



# Διοίκηση Επιχειρήσεων

## Διάλεξη 3<sup>η</sup>

### Ιστορική Αναδρομή

Διδάσκουσα: Ελένη Καρφάκη  
Τμήμα: Ψηφιακών Συστημάτων  
17 Μαρτίου 2021



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Στόχοι της ενότητας

- Να αναγνωρίζουν τα σπουδαιότερα ορόσημα στην ιστορία της Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Να κατανοούν τις συνθήκες που άλλαξαν την ιστορία της Διοίκησης Επιχειρήσεων





# Ιστορική Αναδρομή



# Δραστηριότητα 4.1

Πότε θεωρείτε ότι γεννήθηκε το μάνατζμεντ ιστορικά;

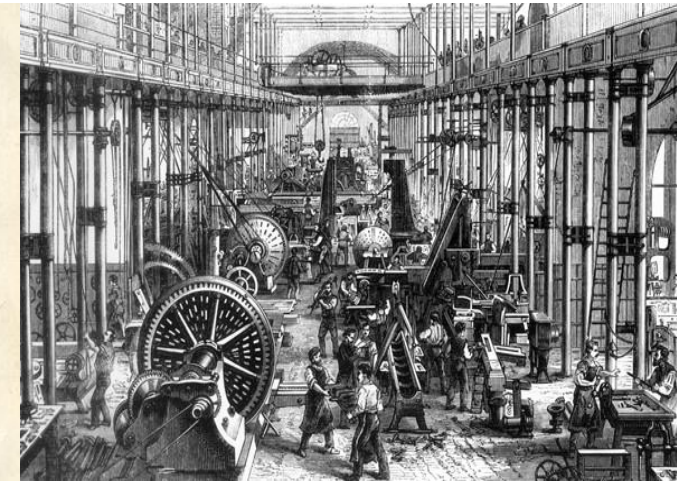
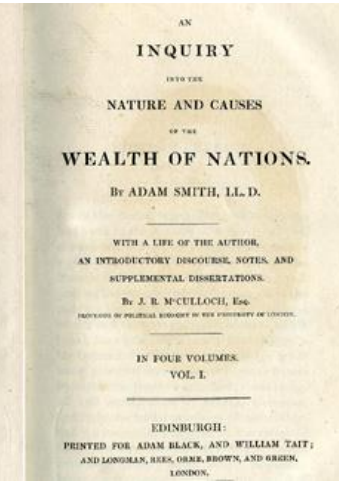
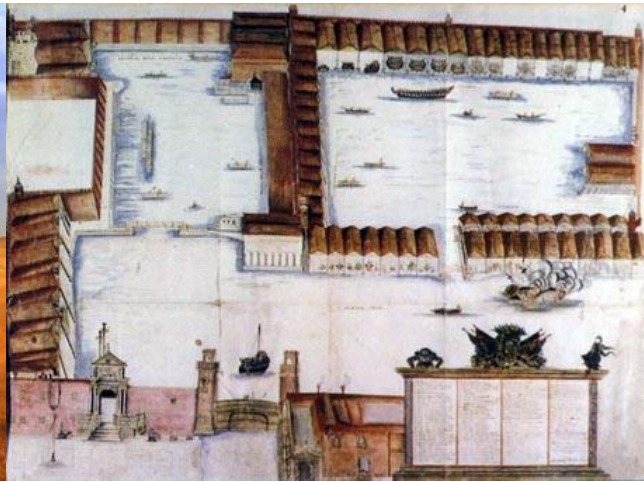


# Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ

- Πρώιμο μάνατζμεντ 3000 πΧ - 1776
- Κλασσικές προσεγγίσεις 1911 - 1947
- Συμπεριφορική προσέγγιση τέλη 1700 - δεκαετία 1950
- Ποσοτική προσέγγιση 1940 - 1950
- Σύγχρονες προσεγγίσεις 1960 - σήμερα

# Πρώιμο Μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ ως οργανωμένες προσπάθειες τις οποίες κατηύθυναν άνθρωποι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τη διενέργεια ελέγχου ασκείται εδώ και χιλιετίες.



# Πρώιμο Μάνατζμεντ



- 3000 - 2500 π.Χ.

