμίδα και φτάνει μέχρι την κατώτατη, Συγχρόνως σχηματίζει την οδό που ακολουθούν τα μηνύματα που ξεκινούν η φτάνουν στην ανώτατη εξουσία.

Καμμιά φορά οι κρίκοι είναι καταστροφικά πολλοί και προκειμένου να επιτευχθεί γρήγορα δράση δεν θα πρέπει να αποκλείονται οι παρεκκλίσεις.

#### **I. Τάξη ( υλικών και ανθρώπων )**

Ο κανόνας για τα υλικά αγαθά είναι : μία θέση για το κάθε τι στη θέση του.

Ο αντίστοιχος κανόνας για τους ανθρώπους είναι : μία θέση για τον καθένα και καθένας στη θέση του, ή όπως

είναι καλύτερα γνωστό : ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.

### **ΙΑ. Αμεροληψία**

Για να ενθαρρυνθεί το προσωπικό να εκτελεί τα καθήκοντά του με την αφοσίωση, πρέπει να τυχαίνει δίκαιης και ευγενικής αντιμετώπισης. Η αμεροληψία αποκλείει την βία και την σκληρότητα και απαιτεί καλή πρόθεση και πείρα.

### **ΙΒ. Μονιμότητα προσωπικού**

Οι συνεχείς αλλαγές στο προσωπικό, πιστεύει ο Fayol, από τη μία οφείλονται στην κακή διοίκηση και από την άλλη διαιωνίζουν την αναποτελεσματική αυτή διοίκηση. Εξ άλλου αλλαγές σημαίνει πρόσθετο κόστος.

### **ΙΓ. Πρωτοβουλία**

Είναι η δύναμη να αναλάβει, να επεξεργαστεί και να εκτελέσει κανείς κάτι. Η πρωτοβουλία όλων προστιθέμενη σε αυτήν του διευθυντή, αντιπροσωπεύει μία μεγάλη πηγή δύναμης για την επιχείρηση, που γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτή στους δύσκολους καιρούς. Ως εκ τούτου είναι ουσιώδες να ενθαρρύνεται η ανάπτυξή της στο έπακρο.

### **ΙΔ. Πνεύμα μονάδος (esprit de corps )**

Το «διαίρει και βασίλευε >> και η υπερβολική χρήση της γραπτής επικοινωνίας είναι επικίνδυνα σημεία που πρέπει να αποφευχθούν. Το να διαιρεί κανείς τις δυνάμεις του εχθρού είναι έξυπνο, αλλά το να διαιρεί κανείς την ομάδα του είναι μεγάλη αμαρτία έναντι της επιχείρησης. Δεν χρειάζονται ιδιαίτερα προσόντα για να διχάσει κανείς τους υφιστάμενους. Αντίθετα, χρειάζεται ταλέντο για να μπορεί να συντονίζει τις προσπάθειες, να ενθαρρύνει αφοσίωση , να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και να αμοίβει τα χαρίσματα κάποιου χωρίς να

προξενεί ζήλια και διαταραχή στις αρμονικές σχέσεις. Αυτά θα δημιουργήσουν και θα αναπτύξουν το ηθικό, το ομαδικό πνεύμα, μέσα στην επιχείρηση.

## ΚΡΙΤΙΚΗ

Ο ίδιος ο Fayol διευκρινίζει ότι οι αρχές που διατύπωσε δεν είναι άκαμπτες ή από

λυτες. Το πώς θα εφαρμοστούν εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση. Επίσης δέχεται ότι μπορεί να υπάρχουν και άλλες αρχές εκτός από αυτές. Με αυτό δείχνει ότι αναγνωρίζει τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης καθώς και τον ρόλο κάθε ανθρώπινου στοιχείου. Για το ανθρώπινο στοιχείο μάλιστα, λέει πως αν ήταν δυνατόν να αγνοηθεί η οργάνωση θα ήταν κάτι πολύ εύκολο.

Παρά τις εξηγήσεις αυτές δε γλίτωσε την κριτική και κυρίως στο σημείο αυτό του ανθρώπινου παράγοντα δηλαδή ότι δεν ασχολείται πραγματικά με την πραγματική συμπεριφορά των ανθρώπων, τα ατομικά και ομαδικά προβλήματα, την υποκίνησή τους και τις αλληλεπιδράσεις τους.

Αντιμετωπίζει την οργάνωση στατικά χωρίς να ασχολείται με το τι μπορεί να συμβεί όταν το μοντέλο του δραστηριοποιηθεί, ούτε φαντάζεται ότι μπορεί να υπάρξουν απρόβλεπτες καταστάσεις. Γιατί οι αρχές και οι κανονισμοί που είναι γραμμένοι θεωρητικά, δεν συμπίπτουν αναγκαστικά με τις αρχές των ανθρώπων που εντάσσονται στην επιχείρηση, ούτε και ερμηνεύονται με τον ίδιο τρόπο από όλους για να παραχθεί η ομοιόμορφη και αρμονική δράση του Fayol. Παρά τις παραλείψεις αυτές, τόσο η λειτουργία της διοίκησης, όσο και οι αρχές που πρότεινε ο Fayol, εξακολουθούν να έχουν ευρύτατη εφαρμογή στις σημερινές επιχειρήσεις και οργανισμούς, αφού βέβαια γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές στις ιδιαιτερότητές τους. Θεωρείται

δε κρίμα το ότι οι αγγλοαμερικάνοι και λοιπί μη Γάλλοι μελετητές του management ανακάλυψαν τον Fayol τόσο αργά (1949 ) αλλιώς, πιθανότατα θα είχαν προχωρήσει σήμερα πολύ περισσότερο.

## 2.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ TAYLOR- FAYOL- WEBER

### TAYLOR – FAYOL

Με δύο λέξεις μπορούμε να πούμε ότι ο Taylor αναφέρεται στη βάση της ιεραρχίας (εργαζόμενοι και εκτελούμενο έργο), ο δε Fayol στην κορυφή (διοίκηση και το έργο της). Ο Taylor επιμένει στον καθορισμό εκτέλεσης της δουλειάς ενώ ο Fayol όχι.

### TAYLOR - WEBER

Πολλά σημεία των δύο θεωριών φαίνονται κοινά πλην όμως :

- A ) ο Weber ήταν θεωρητικός κυρίως και δεν έχει πρακτική την εμπειρία του Taylor ή του Fayol και με το νομικό του υπόβαθρο προσπαθεί μάλλον να αναλύσει και να εξηγήσει (γι' αυτό καταπιάνεται τόσο πολύ με την εξουσία), παρά να δώσει συγκεκριμένες περιγραφές οργάνωσης.
- B ) οι κανόνες και οι κανονισμοί της επιστημονικής διοίκησης του Taylor αναφέρονται σε κινήσεις που πρέπει να γίνονται, χρόνους, κλπ, και στοχεύουν στη μεθόδευση δουλειάς χειρονακτών εργατών κυρίως, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

Αντίθετα, οι κανόνες και οι διαδικασίες της γραφειοκρατικής διοίκησης δεν αναφέρονται σε κινήσεις και

χρόνους αλλά στοχεύουν στη μεθόδευση δουλειάς από μη χειρονάκτες κυρίως, έτσι που να αποφεύγονται τυχόν αυθαιρεσίες και κακή χρήση της εξουσίας από όποιον καταλάβει κάποια θέση στην οργάνωση, αλλά και έτσι που η διεύθυνση να μπορεί να ελέγχει όποτε και ότι κρίνει σκόπιμο.

Γ ) στην επιστημονική διοίκηση του Taylor ο έλεγχος είναι άμεσος λόγω της ροής της δουλειάς και της τεχνολογίας που επιστρατεύεται. Άμεση είναι και η επιβράβευση (αμοιβή με το κομμάτι).

Δ ) η επιστημονική διοίκηση με τον άμεσο έλεγχο δείχνει να εμπιστεύεται λιγότερο τους εργαζομένους από ότι η γραφειοκρατική που ελέγχει περισσότερο έμμεσα μέσω του πλέγματος των γραφειοκρατικών διαδικασιών που πρέπει να τηρούνται.

## FAYOL - WEBER

Υπάρχουν μερικά σημεία της γραφειοκρατικής θεωρίας του Weber που αναφέρονται στις 14 αρχές διοίκησης του Fayol (ιεραρχία, κεντρικός έλεγχος, πειθαρχία), το πνεύμα όμως των δύο είναι διαφορετικό, με τον Fayol να δίνει σημαντική ελευθερία κινήσεων και ενθάρρυνση πρωτοβουλιών, σε αντίθεση με το πιο αυστηρό πλαίσιο της γραφειοκρατίας. Ο Fayol κινείται στην κορυφή της ιεραρχίας με ευρύτερα και πιο μακρόπνοα θέματα, ενώ ο Weber ασχολείται πολύ με θέματα ρουτίνας.

## 2.5 Χένρι Γκαντ



Εικόνα 2.4 Χένρι Γκαντ (Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Εκδόσεις Interbooks Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδα)

Ο Χένρι Γκαντ (Henry Gantt, 1861 - 1919 ) ήταν ένας Αμερικάνος μηχανικός και διοικητικός σύμβουλος ο οποίος έμεινε γνωστός από την ανάπτυξη του ομώνυμου ιστογράμματος, διάγραμμα Γκαντ στη δεκαετία του 1910. Το διάγραμμα αυτό χρησιμοποιήθηκε κατά καιρούς σε πολλά κατασκευαστικά έργα και εξακολουθεί να αποτελεί βασικό εργαλείο της επιστήμης διαχείρισης έργων.[1]

### Διάγραμμα Γκαντ

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο Χένρι Γκαντ δημιούργησε πολλούς διαφορετικούς τύπους διαγραμμάτων. Επιπλέον, ο Χένρι Γκαντ σχεδίασε τα

διαγράμματα αυτά ώστε οι επιστάτες ενός έργου ή αλλιώς οι επόπτες του θα μπορούσαν γρήγορα να γνωρίζουν εάν η παραγωγή ήταν μέσα, μπροστά ή πίσω από το προκαθορισμένο πρόγραμμα. Το σύγχρονο λογισμικό διαχείρισης έργων περιλαμβάνει αυτήν την κρίσιμη λειτουργία ακόμη και σήμερα.

Ο Γκαντ (1903) περιγράφει δύο τύπους ισορροπιών: την "ανθρώπινη ισορροπία" που παρουσιάζει τί κάθε εργαζόμενος πρέπει να κάνει και τί έκανε, και την καθημερινή ισορροπία της εργασίας, η οποία περιγράφει τί ποσό της εργασίας οφείλεται να γίνει και τί ποσό που εν τέλη γίνεται. Ο Γκαντ δίνει ένα παράδειγμα με τις εργασίες που απαιτούν αρκετές ημέρες για να ολοκληρωθούν. Η καθημερινή ισορροπία βρίσκεται στις "σειρές" για κάθε ημέρα και στις "στήλες" κάθε μέρος ή κάθε λειτουργία. Στην κορυφή κάθε στήλης βρίσκεται το ποσό που

απαιτείται. Το ποσό που εισάγεται στο κατάλληλο κελί είναι ο αριθμός των μερών που γίνονται κάθε ημέρα και το συσσωρευτικό σύνολο για εκείνο το μέρος. Οι οριζόντιες μπάρες

δείχνουν την ημερομηνία έναρξης της εργασίας και την ημερομηνία που η εργασία θα έπρεπε να έχει ολοκληρωθεί. Σύμφωνα με το Γκαντ, η γραφική απεικόνιση της καθημερινής ισορροπίας της εργασίας είναι μια μέθοδος προγραμματισμού και καταγραφής της εργασίας.

ο Γκαντ περιγράφει επίσης, τη χρήση των καρτών εργασίας για την ανάθεση έργων στους χειριστές και την καταγραφή του πόσου του έργου που πραγματοποιήθηκε κάθε ημέρα. Στο έργο του Εργασία, Μισθοί και Κέρδη (αρχικά δημοσιευμένο το 1916)[2], ο Γκαντ συζητά ρητά για το σχεδιασμό ιδιαίτερα σε περιβάλλον εργασίας καταστήματος. Προτείνει να δίνεται στον επιστάτη κάθε ημέρα μία "σειρά εργασιών" που θα έπρεπε να είναι σε διαβαθμισμένη λίστα με τις εργασίες που θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν εκείνη την μέρα. Επιπλέον, συζητά την ανάγκη για συντονισμό των δραστηριοτήτων για να αποφεύγονται οι "παρεμβάσεις".

Επίσης, προειδοποίησε ότι ακόμη και τα πιο κομψά προγράμματα αχρηστεύονται όταν αυτά αγνοούνται, μια πραγματικότητα την οποία διαπίστωσε και ο ίδιος.

Στην Οργάνωση για Εργασία (αρχικά δημοσιευμένο το 1919)[3], ο Γκαντ δείχνει δύο βασικές αρχές για τα διαγράμματά του: η πρώτη, καταγραφή των λειτουργιών βάση του μεγέθους του χρόνου που

απαιτείται για την ολοκλήρωση, και η δεύτερη, τα κενά χρησιμεύουν στο να αντιπροσωπεύουν την ένταση των λειτουργιών που θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια αυτού του χρόνου. Ο Γκαντ παρουσιάζει ένα διάγραμμα εργασιών που δείχνει για κάθε μήνα του έτους, χρησιμοποιώντας μια λεπτή οριζόντια γραμμή, τον αριθμό των στοιχείων που παράγονται κατά τη διάρκεια εκείνου του μήνα. Επιπλέον, μια παχιά οριζόντια γραμμή δείχνει τον αριθμό των στοιχείων που παράγονται κατά τη διάρκεια του έτους. Κάθε σειρά του διαγράμματος αντιστοιχεί στην απαίτηση για έργο από έναν συγκεκριμένο ανάδοχο, και κάθε σειρά στο διάγραμμα προσδίδει τον εναρκτήριο και καταληκτικό μήνα παραδόσεων. Ίσως είναι μια διαδικασία ανάπτυξης ως σε ένα επίπεδο υψηλού μηχανολογικού σχεδιασμού ωστόσο είναι μια πολύ πρακτική προσέγγιση των διαγραμμάτων Γκαντ και το πώς αυτά χρησιμοποιούνται σήμερα. Τα διαγράμματα Γκαντ καταγραφής μηχανικών ή/και ανθρώπινων ενεργειών είναι περίπου όμοια, και τα δύο δείχνουν την πραγματική εργασία κάθε ημέρας και τη συσσωρευμένη κάθε εβδομάδας. Κάθε γραμμή του διαγράμματος αντιστοιχεί σε μία ιδιαίτερη μηχανή ή τον χειριστή. Εντούτοις, τα διαγράμματα αυτά δεν προσδιορίζουν ποιοι στόχοι επρόκειτο να γίνουν

### 2.5.2 Συνεισφορά

Η συνεισφορά του Χένρι Γκαντ στην διοίκηση παραγωγής είναι η ακόλουθη:

το Διάγραμμα Γκαντ: Ακόμα αποδεκτό ως σημαντικό διοικητικό εργαλείο σήμερα, παρέχει μια γραφική απεικόνιση του σχεδιασμού και ελέγχου της εργασίας, και καταγραφή της προόδου προς τα στάδια ολοκλήρωσης ενός έργου. Το διάγραμμα έχει μια σύγχρονη παραλλαγή, ανάλυση PERT.

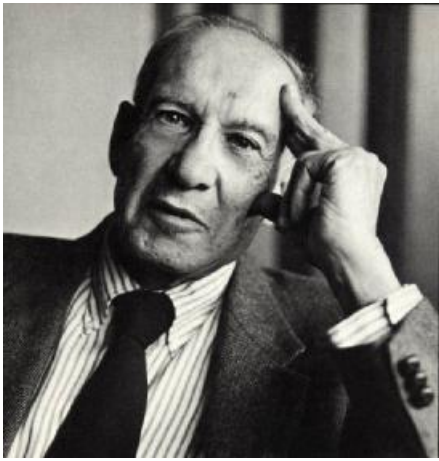
Βιομηχανική Αποδοτικότητα: Η βιομηχανική αποδοτικότητα μπορεί να παραχθεί μόνο από την εφαρμογή της επιστημονικής ανάλυσης σε όλες τις πτυχές της εργασίας σε

εξέλιξη. Ο ρόλος της βιομηχανικής διαχείρισης είναι να βελτιωθεί το σύστημα με την εξάλειψη της πιθανότητας και των ατυχημάτων. Ο Στόχος και το Σύστημα Επιδομάτων: Συνέδεσε το επίδομα που πληρώθηκε στους διευθυντές με τι πόσο καλά δίδαξαν τους υπαλλήλους τους για να βελτιώσουν την Απόδοση.



Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης: Θεώρησε ότι οι επιχειρήσεις έχουν υποχρεώσεις για την ευημερία της κοινωνίας στις οποίες λειτουργούν.

## 2.6 PETER DRUCKER



Εικόνα 2.5 *PETER DRUCKER* (Αρχές οργάνωσης κ αι Διοίκησης Επιχειρήσεων Εκδόσεις Interbooks Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδα)

Journal της 19/8/1994. Στην αμερικανική οικονομία σε ό,τι αφορά το μάνατζμεντ τα πάντα περιστρέφονται γύρω από τις μεγάλες επιχειρήσεις που βέβαια έχουν επαγγελματίες μάνατζερ αλλά και άφθονους πόρους. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων όμως είναι οικογενειακές και μερικές από αυτές είναι πολύ μεγάλες.

Ο Drucker είχε διατυπώσει τους ακόλουθους κανόνες για οικογενειακές επιχειρήσεις (κοινή λογική μάλλον, που ως συνήθως δεν είναι καθόλου κοινή).

Τα μέλη της οικογένειας που δουλεύουν στην επιχείρηση πρέπει να έχουν τουλάχιστον τα ίδια προσόντα και να δουλεύουν το ίδιο σκληρά όπως και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Αν η ηγεσία μιας οικογενειακής επιχείρησης, συνήθως μέλη της οικογένειας, προσλάβει και δώσει τίτλους σε οικογενειακές μετριότητες και κηφήνες απλώς διαβρώνει την αξιοπιστία της. Τα ικανά στελέχη θα φύγουν και όσα μείνουν θα γίνουν οσφυοκάμπτες, κάτι που τελικά βλάπτει την επιχείρηση.

Η συμβουλή του Drucker είναι απλή: κόψτε κάποιο μισθό στον ανιψιό ή στον μπατζανάκη και πείτε τους να μένουν στο σπίτι τους. Είναι πολύ καλύτερο για την επιχείρηση.

- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις - εκτός από τις πολύ μικρές - χρειάζονται επαγγελματικά στελέχη που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί επαγγελματικά στελέχη με γνώσεις και εξειδίκευση σε πολλούς τομείς - παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, ανθρώπινοι πόροι κλπ. Οι επαγγελματίες αυτοί από τη στιγμή της πρόσληψης τους πρέπει να γίνονται πλήρη μέλη της επιχείρησης συνήθως με κάποια συμμετοχή στα κέρδη και στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, αλλιώς δεν πρόκειται να μείνουν για πολύ. Το γεγονός ότι η ανέλιξη τους έχει όρια, αφού τα ηνία της επιχείρησης είναι σε οικογενειακά χέρια, πρέπει να αντισταθμίζεται με κάποια συγκεκριμένα οφέλη.

- Ασχετα με το πόσα μέλη της οικογένειας έχουν κάποια ηγετική θέση, και άσχετα με το πόσο αποτελεσματικά είναι, μία από τις ηγετικές θέσεις - επικεφαλής μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικού, προσωπικού ή λειτουργίας - πρέπει πάντα να δίνεται σε ένα μη μέλος της οικογένειας. Ο λόγος είναι απλός: το στέλεχος αυτό μπορεί να είναι αντικειμενικό και μπορεί να μένει ανεπηρέαστο από τα μέλη της οικογένειας και τις γνώμες τους. Είναι σημαντικό το στέλεχος αυτό να μην ανακατεύεται σε οικογενειακά θέματα, επιχειρηματικά ή όχι.- Το θέμα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει

να ανατίθεται σε κάποιον εκτός οικογενείας και εκτός επιχείρησης. Το θέμα της διαδοχής μπορεί να αποβεί μοιραίο για μια οικογενειακή επιχείρηση και να οδηγήσει στη διάλυση της, όσο αποτελεσματικό και αν είναι το μανάτζμεντ μέχρι το σημείο αυτό, γιατί μπορεί να φέρει σε σύγκρουση τις ανάγκες της επιχείρησης με τις επιθυμίες της οικογένειας. Ο Drucker δίνει διάφορα παραδείγματα: δύο αδελφούς που μετά από πολλά χρόνια αποφασίζουν να αποσυρθούν και ο καθένας προσπαθεί να προωθήσει το γιο του στη ηγεσία, μια χήρα επιχειρηματία που προσπαθεί να προωθήσει το μέτριο γαμπρό της για να υποστηρίξει την κόρη της κλπ.

Όλοι μας ξέρουμε κάποια οικογενειακή επιχείρηση με τέτοια προβλήματα. Ο Drucker συνιστά το χειρισμό του θέματος της διαδοχής από κάποιον τρίτο, έξω τόσο από την επιχείρηση όσο και την οικογένεια, που διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα, αξιοπιστία και πειθώ. Συνιστά επίσης την ανεύρεση του προσώπου αυτού πολύ πριν η διαδοχή γίνει θέμα, γιατί αν αφεθεί για όταν η διαδοχή είναι επείγουσα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να έχουν ήδη πάρει αμετάκλητα τις αποφάσεις τους ως προς το διάδοχο.

Να προσθέσουμε ότι γενικά η δεύτερη και τρίτη γενιά μιας οικογενειακής επιχείρησης διατηρεί την ιδιοκτησία της γιατί η επιχείρηση δεν είναι συνήθως τόσο καθιερωμένη ώστε να είναι εύκολη η πώληση της. Κατά κανόνα η τέταρτη γενιά μιας οικογένειας με μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι οικονομικά σε καλή κατάσταση ώστε να μην θεωρεί πλέον απαραίτητη την άμεση συμμετοχή της στην επιχείρηση. Στο σημείο αυτό τα οικογενειακά μέλη με κάποιο μερίδιο μπορεί να είναι πολλά και να είναι κάπως απομακρυσμένα από τις υποθέσεις της επιχείρησης, θεωρώντας την ως επένδυση παρά ιδιοκτησία.

Πάντως οι οικογενειακές επιχειρήσεις που επιβιώνουν την απώλεια του ιδρυτή είναι λίγες και αυτές που διαρκούν μερικές γενιές ακόμα λιγότερες. Ας σημειωθεί ότι πολύ σπάνια οικογενειακά μέλη διοικούν μεγάλες εισηγμένες επιχειρήσεις. Δύο γνωστές εξαιρέσεις ήταν μέχρι πρόσφατα η Fiat και η Ford που διοικείται σήμερα από ένα δισέγγονο του ιδρυτή μετά τη διοίκηση της επί σειρά δεκαετιών όμως από στελέχη που δεν ήταν μέλη της οικογένειας.

Η πιο σημαντική επισήμανση του Drucker σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι η επιτυχία τόσο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης είναι δυνατή μόνο εάν η οικογένεια υπηρετεί την επιχείρηση. Εάν σκοπός της επιχείρησης είναι να υπηρετεί την οικογένεια και οι δύο δεν πρόκειται να πάνε μπροστά. Οποιαδήποτε ανομοιότητα όλων των παραπάνω με την ελληνική πραγματικότητα είναι εντελώς συμπτωματική.

## **2.7 FRANK KAI LILLIAN GILBRETH**



Εικόνα 2.6 *FRANK KAI LILLIAN GILBRETH* (Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Εκδόσεις Interbooks Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδα)

Ο Frank Gilbreth(1868-1924) και η Lillian Gilbreth(1878-1972) ήταν μία ομάδα συζύγων και βιομηχανικοί μηχανικοί. Παρήγαγαν σημαντικές συνεισφορές στη μελέτη κινήσεων και την απλοποίηση εργασιών, τη χρήση φωτογραφικών ταινιών του, που βρίσκεται με τις αποδοτικότερες και οικονομικότερες κινήσεις για κάθε στόχο, μειώνοντας κατά συνέπεια και βελτιώνοντας την παραγωγή. Το παραπάνω ζεγάρι, λειτουργώντας χωριστά και μαζί ανέπτυξαν τις πολυάριθμες τεχνικές και στρατηγικές.

### **2.7.1 ΜΕΛΕΤΗ ΚΙΝΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΥ**

Η μελέτη των κινήσεων και του χρόνου (ή κινησιοχρονομετρία) θεμελιώθηκε αρχικά από τον FR. TAYLOR . τελειοποιήθηκε όμως με τις έρευνες και τις εργασίες του των συζύγων Gilbreth.

Η μελέτη κινήσεων και χρόνου συμπληρώνει το έργο της μελέτης μεθόδων και οι δυο μαζί διαμορφώνουν όλη τη μεθοδολογία της μελέτης εργασίας, βάσει της οποίας πραγματοποιείται στη συνέχεια η απλοποίηση και η προτυποποίηση της εργασίας.

Με την μελέτη κινήσεων και χρόνου επιδιώκεται η αποσυνθετική ανάλυση, η αναγνωριστική μέτρηση και η επιστημονική παρατήρηση τόσο 1) των επαναλαμβανομένων κινήσεων, όσο και 2) του χρόνου που αναλώνει κάποια σωματική εργασία που εκτελείται μακροχρονίως που εκτελούν άνθρωποι ή κάποια μηχανική εργασία που πραγματοποιείται από κάποιο μηχάνημα ή από ομοιογενή τους ομάδα, μέσα σε συγκεκριμένο περιβάλλον. Ο Gilbreth δέχεται ότι πάντοτε υφίσταται <<ο μοναδικός άριστος τρόπος >> για να επιτυγχάνεται κάθε φορά το πιο καλό αποτέλεσμα από την κατανάλωση των ανθρώπινων πόρων.

Για την περίπτωση της ανθρώπινης εργασίας ο <<άριστος τρόπος >> αναφέρεται στην επιδίωξη απλοποιήσεώς της, μετά από την μελέτη κινήσεων και χρόνου.

### **2.7.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ << ΜΕΛΕΤΗ ΚΙΝΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΥ>>**

#### **2.7.1.1 Η αποσυνθετική ανάλυση της εργασίας**

**Στο** στάδιο αυτό επιδιώκεται συστηματικά η υποδιαίρεση συγκεκριμένης εργασίας σε κύκλους, βαθμίδες, στοιχεία και κινήσεις.

Η κίνηση εργασίας είναι η πιο απλή φυσική μονάδα μετρήσεως των συστατικών των ενεργειών της εργασίας. Η μονάδα αυτή είναι πρακτικά αδιαίρετη και ομοιόμορφη. Η εν λόγω μονάδα μπορεί αν μετρηθεί αυτοτελώς και μπορεί ο χειριστής ή ο ερευνητής να την παρατηρήσει, διότι έχει συγκεκριμένα σημεία αλλαγής της δηλαδή τότε αρχίζει και τότε τελειώνει.

Κάθε στοιχειώδης έρευνα (μικροκίνηση) που μπορεί τελικά να αναλυθεί η οποιαδήποτε εργασία των χεριών ονομάζεται << Therblig>>, από τον αναγραμματισμό του επωνύμου του Gilbreth , ο οποίος, όπως προαναφέρθηκε, ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τόσο λεπτομερείς αναλύσεις για την Μελέτη της Εργασίας. Καθόρισε επίσης τον αριθμό τους σε 18 συνολικά.

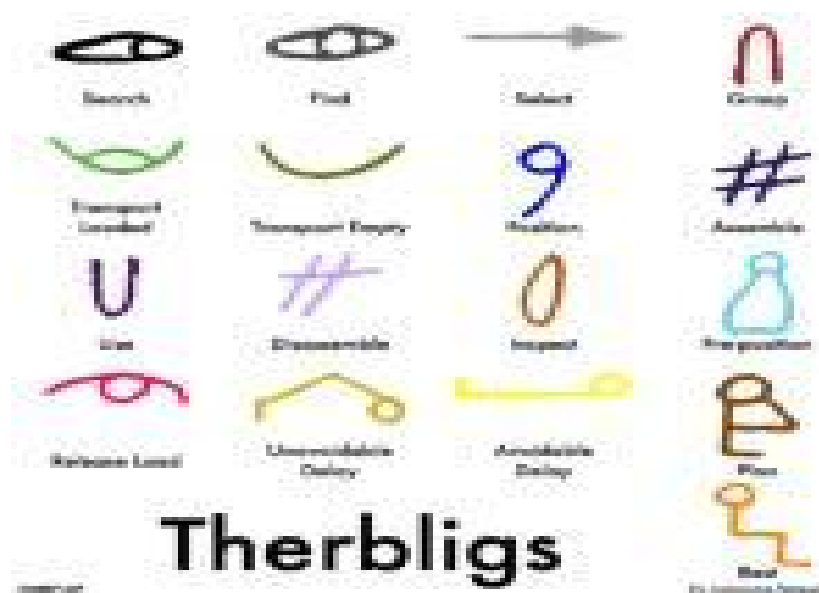
Τα therblings είναι:

1. αναζήτηση
2. ανεύρεση
3. επιλογή
4. δράση
5. μεταφορά
6. θέση
7. συναρμολόγηση
8. χρησιμοποίηση
9. αποσύνδεση
10. επιθεώρηση
11. προκαταρκτική θέση (για επόμενη χρήση)
12. απόθεση φορτίου
13. κενή μεταφορά (ή κίνηση άδειου χεριού)
14. ανάπαυλα λόγω κοπώσεως
15. αναπόφευκτη καθυστέρηση
16. καθυστέρηση που μπορεί να μη γίνει
17. προγραμματισμός (επόμενης εργασίας)
18. κράτημα ή λαβή

κάθε έργο σύμφωνα με τη θεωρία του Gilbreth , είναι το therblig πολλαπλασιαζόμενο με την τιμή των μεταβλητών 1. εργαζομένου, 2. περιβάλλοντος και 3. κινήσεως. Οι μεταβλητές του εργαζομένου είναι 15. του περιβάλλοντος είναι 14 και της κινήσεως 13.

Ο αριθμός των κινήσεων αυξήθηκε αργότερα (1942) σε 25 από τους H.B Maynard, G.J Stegemertern και J.L Schwad. Αυτοί διέκριναν τις κινήσεις ως εξής: α) οκτώ για τα άνω άκρα του εργαζομένου, β) δεκαπέντε για τα κάτω άκρα και γ) δύο των οφθαλμών, κατά την άσκηση οπτικού ελέγχου των εκτελούμενων κινήσεων.

Κάθε μία από τις προηγούμενες κινήσεις παρουσιάζεται με ειδικό σύμβολο ή σημείο, διαφορετικού χρωματισμού, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Η συμβολική απεικόνιση των κινήσεων είναι πάρα πολύ χρήσιμη για την κατάρτιση σχετικών δυναμικών οργανογραμμάτων ροής της εργασίας, βάσει των οποίων διευκολύνεται σημαντικά τόσο η επιστημονική παρατήρηση, όσο, και στη συνέχεια, η υπόδειξη βελτιώσεων της εργασίας, με την υλοποίησή της.



Εικόνα 2.7 therblings (Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Εκδόσεις Interbooks Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδα)

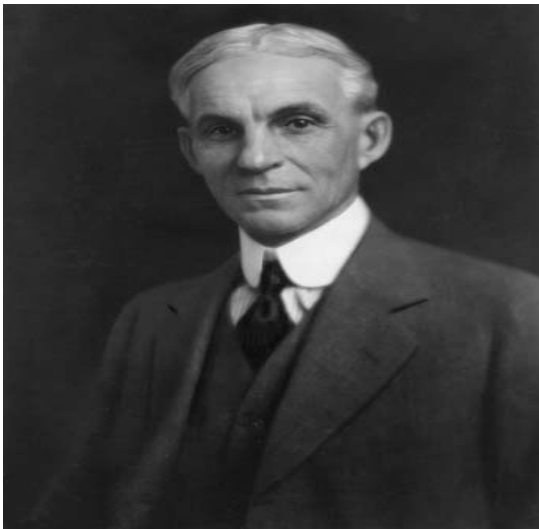
### **2.7.1.2 Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΤΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Διευκολύνει ή υποβοηθηθεί την εφαρμογή της μεθόδου μελέτης κινήσεων και χρόνου.

Η μέτρηση αυτή γίνεται πάντα μετά την αποσυνθετική ανάλυση της εργασίας για να αποφεύγονται μεταβολές μετρομένων τρόπων και χρόνων εκτέλεσεως κινήσεων κατά τις διάφορες φάσεις ή στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Κατά το στάδιο αυτό διαπιστώνονται ή υπολογίζονται, προσδιορίζονται και καταγράφονται αφ' ενός μεν ο τρόπος εκτέλεσης κάθε διαφορετικής κίνησης, από πλευράς εκτάσεως, αναλώσεως δυνάμεως και ποιοτικής τελειότητας εργασίας, αφ' ετέρου δε η ποσότητα του αναλισκόμενου χρόνου κατά την εκτέλεση κάθε κίνησης, από πλευράς ταχύτητας ή χρονικής διάρκειας εκτέλεσης της, με ακριβή διαδοχική σειρά.

## **2.8 HENRY FORD**



Εικόνα 2.8 *HENRY FORD* (Αρχές οργάνωσης κ αι Διοίκησης Επιχειρήσεων Εκδόσεις Interbooks Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδα)



Ο HENRY FORD όντας Αμερικανός βιομήχανος (1863-1947) ήταν ένας από τους ανθρώπους της πράξεως, που με το αναλυτικό και επιστημονικό του πνεύμα βοήθησε πολύ στην προώθηση της επιστήμης της οργανώσεως και διοικήσεως.

Όπως σημειώνουν οι Smiddy και Naum, ενώ δεν έτρεφε εκτίμηση στην οργάνωση, υπήρξε εν τούτοις ο πρώτος στον κόσμο επαγγελματίας οργανωτής. Διαμόρφωσε δικό του οργανωτικό σύστημα και το εφάρμοσε το 1904 στην βιομηχανία του παραγωγής αυτοκινήτων στο Detroit των Η.Π.Α

### Η ιστορία του Henry Ford

Ο Henry Ford άλλαξε τον τρόπο ζωής για πολλούς ανθρώπους, με τα πρακτικά και προσιτά αυτοκίνητά του. Η κινητή γραμμή συναρμολόγησης και οι τεχνικές μαζικής παραγωγής που επινόησε, έβαλαν τα στάνταρ για τη βιομηχανική πρακτική σε ολόκληρο τον κόσμο, το πρώτο μισό του 20ου αιώνα. Η ιστορία αρχίζει στο Springwells Township, Wayne County, Michigan, στις 30 Ιουλίου 1863, όταν γεννήθηκε ο Henry, ένα από τα έξι παιδιά του William και της Mary Ford. Μεγαλώνοντας στη φάρμα μιας πλούσιας οικογένειας, μαθήτευσε σε μονοθέσιο σχολείο όπου έδειξε νωρίς ενδιαφέρον για τη μηχανολογία. Το ενδιαφέρον αυτό εξελίχθηκε σε πραγματική ευφυΐα και του απέφερε τον τίτλο 'ενός από τους μεγαλύτερους βιομηχάνους του κόσμου'.

Μαθαίνοντας την τέχνη: Ο Henry Ford ξεκίνησε νωρίς. Σε ηλικία 12 ετών, ο Henry περνούσε τον περισσότερο ελεύθερο χρόνο του σε ένα μικρό μηχανουργείο, το οποίο είχε εξοπλίσει μόνος του. Εκεί έφτιαξε την πρώτη του ατμομηχανή, το 1878, σε ηλικία 15 ετών. Την επόμενη χρονιά έφυγε από το σπίτι του για να πάει στην κοντινή πόλη του Detroit και να εργαστεί ως μαθητευόμενος μηχανουργός. Η μαθητεία του διήρκεσε τρία χρόνια και στη συνέχεια επέστρεψε στο Dearborn. Τα επόμενα λίγα χρόνια ο Henry μοίραζε τον χρόνο του ανάμεσα στη λειτουργία και την επισκευή ατμομηχανών, δουλεύοντας περιστασιακά σε ένα εργοστάσιο του Detroit και επισκευάζοντας τα γεωργικά εργαλεία του πατέρα του. Το 1888 έγινε μια μεγάλη αλλαγή στη ζωή του, αφού παντρεύτηκε την Clara Bryant και άρχισε να υποστηρίζει τη νέα του οικογένεια λειτουργώντας ένα πριονιστήριο. Δεν πέρασε πολύς καιρός και η ζωή του άλλαξε πάλι, το 1891, όταν ο Ford έπιασε δουλειά σαν μηχανικός στην εταιρεία φωτισμού Edison Illuminating Company του Detroit. Δύο χρόνια αργότερα προήχθη σε αρχιμηχανικό και είχε αρκετό χρόνο και χρήματα για να επικεντρωθεί στα προσωπικά του πειράματα στις μηχανές εσωτερικής καύσης.

