

## Βασικές Έννοιες και Ορισμοί στο Μάνατζμεντ

### 1.1. Εισαγωγή

Από την εποχή που οι άνθρωποι χρειάστηκαν να οργανωθούν σε ομάδες, ώστε μέσω της συλλογικής προσπάθειας να παραγάγουν τα απαιτούμενα προϊόντα και υπηρεσίες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, γεννήθηκε και η ανάγκη για μάνατζμεντ. Δηλαδή, αρκετές χιλιάδες χρόνια πριν, διαπιστώθηκε πως οποιοδήποτε σύνολο ανθρώπων για να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους/αποτελέσματα θα πρέπει, χρησιμοποιώντας τους συντελεστές παραγωγής, να συντονισθεί ως προς αυτούς τους στόχους, σε συγκεκριμένο χρόνο, με ανάλογη οργάνωση και να ελέγξει ότι το αποτέλεσμα θα επιτευχθεί.

Αυτός ο συντονισμός δεν είναι τίποτα άλλο παρά συγκεκριμένες εν σειρά ενέργειες, δηλαδή μια διαδικασία. Η διαδικασία αυτή (πρέπει) να γίνεται έτσι ώστε να επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα-στόχοι οποιασδήποτε οργάνωσης ανθρώπων, τα επιδιώκει (π.χ. βιομηχανική επιχείρηση, πανεπιστήμιο, νοσοκομείο, κ.ο.κ.). Τα αποτελέσματα θα προκύψουν προφανώς από την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής ή διαφορετικά των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν, όπως είναι οι ανθρώπινοι πόροι (εργαζόμενοι), οι φυσικοί, οι οικονομικοί (κεφάλαιο) και για τη σημερινή εποχή οι πληροφοριακοί (πληροφορίες).

## 1.2. Ορισμός του μάνατζμεντ

Ως μάνατζμεντ λοιπόν ορίζεται ένα σύνολο ενεργειών (ή λειτουργιών)<sup>1</sup>, όπως: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση-ηγεσία και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (π.χ. επιχείρηση) με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Αρκετοί θεωρητικοί και επαγγελματίες του μάνατζμεντ δίνουν έμφαση στον καθοριστικό ρόλο των εργαζομένων για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και άρα στην ευθύνη και τις απαιτούμενες ικανότητες του μάνατζερ να "χειρισθεί" αυτούς τους ανθρώπους. Κατ' αυτούς *μάνατζμεντ είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω των (άλλων) ανθρώπων* (Stewart, 1967; Drucker, 1974; Koontz, Donell, 1989)<sup>2</sup>.

Στις επιχειρήσεις και σε κάθε άλλη οργάνωση, ανεξαρτήτως μεγέθους και αντικειμένου δραστηριοτήτων, οι παραπάνω ενέργειες γίνονται (ή θα πρέπει να γίνονται) από εξειδικευμένα άτομα τα οποία εφαρμόζουν συγκεκριμένες γνώσεις-αρχές-αξιώματα (επιστήμη του μάνατζμεντ) με τον τρόπο και στην έκταση που αυτά κρίνουν κάθε φορά κατάλληλο (τέχνη του μάνατζμεντ). Αυτά τα άτομα βρίσκονται σε θεσμοθετημένες θέσεις εξουσίας (π.χ. Διευθυντής, Τομεάρχης), λαμβάνουν αποφάσεις και δίνουν εντολές σε άλλους για την εκτέλεση εργασιών. Το σύνολο αυτών των ατόμων αποτελούν το μάνατζμεντ (Διοίκηση) της επιχείρησης και αποκαλούνται στελέχη ή μάνατζερ. Ο P. Drucker (μέγας θεωρητικός του μάνατζμεντ) υποστηρίζει ότι "υπάρχουν πολύ λίγες διαφορές ανάμεσα στο μάνατζμεντ μιας υπεράπολης, στο μάνατζμεντ ενός νοσοκομείου, στο μάνατζμεντ ενός πανεπιστημίου, στο μάνατζμεντ ενός ερευνητικού εργαστηρίου, στο μάνατζμεντ ενός σωματείου ή στο μάνατζμεντ κάποιας κρατικής υπηρεσίας"<sup>3</sup>. Συνοπτικά οι ενέργειες/λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι:

1. Λειτουργία: εκ του σύνθετου ρήματος "λειτουργώ" (λήϊον-λαός και έργον) και γενικώς σημαίνει εκτέλεση έργου ή και το σκοπό για τον οποίο υφίσταται κάτι. Στην ορολογία της επιστήμης του μάνατζμεντ ο όρος λειτουργία χρησιμοποιείται περισσότερο ως μετάφραση της αγγλικής λέξης function.
2. α) Stewart, R., (1967), *Managers and their jobs*, MacMillan, London.  
β) Drucker, P., (1974), *Management tasks, responsibilities, practices*, Harper and Row, NY.  
γ) Koontz, H., Donnell, C.O., (1989), *Principles of Management*, 4th ed Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.
3. Βλέπε σχετική αναφορά στο κεφάλαιο 2.1, Συνοπτική Ιστορία του Μάνατζμεντ (σελ. 47).