Οι πυραμίδες της Αιγύπτου αποτελούν απόδειξη ότι τεράστια έργα που απασχολούσαν χιλιάδες ανθρώπους υλοποιούνταν από την ανθρωπότητα. 100.000 εργάτες εργάζονταν για περίπου 20 χρόνια για να κατασκευάσουν μία μόνο πυραμίδα. Ένα τέτοιου εύρους έργο απαιτούσε κάποιο άτομο να το προγραμματίσει, να οργανώσει τους ανθρώπους και τα υλικά, να εξασφαλίσει την ολοκλήρωση των εργασιών των εργατών, και να ελέγξει ότι το σύνολο των εργασιών γινόταν βάσει προγραμματισμού. Επομένως μάνατζερ υπήρχαν από την αρχαιότητα!

# Πρώιμο Μάνατζμεντ

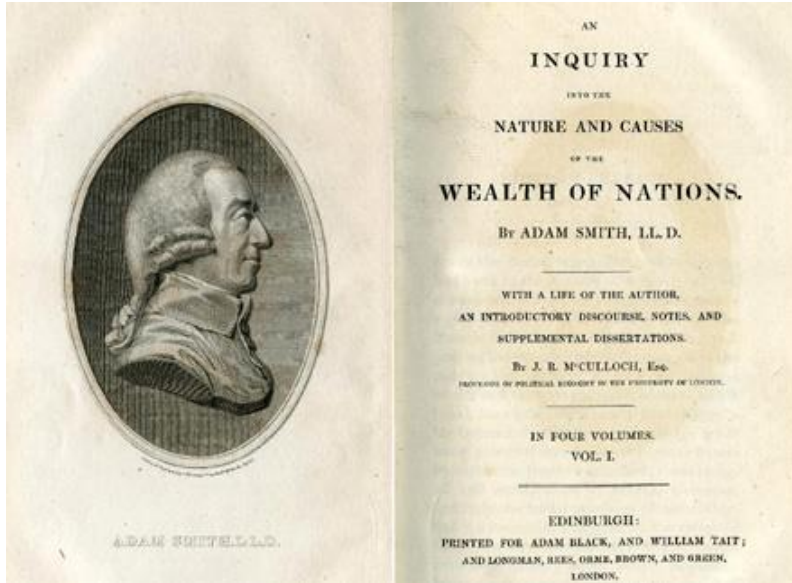
- 15<sup>ος</sup> αιώνας

Τα κρατικά ναυπηγεία και οπλοστάσια της Βενετίας τα πλοία έπλεαν κατά μήκος των καναλιών και σε κάθε στάση τους προστίθεντο υλικά και εξοπλισμός, όπως συμβαίνει μέχρι και σήμερα στις σύγχρονες γραμμές παραγωγής. Οι Βενετοί χρησιμοποιούσαν συστήματα καταγραφής για τον εντοπισμό των υλικών, λογιστικό σύστημα για την καταγραφή των εσόδων και εξόδων, συστήματα για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων όπου συμπεριλαμβανόταν διάλειμμα για κρασί!





# Πρώιμο Μάνατζμεντ

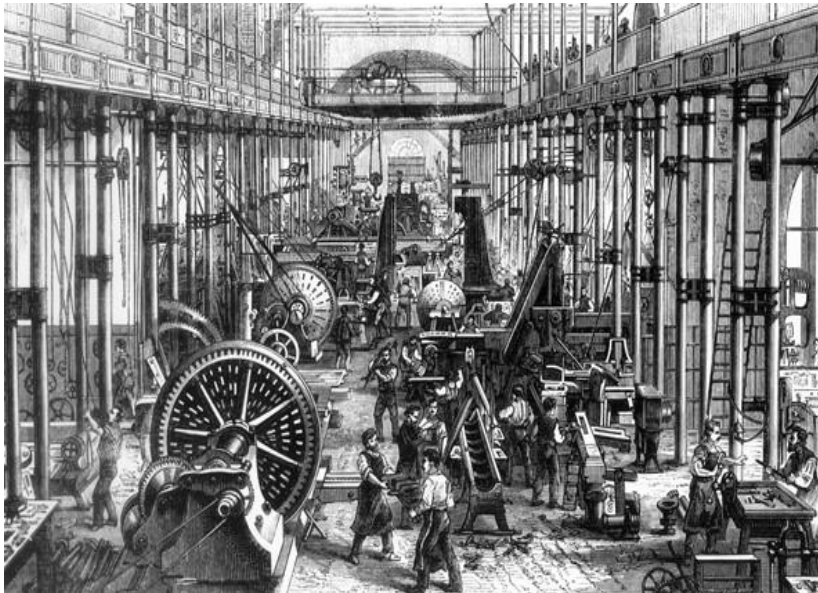


■ 1776

Ο πλούτος των εθνών του Adam Smith αποτελεί ένα θεμελιώδες έργο που αναδεικνύει τα οικονομικά πλεονεκτήματα του καταμερισμού της εργασίας, δηλαδή τον επιμερισμό του έργου σε περιορισμένα, επαναλαμβανόμενα καθήκοντα που αυξάνουν την ατομική παραγωγικότητα. Η επαγγελματική αυτή εξειδίκευση είναι διαδεδομένη ακόμα και σήμερα με τα όποια μειονεκτήματά της.



