



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

Management

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

Ιστορική αναδρομή

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν τα sites:

<https://www.youtube.com/watch?v=eAJtl97cchY>

<https://www.youtube.com/watch?v=d1jOwD-CTLI>

όπου παρουσιάζεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή στο management

Πρώιμο Μάνατζμεντ (3000 π.Χ. – 1776)

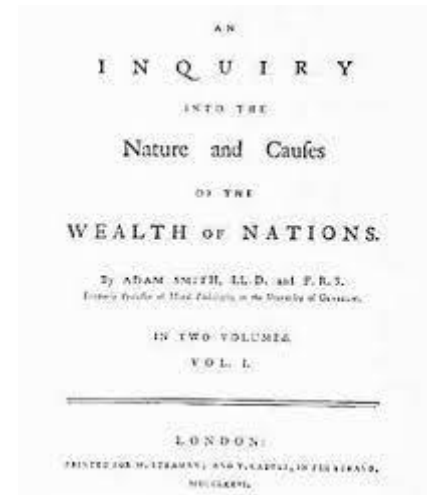
Το Κράτος, ο Στρατός, η Εκκλησία που δραστηριοποιούνται στην κατασκευή δρόμων, πολεμικών και εμπορικών πλοίων, στο κτίσιμο οικοδομημάτων (Παρθενώνας, Αιγυπτιακές πυραμίδες, Σινικό τείχος), στην οργάνωση του εμπορίου, στην απονομή δικαιοσύνης, κλπ.

Βασικές αρχές που διατυπώθηκαν τότε και βρίσκονται σε ισχύ μέχρι σήμερα:

- Αλυσίδα Εξουσίας (chain of command): συνεχής γραμμή ευθύνης
- Εξουσιοδότηση (delegation): εκχώρηση εξουσίας
- Επιτελείς (staff): δημιουργία ομάδων με ειδικές γνώσεις
- Ενότητα Εξουσίας (unity of command): κάθε υφιστάμενος έχει έναν και μόνο προϊστάμενο

100.000 εργάτες
20 χρόνια

1776: Ο Adams Smith αναφέρεται στον καταμερισμό της εργασίας



Ιστορική αναδρομή

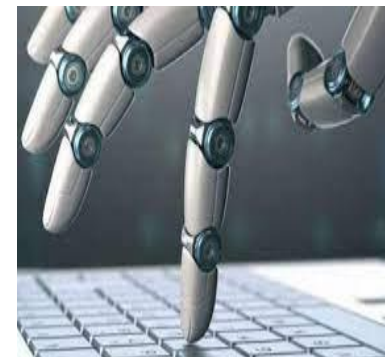


1784- ...

1870- ...

1969- ...

2009- ...



ΚΛΑΣΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (1911-1947)

A) Σχολή Επιστημονικής Διοίκησης ή Επιστημονικό Management
(*Scientific Management*)

κύριοι εκπρόσωποι: Taylor, Gilbreth, Babbage, Gantt

B) Σχολή των Αρχών Διοίκησης ή Σχολή των Λειτουργιών
Διοίκησης (*Administrative Management*)

κύριοι εκπρόσωποι: Fayol, Chandler, Mintzberg, Drucker, Barnard

Γ) Γραφειοκρατική Διοίκηση (*Bureaucratic Management*)

κύριοι εκπρόσωποι: Weber



(1856-1915)

Frederick W. Taylor 1/2

(Αμερικανός μηχανικός)

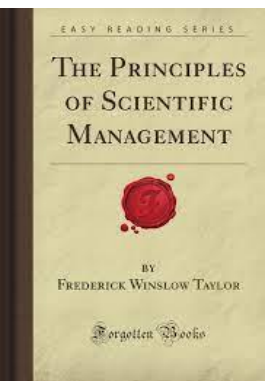
«Πατέρας» της σχολής της *Επιστημονικής Διοίκησης*

Εντόπισε στα εργοστάσια της εποχής τα ακόλουθα προβλήματα:

- ανεπάρκεια εξειδικευμένων εργατών
- δυσκολία στη διοίκηση μεγάλων οργανισμών
- αδυναμία προγραμματισμού και ελέγχου πολλών γραμμών παραγωγής ταυτόχρονα

Αναφέρεται:

- στη σχέση εργάτη-μηχανής
- στις ακριβείς διαδικασίες εκτέλεσης της κάθε εργασίας (τυποποίηση)
- στην εκπαίδευση των εργατών
- στον έλεγχο των εργατών
- στην παροχή οικονομικών κινήτρων με βάση την παραγωγικότητα



Frederick W. Taylor 2/2

(Αμερικανός μηχανικός)

Αρχές για την αύξηση της Αποδοτικότητας

1.Μελέτη του τρόπου με το οποίο εκτελείται η εργασία

- προσδιορισμός νέων τρόπων εκτέλεσης της
- συλλογή λεπτομερούς πληροφορίας για τις κινήσεις και το χρόνο εκτέλεσης του έργου
- δοκιμή διαφορετικών μεθόδων για να επιλεγεί η καλύτερη

2.Κωδικοποίηση των νέων μεθόδων σε κανόνες

- εκπαίδευση εργαζομένων

3.Επιλογή εργαζομένων των οποίων οι ικανότητες ταιριάζουν με τους κανόνες του βήματος 2.