### 1.3. Λειτουργίες του μάνατζμεντ

**Προγραμματισμός:** Λειτουργία καθορισμού στόχων και διαμόρφωσης σχεδίων δράσης για την επίτευξη τους, λαμβανομένων υπόψη των περιορισμών και ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον-εσωτερικό και εξωτερικό- της επιχείρησης

**Οργάνωση:** Λειτουργία καταμερισμού εργασίας, κατανομής (υλικών ) πόρων, ανάθεσης εργασιών σε άτομα και καθορισμού των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης.

**Διεύθυνση-Ηγεσία:** Λειτουργία για την κατεύθυνση και επίβλεψη των εργαζομένων και επηρεασμού της συμπεριφοράς τους μέσω συστημάτων και διαδικασιών παρακίνησης, επικοινωνίας, διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας και εργασιακού κλίματος και διευθέτησης συγκρούσεων.

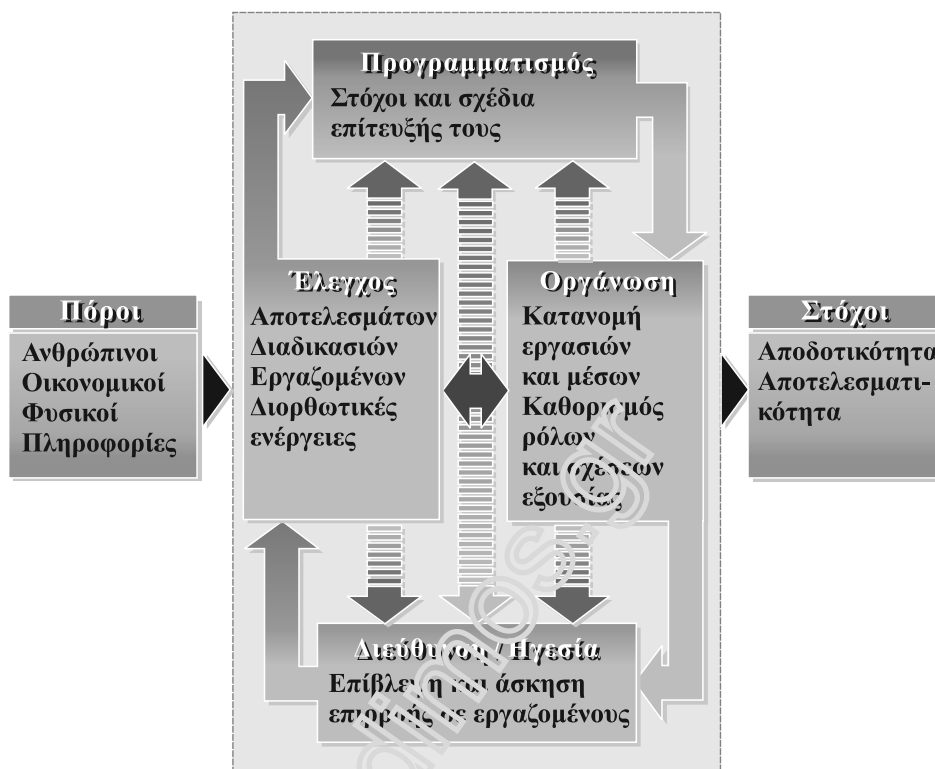
**Έλεγχος:** Λειτουργία για τον έλεγχο αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων για τη διαπίστωση του βαθμού επίτευξης των προγραμματισθέντων και την ανάληψη διορθωτικών δράσεων (Σχήμα 1.1.).

Η ανωτέρω σειρά των λειτουργιών είναι συμβατική και με κανένα τρόπο δεν δηλώνει ότι το στέλεχος θα τις εκτελεί πάντα με αυτή τη σειρά (με την έννοια ότι αφού εκτελέσει την τρίτη π.χ. δεν ασχολείται με την πρώτη ή τη δεύτερη). Αυτό ίσως είναι αληθές για το ξεκίνημα μιας επιχείρησης ή μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Είναι όμως πολύ πιθανό και συμβαίνει στην πράξη το στέλεχος, σε μια επιχείρηση ή τμήμα αυτής που ήδη λειτουργεί, όταν αναλαμβάνει τα καθήκοντά του ή όταν αυτό κρίνει σκόπιμο να "ξεκινήσει" από την οργάνωση ή από τον έλεγχο και να ακολουθήσει τη συμβατική σειρά ή να δώσει ιδιαίτερο βάρος για κάποιο διάστημα σε μια από αυτές. Εξάλλου, όπως είναι ευνόητο, η μια λειτουργία επηρεάζει την άλλη και δημιουργεί τις προϋποθέσεις ή αιτίες για να ασχοληθεί το στέλεχος λιγότερο ή περισσότερο με αυτήν. Στο Σχήμα 1.1. αυτό σημειώνεται με τις διακεκομμένες γραμμές. Για παράδειγμα, μια άρτια οργάνωση ενός τμήματος θα απαιτήσει ίσως λιγότερη ενασχόληση του μάνατζερ με τον έλεγχο ή ένας πλήρης και ακριβής προγραμματισμός θα διευκολύνει τη λειτουργία της οργάνωσης και του ελέγχου. Ακόμη, στη διοικητική πρακτική είναι σύνηθες ο μάνατζερ να ασχολείται "ταυτοχρόνως" με περισσότερες από μια ή και με όλες τις λειτουργίες.