# Πρώιμο Μάνατζμεντ



- 1780 - μέσα 1800

Η βιομηχανική επανάσταση αποτελεί τη σπουδαιότερη επιρροή στο μάνατζμεντ σε αυτή την πρώιμη φάση καθώς εγκαινιάζει τη γέννηση των επιχειρήσεων. Η μαζική παραγωγή στα μεγάλα εργοστάσια δημιούργησε την ανάγκη για ένα άτομο που θα επιβλέπει τη ζήτηση, θα εξασφαλίζει τον εφοδιασμό με πρώτες ύλες, θα στελεχώσει τα εργοστάσια με ικανό προσωπικό. Εδώ ο ρόλος του μάνατζερ αναπτύχθηκε περαιτέρω καθώς νέες συνθήκες δημιουργήθηκαν σε οργανωσιακό επίπεδο (μέγεθος, ιεραρχία, έλεγχος, εξειδίκευση κ.α.).



# Δραστηριότητα 4.2

Παρακολουθήστε το βίντεο που ακολουθεί σχετικά με τη Βιομηχανική Επανάσταση. Περιγράψτε τι σας κάνει εντύπωση σε αυτή την ιστορική περίοδο ως προς τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.



# Πρώιμο Μάνατζμεντ

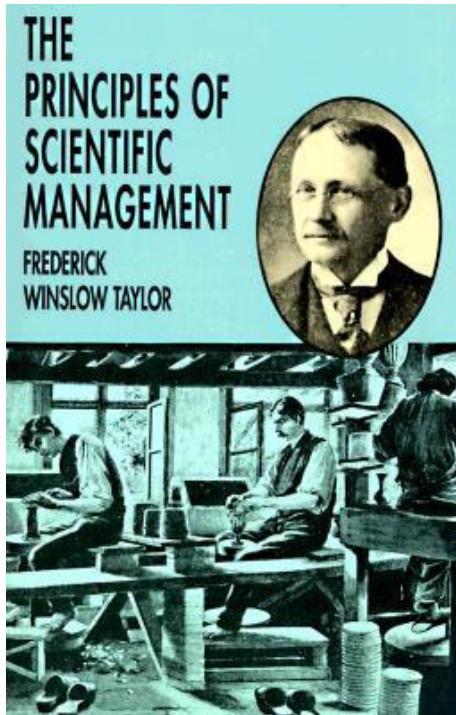


[https://www.youtube.com/watch?v=nl\\_-6WPQ4Sg](https://www.youtube.com/watch?v=nl_-6WPQ4Sg)

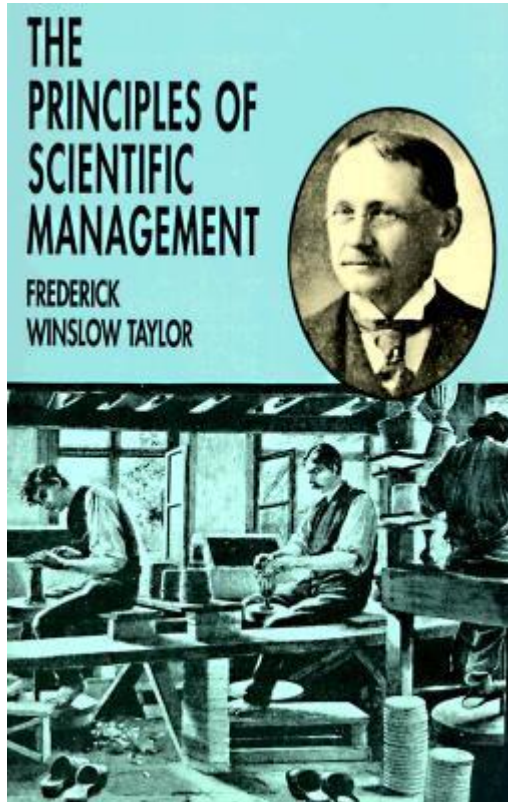


# Κλασικές προσεγγίσεις

Η επιστήμη του μάνατζμεντ εξελίσσεται σαν ενοποιημένο σώμα γνώσης. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκαν κανόνες και αρχές που μπορούσαν να διδαχθούν και να εφαρμοστούν σε διάφορα πλαίσια.