4.Κατοχύρωση ενός επαρκούς επιπέδου απόδοσης και ανταμοιβής για υψηλότερη απόδοση

- οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επωφελούνται από τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα

Frank και Lillian Gilbreth 1/2

(Αμερικάνοι μηχανικοί)



(1868-1924)

«Για ένα διάστημα ο Frank προσπάθησε να ξυριστεί με δύο ξυράφια, αλλά τελικά το παράτησε. ...

«Μπορώ να σώσω σαράντα τέσσερα δευτερόλεπτα, ... αλλά έχασα δύο λεπτά σήμερα το πρωί για να βάλω επίδεσμο στο λαιμό μου».



(1878-1972)

“one best way”

Εστιάζουν:

- στη μείωση των απαιτούμενων κινήσεων από τον εργάτη
- στην απλοποίηση της εργασίας (job simplification)
- στα προβλήματα κόπωσης, φωτισμού, θέρμανσης, και άλλα εργασιακά θέματα

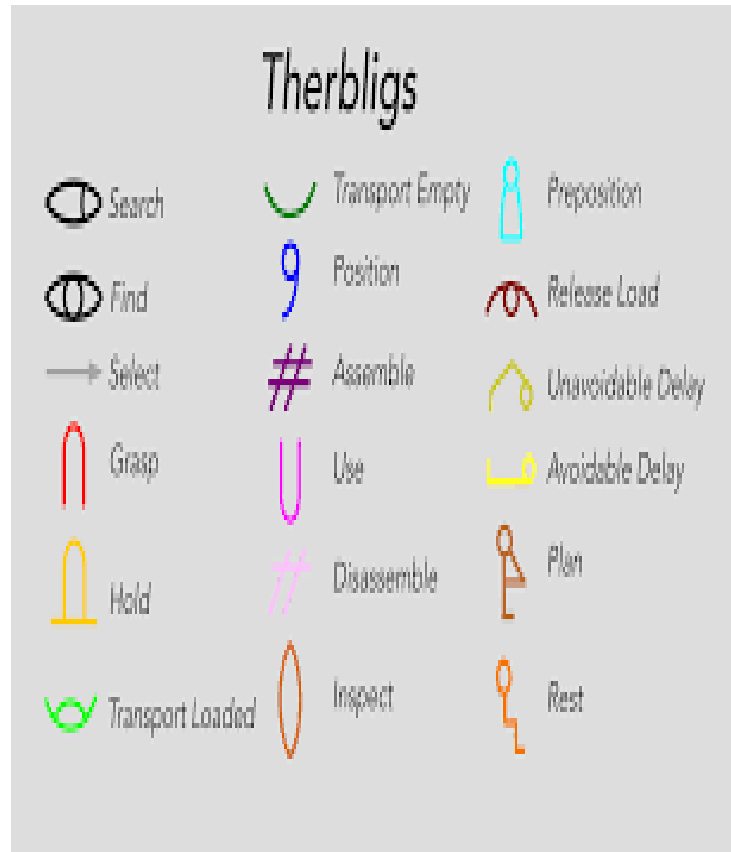
Μελέτες κίνησης και χρόνου:

- Διαίρεση κάθε πράξης σε επιμέρους συνιστώσες
- Εύρεση καλύτερων τρόπων για την διεκπεραίωση της εργασίας
- Αναδιοργάνωση κάθε διεργασίας για να είναι αποδοτικότερη

Οι φοιτητές μπορούν να παρακολουθήσουν ένα αφιέρωμα στη ζωή και το έργο της Lillian Gilbreth της πρώτης γυναίκας μηχανικού
https://www.youtube.com/watch?v=_9RIfBdLvE8

Frank και Lillian Gilbreth 2/2

(Αμερικάνοι μηχανικοί)



Μια εργασία στο χώρο εργασίας αναλύεται καταγράφοντας καθεμία από τις μονάδες therbligs

Τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για τη βελτιστοποίηση της χειρωνακτικής εργασίας εξαλείφοντας τις περιττές κινήσεις

