

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Τίτλος Εργασίας: Η συμβολή του Manager στο σύγχρονο
επιχειρησιακό περιβάλλον**

Χαράλαμπος Γεωργίκος

Επιβλέπων Καθηγητής: Βασίλειος Γιαννόπουλος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Σεπτέμβριος 2024
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Γιαννόπουλος Βασίλειος, Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και
Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.**

**Αγοράκη Μαρία-Ελένη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής
και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Μακρής Ηλίας, Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και
Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.**

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Master Thesis

**Thesis Title: The Manager's contribution to the modern business
environment**

Charalampos Georgikos

Supervising Professor:Giannopoulos Vassilios

Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

Kalamata, September 2024

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and Financial
Planning for executives of the Public and Private Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Thesis Committee

**Giannopoulos Vassilios Assistant Professor, Department of Accounting and
Finance, University of Peloponnese**

**Agoraki Maria-Eleni, Associate Professor, Department of Accounting and
Finance, University of Peloponnese**

**Makris Ilias, Professor, Department of Accounting and Finance, University of
Peloponnese.**

Ο Χαράλαμπος Γεωργίκος

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Σελίδα για Αφιέρωση (προαιρετικά)

Σελίδα για γνωμικό (προαιρετικά)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Βασίλειο Γιαννόπουλο, με την πολύτιμη συμβολή και καθοδήγηση του οποίου ήρθε εις πέρας η παρούσα εργασία

Τα μέλη της οικογένειάς μου και ιδιαίτερως τη σύζυγό μου Μαρία, για την επιστημονική και συμβουλευτική αρωγή της. Θερμές ευχαριστίες τέλος και στη διοίκηση της εταιρείας L'Oréal όπου και εργάζομαι για την αμέριστη υποστήριξη και κατανόηση σε αυτήν την προσπάθεια.

Copyright © 2024 Χαράλαμπος Γεωργίκος

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας έκδοσης, εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση των μελετών για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τους συγγραφείς. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα των κειμένων εκφράζουν τους συγγραφείς και μόνο.

Περίληψη

Η επίτευξη των οργανωτικών στόχων βασίζεται σε σημαντικό βαθμό στο όραμα που διατυπώνεται από τα ανώτερα στελέχη. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι χωρίς ικανό καπετάνιο, ένα πλοίο παρασύρεται άσκοπα, αποτυγχάνοντας να χαράξει μια σωστή πορεία. Η ανώτερη διοίκηση χρησιμεύει ως η κατευθυντήρια πυξίδα για έναν οργανισμό, παρέχοντας κατεύθυνση και σκοπό. Η ανεπάρκεια πολλών οργανισμών συχνά πηγάζει από τις βαθιές αποτυχίες της ανώτατης διοίκησης τους. Αυτή η εργασία στοχεύει να διευκρινίσει την έννοια της διαχείρισης διερευνώντας παράλληλα τη σχέση μεταξύ διαχείρισης ποιότητας και διοίκησης. Επιπλέον, εξετάζει τα ιεραρχικά επίπεδα διαχείρισης εντός των οργανισμών, δίνοντας έμφαση στην επιταγή της συνέργειας για βέλτιστη απόδοση. Οι λειτουργίες αυτών των βαθμίδων διαχείρισης υπογραμμίζονται για τον αντίκτυπό τους στις συνολικές οργανωτικές λειτουργίες. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί συνήθως καθοδηγούνται από έμπειρους διευθυντές που κατανοούν τις περιπλοκές της οργανωτικής διαχείρισης. Επιπλέον, αυτή η συζήτηση εμβαθύνει στους διάφορους ρόλους που εκπληρώνει η ανώτερη διοίκηση, αντλώντας πληροφορίες από το μοντέλο του Mintzberg.

