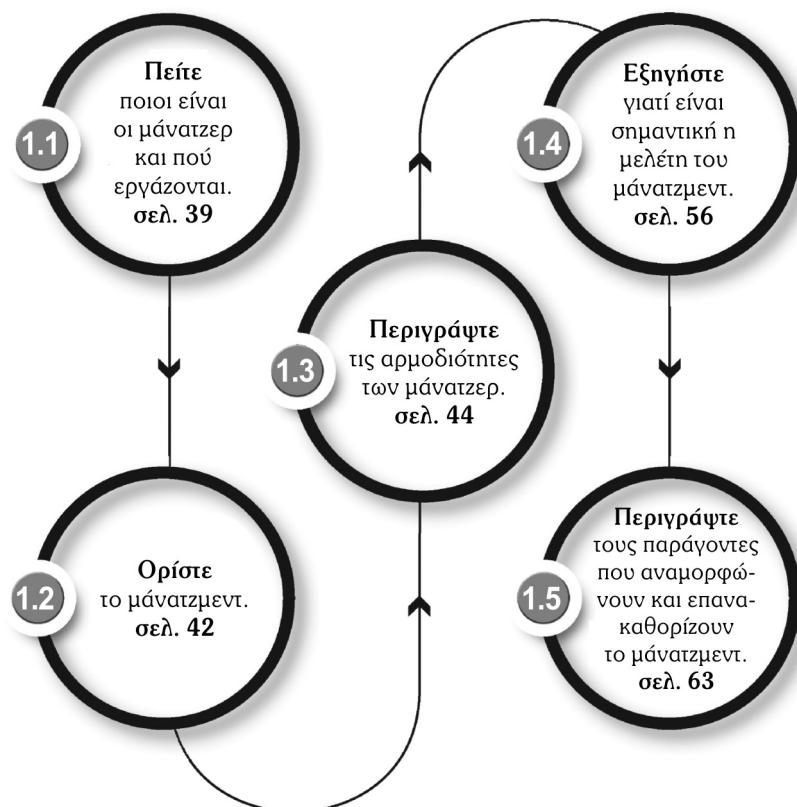


Οι μάνατζερ και το μάνατζμεντ

Μαθησιακά αποτελέσματα



Η ζωή είναι ωραία

Ο Jake και ο Rocket, ένας ήρωας κινουμένων σχεδίων και το σκυλί του, απεικονίζονται σε όλα σχεδόν τα ρούχα και τα άλλα επώνυμα προϊόντα που πωλούνται από την εταιρεία Life is Good.¹ Με το μπερεδάκι του (ή κάποιο άλλο κατάλληλο αξεσουάρ για το κεφάλι), ο Jake έχει το ικανοποιημένο ύφος εκείνων που μπορούν να απολαμβάνουν τη ζωή όπως είναι και να βρίσκουν λόγους να είναι χαρούμενοι κάθε στιγμή. Και ο Rocket; Ε, λοιπόν, του αρκεί να πηγαίνει βόλτα για να είναι χαρούμενος. Και τι βόλτα, μάλιστα, έκαναν οι δύο τους! Συνέβαλαν στην ανάπτυξη της εταιρείας, που ξεπέρασε τα \$130 εκατομμύρια σε έσοδα. Συνιδρυτές της εταιρείας και αδέλφια, ο Bert και John Jacobs έχουν μια προσωπική και επιχειρηματική φιλοσοφία παρόμοια με εκείνη του Jake: απλότητα, χιούμορ και ταπεινότητα. Ωστόσο, και οι δύο αντιλαμβάνονται ότι ακόμα και με αυτή τη φιλοσοφία πρέπει να είναι καλοί μάνατζερ και ότι χρειάζονται καλούς μάνατζερ σε όλους τους τομείς του οργανισμού, προκειμένου να παραμείνουν επιτυχημένοι.

Ο Bert και ο John σχεδίασαν τα πρώτα κοντομάνικα μπλουζάκια τους το 1989 και τα πούλησαν από πόρτα σε πόρτα στους κοιτώνες κολεγίων στην Ανατολική Ακτή της Βοστώνης, όπου είχαν δημιουργήσει ένα αυτοσχέδιο σημείο πώλησης, χρησιμοποιώντας ένα παλιό πτυσσόμενο τραπεζάκι σε διάφορα σημεία δρόμων μίας κατεύθυνσης, ώστε να μπορούν γρήγορα να το μαζεύουν και να μετακινούνται, αν χρειαζόταν. Κατέφυγαν σε αυτή την απλή μέθοδο πωλήσεων επειδή, όπως πολλοί νέοι επιχειρηματίες, δεν είχαν την οικονομική δυνατότητα για την απαιτούμενη επιχειρηματική άδεια. Παρότι, τα πρώτα αυτά χρόνια, γνώρισαν πολλούς υπέροχους ανθρώπους και άκουσαν ωραίες ιστορίες, οι πωλήσεις δεν πήγαιναν πολύ καλά. Σύμφωνα με το θρύλο της εταιρείας, τα αδέλφια «τρέφονταν με φιστικοβούτυρο και μαρμελάδα, κοιμόντουσαν στο φορτηγάκι τους και έκαναν ντους όποτε μπορούσαν». Σ' ένα από τα συνηθισμένα πάρτι που ακολουθούσαν τα εμπορικά τους ταξίδια, ο Bert και ο John ζήτησαν τη συμβουλή κάποιων φίλων για διάφορες εικόνες και εμπορικά συνθήματα που είχαν ετοιμάσει. Στους φίλους τους άρεσε το σύνθημα «Η ζωή είναι ωραία» και ένα σχέδιο του Jake, που είχε σχεδιάσει ο John. Έτσι ο Bert και ο John τύπωσαν 48 μπλουζάκια με τον Jake για ένα τοπικό πανηγύρι στους δρόμους του Κέμπριτζ, στη Μασαχουσέτη. Μέχρι το βράδυ, τα μπλουζάκια είχαν εξαντληθεί, κάτι που δεν είχε ξανασυμβεί στο παρελθόν! Τα αδέλφια είχαν την ευφυΐα να αντιληφθούν ότι μάλλον είχαν επινοήσει κάτι αξιόλογο. Τα υπόλοιπα ανήκουν στην Ιστορία. Από εκείνη τη μνημειώδη μέρα του 1994, έχουν πουλήσει σχεδόν 20 εκατομμύρια μπλουζάκια με το σύνθημα Life is Good και τις φιγούρες των Jake και Rocket.

