

1



# Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

*«Το μάνατζμεντ έχει για θεμέλιο την επιτυχία αποτελεσμάτων με τη συνεργασία άλλων ανθρώπων. Για να συνεργασθούν οι άνθρωποι σε μια συλλογική προσπάθεια πρέπει να τους εξηγηθεί: τι πρέπει να κάνουν, πως πρέπει να το κάνουν, να τους δοθεί επαρκής καθοδήγηση και βοήθεια και να αξιολογηθεί η δουλειά τους»*

*Παπαδόπουλος, 1987*

## 1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ, μπορεί να αποδοθεί με διάφορους όρους στην Ελληνική. Η πιο όμως διαδεδομένη ερμηνεία βρίσκεται σε δύο λέξεις, **οργάνωση και διοίκηση**. Το μάνατζμεντ μπορεί να εφαρμοστεί από την στιγμή που δύο ή και περισσότεροι άνθρωποι συμμετέχουν σε μια συστηματική προσπάθεια για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας. Η εφαρμογή του συναντάται παντού. Σε μια μεγάλη επιχείρηση που παράγει καταναλωτικά προϊόντα, σε ενώσεις, σε οργανισμούς, σε ομίλους, σε ομάδες ανθρώπων. Οι περισσότεροι από εμάς ασυνείδητα γνωρίζουμε τις βασικές αρχές του μάνατζμεντ, αφού αυτές εφαρμόζονται σε μας από την στιγμή που γεννιόμαστε. Οι γονείς μας, τα αδέρφια μας, οι δάσκαλοι μας, οι προπονητές μας και τόσοι άλλοι έχουν επηρεάσει τις συμπεριφορές μας και έχουν ασκήσει πάνω μας κάποια μορφή μάνατζμεντ. Από την άλλη μεριά και εμείς οι ίδιοι έχουμε υπάρξει ως μάνατζερ. Έχουμε οργα-

νώσει εκδηλώσεις, πάρτυς ή έχουμε προσπαθήσει να επηρεάσουμε φίλους, συμμαθητές και συναθλητές (Chelladurai, 1985).

Χαρακτηριστικό όλων των φορέων οι οποίοι συσχετίζονται με το μάνατζμεντ είναι η διοίκηση και η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα. Κάποιος είναι ο επικεφαλής και διοικεί, κάποιος εκτελούν τις οδηγίες και εντολές και όλοι μαζί αποσκοπούν στην υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που προσδιορίζουν το μάνατζμεντ.

Ο **Robbins** (1976), ορίζει το μάνατζμεντ ως «*μια συνολική διαδικασία με τη βοήθεια της οποίας συγκεκριμένες δραστηριότητες εκτελούνται αποτελεσματικά μέσω άλλων ανθρώπων*».

Ο **Anderson** (1984), αναφέρει ότι «*μάνατζμεντ είναι η διαδικασία κατά την οποία προκαθορίζονται οι σκοποί του οργανισμού και λαμβάνονται αποφάσεις για την αποτελεσματικότερη και παραγωγικότερη αξιοποίηση των πηγών του*».

Ο **Hitt** (1984), αναφέρει ότι «*μάνατζμεντ είναι η τέχνη και η επιστήμη να συνεργάζεται κάποιος με άλλους ανθρώπους με στόχο την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού*».

Οι **Carroll & Gillen** (1987), αναφέρουν ότι «*μάνατζμεντ είναι η διαδικασία της υλοποίησης των στόχων του οργανισμού με την χρήση των τεσσάρων λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου*».

Οι **Wehrich & Koontz** (1993), αναφέρουν ότι «*μάνατζμεντ είναι δραστηριότητα σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο τα άτομα εργάζονται αποτελεσματικά σε γκρουπ, αποσκοπώντας στην υλοποίηση των επιλεγμένων στόχων*».

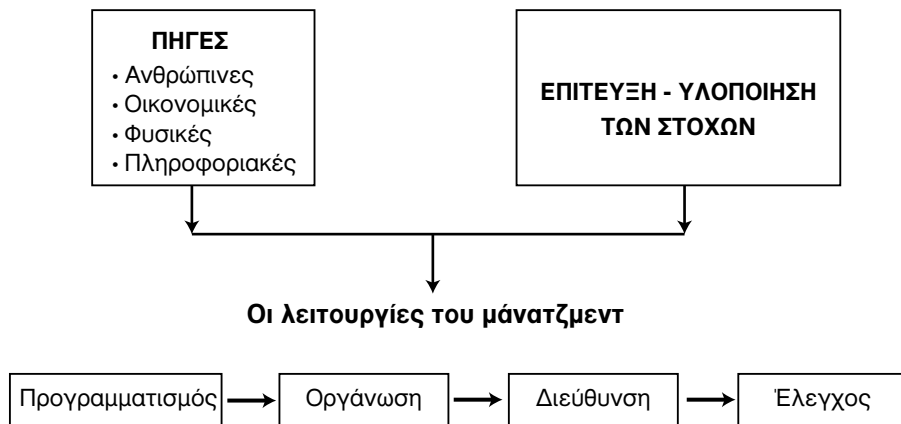
Γενικά το μάνατζμεντ μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των πηγών του οργανισμού (ανθρώπινων, οικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών) που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων (Dunham, Pierce, 1989).