# Κλασικές προσεγγίσεις



- Επιστημονικό μάνατζμεντ

Το 1911 ο Frederick Winslow Taylor δημοσίευσε τις Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ όπου το περιέγραψε ως τη χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον καθορισμό του «καλύτερου τρόπου» εκτέλεσης μιας εργασίας.

Θεωρείται ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ.



# Κλασικές προσεγγίσεις

- Επιστημονικό μάνατζμεντ

Αν και ο Taylor θεωρείται ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ, το έργο του απογειώθηκε από τη συνεισφορά των:



**Frank και Lillian Gilberth**  
με τις μελέτες τους για το χρόνο και  
την κίνηση στην εργασία.



**Henry Gantt**  
με το έργο του για τα διαγράμματα που  
αποτέλεσε την επιτομή της σύγχρονης  
διαχείρισης έργων.



# Δραστηριότητα 4.3

Παρακολουθήστε το βίντεο που ακολουθεί σχετικά με την εφαρμογή του Επιστημονικού Μάνατζμεντ στην αυτοκινητοβιομηχανία Ford. Περιγράψτε τι σας κάνει εντύπωση σε αυτή την ιστορική περίοδο ως προς τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.





# Κλασικές προσεγγίσεις

- Επιστημονικό μάνατζμεντ

Στην πράξη...

Οι αρχές του εφαρμόστηκαν στην αυτοκινητοβιομηχανία Ford.



<https://www.youtube.com/watch?v=zmHwkWOZI58>

# Κλασικές προσεγγίσεις

- Γενική διοικητική θεωρία (1916 - 1947)

Σε αντίθεση με το Επιστημονικό Μάνατζμεντ που εστίασε στην ατομική εργασία ενός εργάτη, η γενική διοικητική θεωρία επικεντρώνεται στη δράση των μάνατζερ και στα χαρακτηριστικά του καλού μάνατζμεντ. Οι δύο σπουδαίοι θεμελιωτές της είναι:



Ο Max Weber περιέγραψε τη γραφειοκρατία ως ιδεατή, ορθολογική μορφή της οργανωσιακής δομής.



Ο Henri Fayol προσδιόρισε τις 5 διοικητικές λειτουργίες και 14 αρχές του μάνατζμεντ.



# Κλασικές προσεγγίσεις

- Γενική διοικητική θεωρία (1916 - 1947)

5 διοικητικές λειτουργίες: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος, λήψη αποφάσεων

14 αρχές του μάνατζμεντ

- Καταμερισμός εργασίας
- Εξουσία
- Πειθαρχία
- Ενότητα εντολής
- Ενότητα κατεύθυνσης
- Υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο συλλογικό καλό
- Ανταμοιβή
- Συγκεντρωτισμός
- Αλυσίδα ιεραρχίας
- Τάξη
- Ισότητα
- Σταθερότητα στην πρόσληψη προσωπικού
- Πρωτοβουλία
- Ομαδικό πνεύμα

# Συμπεριφορική προσέγγιση

Επικεντρώνεται στις πράξεις των εργαζόμενων και στους τρόπους παρακίνησης και καθοδήγησής τους προκειμένου να εξασφαλιστούν υψηλά επίπεδα απόδοσης.

- Τέλη 1700 - αρχές 1900
- 1924 - μέσα 1930
- Δεκαετία 1930 - δεκαετία 1950
- 1960 - σήμερα



# Συμπεριφορική προσέγγιση

- Τέλη 1700 - αρχές 1900

Πρώιμες συμπεριφορικές προσεγγίσεις αναγνωρίζουν τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία της επιχείρησης. Σημαντικοί εκπρόσωποι της περιόδου είναι:

Ο Robert Owen, τον οποίον απασχολούσαν οι οικτρές συνθήκες εργασίας, πρότεινε έναν ιδεατό εργασιακό χώρο.



Ο Hugo Munsterberg, πρωτοπόρος στον τομέα της βιομηχανικής ψυχολογίας, πρότεινε τη χρήση ψυχολογικών τεστ για την επιλογή των εργαζόμενων, την εκπαίδευση και τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς για την παρακίνηση του προσωπικού



Η Mary Parker Follett που αναγνώρισε ότι η θεώρηση των οργανισμών μπορούσε να γίνει τόσο από άποψη ατομικής όσο και ομαδικής συμπεριφοράς.