Σήμερα, η εταιρεία Life is Good εδράζεται στη Βοστώνη και διαθέτει μια γραμμή παραγωγής περισσότερων από 900 προϊόντων. Η εταιρεία εξακολουθεί να μεγεθύνεται κατά 30 ως 40% ετησίως. Το στιλ διοίκησης του Bert και του John κατευθύνεται από ένα άλλο μότο της εταιρείας «Να κάνεις αυτό που σου αρέσει. Να σου αρέσει

αυτό που κάνεις». Όπως σημειώνει η ιστοσελίδα της εταιρείας, «Εκτός από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία, προσπαθούμε να αναζητούμε εργαζομένους που τηρούν την αισιόδοξη στάση ζωής του Jake». Πρόκειται για μια μέθοδο που φαίνεται πως αποδίδει για τον Bert και τον John, τον Jake και τον Rocket.

Παρά το κάπως επισφαλές και αβέβαιο ξεκίνημά τους, φαίνεται πως ο Bert και ο John Jacobs αποτελούν παράδειγμα καλών μάνατζερ. Η λέξη-κλειδί στην περίπτωση αυτή είναι **παράδειγμα**. Δεν υπάρχει καθολικό πρότυπο του πετυχημένου μάνατζερ. Οι μάνατζερ σήμερα μπορεί να μην έχουν συμπληρώσει τα 18 τους χρόνια ή να έχουν ξεπεράσει τα 80. Μπορεί να είναι άντρες αλλά και γυναίκες, καθώς επίσης να προέρχονται από οποιοδήποτε πολιτισμικό υπόβαθρο. Διοικούν μικρές επιχειρήσεις, μεγάλες εταιρείες, κυβερνητικούς φορείς, νοσοκομεία, μουσεία, σχολεία και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Ορισμένοι κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις στην εταιρεία τους, άλλοι είναι διευθυντές μεσαίας βαθμίδας και άλλοι επόπτες πρώτης γραμμής που διοικούν άμεσα εργαζομένους. Οι μάνατζερ βρίσκονται σε κάθε χώρα ανά τον κόσμο.

Το βιβλίο πραγματεύεται τη δουλειά που κάνουν μάνατζερ όπως ο Bert και ο John Jacobs και εκατομμύρια άλλοι σαν κι αυτούς. Στο κεφάλαιο αυτό, σας παρουσιάζουμε τους μάνατζερ και το μάνατζμεντ ποιοι είναι, πού εργάζονται, τι είναι το μάνατζμεντ, τι κάνουν και γιατί πρέπει να αφιερώσετε χρόνο στη μελέτη του μάνατζμεντ. Τέλος, θα εξετάσουμε ορισμένους παράγοντες που αναμορφώνουν και επαναπροσδιορίζουν το μάνατζμεντ.

Ποιοι είναι οι μάνατζερ και πού εργάζονται;

Οι μάνατζερ εργάζονται σε οργανισμούς. Επομένως, προτού προσδιορίσουμε ποιοι είναι και ποιες οι αρμοδιότητές τους, θα πρέπει να ορίσουμε τον **οργανισμό**: μια εκούσια σύνθεση ατόμων που συνενώνονται για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού. Το κολέγιο ή το πανεπιστήμιό σας είναι ένας οργανισμός. Το ίδιο και η United Way, το παντοπωλείο της γειτονιάς σας, η ποδοσφαιρική ομάδα, αδελφότητες αντρών και γυναικών, η Cleveland Clinic και οι πολυεθνικές Nestlé και Nokia. Κάθε οργανισμός φέρει τρία κοινά χαρακτηριστικά. (βλέπε Σχήμα 1-1).



Οργανισμός

Συστηματική σύνθεση ανθρώπων που συνενώνονται για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού.

Σχήμα 1-1 Τα τρία χαρακτηριστικά των οργανισμών

Ποια είναι τα τρία κοινά χαρακτηριστικά των οργανισμών;

Το πρώτο χαρακτηριστικό κάποιου οργανισμού είναι ότι διαθέτει ευδιάκριτο σκοπό, ο οποίος κατά κανόνα διατυπώνεται στο πλαίσιο ενός στόχου ή συνόλου στόχων. Για παράδειγμα, ο Bob Iger, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Disney, έχει δηλώσει ότι στόχος της εταιρείας του είναι να «εστιάζει σε ό,τι δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για τους μετόχους μας, παρέχοντας εμπειρίες υψηλής ποιότητας, εξισορροπώντας το σεβασμό ανάμεσα στην κληρονομιά που παραλάβαμε και στο αίτημα να είμαστε καινοτόμοι, διατηρώντας την ακεραιότητα των ανθρώπων και των προϊόντων μας».² Αυτός ο σκοπός ή στόχος χρειάζεται ανθρώπους για να επιτευχθεί, κάτι που αποτελεί το δεύτερο χαρακτηριστικό των οργανισμών. Οι άνθρωποι κάποιου οργανισμού λαμβάνουν αποφάσεις και εμπλέκονται σε εργασιακές δραστηριότητες για την πραγμάτωση του στόχου. Τέλος, το τρίτο χαρακτηριστικό είναι ότι όλοι οι οργανισμοί αναπτύσσουν μια εκούσια και συστηματική δομή που καθορίζει και περιορίζει τη συμπεριφορά των μελών τους. Στο πλαίσιο αυτής της δομής, κανόνες και κανονισμοί πιθανώς ορίζουν τις επιτρεπόμενες και τις απαγορευμένες ενέργειες, ορισμένα μέλη εποπτεύουν άλλα, ίσως συγκροτούνται ομάδες εργασίας ή συντάσσονται περιγραφές των θέσεων εργασίας, με αποτέλεσμα τα μέλη του οργανισμού να γνωρίζουν τα καθήκοντά τους.