18 είδη βασικών κινήσεων

Οι φοιτητές μπορούν να παρακολουθήσουν τον τρόπο εργασίας τους στο site:
<https://www.youtube.com/watch?v=xdnhEZ-tkOg>

Henry Fayol

(Γάλλος μηχανικός)



(1841-1925)

- θεωρείται ο «πατέρας» της σχολής των αρχών Διοίκησης
- τονίζει την ανάγκη διάκρισης μεταξύ στελέχους και απλού προϊσταμένου

5 λειτουργίες με τις οποίες πρέπει να ασχολείται το στέλεχος:

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Συντονισμός
- Έλεγχος



το Μάνατζμεντ είναι ξεχωριστή λειτουργία της επιχείρησης
Υποστήριξε ότι οι ενέργειες ή δραστηριότητες της επιχείρησης, παρά τις διαφορές που έχουν, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες

Αυτές είναι: Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική

Οι 14 αρχές του Fayol

Καταμερισμός εργασίας	Πειθαρχία (τήρηση κανόνων)
Εξουσία (δικαίωμα εντολών-ευθύνη)	Δίκαιη ανταμοιβή (για εργαζόμενο και εργοδότη)
Ενότητα εξουσίας	Ομαδικό πνεύμα
Ενότητα διεύθυνσης / κατεύθυνσης	Τελική υπευθυνότητα στελεχών (συγκεντρωτισμός)
Τάξη (άνθρωποι, υλικά στο σωστό χρόνο/χώρο)	Ιεραρχική διάρθρωση εξουσίας (γραμμή εξουσίας)
Σταθερότητα προσωπικού	Πρωτοβουλία (στους εργαζομένους)
Υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον	Δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση

Max Weber

(Γερμανός ιστορικός – κοινωνιολόγος)



(1864-1920)

η επιχείρηση είναι ένα σύστημα που πρέπει να διοικείται σε απρόσωπη και ορθολογική βάση, με καταμερισμό της εργασίας, κανόνες και λεπτομερείς διαδικασίες

Στοιχεία επιχειρήσεων

- Κανόνες, Διαδικασίες, Πρότυπα
- Απρόσωπη βάση (αξιολόγησης, εφαρμογής κανόνων, κτλ)
- Καταμερισμός εργασίας
- Ιεραρχική δομή
- Μονιμότητα προσωπικού
- Ορθολογισμός (για λογικές και «επιστημονικές» αποφάσεις)
- Τυπικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού και προαγωγών
- Επαγγελματίες manager

η ΙΚΕΑ διοργανώνει «εβδομάδες κατά της γραφειοκρατίας»
Τα στελέχη εργάζονται σε κατώτερες θέσεις (πχ. ως βοηθοί πωλήσεων ή ταμίες)

Καταλληλότητα μοντέλου

- σταθερό περιβάλλον
- προτυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών

Κριτική στη σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης

- δεν ασχολήθηκε με το κοινωνικό περιεχόμενο της εργασίας ούτε με τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων
- δεν έλαβε υπόψη της ούτε αναγνώρισε τη διαφορετικότητα του κάθε εργαζομένου (σε ικανότητες, διάθεση, δύναμη)
- θεώρησε τους εργαζόμενους ως μηχανές και δεν τους αναγνώριζε το δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων

ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ (1700-1900)

(Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς)

A) Πρόδρομοι της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς

κύριοι εκπρόσωποι: Münsterberg, Follett, Scott, Rountree

B) Hawthorne Studies

κύριοι εκπρόσωποι: Mayo, Roethlisberger, Warner, Whitehead, Turner, Elton

Γ) Κίνηση των Ανθρώπινων Σχέσεων

κύριοι εκπρόσωποι: Maslow, McGregor

Δ) Επιστήμη της Συμπεριφοράς

κύριοι εκπρόσωποι: Owen, Argyris, Likert

management is "the art of getting things done through people"

Mary Parker Follett

(Αμερικανίδα σύμβουλος επιχειρήσεων)



(1868-1933)

Πίστευε ότι ο εαυτός και η κοινωνία βρίσκονται σε έναν κύκλο, επηρεάζοντας συνεχώς ο ένας τον άλλον

- ασχολήθηκε κυρίως με τη διευθέτηση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας τις οποίες αντιμετώπιζε ως ευκαιρία ανάπτυξης ολοκληρωμένων λύσεων («προσέγγιση συνεργασίας»)
- συνέστησε την ανάγκη συμμετοχής των ίδιων των εργαζομένων στην ανάλυση της δουλειάς τους για πιθανές βελτιώσεις
- αναφέρθηκε στην ανάγκη επίπεδων οργανισμών και στην ηγεσία που προέρχονται από την ικανότητα και όχι από τη θέση