Από όλους τους παραπάνω ορισμούς σημαντικές λέξεις - κλειδιά αποτελούν οι έννοιες **διαδικασία, αποτελεσματικότητα, συνεργασία, επίτευξη, στόχοι**. Λαμβάνοντας υπόψη τις λέξεις - κλειδιά μπορούμε να ορίσουμε το μάνατζμεντ ως «*την διαδικασία κατά την οποία ομάδα ανθρώπων συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων που έχουν προκαθορισθεί*».

Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, όπως ανέφερε ο Daft (2000)

είναι τέσσερις: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Πολλοί είναι όμως και εκείνοι που θεωρούν την λειτουργία της στελέχωσης πολύ σημαντική και γι' αυτό την περιλαμβάνουν ως πέμπτη βασική λειτουργία του μάνατζμεντ.

Η όλη διαδικασία του μάνατζμεντ με τις τέσσερις βασικές λειτουργίες του απεικονίζεται στο σχήμα 1.



**Σχήμα 1.** Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης χαρακτηρίζεται από δύο πολύ σημαντικά στοιχεία όπως αναφέρει ο Drucker (1974): **την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα**. Για πολλούς το μάνατζμεντ είναι τέχνη, αφού με την χρήση των βασικών λειτουργιών του αποβλέπει στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη απόδοση του οργανισμού, της ομάδας ατόμων, της εταιρείας. Η έννοια της απόδοσης αναφέρεται στη καλύτερη δυνατή παραγωγή του ανθρώπινου δυναμικού, στην αύξηση των κερδών, στην ελαχιστοποίηση των εξόδων και γενικά στην πιο αποδοτική εκμετάλλευση όλων των πόρων του οργανισμού.

Η έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται στο τελικό αποτέλεσμα. Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα να επιλέγουμε τους κατάλληλους στόχους και στη συνέχεια να τους υλοποιούμε. Πρέπει λοιπόν, πρώτα, να οριοθετηθούν οι κατάλληλοι στόχοι και κατόπιν να πραγματοποιηθούν. Δεν αρκεί μόνο η προσπάθεια των εργατών, των διοικητικών στελεχών, των παραγόντων και των αθλητών. Η προσπάθεια αυτή πρέπει

να έχει και κάποιο αποτέλεσμα. Προσπάθειες χωρίς αποτέλεσμα δεν αρκούν για την τελική υλοποίηση των καθορισμένων στόχων.

## 1.2. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι βασικές λειτουργίες της επιστήμης της **οργάνωσης και διοίκησης** εφαρμόζονται σε ένα απεριόριστο πεδίο δράσης. Από την στιγμή που δύο ή περισσότεροι άνθρωποι συνυπάρχουν, συνεργάζονται ή έχουν διάφορους στόχους υλοποίησης, η εφαρμογή της οργάνωσης και διοίκησης θεωρείται αναγκαία και βασική προϋπόθεση. Η εφαρμογή της επιστήμης αυτής παρατηρείται σε μεγάλες οικονομικές και εμπορικές εταιρείες, σε ομοσπονδίες και ενώσεις, σε διάφορους οργανισμούς, σε αθλητικές ερασιτεχνικές και επαγγελματικές ομάδες. Η ίδια εφαρμογή προχωρά και στην προσωπική μας καθημερινή ζωή. Άμεση σχέση με την επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης έχει η έννοια του **οργανισμού**. Σύμφωνα λοιπόν με τον Chester Barnard, (1938), “οργανισμός είναι ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων, οι οποίοι εργάζονται μαζί, αποβλέποντας στην υλοποίηση ενός κοινού σκοπού”.

Ο οργανισμός είναι ένα κοινωνικό σύστημα, που χαρακτηρίζεται από διαρκή πρότυπα αντεπίδρασης που συνδέουν ανθρώπους μεταξύ τους και ανθρώπους με την εργασία, καθώς προσπαθούν για την υλοποίηση των στόχων (Rice, 1958).

Οι οργανισμοί διαφέρουν και στο βαθμό μονιμότητας και στο βαθμό περιπλοκότητας. Κάθε οργανισμός έχει επίσης ευκρινή δομή, όρια, σκοπούς, κανόνες και εσωτερικά συστήματα (Haas, Drabek, 1973).