Στόχος, λοιπόν, της διοίκησης της κάθε επιχείρησης ή τμήματος αυτής είναι να εξεσφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της,

## Σχήμα 1.1.

## Λειτουργίες και διαδικασία του μανάτζμεντ



Πηγή: Daft, R., (2006), The New Era of Management, Int. edition, Thomson, South Western, UK, σελ. 9 (τροποποιημένο).

δηλαδή, αφενός να επιτυγχάνονται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, αφετέρου αυτό να γίνεται με αποδοτικό τρόπο (δηλαδή να συμφέρει).

Στη σημερινή εποχή, στην οποία η απόκτηση ή και η χρήση των πόρων (εισροών) κοστίζει (λόγω σπανιότητας τους και υψηλής ζήτησης), κάθε επιχείρηση θα πρέπει να "βγάλει" το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους πόρους που χρησιμοποιεί. Αυτό λέγεται *αποδοτικότητα* (*efficiency*) και εκφράζεται ως σχέση εκροών/εισροών. Έτσι, αν μια επιχείρηση με την ίδια ποσότητα εισροών, παράγει περισσότερες μονάδες εκροής, σε σχέση π.χ. με πέρυσι, τότε αυτή έχει αυξήσει την αποδοτικότητά της. Η απόδοσή της είναι μεγαλύτερη.

Η *αποτελεσματικότητα* είναι το δεύτερο ζητούμενο για κάθε επιχείρηση ή τμήμα αυτής ή ακόμη και για μια μεμονωμένη ενέργεια, ορίζεται δε ως ο βαθμός επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων. Δηλαδή είναι ένα μέτρο που δείχνει αν

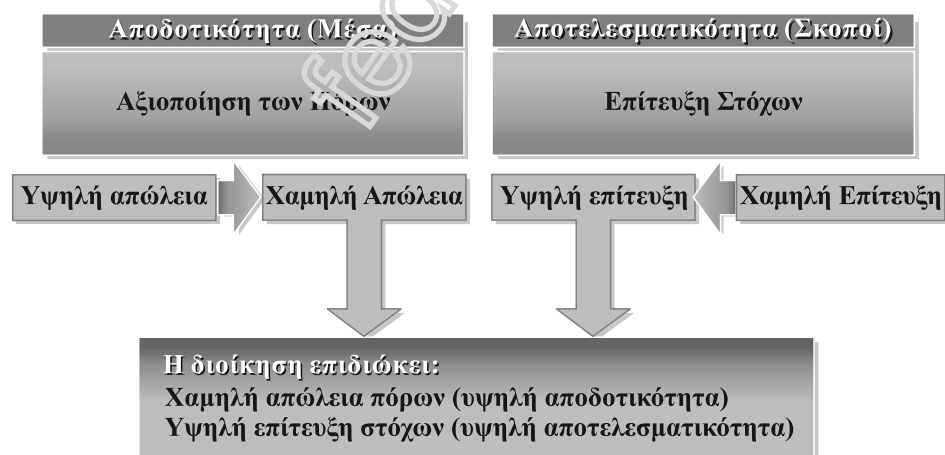
οι μάνατζερ "κάνουν τα σωστά πράγματα". Έτσι, λίγη σημασία έχει αν μια επιχείρηση είναι αποδοτική ως προς την αξιοποίηση των πόρων της, αλλά τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει δεν είναι αυτά τα οποία επιδιώκει.

Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματική όταν επιτυγχάνει τους στόχους της σε ανάλογο βαθμό. Αν δεν τους επιτυγχάνει είτε γιατί τέθηκαν λάθος στόχοι, είτε γιατί το σχέδιο δράσης δεν ήταν κατάλληλο, είτε διότι δεν υλοποιήθηκε ακριβώς, είτε διότι οι ανταγωνιστές της έδρασαν καλύτερα, τότε η επιχείρηση αυτή είναι αναποτελεσματική.

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι αποδοτική αλλά όχι αποτελεσματική (π.χ. χαμηλό κόστος παραγωγής, αλλά λίγες πωλήσεις) ή να είναι αποτελεσματική αλλά όχι αποδοτική (π.χ. υψηλό μερίδιο και υψηλές πωλήσεις αλλά ελάχιστο περιθώριο κέρδους λόγω υψηλού κόστους μάρκετινγκ).

Η βιωσιμότητα και η επιτυχία της κάθε επιχείρησης μακροχρονίως εξαρτάται από το συνδυασμό αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, στο υψηλότερο δυνατό σημείο ισορροπίας. Στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων κάθε επιχείρηση είναι σε κάποιο βαθμό μη αποτελεσματική και μη αποδοτική. Κύρια ευθύνη λοιπόν των μάνατζερ είναι να επιτύχουν υψηλή απόδοση, συνδυάζοντας αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (Σχήμα 1.2.)