«Οι υποστηρικτές του Taylorism αγνοούν ένα από τα θεμελιώδη δεδομένα της ανθρώπινης φύσης, δηλαδή την επιθυμία να κυβερνά κανείς τη ζωή του»

Elton Mayo

(Αυστραλός ψυχολόγος)

Έκανε πειράματα στα εργοστάσια της Hawthorne (ηλεκτρική εταιρία) στο Σικάγο (1927-1932) - 20.000 συνεντεύξεις



(1880-1949)

Διερεύνησε την επίδραση της τροποποίησης των φυσικών συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος (αλλαγή των συνθηκών φωτισμού, μείωση των ωρών εργασίας, διαλείμματα διαφορετικής διάρκειας, αύξηση των μισθών) στην παραγωγικότητα της εργασίας



Hawthorne Effect

Διαπίστωσε ότι:

- οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται διαφορετικά όταν υπόκεινται σε παρατήρηση
- η αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας θα συμβεί μόνον αν η διοίκηση της κάθε επιχείρησης αναγνωρίσει και ανταποκριθεί στην ανάγκη του εργαζόμενου για κοινωνικές και φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους του & κατανοήσει τη δύναμη που ασκούν στα μέλη τους οι άτυπες ομάδες

Abraham Maslow

(Αμερικάνος ψυχολόγος)



(1908-1970)

- οι ανάγκες των ανθρώπων σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας, στη βάση της οποίας βρίσκονται οι βασικές ανάγκες (βιολογικές και ασφάλειας) και ακολουθούν οι ανώτερες ανάγκες που ικανοποιούνται κυρίως με άυλα αγαθά (κοινωνικότητα, αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση)
- Η ικανοποίηση μιας ανάγκης παύει να λειτουργεί ως κίνητρο και μια άλλη κατηγορία αναγκών, η αμέσως ανώτερη στην ιεραρχία, εμφανίζεται και παρακινεί τον άνθρωπο στην υιοθέτηση συγκεκριμένης συμπεριφοράς για την ικανοποίησή της
- Η θεωρία του παρουσιάζει ορισμένα αδύναμα σημεία όμως αναγνωρίζεται ως μια από τις σημαντικότερες προσπάθειες για κατανόηση της παρακίνησης των εργαζομένων

Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

Κοινωνικό Επίπεδο

Ανάπτυξη
Κύρος, Αναγνώριση
Στοργή, φιλία, αίσθημα του ανήκειν
Αίσθημα ασφάλειας και προστασίας
Πείνα, δίψα, στέγη



Οργανωσιακό Επίπεδο

Εκπαίδευση και ανάπτυξη, ανάληψη ευθυνών
Προαγωγές, αναγνώριση έργου
Ομαδική εργασία, εταιρικές δραστηριότητες
Συνταξιοδοτικά προγράμματα, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας
Μισθός, εργασιακές συνθήκες

Douglas Mc Gregor

(Αμερικανός καθηγητής στο MIT)



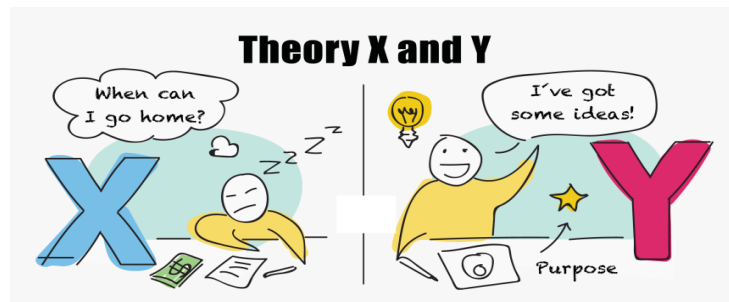
(1906-1964)

Θεωρία «Ψ»

- Η καταβολή σωματικής & πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι κάτι το φυσικό όπως το παιχνίδι.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι ο μόνος τρόπος υποκίνησης των εργαζομένων
- Η προσήλωση στους στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξη των στόχων
- Ο μέσος άνθρωπος διδάσκεται κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητεί την υπευθυνότητα
- η ικανότητα να επιδειχθεί υψηλός βαθμός φαντασίας, ευφυίας και δημιουργικότητας στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων είναι ευρύτατα διαδεδομένη στον πληθυσμό
- στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας και επικοινωνίας οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται μόνο μερικώς

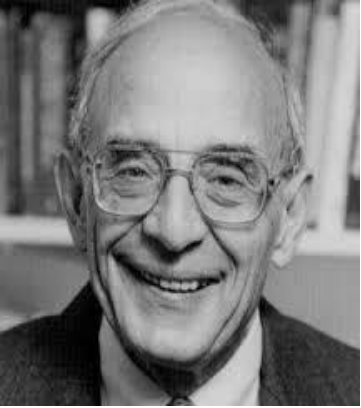
Θεωρία «Χ»