Όλοι οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από τρία κοινά στοιχεία που είναι:

1. **οι άνθρωποι ( ανθρώπινο δυναμικό )**
2. **οι σκοποί - οι στόχοι**
3. **η οργανωτική δομή και λειτουργία.**

Κάθε οργανισμός όμως έχει την δική του οργανωτική δομή, τους δικούς του στόχους, το δικό του ανθρώπινο δυναμικό και τέλος τους δικούς του πόρους. Οργανισμοί είναι διάφορες κοινωνικές ομάδες ανθρώπων, εμπορικές εταιρείες, κοινωνικά κινήματα, κυβερνητικά σώματα, κλπ.

Όταν οι οργανισμοί έχουν οικονομικούς στόχους και επιδιώκουν την απόκτηση και την αύξηση των κερδών, τότε ονομάζονται **επιχειρήσεις**. Η επιχείρηση λοιπόν είναι μια οργανωμένη ομάδα ανθρώπων οι οποίοι έχουν ως βασικό κίνητρο το κέρδος, την αύξηση των εσόδων του οργανι-

σμού αλλά και την ικανοποίηση των πελατών της, αφού εκείνοι είναι οι καταναλωτές των προϊόντων. Το προϊόν μπορεί να είναι ένα αυτοκίνητο, μια οικιακή συσκευή, κάποιο τρόφιμο ή κάποιο αθλητικό γεγονός.

Οι επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου, καλαθοσφαίρισης, πετοσφαίρισης, και άλλων ομαδικών αθλημάτων, έπαψαν πλέον να είναι απλά αθλητικά σωματεία ή ερασιτεχνικοί οργανισμοί. Λειτουργούν ως επιχειρήσεις-εταιρείες, όπως η Π.Α.Ε (Ποδοσφαιρική Ανώνυμος Εταιρεία), η Κ.Α.Ε. (Καλαθοσφαιρική Ανώνυμος Εταιρεία) και το Τ.Α.Π. (Τμήμα Αμειβομένων Πετοσφαιριστών). Οι αθλητικές αυτές ομάδες αποβλέπουν στις αγωνιστικές νίκες και διακρίσεις, αλλά αποσκοπούν και στο κέρδος μέσω των αθλητικών δραστηριοτήτων του οργανισμού - της Εταιρείας.

Για να είναι ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση αποτελεσματική και να λειτουργεί σωστά, πρέπει να έχει αποτελεσματική επικοινωνία, δυνατή ηγεσία, κατάλληλη οργανωτική δομή, συστηματικό προγραμματισμό, σωστή λήψη αποφάσεων, και οπωσδήποτε κατάλληλη οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Όλα τα παραπάνω σημαντικά και αναγκαία στοιχεία τα προσφέρει η επιστήμη του μάνατζμεντ, η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης.

### 1.3. ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ

Πολλοί θεωρητικοί χρησιμοποίησαν στο παρελθόν διαφορετικές προσεγγίσεις για να καθορίσουν και να περιγράψουν την επιστήμη του μάνατζμεντ.

Ο **Katz** (1974), και αργότερα ο **Zeigler** (1979), περιγράφουν το μάνατζμεντ σε σχέση με τις δεξιότητες που απαιτούνται να έχουν οι μάνατζερ. Οι μάνατζερ μπορούν να ονομαστούν και διοικητικά στελέχη αφού είναι εκείνοι οι οποίοι ασκούν **διοίκηση**. Τα στελέχη αυτά ανήκουν σε κάποιο οργανισμό ή επιχείρηση η οποία χαρακτηρίζεται από μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή με κανόνες λειτουργίας και κανονισμούς. Μέσα στον οργανισμό-επιχείρηση υπάρχουν άνθρωποι που εργάζονται, παράγουν, ακολουθούν κάποιους κανόνες και εκτελούν καθ' υπόδειξη κάποιο συγκεκριμένο έργο. Υπάρχουν επίσης συγκεκριμένες δομές οργανωμένης εξουσίας. Τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα να κατευθύνουν τις δραστηριότητες κάποιων ανθρώπων που είναι επικεφαλής και μάλιστα να τις κατευθύνουν αποτελεσματικά. Το έργο τους λοιπόν δεν είναι εύκολο, είναι όμως ουσιώδεις για κάθε οργανισμό και επιχείρηση. Διοικητικό στέλεχος είναι ο διευθυντής μιας εταιρείας, ο επικεφαλής μιας ομάδας αν-

θρώπων, ο διευθυντής μιας τράπεζας, ο παράγοντας μιας αθλητικής ομάδας και τέλος ο προπονητής μιας αγωνιστικής ομάδας. Σε όποια θέση και αν ανήκει, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να **εναρμονίσει, να συντονίσει και να καθοδηγήσει τους παραγωγικούς συντελεστές, δηλαδή τους ανθρώπους, για να επιτευθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι της επιχείρησης ή γενικά του οργανισμού** (Τζωρτζάκης, 1992).