Το πρώτο του αυτοκίνητο: Το αποκορύφωμα των πειραμάτων του ήταν η κατασκευή ενός αυτοκινούμενου οχήματος, του τετράκυκλου, το 1896. Ο πρώτος κινητήρας Ford έμπαινε στην ιστορία στο ξύλινο τραπέζι της κουζίνας του, στον αριθμό 58 της Bagley Avenue, για να ακολουθήσει γρήγορα το επόμενο σχέδιό του, ένας κινητήρας τοποθετημένος πάνω σε ένα πλαίσιο με τέσσερις ρόδες ποδηλάτου, το πρώτο αυτοκίνητο Ford.

Μοναχική πορεία: Αφού παραιτήθηκε από την Edison το 1898, ο Ford έφτιαξε την Detroit Automobile Company. Δυστυχώς, η εταιρεία οδηγήθηκε στη χρεωκοπία. Χωρίς να πτοηθεί από αυτό, προχώρησε στο σχεδιασμό και στην κατασκευή πολλών αγωνιστικών αυτοκινήτων και οδήγησε το διάσημο 'Sweepstakes' στη νίκη, νικώντας τον Αμερικανό πρωταθλητή Alexander Winton, στις 10 Οκτωβρίου 1901.

### Η εξέλιξη της μαζικής παραγωγής

Ο Henry Ford σχεδίασε την πρώτη κινητή γραμμή παραγωγής το 1913 και έφερε επανάσταση στην κατασκευαστική διαδικασία με το Ford Model T. Αυτή η γραμμή παραγωγής στο εργοστάσιο της Ford στο Highland Park του Michigan, έγινε το ορόσημο για τη μαζική παραγωγή σε ολόκληρο τον κόσμο.

Μια απλή ιδέα: Σκοπός του Henry ήταν να παράγει το μεγαλύτερο αριθμό αυτοκινήτων, με το απλούστερο σχέδιο, για το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Όταν η ιδιοκτησία αυτοκινήτων περιοριζόταν στους λίγους προνομιούχους, σκοπός του Henry Ford ήταν να "δώσει ρόδες στον κόσμο" παράγοντας ένα προσιτό αυτοκίνητο για το γενικό κοινό.

Πως έφτιαχνε αρχικά αυτοκίνητα ο Ford: Τον πρώτο καιρό, ο Ford κατασκεύαζε αυτοκίνητα όπως όλοι οι άλλοι. Ένα-ένα. Το αυτοκίνητο έμενε στο ίδιο σημείο σε όλη τη διάρκεια της κατασκευής και οι μηχανικοί με τους εργάτες πήγαιναν να πάρουν τα εξαρτήματα και επέστρεφαν στο αυτοκίνητο για να τα συναρμολογήσουν από το σασί και πάνω. Στη συνέχεια, για να επιταχυνθεί η διαδικασία, τοποθετούσαν τα αυτοκίνητα πάνω σε πάγκους, τους οποίους μετακινούσαν από τη μία θέση στην άλλη, με διαφορετικές ομάδες εργατών να εργάζονται σε κάθε θέση. Αλλά και αυτή η μέθοδος δεν ήταν αρκετά γρήγορη, αφού ο Ford χρειαζόταν έμπειρους εργάτες για να συναρμολογήσει το 'χειροποίητο' αυτοκίνητο.

Έτσι ο ρυθμός παραγωγής παρέμενε χαμηλός και η τιμή του αυτοκινήτου ήταν υψηλότερη για να καλύπτει το κόστος. Αυτό που χρειαζόταν ήταν η αυτοματοποίηση. Ο Henry και οι μηχανικοί του επινόησαν μηχανές που κατασκεύαζαν μεγάλες ποσότητες των απαραίτητων εξαρτημάτων και μεθόδους συναρμολόγησης των εξαρτημάτων αυτών με την ίδια ταχύτητα που κατασκεύαζονταν. Ήταν έτοιμοι για τη μεγάλη τομή.

**Αύξηση της παραγωγικότητας:** Για να επιτευχθεί ο στόχος του Henry Ford για μαζική κατανάλωση μέσω της μαζικής παραγωγής, έπρεπε να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Στο εργοστάσιο του Detroit, στο Michigan, οι εργάτες έμεναν σε συγκεκριμένες θέσεις και το σασί περνούσε από τον έναν στον άλλο μετακινούμενο με ένα γερό σκοινί. Το σασί σταματούσε σε κάθε θέση, για να τοποθετηθούν τα εξαρτήματα, μέχρι τελικά να ολοκληρωθεί.

**Εντυπωσιακά αποτελέσματα:** Ο Henry Ford βασίστηκε στις αρχές των πρωτοπόρων, όπως ο Elihu Root, ο οποίος επινόησε ένα σύστημα συναρμολόγησης για τον Samuel Colt, το οποίο επιμέριζε τη διαδικασία κατασκευής και έτσι την απλοποιούσε.

Ο Henry Ford συνέχισε να πειραματίζεται μέχρι να τελειοποιήσει κάθε πρακτική, κάνοντας τελικά το όραμά του πραγματικότητα. Για να μειώσει την εξάρτηση από το εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, ο Henry χρησιμοποιούσε ανταλλακτικά, τα οποία μπορούσαν εύκολα να συναρμολογηθούν από ανειδίκευτους εργάτες. Τα πειράματα συνεχίστηκαν με γλίστρες και μεταφορικές ταινίες. Φυσικά, ακόμα και η θέση εργατών και εργαλείων διερευνήθηκε προσεκτικά, ώστε η γραμμή παραγωγής να λειτουργεί όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά.

**Ένα άθροισμα εξαρτημάτων:** Κάθε τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας αναλυόταν στα εξαρτήματα που το αποτελούσαν. Δευτερεύουσες γραμμές συναρμολόγησης στήνονταν σε κάθε σημείο μέχρι να δώσει ο Henry το σύνθημα να μετακινηθούν. Έτσι οι ρυθμοί παραγωγής αυξήθηκαν, φτάνοντας μερικές φορές ακόμα και να τετραπλασιαστούν.

**Η τελική γραμμή συναρμολόγησης:** Το τελικό βήμα ήταν η δημιουργία της κινητής γραμμής τελικής συναρμολόγησης. Ξεκινούσαν με ένα γυμνό σασί, το οποίο μετακινούσαν κατά μήκος της γραμμής, περνώντας από κάθε θέση εργασίας μέχρι να ολοκληρωθεί το αυτοκίνητο, να το πάρει κάποιος και να το οδηγήσει έξω. Ουσιαστικό μέρος της όλης διαδικασίας ήταν ο συγχρονισμός όλων των γραμμών τροφοδοσίας κατά μήκος της γραμμής συναρμολόγησης, ώστε να φτάνουν τα σωστά εξαρτήματα στο σωστό χρόνο.

Δρέποντας τα οφέλη: Αυτός ο συνδυασμός ακρίβειας, συνέχειας και ταχύτητας εισήγαγε στον κόσμο τη μαζική παραγωγή. Στο Highland Park, η παραγωγή του Model T έφτασε σε επίπεδα ρεκόρ, με ένα ολοκληρωμένο αυτοκίνητο να βγαίνει από τη γραμμή κάθε 10 δευτερόλεπτα, κάθε εργάσιμης ημέρας. Ο Ford μπόρεσε να μειώσει τις τιμές, να διπλασιάσει το κατώτατο ημερομίσθιο στα \$5, να παράγει ένα ανώτερο προϊόν και πάλι να βγάζει κέρδος. Την εποχή εκείνη, η Ford παρήγαγε δύο εκατομμύρια Model T το χρόνο, τα οποία πωλούνταν μόλις \$260.

Επαναστατική διαδικασία: Το Model T ξεκίνησε μια αστική επανάσταση. Το ημερομίσθιο των \$5 και η φιλοσοφία που το έκανε εφικτό ξεκίνησε μια κοινωνική επανάσταση. Η κινητή γραμμή παραγωγής ξεκίνησε μια βιομηχανική επανάσταση.

## **MODEL T**

Ένα από τα πλέον ιστορικά μοντέλα συμπλήρωσε έναν αιώνα ζωής. Ο λόγος για το Model T που οραματίστηκε ο Henry Ford ως το πρώτο παγκόσμιο αυτοκίνητο.

Έτος

Στόχος του ήταν το Model T να είναι ένα χαμηλού κόστους αξιόπιστο όχημα που να μπορεί να ταξιδεύει απροβλημάτιστα στους κακούς δρόμους των αρχών του προηγούμενου αιώνα. Επίσης η συντήρησή του ήταν εύκολη υπόθεση καθώς διέθετε συγκεκριμένα ανταλλακτικά.

Το Model T κινούνταν από έναν 4κύλινδρο κινητήρα με 20ps και τελική ταχύτητα 72km/h. Γρήγορα έγινε το αυτοκίνητο του λαού, ενώ το 1913 ο ευρηματικός Ford δημιούργησε την πρώτη κυλιόμενη γραμμή παραγωγής. Η συγκεκριμένη καινοτομία τον βοήθησε μέχρι τις 26 Μαΐου 1927, ημερομηνία κατά την οποία σταμάτησε η παραγωγή του Model T, να πουλήσει πάνω από 15.000.000 αυτοκίνητα.



Model T

## **2,9 HERBET SIMON ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

Ο Herbert Simon κατέχει την έδρα Richard King Mellon της Πληροφορικής και Ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο Carnegie Mellon, όπου διδάσκει από το 1949. Έχει διακριθεί με το Νόμπελ Οικονομικών το 1978 και το Εθνικό Αριστείο Επιστημών της Αμερικής το 1986. Έχει πολλές δημοσιεύσεις στο χώρο της θεωρίας των οργανώσεων, των οικονομικών, της γνωσιακής ψυχολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης. Ο H. Simon υπήρξε πρωτοπόρος στη μελέτη του τεχνητού. Οι φυσικές επιστήμες μελετούν τα "φυσικά" αντικείμενα και φαινόμενα. Οι επιστήμες του τεχνητού περιγράφουν τις διεργασίες και τα προϊόντα (τα "τεχνήματα") της ανθρώπινης δημιουργικότητας: αποδείξεις μαθηματικών θεωρημάτων, ιατρική διάγνωση, διαμόρφωση δημόσιας πολιτικής ή επιχειρηματικού σχεδίου, επινόηση μηχανημάτων, ανάπτυξη λογισμικού, αρχιτεκτονικός σχεδιασμός κτιρίων. Αποτέλεσμα της ανθρώπινης δραστηριότητας, που ονομάζεται "σχεδιασμός", τα τεχνήματα μπορεί να είναι πολύ πολύπλοκα, όπως οι υπολογιστές, το λογισμικό και τα νομικά συστήματα.

## **2.10 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΚΛΑΣΙΚΩΝ ΣΧΟΛΙΩΝ**

Ως κλασική σχολή χαρακτηρίζεται στη φιλολογία περί management, το σύνολο των ιδεών και των πεποιθήσεων που διαμορφώθηκαν κατά τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Οι πεποιθήσεις αυτές αποτελούν ουσιαστικό καρπό της κίνησης για την προώθηση του όλου θέματος της διοίκησης που παρατηρήθηκε κατά τη διάρκεια του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Η δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων κατά την περίοδο αυτή και η εκ του λόγου τούτου ανάγκη επινόησης και εφαρμογής αποτελεσματικών διοικητικών μεθόδων και τεχνικών, είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία αυτής της κίνησης, η οποία εκφράζεται μέσα από τα έργα των πρωτοπόρων στον τομέα της διοίκησης, για τα οποία έγινε λόγος παραπάνω. Η κλασική σχολή της διοικήσεως περιλαμβάνει ουσιαστικά δύο διαφορετικές προσεγγίσεις:

- A) την γνωστή ως **επιστημονική διοίκηση** (scientific management) και
- b) την **κλασική διοικητική θεωρία** (classical management theory).

Οι θεμελιωτές των κλασικών θεωριών αναζητούν γενικές αρχές που θα ίσχυαν στην οργάνωση και διοίκηση και ίσως σε αυτό επηρεάστηκαν από τις κατακτήσεις άλλων επιστημών όπου η εφαρμογή αρχών και κανόνων σημαίνει κάποιο προδικασμένο αποτέλεσμα. Παράλληλα, η εποχή τους χαρακτηρίζονταν από σταθερότητα ή έστω αργό ρυθμό μεταβολής των περιβαλλοντικών μεταβλητών. Μετά των ΄B παγκόσμιο πόλεμο το περιβάλλον άρχισε να γίνεται δυναμικό, η ανάπτυξη της τεχνολογίας πήρε ταχύτατο ρυθμό, οι ανάγκες του ανθρώπου διαφοροποιήθηκαν. Σε αυτό ακριβώς το περιβάλλον προσπαθούν να χαράξουν τις θεωρίες τους οι θεμελιωτές των νεοκλασικών θεωριών. Σε κάθε ζωή ημέρας οι άνθρωποι όχι πάντα σκέφτονται στη λογικότερη και λογική μόδα.

Η εργασία δύο διαφορετικών νικητών βραβείων Νόμπελ είναι φωτίζοντας εδώ. Θ\*Χερψερτ Simon κέρδισε το βραβείο Νόμπελ για τα οικονομικά το 1978. Ανέπτυξε μια θεωρία της λήψης αποφάσεων βασισμένη στην ιδέα της οριακής ορθολογιστικής ικανότητας. Οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα για το μέλλον και υπάρχουν δαπάνες που είναι συχνά αξεπέραστες που συνδέεται με την απόκτηση των πληροφοριών στο παρόν.

Λόγω αυτού, οι άνθρωποι είναι ανίκανοι να λάβουν τις πλήρως λογικές αποφάσεις. Έχουν μόνο τη "οριακή ορθολογιστική ικανότητα." Οι άνθρωποι είναι είτε ανίκανοι είτε απρόθυμοι να μεγιστοποιήσουν την ορθολογιστική ικανότητα των αποφάσεων που λαμβάνουν (επειδή είναι ανίκανοι ή απρόθυμοι να αποκτήσουν όλες τις πληροφορίες που πρέπει να κάνουν έτσι). Λαμβάνουν τις αποφάσεις με "" θέτοντας ένα επίπεδο φιλοδοξίας, από το οποίο, εάν επιτυγχάνονται, θα είναι αρκετά ευχαριστημένοι (simon, 4\$η έκδοση συμπεριφοράς Herbert (1997) διοικητική, Νέα Υόρκη: ο ελεύθερος Τύπος).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **Η ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΟΥ MANAGEMENT**

#### **3.1 Η ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΟΥ MANAGEMENT**

Η νεοκλασική σχολή είναι ουσιαστικά και η πιο εξελιγμένη μορφή του όρου management που χρησιμοποιούμε μέχρι και σήμερα. Πατέρας αυτής της σχολής ήταν ο Henri Fayol ο οποίος εισήγαγε το 1916 την ιδέα ότι το management είναι ο σχεδιασμός – προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση – ηγεσία και ο έλεγχος.

Αρχές της Νεοκλασικής σχολής είναι :

- Μεγιστοποίηση του κέρδους
- Αποκέντρωση
- Αύξηση του εύρους ελέγχου
- Διοίκηση βάσει Στόχων
- Έμφαση στον αυτο-έλεγχο αυτόνομων ομάδων
- Υποκίνηση μέσα από την ανταγωνιστικότητα
- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας μέσω δεικτών

#### **3.2 Η ΣΧΟΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT**

Πολλές είναι οι σχολές που ορίζουν το management μια από αυτές είναι και η σχολή συμπεριφοράς από την οποία καθορίζεται ο ρόλος του κάθε εργαζομένου και σίγουρα εναρμονίζεται και με την επιστήμη της ψυχολογίας.

#### **3.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**



Η εργασία μέσα σε έναν οργανισμό απαιτεί από τα άτομα την υιοθέτηση διαφορετικών ρόλων κάτω από διαφορετικές περιστάσεις. Η έννοια της οργανωτικής συμπεριφοράς σχετίζεται με το πώς οι άνθρωποι που εργάζονται σε έναν οργανισμό αντιδρούν, ατομικά ή ως μέλη μιας ομάδας, σύμφωνα με τη δομή, τις διαδικασίες και τους στόχους του οργανισμού.

Η υιοθέτηση από το ανθρώπινο δυναμικό μιας οργανωτικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τους σκοπούς και τους στόχους ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού έτσι διευκολύνεται η ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του, διασφαλίζεται η αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό του και προετοιμάζεται η εισαγωγή σύγχρονων ιδεών για την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα της τεχνολογίας.

### **3.4 ΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΠΡΟΔΡΟΜΟΙ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Ο κύριος εκπρόσωπος της σχολής αυτής ήταν ο Alfred Marshall ο οποίος επισήμανε τρεις βασικές λειτουργίες ενός επιχειρηματία:

- συγκεντρώνει τα απαραίτητα κεφάλαια και το εργατικό δυναμικό που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας
- οργανώνει το γενικό πλάνο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης
- επιβλέπει την πορεία της εξετάζοντας τα πάντα με λεπτομέρεια

### **3.5 Η ΣΧΟΛΗ-Ο ELTON MAYO ΚΑΙ ΤΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΑ HAWTHORNEN**

Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων, με τις διάφορες υποδιαίρεσεις της, θέτοντας το πρόβλημα της μη-ορθολογικής συμπεριφοράς των υποκειμένων στις οργανώσεις, έρχεται έτσι να καλύψει τα κενά των προηγούμενων προσεγγίσεων, που αγνόησαν το ρόλο του εργαζόμενου στην οργάνωση.

Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων προβάλλει την ιδέα ότι ο εργαζόμενος είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της επιχείρησης. Οι ερευνητές της σχολής επιχείρησαν να μελετήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανωτικά πλαίσια.

Οι πρώτες μελέτες πραγματοποιήθηκαν υπό την εποπτεία του Elton Mayo, στις εγκαταστάσεις της Western Electric στο Hawthorne και αποτελούν το σημείο εκκίνησης των μεταγενέστερων μελετών. Οι έρευνες είχαν στόχο να εξετάσουν τον τρόπο που οι εργασιακές συνθήκες συνδέονται με το αποτέλεσμα της εργασίας και να εντοπίσουν τα προβλήματα του εργασιακού χώρου. Χρησιμοποιήθηκε αρχικά η μέθοδος του πειράματος για να μελετήσει την επίδραση ανεξάρτητων μεταβλητών, όπως ο φωτισμός, στο αποτέλεσμα της εργασίας. Τα συμπεράσματα δεν έδειξαν αιτιώδεις σχέσεις και οι ερευνητές, με την παραδοχή ότι οι μεταβλητές του περιβάλλοντος δε πρέπει να αντιμετωπίζονται ξεχωριστά από τη σημασία που τους αποδίδουν οι εργαζόμενοι, τις στάσεις και τα συναισθήματά τους, στράφηκαν στη συνέντευξη ως μέθοδο έρευνας.