- Ο κοινός άνθρωπος αντιπαθεί άπο τη φύση του την εργασία και την αποφεύγει όταν του δίνεται η δυνατότητα
- Επειδή λοιπόν οι περισσότεροι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία πρέπει να εξαναγκάζονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρία προκειμένου να εργαστούν
- Ο μέσος άνθρωπος θέλει να κατευθύνεται, προτιμά να μην αναλαμβάνει ευθύνες και έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες



Chris Argyris

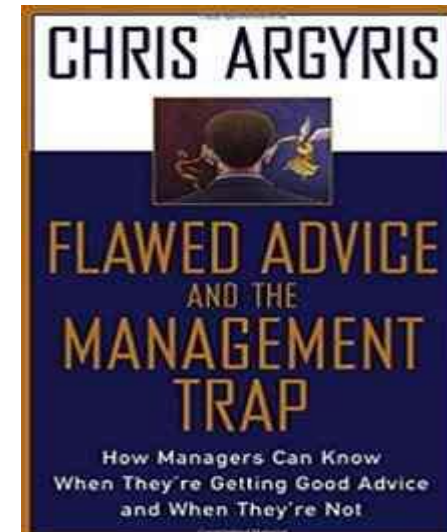
(ελληνοαμερικάνικος καθηγητής στο Harvard Business School)



(1923-2013)

οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων, όταν αναπτύσσουν οργανωτικά σχήματα, σχήματα ελέγχου και επίβλεψης υφισταμένων

Έργο του «**Personality and Organization: The conflict between the system and the individual**» (1957)



Κριτική

Η θεωρία των Συμπεριφοριστών συνέβαλε τα μέγιστα ώστε οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα

Όμως

- δεν δίνει πλήρεις απαντήσεις στο τι πραγματικά παρακινεί το άτομο
- δεν έλαβε υπόψη της το συχνά και έντονα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (1940-1950)

A) *Επιστήμη του Management*

κύριοι εκπρόσωποι: Simon, Von Neuman, Boulding

B) *Επιχειρησιακή Διοίκηση*

κύριοι εκπρόσωποι: Dantzig, Shannon, Kelley, Walker, Mihran

Γ) *Συστήματα Διοίκησης Πληροφοριών*

κύριοι εκπρόσωποι: Fugere, Laudon

Θεωρία των Επιχειρησιακών Ερευνητών 1/2

- Κατά τη διάρκεια του 2ου παγκοσμίου πολέμου δημιουργήθηκαν διεπιστημονικές ομάδες για να μελετήσουν τα πιθανά σενάρια και αποτελέσματα των πολεμικών επιχειρήσεων
- Χρησιμοποιήθηκαν αργότερα και στις επιχειρήσεις για να λύσουν κυρίως προβλήματα προγραμματισμού, ελέγχου και κόστους παραγωγής.

Οι τεχνικές αυτές χρησιμοποιούνται και σήμερα, ιδιαίτερα με τη βοήθεια των Η/Υ και αφορούν:

- την πρόβλεψη
- τον έλεγχο αποθεμάτων
- το γραμμικό και μη γραμμικό προγραμματισμό
- τη θεωρία ουρών αναμονής
- την προσομοίωση
- την ανάλυση νεκρού σημείου
- το βραχυχρόνιο προγραμματισμό

Η Θεωρία των Επιχειρησιακών Ερευνητών 2/2

Βήματα μεθόδου

- Παρατήρηση του συστήματος και καταγραφή του προβλήματος
- Διατύπωση ενός μαθηματικού υποδείγματος για την περιγραφή των σχέσεων των μεταβλητών
- Εξαγωγή συμπερασμάτων για το πώς θα συμπεριφερόταν το πραγματικό σύστημα, κάτω από ορισμένες συνθήκες
- Εκτέλεση πειραμάτων, για να διαπιστωθεί αν το σύστημα πράγματι συμπεριφέρεται με τον αναμενόμενο, από το μαθηματικό μοντέλο, τρόπο κάτω από ορισμένες κάθε φορά συνθήκες

Κριτική

- αδυνατεί να λάβει υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα
- θεωρεί σχετικά ως σταθερό το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ (1960-σήμερα) 1/2

A) Συστημική Θεωρία (System Theory)

κύριοι εκπρόσωποι: Bertalanffy, Katz – Kahn, Rosenzweig, Miller

B) Ενδεχομενική Θεωρία (Contingency Theory)

κύριοι εκπρόσωποι: Kindleberger, Woodward

Γ) Θεωρία Z (Theory Z)

