

Το μάνατζμεντ και η δουλειά των μάνατζερ



Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης αυτού του κεφαλαίου, ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να:

- 1-1** Περιγράφει τις έννοιες του μάνατζερ και του μάνατζμεντ και τη σημασία τους για τους σύγχρονους οργανισμούς.
- 1-2** Εξηγεί τις τέσσερις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ στους οργανισμούς.
- 1-3** Περιγράφει τα είδη των μάνατζερ που συναντώνται σε διαφορετικά επίπεδα και σε διαφορετικούς τομείς εντός ενός οργανισμού.
- 1-4** Προσδιορίζει τους βασικούς ρόλους που διαδραματίζουν οι μάνατζερ στη διοίκηση ενός οργανισμού, καθώς επίσης και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να είναι επιτυχημένοι.
- 1-5** Πραγματεύεται την επιστήμη και την τέχνη του μάνατζμεντ, τον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος μπορεί να γίνει επιτυχημένος μάνατζερ και το πεδίο εφαρμογής του μάνατζμεντ στους οργανισμούς.
- 1-6** Χαρακτηρίζει το νέο εργασιακό περιβάλλον που αναδύεται στους οργανισμούς σήμερα.

Aυτό το βιβλίο αφορά τους μάνατζερ, το έργο που επιτελούν και τους οργανισμούς των οποίων ηγούνται. Στο Κεφάλαιο 1 εξετάζουμε τη γενική φύση του μάνατζμεντ, τις διαστάσεις του και τις προκλήσεις του. Εξηγούμε τις έννοιες του μάνατζμεντ και του μάνατζερ, πραγματευόμαστε τη διαδικασία του μάνατζμεντ, παρουσιάζουμε μια επισκόπηση του βιβλίου και προσδιορίζουμε τα διάφορα είδη των μάνατζερ. Περιγράφουμε τους διαφορετικούς ρόλους και τις δεξιότητες των μάνατζερ, συζητούμε τη φύση της εργασίας τους και εξετάζουμε το πεδίο εφαρμογής του μάνατζμεντ στους σύγχρονους οργανισμούς. Στο Κεφάλαιο 2 περιγράφουμε πώς εξελίχθηκαν τόσο η πρακτική όσο και η θεωρητική προσέγγιση του μάνατζμεντ. Εν κατακλείδι, τα δύο πρώτα κεφάλαια παρέχουν μια εισαγωγή στο επιστημονικό πεδίο του μάνατζμεντ, περιγράφοντας τόσο τις σύγχρονες όσο και τις διαχρονικές θεωρίες σχετικά με αυτό. Για να ξεκινήσουμε το ταξίδι μας, ας εξετάσουμε πρώτα το έργο ενός ανώτερου στελέχους της διοίκησης, του Reed Hastings.

Το μάνατζμεντ στην πράξη

Ο Reed Hastings δημιουργεί χάος με το Netflix

«Μη φοβάστε να αλλάξετε το μοντέλο».

– Reed Hastings, διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Netflix

Πριν από αρκετά χρόνια, ο Reed Hastings, ένας επιχειρηματίας από την Καλιφόρνια, αναγκάστηκε να πληρώσει 40 δολάρια επιπλέον επειδή καθυστέρησε να επιστρέψει μια κασέτα VHS που είχε νοικιάσει από το Blockbuster Home Video. «Την είχα κρατήσει έξι εβδομάδες», παραδέχεται. «Μου είχε παραπέσει η κασέτα [και] δεν ήθελα να το πω στη γυναίκα μου [...]. Ντρεπόμουν γι' αυτό». Την επόμενη ημέρα επέστρεψε την κασέτα VHS και πλήρωσε το πρόστιμο καθώς πήγαινε στο γυμναστήριο. Όπως αποδείχθηκε, το πρόγραμμα εκείνης της ημέρας ήταν ιδανικό: στη μέση της προπόνησής του, θυμάται, «συνειδητοποίησα ότι [το γυμναστήριο] είχε ένα πολύ καλύτερο επιχειρηματικό μοντέλο. Μπορούσες να πληρώνεις 30 ή 40 δολάρια τον μήνα και να γυμνάζεσαι όσο ήθελες».

Έτσι γεννήθηκε η ιδέα για το Netflix – να πληρώνεις ένα μηνιαίο τέλος για απεριόριστες ενοικιάσεις ταινιών. Αλλά ο Hastings ήξερε ότι θα έπρεπε να ξεκινήσει με αργά και προσεκτικά βήματα. Κατά συνέπεια, όταν ξεκίνησε το Netflix το 1997, η μόνη πραγματική καινοτομία του αφορούσε την ευκολία παραγγελίας ταινιών στο διαδίκτυο και την παραλαβή και επιστροφή τους μέσω ταχυδρομείου. Η εταιρεία απλώς ενοικίαζε ταινίες για 4 δολάρια την καθεμία συν 2 δολάρια για ταχυδρομικά τέλη (και, ναι, χρέωνε τέλη καθυστέρησης). Ουσιαστικά, η πελατειακή βάση της αποτελούνταν από άτομα που ήθελαν να παρακολουθούν ταινίες χωρίς να χρειάζεται να βγουν από το σπίτι τους. Όμως ο Hastings και ο συνιδρυτής της επιχείρησης, Marc Randolph, δεν άργησαν να προχωρήσουν στην πιλοτική εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου που βασίζεται στη συνδρομή, με απεριόριστες ενοικιάσεις μέσω ταχυδρομείου με πάγια χρέωση και –ίσως το πιο σημαντικό– χωρίς ημερομηνίες επιστροφής (και συνεπώς χωρίς τέλη καθυστέρησης). Στους υπάρχοντες πελάτες προσφέρθηκε αρχικά η ευκαιρία να μεταβούν από τα προγράμματα πληρωμής ανά ενοικίαση σε προγράμματα συνδρομής σε δωρεάν δοκιμαστική βάση και στη συνέχεια τους δόθηκε η δυνατότητα να ανανεώσουν το πρόγραμμα συνδρομής επί πληρωμή. «Γνωρίζαμε ότι δεν θα ήταν εντελώς αποτυχημένο», λέει ο Hastings, «αλλά δεν γνωρίζαμε αν θα είχε μεγάλη επιτυχία». Τον πρώτο μήνα, ωστόσο, το 80% των χρηστών του Netflix που είχαν δοκιμάσει το δωρεάν συνδρομητικό πρόγραμμα είχαν ανανεώσει το πρόγραμμα συνδρομής επί πληρωμή.