**Σχήμα 1.2. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στο μάνατζμεντ**



Πηγή: Robbins, S., Coulter, M., (2005), Management, 8th edition, Houghton Mifflin, NY, σελ. 8.

## 1.4. Κατηγορίες μάνατζερ

Ανάλογα με τη σκοπιά που θεωρεί κανείς το μάνατζερ και το έργο που επιτελεί δίνεται έμφαση στην ευθύνη ή στο ρόλο αυτού. Έτσι, άλλοι θεωρούν ότι πρωταρχικός ρόλος του μάνατζερ είναι να είναι διαμορφωτής και διαχειριστής των κοινών αξιών μέσα στην επιχείρηση και ότι έχει την κύρια ευθύνη να συνδέει τους στόχους της τυπικής οργάνωσης με εκείνους των άτυπων ομάδων εργαζομένων (Ch. Barnard)<sup>4</sup>. Άλλοι, όπως ο P. Drucker, θεωρούν πως έργο του μάνατζερ είναι "να εκπληρώνει το συγκεκριμένο σκοπό και την αποστολή της οργάνωσης, να καθιστά την εργασία παραγωγική και τον εργαζόμενο ικανό να υλοποιεί επιτεύγματα, να αντιμετωπίζει κοινωνικές αλλαγές και να έχει κοινωνική ευθύνη"<sup>5</sup>, ενώ ο H. Fayol ως μάνατζερ ορίζει αυτόν ο οποίος προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει<sup>6</sup>. Κατά τον R. Pascale το έργο του μάνατζερ είναι ένα έργο δημιουργίας και καταστροφής προτύπων και εισαγωγής της αλλαγής<sup>7</sup>, ενώ κατά τον H. Mintzberg είναι αυτός ο οποίος λαμβάνει αποφάσεις για την αξιοποίηση των πόρων και την καλή λειτουργία των θεσμών (π.χ. επιχείρηση)<sup>8</sup>. Ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ F. Taylor θεωρεί πως ο κύριος στόχος του μάνατζμεντ –και κατ' επέκταση η ευθύνη του μάνατζερ– είναι να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ευημερία για τον εργοδότη, σε συνδυασμό με τη μέγιστη δυνατή ευημερία του κάθε εργαζομένου<sup>9</sup>.

Για τον μάνατζερ έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί, όπως:

- Αυτός ο οποίος οργανώνει την εργασία και διευθύνει την ολοκλήρωσή της μέσω των υπηρεσιών άλλων.
- Αυτός ο οποίος έχει την εξουσία και την ευθύνη για τη μετατροπή πολιτικών και προγραμμάτων σε αποτελεσματική δράση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- Αυτός ο οποίος έχει υφισταμένους και λαμβάνει αποφάσεις.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι *μάνατζερ είναι το άτομο-μέλος μιας οργανωμένης ομάδας το οποίο έχει την εξουσία και ευθύνη να προβαίνει σε συγκεκριμένες (διοικητικές) ενέργειες, για την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της*. Είναι αυτός, δηλαδή, ο οποίος ασκεί διοίκηση και

4. Βλέπε σχετική αναφορά στο κεφάλαιο 2.1.

5. ομοίως, ό.π.

6. ομοίως, ό.π.

7. ομοίως, ό.π.

8. ομοίως, ό.π.

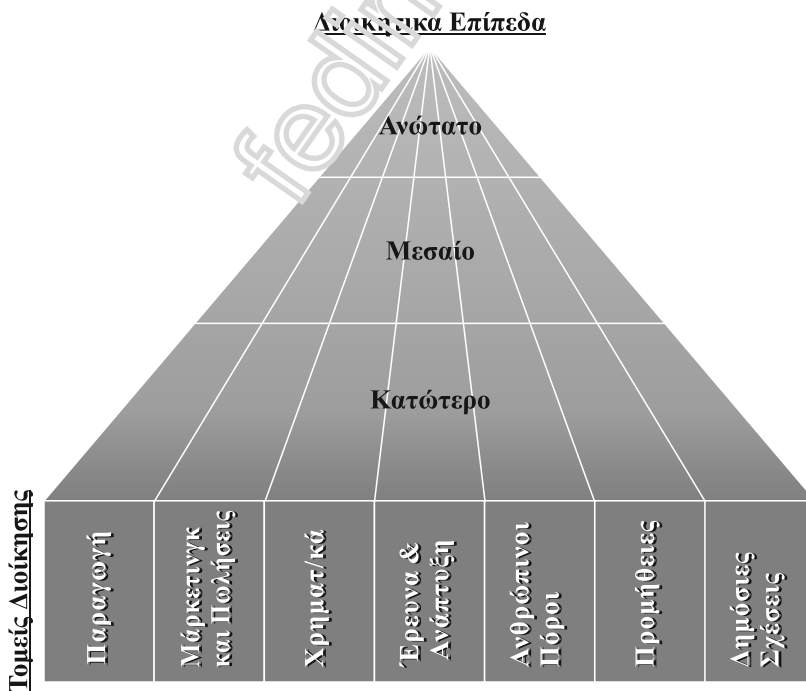
9. ομοίως, ό.π.