Ο Katz και ο Zeigler δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων δεξιοτήτων έτσι ώστε οι μάνατζερς-επικεφαλής-διοικητικά στελέχη, να είναι αποτελεσματικοί όταν ασκούν διοίκηση. Αυτές οι πέντε δεξιότητες αναφέρονται στον πίνακα 1.

**Πίνακας 1.** Οι δεξιότητες του μάνατζερ-διοικητικού στελέχους

ΕΙΔΟΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
<b>Τεχνική (Katz)</b>	Δεξιότητα που περιλαμβάνει μεθόδους, διαδικασίες και τεχνικές που συνδέονται με τις ανάγκες του οργανισμού.
<b>Ανθρώπινη (Kanz)</b>	Δεξιότητα που αναφέρεται στην κατανόηση των ανθρώπινων αντιλήψεων, διαθέσεων και συμπεριφορών και προσαρμογή αυτών στο γενικό σύνολο.
<b>Αντιληπτική (Kanz)</b>	Η κατανόηση του οργανισμού ως σύνολο, πως τα τμήματα του ταιριάζουν μαζί, πως όλος ο οργανισμός σχετίζεται με οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές πραγματικότητες.
<b>Συνδυετική (Zeigler)</b>	Συνδυασμός τεχνικών, ανθρώπινων και αντιληπτικών δεξιοτήτων.
<b>Προσωπική (Zeigler)</b>	Δεξιότητα που έχει να κάνει με την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού χρόνου, την ξεκάθαρη μεταβίβαση σκέψεων και την αποθήκευση πληροφοριών και γεγονότων.

Kanz (1974), Zeigler (1979).

Σύμφωνα λοιπόν με τις βασικές αρχές του μάνατζμεντ, για την υλοποίηση των στόχων πρέπει να υπάρχει ένας επικεφαλής, ένα διοικητικό στέλεχος κατά άλλους ένας μάνατζερ, ο οποίος πρέπει να κατευθύνει α-

ποτελεσματικά τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Ο επικεφαλής αυτός μπορεί να ηγείται ομάδας ανθρώπων που έχουν στόχο την παραγωγή καταναλωτικών αγαθών (βιομηχανικές επιχειρήσεις), τη μεγιστοποίηση κερδών (τράπεζες, εταιρείες), την επιβολή και διατήρηση της έννομης τάξης (στρατιωτικοί, αστυνομικοί) και τέλος την αύξηση της ατομικής και ομαδικής αθλητικής επίδοσης (προπονητές). Όλοι αυτοί (περιλαμβανομένων και των προπονητών), κατά κάποιο τρόπο ασκούν διοίκηση και τα κοινά χαρακτηριστικά τους ως ηγέτες είναι τα ακόλουθα:

- χρησιμοποιούν στο έργο τους τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τη στελέχωση και τον έλεγχο.
- οι βασικές αυτές λειτουργίες χρησιμοποιούνται σε όλα ανεξαιρέτως τα είδη οργανισμών και επιχειρήσεων.
- οι βασικές αυτές λειτουργίες αφορούν σ' όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.
- οι σκοποί τους είναι κοινοί για όλους τους επικεφαλής: να δημιουργήσουν ένα πλεόνασμα, ένα πλεονέκτημα, στην ομάδα ανθρώπων που ηγούνται.
- το διοικητικό τους έργο έχει σχέση και αφορά στην παραγωγικότητα: δηλαδή την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα. (Wehrich, Knootz, 1993).

#### 1.4. ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Εκτός όμως των ανωτέρω δεξιοτήτων που πρέπει να έχει ο μάνατζερ, ο **Mintzberg** (1975), αναφέρει ότι υπάρχουν και δέκα σημαντικοί ρόλοι που χαρακτηρίζουν τον μάνατζερ. Αυτοί οι ρόλοι χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- α) τους διαπροσωπικούς ρόλους,
- β) τους πληροφοριακούς ρόλους και
- γ) τους αποφασιστικούς ρόλους.

Οι ρόλοι αυτοί είναι πολύ σημαντικοί για κάθε επικεφαλής ομάδας ανθρώπων, προϊστάμενο ή διευθυντή και γενικά για κάθε άτομο που επιθυμεί να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση. Οι δέκα ρόλοι και οι τρεις βασικές κατηγορίες απεικονίζονται στον πίνακα 2.