«Η απεριόριστη προσφορά ταινιών, χωρίς περιορισμούς στην ημερομηνία επιστροφής και χωρίς τέλη καθυστέρησης», δήλωσε ο Hastings το 2003, «λειτουργήσε καταλυτικά και, αν σήμερα φαίνεται αυτονόητο, εκείνη την εποχή δεν είχαμε ιδέα για το κατά πόσο οι πελάτες θα δημιουργούσαν και θα χρησιμοποιούσαν μια ηλεκτρονική ουρά». Η ηλεκτρονική «ουρά», όπως θα σας πει κάθε πιστός χρήστης του Netflix, είναι η λίστα με τις ταινίες που θα ήθελε να παρακολουθήσει ένας πελάτης. Με βάση τις οδηγίες της Netflix κάθε πελάτης αποθήκευε τις προτιμήσεις του στην ηλεκτρονική ουρά και στη συνέχεια, κάθε φορά που επέστρεφε μια ταινία, η Netflix του έστελνε αυτόματα την επόμενη που είχε επιλέξει.

Η ουσία της ηλεκτρονικής ουράς –και του αρχικού επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας– είναι σαφώς η ευκολία. Σήμερα, με τους περισσότερους χρήστες να διαχειρίζονται διαδικτυακά περιεχόμενο αντί να χρησιμοποιούν DVD, η Netflix έχει αντικαταστήσει την παραδοσιακή ηλεκτρονική ουρά με μενού που καταγράφουν ποιες εκπομπές παρακολουθούν οι συνδρομητές της και προτείνει νέες ταινίες και τηλεοπτικές εκπομπές λαμβάνοντας υπόψη τις προηγούμενες προτιμήσεις τους. Παρόλο που η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, ακόμα και όταν συνδυάζεται με την εξοικονόμηση κόστους, δίνει συχνά σε μια εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, δεν έχει πάντα την ευρεία επίδραση που παρατηρήθηκε στην περίπτωση της Netflix. Το μοντέλο συνδρομητών της εταιρείας όχι μόνο βελτίωσε τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον κλάδο με απροσδόκητο τρόπο, αλλά επίσης αποδυνάμωσε τις ανταγωνιστικές θέσεις των εταιρειών που ήδη δραστηριοποιούνταν στον κλάδο – κυρίως της Blockbuster. Η Blockbuster κήρυξε τελικά πτώχευση και τα λίγα εναπομείναντα περιουσιακά της στοιχεία ανήκουν πλέον στην Dish Network. Η Netflix, εν τω μεταξύ, είδε την κεφαλαιοποίησή της να ξεπερνά το όριο των 151 δισεκατομμυρίων δολαρίων στις αρχές του 2020, με περισσότερους από 61 εκατομμύρια συνδρομητές σε 57 χώρες.

Πώς κατάφερε η νεοσύστατη εταιρεία του Hastings να βρεθεί σε τόσο αξιοζήλευτη θέση; Πρώτον, ξεκίνησε γρήγορα. Το 1997, όταν τα DVD μόλις άρχιζαν να κυκλοφορούν δοκιμαστικά στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι Hastings και Randolph στοιχημάτισαν ότι το νέο μέσο θα ξεπερνούσε τελικά τις βιντεοκασέτες τόσο στον κλάδο των οικιακών ταινιών, όσο και στις επιλογές των καταναλωτών. Φυσικά, είχαν δίκιο. Μέχρι το 2002, ένα στα τέσσερα νοικοκυριά των ΗΠΑ διέθετε DVD Player, ενώ



σήμερα η αναλογία αυτή είναι πάνω από εννέα στα δέκα. (Σε κάθε περίπτωση, θα κόστιζε περίπου 4 δολάρια η ταχυδρόμηση μιας βιντεοκασέτας μετ' επιστροφής σε σύγκριση με τα 0,78 δολάρια που κοστίζει η αποστολή ενός DVD μετ' επιστροφής.)

Το πιο σημαντικό, η Netflix, ως η πρώτη εταιρεία ενοικίασης ταινιών μέσω ταχυδρομείου, δημιούργησε μια πελατειακή βάση ενοικίασης μέσω ταχυδρομείου. Στην αρχή, εξηγεί ο Hastings, «ο κόσμος θεώρησε την ιδέα τρελή. Αλλά ακριβώς επειδή ήταν αντίθετη με την τρέχουσα πρακτική, μας επέτρεψε να ξεπεράσουμε τους ανταγωνιστές μας». Καθώς η Netflix συνέχισε να επεκτείνει και να αναπτύσσει τη βάση των συνδρομητών της, πέτυχε παράλληλα τόσο την αναγνώριση του εμπορικού σήματος όσο και την αφοσίωση των πελατών. «Η Netflix έχει εξασφαλίσει την αφοσίωση των πελατών. Είναι ένα εμπορικό σήμα που επιλέγουν με πάθος», εξηγεί ο Hastings, ο οποίος σπεύδει να προσθέσει ότι η διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι ζωτικής σημασίας, «επειδή όσο περισσότερο χρησιμοποιεί κάποιος το Netflix, τόσο πιο πιθανό είναι να μείνει μαζί μας».