Abstract

The achievement of organizational objectives significantly relies on the vision set forth by senior management. It is widely acknowledged that lacking a competent captain, a ship drifts aimlessly, failing to chart a proper course. Senior management serves as the guiding compass for an organization, providing direction and purpose. The inadequacy of many organizations often stems from the profound failures of their top management. This paper aims to elucidate the concept of management while exploring the relationship between quality management and administration. Additionally, it examines the hierarchical levels of management within organizations, emphasizing the imperative of synergy for optimal performance. The functions of these management tiers are underscored for their impact on overarching organizational operations. Successful organizations are typically led by adept managers who grasp the intricacies of organizational management. Furthermore, this discussion delves into the various roles fulfilled by senior management, drawing insights from Mintzberg's model.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	11
Abstract	12
1 Εισαγωγή	16
1.1 Σκοπός της Εργασίας	20
1.2 Δομή της Εργασίας	21
2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	24
2.1 Μάνατζερ	24
2.2 Θεωρία του Μανατζμεντ κατά τον Fayol	30
2.3 Θεωρία του Τρισδιάστατου Μάνατζμεντ κατά τον Mackenzie.....	33
2.4 Πρακτικές Μάνατζμεντ κατά τους Bloom & Van Reenen.....	37
2.5 Ρόλοι του Μάνατζμεντ κατά τον Mintzberg	40
2.6 Αστικοί Μύθοι και Πραγματικότητα για τους Ρόλους των Μάνατζερ.....	42
3 Τα Είδη των Μάνατζερ	46
3.1 Άμεση Διαχείριση.....	46
3.2 Διαχείριση για την απόδοση	46

3.3	Διαχείριση και Διευθυντικές Δραστηριότητες	49
3.4	Διευθυντικοί Ρόλοι σε Επιχειρηματικούς Οργανισμούς	51
3.4.1	Διαπροσωπικοί ρόλοι.....	59
3.4.2	Ενημερωτικοί Ρόλοι.....	62
3.4.3	Αποφασιστικοί Ρόλοι	65
3.4.4	Οι επιπτώσεις των ρόλων της ανώτατης διοίκησης για τους μελλοντικούς οργανισμούς.....	71
4	Μοντέλα Διοικητικών Δραστηριοτήτων	74
4.1	Λειτουργικοί & Γενικοί Μάνατζερ	74
4.1.1	Λειτουργικοί Μάνατζερ.....	75
4.1.2	Γενικοί Μάνατζερ	76
4.2	Τα Επίπεδα του Μάνατζμεντ	77
4.2.1	Μάνατζερ πρώτης γραμμής	80
4.2.2	Μεσαίοι Μάνατζερ.....	83
4.2.3	Ανώτατο Επίπεδο Μάνατζερ	86
4.3	Κεντρικές Λειτουργίες των Μάνατζερ	88

4.3.1	Σχεδιασμός.....	90
4.3.2	Οργάνωση.....	97
4.3.3	Διοίκηση.....	103
4.3.4	Συντονισμός.....	106
4.3.5	Έλεγχος.....	108
5	Συμπεράσματα.....	112
	Βιβλιογραφία.....	125

1 Εισαγωγή

Η έννοια της διαχείρισης που είναι κεντρική σε αυτή την εργασία, είναι μια από τις πιο κρίσιμες μεταβλητές στη μελέτη του οργανισμού για την οποία δεν υπάρχει συναίνεση ως προς τον ορισμό της. Πολλοί συγγραφείς έχουν αντιληφθεί τη διαχείριση με διάφορους τρόπους ανάλογα με την προσέγγιση και τον προσανατολισμό (Griffin, 2022; Schermerhorn et al., 2020). Η λέξη διαχείριση χρησιμοποιείται συνήθως με τέσσερις βασικούς τρόπους, δηλαδή ως πόρος, ένα σώμα γνώσης, μια διαδικασία οργανωτικής δράσης και ως οικονομική πράξη κατανομής σπάνιων πόρων (παράγοντας παραγωγής).

Ως πηγή, οι Schermerhorn & Bachrach, 2023) βλέπουν τη διοίκηση ως «άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διεύθυνση και τη λειτουργία ενός οργανισμού». Σύμφωνα με τον Drucker (1979 όπως αναφέρεται στο Schermerhorn & Bachrach, 2020), η διοίκηση είναι όργανο πολλαπλών χρήσεων που διαχειρίζεται μια επιχείρηση, διαχειρίζεται διευθυντές και διαχειρίζεται εργαζομένους και εργασία. Η διοίκηση θεωρείται από άλλους ως ένα σύνολο γνώσεων σχετικά με τη δραστηριότητα ή την επιστήμη και την τέχνη της διοίκησης που θεωρείται επάγγελμα.