**Πίνακας 2.** Οι ρόλοι του μάνατζερ-διοικητικού

<b>ΡΟΛΟΙ</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>
<b>ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ</b> <i>Αντιπρόσωπος</i>  <i>Ηγέτης</i> <i>Σύνδεσμος</i>	Αντιπροσωπεύει τον οργανισμό σε δημόσιες λειτουργίες-εμφανίσεις Επιβλέπει και παρακινεί τους υφιστάμενους Δημιουργεί και διατηρεί επαφές έξω από τον οργανισμό
<b>ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΙ</b> <i>Σύμβουλος</i>  <i>Μεταβιθαστής</i>  <i>Εκπρόσωπος</i>	Αναζητεί σχετικές πληροφορίες εντός και εκτός του οργανισμού Μεταβιβάζει τις πληροφορίες στους αρμόδιους ανθρώπους Εκπροσωπεί τον οργανισμό και τις δραστηριότητές του
<b>ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΙ</b> <i>Επιχειρηματίας</i> <i>Επιλυτής διαφορών</i>  <i>Διαχειριστής</i>  <i>Διαπραγματευτής</i>	Εισάγει νεότεριστικά σχέδια Επιλύει δημιουργηθέντα προβλήματα και προσωπικές αντιδικίες Διανέμει τους πόρους σε διαφορετικές ομάδες ή μέλη Διευθετεί προβλήματα συγκρούσεων που προκύπτουν εντός και εκτός του οργανισμού

Mintzberg (1975).

Ο **Chelladurai** (1985), συνδύασε τις τέσσερις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, τις τρεις δεξιότητες των Kanz και Zeigler, και τους δέκα ρόλους του Mintzberg, και έδωσε τον πίνακα 3, όπου απεικονίζονται όλες οι παραπάνω έννοιες.

### **1.5. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Το διοικητικό έργο του επικεφαλής συνίσταται στην αναζήτηση, την επιλογή και τη συστηματική και αποτελεσματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ομάδας ανθρώπων και των μέσων που έχει στη διάθεσή του (χρήματα, ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις) (Φλώρος, 1993).

Οι προπονητές για να είναι καλοί και αποτελεσματικοί διοικητικοί,



**Πίνακας 3.** Αντιστοιχία των διοικητικών λειτουργιών, δεξιοτήτων και ρόλων

<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ</b>
<p>Προγραμματισμός</p> <p>Οργάνωση</p> <p>Στελέχωση</p>	<p>Αντιληπτικές</p>	<p><i>Σύμβουλος Μεταβιβαστής Επιχειρηματίας Επιλυτής διαφορών Διαχειριστής Διαπραγματευτής</i></p>
<p>Διεύθυνση</p>	<p>Ανθρώπινες</p>	<p><i>Ηγέτης</i></p>
<p>Έλεγχος</p>	<p>Τεχνικές</p>	<p><i>Εκπρόσωπος Σύνδεσμος Αντιπρόσωπος</i></p>

Chelladurai (1985).

εκτός των κληρονομικών ικανοτήτων του (ευφυΐα, προσωπικότητα, δυναμισμός), πρέπει να έχουν υπόψη τους τις δεκατέσσερις αρχές της διοίκησης, όπως τις διατυπώνει ο **Fayol**.

Οι αρχές της διοίκησης αφορούν όλα τα διοικητικά στελέχη που ασκούν διοίκηση, κατευθύνουν και καθοδηγούν τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι αρχές αυτές αφορούν άμεσα τους προπονητές οι οποίοι καθοδηγούν τον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή τους αθλητές και το υπόλοιπο προσωπικό μιας αγωνιστικής ομάδας. Οι αρχές της διοίκησης που αφορούν τον **προπονητή ως διοικητικό** είναι:

- α) Η αρχή του καταμερισμού της εργασίας.** Καθορισμός αρμοδιοτήτων και εξειδίκευση όλων των συνεργατών και του προσωπικού. Ανάθεση αμυντικών-επιθετικών και γενικών ρόλων στους αθλητές, αποσκοπώντας στην βελτίωση της απόδοσής τους.
- β) Η αρχή της εξουσίας και της ευθύνης.** Ο προπονητής εξαιτίας της θέσης που κατέχει, έχει το δικαίωμα να δίνει εντολές και να απαιτεί δράση από αθλητές και συνεργάτες, οι οποίοι με τη σειρά τους αναλαμβάνουν το αντίστοιχο ποσοστό ευθύνης. Η εξουσία γεννά την ευθύνη.
- γ) Η αρχή της πειθαρχίας.** Όλα τα μέλη της ομάδας υποχρεούνται να υπακούουν στον ανώτερό τους (προπονητής) και να συμμορφώνονται με τις υποδείξεις του. Η αγωνιστική και η εξωαγωνιστική πειθαρχία εί-

να χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων των μεγάλων και πετυχημένων προπονητών. Η επιβολή τιμωρίας είναι μέρος των υποχρεώσεων του προπονητή.