Το αποτέλεσμα ήταν η συνειδητοποίηση ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων πρέπει να ερμηνεύεται με βάση την κοινωνική οργάνωση εντός του εργοστασίου. Σε συνδυασμό και με τη μέθοδο της άμεσης παρατήρησης της ομάδας εν ώρα εργασίας, οι ερευνητές καταλήγουν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν μία κοινωνική ομάδα. Οι παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά σχετίζονται με τη δομή και την κουλτούρα της συγκεκριμένης ομάδας.

Οι έννοιες της υποκίνησης και του συμμετοχικού και δημοκρατικού ύφους εργασίας ήταν η απάντηση της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων στην

επιστημονική διοίκηση. Καταδείχθηκε η ανάγκη σχεδιασμού της εργασίας έτσι ώστε, παράλληλα με την αύξηση της παραγωγικότητας, να επιτυγχάνεται και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η συνεισφορά της θεωρίας έγκειται στο ότι έφερε στο προσκήνιο τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις οργανώσεις και κατέδειξε την ύπαρξη δίπλα στην τυπική οργάνωση, μιας άτυπης οργάνωσης που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη μελέτη των οργανώσεων.

Οι μελέτες των ανθρωπίνων σχέσεων προσδιόρισαν τη σημασία των κοινωνικών αναγκών στον εργασιακό χώρο και κατέληξαν ότι « η άτυπη οργάνωση, βασισμένη στις φιλικές ομάδες και απρογραμματίστες αλληλεπιδράσεις, μπορεί να υφίσταται παράλληλα με την τυπική οργάνωση»

Καθώς οι κοινωνικές ανάγκες στον εργασιακό χώρο απέκτησαν πρωτεύουσα σημασία, προέκυψε η ανάγκη δημιουργίας τμημάτων στα εργοστάσια, για την παροχή υποστήριξης προς τους εργαζομένους. Τέθηκαν έτσι οι βάσεις για αυτό που σήμερα αποκαλείται διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων έχει διάφορες υποδιαιρέσεις ( Mayo-ορθόδοξη σχολή, Warner- σχολή του Σικάγο, θεωρία των αλληλεπιδράσεων ).

Η κριτική που έχει ασκηθεί στη θεωρία συνίσταται στο ότι αντιμετωπίζει τα οργανωτικά προβλήματα μόνο στο επίπεδο του ατόμου και της ομάδας, ενώ δε λαμβάνει υπόψη την οργάνωση ως σύνολο. Οι οργανωτικές μεταβλητές αποτελούν τις εξωτερικές μεταβλητές του συστήματος. Επίσης χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικά δεδομένα στις έρευνες.

### 3.6 ΟΙ ΜΕΛΕΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΥΟ ΣΤΟ ΗΑΥΘΟΡΝΕΝ

Οι μελέτες του Hawthorne

- Διεξήχθησαν από τον Elton Mayo και τους συνεργάτες του (1927 – 1935)
- Πειράματα με το φωτισμό – αλλάζει η απόδοση εάν αλλάξουμε το φωτισμό;
- Μελέτη απόδοσης – πόσα κομμάτια παρήχθησαν;
- Συνέντευξη – επιβεβαίωσε τις υποψίες

### 3.7 RENSIS LIKERT

Ο Rensis Likert (1903-1981) ήταν ένας Αμερικανός εκπαιδευτικός και οργανωτικός ψυχολόγος γνωστός για τις έρευνές του σχετικά με την διαχείριση. Ανέπτυξε επώνυμα την Κλίμακα Likert και το μοντέλο καρφίτσα.

Rensis Likert ήταν ιδρυτής του Πανεπιστημίου του Michigan και ήταν ο διευθυντής για το Ινστιτούτο Κοινωνικών Ερευνών από την ίδρυσή της το 1946 μέχρι το 1970, όταν αποσύρθηκε και ίδρυσε Rensis Likert Associates να ζητήσει τη γνωμοδότηση για πολλές εταιρείες.

Κατά τη διάρκεια της θητείας του έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στην έρευνα σχετικά με τους οργανισμούς.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 και του 1970, τα βιβλία του για τη θεωρία της διαχείρισης ήταν πολύ δημοφιλής στην Ιαπωνία και οι επιπτώσεις φάνηκαν στην σύγχρονη ιαπωνική ζωή. Έκανε έρευνα για τις σημαντικότερες εταιρείες σε όλο τον κόσμο, και τις μελέτες του έχουν προβλεφθεί με ακρίβεια εκ των υστέρων επιδόσεις των εταιρειών.

Το 1932 έλαβε το διδακτορικό του δίπλωμα στην ψυχολογία από το Πανεπιστήμιο Columbia.

Για το έργο παράγεται η κλίμακα έρευνα ως μέσο μέτρησης στάσεων, που δείχνουν ότι συλλαμβάνονται περισσότερες πληροφορίες από ανταγωνιστικές μεθόδους.



Εικόνα 3.1 Rensis Likert (1903-1981)

### **3.8 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Έννοια και στόχοι παρακίνησης και κινήτρων:

Η απόδοση των μελών ή των εργαζομένων εξαρτάται από:

- 1) την ικανότητα τους να αποδώσουν και
- 2) από τη διάθεσή τους να καταβάλουν προσπάθεια να αποδώσουν

Η Παρακίνηση των εργαζομένων έχει στόχο:

- Α. Να αναλάβουν ευθύνες
- Β. Να καταβάλλουν προσπάθειες
- Γ. Να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους
- Δ. Να υλοποιούν έργο
- Ε. Να πετυχαίνουν στόχους
- ΣΤ. Γενικά να αποδίδουν.

Συνεπώς αποτελεί ΚΥΡΙΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑ των επιχειρήσεων και των διοικητικών στελεχών-προϊσταμένων.

Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίζει τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση, πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα ΚΙΝΗΤΡΑ.

Κάθε προϊστάμενος, ο οποίος εξ ορισμού έχει την ευθύνη για τη δουλειά των συνεργατών του, πρέπει με συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές να τους κάνει να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για προσπάθεια και απόδοση.

Το ίδιο χρειάζεται και στο σχολείο αφού οι μαθητές, προκειμένου να αποδώσουν, θα πρέπει να έχουν διάθεση να καταβάλουν προσπάθειες (θα πρέπει να έχουν και την ικανότητα βεβαίως...).

Αντικείμενο Θεωριών Παρακίνησης:

Για την κατανόηση και αντιμετώπιση του ζητήματος της παρακίνησης των εργαζομένων για απόδοση έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες, οι οποίες προσπάθησαν να προσδιορίσουν:

- (α) Τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους (δηλαδή τους κάνει να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου.  
(β) Με ΠΟΙΟΥΣ τρόπους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους για υψηλότερη απόδοση.

#### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Η θεωρία της παρακίνησης έδωσε κατευθυντήριες γραμμές σε κάθε εργαζόμενο για τον τρόπο που ο ίδιος θα εργάζεται και θα παράγει έργον. Από κάποιους θεωρήθηκε πολύ καταπιεστική και φυσικά στις μέρες μας τον λόγο έχουν οι συνδικαλιστές κάθε επαγγέλματος για την απόδοση και την επίδοση των εργαζομένων.

### 3,9 Η Θεωρία των Αναγκών του Α. Maslow

Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Συνεπώς, κίνητρο για δράση ή υλοποίηση του έργου είναι ακριβώς αυτή τους η επιθυμία. Είναι φυσικό ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες, τόσο λιγότερο δημιουργούν κίνητρο για δράση. (π.χ. οξυγόνο, νερό).

Με βάση αυτή την παραδοχή, οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη, για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, πρέπει:  
(1) αφ' ενός να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και  
(2) αφ' ετέρου να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Σύμφωνα με τον Α. Maslow οι ανάγκες για τις οποίες οι άνθρωποι εργάζονται ταξινομούνται και ιεραρχούνται ως εξής:

Α. Φυσιολογικές – Βιολογικές Ανάγκες  
Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ΥΠΑΡΞΗ του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, δηλαδή (α) οξυγόνο, (β) νερό, (γ) τροφή, (δ) ένδυση (ε) κατοικία. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Είναι φανερό ότι σε κανονικές καταστάσεις, αν δεν έχει εξασφαλιστεί η στοιχειώδης ικανοποίησή τους, δεν μπορεί να γίνεται λόγος για άλλες ανάγκες.



Εικόνα 3.2 πυραμίδα A. Maslow (Αρχές οργάνωσης κ αι Διοίκησης Επιχειρήσεων Εκδόσεις Interbooks Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδα)

**Β. Ανάγκες για Ασφάλεια**  
 Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται ΣΙΓΟΥΡΙΑ για (i) την ύπαρξή του και (ii) την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών στο μέλλον. Θέλει να είναι ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος (ανεργία, ατυχήματα). Προσπαθεί λοιπόν, συγχρόνως ή αμέσως μετά τη «λογική – στοιχειώδη» ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών να ικανοποιήσει τις ανάγκες για (α) ασφάλεια, (β) μόνιμη απασχόληση, (γ) μόνιμη σύνταξη, (δ) μόνιμη κατοικία κτλ.

**Γ. Κοινωνικές Ανάγκες**  
 Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου (α) να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, (β) να γίνεται αποδεκτός από αυτές, (γ) να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, (δ) να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή!  
 Για να γίνουν οι κοινωνικές ανάγκες η κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης είναι απαραίτητη η ικανοποίηση των φυσιολογικών και των αναγκών για ασφάλεια.



#### Δ. Εγωιστικές Ανάγκες ή Ανάγκες Αναγνώρισης

Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για

(α) αναγνώριση από τους άλλους

(β) φήμη

(γ) κύρος

(δ) εκτίμηση

(ε) σεβασμό

(στ) επιτυχία

(ζ) ικανότητα

(η) ανεξαρτησία

(θ) αυτοσεβασμό

Αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη αφού ικανοποιηθούν και οι κοινωνικές.

Πρέπει να τονιστεί ότι αυτή η κατηγορία των αναγκών είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί από ό,τι οι προηγούμενες!!!

#### Ε. Ανάγκες Ολοκλήρωσης

Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος:

(α) να γίνει αυτό που θέλει να γίνει (αστροναύτης; Ναι αστροναύτης...)

Να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα τα οράματα και τις προσδοκίες του και να αναπτυχθεί για να τελειοποιηθεί και να φτάσει στον «ιδανικό» γι' αυτόν τύπο (το "πρότυπο" που λέγαμε στην ηγεσία) ώστε να χρησιμοποιήσει όλη του τη δυναμικότητα

Ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά «Να γίνει οτιδήποτε που είναι ικανός να γίνει».

Η θεωρία του Maslow περιλαμβάνει επίσης και τα παρακάτω στοιχεία:

Ο άνθρωπος:

- Προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του.

- Συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα.

- Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει.

- Η προσπάθεια του να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη και συνεχίζεται για όλη του τη ζωή.

Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης τους.

Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί «πλήρως», τότε δε δημιουργεί καμία παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της.

Φυσικά, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται την παρακινητική της δύναμη.

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες, σύμφωνα με την προτεραιότητα τους για ικανοποίηση.

Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της.

Ο άνθρωπος προσπαθεί πρώτα να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες (λογικό δεν είναι; Αν δεν έχουμε να φάμε θα προσπαθούμε να βρούμε φίλη/φίλο ή τροφή; - μην απαντήσετε καλύτερα...).

Κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Στην συγκεκριμένη θεωρία βλέπουμε ένα πιο ανθρώπινο πρόσωπο προς τους εργαζομένους πράγμα το οποίο υπάρχει και στις μέρες μας. Η διαφορά ίσως από τότε μέχρι σήμερα είναι ότι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναζητούν τα δικαιώματά τους και τις βιολογικές τους ανάγκες πολύ περισσότερο.

### **Θεωρία των Προσδοκιών**

Αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης. Η απόδοση του εργαζόμενου εξαρτάται από:  
(α) την προσπάθεια που καταβάλλει.  
(β) την ικανότητα του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεση του.

(γ) την υποστήριξη του από το περιβάλλον της οργάνωσης.

Ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση να αποδώσει θα πρέπει:

(α) να πιστεύει ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφθεί

(β) οι ανταμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις «ανικανοποίητες» ανάγκες του.

(γ) να πιστεύει ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες, τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει, όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση προϋποθέτει:

(α) Τη σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές του.

(β) Την ανάθεση σε αυτών εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει.

(γ) Να κατανοήσει ο εργαζόμενος τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι να κάνει.

(δ) Τη δίκαιη μεταχείριση του σχετικά με τις αμοιβές του.

(ε) Την προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζομένου ώστε να έχουν αξία γι' αυτόν.

### **Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης:**

Οι παραπάνω θεωρίες παρακίνησης οδήγησαν στην εφαρμογή διαφόρων μεθόδων και τεχνικών. Τέτοιες μέθοδοι είναι:

1. Πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (πριμ παραγωγικότητας). €
2. Οικονομικά βραβεία επίτευξης στόχων (bonus). €
3. Οι μισθολογικές προαγωγές, ανάλογα με τις επιδόσεις. €
4. Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρίας. €

5. Τα μη οικονομικά βραβεία.(- Θα πάρω κανένα ευρώ παραπάνω τώρα που έγινα ο υπάλληλος του μήνα;- Όχι, θα πάρεις όμως έναν έπαινο...).
6. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία.
7. Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να μειώνεται η ρουτίνα.
8. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.
9. Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους.
10. Οι κοινωνικές δραστηριότητες.

Όμως και ο καλός προϊστάμενος με τη συμπεριφορά του πιέζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Εφαρμόζει στο χώρο του τις τεχνικές παρακίνησης.

Ενδεικτικές ενέργειες του που μπορεί να παρακινούν τους συνεργάτες του για υψηλή απόδοση είναι:

(α) Αναγνώριση της καλής προσπάθειας και της απόδοσης του σε καθημερινή βάση.

(β) Η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα.

(γ) Η εκτίμηση και ο σεβασμός που τους δείχνει.

(δ) Η ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των συνεργατών του με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν.

(ε) Η συνεχής εξέλιξη των συνεργατών του.

(στ) Η ελευθερία πρωτοβουλιών που τους παρέχει και ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Εδώ έχουμε να κάνουμε με τον σημερινό όρο «μισθός αναλόγως προσόντων» δηλαδή όσα πιο πολλά μπορεί να προσφέρει ο εργαζόμενος τόσο πιο καλά θα πληρωθεί. Προφανώς μέσα σε αυτά υπάρχει και η κατανόηση των δυνατοτήτων του εργαζόμενου αλλά και η αμοιβαία κατανόηση πράγματα τα οποία σήμερα θεωρούμε δεδομένα σε μια εργασία.

### 3.10 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μάνατζερ: αυτός που επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων!!!  
Μάνατζμεντ: η διαδικασία μέσα από την οποία επιλέγονται στόχοι, καταμερισμού των πόρων, διεύθυνσης και συντονισμού της δράσης των ανθρώπων της οργάνωσης για επίτευξη των στόχων

4 βασικές λειτουργίες

Προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση (ηγεσία), έλεγχος

Χαρακτηριστικά του (καθέκαστου) ατόμου, της ομάδας, του έργου που πρέπει να υλοποιηθεί, και του περιβάλλοντος

Στην ηγεσία, τα διοικητικά στελέχη καθορίζουν το όραμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι υπάλληλοι και τους βοηθούν να κατανοήσουν τον ρόλο τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η ηγεσία απαιτεί από το διοικητικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εξουσία, επιρροή, όραμα, πειθώ και να διαθέτει επικοινωνιακές ικανότητες.

Το αποτέλεσμα της λειτουργίας της ηγεσίας είναι υψηλό επίπεδο υποκίνησης (motivation) και δέσμευσης/αφοσίωσης (commitment) από τους υπαλλήλους προς την επιχείρηση.



Εικόνα 3.2 συγκεντρωση στελεχών (Αρχές οργάνωσης κ αι Διοίκησης Επιχειρήσεων Εκδόσεις Interbooks Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδας)

### 3.11 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΜΙΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Τα βασικά γνωρίσματα ενός ικανού ηγέτη περιλαμβάνουν τα εξής:

**Συναισθηματική σταθερότητα.** Οι ικανοί ηγέτες πρέπει να υπομένουν το άγχος και την απογοήτευση. Γενικά, πρέπει να είναι ισορροπημένοι και ψυχολογικά ώριμοι σε τέτοιο βαθμό, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οτιδήποτε προκύψει.

**Κυριαρχία.** Οι ηγέτες είναι συχνά ανταγωνιστικοί και αποφασιστικοί και απολαμβάνουν τις προκλήσεις που τους φέρνουν αντιμέτωπους με εμπόδια τα οποία πρέπει να υπερβούν. Γενικά, είναι αυταρχικοί στον τρόπο σκέψης τους και τη συμπεριφορά τους προς τους άλλους.

**Ενθουσιασμός.** Οι ηγέτες είναι συνήθως δραστήριοι, εκφραστικοί και δυναμικοί. Είναι συχνά πολύ αισιόδοξοι και δεκτικοί στις αλλαγές. Γενικά, βρίσκονται σε εγρήγορση, κινούνται με ταχύτητα και τείνουν να μην έχουν αναστολές.

**Ευσυνειδησία.** Οι ηγέτες διακατέχονται συχνά από μια αίσθηση καθήκοντος και τείνουν να 'ναι πολύ απαιτητικοί από τον εαυτό τους. Συνήθως, έχουν πολύ υψηλά πρότυπα και νιώθουν την εσωτερική ανάγκη να προσπαθήσουν όσο μπορούν. Επίσης, επιζητάνε την τάξη και την οργάνωση και τείνουν να 'ναι πολύ αυτοπειθαρχημένοι.

**Κοινωνική τόλμη.** Οι ηγέτες τείνουν να είναι αυθόρμητα ριψοκίνδυνοι. Είναι συχνά κοινωνικά θρασεείς και αδιάφοροι. Παρ' όλ' αυτά, ανταποκρίνονται συνήθως στις ανάγκες των άλλων και τείνουν να αναπτύσσουν μεγάλες συναισθηματικές αντοχές.

**Πειθαρχημένη σκέψη.** Οι ικανοί ηγέτες είναι πρακτικοί, λογικοί και «εστιασμένοι». Τείνουν να μην παρασύρονται σε συναισθηματικές δεσμεύσεις και δέχονται εύκολα την κριτική. Αντέχουν τις κακουχίες και γενικά, είναι πολύ ισορροπημένοι.