Η εταιρεία χρησιμοποιεί ως ασφαλιστική δικλίδα την πρόσληψη του καλύτερου ανθρώπινου δυναμικού. Ο Hastings προσλαμβάνει έξυπνους ανθρώπους, τους πληρώνει πάνω από τους μισθούς της αγοράς και παρέχει καινοτόμα και ενδιαφέροντα προνόμια. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι στην εταιρεία μπορούν να πάρουν όσο χρόνο διακοπών θέλουν, αρκεί να κάνουν τη δουλειά τους σε υψηλό επίπεδο. Αλλά, ταυτόχρονα, η εταιρεία θέτει πολύ υψηλά πρότυπα απόδοσης και οι εργαζόμενοι μερικές φορές διαμαρτύρονται για υπερβολική πίεση. Όπως λέει ο Hastings, «αντιμετωπίζουμε πολύ καλά τους κορυφαίους υπαλλήλους μας. Στους μέσους υπαλλήλους μας παρέχουμε λογικά πακέτα αποχώρησης».

Σήμερα, η Netflix εξακολουθεί να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας και έχει εδραιώσει μια ισχυρή θέση στην αναπτυσσόμενη αγορά βίντεο κατ' απαίτηση (streaming). Το 2013 η εταιρεία απέκτησε τα αποκλειστικά δικαιώματα για τη διανομή των πρωτότυπων σειρών *The House of Cards*, *Hemlock Grove*, *Orange Is the New Black* και την αναβίωση του *Arrested Development*. Η Netflix σύντομα άρχισε να επεκτείνει τη λίστα με πρωτότυπες προσφορές, όπως το *Russian Doll* και το *Unbelievable*, και μέχρι το 2020 πρόβαλλε περισσότερες πρωτότυπες σειρές και ταινίες από οποιοδήποτε άλλο μέσο ενημέρωσης. Μια πολύ σημαντική ταινία του Netflix, το *The Irishman*, ήταν υποψήφια για πολλά βραβεία Όσκαρ το 2020. Συνολικά, οι 61 εκατομμύρια συνδρομητές της Netflix παρακολουθούν περίπου 4 δισεκατομμύρια ώρες προγραμμάτων κάθε τρίμηνο σε περισσότερες από 1.000 διαφορετικές συσκευές – πράγματι, ένα κανονικό βράδυ, το Netflix αντιπροσωπεύει πάνω από το ένα τρίτο της συνολικής χρήσης του διαδικτύου στη Βόρεια Αμερική!

Χωρίς να επαναπαύεται στιγμή, ο Reed Hastings εξακολουθεί να αναζητεί το «επόμενο μεγάλο βήμα». Σε αντίθεση με τους περισσότερους παραδοσιακούς μάνατζερ, ο Hastings δεν έχει γραφείο. Απλώς περιπλανιέται στα κεντρικά γραφεία, μιλώντας με τους ανθρώπους για τη δουλειά τους και τις ιδέες τους, καταλαμβάνοντας περιστασιακά μια άδεια καρέκλα ή ένα γραφείο για να ελέγξει το ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο. Όταν θέλει να μείνει μόνος για να σκεφτεί και να πάρει σημαντικές αποφάσεις, αποσύρεται σε έναν «κύβο» στην ταράτσα με τέσσερις γυάλινους τοίχους με θέα στα βουνά της Santa Cruz. Και από αυτόν τον κύβο, ο Hastings θα συνεχίσει να σκέφτεται τις επόμενες κινήσεις του.¹

1-1 Εισαγωγή στο μάνατζμεντ

Ο Reed Hastings είναι σαφώς ένας μάνατζερ. Το ίδιο και οι John Donahoe (διευθύνων σύμβουλος της Nike), Mary Barra (διευθύνουσα σύμβουλος της General Motors), Ken Kobayashi (πρόεδρος της Mitsubishi), Hartwig Fischer (διευθυντής του Βρετανικού Μουσείου), Richard Hayne (πρόεδρος της Urban Outfitters), Jerry Jones (ιδιοκτήτης και γενικός διευθυντής της ποδοσφαιρικής ομάδας Dallas Cowboys), πάπας Φραγκίσκος (επικεφαλής της Ρωμαιοκαθολικής Εκκλησίας) και Fadi και Hege Kalaouze (πρόεδροι της Aggieland Outfitters στο College Station του Τέξας). Όσο διαφορετική προσέγγιση και αν έχουν οι παραπάνω μάνατζερ και οι οργανισμοί τους, όλοι τους αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις, προσπαθούν να επιτύχουν πολλούς από τους ίδιους στόχους και εφαρμόζουν πολλές έννοιες του αποτελεσματικού μάνατζμεντ στην εργασία τους.

Καλώς ή κακώς, η κοινωνία μας επηρεάζεται έντονα από τους μάνατζερ και τους οργανισμούς τους. Οι περισσότεροι άνθρωποι στις Ηνωμένες Πολιτείες γεννιούνται σε νοσοκομεία (οργανισμοί), εκπαιδεύονται σε δημόσια ή ιδιωτικά σχολεία (οργανισμοί), εξαρτώνται από οργανισμούς για το εισόδημά τους και αγοράζουν σχεδόν όλα τα αναλώσιμα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους από επιχειρήσεις (οργανισμούς). Επίσης, η ζωή μας επηρεάζεται

οργανισμός

Μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί με δομημένο και συντονισμένο τρόπο για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων



karen roach/Shutterstock.com

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορους πόρους. Αυτό το κατασκευαστικό έργο, για παράδειγμα, απαιτεί τόσο εργαζομένους (ανθρώπινοι πόροι) όσο και οικοδομικά υλικά (φυσικοί πόροι). Το έργο χρηματοδοτήθηκε από μια τοπική τράπεζα (οικονομικοί πόροι) και κατασκευάζεται στο πλαίσιο της αξιοποίησης μιας αναπτυσσόμενης περιοχής (πληροφοριακοί πόροι).