- δ) Η αρχή της ενότητας της εντολής.** Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να παίρνουν εντολές μόνο από τον προπονητή ή από τους συνεργάτες του κατόπιν υπόδειξης του και να λογοδοτούν. Σε αντίθετη περίπτωση δημιουργείται σύγκρουση εντολών και επικρατεί χάος και σύγχυση.
- ε) Η αρχή της ενότητας και της διεύθυνσης.** Όλες οι δραστηριότητες της αγωνιστικής ομάδας, οι οποίες αποβλέπουν στην υλοποίηση ενός συγκεκριμένου σκοπού, πρέπει να κατευθύνονται μόνο από τον προπονητή.
- στ) Η αρχή της υποταγής του ατομικού συμφέροντος στο γενικό.** Το συμφέρον της ομάδας προέχει και μέσα σ' αυτό περιλαμβάνεται και το ατομικό συμφέρον. Οι στόχοι της ομάδας έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς σκοπούς και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.
- ζ) Η αρχή της ανταμοιβής.** Η ανταμοιβή για την προσπάθεια μπορεί να είναι οικονομική, ηθική ή λεκτική επιβράβευση. Πρέπει να είναι δίκαιη και συνεχής και να ικανοποιεί τις προσδοκίες των αθλητών, των συνεργατών και του υπόλοιπου προσωπικού.
- η) Η αρχή της συγκέντρωσης.** Ο προπονητής έχει το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων. Στους αθλητές και στο υπόλοιπο προσωπικό θα πρέπει να παραχωρείται μόνο τόσο ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε.
- θ) Η αρχή της ιεραρχίας.** Η εξουσία και οι εντολές πηγάζουν από τα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας κατευθυνόμενες προς τα κάτω. Η ιεραρχία αυτή πρέπει να γίνεται σεβαστή απ' όλους. Τα κατώτερα στελέχη έχουν ευθύνη να ενημερώνουν τον προπονητή με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.
- ι) Η αρχή της τάξης.** Ο προπονητής πρέπει να επιβάλει την ανάλογη τάξη μέσα στην ομάδα. Κάθε υλικό αντικείμενο (μπάλες, ιματισμός, φαρμακείο) και κάθε άτομο (αθλητές, προσωπικό), πρέπει να βρίσκονται στην κατάλληλη θέση. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η σύγχυση, ο εκνευρισμός και η σπατάλη χρόνου, ενώ εξασφαλίζεται η μέγιστη προσπάθεια.
- ια) Η αρχή της ισότητας.** Η συμπεριφορά του προπονητή προς τα μέλη της ομάδας πρέπει να διακατέχεται από ανθρωπιά και δικαιοσύνη. Με τον τρόπο αυτό, αθλητές και συνεργάτες θα εκτιμήσουν και θα εμπι-

στευθούν περισσότερο τον ίδιο. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται και όλα τα μέλη της ομάδας.

**ιβ) Η αρχή της σταθερότητας των θέσεων.** Ο προπονητής πρέπει να αποφεύγει (σε συνεργασία με τη διοίκηση) τις συνεχείς αποχωρήσεις και προσλήψεις προσωπικού. Αλλιώς θα παρατηρηθούν περιττές δαπάνες και μερική αναστάτωση. Γενικώς συνιστάται η μακροπρόθεσμη απασχόληση με την ομάδα.

**ιγ) Η αρχή της πρωτοβουλίας.** Ο προπονητής πρέπει να δίνει στα μέλη κάποιες ελευθερίες και ένα λογικό ποσοστό πρωτοβουλιών. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσουν την προσωπικότητά τους, έστω και αν υπάρχει κίνδυνος να κάνουν λάθη, τα οποία όμως μπορούν να διορθώνονται από τον προπονητή.

**ιδ) Η αρχή της ομαδικής προσπάθειας.** Ο προπονητής οφείλει να εμφυσει, να καλλιεργεί και να προωθεί το πνεύμα της ομαδικής προσπάθειας. Η σωστή επικοινωνία και η θετική συνεργασία όλων των μελών της ομάδας δημιουργούν ένα αίσθημα ενότητας και αποτελεσματικότητας.

(Fayol, 1949).

