



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 δάσκαλοί 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 οργανώσει 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».

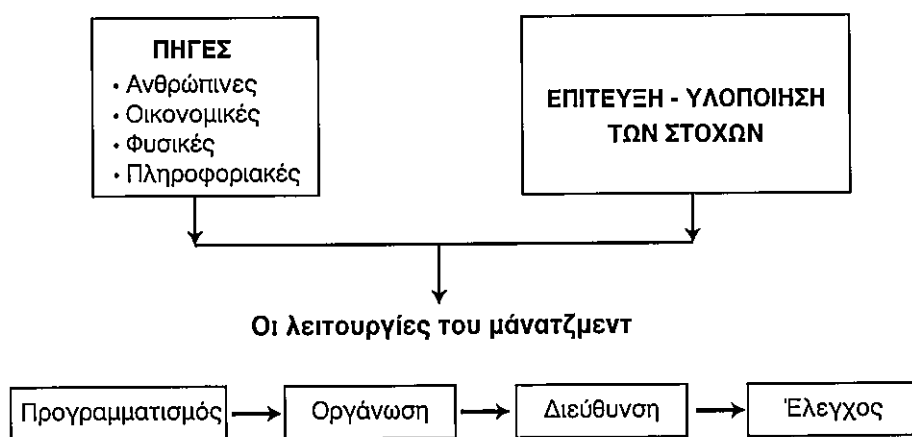
Γενικά το μάνατζμεντ μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των πηγών του οργανισμού (ανθρώπινων, οικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών) που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων (Dunham, Pierce, 1989).

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 ανέφεραν και οι Stephen και Gillen 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 οργανισμού 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 γαι 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 ονομασθούν 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 ανθρώπων, 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.