**Αυτοεπιβεβαίωση.** Η αυτοπεποίθηση και η ευελιξία είναι κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών. Οι ηγέτες σπάνια έχουν τύψεις και τείνουν να μη νοιάζονται καθόλου ή να νοιάζονται ελάχιστα για την αποδοχή των άλλων. Είναι σε γενικά πλαίσια σίγουροι για τον εαυτό τους, δεν έχουν ενοχές και δεν επηρεάζονται από προηγούμενα σφάλματα ή αποτυχίες τους.

**Ορμητικότητα.** Οι ηγέτες είναι συγκρατημένοι και πολύ ακριβείς στις κοινωνικές συναναστροφές τους. Σε γενικά πλαίσια, διαφυλάσσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την αξιοπιστία και την υπόληψή τους και, συνεπώς, τείνουν να είναι κοινωνικά συνειδητοποιημένοι και συνετοί, προνοητικοί και επιδεικνύουν μεγάλη προσοχή κατά τη λήψη αποφάσεων ή τον καθορισμό συγκεκριμένων ενεργειών.

Πέρα από αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ηγέτες του σήμερα πρέπει να αναπτύξουν ιδιότητες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να παροτρύνουν τους άλλους και να τους οδηγήσουν προς νέες κατευθύνσεις. Οι ηγέτες του μέλλοντος πρέπει να είναι ικανοί να οραματιστούν το μέλλον και να πείσουν και τους υπόλοιπους ότι το όραμά τους αξίζει να επιδιωχθεί. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να αναπτύξουν τα εξής γνωρίσματα:

**Ενεργητικότητα.** Τα παρατεταμένα ωράρια εργασίας και οι μετακινήσεις είναι συνήθως απαραίτητες προϋποθέσεις για τις ηγετικές θέσεις οι οποίες γίνονται ολοένα και πιο επιτακτικές όσο η εταιρεία σας αναπτύσσεται. Η ανάγκη για συνεχή εγρήγορση και εστίαση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις με τις οποίες θα έρθετε αντιμέτωπος ως ηγέτης.

**Διορατικότητα.** Σήμερα που οι αλλαγές επέρχονται ραγδαία και στην κυριολεξία κατακλυζόμαστε από πληροφορίες, δεν είμαστε σε θέση να "γνωρίζουμε" τα πάντα. Για να το θέσουμε διαφορετικά, η σκέψη και η λογική θα αποδειχθούν άκαρπες σε πολλές περιπτώσεις. Για την ακρίβεια, όλο και περισσότεροι ηγέτες μαθαίνουν την αξία του να χρησιμοποιούν τη διαίσθησή τους και να εμπιστεύονται τις ικανότητές τους όταν λαμβάνουν αποφάσεις.

**Ωριμότητα.** Ένας καλός ηγέτης πρέπει να παραβλέπει την προσωπική του εξουσία και αναγνώριση και να εστιάζει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων του.

Με άλλα λόγια, θα χαρακτηριστείτε ως ώριμοι εάν μπορείτε να αναγνωρίσετε ότι θα είσαστε σε θέση να επιτύχετε περισσότερα υποστηρίζοντας τους άλλους και όχι εξουσιάζοντάς τους.

**Ομαδικό πνεύμα.** Οι επιχειρηματικοί ηγέτες του σήμερα δίνουν μεγάλη έμφαση στην ομαδική εργασία. Αντί να προωθούν μια σχέση ενήλικου / παιδιού με τους υπαλλήλους τους, οι ηγέτες αναπτύσσουν μια σχέση ενήλικος – προς - ενήλικο η οποία και ευνοεί τη συνεκτικότητα της ομάδας.

**Ενσυναίσθηση.** Η ικανότητα να "κατανοείς τη θέση του άλλου" είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων ηγετών. Εάν δεν δείχνετε ενσυναίσθηση, δεν θα σας θεωρούν έμπιστο. Και αν οι υπάλληλοί σας δεν σας εμπιστεύονται, δεν θα παροτρυνθούν ποτέ να αποδώσουν όσο μπορούν.

**Χάρisma.** Συχνά, θεωρούμε ότι οι ηγέτες είναι μοναδικές προσωπικότητες. Το χάρισμα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο να διαμορφωθεί αυτή η αντίληψη. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν έντονα συναισθήματα στους υπαλλήλους τους οριοθετώντας ένα όραμα το οποίο τους ενώνει και τους αιχμαλωτίζει.

Μέσω αυτού του οράματος, οι ηγέτες παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους να επιδιώξουν μελλοντικούς στόχους συνδέοντας το στόχο με ουσιαστικές επιβραβεύσεις και ατομικές αξίες.

Σε γενικές γραμμές, οι ηγέτες είναι ξεχωριστοί χαρακτήρες από πολλές απόψεις. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο ποιος θα αποδειχθεί ικανός να επικρατήσει των υπολοίπων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να θυμάστε ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν και αλλάζουν συνεχώς.



Οι ηγέτες σπάνια (εάν όχι ποτέ δεν) γεννιούνται. Η τύχη και η επιμονή είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη οποιουδήποτε ηγέτη. Έτσι, εάν ο στόχος σας είναι να γίνετε ηγέτης, καλλιεργήστε εκείνα τα χαρακτηριστικά σας που πιστεύετε ότι είναι ασυνήθιστα. Για παράδειγμα, εάν έχετε όλα τα βασικά γνωρίσματα ενός ηγέτη, αλλά δεν θεωρείτε τον εαυτό σας επικοινωνιακό, κάντε μαθήματα ή μελετήστε βιβλία για την συναισθηματική κατανόηση, την ενσυναίσθηση. Εάν πάλι η επικοινωνία με τους άλλους είναι ένα έμφυτο χάρισμά σας, αλλά δυσκολεύεστε να λαμβάνετε λογικές αποφάσεις, μάθετε για την πειθαρχία και πώς να αναπτύξετε μεγαλύτερες ψυχολογικές αντοχές. Απλά να θυμάστε: μπορούμε να κάνουμε και να γίνουμε οτιδήποτε θελήσουμε.

### **3.12 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LEWIN**

Ο Kurt Lewin είναι ο θεμελιωτής της Κοινωνικής Ψυχολογίας, μπορεί να καταταχθεί και στους μορφολογικούς ψυχολόγους επειδή οι έννοιες:

- α. της ολότητας
- β. της μορφής κατέχουν σημαντική θέση στις απόψεις του.

Θεωρείται δημιουργός της ψυχολογικής κατεύθυνσης που είναι γνωστή ως Θεωρία Πεδίου (field theory) Σύμφωνα με τη θεωρία του πεδίου το άτομο κινείται σε ένα ψυχολογικό πεδίο δυνάμεων και ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται έλκεται ή απωθείται από τα στοιχεία που συνδέουν το πεδίο αυτό.



Εικόνα 3.3 Kurt Lewin(Εισαγωγή στο Management ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης Εκδόσεις Κριτική Συγγραφέας: Willins Katejahnson Bob).

### **3.12.1 ΠΡΟΤΥΠΙΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ LEWIN**

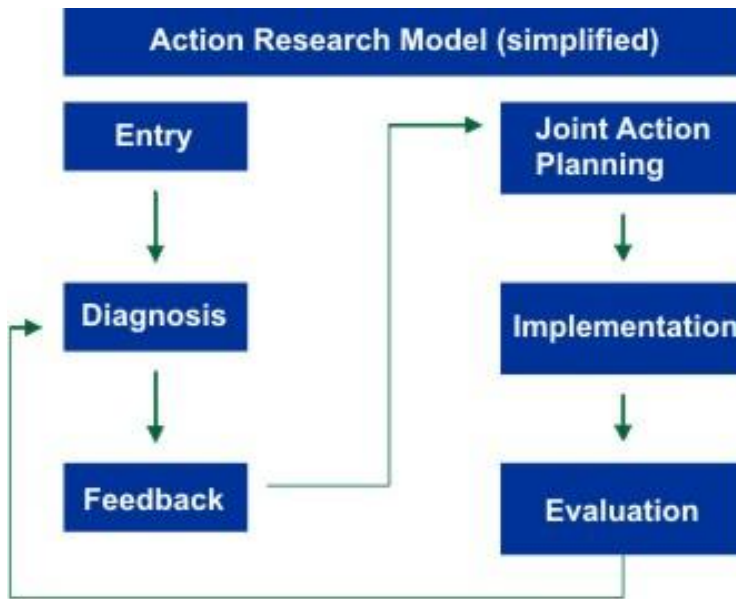
«Τέλος, ένας σύγχρονος ορισμός της ομάδας προέρχεται από το Γερμανό κοινωνικό ψυχολόγο Kurt Lewin. Ο Lewin θεώρησε ότι η έννοια της ομάδας συνίσταται σε ένα δυναμικό σύνολο ατόμων βασισμένο στην αλληλεξάρτηση και όχι στην ομοιότητα ανάμεσα στα άτομα . Το κύριο στοιχείο του ορισμού του Lewin είναι σαφώς η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Η απλή αλληλεπίδραση δεν επαρκεί ως κριτήριο, επειδή αυτή ενδέχεται να δείχνει απλώς την επαφή με τους άλλους, ενώ η αλληλεξάρτηση εμπεριέχει την έννοια του αμοιβαίου δεσμού μεταξύ των ατόμων ».

Οι συναισθηματικοί δεσμοί που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων και είναι συνάρτηση του κοινού χρόνου που περνούν τα άτομα στα πλαίσια της συμμετοχής τους στην ομάδα., αποτελεί το χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός συνόλου ανθρώπων που μπορεί να ονομαστεί ομάδα.

Επίσης, ο Lewin θεώρησε ότι η κάθε ομάδα έχει τη δική της αυθύπαρκτη δυναμική.

Με τον όρο δυναμική της ομάδας εννοούσε τις « δυνάμεις που επενεργούν στο εσωτερικό της ομάδας και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά της ομάδας και των μελών της ». Η αλληλεπίδραση αυτών των διαφορετικών δυνάμεων, ανάλογα αν είναι θετική ή αρνητική, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την εξέλιξη και την πρόοδο της ομάδας ή ακόμα τη δυσλειτουργία και τη μείωση της αποτελεσματικότητάς της. Οι δυνάμεις που περιγράψαμε παραπάνω εμφανίζονται σε τρία επίπεδα.

Το πρώτο επίπεδο αφορά τη « φύση των τρόπων με τους οποίους επικοινωνούν τα μέλη. Ο χαρακτήρας της επικοινωνίας των μελών σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της ομάδας, όπως το επίπεδο συμμετοχής των μελών, το βαθμό συνοχής της ομάδας, οι αξίες, το είδος και η ποιότητα της ηγεσίας και η φύση της εσωτερικής της δομής». Έτσι, για παράδειγμα, η επιτυχία μιας ομάδας εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο προάγεται και ενισχύεται η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των μελών. Αν το επικοινωνιακό σύστημα της ομάδας δεν είναι άρτιο και η ομάδα δαπανά το χρόνο της στο να διευθετεί συγκρούσεις και να λύνει διαφορές μεταξύ των μελών της, τότε η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά της μειώνεται.



Εικόνα 3.4 θεωρία Kurt Lewin Εισαγωγή στο Management ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης Εκδόσεις Κριτική Συγγραφείς: Willins Katejahnson Bob).

« Το δεύτερο επίπεδο αφορά τη σχέση της ομάδας με τα ευρύτερα σύνολα στα οποία ανήκει. Αυτά τα σύνολα μπορεί να είναι τόσο μεγάλα όπως η κοινωνία, ή τόσο μικρά όπως μια άλλη ομάδα- μέλος της ίδιας οργανωτικής δομής

### 3.13 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η αγορά εργασίας στην χώρα μας έχει αλλάξει, τα νέα δεδομένα απαιτούν αναθεώρηση

των οργανωτικών σχημάτων και εναρμόνιση των οργανωτικών δομών και διαδικασιών με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του σύγχρονου ανθρώπινου δυναμικού. Οι αποδόσεις των επιχειρήσεων εξαρτώνται κατά πολύ από τον ανθρώπινο παράγοντα και ο άνθρωπος για να αποδώσει πέρα από τα οικονομικά κίνητρα έχει ανάγκη για αυτοεκπλήρωση.

Κάθε είδους επιχείρηση, σε κάθε κλάδο και με οιοδήποτε οργάνωση και φιλοσοφία έχει πραγματική ανάγκη από λιγότερα ή περισσότερα ικανά στελέχη, στα οποία στηρίζεται και με τα οποία αναπτύσσεται. Το εργαλείο και η κουλτούρα για αυξημένες αποδόσεις είναι ένα και μόνο, η παρακίνηση, όπως αυτή εκφράζεται στη σημερινή εποχή.

Ωστόσο, οι θεωρίες του Maslow και του Herzberg, προσδιορίζουν τη βάση και τις κατευθυντήριες γραμμές για κάθε προσπάθεια δημιουργίας και ενίσχυσης ευχαριστημένων και ενθουσιασμένων υπαλλήλων και συνεργατών.

Η προτροπή για καλύτερες αποδόσεις, η αναγνώριση του κόπου και της προσφοράς των υπαλλήλων σας και η δημιουργία ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος καλλιεργεί πιστό, αποδοτικό, παραγωγικό και αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό.

Στο χώρο του franchise διακρίνουμε δυο βασικές κατηγορίες συνεργατών, τους δικαιοδόχους και το προσωπικό τους και την διοικητική ομάδα της μητρικής εταιρείας. Όλοι πρέπει να είναι όχι απλά ικανοποιημένοι, αλλά – ως ένα βαθμό – ενθουσιασμένοι, ώστε να μπορεί η ολότητα της αλυσίδας να ανταγωνιστεί, να αναπτύσσεται και να βελτιώνεται συνέχεια.

Τα διάφορα ζητήματα που απασχολούν όλους όσους έχουν την ευθύνη διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι γνωστά, από το «Ζητείται Πωλήτρια», μέχρι τις συχνές μετακινήσεις, τις τακτικές των head-hunters και τις συζητήσεις για αυξήσεις και bonuses.

Κάθε μητρική εταιρεία και κάθε δικαιοδόχος οφείλει να διαχειρίζεται και να παρακινεί τους ανθρώπους του, σύμφωνα με τον δικό του τρόπο και σύμφωνα με τη γενικότερη πολιτική της εταιρείας του και πρώτα απ' όλα οφείλει να γνωρίζει τα ελάχιστα σχετικά με τις ανθρώπινες ανάγκες και να έχει οριοθετήσει την στρατηγική παρακίνησης που ακολουθεί σε συνδυασμό με την οργανωτική δομή και τις υποδομές του σε συστήματα ελέγχου, μηχανογράφησης, διαδικασιών, κ.λπ.



Εικόνα 3.5 πυραμίδα Maslow **Εισαγωγή στο Management** ένας **πρακτικός οδηγός ανάπτυξης** Εκδόσεις Κριτική Συγγραφέας: Willins Katejahnson Bob).

Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΟΥ MASLOW ( αναφερόμαστε σε αυτό και στο κεφάλαιο της παρακίνησης)

Σύμφωνα με την θεωρία του Abraham H. Maslow οι ανάγκες του ανθρώπου ταξινομούνται σε διακριτές ομάδες και υπόκεινται σε ιεράρχηση κατά την ικανοποίηση τους:

### **Φυσιολογικές ανάγκες**

Αποτελούν τις ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση. Αν δεν επιτευχθεί η ικανοποίηση τους γίνεται προβληματική η ίδια η επιβίωση του ανθρώπου. Αυτές είναι η τροφή, η ένδυση, η στέγη, κ.λπ. Όσο χρόνο μένουν ανικανοποίητες, ο άνθρωπος δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

## **Ανάγκες ασφάλειας**

Συνδέονται με συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως. Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου, των στερήσεων και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας.

## **Κοινωνικές Ανάγκες**

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμησή του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων, την κατανόησή τους, την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους.

## **Ανάγκες αυτοεκτίμησης**

Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μια κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης και σεβασμού, χρειάζεται αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη, ανάγκες τις οποίες είχε επισημάνει ο Alfred Alder, οι οποίες παραμελήθηκαν από τον Freud και τους ψυχαναλυτές.

Αν ικανοποιηθούν οι αυτές ανάγκες, τότε το άτομο αποκτά το αίσθημα ότι αξίζει και ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο στον κόσμο.

## **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης**

Ο Maslow υποστηρίζει ότι και αν ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων, τότε το άτομο πιθανόν να είναι ανικανοποίητο, εκτός αν επιτύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε, αν επιτύχει να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο είναι πιθανό να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με την επιθυμία να γίνει ιδεώδης γονέας, άλλο με την επιθυμία να διευθύνει σωστά μια επιχείρηση, κ.λπ.

Υποστηρίζεται επίσης ότι ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η αυτοπραγμάτωση είναι δυνατό να αλλάξει και το άτομο να αναζητήσει άλλους τομείς στους οποίους να μεγιστοποιήσει το δυναμικό, καθώς οι ικανότητές του αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και οι ορίζοντες του διευρύνονται.

Η διαβάθμιση και η ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι πάντα όπως εμφανίζεται στην Πυραμίδα του Maslow, καθώς αυτή αποτελεί μια λογική σειρά ικανοποιήσεως, αλλά διαφοροποιείται ανάλογα με την προσωπική αξιολόγηση και εκτίμηση. Επίσης υπάρχουν άτομα, με διαφορετικές συνθήκες ζωής, τα οποία να μην αισθάνονται όλες τις κατηγορίες αναγκών, αλλά μόνο κάποιες από αυτές ή μόνο μία κατηγορία. Έχει διατυπωθεί η άποψη, ότι ο άνθρωπος βαδίζει από τις κατώτερες ανάγκες(φυσιολογικές, ασφάλειας) προς τις ανώτερες(κοινωνικές, αυτοεκτιμήσεως, αυτοπραγματώσεως) ικανοποιώντας την μία μετά την άλλη. Οι ανάγκες επίσης αλληλεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται. Επειδή η μία ανάγκη δεν εξαφανίζεται όταν παρουσιασθεί μία άλλη, όλες οι ανάγκες τείνουν να είναι κάθε φορά μόνο κατά ένα μέρος τους εκπληρωμένες.

### **3. 14 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FREDERICK HERZBERG**

Σύμφωνα με τη θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης του F. Herzberg υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης». Αυτοί, όταν δεν υπάρχουν στο χώρο της εργασίας, δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Όταν όμως υπάρχουν, καταφέρνουν βέβαια να εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια, όμως δεν δημιουργούν ΚΑΜΙΑ ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση!