## 1.6. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΠΟΡΤ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

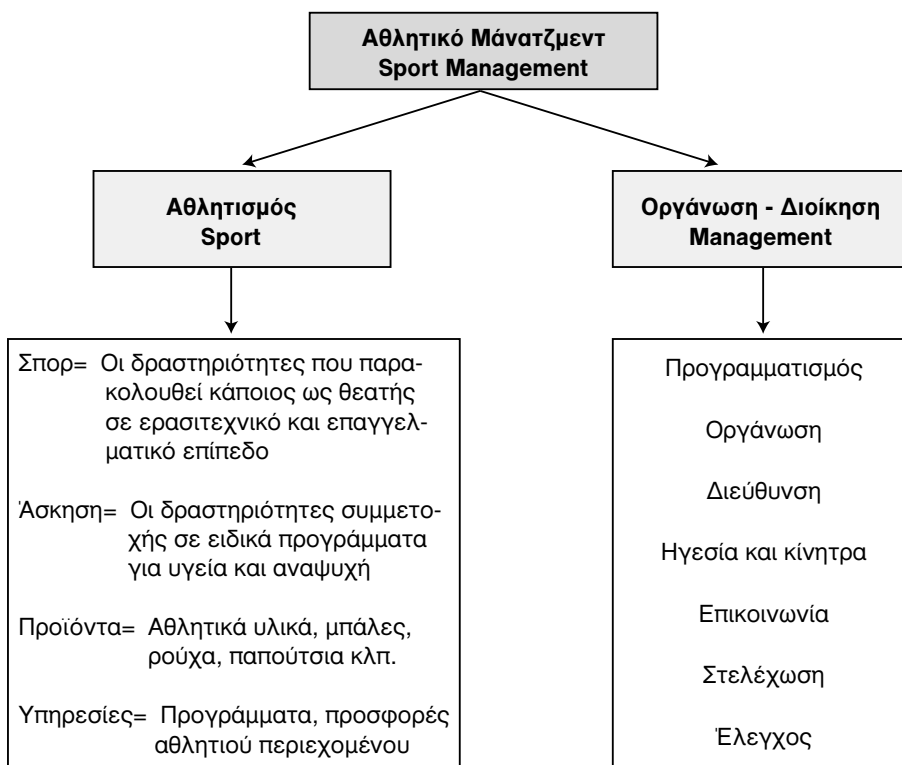
Στην Αγγλική οι όροι ***sport management***, ***sport administration*** και ***athletic administration***, είναι αυτοί που χρησιμοποιούνται για την απόδοση της ***αθλητικής οργάνωσης και διοίκησης***. Το αθλητικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία. Το πρώτο στοιχείο αφορά τον αθλητισμό και τα σπορ, ενώ το δεύτερο στοιχείο αφορά το μάνατζμεντ, δηλαδή την οργάνωση και διοίκηση. Στο πρώτο στοιχείο περιλαμβάνονται αθλητικές εγκαταστάσεις, αθλητικά γεγονότα και αγώνες, ερασιτεχνικές και επαγγελματικές αθλητικές ομάδες, δημόσια και ιδιωτικά γυμναστήρια, σχολικός και πανεπιστημιακός αθλητισμός, μαζικός αθλητισμός, αθλητικά προϊόντα και γενικά όλες οι δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τα σπορ και την φυσική αγωγή. Στο δεύτερο στοιχείο περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, της στελέχωσης και του ελέγχου. Το σπορτ μάνατζμεντ ή το αθλητικό μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία - τέχνη - επιστήμη κατά την οποία μια ομάδα ανθρώπων συνεργάζονται μεταξύ τους για να υλοποιήσουν συγκεκριμένους αθλητικούς στόχους δια μέσου των βασικών λει-

τουργιών του μάντζμεντ.

Το σπορτ μάντζμεντ περιέχει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με τον αθλητισμό και το μάντζμεντ και περιλαμβάνει όλες τις οργανωτικές και διοικητικές δραστηριότητες γύρω από τα σπορ.

**Το σπορτ μάντζμεντ ή αλλιώς η οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού, είναι ο χώρος εκείνος που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού που παρέχει αθλητικές δραστηριότητες, προϊόντα ή υπηρεσίες (Mullin, 1980).**

Στο σχήμα 2 απεικονίζονται τα δύο βασικά στοιχεία του αθλητικού μάντζμεντ και το περιεχόμενό τους σε δραστηριότητες.



**Σχήμα 2.** Τα βασικά στοιχεία του σπορτ μάντζμεντ και το περιεχόμενό τους.

## 1.7. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΠΟΡΤ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το σπορτ μάνατζμεντ ή αλλιώς *οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού*, σαν επιστήμη θεωρείται σχετικά νέα και μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 1960 εμφανίζεται το πρώτο πρόγραμμα σπορτ μάνατζμεντ στις Η.Π.Α. Κάνοντας μια αναδρομή στην αρχαιότητα διαπιστώνεται μια θαυμαστή οργάνωση των αθλητικών δρώμενων στην αρχαία Ελλάδα. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση και η τέλεση των Ολυμπιακών Αγώνων αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα. Η διεξαγωγή τους βασιζόταν σε συγκεκριμένους κανόνες και νόμους. Υπήρχαν λοιπόν κανόνες που αναφέρονταν στο δικαίωμα συμμετοχής των αθλητών, στον προγραμματισμό των αγώνων, στην οργάνωση των αγωνισμάτων, στην προετοιμασία των αθλητών. Υπήρχαν επίσης αθλητικές εγκαταστάσεις, χώροι αναψυχής και ένα αξιόλογο διοικητικό προσωπικό. Όλα αυτά δείχνουν μια αξιοζήλευτη οργάνωση που απαιτούσε όμως και την ύπαρξη ικανών ανθρώπων με ειδικές γνώσεις, για να εγγυηθούν την ομαλή διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων. Δεν είναι λοιπόν υπερβολή να ειπωθεί ότι οι ρίζες του **Σπορτ Μάνατζμεντ βρίσκονται στην Αρχαία Ελλάδα** (Νικολαΐδης, 1991).