κύριοι εκπρόσωποι: Ouchi

Δ) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

κύριοι εκπρόσωποι: Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa, Juran, Shewhart, Taguchi

E) Θεωρία των στρατηγικών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

κύριοι εκπρόσωποι: Porter

ΣΤ) Θεωρία της αξιοποίησης των συγκρούσεων

κύριοι εκπρόσωποι: Pascale

Z) Θεωρία της επιδίωξης του άριστου

κύριοι εκπρόσωποι: Peters, Waterman

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ (1960-σήμερα)

Η) Θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς

κύριοι εκπρόσωποι: Adair, Bennis

Θ) Θεωρία της ενδυνάμωσης

κύριοι εκπρόσωποι: Kanter

Ι) Θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου

κύριοι εκπρόσωποι: Schein

Κ) Θεωρία της αλυσίδας πελατών

κύριοι εκπρόσωποι: Schonberger

Λ) **Θεωρία του οργανισμού που μαθαίνει**

κύριοι εκπρόσωποι: Senge, Argyris, Schön

Θεωρία Συστημάτων

Σύστημα είναι ως συνδυασμός αλληλεπιδρούντων και αλληλεξαρτώμενων μερών, τα οποία λειτουργούν ως ένα σύνολο, για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος σκοπός.

- ανοιχτό ή κλειστό σύστημα
- υποσυστήματα
- η επιχείρηση ως κοινωνικοτεχνικό σύστημα

Χαρακτηριστικά συστημάτων

- **εντροπία:** πρόκειται για τη ροπή του συστήματος να αδυνατεί να αλληλεπιδράσει με το περιβάλλον, ιδιαίτερα δε να λαμβάνει εισροές από αυτό και να προσαρμόζεται στις αλλαγές, και έτσι να οδηγείται στο «μαρασμό» και την εξαφάνισή του.
- **συνεργία:** αφορά την ικανότητα του συστήματος να παράγει περισσότερο από το άθροισμα των υποσυστημάτων του λόγω της συνεργασίας και της αλληλεπίδρασης αυτών των υποσυστημάτων.

Θεωρία των Ενδεχόμενων Περιπτώσεων

Οι οργανισμοί, οι εργαζόμενοι και οι καταστάσεις διαφέρουν συνεπώς απαιτείται διαφορετικός τρόπος διοίκησης

Ο μάνατζερ πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν του τους παρακάτω παράγοντες για να διοικήσει αποτελεσματικά την επιχείρηση

- αντικείμενο εργασιών
- ιδιαίτερο εξωτερικό περιβάλλον
- ιδιαίτερο εσωτερικό κοινωνικό περιβάλλον
- συστήματα οργάνωσης και ανταμοιβών
- καθεστώς ιδιοκτησίας

Διαφορετικό σύστημα διοίκησης για **μηχανιστικούς (mechanistic)** οργανισμούς –στους οποίους εκτελείται έργο ρουτίνας-και για **οργανικούς (organic)** –στους οποίους οι αλλαγές είναι συχνές

IF ... THEN

Θεωρία Z

Οuchi (1981) πρότεινε έναν συνδυασμό των καλύτερων εφαρμοζόμενων πρακτικών στην Ιαπωνία (TYPE J) και την Αμερική (TYPE A) που τον ονομάζει Type Z

ΤΥΠΟΣ Α (Αμερικάνικος)

Βραχυπρόθεσμη απασχόληση

Ατομική λήψη αποφάσεων

Ατομική ευθύνη

Ταχεία αξιολόγηση & εξέλιξη

Ρητός και τυπικός έλεγχος

Προδιαγεγραμμένη σταδιοδρομία
(κατά ειδικότητα)

Ενδιαφέρον για συγκεκριμένο-
ορισμένο τομέα-τμήμα,
διαδικασία

ΤΥΠΟΣ Z (Τροποποιημένος Αμερικάνικος)

Μακροπρόθεσμη απασχόληση

Συναινετική λήψη αποφάσεων

Ατομική ευθύνη

Βραδεία αξιολόγηση και εξέλιξη

Ανεπίσημος έλεγχος με τυπικά
μέτρα

Σχετική προδιαγεγραμμένη
σταδιοδρομία

Ολιστικό ενδιαφέρον (για την
επιχείρηση και τον εργαζόμενο)

ΤΥΠΟΣ J (Ιαπωνικός)

Ισόβια απασχόληση

Συναινετική λήψη αποφάσεων

Συλλογική ευθύνη

Βραδεία αξιολόγηση και εξέλιξη

Ανεπίσημος έλεγχος

Μη προδιαγεγραμμένη
σταδιοδρομία (κατά ειδικότητα)