Σε τι διαφέρουν οι μάνατζερ από το μη διοικητικό προσωπικό;

Παρότι οι μάνατζερ εργάζονται σε οργανισμούς, δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς μάνατζερ. Χάριν απλούστευσης, μπορούμε να διακρίνουμε τα μέλη των οργανισμών σε δύο κατηγορίες: μη διοικητικούς εργαζομένους και μάνατζερ. Οι **μη διοικητικοί εργαζόμενοι** είναι άτομα που ασχολούνται άμεσα με μια εργασία ή καθήκονταν και δεν φέρουν ευθύνη για την επίβλεψη του έργου άλλων. Όσοι εργάζονται στα ταμεία των πολυκαταστημάτων ετοιμάζουν την παραγγελία σας στα εστιατόρια γρήγορου φαγητού ή επεξεργάζονται την εγγραφή σας στο πρόγραμμα σπουδών στη

γραμματεία του πανεπιστημίου σας είναι μη διοικητικοί εργαζόμενοι. Για αυτούς τους μη διοικητικούς εργαζομένους χρησιμοποιούνται οι όροι υφιστάμενοι, μέλη της ομάδας, συνεργάτες ή ακόμα και συνεργαζόμενοι υπάλληλοι. **Οι μάνατζερ**, από την άλλη, είναι τα άτομα σε έναν οργανισμό που κατευθύνουν και επιβλέπουν τις δραστηριότητες άλλων ατόμων στον ίδιο οργανισμό. Αυτή η διάκριση δεν σημαίνει ότι οι μάνατζερ δεν ασχολούνται άμεσα με την εκτέλεση κάποιου έργου. Ορισμένοι μάνατζερ αναλαμβάνουν επαγγελματικά καθήκοντα που δεν σχετίζονται άμεσα με την επίβλεψη της εργασίας άλλων. Οι περιφερειακοί μάνατζερ πωλήσεων της Motorola αναλαμβάνουν την ευθύνη συντήρησης ορισμένων λογαριασμών πελατών, εκτός από την επίβλεψη των δραστηριοτήτων των υπόλοιπων πωλητών που ανήκουν στην περιοχή τους.

Τι τίτλους έχουν οι μάνατζερ;

Ο ακριβής προσδιορισμός των μάνατζερ σε κάποιον οργανισμό δεν είναι δύσκολος, αλλά πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι τους αποδίδονται διάφοροι τίτλοι. Συνήθως κατηγοριοποιούνται ως μάνατζερ κορυφής, μεσαίας βαθμίδας ή πρώτης γραμμής (βλέπε Σχήμα 1-2). Οι **μάνατζερ κορυφής** είναι εκείνοι που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Όπως ο Bert και ο John Jacobs, είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την πορεία του οργανισμού και τη θέσπιση πολιτικών του οργανισμού που επηρεάζουν όλα τα μέλη του. Οι μάνατζερ κορυφής κατά κανόνα φέρουν τίτλους όπως «αντιπρόεδρος», «πρόεδρος», «γενικός διευθυντής», «γενικός διευθυντής λειτουργικών υπηρεσιών», «διευθύνων σύμβουλος» ή «προέδρος του διοικητικού συμβουλίου». Οι **μάνατζερ της μεσαίας βαθμίδας** είναι εκείνοι που βρίσκονται μεταξύ των χαμηλότερων και των υψηλότερων βαθμίδων στην ιεραρχία του οργανισμού. Διευθύνουν άλλους μάνατζερ και ίσως ορισμένους εργαζομένους σε μη διοικητικές θέσεις, ενώ είναι κατά κανόνα υπεύθυνοι για την αναδιατύπωση των στόχων που θέτουν οι μάνατζερ κορυφής σε συγκεκριμένες λεπτομέρειες, τη διεκπεραίωση των οποίων θα επιβλέψουν οι μάνατζερ της χαμηλότερης βαθμίδας. Οι μάνατζερ της μεσαίας βαθμίδας φέρουν τίτλους όπως «τμηματάρχης» ή «διευ-

Μη-διοικητικοί εργαζόμενοι

Άτομα που ασχολούνται άμεσα με μια εργασία ή καθήκον και δεν φέρουν ευθύνη για την επίβλεψη του έργου άλλων.

Μάνατζερ

Άτομα σε έναν οργανισμό που κατευθύνουν και επιβλέπουν τις δραστηριότητες άλλων ατόμων στον ίδιο οργανισμό.

Μάνατζερ κορυφής

Άτομα υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων

σχετικά με την πορεία του οργανισμού και τη θέσπιση πολιτικών που επηρεάζουν όλα τα μέλη του οργανισμού

Μάνατζερ μεσαίας βαθμίδας

Άτομα που κατά κανόνα είναι υπεύθυνα για την αναδιατύπωση των στόχων που θέτουν οι μάνατζερ κορυφής σε συγκεκριμένες λεπτομέρειες, τη διεκπεραίωση των οποίων θα επιβλέψουν οι μάνατζερ της χαμηλότερης βαθμίδας.

Σχήμα 1-2 Βαθμίδες μάνατζμεντ



Σωστό ή λάθος;

Ανακριβή στοιχεία στο βιογραφικό σας.³ Μια έρευνα έδειξε ότι περίπου 44% ψεύδονται αναφορικά με το επαγγελματικό τους παρελθόν. Μια άλλη μελέτη αποκάλυψε ότι 93% των υπεύθυνων για τις προσλήψεις μάνατζερ που ανακάλυψαν ένα ψέμα στο βιογραφικό υποψηφίου δεν τον προσέδλαβαν. Τι συμβαίνει στην περίπτωση που κάποιο κορυφαίο στέλεχος ψεύδεται στο βιογραφικό του; Μια μελέτη σε 358 ανώτερα στελέχη και διευθυντές σε 53 εισηγμένες εταιρείες έφερε στο φως επάρ περιπώσεις ατόμων που ισχυρίστηκαν ψευδώδες ότι κατείχαν κάποιον ακαδημαϊκό τίτλο σπουδών. Ανάλογες ψευδείς δηλώσεις κόστισαν τη δουλειά των CEO στις Radio Shack, Herbalife, USANA Health Sciences και MGM Mirage. Γιατί πιστεύετε ότι οι ανακρίβειες για τα ακαδημαϊκά προσόντα θεωρούνται λανθασμένη κίνηση; Ποια ηθικά ζητήματα εγέρονται; Τι είναι χειρότερο: οι ανακρίβειες για τα ακαδημαϊκά προσόντα ή για το επαγγελματικό σας παρελθόν; Γιατί;

θυντής φορέα», «υπεύθυνος έργων», «υπεύθυνος μονάδας», «περιφερειακός διευθυντής», «διευθυντής τμήματος» ή «διευθυντής καταστήματος».