# Δραστηριότητα 4.4

Παρακολουθήστε το βίντεο που ακολουθεί σχετικά με τις μελέτες Hawthorne. Περιγράψτε τι σας κάνει εντύπωση σε αυτή την ιστορική περίοδο ως προς τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.



# Συμπεριφορική προσέγγιση

- 1924 - μέσα 1930

Οι μελέτες Hawthorne διεξήχθησαν στο Hawthorne Works της Western Electric Company. Προσέφεραν νέα διεισδυτική γνώση της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

Αρχικά σχεδιάστηκαν ως επιστημονικό πείραμα στο πεδίο του μάνατζμεντ, αφού οι μηχανικοί της εταιρείας ήθελαν να δουν αν τα επίπεδα φωτισμού επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ανάμεναν ότι θα υπήρχε άμεση συσχέτιση της ατομικής παραγωγικότητας από με την ένταση του φωτός. Ωστόσο διαπίστωσαν, με τη συμβολή του καθηγητή του Harvard Elton Mayo, ότι οι ομαδικές πιέσεις επηρεάζουν σημαντικά την ατομική παραγωγικότητα και ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται διαφορετικά όταν υπόκεινται σε παρατήρηση!

Έτσι ξεκίνησε να δίνεται περισσότερο ενδιαφέρον στον παράγοντα άνθρωπο μέσα στην επιχείρηση.



<https://www.youtube.com/watch?v=W7RHjwmVGhs>

# Συμπεριφορική προσέγγιση

- Δεκαετία 1930 - δεκαετία 1950

Το λεγόμενο Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων τάχθηκε στο να κάνει τις πρακτικές του μάνατζμεντ πιο ανθρώπινες. Έδωσε μεγάλη σημασία στην ιακνοποίηση του εργαζόμενου καθότι αυτή θα αύξανε την απόδοσή του. Έτσι πρότειναν τη συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων, την επιβράβευση, την καλή συμπεριφορά προς αυτούς κ.α.

Κάπως έτσι διαμορφώθηκε η σύγχρονη θεωρία της παρακίνησης των εργαζόμενων. Σημαντικότεροι εκφραστές της είναι