α) έχει υφισταμένους, β) έχει δικαίωμα εντολών (εξουσία) και λήψης αποφάσεων για το συντονισμό και την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής και γ) έχει την ευθύνη για συγκεκριμένες δραστηριότητες και αποτελέσματα άλλων.

Είναι λογικό ότι για να διοικηθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει το όλο διοικητικό έργο να κατανεμηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εφικτή και αποτελεσματική η εκτέλεσή του. Έτσι, δημιουργείται μια ιεραρχία διοίκησης (Δομή) με μορφή πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω, με φθίνοντα βαθμό εξουσίας και ευθύνης. Σ' αυτή την κάθετη δομή εξουσίας δημιουργούνται τρία τουλάχιστον βασικά διοικητικά επίπεδα: Το ανώτατο, το μεσαίο και το κατώτερο (Σχήμα 1.3.).

Το ανώτατο επίπεδο μάνατζμεντ ή τα *ανώτατα στελέχη* βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και είναι υπεύθυνα για όλη την επιχείρηση. Διαμορφώνουν και υλοποιούν τη στρατηγική τους, θέτουν μακροχρόνιους στόχους, αναπτύσσουν πολιτική, παρατηρούν το εξωτερικό περιβάλλον και αναπτύσσουν ανάλογες στρατηγικές. Είναι τα στελέχη τα οποία την αντιπροσωπεύουν

Σχήμα 1.3. Διοικητικά επίπεδα και τομείς διοίκησης



και προς τα "έξω". Συνήθως φέρουν τους τίτλους: Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος, Γενικός Διευθυντής.

Τα *μεσαία στελέχη* βρίσκονται, σχηματικά, στο μέσον της διοικητικής πυραμίδας, εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης στο πεδίο αρμοδιότητάς τους, είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση μεσοχρόνιων σχεδίων δράσης και την επίτευξη των ανάλογων στόχων. Ακόμη, είναι υπεύθυνα για τη διεύθυνση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των κατώτερων στελεχών. Συνήθως φέρουν τους τίτλους: Διευθυντής (π.χ. παραγωγής, πωλήσεων), Υποδιευθυντής, Τμηματάρχης.

Τα *κατώτερα στελέχη* είναι τα άτομα τα οποία είναι άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγή/παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Επιβλέπουν και συντονίζουν τους εργαζομένους που κάνουν απλώς εκτελεστική εργασία. Σ' αυτά σταματά ή εξαντλείται το δικαίωμα λήψης απόφασης και εντολών. Οι τίτλοι που συνήθως φέρουν είναι: εργοδηγός, επιβλέπων, τομεάρχης.

Μια ακόμη διάκριση των στελεχών, εκτός από το επίπεδο ιεραρχίας, είναι με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης για τις οποίες είναι υπεύθυνα, π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, διανομή, κ.λπ. ή και με βάση την άμεση ή έμμεση σχέση τους με την παραγωγή προϊόντων ή παροχή των υπηρεσιών. Έτσι, διακρίνονται σε:

**Λειτουργικά στελέχη:** Είναι υπεύθυνα για τους εργαζομένους οι οποίοι εκτελούν όμοιες ή παρόμοιες εργασίες, δηλαδή μια λειτουργία, όπως είναι η παραγωγή ή η πώληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος, το τμήμα Μάρκετινγκ, το τεχνικό τμήμα, το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, το τμήμα κοστολόγησης, κ.ο.κ. Τα στελέχη αυτά έχουν συγκεκριμένη και συνήθως υψηλή εξειδίκευση.

**Γενικά στελέχη:** Έχουν την ευθύνη για όλες τις λειτουργίες μιας ολόκληρης μονάδας της επιχείρησης, ή ενός καταστήματος (π.χ. τραπεζής ή Super Market) ή για ολόκληρη την επιχείρηση. Για παράδειγμα, γενικός διευθυντής οικονομικών ή και διοικητικών υπηρεσιών, γενικός διευθυντής παραγωγής, γενικός διευθυντής ασφαλειών ζωής, γενικός διευθυντής επιθεώρησης, διευθυντής αστυνομικού τμήματος κ.ο.κ.

**Γραμμικά στελέχη:** Είναι υπεύθυνα για όσους εργάζονται στα τμήματα που παράγουν το προϊόν ή παρέχουν την υπηρεσία. Τα στελέχη αυτά "ανήκουν" στη γραμμή εξουσίας και η δραστηριότητα των υφισταμένων τους συμβάλλει άμεσα στην παραγωγή του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας. Τέτοια στελέχη π.χ. είναι ο διευθυντής παραγωγής, ο επιβλέπων στη γραμμή συναρμολόγησης, ο υπεύθυνος πωλήσεων, ο υπεύθυνος προϊόντων, ο υπεύθυνος υποδοχής πελατών κ.λπ.