σε σημαντικό βαθμό από διάφορες κρατικές υπηρεσίες (επίσης οργανισμοί). Ορίζουμε τον **οργανισμό** ως μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί με δομημένο και συντονισμένο τρόπο για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν το κέρδος (Starbucks Corporation), την ανακάλυψη της γνώσης (Πανεπιστήμιο του Μιζούρι), την εθνική άμυνα (στρατός των

ΗΠΑ), τον συντονισμό διαφόρων τοπικών φιλανθρωπικών οργανώσεων (United Way of America) ή την κοινωνική ικανοποίηση (μια αδελφότητα). Επειδή οι οργανισμοί διαδραματίζουν τόσο κρίσιμο ρόλο στη ζωή μας, είναι σημαντική η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας και διοίκής τους.

Αν και ο ορισμός του όρου «οργανισμός» είναι σχετικά απλός, η έννοια του μάνατζμεντ είναι λίγο πιο αόριστη. Ίσως γίνει καλύτερα κατανοητή αν την προσεγγίσουμε από την οπτική γωνία που βασίζεται στους πόρους. Όπως θα συζητήσουμε αναλυτικότερα στο Κεφάλαιο 2, όλοι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τέσσερα βασικά είδη πόρων από το περιβάλλον τους: ανθρώπινους, οικονομικούς, φυσικούς και πληροφοριακούς. Οι ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνουν τα στελέχη της διοίκησης και τους εργαζομένους. Οι οικονομικοί πόροι είναι το κεφάλαιο που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό για τη χρηματοδότηση τόσο των τρεχουσών, όσο και των μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων του. Οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν

τις πρώτες ύλες, τις εγκαταστάσεις γραφείων και παραγωγής και τον εξοπλισμό. Οι πληροφοριακοί πόροι είναι χρήσιμα δεδομένα που απαιτούνται για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Στον Πίνακα 1.1 παρουσιάζονται παραδείγματα πόρων που χρησιμοποιούνται σε τέσσερα πολύ διαφορετικά είδη οργανισμών.

Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για τον συνδυασμό και τον συντονισμό αυτών των πόρων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Ένας μάνατζερ της Royal Dutch/Shell Group, για παράδειγμα, χρησιμοποιεί το ταλέντο των στελεχών και των εργαζομένων στις πλατφόρμες γεώτρησης, τα κέρδη που προορίζονται για επανεπένδυση, τα υπάρχοντα διυλιστήρια και τις εγκαταστάσεις γραφείων και τις προβλέψεις πωλήσεων προκειμένου να λάβει

Πίνακας 1.1 Παραδείγματα πόρων που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς

Όλοι οι οργανισμοί –ανεξάρτητα από το αν είναι μεγάλοι ή μικροί, κερδοσκοπικοί ή μη κερδοσκοπικοί, εγχώριοι ή πολυεθνικοί– χρησιμοποιούν κάποιο συνδυασμό ανθρώπινων, οικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων για να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτοί οι πόροι προέρχονται γενικά από το περιβάλλον του οργανισμού.

Οργανισμός	Ανθρώπινο δυναμικό	Οικονομικοί πόροι	Φυσικοί πόροι	Πληροφοριακοί πόροι
Royal Dutch/Shell Group	Εργαζόμενοι στην πλατφόρμα γεώτρησης Εταιρικά στελέχη	Κέρδη Επενδύσεις μετόχων	Διυλιστήρια Κτίρια γραφείων	Προβλέψεις πωλήσεων Τάσεις στις εναλλακτικές πηγές ενέργειας
Πανεπιστήμιο Μίσιγκαν	Σχολή Διοικητικό προσωπικό	Συνεισφορές αποφοίτων Κρατικές επιχορηγήσεις	Υπολογιστές Εγκαταστάσεις πανεπιστημιούπολης	Ερευνητικές εκθέσεις Στατιστικά στοιχεία
Δήμος της Νέας Υόρκης	Αστυνομικοί Δημοτικοί υπάλληλοι	Φορολογικά έσοδα Κρατικές επιχορηγήσεις	Υγειονομικός εξοπλισμός Δημοτικά κτίρια	Οικονομικές προβλέψεις Στατιστικά για την εγκληματικότητα
Παντοπωλείο Susan's Corner	Υπάλληλοι παντοπωλείου Λογιστής	Κέρδη Επένδυση ιδιοκτήτη	Κτίριο Προθήκες	Τιμοκατάλογοι από προμηθευτές Στοιχεία για τους ανταγωνιστές από το διαδίκτυο

αποφάσεις σχετικά με την ποσότητα πετρελαίου που θα διυλιστεί και θα διανεμηθεί κατά τη διάρκεια του επόμενου τριμήνου. Αντίστοιχα, ο δήμαρχος (μάνατζερ) της Νέας Υόρκης θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τους αστυνομικούς, μια κρατική επιχορήγηση (ίσως ενισχύοντάς τη με επιπλέον φορολογικά έσοδα), τα υπάρχοντα αστυνομικά τμήματα και λεπτομερή στατιστικά στοιχεία για την εγκληματικότητα προκειμένου να εφαρμόσει ένα σημαντικό πρόγραμμα πρόληψης του εγκλήματος στην πόλη.