Μάνατζερ της πρώτης γραμμής είναι οι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση των καθημερινών δραστηριοτήτων μη διοικητικών εργαζομένων. Συχνά αποκαλούνται «επόπτες», «επικεφαλής ομάδας», «εκπαιδευτές», «υπεύθυνοι βάρδιας» ή «συντονιστές μονάδας».

Στο πανεπιστήμιό σας, για παράδειγμα, οι πρόεδροι των Τμημάτων είναι επιβλέποντες πρώτης γραμμής που εποπτεύουν τις δραστηριότητες του Τμήματος.

Τι είναι το μάνατζμεντ;

Με απλά λόγια, το μάνατζμεντ είναι η εργασία των μάνατζερ. Αλλά μια τέτοια απλή διατύπωση δεν μας λέει πολλά. Μια καλύτερη ερμηνεία είναι ότι το **μάνατζμεντ** αποτελεί τη διαδικασία διεκπεραίωσης των απαιτούμενων εργασιών, αποτελεσματικά και αποδοτικά, μέσω άλλων ανθρώπων και σε συνεργασία με αυτούς. Πρέπει να εξετάσουμε πιο ενδελεχώς ορισμένες λέξεις-κλειδιά του ορισμού αυτού.

Ο όρος **διαδικασία** αναφέρεται σε ένα σύνολο συνεχών και αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων. Στον δικό μας ορισμό του μάνατζμεντ, η διαδικασία αναφέρεται σε πρωταρχικές δραστηριότητες ή λειτουργίες που εκτελούν οι μάνατζερ. Θα διερευνήσουμε αυτές τις λειτουργίες εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα.

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα σχετίζονται με τις ενέργειές μας και τον τρόπο εκτέλεσής τους. **Αποδοτικότητα** σημαίνει σωστή διεκπεραίωση του έργου (σωστή εκτέλεσή του) και διασφάλιση της μέγιστης δυνατής παραγωγής με την ελάχιστη εισροή στοιχείων. Επειδή οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν έλλειψη εισροών –συμπεριλαμβανομένων πόρων, όπως άνθρωποι, χρήματα και εξοπλισμός– τους απασχολεί η αποδοτική αξιοποίηση των πόρων αυτών. Επιδιώκουν την ελαχιστοποίηση της χρήσης πόρων και κατ' επέκταση των δαπανών για πόρους.

Η αποδοτικότητα, ωστόσο, δεν αρκεί. Οι μάνατζερ επιδιώκουν ακόμα την ολοκλήρωση δραστηριοτήτων. Στην ορολογία του μάνατζμεντ, αυτό ονομάζεται **αποτελεσματικότητα**. Αποτελεσματικότητα σημαίνει «σωστή εκτέλεση των εργασιών», με τη διεκπεραίωση όλων εκείνων των καθηκόντων που συνδράμουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ενώ η αποδοτικότητα αφορά τα μέσα πραγμάτωσης των εργασιών, η αποτελεσματικότητα αφορά τα *αποτελέσματα* ή αλλιώς την κατάκτηση των στόχων του οργανισμού (βλέπε Σχήμα 1-3).

Παρότι οι έννοιες **αποδοτικότητα** και **αποτελεσματικότητα** διαφέρουν, αλληλοσχετίζονται. Για παράδειγμα, γίνεσαι ευκολότερα αποδοτικός αν αγνοήσεις την αποτελεσματικότητα. Αν η Hewlett-Packard αψηφούσε το κόστος του προσωπικού και



Μάνατζερ πρώτης γραμμής

Στελέχη υπεύθυνα για την καθοδήγηση των καθημερινών δραστηριοτήτων μη διοικητικών εργαζομένων.

Μάνατζμεντ

Η διαδικασία διεκπεραίωσης των απαιτούμενων εργασιών, αποτελεσματικά και αποδοτικά μέσω άλλων ανθρώπων και σε συνεργασία με αυτούς.

Αποδοτικότητα

Σωστή διεκπεραίωση του έργου και διασφάλιση της μέγιστης παραγωγής με την ελάχιστη εισροή στοιχείων.

Αποτελεσματικότητα

Η σωστή διεκπεραίωση των εργασιών ή η ολοκλήρωση δραστηριοτήτων, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού.