(Στεφτείτε το σχολείο σας, αν είναι κακό το κτίριο σίγουρα σας δυσαρεστεί και σας αποτρέπει από το να αποδώσετε τα μέγιστα! Δε σημαίνει όμως ότι αν πάτε σε ένα σχολείο με ωραία πατώματα, τοίχους ότι θα χαρείτε τόσο που θα γίνετε ξεφτέρια...)

Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

- (α) Σταθερές αμοιβές – μισθός.
- (β) Συνθήκες εργασίας (ωράριο, περιβάλλον).
- (γ) Διαπροσωπικές σχέσεις.
- (δ) Σιγουριά που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος.
- (ε) Τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο.
- (στ) Οι πολιτικές της επιχείρησης (αν δουλεύετε για παράδειγμα σε ένα ινστιτούτο αδυνατίσματος που έχει ως πολιτική του να κοροϊδεύει τους πελάτες του εσείς θα αισθάνεστε άσχημα...).

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που ονομάζονται κίνητρα. Αυτοί δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

- (α) Αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος.
- (β) Το περιεχόμενο της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί.
- (γ) Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζομένου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας τους.
- (δ) Η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζομένου μέσω της εργασίας του.
- (ε) Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης – προαγωγών του εργαζομένου.

#### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Στην συγκεκριμένη θεωρία ήμαστε ακόμα πιο κοντά στην σημερινή εποχή. Ο υπάλληλος βάζει στόχους πάντα μαζί με την υποστήριξη των προϊστάμενων του τους οποίους επιλύει και είναι υπεύθυνος για το αντικείμενο εργασίας του. Σημαντικό είναι να δείξουμε στον υπάλληλο ότι αυτό που του αναθέτουμε μπορεί να το φέρει εις πέρας και ότι στηρίζουμε στις ικανότητες του.

## **ΟΙ 6 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΤΟΥ HERZBERG**

1. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΡΧΙΖΕΙ ΜΕ ΤΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΑΥΤΟΥ ΜΑΣ.
2. ΝΑ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΖΕΤΕ ΠΑΝΤΑ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.
3. ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΤΙ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΚΑΘΕ ΕΝΑΝ ΑΠΟ ΑΥΤΟΥΣ.
4. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΤΕ ΟΤΙ Η ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΣΤΟΧΟΣ.
5. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΤΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.
6. ΜΗΝ ΒΑΣΙΖΕΣΤΕ ΜΟΝΟ ΣΤΙΣ ΚΑΛΕΣ ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ.

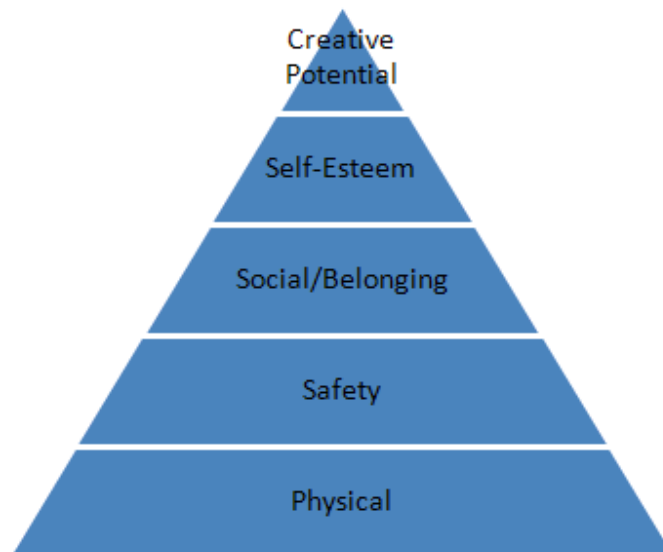
## **3.15 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΤΟΥ HERZBERG**

Η θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg)

- Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια των ανθρώπων επηρεάζονται από δύο
- ανεξάρτητα σύνολα παραγόντων
- Παράγοντες κινήτρου
- Παράγοντες υγιεινής
- Η θεωρία υποθέτει ότι η ικανοποίηση εργασίας και η δυσαρέσκεια εργασίας
- είναι σε δύο ευδιάκριτα συνεχή (continuums):

- Το κίνητρο είναι μια διαδικασία δύο σταδίων :

- □ Εξασφαλίζοντας ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι ανεπαρκές και κίνητρο μη
- φραξίματος.
- □ Δίνοντας στους υπαλλήλους την ευκαιρία να δοκιμάσει τους κινητήριους παράγοντες
- μέσω του εμπλουτισμού εργασίας.



Εικόνα 3.6 θεωρία FREDERICK HERZBERG Εισαγωγή στο Management ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης Εκδόσεις Κριτική Συγγραφέας: Willins Katejahnson Bob).

### 3.16 ΔΥΑΔΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG

Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

«Ο Frederick Herzberg (1923- ), κλινικός ψυχολόγος, διατύπωσε μια θεωρητική προσέγγιση που βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα, διαφορετική από αυτή του Maslow, η οποία βασίζεται σε καθαρά θεωρητικές παραδοχές. Ο Herzberg και οι συνεργάτες του ζήτησαν από 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές σε μια περιοχή του Pittsburg να περιγράψουν με τη βοήθεια ημιδομημένου ερωτηματολογίου και με τη μέθοδο του «κρίσιμου περιστατικού» (critical incident method), μια περίοδο στην εργασία τους κατά την οποία αισθάνθηκαν πολύ ευχαριστημένοι και μια που ένιωσαν εξαιρετικά δυσαρεστημένοι. Το αποτέλεσμα της έρευνας ήταν να

διαπιστωθεί ότι σε εξαιρετικά σπάνια περιπτώσεις κατανομάστηκαν οι παράγοντες σε σχέση με τις καλές ή τις κακές εμπειρίες. Αυτό οδήγησε το Herzberg στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων:

□ Οι παράγοντες που εμποδίζουν τη δυσαρεσκία, αλλά δεν προκαλούν ευαρεσκία, τους ονόμασε παράγοντες υγιεινής, αφού δεν υποκινούν με τους εργαζόμενους, για να αυξήσουν την απόδοσή τους, αλλά δεν τους παρεμποδίζουν κιόλας. Τέτοιοι παράγοντες είναι π.χ. η πολιτική των επιχειρήσεων, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο, η τεχνική επίβλεψη, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η θέση στην εργασία κ.α.

□ Οι παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν ευαρεσκία, τους ονομάσα παράγοντες υποκίνησης, όπως, π.χ. τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, οι δυνατότητες προαγωγής, το ενδιαφέρον για τη δουλειά, υπευθυνότητα – αρμοδιότητα».

Ο Herzberg μεταθέτει το ουσιαστικό ενδιαφέρον των διοικούντων από τις συνθήκες εργασίας (παράγοντες υγιεινής) στην ίδια την εργασία και το περιεχόμενό της. Η συμβουλή που δίνει ο Herzberg είναι να μειωθούν οι εμφανείς αρνητικές πλευρές των παραγόντων υγιεινής και να επικεντρωθούν οι διευθύνοντες στους παράγοντες υποκίνησης.

Η θεωρία του Herzberg δέχθηκε πολλές κριτικές για τις σημαντικές αδυναμίες που παρουσιάζει. Οι αδυναμίες αυτές εντοπίζονται κυρίως στο ότι δε λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων, ότι για ορισμένους εργαζομένους δεν υπάρχουν από τις συνθήκες εργασίας δυνατότητες προαγωγής και ανάληψης ευθυνών και τέλος ότι η θεωρία αυτή αγνοεί παντελώς το γεγονός ότι τα άτομα έχουν και άλλους χώρους αυτοπραγμάτωσης εκτός εκείνου της εργασίας

### **3.17 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΘΕΩΡΙΑΣ MASHLOW ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑΣ HERZBERG**

#### **Η ιεραρχία αναγκών του Maslow (1968)**

Ο Maslow ανέπτυξε μία «ιεραρχία αναγκών», δηλαδή, μία σειρά αναγκών που πρέπει να εκπληρωθούν σε κάθε άνθρωπο. Η ιεραρχία των αναγκών παρατίθεται κατωτέρω (Young, 2000):

1. Αυτοεκπλήρωση (η υπέρτατη ανάγκη)- ανάγκη για ανάπτυξη και μέγιστη χρήση των ικανοτήτων
2. Εκτίμηση –ανάγκη για σεβασμό, κύρος και αναγνώριση από τους άλλους, καθώς επίσης και αυτοεκτίμηση και προσωπικό αίσθημα ικανότητας
3. Κοινωνικές ανάγκες –ανάγκη για αγάπη, τρυφερότητα και συμμετοχή στις σχέσεις του με τους άλλους
4. Ασφάλεια –ανάγκη για ασφάλεια, προστασία και σταθερότητα στα προσωπικά γεγονότα της καθημερινής ζωής
5. Φυσιολογικές ανάγκες- οι πιο βασικές από τις ανθρώπινες ανάγκες. Η ανάγκη για φαγητό, νερό και συντήρηση

Πράγματι, οι ιδέες του Maslow περί «Ιεραρχίας Αναγκών» σε σχέση με την ευθύνη των εργοδοτών να παρέχουν ένα περιβάλλον εργασίας που

ενθαρρύνει και δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν το δικό τους μοναδικό δυναμικό (αυτοεκπλήρωση) είναι σήμερα πιο επίκαιρες από ποτέ. Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό το γεγονός για να δώσουν ερεθίσματα στους εργαζομένους ώστε να γίνει ανταλλαγή γνώσης.



Εικόνα 3.7 Maslow

### **Η θεωρία του Herzberg (1966)**

Ο Frederick Herzberg διέκρινε μεταξύ των παραγόντων παροχής κινήτρων και των παραγόντων συντήρησης για τα κίνητρα στην εργασία. Οι παράγοντες συντήρησης είναι για παράδειγμα ένας καλός μισθός, μία υψηλή θέση και καλές διαπροσωπικές σχέσεις (Andriessen, 2006). Η θεωρία προσδιόρισε ότι αυτοί οι παράγοντες δεν οδηγούν σε ανώτερα επίπεδα κινήτρου, αλλά χωρίς αυτούς υπάρχει δυσαρέσκεια.

Αντίθετα οι «κινητοποιητές» είναι στοιχεία που εμπλουτίζουν την εργασία κάποιου. Ο Herzberg βρήκε πέντε συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι καθόριζαν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία : η επίτευξη, η αναγνώριση, η ίδια η εργασία, η ευθύνη, και η προαγωγή. Αυτοί οι κινητοποιητές συνδέονταν με μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση, ενώ οι παράγοντες συντήρησης σταθερά επέφεραν μόνο βραχυπρόθεσμες αλλαγές στις εργασιακές συμπεριφορές και την απόδοση. Επιπλέον οι κινητοποιητές ευθύνονται και για τα αποκαλούμενα ενδογενή κίνητρα.

### **3.18 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ERG ΤΟΥ ALDERFER**

Η θεωρία ERG (Alderfer)

• Οι ανθρώπινες ανάγκες ομαδοποιούνται σε 3 επικαλυπτόμενες κατηγορίες

- Ύπαρξη
- Συγγένεια
- Αύξηση

• Η ιεραρχία του Maslow συνοψίζεται σε τρία επίπεδα:

- Οι ανάγκες ύπαρξης (Existence) αφορούν τις φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες

ασφάλειας

Ανάγκες συγγένειας (Relatedness) που είναι παρόμοιες με την αίσθηση του ότι

κάποιος ανήκει κάπου και την αίσθηση της εκτίμησης

Οι ανάγκες αύξησης (Growth) καλύπτουν τις ανάγκες για τον αυτοσεβασμό και την αυτοπραγμάτωση.

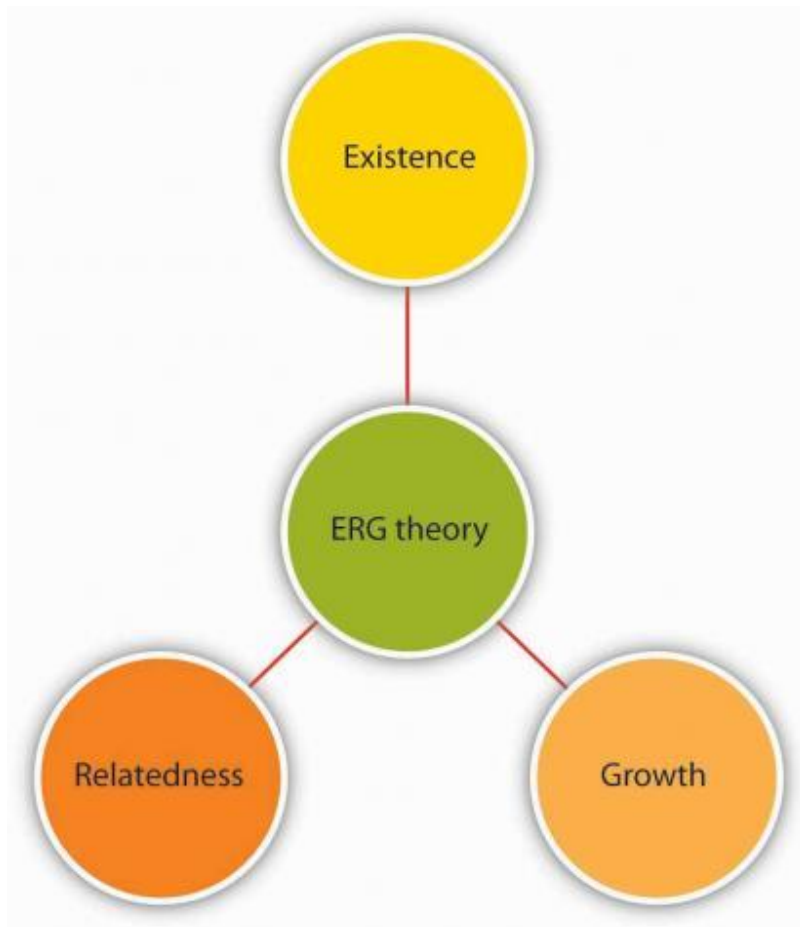
• Η θεωρία ERG υποθέτει ότι:

Πολλαπλές ανάγκες μπορούν είναι εμφανείς ταυτόχρονα (δεν υπάρχει καμία

απόλυτη ιεραρχία των αναγκών)

Εάν μια ανάγκη είναι ανικανοποίητη, το άτομο θα παλινδρομήσει σε μια χαμηλότερης τάξης ανάγκη για να την ικανοποιήσει (απογοήτευση-οπισθοδρόμηση).





Εικόνα 3.8 θεωρία ERG (Alderfer) (Πως Λαμβάνονται οι Αποφάσεις Εκδότης: Καστανιώτης Συγγραφέας: Τζέιμς Μάρτς)

### **3.19 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ**

Θεωρίας προσδοκίας

- Το κίνητρο εξαρτάται από πόσο θέλουμε κάτι και πόσο πιθανό είναι να το πάρουμε

- Υποθέτει ότι:

- Η συμπεριφορά καθορίζεται από έναν συνδυασμό προσωπικών και περιβαλλοντικών δυνάμεων

- Οι άνθρωποι λαμβάνουν τις αποφάσεις για τη συμπεριφορά τους στις οργανώσεις

- Οι διαφορετικοί άνθρωποι έχουν τους διαφορετικούς τύπους αναγκών, επιθυμιών, και στόχων

- Οι άνθρωποι επιλέγουν μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων συμπεριφοράς μια και

μόνο, εκείνη την οποία θα οδηγήσει σε μια επιθυμητή έκβαση

- Το κίνητρο οδηγεί στην προσπάθεια, όταν συνδυάζεται με τη δυνατότητα και

τους περιβαλλοντικούς παράγοντες

### **3.20 ΣΥΣΤΗΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT DEMING**

Η τεχνική του Deming κυρίως χρησιμοποιεί τα διαγράμματα στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Μέσα από τα 14 σημεία για τη διαχείριση που προτείνει υποστηρίζει πως για να υπάρξει αποτέλεσμα στη βελτίωση των υπηρεσιών ενός

οργανισμού:

- \_ Πρέπει η διοίκηση να προσανατολιστεί με σταθερότητα και επιμονή σε στόχους διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας.
- \_ Να εισαχθεί η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού κατά τη διάρκεια της δουλειάς του.
- \_ Να καταργηθούν οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ τμημάτων και ανθρώπων.