Πώς αυτοί και άλλοι μάνατζερ συνδυάζουν και συντονίζουν τα διάφορα είδη πόρων; Αυτό επιτυγχάνεται με την εκτέλεση τεσσάρων βασικών διοικητικών λειτουργιών ή δραστηριοτήτων: σχεδιασμός και λήψη αποφάσεων, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχος. Το **μάνατζμεντ ή διοίκηση επιχειρήσεων**, λοιπόν, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 1.1, μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων (συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου) που κάνει χρήση των διαθέσιμων πόρων ενός οργανισμού (ανθρώπινους, οικονομικούς, φυσικούς και πληροφοριακούς), αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Η τελευταία φράση στον ορισμό μας είναι ιδιαίτερα σημαντική, επειδή υπογραμμίζει τον βασικό σκοπό του μάνατζμεντ – να διασφαλίσει ότι οι στόχοι ενός οργανισμού επιτυγχάνονται με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Με τον όρο **αποδοτικό**, εννοούμε τη συνετή και προσοδοφόρα χρήση των πόρων. Για παράδειγμα, μια εταιρεία όπως η Toyota Motor Corporation, η οποία παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας με σχετικά χαμηλό κόστος, είναι αποδοτική. Με τον όρο **αποτελεσματικό**, εννοούμε τη λήψη των σωστών αποφάσεων και την επιτυχή εφαρμογή τους. Η Toyota κατασκευάζει αυτοκίνητα με σтил και ποιότητα για να εμπνεύσει το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Η Sony, εν τω μεταξύ, θα μπορούσε να παράγει με μεγάλη αποτελεσματικότητα φορητές συσκευές αναπαραγωγής CD, αλλά δεν προχωρά στην παραγωγή τους επειδή η αγορά τέτοιων συσκευών έχει αντικατασταθεί σε μεγάλο βαθμό από την ψηφιακή αποθήκευση και αναπαραγωγή μουσικής σε συσκευές όπως τα smartphone. Επομένως, μια επιχείρηση που παράγει προϊόντα τα οποία κανείς δεν θέλει να αγοράσει δεν είναι αποτελεσματική. Αντίστοιχα, όταν η Tesla λάνσαρε για πρώτη φορά τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα, η ζήτηση ήταν τόσο μεγάλη, ώστε η εταιρεία δεν χρειάστηκε αρχικά να ανησυχεί πάρα πολύ για την απόδοση. Φυσικά, καθώς η προσφορά έφτασε τη ζήτηση, αυτή η κατάσταση άλλαξε και η αποτελεσματικότητα έγινε πιο σημαντική. Γενικά, οι επιτυχημένοι οργανισμοί πρέπει να είναι ταυτόχρονα αποδοτικοί και αποτελεσματικοί.²

μάνατζμεντ/διοίκηση επιχειρήσεων

Ένα σύνολο δραστηριοτήτων (συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου) που κάνει χρήση των διαθέσιμων πόρων ενός οργανισμού (ανθρώπινους, οικονομικούς, φυσικούς και πληροφοριακούς), αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο

αποδοτικό μάνατζμεντ

Συνετή και προσοδοφόρα χρήση των πόρων

αποτελεσματικό μάνατζμεντ

Λήψη των σωστών αποφάσεων και επιτυχής εφαρμογή τους



Για να είναι αποτελεσματικές, οι επιχειρήσεις πρέπει να παράγουν προϊόντα τα οποία οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αγοράσουν. Μια εταιρεία θα μπορούσε με μεγάλη αποτελεσματικότητα να παράγει φορητά κασετόφωνα όπως αυτό, αλλά πιθανότατα μια τέτοια επιλογή δεν θα ήταν αποδοτική.

A©Avel Bueckert/Shutterstock.com

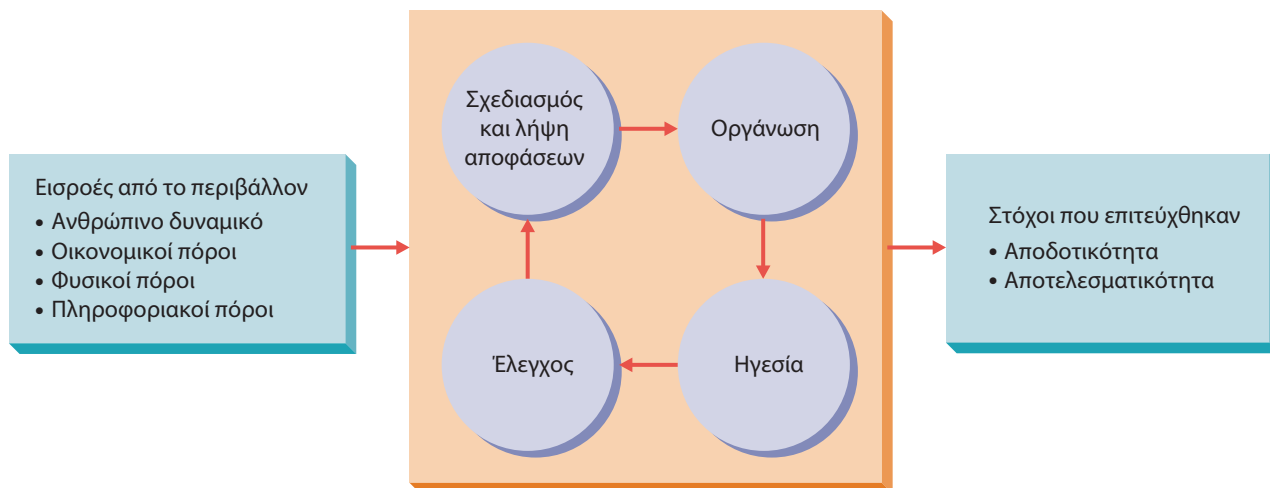
«Όχι μόνο δεν μπορείτε να σχεδιάσετε τον αντίκτυπο που θα έχει αυτό που κάνετε, αλλά συχνά δεν θα τον αναγνωρίσετε ακόμα και όταν τον πετύχετε».