**Επιτελικά στελέχη:** Είναι τα στελέχη τα οποία προϊστανται των υποστηρικτικών ή επιτελικών τμημάτων της επιχείρησης. Τα τμήματα αυτά συμβάλλουν έμμεσα στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, βοηθώντας τα γραμμικά στελέχη να επιτελέσουν καλύτερα το έργο τους. Τέτοια στελέχη είναι οι υπεύθυνοι της νομικής υπηρεσίας, της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, της έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων, του τμήματος ελέγχου ποιότητας, κ.λπ.

**Υπεύθυνοι ειδικού έργου (project managers):** Τα στελέχη αυτά προϊστανται μιας ομάδας εργαζομένων η οποία συστήθηκε για την εκτέλεση ενός ειδικού έργου. Τόσο το στέλεχος αυτό όσο και η ειδική ομάδα έχουν προσωρινό χαρακτήρα, αφού η αποστολή τους σταματά με την ολοκλήρωση του έργου. Τέτοια στελέχη είναι π.χ. ο project manager για την ανάπτυξη-παραγωγή ενός νέου προϊόντος, ο υπεύθυνος για τη διάθεση των εισιτηρίων των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη και εγκατάσταση ενός συστήματος πληροφοριών, ο υπεύθυνος για την κατασκευή της γραμμής Μοναστηράκι-Ομόνοια του Μετρό.

## 1.5. Ρόλοι του μάνατζερ

Κατά την άσκηση των καθηκόντων του ο μάνατζερ είναι αναγκαίο να υποδυθεί κάποιους ρόλους, να επιδείξει δηλαδή συγκεκριμένες συμπεριφορές, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Ο Henry Mintzberg το 1973<sup>10</sup>, βασιζόμενος στη μελέτη της πρωτοπόρου για το θέμα αυτό Rosemary Stewart (1967)<sup>11</sup>, μέσα από εκτεταμένη παρατήρηση για το τι έκαναν 5 ανώτατα στελέχη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δέκα είναι οι σημαντικότεροι ρόλοι που υποδύεται ένα στέλεχος. Τους ρόλους αυτούς κατέταξε σε τρεις κατηγορίες: α) τους διαπροσωπι-

10. α) Mintzberg, H., (1973), The nature of managerial work, Harper and Row, N.Y., σελ. 92-93.

β) Mintzberg, H., (1994), Rounding out the managers job, Sloan Management Review, σελ. 11-26.

γ) Kurke, L.B., & Aldrich, H.E., (1983), Mintzberg was right: a replication and extension of The Nature of Managerial Work, Management Science, 29, σελ. 975-984.

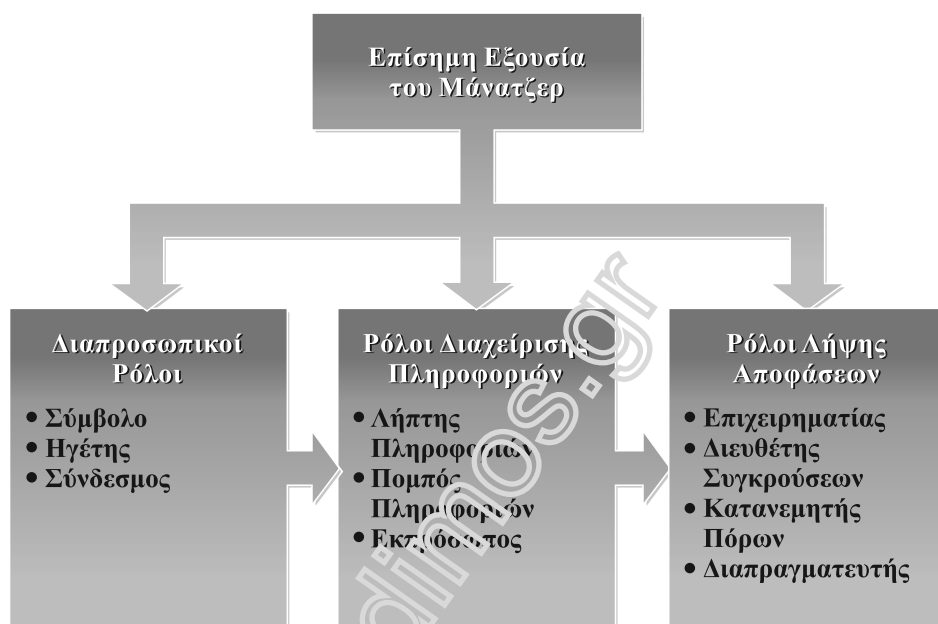
δ) Hales, C.P., (1986), What do managers Do? A critical review of the evidence, Journal of Management Studies, 23, σελ. 88-115.

11. Stewart, R., (1967), Managers and their jobs, ό.π.

κούς, τους ρόλους διαχείρισης πληροφοριών και τους ρόλους λήψης αποφάσεων (Σχήμα 1.4.).

Σχήμα 1.4.

Οι ρόλοι του μάνατζερ



Πηγή: Mintzberg, H., (1973), ο.π.