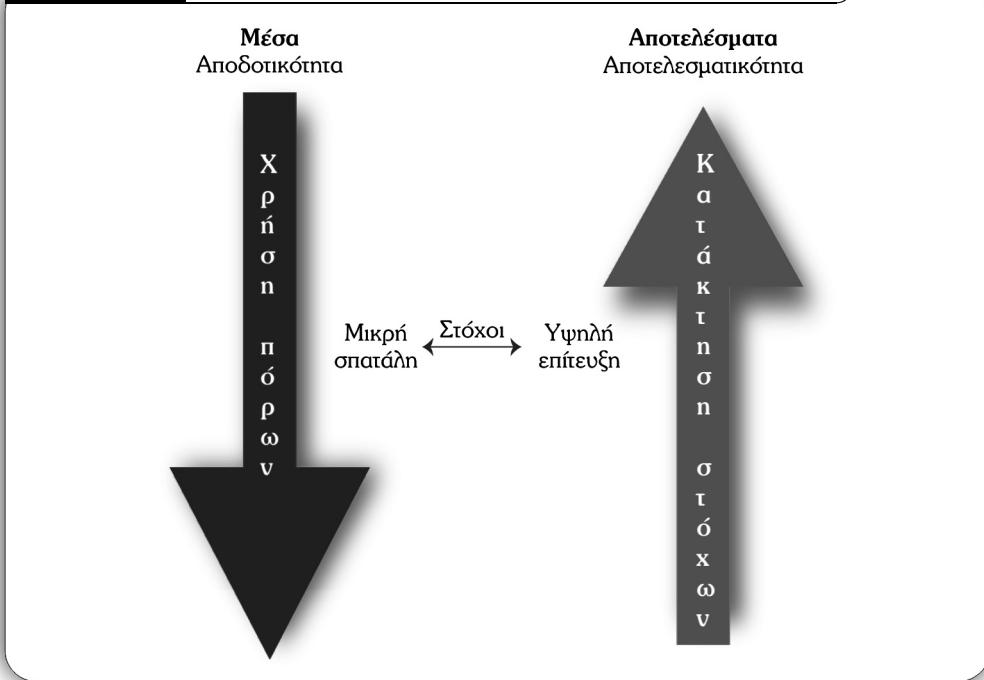
• Από το παρελθόν στο παρόν •

Ποια είναι η προέλευση των όρων μάνατζμεντ και μάνατζερ;⁴ Οι όροι στην πραγματικότητα χρονολογούνται αρκετούς αιώνες πριν. Σύμφωνα με μια πηγή, η λέξη μάνατζερ εμφανίζεται πρώτη φορά το 1588, για να περιγράψει κάποιον που διοικεί. Η ακριβής χρήση της λέξης με τη σημασία «κάποιου που διοικεί έναν επιχειρηματικό οίκο ή δημόσιο οργανισμό» λέγεται ότι εμφανίζεται το 1705. Σύμφωνα με μια άλλη πηγή, ευμολογείται (1555-1565) από τη λέξη *maneggiare*, που σήμαινε «να κειρίζεσαι ή να εκπαιδεύεις άλογα» και ήταν παράγωγο της λέξης *mano*, του λατινικού όρου για το χέρι, *manus*. Ωστόσο, με τη σημασία που έχουν σήμερα στο πλαίσιο της επίθλεψης και καθοδήγησης των μελών ενός οργανισμού, οι λέξεις μάνατζμεντ και μάνατζερ ανάγονται ορθότερα στον 20ό αιώνα. Ο Peter Drucker, ο αποβιώσας συγγραφέας, μελετούσε και έγραφε για το μάνατζμεντ για περισσότερα από πενήντα χρόνια. Είπε: «Όταν οι πρώτες επιχειρηματικές σχολές άνοιξαν στις Ηνωμένες Πολιτείες στις αρχές του 20ού αιώνα, δεν προσέφεραν ούτε ένα μάθημα για το μάνατζμεντ. Την ίδια περίοδο εποκή, η λέξη «μάνατζμεντ» κατέστη δημοφιλής, χάρη στον Frederick Winslow Taylor». Ας δούμε τη συμβολή του σε όσα γνωρίζουμε σήμερα για το μάνατζμεντ.

Το 1911 εκδόθηκε το βιβλίο του Taylor Αρχές επιστημονικού μάνατζμεντ. Το περιεχόμενό του έτυχε ευρείας αποδοχής σε όλο τον κόσμο. Το βιβλίο περιέγραφε τη θεωρία του **επιστημονικού μάνατζμεντ**: τη χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον καθορισμό «του καλύτερου τρόπου» για την εκτέλεση μια εργασίας. Ο Taylor εργαζόταν στις εταιρείες χάλυβα Midvale και Bethlehem Steel Company στην Πενσυλβανία. Ως

μπχανολόγος μπχανικός, από οικογένεια Κουακέρων και Πουριτανών, αποστρεφόταν την αναποτελεσματικότητα των εργατών. Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούσαν διαφορετικές τεχνικές για την εκτέλεση της ίδιας εργασίας. Συχνά «έπαιρναν χαλαρά» τη δουλειά και ο Taylor πίστευε ότι η απόδοσή τους έφτανε μόνο στο ένα τρίτο της δυνατής. Ουσιαστικά δεν υπήρχαν εργασιακά κριτήρια. Οι εργάτες τοποθετούνταν σε θέσεις εργασίας έχοντας μπδενικό ή ελάχιστο ενδιαφέρον οι ικανότητες και τα ταλέντα τους να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα που καλούνταν να διεκπεραιώσουν. Ο Taylor επιχείρησε να διορθώσει την πραγματικότητα αυτή, εφαρμόζοντας την επιστημονική μέθοδο σε κειρωνακτικά επαγγέλματα. Ξόδεψε δύο δεκαετίες επιζητώντας με πάθος «τον καλύτερο τρόπο» για την εκτέλεση ανάλογων εργασιών. Χάρη στις ρηξικέλευθες μελέτες του αναφορικά με κειρώνακτες εργάτες που εφάρμοζαν επιστημονικές αρχές, ο Taylor έγινε γνωστός ως ο «πατέρας» του επιστημονικού μάνατζμεντ. Οι ιδέες του διαδόθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες και σε άλλες χώρες, ενθαρρύνοντας και άλλους να μελετήσουν και να αναπτύξουν μεθόδους επιστημονικού μάνατζμεντ. Πολλές από τις βασικές αρχές και τεχνικές που ο Taylor και οι συνεργάτες του επινόησαν για τη θελτίωση της παραγωγικής αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται ακόμη σε οργανισμούς. Όταν οι μάνατζερ αναλύουν τα βασικά εργασιακά καθήκοντα που πρέπει να διεκπεραιωθούν, χρησιμοποιούν τη μελέτη χρόνου-και-κίνησης για την εξάλειψη άσκοπων κινήσεων ή προσλαμβάνουν εργαζομένους με τα περισσότερα προσόντα για την κάλυψη μιας θέσης, χρησιμοποιώντας τις αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ.

των εισρεόμενων υλικών, θα μπορούσε να παράγει πιο εκλεπτυσμένες και ανθεκτικές κεφαλές για εκτυπωτές λείζερ. Παρομοίως, ορισμένοι κυβερνητικοί φορείς επικρίνονται τακτικά επειδή ναι μεν είναι αρκετά αποτελεσματικοί, αλλά στερούνται σε μεγάλο βαθμό αποδοτικότητας. Συμπερασματικά: Το κακό μάνατζμεντ οφείλεται

Σχήμα 1-3 Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα


συχνά τόσο σε έλλειψη αποδοτικότητας όσο και αποτελεσματικότητας ή σε αποτελεσματικότητα που εξασφαλίζεται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η αποδοτικότητα. Το καλό μάνατζμεντ επιδιώκει τόσο την επίτευξη στόχων (αποτελεσματικότητα) όσο και τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα κατά την κατάκτησή τους.

Περιγράψτε τις αρμοδιότητες των μάνατζερ.