Το πρώτο πανεπιστήμιο στον κόσμο που περιέλαβε την επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης του αθλητισμού στο ετήσιο πρόγραμμά του ήταν το πανεπιστήμιο του Οχάιο το 1966. Το 1980, 20 κολλέγια και πανεπιστήμια προσέφεραν μεταπτυχιακά προγράμματα (master), στο σπορτ μάνατζμεντ (Parkhouse, 1980).

Η ανάπτυξη της νέας επιστήμης ήταν ραγδαία και στις αρχές του 1985 υπήρχαν στις Η.Π.Α 83 προγράμματα (40 βασικών σπουδών, 32 μεταπτυχιακά και 11 και των δύο επιπέδων). Το 1988 τα προγράμματα σπουδών στο σπορτ μάνατζμεντ στις Η.Π.Α ανήλθαν σε 109.

Αυτό το φαινόμενο παρατηρήθηκε και σε άλλες χώρες όπως στον Καναδά, ο οποίος το 1980 προσέφερε 10 προγράμματα βασικών σπουδών, 9 μεταπτυχιακά και 2 διδακτορικά στο σπορτ μάνατζμεντ. Το ίδιο παρατηρήθηκε και στα προγράμματα σπουδών και σε άλλες χώρες όπως στη Γερμανία, στην Αγγλία, στη Γαλλία, στη Κορέα και στην Αυστραλία. Σιγά σιγά ακολούθησαν και άλλες χώρες όπως η Ταϊβάν και η Ιαπωνία.

Στην Ευρώπη αυτή τη στιγμή, οι χώρες που παρέχουν προγράμματα σπορτ μάνατζμεντ σε επίπεδο βασικών σπουδών ή μεταπτυχιακού επιπέδου είναι η Φιλλανδία, το Βέλγιο, η Γαλλία, η Γερμανία, η Ουγγαρία, η Ολλανδία, η Πορτογαλία, η Ισπανία, η Σουηδία και η Αγγλία (Course bro-

chure, 1995).

Λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης του σπορτ μάνατζμεντ στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα του κόσμου, δημιουργήθηκαν και διάφοροι Σύνδεσμοι, Ενώσεις και Ομοσπονδίες οι οποίες ασχολούνται αποκλειστικά με την ανωτέρω επιστήμη. Στις Η.Π.Α. υπάρχει η North America Society for Sport Management (NASSM) –Βόρεια Αμερικανική Κοινωνία για Σπορτ Μάνατζμεντ και η National Association for Sport and Physical Education (NASPE)– Εθνική Ένωση για Σπορ και Φυσική Αγωγή.

Στην Ευρώπη το 1993 ιδρύθηκε η European Association for Sport Management (EASM) –Ευρωπαϊκή Ένωση Σπορτ Μάνατζμεντ. Υπάρχει επίσης από το 1993 η Sport Management Committee (SMC)– Επιτροπή Σπορτ Μάνατζμεντ μέλη της οποίας είναι 25 Ινστιτούτα Ανώτερης Εκπαίδευσης.

Στην Ελλάδα, τα διάφορα Τ.Ε.Φ.Α.Α. της χώρας προσφέρουν μεμονωμένα μαθήματα οργάνωσης-διοίκησης αθλητισμού, ενώ γίνονται προσπάθειες δημιουργίας δευτερεύουσας και κύριας ειδικότητας. Το 1993, στην Ελλάδα ιδρύθηκε και η ΕΛΛ.Ε.Δ.Α. (Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Αθλητισμού), η οποία θεωρείται μη κερδοσκοπικός επιστημονικός φορέας, στόχος της οποίας είναι η διάδοση και η ανάπτυξη της επιστήμης του σπορτ μάνατζμεντ.

Η επιστήμη του Σπορτ Μάνατζμεντ είναι σχετικά νέα και δεν έχει το παρελθόν των άλλων αθλητικών επιστημών, όπως της Εργοφυσιολογίας, της Βιοκινητικής, της Αθλητιατρικής και της Προπονητικής. Αυτή την στιγμή όμως σε όλο τον κόσμο προσφέρονται εκπαιδευτικά προγράμματα σπορτ μάνατζμεντ και το ενδιαφέρον των σπουδαστών είναι τεράστιο. Οι περιοχές εργασίας και απασχόλησης των νέων από τέτοια προγράμματα σπουδών είναι το ερασιτεχνικό ή επαγγελματικό αθλητικό σωματείο, ο αθλητικός οργανισμός ή ένωση, οι αθλητικές ομοσπονδίες, τα ιδιωτικά αθλητικά κέντρα, οι βιομηχανίες αθλητικών ειδών, οι αθλητικές εγκαταστάσεις, τα προγράμματα αναψυχής και μαζικού αθλητισμού, οι εταιρείες ανεύρεσης χορηγών, οι ιδιωτικές αθλητικές εταιρείες κλπ.