Τόσο οι δύο εν λόγω ερευνητές όσο και άλλοι μελετητές<sup>12</sup> υποστηρίζουν πως ο χρόνος που αφιερώνει κάθε στέλεχος σε καθέναν από αυτούς τους ρόλους (στην ουσία σε κάθε διοικητική λειτουργία) διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εξουσίας στο οποίο ευρίσκεται, το μέγεθος της επιχείρησης ή οργανικής μονάδας που διευθύνει, τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και από τη φύση της εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνος. Οι ρόλοι αυτοί όμως είναι κοινοί (ή θα πρέπει να είναι) για όλα τα στελέχη.

Οι διαπροσωπικοί ρόλοι αφορούν τις σχέσεις του μάνατζερ σε διαπροσωπικό επίπεδο, με ανθρώπους μέσα και έξω από την επιχείρηση ή τη μονάδα την οποία διευθύνει. Έτσι, ο μάνατζερ συμπεριφέρεται ως "σύμβολο" όταν εκτελεί

12. Martinko, J.M. & Gardner, L.W., (1990), Structured observation of managerial work: a replication and synthesis, Journal of Management Studies, Vol. 27, no 3, σελ. 329-357.

τελετουργικούς ρόλους, όπως το να βγάζει λόγους, να δέχεται επισήμους, να παρακάθεται σε γεύματα και δείπνα, να παρίσταται σε διάφορες εκδηλώσεις κ.λπ. Οι σχέσεις με τους συνεργάτες του, από το να τους επιλέγει, να τους προσλαμβάνει έως να τους εκπαιδεύει και να τους παρακινεί καθορίζουν το ρόλο του "ηγέτη". Είναι σημαντικό όμως για το μάνατζερ να αναπτύσσει δίκτυο προσωπικών σχέσεων, μέσα και έξω από την επιχείρηση και εκτός της τυπικής γραμμής εξουσίας στην οποία ανήκει. Αυτά συνθέτουν το ρόλο του ως "συνδέσμου".

Η επικοινωνία είναι η δουλειά του μάνατζερ, υποστηρίζει ο Mintzberg. Η δημιουργία μιας τράπεζας πληροφοριών και η επεξεργασία τους απαιτεί από το μάνατζερ να συγκεντρώνει πληροφορίες (λήπτης πληροφοριών) για το τι συμβαίνει ή πρόκειται να συμβεί εντός και εκτός της μονάδας την οποία διευθύνει. Ως πομπός πληροφοριών ο μάνατζερ παρέχει πληροφορίες στους συνεργάτες του για οτιδήποτε αφορά την εκτέλεση και τα αποτελέσματα του έργου τους και όλης της μονάδας, ενώ είναι αρκετές οι περιπτώσεις κατά τις οποίες θα εκπροσωπήσει δημόσια τη μονάδα του και τους υφιστάμενούς του.

Οι ρόλοι λήψης απόφασης είναι πιο σημαντικοί για το στέλεχος. Θα πρέπει να υποδυθεί τον επιχειρηματία για να βελτιώσει τα αποτελέσματα, να προσαρμόσει τα πράγματα στα δεδομένα, να αντιμετωπίσει καταστάσεις, να αναλάβει πρωτοβουλίες. Ως "καταναεκτήης" ο μάνατζερ αποφασίζει πώς θα καταναείμει τους πόρους και πώς θα γίνει η καλύτερη αξιοποίησή τους, ενώ σημαντική είναι η απόφαση που πρέπει να πάρει για το πώς θα καταναείμει το χρόνο του.

Οι συγκρούσεις και διαφορές οι οποίες ανακύπτουν, τόσο μέσα στη μονάδα του –π.χ. μεταξύ υφισταμένων του– όσο και εκτός αυτής, π.χ. με προμηθευτές, απαιτούν από το μάνατζερ να συμπεριφερθεί ως "διευθέτης" αυτών των διαφορών. Ως "διαπραγματευτής" είναι υπεύθυνος να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες αφορούν άλλα άτομα, όπως π.χ. στην περίπτωση ενός συμβολαίου πώλησης ή αγοράς, την αντιμετώπιση μιας απεργίας κ.λπ.

Όλοι οι παραπάνω ρόλοι και το πώς κάθε μάνατζερ ανταποκρίνεται σε αυτούς οδήγησαν τον Mintzberg να υποστηρίξει πως το μάνατζμεντ είναι περισσότερο τέχνη και λιγότερο επιστήμη. Στην πράξη, λέει ο Mintzberg, πολύ συχνά, ο μάνατζερ δεν είναι ο διευθυντής της ορχήστρας (όπως τον αποκαλεί ο Drucker), αλλά αυτός ο οποίος είναι αναγκασμένος να αφιερώνει μεγάλο μέρος του χρόνου του ανταποκρινόμενος σε προβλήματα υψηλής πίεσης.

## 1.6. Διοικητικές ικανότητες

Για να εκτελέσει αποτελεσματικά τις λειτουργίες του μανάτζμεντ το στέλεχος, οποιουδήποτε διοικητικού επιπέδου και ειδικευσης, πρέπει να έχει συγκεκριμένες διοικητικές ικανότητες<sup>13</sup>. Κατά τον R. Katz (1974)<sup>14</sup> οι ικανότητες αυτές είναι: Αντιληπτικές, Ανθρωπίνων (ή Διαπροσωπικών) Σχέσεων και Τεχνικές.