1.3
Τι κάνουν οι μάνατζερ;

Η περιγραφή των αρμοδιοτήτων των μάνατζερ δεν είναι απλή, επειδή οι εργασίες τους διαφέρουν, όπως και οι οργανισμοί μεταξύ τους. Παρά το γεγονός αυτό, υπάρχουν κοινά σημεία μεταξύ των μάνατζερ, είτε πρόκειται για την προϊσταμένη νοσοκόμα σε καρδιοχειρουργική μονάδα μεγάλου νοσοκομείου, η οποία επιβλέπει εξειδικευμένο προσωπικό που παρέχει μείζονος

Επιστημονικό μάνατζμεντ

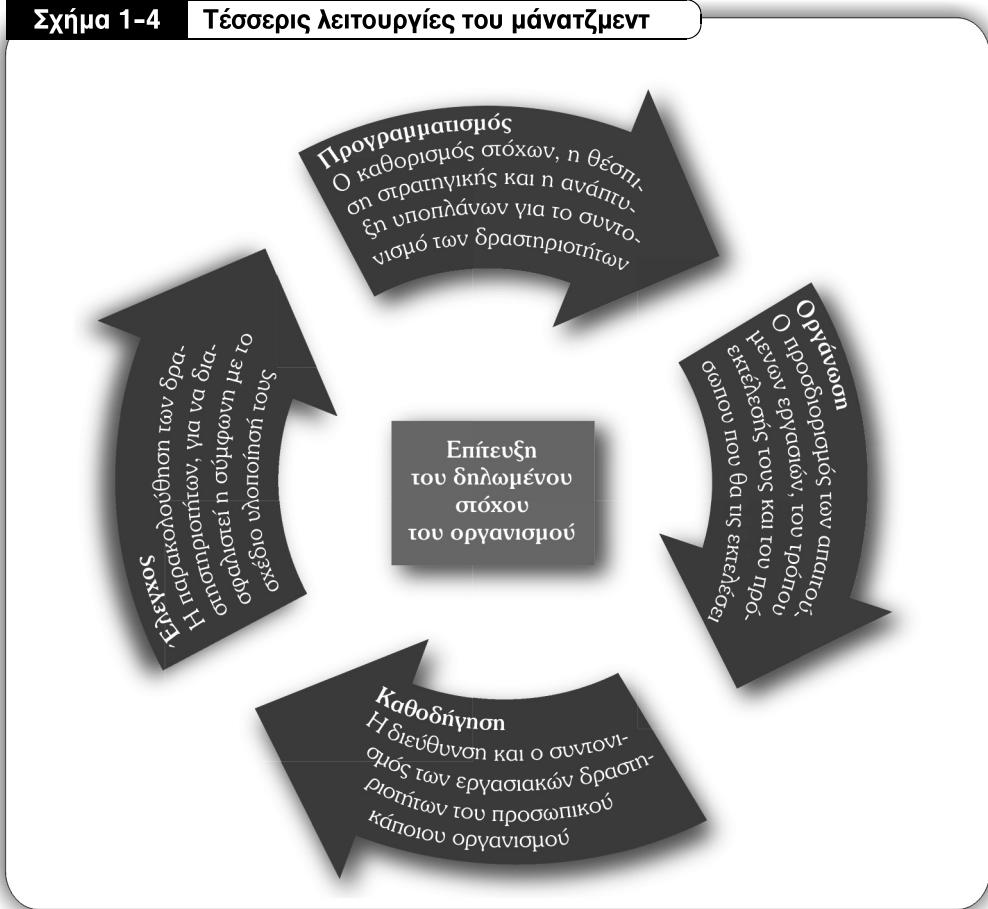
Χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον καθορισμό του «καλύτερου τρόπου» για την εκτέλεση μιας εργασίας.

σημασίας περίθαλψη, είτε για τον πρόεδρο της O'Reilly Auto Parts, που θέτει στόχους για την εταιρεία που έχει περισσότερους από 40.000 εργαζομένους. Οι ερευνητές του μάνατζμεντ έχουν επινοήσει τρεις προσεγγίσεις για την περιγραφή της εργασίας των μάνατζερ: λειτουργίες, ρόλοι και δεξιότητες. Ας δούμε την καθεμία ξεχωριστά.

Ποιες είναι οι τέσσερις λειτουργίες του μάνατζμεντ;

Σύμφωνα με τη θεωρία των λειτουργιών, οι μάνατζερ εκτελούν ορισμένες δραστηριότητες ή λειτουργίες καθώς κατευθύνουν και επιβλέπουν την εργασία άλλων. Στις αρχές του 20ού αιώνα, ένας γάλλος βιομήχανος, ονόματι Henri Fayol, υποστήριξε ότι όλοι οι μάνατζερ εκτελούν πέντε διοικητικές δραστηριότητες: προγραμματίζουν, οργανώνουν, δίνουν εντολές, συντονίζουν και ελέγχουν.⁵ Σήμερα, αυτές οι λειτουρ-

Σχήμα 1-4 Τέσσερις λειτουργίες του μάνατζμεντ



γίες έχουν πυκνωθεί σε τέσσερις: προγραμματισμό, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχο (βλέπε Σχήμα 1-4). Τα περισσότερα εγχειρίδια του μάνατζμεντ, χωρίς να εξαιρείται το παρόν, εξακολουθούν να χρησιμοποιούν την προσέγγιση των τεσσάρων λειτουργιών. Ας εξετάσουμε σύντομα κάθε λειτουργία.

Εφόσον οι οργανισμοί υφίστανται για την επίτευξη κάποιου σκοπού, κάποιος πρέπει να προσδιορίσει το σκοπό αυτό και να ανακαλύψει τρόπους κατάκτησής του. Ο μάνατζερ είναι αυτός ο «κάποιος» που προσδιορίζει τους στόχους μέσω προγραμματισμού. Ο **προγραμματισμός** περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τη θέσπιση στρατηγικής και την ανάπτυξη πλάνων για το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Η στοχοθεσία, η θέσπιση στρατηγικής και η ανάπτυξη πλάνων διασφαλίζει τη σωστή εστίαση στην εργασία που πρέπει να διεκπεραιωθεί και βοηθάει τα μέλη του οργανισμού να επιστήσουν την προσοχή τους σε ό,τι έχει μεγαλύτερη σημασία.

Οι μάνατζερ είναι επίσης υπεύθυνοι για τη ρύθμιση και δόμηση των εργασιών, προκειμένου να κατακτηθούν οι στόχοι του οργανισμού. Η λειτουργία αυτή αποκαλείται **οργάνωση**. Η οργάνωση περιλαμβάνει τον καθορισμό των απαιτούμενων εργασιών, την ανάθεσή τους σε ορισμένο πρόσωπο, τον τρόπο ομαδοποίησής τους, τον ορισμό υφισταμένων και προϊσταμένων και τον τόπο λήψης των αποφάσεων.