Ως σκοπό, ο Longe Necker (1981 όπως αναφέρεται στο Schermerhorn & Bachrach, 2020), ορίζει τη διαχείριση ως τη διαδικασία «απόκτησης και συνδυασμού

ανθρώπινων, οικονομικών και φυσικών πόρων για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού για την κοινότητα». Ενώ ο Brench (1973 όπως αναφέρεται στο Schermehorn & Bachrach, 2020), βλέπει τη διαχείριση ως μια κοινωνική διαδικασία «που συνεπάγεται την ευθύνη για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και τη ρύθμιση της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο Fayol (1959 όπως αναφέρεται στο Schermehorn & Bachrach, 2020), υποστηρίζει ότι η Διοίκηση είναι «να προβλέπει, να σχεδιάζει, να οργανώνει, να διοικεί και να ελέγχει. Τόσο δημοφιλής είναι η διαχείριση ως διαδικασία που ορισμένοι συγγραφείς όπως ο Mali (1981 όπως αναφέρεται στο Schermehorn & Bachrach, 2020), προτείνουν την προσθήκη της διαχείρισης στους τέσσερις συντελεστές παραγωγής. Βλέπει τη διοίκηση ως παράγοντα παραγωγής που ασχολείται με την οργάνωση και τον συντονισμό των άλλων παραγόντων.

Ο όρος διαχείριση χρησιμοποιείται συνήθως εναλλακτικά με τη «διοίκηση» για να υποδηλώσει το ίδιο είδος δραστηριότητας και ανθρώπους που βρίσκονται στην κορυφή της γραφειοκρατίας σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Αν και η διοίκηση είναι ο προτιμώμενος όρος, στον δημόσιο τομέα, και οι δύο όροι αναφέρονται σε «μια διαδικασία, στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι πραγματοποιούν τα πράγματα μέσω άλλων ατόμων σε ένα οργανωτικό περιβάλλον. Επομένως, η διοίκηση

θεωρείται ως ένα ειδικό είδος ηγετικής δραστηριότητας στην οποία η επίτευξη των οργανωτικών στόχων και σκοπών είναι πρωταρχικής σημασίας. Η διαχείριση μπορεί τότε να θεωρηθεί ως η τέχνη και η επιστήμη της επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Περιλαμβάνει επίσης τη διεκπεραίωση των πραγμάτων μέσω άλλων ανθρώπων και τον αποτελεσματικό έλεγχο των ανδρών, των χρημάτων, των μηχανών και των υλικών.

Ενώ η διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως η τέχνη της διαμόρφωσης και εφαρμογής πολιτικών ενός οργανισμού μέσω ενός γραφειοκρατικού συστήματος για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Δεν μπορεί κανείς να χωρίσει τη διοίκηση από τη διοίκηση, γιατί όταν υπάρχει διαχείριση, η διοίκηση είναι ο συνοδευτικός παράγοντας. Μέχρι τώρα, η διοίκηση και η διαχείριση παρερμηνεύονταν. Η διοίκηση είναι προσανατολισμένη προς τις εγκαταστάσεις, αλλά τώρα γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση και η διαχείριση είναι συνώνυμα. Κατά συνέπεια, η διαχείριση έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται στον δημόσιο τομέα και αντίστροφα, για παράδειγμα, διαχείριση ιδρυμάτων, διοίκηση στρατιωτικών/νοσοκομείων και διοίκηση επιχειρήσεων.

Εκεί, η διαχείριση και η διοίκηση είναι το ίδιο, παρά τις μικρές διαφορές στην τεχνική χρήση τους και τους τομείς εφαρμογής τους. Επιπλέον, και οι δύο όροι

αποτελούνται από τις ίδιες οργανωτικές λειτουργίες σχεδιασμού, οργάνωσης, ελέγχου, στελέχωσης, παρακίνησης, επικοινωνίας και συντονισμού.