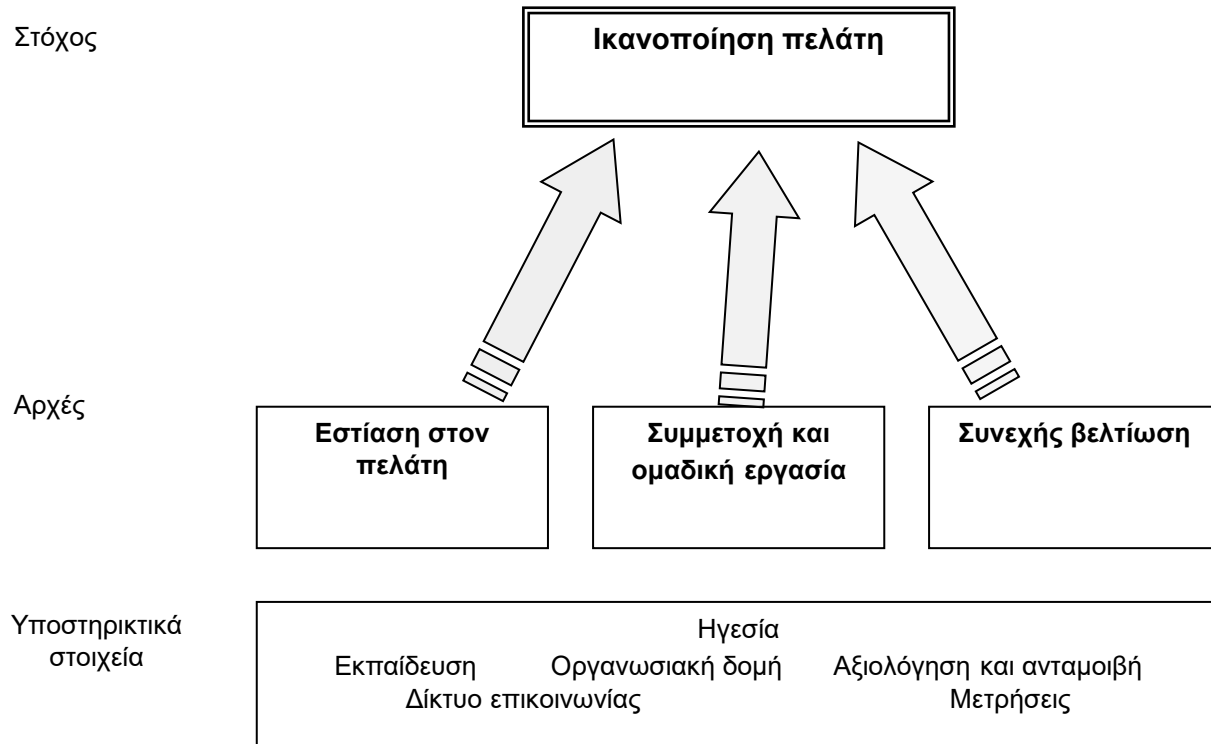
Ολιστικό ενδιαφέρον

Θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ ξεκίνησε από την Ιαπωνία και είχε παγκόσμια απήχηση, επηρεάζοντας τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων της Ευρώπης, των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ασίας. Με χρονική υστέρηση τριάντα περίπου χρόνων από τη διατύπωση των αρχών της ΔΟΠ, η πλειονότητα των επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ευρώπης ξεκίνησαν να θέτουν την ποιότητα ως πρωταρχικό μέλημά τους προκειμένου να ανταποκριθούν τόσο στις προκλήσεις των ανταγωνιστών τους κυρίως των Ιαπώνων, όσο και στις απαιτήσεις των πελατών τους, οι οποίοι άρχισαν να αναγνωρίζουν τα ποιοτικά προϊόντα και να τα προτιμούν.

Πηγή	Ορισμός
Oakland, 1989, pp. 2-3	είναι μια προσέγγιση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της προσαρμοστικότητας μιας επιχείρησης στο σύνολό της, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της.
Mehra et al., 2001, p.871	είναι μια στρατηγική διοίκησης βασισμένη στην ποιότητα που την προωθεί σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης μέσω ενός ισχυρού προσανατολισμού στον πελάτη και στο περιβάλλον.