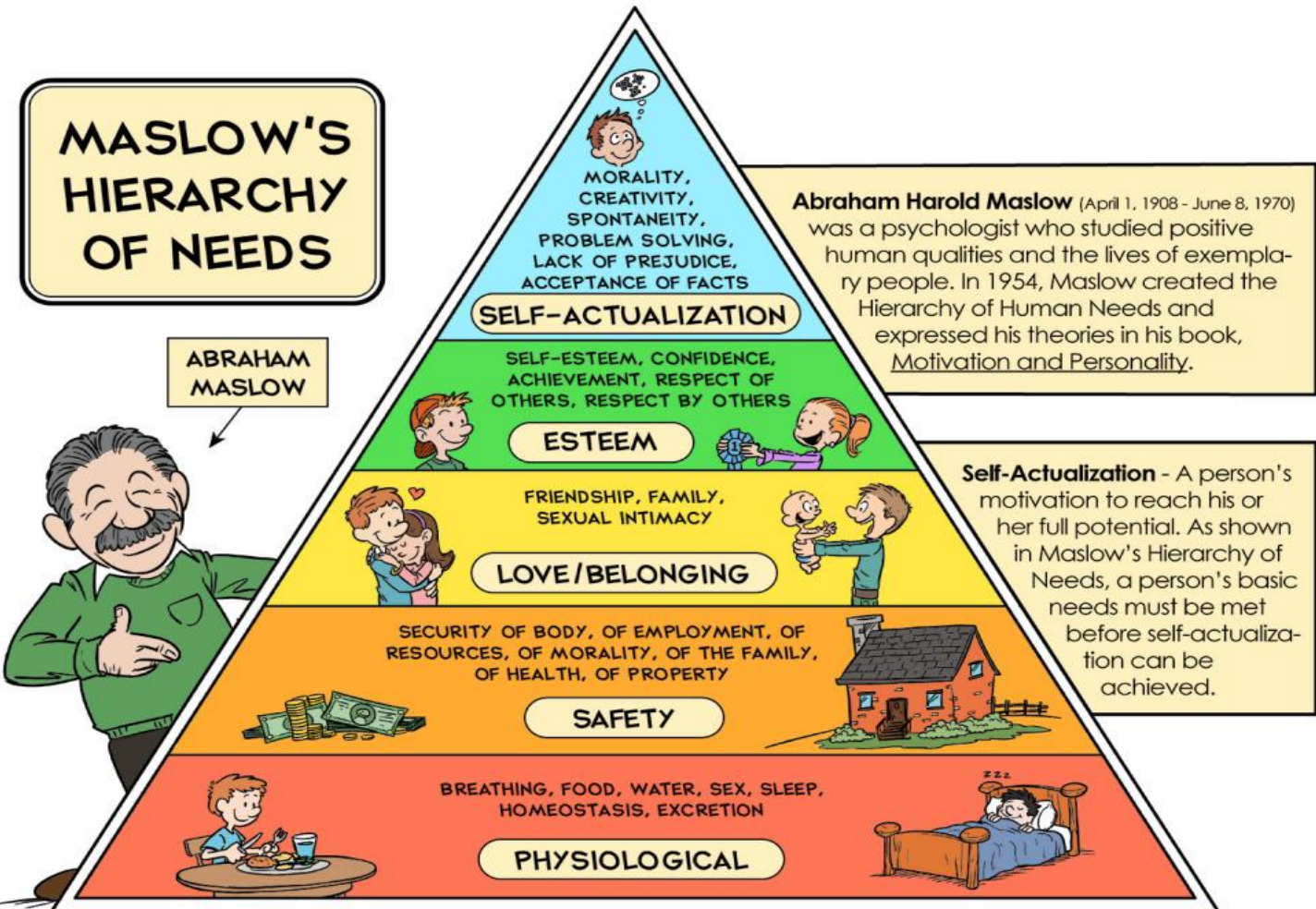
ο Abraham Maslow και ο Douglas McGregor





# Συμπεριφορική προσέγγιση

- Abraham Maslow



# Συμπεριφορική προσέγγιση

Douglas McGregor



## Theory X and Theory Y (Douglas McGregor)

---

### Theory X

The assumption that employees dislike work, are lazy, dislike responsibility, and must be coerced to perform.



---

### Theory Y

The assumption that employees like work, are creative, seek responsibility, and can exercise self-direction.



# Συμπεριφορική προσέγγιση

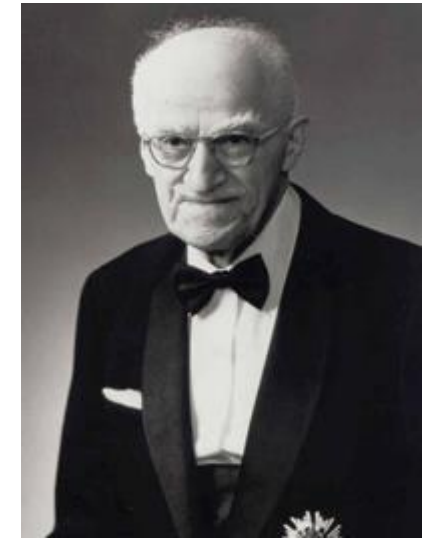
- 1960 - σήμερα

Μέχρι σήμερα το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό πεδίο έρευνας του μάνατζμεντ. Αυτό που μελετάται είναι η συμπεριφορά των εργαζόμενων εν ώρα εργασίας, η οργανωσιακή συμπεριφορά.



# Ποσοτική προσέγγιση

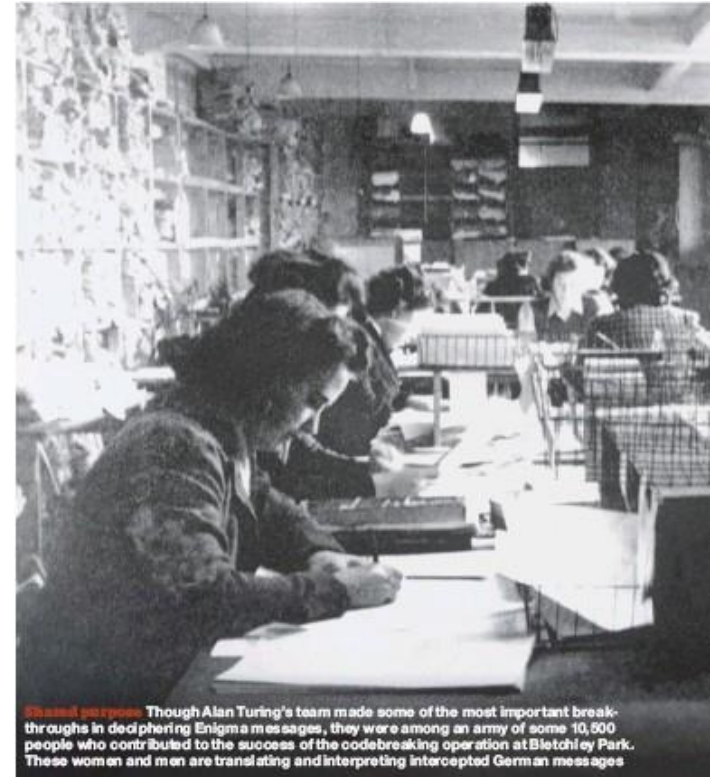
- 1940 - μαθηματικές και στατιστικές μέθοδοι
- 1950 - η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας



# Ποσοτική προσέγγιση

- Δεκαετία 1940

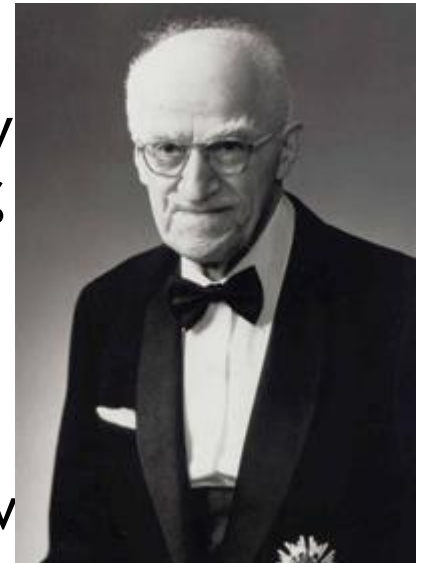
Η ποσοτική προσέγγιση συνίσταται στη χρήση αριθμών και ποσοτικών τεχνικών για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Γεννήθηκε από τις μαθηματικές και στατιστικές λύσεις που αναπτύχθηκαν για την επίλυση στρατιωτικών προβλημάτων κατά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Πολλές από αυτές τις τεχνικές μετά το τέλος του πολέμου μεταφέρθηκαν στις επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα προσχώρησης στην αυτοκινητοβιομηχανία Ford ομάδας αξιωματικών του στρατού που εφάρμοσε στατιστικές μεθόδους για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων.



# Ποσοτική προσέγγιση

- Δεκαετία 1950

Μετά το 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο ιαπωνικές επιχειρήσεις δέχθηκαν να εφαρμόσουν αρχές ποιότητας που πρότεινε μια μικρή ομάδα ειδικών. Εφόσον οι Ιάπωνες κατασκευαστές άρχισαν να υπερτερούν ποιοτικά έναντι των αμερικάνων ανταγωνιστών τους, οι αρχές της ποιότητας δέχθηκαν μεγαλύτερη προσοχή από το δυτικό μάνατζμεντ. Σημαντική είναι η συμβολή των Deming και Juran στις ιδέες των οποίων βασίστηκε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πρόκειται για μια φιλοσοφία του μάνατζμεντ αφιερωμένη στη συνεχή βελτίωση και ανταπόκριση στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών.



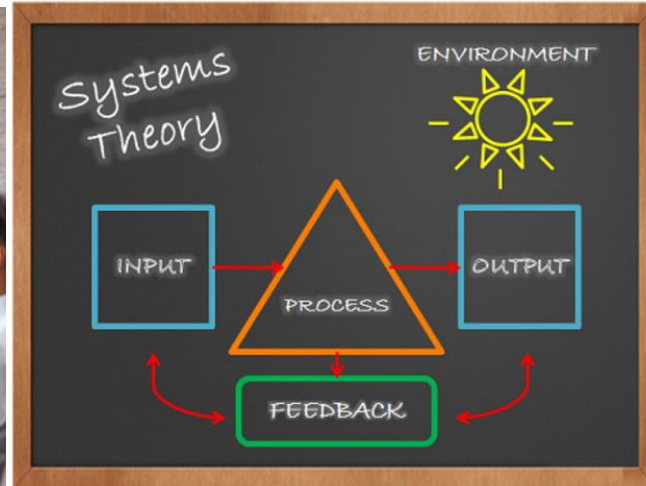
“ YOU CAN'T MANAGE  
WHAT YOU DON'T MEASURE.

- W. Edward Deming



# Σύγχρονες προσεγγίσεις

- Δεκαετία 1960
- 1980 - σήμερα



# Σύγχρονες προσεγγίσεις

Επικεντρώνονται στις υποθέσεις των μάνατζερ εντός του οργανισμού.