Γνωρίζουμε ότι κάθε οργανισμός έχει προσωπικό. Είναι μέρος της δουλειάς του μάνατζερ να κατευθύνει και να συντονίζει τις επαγγελματικές δραστηριότητες αυτών των ανθρώπων. Αυτή είναι η λειτουργία της **καθοδήγησης**. Όταν οι μάνατζερ παρακινούν τους εργαζομένους, κατευθύνουν τις δραστηριότητες των άλλων, επιλέγουν τον αποτελεσματικότερο διάυλο επικοινωνίας ή επιλύουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών, τότε καθοδηγούν.

Η τέταρτη και τελευταία λειτουργία του μάνατζερ είναι ο **έλεγχος**, που περιλαμβάνει την παρακολούθηση, τη σύγκριση και τη διόρθωση της επαγγελματικής απόδοσης. Αφού τεθούν οι στόχοι, τυποποιηθούν τα πλάνα, καθοριστούν οι δομικές διευθετήσεις και προσληφθούν, εκπαιδευτούν και παρακινηθούν οι εργαζόμενοι,

Προγραμματισμός

Περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τη θέσπιση στρατηγικής και την ανάπτυξη πλάνων για το συντονισμό των δραστηριοτήτων.

Οργάνωση

Περιλαμβάνει τον καθορισμό των απαιτούμενων εργασιών, την ανάθεσή τους σε ορισμένο πρόσωπο, τον τρόπο ομαδοποίησής τους, τον ορισμό υφισταμένων και προϊσταμένων και τον τόπο λήψης των αποφάσεων

Καθοδήγηση

Περιλαμβάνει την κινητοποίηση των εργαζομένων, την καθοδήγηση των δραστηριοτήτων των άλλων, την επιλογή του αποτελεσματικότερου διάυλου επικοινωνίας και την επίλυση συγκρούσεων.

Έλεγχος

Διοικητική λειτουργία που ενσωματώνει την παρακολούθηση δραστηριοτήτων, για να εξασφαλιστεί η υλοποίησή τους σύμφωνα με τον προγραμματισμό, και ταυτόχρονη επανόρθωση κάθε σημαντικής απόκλισης.

πρέπει να γίνει κάποιου είδους αξιολόγηση, για να διαπιστωθεί αν όλα λειτουργούν σύμφωνα με το σχέδιο. Κάθε σημαντική απόκλιση απαιτεί από τους μάνατζερ να επαναφέρουν την κατάσταση στην επιθυμητή πορεία.

Πόσο καλά, όμως, περιγράφει η θεωρία των τεσσάρων λειτουργιών τη δουλειά των μάνατζερ; Πρόκειται για ακριβή περιγραφή της πραγματικής δουλειάς τους; Ορισμένοι υποστηρίζουν πως όχι.⁶ Γι' αυτό, ας δούμε μια άλλη προοπτική αναφορικά με την περιγραφή της εργασίας των μάνατζερ.

Ποιος είναι ο ρόλος των μάνατζερ;

Η αρχική περιγραφή των λειτουργιών του μάνατζμεντ από τον Fayol δεν αποτελούσε απόσταγμα προσεκτικής μελέτης των μάνατζερ στους οργανισμούς. Αντίκατό της αποτελούσε η περιγραφή της πραγματικής δουλειάς τους. Στα τέλη της δεκαετίας του 1960, ο Henry Mintzberg διεξήγαγε μια εμπειρική μελέτη πέντε διευθυνόντων συμβούλων ενώρια σε εργασίας.⁷ Αυτό που ανακάλυψε κλόνισε αντιλήψεις χρόνων για τη δουλειά των μάνατζερ. Για παράδειγμα, σε αντίθεση με την κυρίαρχη άποψη ότι οι μάνατζερ ήταν στοχαστές που προσεκτικά και συστηματικά επεξεργάζονταν τις πληροφορίες προτού λάβουν αποφάσεις, ο Mintzberg διαπίστωσε ότι οι μάνατζερ τους οποίους μελετούσε εμπλέκονταν σε ποικίλες, χωρίς συγκεκριμένο μοτίβο, βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες. Διέθεταν ελάχιστο χρόνο για στοχασμό, επειδή αντιμετώπιζαν συνεχείς περισπασμούς και οι δραστηριότητές τους διαρκούσαν λιγότερο από εννέα λεπτά. Εκτός από αυτές τις αποκαλύψεις, ο Mintzberg παρείχε ένα σύστημα κατηγοριοποίησης των εργασιών των μάνατζερ, βάσει των διοικητικών ρόλων που επωμίζονταν κατά την άσκηση των επαγγελματικών τους καθηκόντων. Ο **διοικητικός ρόλος** αναφερόταν σε συγκεκριμένες κατηγορίες διοικητικών ενεργειών ή συμπεριφορών που αναμένονταν από ένα μάνατζερ. (Σκεφτείτε τους διαφορετικούς ρόλους που εσείς αναλαμβάνετε – όπως του φοιτητή, του υπαλλήλου, του μέλους της ομάδας ποδοσφαίρου, του αδελφού κ.λπ. – και τις ποικίλες ενέργειες που προσδοκάτε να εκτελέσετε στο πλαίσιο αυτών των ρόλων.)

Ο Mintzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι μάνατζερ επωμίζονται 10 διαφορετικούς αλλά αλληλοσυνυφασμένους ρόλους. Αυτοί οι δέκα ρόλοι, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 1-5, κατηγοριοποιούνται με άξονα τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη μεταβίβαση πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων. Ο **διαπροσωπικός ρόλος** σχετίζεται με ανθρώπους (υφισταμένους και άτομα εκτός του οργανισμού) και με άλλα καθήκοντα τελετουργικής και συμβολικής φύσης. Αυτοί οι τρεις διαπροσωπικοί ρόλοι είναι της «βιτρίνας» (figurehead), του ηγέτη (leader) και του συνδετικού κρίκου (liaison). Ο **πληροφοριακός ρόλος** περιλαμβάνει τη συγκέντρωση, λήψη και διασπορά πληροφοριών. Οι τρεις πληροφοριακοί ρόλοι συνίστανται σε αυτούς του ελεγκτικού οργάνου, του διανεμητή και του εκπροσώπου Τύπου. Τέλος, ο **ρόλος λήψης αποφάσεων** περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων ή τις επιλογές. Οι τέσσερις ρόλοι λήψης αποφάσεων είναι του επιχειρηματία, του διαχειριστή κρίσεων, του διανεμητή/κατανομέα πόρων και του διαπραγματευτή.