- Έμφαση στη δυναμική αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση των επιμέρους στοιχείων που συγκροτούν το όλον της οργάνωσης (σύστημα)
- Το όλον (σύστημα) χαρακτηρίζεται από ιδιότητες που αναδύονται από την αλληλεπίδραση των μερών του, ιδιότητες που δεν μπορούν να αναχθούν (υπερβαίνουν) τις ιδιότητες των μερών
- Ένα σύστημα είναι πολύπλοκο: πληθώρα αλληλεπιδράσεων που οδηγεί σε μη προβλεπόμενες αντιδράσεις του συστήματος
  - ✓ Περιπλοκότητα: μεγάλη αλληλεξάρτηση που όμως οδηγεί σε προβλέψιμη συμπεριφορά
- Σύστημα είναι ένα σύνολο από αλληλοσυνδεδεμένα μέρη (στοιχεία / υπο-συστήματα) που στοχεύει προς ένα σκοπό/στόχο, όπου τα μέρη αλληλοεπηρεάζονται, αποτελώντας το καθένα ερέθισμα για τα άλλα
- Ένα σύστημα ορίζεται από τα «όρια» (σύνορα) του, που το διακρίνουν από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί
- Το σύστημα υπερβαίνει τα στοιχεία που το συγκροτούν (είναι ένα «όλον» διαφορετικό, με διαφορετικές αναδύμενες ιδιότητες που παράγονται από τις αλληλεπιδράσεις των μερών)
  - ✓ Τα μέρη δεν μπορούν να υπάρξουν έξω από το σύστημα
- Η δομή του συστήματος αφορά στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες οι σχέσεις ανάμεσα στα μέρη

Οι σχέσεις είναι πολύπλοκες, μη γραμμικές (μια απλή μεταβολή μπορεί να έχει μη-προβλέψιμες συνέπειες στο όλον), και ιεραρχικές (υπάρχουν ανώτερα και κατώτερα επίπεδα στο τρόπο με τον οποίο δομούνται οι σχέσεις ανάμεσα στα μέρη του συστήματος)

- Περιβάλλον: αυτό που βρίσκεται έξω από τα όρια του συστήματος που μας ενδιαφέρει
- Κλειστό σύστημα: το σύστημα που δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του
- Ανοικτό σύστημα: το σύστημα που ανταλλάσσει εισροές και εκροές με το περιβάλλον του
- Ανάδραση (feedback): επανατροφοδότηση του συστήματος μέσω «κυκλικής» σχέσης που αναπτύσσει με το περιβάλλον του (οι εκροές «επιστρέφουν» ως εισροές στο ίδιο το σύστημα)
- Θετική ανάδραση: η επανατροφοδότηση έρχεται να επιτείνει την δεδομένη κατάσταση στην οποία βρίσκεται το σύστημα (ενισχύοντας την εξέλιξη του)
  - Π.χ. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς δημιουργεί εισροές (κέρδη) που έρχονται να αυξήσουν ακόμη περισσότερο την δύναμη της επιχείρησης στην αγορά δημιουργώντας την δυνατότητα για περαιτέρω αύξηση του μεριδίου στην αγορά  
.....
- Αρνητική ανάδραση: η ανατροφοδότηση του συστήματος το επαναφέρει σε μια κατάσταση ισορροπίας
  - Αποτελεί μηχανισμό ρύθμισης του συστήματος
  - Π.χ. Ο θερμοστάτης σε ένα κλιματιστικό: όταν η θερμοκρασία είναι μεγαλύτερη από το επιθυμητό το σύστημα λειτουργεί πιο εντατικά για να φέρει την θερμοκρασία εκεί που έχει ρυθμιστεί. Εάν η θερμοκρασία πέσει χαμηλότερα από το επιθυμητό το σύστημα δουλεύει λιγότερο για να ανέβει η θερμοκρασία και πάλι στο σημείο που έχει ρυθμιστεί
- Σε αντίθεση με περίπλοκα προβλήματα όπου το κύριο ρόλο έχει η αναλυτική σκέψη (η ανάλυση δηλαδή του προβλήματος στα βασικά του συστατικά στοιχεία και συνεπαγωγή: αν  $\alpha \rightarrow \beta$ ), σε πολύπλοκα προβλήματα χρειάζεται συστημικός τρόπος σκέψης

- Ü Συστημική σκέψη: το να βλέπεις το όλον (αντί κάθε «μέρος» ξεχωριστά) και τις σύνθετες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα «μέρη»
- ✓ Σε αυτές τις περιπτώσεις δεν ισχύουν απλές σχέσεις αιτίας-αιτιατού
  - ✓ Μια μικρή μεταβολή σε ένα κομμάτι του συστήματος μπορεί να έχει απρόβλεπτες συνέπειες για το «όλον» λόγω ακριβώς των σύνθετων αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στα «μέρη»
  - ✓ Επιπλέον οι συνέπειες από μια μεταβολή μπορεί να είναι δυσανάλογες σε σχέση με την ένταση της αρχικής μεταβολής λόγω της θετικής ανάδρασης (που μπορεί να λειτουργεί με πολλαπλασιαστικό τρόπο)

Η συστημική σκέψη είναι συνθετική

- Ü Σύνολο ανθρώπων (που εκτελούν αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες) και πόρων που είναι οργανωμένα ως ένα «όλον» που στοχεύει στην επίτευξη στόχων
- ✓ Είναι ανοικτό σύστημα σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του
  - ✓ Η εσωτερική δομή του συστήματος (ιεραρχία, ρόλοι, διαδικασίες) προκύπτει μέσα από την ανάγκη του να πετύχει τους στόχους του

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT**

#### **4.1 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΩΡΙΜΑΝΣΗ**

Μεγαλύτερη, σημασία έχει η ψυχολογική ωρίμανση, όχι μόνο γιατί αυτή οδηγεί στην «αναζήτηση ταυτότητας» από τους νέους, αλλά και γιατί έχει άμεση σχέση με την ψυχική ανάπτυξή τους μέσω, κατά κύριο λόγο, των κοινωνικών και άλλων επιδράσεων του περιβάλλοντος στο οποίο ζουν. Αν, δηλαδή, η ατομικότητα του νέου ως προσώπου πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, εξίσου σοβαρά πρέπει να αξιολογείται από ιστορικοκοινωνική και πολιτιστική άποψη και το περιβάλλον, στο οποίο ζει, ιδιαίτερα όταν αυτό είναι πολυγλωσσικό-πολυπολιτισμικό και μεταβάλλεται με ταχύτερους ρυθμούς σε σχέση με το παρελθόν. Αυτό περίπου συμβαίνει ήδη με τους λαούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Η βασική αυτή παράμετρος δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής μας, γιατί, μέσα από τη διεργασία που προκαλεί, αναδύεται τελικά η ταυτότητα του νέου. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, όταν πρόκειται για νέους που αναπτύσσονται έξω από τον εθνικό και πολιτιστικό τους χώρο.

#### **Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων**

- Επικέντρωση σε ζητήματα υποκίνησης, συμπεριφοράς ομάδων, σχέσεων ανάμεσα στις ομάδες, ηγεσίας
- Τα πειράματα στο Hawthorne: η ομάδα δημιουργεί δικές της άτυπες νόρμες συμπεριφοράς προς τις οποίες συμμορφώνονται τα μέλη της
- Το ανθρώπινο στοιχείο έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία από ότι πιστευόταν (στο πλαίσιο του επιστημονικού μανάτζμεντ)
- Αναγνώριση της ανάγκης για ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του

- Η σημασία της «περιορισμένης ορθολογικότητας»

- Ο άνθρωπος δεν είναι απολύτως ορθολογικό ον
- Εμπλέκονται και ψυχολογικοί / κοινωνικοί παράγοντες (κίνητρα, μεροληψίες, προσωπικές στρατηγικές και στόχοι), πέραν του ορθολογισμού, στη λήψη αποφάσεων
- Έχει μεροληψίες και συγκεκριμένη υποκειμενική (και όχι αντικειμενική) αντίληψη της πραγματικότητας
  
- Ο άνθρωπος δεν έχει ούτε πλήρη πληροφόρηση ούτε την ικανότητα (και το χρόνο) να επεξεργάζεται όλη την πληροφόρηση που θα χρειαζόταν για να λαμβάνει την βέλτιστη (κατά περίπτωση) απόφαση
- Αρκείται σε μια απλώς «ικανοποιητική», δεδομένων των περιορισμών απόφαση

#### 4.2. Προσωπικές ικανότητες για επιτυχία του Management

- Η συμπεριφορά (τι λέμε και τι κάνουμε κατά την εργασία) είναι συνάρτηση των προσωπικών χαρακτηριστικών του ατόμου (προσωπικότητα, γνώσεις, ικανότητες, κ.λπ) και του πώς αντιλαμβάνεται το περιβάλλον εντός του οποίου κινείται
- Η συμπεριφορά σχετίζεται με τις αντιλήψεις, στάσεις, προσδοκίες, αξίες, κίνητρα, και προσωπικότητα του ατόμου
- Ο τρόπος με τον οποίο αναγνωρίζουμε και ερμηνεύουμε τα «αντικειμενικά» αισθητηριακά δεδομένα
  - Το ίδιο αντιληπτικό δεδομένο δύο άνθρωποι το αντιλαμβάνονται με (ενδεχομένως) διαφορετικό τρόπο
- Το πώς αντιλαμβάνεται κάποιος ένα στοιχείο του περιβάλλοντος επηρεάζει (προφανώς) την συμπεριφορά του
  - Αν αντιλαμβάνεσαι κάτι ως απειλή η συμπεριφορά σου είναι πιθανόν εντελώς διαφορετική από το αν αντιλαμβάνεσαι το ίδιο ακριβώς δεδομένο ως ευκαιρία
  
- Η αντίληψη της πραγματικότητας γίνεται μέσα από «αιτιοπροσδιορισμούς»

- **Αιτιοπροσδιορισμοί:** η αναζήτηση από μέρους μας των αιτίων που βρίσκονται πίσω από την συμπεριφορά ενός στοιχείου του περιβάλλοντος (π.χ. ενός συναδέλφου, ή μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης) ώστε να ερμηνεύσουμε την συμπεριφορά αυτή και να αντιδράσουμε (δηλαδή να συμπεριφερθούμε) και εμείς στην βάση αυτής της ερμηνείας (αντίληψης)
  
- **Δύο βασικοί τύποι αιτιοπροσδιορισμών:**
  - περιστασιακά αίτια (η συγκεκριμένη συμπεριφορά του ανταγωνιστή είναι προϊόν συγκεκριμένων παραγόντων, π.χ. Μια ευκαιρία στην αγορά που προσπαθεί να την εκμεταλλευθεί)
  
  - Διαθεσιακά αίτια (η συγκεκριμένη συμπεριφορά του ανταγωνιστή είναι προϊόν σταθερών χαρακτηριστικών του ίδιου του ανταγωνιστή – δεν εξαρτάται από κάποιες συγκυρίες)
  
- Το αν θα ερμηνεύσουμε την συμπεριφορά του άλλου (π.χ. Του ανταγωνιστή) ως προϊόν περιστασιακών ή διαθεσιακών αιτίων εξαρτάται από τις απαντήσεις που θα δώσουμε στα παρακάτω ερωτήματα:
  - Εμείς θα αντιμετωπίζαμε την κατάσταση με το ίδιο τρόπο; (κανόνας της «συναίνεσης»)
  - Σε διαφορετική χρονική στιγμή, αν ο ανταγωνιστής αντιμετώπιζε τις ίδιες προκλήσεις, θα συμπεριφερόταν με τον ίδιο τρόπο; (κανόνας της «συνέπειας»)
  - Υπάρχουν και άλλα ερεθίσματα (παράγοντες) που ωθούν τον ανταγωνιστή σε αυτή την συμπεριφορά; (κανόνας της «διακριτότητας»)



- Στάση είναι η *διάθεση* (προθετικότητα / αντιμετώπιση) ενός ανθρώπου αναφορικά με μια κατάσταση, αντικείμενο, ζήτημα
- Γνωρίζοντας την στάση κάποιου απέναντι σε ένα πρόβλημα δεν μας επιτρέπει κατ' ανάγκη να προβλέψουμε την συμπεριφορά του
  - Μπορούμε όμως να πιθανολογήσουμε τις προθέσεις του



Εικόνα 4.1 (Οικονομία & Διοίκηση Κλειδάριθμος - ΟΙ 21 ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΑΡΕΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ Συγγραφέας :MAXWELL Εκδοτικός Οίκος: Κλειδάριθμος

- Οι στάσεις είναι σημαντικές αναφορικά με την συμπεριφορά ενός εργαζόμενου σε σχέση με την εργασία του
- Οι στάσεις αυτές αφορούν (και εξαρτώνται από)
  - Την ικανοποίηση του από την εργασία

- Την ταύτιση του με την εργασία του
- Το βαθμό της δέσμευσης του με την οργάνωση
  
- Προσδοκίες: τι περιμένω να συμβεί αν επιλέξω τη συμπεριφορά X;
  - Η έννοια του στόχου είναι συγγενής αλλά διαφορετική: τι θέλω να πετύχω ακολουθώντας την συμπεριφορά X;
- Αξίες: Ποιο γενικές από τις στάσεις – «Τι είναι καλό, σωστό, δίκαιο; (σε αντιδιαστολή με: κακό, λάθος, άδικο;)
  
- Πιστεύω: δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη διαζευκτικές κατηγοριοποιήσεις του τύπου «σωστό / λάθος», αλλά διαρκείς ιδέες/σκέψεις γύρω από κάποιο ζήτημα (π.χ., «πιστεύω ότι πρέπει να παίρνουμε ελάχιστα ρίσκα όταν σκεπτόμαστε να εισάγουμε ένα νέο προϊόν»)
- Κίνητρο: τα άμεσα αίτια που ωθούν προς μια συμπεριφορά X
  - Ιεράρχηση κινήτρων κατά Maslow: φυσιολογικές/βιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, στέγη, σεξ, κ.λπ) – διαπροσωπικές σχέσεις – αυτο-εκτίμηση – αυτο-ολοκλήρωση
- Προσωπικότητα: το είδος και φύση βασικών χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς ενός ατόμου



### 4.3 Επικοινωνία - Η θεώρηση των Katz and Kahn για τα ανοικτά συστήματα και την επικοινωνία στις οργανώσεις

- Ο άνθρωπος έρχεται σε επαφή με τα πράγματα και τους άλλους ανθρώπους μέσα από την επικοινωνία (στην πιο γενική της μορφή)
- Η επικοινωνία προϋποθέτει πομπό, δέκτη, και την μετάδοση/ανταλλαγή μηνυμάτων (δεδομένων/πληροφορίας) μέσω ενός καναλιού επικοινωνίας
- Δεδομένο: φυσικές, διακριτές καταστάσεις της αντιληπτής πραγματικότητας (χαρακτηριστικά ενός αντικειμένου / γεγονότος), που μεταδίδονται μέσα από ένα κοινό συμβολικό κώδικα
- Πληροφορία: είναι η απο-κωδικοποίηση του δεδομένου, η εξαγωγή νοήματος από ένα δεδομένο
  - Η πληροφορία προϋποθέτει δεδομένο (προς εξαγωγή νοήματος)
  - Η μετάδοση ενός δεδομένου δεν συνεπάγεται αυτομάτως και μετάδοση πληροφορίας (π.χ. Η μετάδοση σημάτων Morse δεν συνεπάγεται και πληροφορία για κάποιον που δεν έχει εκπαιδευθεί ως τηλεγραφετής)
- Γιατί η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας στις οργανώσεις;
- Πέρα από την μετάδοση επιθυμιών και ατομικών αναγκών, σε συλλογικό επίπεδο η επικοινωνία επιτυγχάνει το συντονισμό των δραστηριοτήτων ανάμεσα στα μέλη της οργάνωσης
- Επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσα από την οποία μεταβιβάζονται νοήματα από ένα άνθρωπο προς άλλον (με σκοπό την επίδραση στην συμπεριφορά του

#### 5 συστατικά στοιχεία:

Πομπός, δέκτης, μέσο (κανάλι), μήνυμα, προσδοκώμενο αποτέλεσμα (από την επικοινωνία)

Το πλαίσιο (περιβάλλον) εντός του οποίου διεξάγεται η επικοινωνία είναι καθοριστικό καθώς επιδρά καθοριστικά στην νοηματοδότηση του μηνύματος (διαφορετικά «μεταφράζεται» το ίδιο μήνυμα στο πλαίσιο X από ότι στο πλαίσιο Y)

Πίσω από κάθε επικοινωνία υπάρχει σκοπός-ανάγκη: ο πομπός επικοινωνεί γιατί ακριβώς επιθυμεί να μεταδώσει κάτι –υπάρχει πρόθεση από την μεριά του να επηρεάσει στον ένα ή στον άλλο βαθμό το δέκτη

ο Ανεξάρτητα του εάν ο δέκτης απο-κωδικοποιήσει το μήνυμα όπως θα ήθελε ο πομπός

- Η διαφορά ανάμεσα στην πρόθεση του πομπού και το περιεχόμενο της απο-κωδικοποίησης του δέκτη είναι συνάρτηση του «θορύβου» (του βαθμού δηλαδή «παραμόρφωσης» του μηνύματος (όπως το εννοούσε ο πομπός)

■ Λεκτική και μη-λεκτική επικοινωνία

- Η πρώτη αφορά την άμεση γλωσσική (προφορική ή γραπτή) επικοινωνία

- Η δεύτερη αφορά την συμπεριφορά (τόνος φωνής, χειρονομίες, στάση σώματος, έκφραση, κ.λπ) του πομπού κατά την μετάδοση του μηνύματος

- Για να είναι σαφής η διαδικασία της επικοινωνίας, πρέπει το λεκτικό και το μη-λεκτικό μέρος της επικοινωνίας να είναι σε αρμονία μεταξύ τους

■ Αποτελεσματική Επικοινωνία

- Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας «μετράται» με το βαθμό στον οποίο το μήνυμα που έχει κατά νου ο πομπός φθάνει «ανέγγιχτο» στο δέκτη

- Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα σχετιζόμενα με το πομπό

ο Λανθασμένη ανάλυση του ακροατηρίου

- Έλλειψη σαφήνειας
- Λανθασμένη επιλογή του μέσου επικοινωνίας
- Τρόπος παρουσίασης (π.χ. Προβληματικό μη-λεκτικό μέρος)
- Αδυναμία δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης
- Λάθος ερμηνεία ή/και μη-χρησιμοποίηση της αναπληροφόρησης (όταν δεν αξιοποιούμε ή δεν κατανοούμε τα «σήματα ανταπόκρισης» που στέλνει ο δέκτης)

- Η άποψη ότι οι οργανώσεις αποτελούν ανοικτά κοινωνικά συστήματα υποστηρίχθηκε μεταξύ άλλων από τους Daniel Katz και Robert L. Kahn, οι οποίοι υιοθέτησαν εν πολλοίς το δομολειτουργικό μοντέλο του Parsons και επιχείρησαν να το θέσουν σε εφαρμογή στο παράδειγμα των οργανώσεων.
- Στο βιβλίο τους *The Social Psychology of Organizations* εκλαμβάνουν τις οργανώσεις ως «μικρο-κοινωνίες», δηλαδή ως κοινωνικά συστήματα, τα οποία διακρίνονται από τα υπόλοιπα συστήματα ανάλογα με τη στοχοθεσία τους καθώς επίσης από το

γεγονός ότι παράγουν μια εκροή η οποία χρησιμεύει ως εισροή σε

- κάποια άλλα κοινωνικά συστήματα.<sup>53</sup> Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ενεργός αλληλεξάρτηση και διαπλοκή μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της.
- Σύμφωνα με την άποψη των συγγραφέων στη λειτουργία των ανοικτών συστημάτων διακρίνονται εννέα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και είναι τα ακόλουθα<sup>54</sup>:
  - εισροή ενέργειας από το κοινωνικό σύστημα.
  - επεξεργασία
  - εκροή
  - κυκλικότητα της διαδικασίας (επανενεργοποίηση)
  - αρνητική εντροπία
  - εισροή πληροφόρησης, αρνητική ανάδραση και διαδικασία κωδικοποίησης.

- σταθερότητα και ομοιοστασία
- διαφοροποίηση
- ομοιοστοχοθεσία (equifinality)

Από την παράθεση των χαρακτηριστικών μιας οργάνωσης προκύπτει ότι οι σχέσεις των μελών μέσα στην οργάνωση διέπονται από δομημένες δράσεις, οι οποίες ακολουθούν τα πρότυπα δράσης (συντά τυποποιημένα) της κάθε οργάνωσης, και ταυτόχρονα επηρεάζονται από τις σχέσεις με το κοινωνικό σύστημα. Το υπόβαθρο για την κοινωνική και την ψυχολογική ερμηνεία των κοινωνικών συστημάτων βρίσκεται: πρώτον, στην αποδοχή των κοινωνικών ρόλων που ενστερνίζονται τα μέλη, δεύτερον, στους κανόνες για τον έλεγχο της δράσης καθώς και στους μηχανισμούς που επιβάλλουν τους κανόνες και τρίτον, στις αξίες που παρέχουν νομιμοποίηση για την εφαρμογή των κανόνων.