– Richard Costolo, πρώην διευθύνων σύμβουλος της Twitter³

Μετά την αποσαφήνιση της έννοιας του μάνατζμεντ, ο ορισμός του όρου μάνατζερ γίνεται σχετικά απλός: ο **μάνατζερ ή στέλεχος της διοίκησης** έχει ως πρωταρχική ευθύνη να πραγματοποιήσει τη διαδικασία του μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, ο μάνατζερ σχεδιάζει και λαμβάνει αποφάσεις, οργάνωνει, ηγείται και ελέγχει ανθρώπινους, οικονομικούς, φυσικούς και πληροφοριακούς πόρους. Οι σημερινοί μάνατζερ αντιμετωπίζουν μια σειρά από ποικίλες και ταυτόχρονα ενδιαφέρουσες καταστάσεις και προκλήσεις. Το μέσο στέλεχος εργάζεται περισσότερες από 62,5 ώρες την εβδομάδα, έχει τεράστιες εργασιακές απαιτήσεις και αντιμετωπίζει την αυξημένη πολυπλοκότητα που δημιουργούν η παγκοσμιοποίηση, ο εγχώριος ανταγωνισμός

μάνατζερ/στέλεχος διοίκησης

Το στέλεχος ενός οργανισμού με πρωταρχική ευθύνη να πραγματοποιήσει τη διαδικασία του μάνατζμεντ



Σχήμα 1.1 Το μάνατζμεντ στους οργανισμούς

Οι βασικές δραστηριότητες του μάνατζμεντ περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο. Οι μάνατζερ συμμετέχουν σε αυτές τις δραστηριότητες για να συνδυάσουν ανθρώπινους, οικονομικούς, φυσικούς και πληροφοριακούς πόρους αποδοτικά και αποτελεσματικά και να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

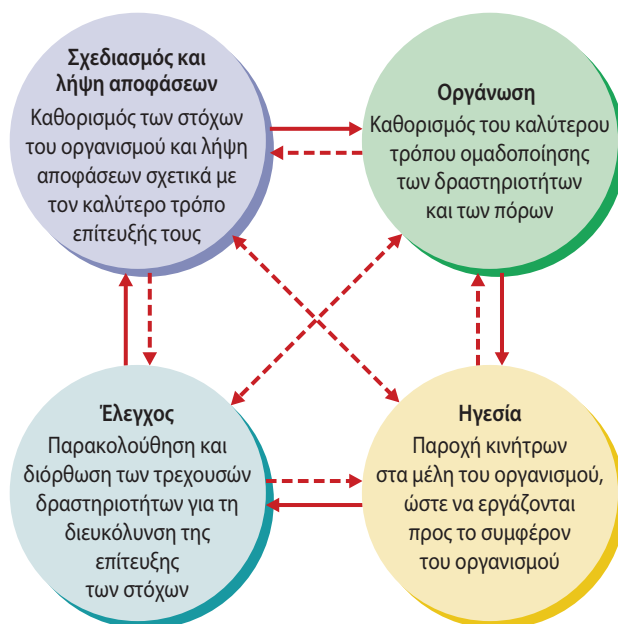
σμός, οι ρυθμίσεις από την πλευρά της πολιτείας, η πίεση των μετόχων και διάφορες αβεβαιότητες που σχετίζονται με την ασφάλεια.⁴ Το έργο του περιπλέκεται ακόμα περισσότερο από τις ραγδαίες αλλαγές (όπως πρόσφατες διακυμάνσεις στις τιμές του πετρελαίου και οι πολλές τεχνολογικές εξελίξεις), τα απρόοπτα (συμπεριλαμβανομένων των παραβιάσεων ασφαλείας) και τις μικρές ή μεγάλες κρίσεις (όπως η πανδημία COVID-19 το 2020 και ο ετήσιος αντίκτυπος των τυφώνων και των χειμερινών καταιγίδων). Η δουλειά του μάνατζερ είναι απρόβλεπτη και γεμάτη προκλήσεις, ωστόσο του δίνει πολλές ευκαιρίες για να κάνει τη διαφορά. Οι επιτυχημένοι μάνατζερ μπορούν να ωθήσουν έναν οργανισμό σε άνευ προηγουμένου επιτυχία, ενώ οι αποτυχημένοι μάνατζερ μπορούν να καταστρέψουν ακόμα και τους ισχυρότερους οργανισμούς.⁵

Πολλοί από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα του μάνατζμεντ προέρχονται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί. Για παράδειγμα, όπως φαίνεται στο Σχήμα 1.1, οι πόροι που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για την παραγωγή προϊόντων και τη διάθεση υπηρεσιών προέρχονται όλοι από το περιβάλλον. Συνεπώς, είναι κρίσιμο οι μάνατζερ να κατανοούν αυτό το περιβάλλον. Στο Κεφάλαιο 2 εξετάζεται λεπτομερώς το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται το μάνατζμεντ. Στο Κεφάλαιο 3 παρέχεται μια γενική επισκόπηση και συζήτηση του περιβάλλοντος του οργανισμού από διάφορες οπτικές γωνίες. Το Κεφάλαιο 4 επικεντρώνεται ειδικά στο ηθικό και κοινωνικό περιβάλλον του μάνατζμεντ και το Κεφάλαιο 5 διερευνά το παγκόσμιο περιβάλλον του μάνατζμεντ. Αφού διαβάσετε αυτά τα κεφάλαια, θα είστε καλύτερα προετοιμασμένοι να μελετήσετε τις βασικές δραστηριότητες που συθέτουν τη διαδικασία του μάνατζμεντ.

1-2 Η διαδικασία του μάνατζμεντ (Τι κάνουν οι μάνατζερ;)

Αναφέραμε νωρίτερα ότι το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερις βασικές λειτουργίες: τον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο. Επειδή αυτές οι λειτουργίες αντιπροσωπεύουν το πλαίσιο γύρω από το οποίο οργανώνεται το βιβλίο, τις παρουσιάζουμε εδώ και σημειώνουμε το σημείο όπου συζητούνται αναλυτικότερα. Οι βασικοί ορισμοί και οι αλληλεξαρτήσεις τους παρουσιάζονται στο Σχήμα 1.2. (Λάβετε υπόψη ότι το Σχήμα 1.2 είναι μια αναλυτική αποτύπωση του κεντρικού τμήματος του Σχήματος 1.1.)