Η *αντιληπτική ικανότητα* (ή *ικανότητα σφαιρικής θεώρησης*) είναι κυρίως νοητική ικανότητα και σχετίζεται με την ικανότητα του στελέχους να αντιλαμβάνεται το σύνολο της επιχείρησης, ή της οργανικής μονάδας που διευθύνει. Πώς αυτή αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον, με τα υποσυστήματά της και πώς σχετίζεται με τις άλλες μονάδες του ομίλου π.χ. ή με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης; Χρειάζεται δηλαδή να μπορεί να σκέπτεται και να δρα στρατηγικά (να βλέπει "μακριά"). Τέτοια ικανότητα είναι ιδιαίτερος πολύτιμη και αναγκαία, όπως είναι προφανές, στα ανώτερα και ανώτερα στελέχη.

Η *ικανότητα ανθρωπίνων (ή διαπροσωπικών) σχέσεων* είναι η ικανότητα του μανάτζερ να μπορεί να τα καταφέρνει καλά με τους ανθρώπους, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Η ικανότητα αυτή συνίσταται σε επιμέρους ικανότητες όπως: επικοινωνίας, παρακίνησης, ηγεσίας, διευθέτησης συγκρούσεων, διοίκησης ομάδων, συνεργασίας κλπ. Ανεξαρτήτως διοικητικού επιπέδου και μεγέθους επιχείρησης ή τμήματος αυτής, στις περισσότερες των περιπτώσεων όλοι οι μανάτζερ βρίσκονται αντιμέτωποι με καταστάσεις που απαιτούν τη χρησιμοποίηση αυτής της ικανότητας.

Η *τεχνική ικανότητα* σχετίζεται με αυτή καθαυτή την εκτέλεση της εργασίας, δηλαδή με την ικανότητα του μανάτζερ να γνωρίζει (αλλά και να αναπτύσσει) μεθόδους και τεχνικές εκτέλεσης της εργασίας, να χειρίζεται την τεχνολογία και τον εξοπλισμό. Η ικανότητα αυτή προϋποθέτει και απαιτεί ειδικές γνώσεις και εξειδίκευση, είναι δε απολύτως αναγκαία στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο.

Από σειρά πρόσφατων ερευνών έχει διαπιστωθεί πως η αποτελεσματικότητα του μανάτζερ εξαρτάται από πιο συγκεκριμένες ικανότητες, όπως (Πίνακας 1.1.)

---

13. Ως διοικητική ικανότητα ορίζεται ο συνδυασμός γνώσης (θεωρητικής και πρακτικής), συμπεριφοράς και στάσης ο οποίος είναι απαραίτητος για την εκτέλεση οποιουδήποτε διοικητικού έργου

14. Katz, R.L., (1974), Skills of an effective administration, Harvard Business Review, No 52, σελ. 90-102.

### Πίνακας 1.1. Ικανότητες οι οποίες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ

|   |
|---|
| <i>Ικανότητα Επικοινωνίας</i>   |
| Τυπική επικοινωνία<br>Άτυπη επικοινωνία<br>Διαπραγματεύσεις   |
| <i>Ικανότητα Προγραμματισμού και Διοίκησης</i>  |
| Συλλογή, ανάλυση πληροφοριών και λήψη αποφάσεων<br>Προγραμματισμός και εκπόνηση σχεδίων δράσης<br>Αξιοποίηση χρόνου (time management)<br>Εκτέλεση/εφαρμογή πολιτικών, κανόνων, οδηγιών<br>Προϋπολογισμοί, χρηματοοικονομικά<br>Εφαρμογή συστημάτων ελέγχου και αξιολόγηση επιδόσεων |
| <i>Ικανότητα Ομαδικής Εργασίας</i>  |
| Δημιουργία ομάδων<br>Δημιουργία ομαδικού κλίματος (Ηγετική συμπεριφορά)<br>Έλεγχος δυναμικής ομάδων   |
| <i>Ικανότητα Στρατηγικών Ενεργειών</i>  |
| Γνώση του συγκεκριμένου βιομηχανικού κλάδου<br>Γνώση της συγκεκριμένης επιχείρησης<br>Σχεδιασμός και εκτέλεση στρατηγικών ενεργειών   |
| <i>Ικανότητα Παγκόσμιας Θεώρησης/Συνείδησης</i>   |
| Διαπολιτισμική συνειδητότητα και γνώση<br>Ευρύτητα πνεύματος και ευαισθησία   |
| <i>Ικανότητα Αυτοελέγχου (προσωπικά χαρακτηριστικά)</i>   |
| Ακεραιότητα και ηθική<br>Φιλοδοξία, εργατικότητα, ανοχή<br>Ισόρροπη ζωή και ενδιαφέροντα<br>Αυτογνωσία και ανάπτυξη   |
| <i>Ικανότητα Τεχνική (για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου)</i>   |

Πηγή: Hellriegel, D., et al., (2005), Management, 10th edition, Thomson, South Western, σελ. 6. (συμπληρωμένος)