Οι κοινωνικοί ρόλοι παρέχουν τη δυνατότητα στα μέλη να ενσωματωθούν στην οργάνωση και συνεπώς στο σύστημα. «Τα άτομα συνδέονται μεταξύ τους εξαιτίας της λειτουργικής αλληλεξάρτησης των ρόλων τους οποίους καλούνται να υποδυθούν».55

- Οι αξίες ως βάση για τη διατύπωση κανόνων εκφράζονται μέσα από την τυπική ή την άτυπη συμπεριφορά των ατόμων, διαμορφώνονται μέσα σ' ένα δεδομένο οργανωτικό πλαίσιο και χαρακτηρίζουν ως ένα βαθμό την ιδιαιτερότητά του. Επίσης αποτελούν πρότυπα αναφοράς με βάση τα οποία αξιολογούνται οι συμπεριφορές ως αποδέκτες ή μη.
- Εκτός από τις αξίες και από τον προσδιορισμό των θέσεων και του περιεχομένου των ρόλων που αντιστοιχούν σ' αυτές εξίσου σημαντική για την παρούσα προσέγγιση αποδεικνύεται η συμπεριφορά που υιοθετούν οι φορείς των ρόλων κατά τη διαδικασία αλληλόδρασης. Η διαδικασία της αμοιβαίας ανάθεσης ρόλων στα άτομα (πομποί / αποδέκτες) και η αξιολόγηση της δράσης τους απασχόλησαν ιδιαίτερα τους Katz και Kahn οι οποίοι διατύπωσαν ένα πρότυπο συμπεριφοράς που το ονόμασαν μοντέλο «των επεισοδίων του ρόλου» (the role episode).

- Η βασική θεωρητική κατασκευή βασίζεται σε τέσσερα στοιχεία αναφορικά με την εκπομπή και αποδοχή ενός ρόλου.
  - *Προσδοκίες από το ρόλο:* Πρόκειται για κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία εφαρμόζονται για τη συμπεριφορά κάθε ατόμου που κατέχει μια δεδομένη θέση στην οργάνωση.
  - *Εκπομπή ρόλου:* Συνίσταται στην επικοινωνία, η οποία πηγάζει από τις προσδοκίες προς το ρόλο και απευθύνεται από τα άτομα που κατέχουν μια θέση στην οργάνωση προς τους αποδέκτες, με σκοπό να τους επηρεάσει.
  - *Αποδοχή ρόλου:* Αφορά την αντίληψη του αποδέκτη σχετικά με τα μηνύματα που δέχτηκε από τους πομπούς ρόλων καθώς και με εκείνα που έστειλε ο αποδέκτης στον εαυτό του.
- 
- *Ανταπόκριση αποδέκτη σχετικά με το ρόλο:* Αναφέρεται στις αντιδράσεις του αποδέκτη ενός ρόλου, όσον αφορά την πολυπλοκότητα των πληροφοριών
- 
- Τα τέσσερα στοιχεία που προαναφέρθηκαν συγκροτούν μια αλληλουχία από επεισόδια ρόλων. Τα δύο πρώτα αφορούν την υποκίνηση, τη γνωστική πρόσληψη και τη συμπεριφορά των ατόμων που κατέχουν ένα ρόλο (πομπός), ενώ τα δύο τελευταία αναφέρονται στην υποκίνηση, στη γνωστική πρόσληψη και στη συμπεριφορά του αποδέκτη.
- 
- Η διαδικασία των επεισοδίων των ρόλων λαμβάνει κυκλική – σπειροειδή μορφή και επηρεάζεται από το είδος της οργάνωσης και από τους παράγοντες που τη συνθέτουν (π.χ. τεχνολογία, δομή, κανονιστικό πλαίσιο, σύστημα υποκίνησης κλπ.).

■ Βασικός κρίκος που συνδέει την οργάνωση ως σύστημα με τα τμήματά της (υποσυστήματα) και δίνει νόημα στην επιλογή και πραγμάτωση του ρόλου είναι η επικοινωνία. Οι Katz και Kahn θεωρούν ότι «η επικοινωνία – ως ανταλλαγή πληροφόρησης και μετάδοσης νοημάτων είναι η ουσία ενός κοινωνικού συστήματος ή μιας οργάνωσης». Γι' αυτό μια οργάνωση θα πρέπει κατά την άποψη των Katz και Kahn να κρίνει το περιεχόμενο της επικοινωνίας με γνώμονα το κατά πόσο συμβάλλει στην επίλυση προβλημάτων και αναφορικά με την ποιότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας μεταξύ των υποκειμένων, των ομάδων, των υποσυστημάτων κλπ. της οργάνωσης. Κάθε οργάνωση είναι υποχρεωμένη να επιλέξει τις αρχές επικοινωνίας, το είδος της πληροφόρησης και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο απευθύνεται και θεωρεί ότι εξυπηρετεί καλύτερα τη λειτουργία της γι' αυτό και οι τρόποι ενδο-οργανωτικής επικοινωνίας μιας οργάνωσης διαφέρουν από αυτούς που ισχύουν σε μια άλλη παρ' όλο που και οι δύο οργανώσεις αποβλέπουν να επιβάλλουν πειθαρχία στα μέλη τους.

■ Η επικοινωνία κατά τους Katz και Kahn δεν επιλύει μόνο προβλήματα, αλλά είναι εξίσου ικανή να προκαλέσει νέα. Ένα βασικό πρόβλημα εντοπίζεται στην υπερπληροφόρηση που δημιουργείται, όταν ο όγκος της πληροφόρησης υπερβαίνει τα όρια ή τις αντοχές που διαθέτει μια θέση ή ένα υποσύστημα και συνεπώς δε μπορεί να τις αφομοιώσει και να τις επεξεργαστεί αποδοτικά.

■ Οι απόψεις αυτές οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία για τους Katz και Kahn είναι πρωτίστως μια διαδικασία επεξεργασίας της πληροφορίας και η σημασία της για την ομαλή λειτουργία και τη διατήρηση ενός συστήματος είναι σημαντικότερη από το περιεχόμενο των μηνυμάτων.

Το ενδιαφέρον τους επικεντρώνεται αφ' ενός στο σύστημα κωδίκων που πρέπει να κατασκευαστεί, για να τυποποιηθεί η επικοινωνία, και στις



δυνατότητες των υποκειμένων να χρησιμοποιήσουν τους κώδικες αυτούς (επεισόδια ρόλων, στρατηγική ρόλου κλπ.) και αφ' ετέρου στο κύκλωμα διοχέτευσης της πληροφόρησης και στις επιδράσεις του στη λειτουργία της οργάνωσης.

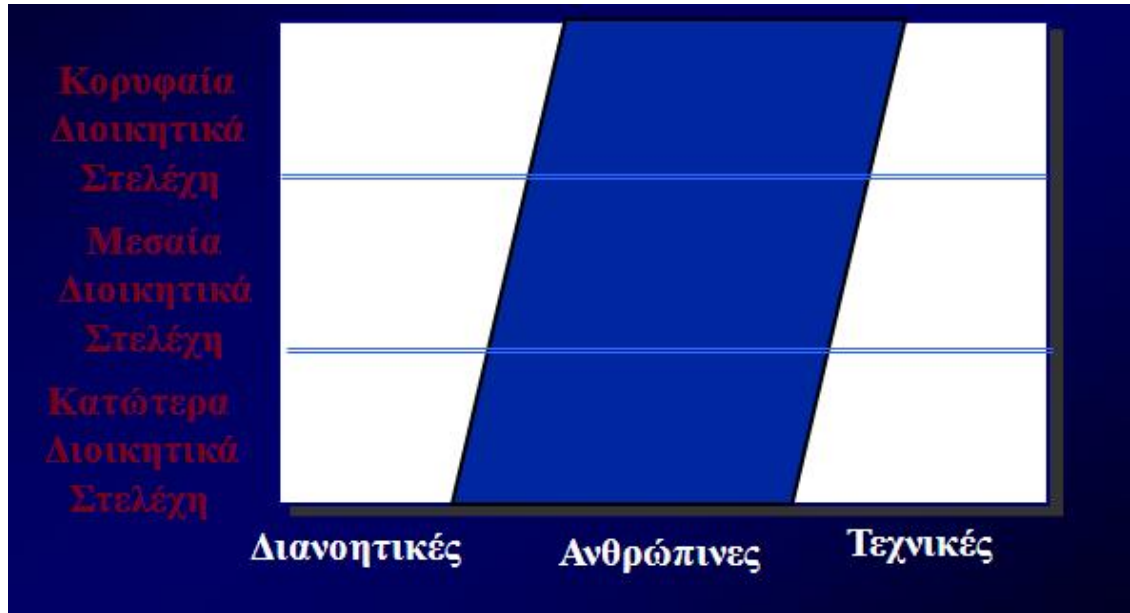
- Μολονότι η θεωρητική αυτή προσέγγιση αποδίδει στην επικοινωνία κεντρική θέση και παρά το γεγονός ότι δίδεται έμφαση στην προσωπικότητα και στην ατομική συμπεριφορά των μελών μιας οργάνωσης, δεν απομακρύνεται εν τέλει από τη στενή συστημική αντίληψη που υποστηρίζει ότι η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους παράγοντες που εξυπηρετούν τις ανάγκες επιβίωσης και λειτουργίας του συστήματος.

#### 4.4 Ικανότητες για την επιτυχία του Management

Υπάρχουν 3 είδη ομάδων-δεξιοτήτων που τα διοικητικά στελέχη πρέπει να εκτελούν αποτελεσματικά.

- Νοητικές Δεξιότητες (*Conceptual skills*): αναφέρεται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αναλύει μια κατάσταση και να βρίσκει την αιτία και το αποτέλεσμα.
- Ανθρώπινες Δεξιότητες (*Human skills*): αναφέρεται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται, να τροποποιεί, να καθοδηγεί και να ελέγχει την ανθρώπινη συμπεριφορά.
- Τεχνικές Δεξιότητες (*Technical skills*): αναφέρεται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να κατέχει τις απαιτούμενες γνώσεις για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη δουλειά. Ένα απλό παράδειγμα περιλαμβάνει το marketing, την λογιστική και την παραγωγή.

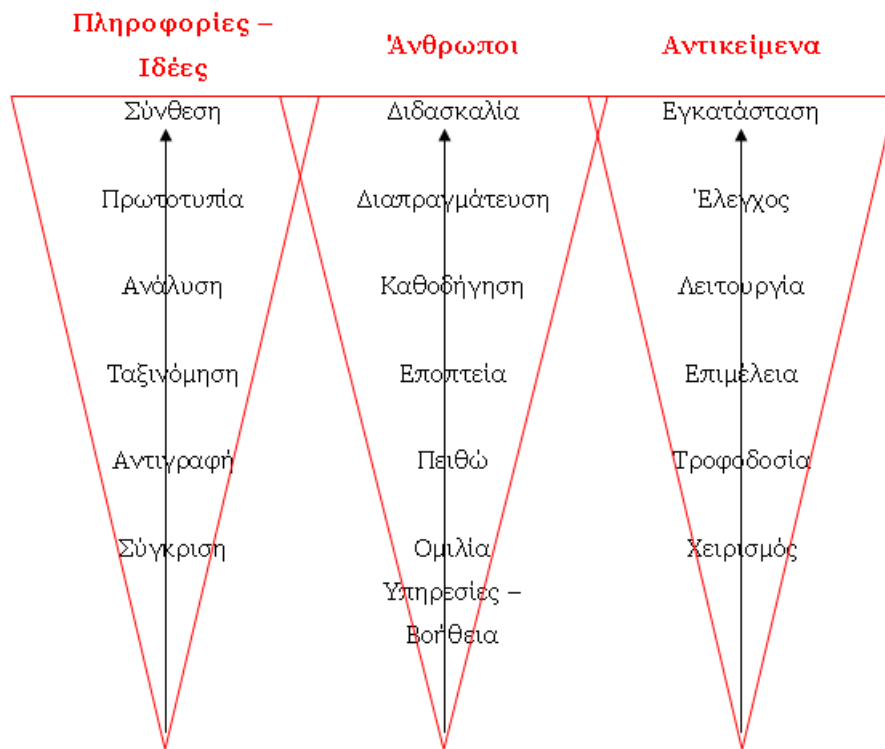
Οι τρεις παραπάνω δεξιότητες βελτιώνονται μέσω της εκπαίδευσης, μελέτης και πρακτικής εξάσκησης.



Εικόνα 4.5 (Οικονομία & Διοίκηση Κλειδάριθμος- ΟΙ 21

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ

ΑΡΕΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ Συγγραφέας :MAXWELL Εκδοτικός Οίκος: Κλειδάριθμος)



Εικόνα 4.6 (Πως Λαμβάνονται οι Αποφάσεις-Εκδότης: Καστανιώτης Συγγραφέας: Τζέιμς Μάρτς)

### Ρολοι Λήψης Αποφάσεων (Decisional)

Û Συνδέονται με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να σχεδιάσουν την στρατηγική και να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους.

- ▼ *Επιχειρηματίας (Entrepreneur role):* αποφασίζει για τα νέα προγράμματα νέες επενδύσεις, παίρνει αποφάσεις με ρίσκο.
- ▼ *Διαχειριστής Κρίσεων «Κυματοθραύστης» (Disturbance handler role):* είναι υπεύθυνος για το χειρισμό ενός απρόσμενου γεγονότος ή μιας κρίσης.

- ✓ *Κατανομέας Πόρων (Resource allocator role)*: κατανέμει τους πόρους ανάμεσα στις διευθύνσεις και τα τμήματα, καθορίζει τους προϋπολογισμούς κατώτερων στελεχών.
- ✓ *Διαπραγματευτής (Negotiator role)*: διαπραγματεύεται βιώσιμες λύσεις μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

### **Θεωρία Fiedler**

§ Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από

- Την υποκίνηση του (ενδιαφέρον για ανθρώπους – αποτελέσματα)
- Τον έλεγχο που έχει πάνω στην κατάσταση (εξαρτάται από τις σχέσεις του με τους υφιστάμενους, το πόσο δομημένο είναι το έργο που πρέπει να υλοποιηθεί, το βαθμό της εξουσίας του)
- Όταν η δυνατότητα ελέγχου είναι είτε χαμηλή είτε υψηλή (όχι κάπου ενδιάμεσα) και ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα, τότε το καταλληλότερο στυλ είναι αυτό της «διαταγής»
- Όταν η δυνατότητα ελέγχου είναι κάπου ενδιάμεσα, τότε καλύτερο ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Προκειμένου να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία, αναλύσαμε τις απόψεις πολλών γνωστών επιστημόνων επάνω στο management. Μελετήσαμε προσεκτικά τις απόψεις τους και καταλήξαμε σε ένα βασικό συμπέρασμα. Καμία απολύτως από τις θεωρίες που αναλύσαμε παραπάνω, δεν είναι από μόνη της αρκετή να υποδείξει τον απόλυτα ορθό τρόπο εκτέλεσης του management. Η κάθε μία από αυτές, χρειάζεται διορθώσεις, αλλαγές, προσθήκες, ανάλογα πάντα με τους διάφορους παράγοντες που θα μπορούσαν να τους επηρεάσουν. Ο κάθε άνθρωπος είναι μία διαφορετική προσωπικότητα, συνεπώς και η κάθε επιχείρηση χρειάζεται διαφορετική διαχείριση. Οι στόχοι, είναι απαρσίτητο να συμβαδίζουν με το τι μπορεί να κάνει μια επιχείρηση (μέχρι που μπορεί να φτάσει). Ο κάθε εργαζόμενος, προκειμένου να αποδώσει όσο μπορεί, πρέπει να ανταμίβεται για την εργασία που προσφέρει και να βλέπει ότι αυτό που κάνει εκτιμάται από τους ανωτέρους του. Όλοι οι υπάλληλοι σε μια επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζονται το ίδιο ανεξαρτήτως θέσης, μισθού, ηλικίας κ.τ.λ. τέλος, οι ηγέτες πρέπει να είναι άνθρωποι ικανοί έτσι ώστε να μπορούν να συνδυάσουν ικανοποιημένο προσωπικό και εκπλήρωση των στόχων που έχουν ορισθεί με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες γίνεται. Συνεπώς, ο ιδανικός τρόπος εκτέλεσης του management, θα ήταν ένας συνδυασμός όλων των θεωριών που αναφέραμε.

Κλείνοντας, θέλουμε να τονίσουμε ότι είναι αδύνατον να εκτελεστεί 100% τέλειο το ,αφού πάντα υπάρχουν αρκετοί αστάθμητοι παράγοντες τους οποίους δεν είναι δυνατόν να υπολογίζουμε πάντα.

## Βιβλιογραφία

### Βιβλία

#### **1.Πως Λαμβάνονται οι Αποφάσεις**

Εκδότης: Καστανιώτης Συγγραφέας: Τζέιμς Μάρτς

#### **2.Οικονομία & Διοίκηση Κλειδάριθμος - ΟΙ 21 ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ**

**ΑΡΕΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ** Συγγραφέας :MAXWELL Εκδωτικός Οίκος:

Κλειδάριθμος

#### **3.Εισαγωγή στο Management ένας πρακτικός οδηγός**

**ανάπτυξης** Εκδόσεις Κριτική Συγγραφέας: Willins Katejahnson Bob.

#### **4.Αρχές οργάνωσης κ αι Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Εκδόσεις Interbooks Συγγραφέας: Χυτήρης Λεωνίδα

#### **5. Max Weber- οικονομια και κοινωνία**

Εκδόσεις Σαββάλας Συγγραφέας Max Weber

#### **6. Γενικές αρχές διοικήσεως στις επιχειρήσεις**

Εκδόσεις:Σάκκουλας Εκδόσεις Α.Ε. Συγγραφέας Henri Fayol

### Παγκόσμιος ιστός

<http://library.panteion.gr>

<http://www.scribd.com/doc/13000728/1>

<http://www.trainmor-knowmore.eu/root.el.aspx>

[http://simor.ntua.gr/prosopiko/WebPagePanaviot/el/teaching/anouncem  
ents](http://simor.ntua.gr/prosopiko/WebPagePanaviot/el/teaching/anouncem<br/>ents)

<http://bizwriter.gr/2008/06/decision-making-process/>

<http://www.eap.gr/>

<http://www.wikipedia.org/>

<http://www.management.about>

<http://www.logistics-management.gr>

<http://www.managementhelp.org/>