Στόχος, αρχές και υποστηρικτικά στοιχεία ΔΟΠ

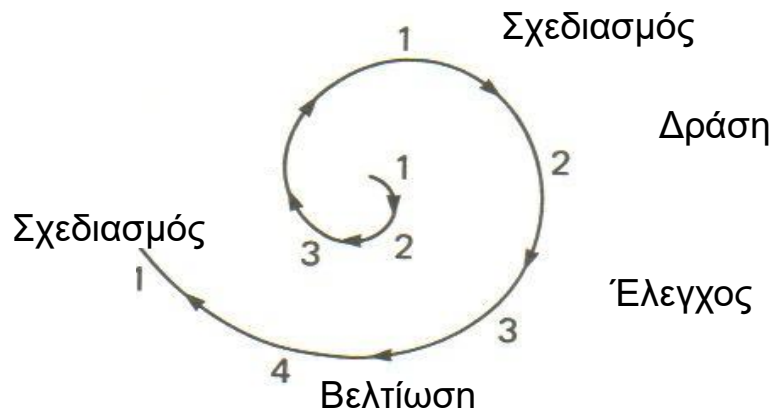


(Tenner and DeToro, 1994, p.32)

Τα 14 σημεία του Deming

1. Δημιουργία και κοινοποίηση των στόχων ποιότητας της επιχείρησης και έμπρακτη δέσμευση της διοίκησης στους στόχους αυτούς
2. Δέσμευση της διοίκησης στη νέα φιλοσοφία που εστιάζει στην εκπαίδευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων και όχι στο συνεχή έλεγχο τους
3. Ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση και παραγωγή του προϊόντος και μείωση της εξάρτησής της από τον τελικό έλεγχο του προϊόντος
4. Βελτίωση της διαδικασίας προμηθειών με αποκλειστικές μακροχρόνιες συνεργασίες και πολλαπλά κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών με τη χρήση μεθόδων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου
6. Συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης στη θέση εργασίας τους
7. Αποτελεσματικότερη ηγεσία
8. Εξάλειψη αισθήματος φόβου από τους εργαζομένους
9. Κατάργηση των εμποδίων και ελεύθερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων
10. Αποφυγή της χρήσης συνθημάτων και άλλου είδους προτροπών για την παρακίνηση των εργαζομένων όταν αυτά είναι ανέφικτα
11. Αποφυγή των ποσοτικών στόχων και των προτύπων εργασίας
12. Απομάκρυνση των αιτιών που κάνουν τον εργαζόμενο να μην αισθάνεται περήφανος για την εργασία του
13. Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτο-βελτίωσης των εργαζομένων
14. Ανάληψη δράσης από τη διοίκηση για την υλοποίηση της νέας φιλοσοφίας με την αποδοχή όλων των ανωτέρω σημείων


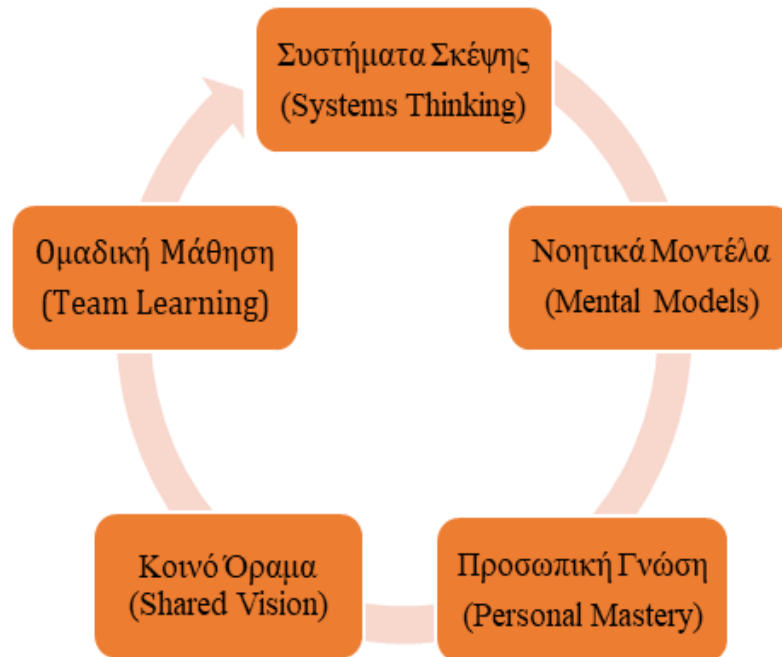
Ο κύκλος του Deming



Οργανισμός Μάθησης

Ως Οργανισμός Μάθησης ορίζεται «ο οργανισμός που οι άνθρωποι του συνεχώς επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητα τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που θέλουν όπου νέα, διευρυμένα πρότυπα σκέψης αναπτύσσονται, όπου η συλλογική σκέψη είναι ελεύθερη και όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς πως να μαθαίνουν μαζί»

(Senge, 1990, p. 3)



“A learning organization is a group of people who are continually enhancing their capabilities to create what they want to create.”
- Peter M. Senge

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site: <https://www.youtube.com/watch?v=vc2ruCErTok> και να παρακολουθήσουν μια συνέντευξη του Peter Senge για τους οργανισμούς μάθησης.