Αν και η ιστορία της διαχείρισης είναι τόσο παλιά όσο και ο αρχαίος πολιτισμός, που εκδηλώνεται σε τομείς όπως οι στρατιωτικές αποδράσεις του Μεγάλου Αλεξάνδρου και η κατασκευή των πυραμίδων στην Αίγυπτο, ο κρεμαστός κήπος της Βαβυλώνας, η μελέτη της διαχείρισης και ο ρόλος του διαχειριστή σε μια οργάνωση ήρθε στο προσκήνιο και στη συνείδηση σε μεγάλο βαθμό ως αποτέλεσμα δύο επαναστάσεων. Ένα από αυτά, το οποίο ο Boulding έχει ονομάσει «Οργανωτική Επανάσταση», συνέβη στην Αμερική. Οι εκδηλώσεις αυτής της επανάστασης φάνηκαν με την εμφάνιση «μεγάλων, πολύπλοκων οργανώσεων στην κυβέρνηση, στις επιχειρηματικές επιχειρήσεις και στο εργατικό κίνημα. Σύμφωνα με τον Boulding, υπήρχαν δύο εξέχοντες παράγοντες που πυροδότησαν την ανάπτυξη των οργανισμών πριν από την οργανωτική επανάσταση. Στην πρώτη περίπτωση, «καθώς οι οργανισμοί αυξάνονταν σε μέγεθος, αντιμετώπιζαν όλο και περισσότερο μεγαλύτερα γεωγραφικά και κοινωνικά περιβάλλοντα, τα οποία όταν οι οργανισμοί μεγάλωναν σε μέγεθος, δημιουργούσαν όλο και πιο δυσμενή εσωτερικά περιβάλλοντα». Όμως, με το χρόνο και μια σειρά από εξελίξεις στις επικοινωνίες, τον συντονισμό, τις επιστημονικές ανακαλύψεις εξελιγμένου

εξοπλισμού, την παραγωγή μεγάλης κλίμακας και τις βελτιωμένες δεξιότητες που απέκτησαν οι Διευθυντές, οι περιοριστικοί παράγοντες ξεπεράστηκαν και αυτό γέννησε την οργανωτική επανάσταση (Markovic et al., 2021).

Η δεύτερη επανάσταση που βαφτίστηκε «Διαχειριστική Επανάσταση» αφορούσε κυρίως τις επιχειρηματικές επιχειρήσεις. Καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνονταν σε μέγεθος, υπήρχε περίπου ανάλογη ανάγκη να αυξηθούν οι δεξιότητες του διευθυντικού προσωπικού. Ως εκ τούτου, η επιλογή των κορυφαίων στελεχών έγινε πλέον σε μεγάλο βαθμό από την άποψη της ικανότητας, της κατάρτισης και της εμπειρίας. Αυτό οφείλεται στην ανάγκη για νέες τεχνικές για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας των μεγάλων οργανισμών. εκεί ξεκίνησαν περίτεχνες μελέτες και μεγάλη έμφαση στη θεωρία και την πράξη του μάνατζμεντ (Markovic et al., 2021).

1.1 Σκοπός της Εργασίας

Πρωταρχικός στόχος της παρούσας διατριβής είναι να εξετάσει διεξοδικά και να συμβάλει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τον κεντρικό ρόλο της διοίκησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέσα από μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση και ανάλυση των σχετικών επιστημονικών εργασιών, αυτή η μελέτη στοχεύει να αποσαφηνίσει τις πολύπλευρες λειτουργίες, τις

ευθύνες και τις επιπτώσεις των πρακτικών διαχείρισης στην απόδοση και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Επιπλέον, προσπαθεί να εντοπίσει κενά, ασυνέπειες και αναδυόμενες τάσεις στη βιβλιογραφία, διευκολύνοντας έτσι μια λεπτή κατανόηση της διοικητικής δυναμικής στο σημερινό περίπλοκο επιχειρηματικό τοπίο. Συνδυάζοντας τα τρέχοντα ερευνητικά ευρήματα και προσφέροντας ενημερωμένες γνώσεις, αυτή η έρευνα προσπαθεί να προωθήσει θεωρητικά πλαίσια και πρακτικές επιπτώσεις για αποτελεσματικές διαχειριστικές στρατηγικές και διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Μέσω σχολαστικής έρευνας και σύνθεσης, αυτή η διατριβή επιδιώκει να παρέχει σε μελετητές, επαγγελματίες και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής πολύτιμες προοπτικές και καθοδήγηση για την πλοήγηση στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που ενυπάρχουν στα σύγχρονα πρότυπα διαχείρισης.