Ας εξετάσουμε τη διαδικασία του μάνατζμεντ στην Alphabet, Inc., μητρική εταιρεία της Google. Ο Sergey Brin και ο Larry Page, ιδρυτές της Google και κορυφαία στελέχη της διοίκησης της Alphabet, πρέπει πρώτα να θέσουν τους στόχους και να κάνουν σχέδια που αποτυπώνουν αυτό που θέλουν να γίνει στην εταιρεία. Στη συνέχεια, βασίζονται στην αποτελεσματική οργάνωση για να υποστηρίξουν την πραγμάτωση αυτών των στόχων και σχεδίων. Ο Brin και ο Page δίνουν επίσης ιδιαίτερη προσοχή στους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρεία. Και παρακολουθούν στενά την απόδοση της εταιρείας. Καθεμία από αυτές τις δραστηριότητες αντιπροσωπεύει μία από τις



Σχήμα 1.2 Η διαδικασία του μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερις βασικές δραστηριότητες – σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχο. Παρόλο που υπάρχει μια βασική λογική για την περιγραφή αυτών των δραστηριοτήτων με τη συγκεκριμένη σειρά (όπως υποδεικνύεται από τα συνεχή βέλη), οι πιο πολλοί μάνατζερ ασχολούνται με περισσότερες από μία δραστηριότητες κάθε φορά και συχνά κινούνται εμπρός και πίσω μεταξύ των δραστηριοτήτων με απρόβλεπτους τρόπους (όπως φαίνεται από τα διακεκομμένα βέλη).

τέσσερις βασικές διοικητικές λειτουργίες που απεικονίζονται στο σχήμα – ο καθορισμός των στόχων είναι μέρος του σχεδιασμού, η δημιουργία του οργανισμού είναι μέρος της οργάνωσης, η διοίκηση των ανθρώπων είναι μέρος της ηγεσίας και η παρακολούθηση της απόδοσης είναι μέρος του ελέγχου.

Είναι σημαντικό ωστόσο να σημειωθεί ότι οι λειτουργίες του μάνατζμεντ δεν υλοποιούνται συνήθως με γραμμικό τρόπο, βήμα προς βήμα. Οι μάνατζερ δεν σχεδιάζουν τη Δευτέρα, λαμβάνουν αποφάσεις την Τρίτη, οργανώνουν την Τετάρτη, ηγούνται την Πέμπτη και ελέγχουν την Παρασκευή. Ανά πάσα στιγμή, για παράδειγμα, ένας μάνατζερ είναι πιθανό να ασχολείται ταυτόχρονα με πολλές διαφορετικές δραστηριότητες. Πράγματι, ανάλογα με το περιβάλλον του οργανισμού, τα καθήκοντα ενός μάνατζερ μπορεί να είναι τόσο διαφορετικά όσο και παρόμοια. Οι ομοιότητες αφορούν κατά κύριο λόγο τον τρόπο διαχείρισης των λειτουργιών. Οι σημαντικές διαφορές επικεντρώνονται κυρίως στην έμφαση, στην αλληλουχία και στις επιπτώσεις κάθε φάσης.⁶ Έτσι, οι συνεχείς γραμμές στο Σχήμα 1.2 υποδεικνύουν πώς εκτελούνται θεωρητικά οι λειτουργίες της διοίκησης. Οι διακεκομμένες γραμμές ωστόσο αντιπροσωπεύουν την πραγματική διάσταση του μάνατζμεντ. Στις ενότητες που ακολουθούν διερευνούμε καθεμία από αυτές τις δραστηριότητες.

1-2α Σχεδιασμός και λήψη αποφάσεων: Καθορισμός της πορείας δράσης

Στην απλούστερη μορφή του, ο **σχεδιασμός** σημαίνει τον καθορισμό των στόχων ενός οργανισμού και τη λήψη αποφάσεων για τον καλύτερο τρόπο επίτευξής τους. Η **λήψη αποφάσεων**, η οποία αποτελεί μέρος της διαδικασίας του σχεδιασμού, περιλαμβάνει την επιλογή μιας σειράς δράσεων από ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων. Ο σχεδιασμός και η λήψη των αποφάσεων συμβάλλουν στη διατήρηση της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ, χρησιμεύοντας ως οδηγός για μελλοντικές δραστηριότητες. Με άλλα λόγια, οι στόχοι και τα σχέδια του οργανισμού βοηθούν σαφώς τους μάνατζερ να γνωρίζουν πώς να κατανέμουν τον χρόνο και τους πόρους τους. Όταν ο James Hackett ανέλαβε την παραπαίουσα Ford Motor Company το 2018, βρήκε μια επιχείρηση που είχε χαμηλά ταμειακά αποθέματα, μια μη δημοφιλή σειρά προϊόντων, συγκεχυμένη στρατηγική και

σχεδιασμός

Καθορισμός των στόχων ενός οργανισμού και λήψη αποφάσεων για τον καλύτερο τρόπο επίτευξής τους

λήψη αποφάσεων

Μέρος της διαδικασίας του σχεδιασμού που περιλαμβάνει την επιλογή μιας σειράς δράσεων που επιλέγονται από ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων.