Σχήμα 1-5 Οι ρόλοι του Mintzberg

Διαπροσωπικός ρόλος

- «Βιτρίνα»
- Ηγέτης
- Συνδετικός κρίκος



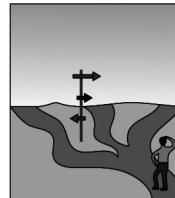
Πληροφοριακός ρόλος

- Ελεγκτικό όργανο
- Διανεμητής
- Εκπρόσωπος Τύπου



Ρόλος λήψης απόφασης

- Επιχειρηματίας
- Διαχειριστής κρίσεων
- Διανεμητής πόρων
- Διαπραγματευτής



Πηγή: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, 1η έκδ., © 1973

Ποια είναι, λοιπόν, η καλύτερη προσέγγιση – λειτουργίες ή ρόλοι; Παρότι και τα δύο περιγράφουν την εργασία των μάνατζερ, η θεωρία των λειτουργιών φαίνεται να αποτελεί τον καλύτερο τρόπο για την περιγραφή του έργου των μάνατζερ.

Η διαρκής δημοτικότητα της θεωρίας είναι απόδειξη της σαφήνειας και της απλότητάς της. «Οι κλασικές λειτουργίες παρέχουν σαφείς και ευδιάκριτες μεθόδους κατηγοριοποίησης των χιλιάδων δραστηριοτήτων που διεκπεραιώνουν οι μάνατζερ

Διοικητικός ρόλος

Συγκεκριμένες κατηγορίες διοικητικής συμπεριφοράς: συχνά διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: διαπροσωπικές σχέσεις, μεταβιβαση πληροφοριών και λήψη αποφάσεων.

Διαπροσωπικός ρόλος

Καθήκοντα με τελετουργική και συμβολική φύση.

Πληροφοριακός ρόλος

Η συγκέντρωση, λήψη και διασπορά πληροφοριών.

Ρόλος λήψης αποφάσεων

Περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων ή τις επιλογές.

και των τεχνικών που χρησιμοποιούν στο πλαίσιο των λειτουργιών τις οποίες εκτελούν για την επίτευξη στόχων».⁸ Ωστόσο, η θεωρία των ρόλων του Mintzberg προσφέρει πρόσθετη κατανόηση της δουλειάς τους.

Ποιες δεξιότητες χρειάζονται οι μάνατζερ;

Η τελική προσέγγιση που θα μελετήσουμε για την περιγραφή των εργασιών των μάνατζερ συνίσταται στη θεώρηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη διοίκηση. Ο Robert L. Katz και άλλοι υποστηρίζουν ότι οι μάνατζερ πρέπει να διαθέτουν και να χρησιμοποιούν τέσσερις κρίσιμες διοικητικές δεξιότητες.⁹

Νοητικές δεξιότητες είναι εκείνες που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ για την ανάλυση και διάγνωση περίπλοκων καταστάσεων. Βοηθούν να αντιλαμβάνονται πώς συσχετίζονται τα πράγματα και διευκολύνουν στη λήψη ορθών αποφάσεων. **Διαπροσωπικές δεξιότητες** είναι αυτές που σχετίζονται με την καλή συνεργασία τόσο με άλλα άτομα όσο και με ομάδες. Επειδή οι μάνατζερ διεκπεραιώνουν εργασίες με και μέσω άλλων προσώπων, πρέπει να διαθέτουν καλές διαπροσωπικές δεξιότητες ώστε να επικοινωνούν, να παρακινούν, να συμβουλεύουν και να αναθέτουν εργασίες σε τρίτους. Επιπλέον, χρειάζονται **τεχνικές δεξιότητες**, που συνίστανται στην εξειδικευμένη επαγγελματική γνώση και τεχνικές που απαιτούνται για την εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων. Αυτές οι ικανότητες βασίζονται στην εξειδικευμένη γνώση ή εμπειρία. Για τους μάνατζερ κορυφής, αυτές οι ικανότητες συνήθως σχετίζονται με τη γνώση του κλάδου και μια γενική κατανόηση των διαδικασιών και των προϊόντων του οργανισμού. Για τους μάνατζερ της μεσαίας και χαμηλότερης βαθμίδας, αυτές οι ικανότητες εκφράζονται με την εξειδικευμένη γνώση που απαιτείται στα πεδία απασχόλησής τους – οικονομικά, ανθρώπινοι πόροι, μάρκετινγκ, υπολογιστικά συστήματα, κατασκευαστικός τομέας, τεχνολογίες πληροφόρησης κ.ο.κ. Τέλος, αναγκαίες είναι οι **πολιτικές δεξιότητες** για την οικοδόμηση μιας βάσης ισχύος και την επιλογή των κατάλληλων διασυνδέσεων. Ο οργανισμός είναι πολιτικός στίβος, όπου τα άτομα ανταγωνίζονται για πόρους. Όσοι διαθέτουν και ξέρουν να χρησιμοποιήσουν πολιτικές δεξιότητες συνήθως εξασφαλίζουν αποτελεσματικότερα πόρους για τις ομάδες τους. (Βλέπε το πλαίσιο «Αναπτύσσοντας τις πολιτικές δεξιότητες».)

Η εργασία του μάνατζερ είναι σφαιρική και διαρκής;

Μέχρι τώρα, έχουμε πραγματευτεί το επάγγελμα του μάνατζερ ως γενική δραστηριότητα. Με άλλα λόγια, ο μάνατζερ είναι μάνατζερ ανεξάρτητα από το πού διοικεί. Αν το μάνατζμεντ αποτελεί πράγματι έναν γενικό κλάδο, τότε η εργασία του μάνατζερ θα πρέπει να είναι ουσιαστικά η ίδια είτε πρόκειται για κορυφαίο στέλεχος είτε για επιβλέποντα πρώτης γραμμής, σε επιχείρηση ή σε κυβερνητικό φορέα· είτε σε μεγάλη εταιρεία είτε σε μικρή· είτε βρίσκεται στο Παρίσι του Τέξας είτε στο Παρίσι της Γαλλίας. Ας εξετάσουμε, λοιπόν, πιο ενδελεχώς το ζήτημα της γενικής φύσης του μάνατζμεντ.