- Ο Chester Barnard έγραψε στο βιβλίο του *The Functions of the Executive* το 1938 ότι ο οργανισμός λειτουργεί ως συνεργατικό σύστημα, εμπνευσμένος από τις φυσικές επιστήμες. Ωστόσο μόλις τη δεκαετία του 1960 η συστημική θεωρία προκάλεσε το ενδιαφέρον των μελετητών.
- Ο Fred Feildler έκανε για πρώτη φορά δημοφιλή την ενδεχομενική προσέγγιση («if...then» ή καταστασιακή προσέγγιση), η οποία υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί, οι εργαζόμενοι και οι καταστάσεις διαφέρουν και απαιτούν διαφορετικές μεθόδους διοίκησης.





# Σύγχρονες προσεγγίσεις

- 1980 - σήμερα

Αν και τα θεμέλια της πληροφορικής τέθηκαν ήδη το 1837 με την εφεύρεση του τηλέγραφου από τον Samuel Morse, οι πλέον καταλυτικές αλλαγές στο πεδίο της πληροφορικής συμβαίνουν μετά τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα και έχουν αλλάξει άρδην τη δουλειά του μάνατζερ. Ό,τι αποτέλεσε η βιομηχανική επανάσταση για την ανάπτυξη του μάνατζμεντ, αποτελεί σήμερα η εποχή της πληροφορικής στον τρόπο λειτουργίας των οργανώσεων. Παλιότερα οι τεχνολογικοί πόροι μιας επιχείρησης ήταν κεντρικές υπολογιστικές μονάδες κλειδωμένες σε κάποιο δωμάτιο με ελεγχόμενη θερμοκρασία όπου πρόσβαση είχαν μόνο κάποιοι ειδικοί. Σήμερα όλα τα μέλη μιας οργάνωσης είναι συνδεδεμένα ενσύρματα ή ασύρματα με συσκευές που δεν ξεπερνούν το μέγεθος μιας παλάμης!



# Δραστηριότητα 4.5

Ποια από τις προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ θεωρείτε περισσότερο σημαντική και γιατί;



# Εξέλιξη γνώσεων μάνατζμεντ

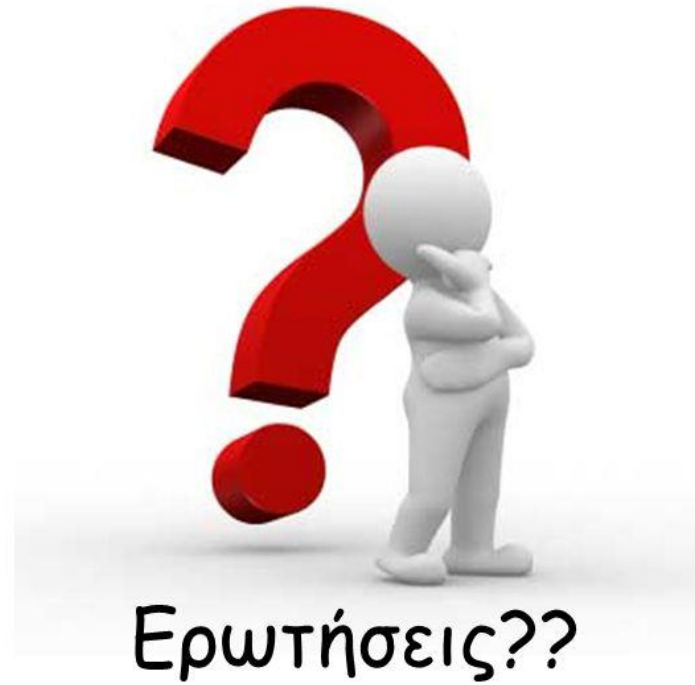
## ΘΕΩΡΙΑ

- Πληροφορική
- Νομική και πολιτική επιστήμη
- Οικονομία
- Ψυχολογία
- Κοινωνιολογία
- Μαθηματικά
- Θετικές επιστήμες

## ΠΡΑΞΗ

- Στρατός
- Εκπαίδευση
- Κράτος/κυβέρνηση
- Οργανισμοί
- Επιχειρήσεις

Ευχαριστώ για την προσοχή σας



Ερωτήσεις??





Το περιεχόμενο του μαθήματος διατίθεται με άδεια  
Creative Commons εκτός και αν αναφέρεται διαφορετικά