μια κουλτούρα που ήταν τόσο ανθεκτική στην αλλαγή, ώστε είχε χαρακτηριστεί εκ των έσω ως «απολιθωμένη». Το πρώτο μέλημά του ήταν να θέσει συγκεκριμένους στόχους απόδοσης για όλα τα ανώτατου επιπέδου στελέχη της Ford και να διευκρινίσει τη στρατηγική κατεύθυνση που θα καθοδηγούσε τη Ford στο μέλλον. Εργάστηκε επίσης για να διασφαλίσει ότι η λήψη αποφάσεων θα ήταν πιο διαφανής.⁷ Τα τέσσερα κεφάλαια που αποτελούν το Μέρος 3 αυτού του βιβλίου είναι αφιερωμένα στον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Το Κεφάλαιο 6 εξετάζει τα βασικά στοιχεία του σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένου του ρόλου και της σημασίας των οργανωσιακών στόχων. Το Κεφάλαιο 7 εξετάζει τη στρατηγική και τον στρατηγικό σχεδιασμό, τα οποία καθορίζουν τη γενική κατεύθυνση και την εστίαση του οργανισμού. Το Κεφάλαιο 8 διερευνά λεπτομερώς τη λήψη των διοικητικών αποφάσεων και την επίλυση των προβλημάτων. Τέλος, το Κεφάλαιο 9 πραγματεύεται τον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση νέων εγχειρημάτων και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, τα οποία αποτελούν ολόένα και πιο σημαντικά τμήματα του μάνατζμεντ.

1-2β Οργάνωση: Συντονισμός δραστηριοτήτων και πόρων

Από τη στιγμή που ένας μάνατζερ έχει θέσει στόχους και έχει αναπτύξει ένα εφαρμόσιμο σχέδιο, η επόμενη λειτουργία του μάνατζμεντ είναι να οργανώσει τους ανθρώπινους και λοιπούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την

οργάνωση

Καθορισμός του τρόπου ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων και των πόρων

υλοποίηση του σχεδίου. Συγκεκριμένα, η **οργάνωση** περιλαμβάνει τον καθορισμό του τρόπου ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων και των πόρων. Αφού ο James Hackett αποσαφήνισε τη στρατηγική της Ford, στη συνέχεια αναθεώρησε τη γραφειοκρατική δομή της εταιρείας προκειμένου να διευκολύνει τον συντονισμό των τμημάτων και να προωθήσει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Η οργάνωση είναι το θέμα του Μέρους 4. Το Κεφάλαιο 10 αποτελεί μια εισαγωγή στα βασικά στοιχεία της οργάνωσης, όπως ο σχεδιασμός της εργασίας, η τμηματοποίηση, οι σχέσεις εξουσίας, το εύρος ελέγχου και οι ρόλοι της γραμμής παραγωγής και του προσωπικού. Το Κεφάλαιο 11 εξηγεί πώς οι μάνατζερ προσαρμόζουν αυτά τα στοιχεία και τις έννοιες για να διαμορφώσουν τον συνολικό σχεδιασμό της οργάνωσης. Η αλλαγή και η καινοτομία στον οργανισμό βρίσκονται στο επίκεντρο του Κεφαλαίου 12. Τέλος, οι διαδικασίες που σχετίζονται με το μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, έτσι ώστε να εκτελούνται αποτελεσματικότερα οι εργασίες και τα καθήκοντα στον οργανισμό, περιγράφονται στο Κεφάλαιο 13.

1-2γ Ηγεσία: Παροχή κινήτρων και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

«Έχουμε καλούς ανθρώπους. Απλώς χρειάζονται έναν ηγέτη που μπορεί να τους καθοδηγήσει και να τους εμπνεύσει».

– William Clay Ford, πρόεδρος της Ford Motor Company⁸

ηγεσία

Το σύνολο των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να πειστούν τα μέλη του οργανισμού να συνεργαστούν για την προώθηση των συμφερόντων του

Η τρίτη βασική λειτουργία του μάνατζμεντ είναι η ηγεσία. Μερικοί άνθρωποι θεωρούν ότι η ηγεσία είναι η πιο σημαντική και η πιο δύσκολη από όλες τις δραστηριότητες του μάνατζμεντ. **Ηγεσία** είναι το σύνολο των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να πειστούν τα μέλη του οργανισμού να συνεργαστούν για την προώθηση των συμφερόντων του. Ο James Hackett έχει κάνει αρκετά βήματα

για να αλλάξει την κουλτούρα ηγεσίας που υπήρχε στη Ford. Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης διοίκησης, η εταιρεία είχε χρησιμοποιήσει μια κατευθυντήρια προσέγγιση για τη διαχείριση των μελών του οργανισμού από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας προς τη βάση της. Αλλά ο Hackett προχώρησε στην αποκέντρωση πολλών δραστηριοτήτων, ώστε να αναθέσει την ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων στα χέρια εκείνων που είχαν τα καλύτερα προσόντα για να τις λάβουν. Προσδιόρισε εκ νέου τους διαύλους επικοινωνίας και αναβάθμισε το σύστημα κινήτρων που χρησιμοποιούνταν για τα ανώτερα στελέχη. Η ηγεσία περιλαμβάνει ένα πλήθος διαφορετικών διαδικασιών και δραστηριοτήτων, οι οποίες συζητούνται στο Μέρος 5. Το σημείο εκκίνησης είναι η κατανόηση βασικών ατομικών και διαπροσωπικών διαδικασιών, στις οποίες εστιάζουμε στο Κεφάλαιο 14. Η παρακίνηση των εργαζομένων εξετάζεται στο Κεφάλαιο 15, ενώ το αντικείμενο της ηγεσίας και οι προσπάθειες του ηγέτη να επηρεάσει τους άλλους καλύπτονται στο Κεφάλαιο 16. Η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων και της επικοινωνίας είναι το θέμα του Κεφαλαίου 17. Τέλος, η διαχείριση του συνόλου των ομάδων που δραστηριοποιούνται εντός μιας επιχείρησης αποτελεί μια άλλη σημαντική ενότητα της ηγεσίας, η οποία εξετάζεται στο Κεφάλαιο 18.