1.2 Δομή της Εργασίας

The structure of the paper titled "Business Manager and Their Roles" is meticulously crafted to provide a comprehensive exploration of the multifaceted realm of managerial responsibilities.

In the introduction (Chapter 1), the stage is set by delineating the scope and significance of the study. It offers a roadmap for readers, outlining the key themes

and objectives of the paper. This chapter aims to orient the audience to the broader context of managerial roles and their importance in contemporary business environments.

Moving on to the bibliographic review (Chapter 2), this section delves into the rich tapestry of managerial theory and research. From classic frameworks like Fayol's principles to contemporary insights from scholars like Bloom & Van Reenen, it offers a comprehensive overview of the theoretical foundations underpinning managerial practices. By synthesizing diverse perspectives, this section provides a solid theoretical grounding for subsequent analyses.

Chapter 3 explores the various types of managers and their respective roles and activities. It examines different dimensions of managerial responsibilities, including direct management, performance management, and the overarching roles within business organizations. This chapter serves to elucidate the diverse functions and expectations associated with managerial positions.

In Chapter 4, the focus shifts to the operational dynamics of managerial practice. By delineating the hierarchical levels of management and the central functions performed by managers, this section offers insights into the practical aspects of managerial roles. From planning and organization to coordination and control, it

provides a nuanced understanding of the day-to-day activities undertaken by managers.

The final chapter, Chapter 5, synthesizes the key findings and insights gleaned from the preceding analysis. It reflects on the implications of the research for theory, practice, and future research directions. By offering a cohesive summary and reflection, this chapter brings closure to the paper while also inviting further contemplation on the evolving landscape of managerial roles.

Overall, the structured progression of chapters ensures a comprehensive exploration of business managers and their roles, from theoretical underpinnings to practical applications and implications.

2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Μάνατζερ

Οι διευθυντές εισάγονται σε έναν οργανισμό για να βοηθήσουν έναν τέτοιο οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Ως εκ τούτου, ο Trevino (2021), ορίζει τη Διοίκηση ως το σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο των προσπαθειών των μελών του οργανισμού, χρησιμοποιώντας τους οργανωτικούς πόρους για την επίτευξη των δηλωμένων οργανωτικών στόχων. Οι διευθυντές ξεκινούν οργανωτικές δραστηριότητες, χρησιμοποιούν οργανωτικούς πόρους, έργα, κατανέμουν δημοσιονομικούς πόρους και πραγματοποιούν αξιολόγηση της απόδοσης των διαχειριστικών τους δραστηριοτήτων. Έτσι οι διευθυντές παρέχουν ηγεσία στα διάφορα επίπεδα οργανωτικών/επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Για να κατανοήσουμε εάν κάποιος είναι αποτελεσματικός διευθυντής, είναι απαραίτητο να έχουμε κάποια ιδέα για τις προσδοκίες σχετικά με τους ρόλους και τις δραστηριότητες του ατόμου μέσα στον οργανισμό. Ένας αριθμός διαφορετικών προσεγγίσεων έχει ληφθεί για τη δημιουργία μοντέλων διευθυντικών λειτουργιών ή δραστηριοτήτων. Ο Fayol υποστήριξε περίφημα ότι υπήρχαν πέντε βασικές διευθυντικές λειτουργίες - προγραμματισμός, οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός και έλεγχος - και άλλοι έχουν αποδεχτεί αυτές τις κατηγορίες και έχουν προσθέσει

μερικές άλλες, όπως η στελέχωση και η επιβράβευση. Ο Mintzberg επέκρινε τις «πέντε λειτουργίες» του Fayol ως ανακριβή αντανάκλαση της περίπλοκης και χαοτικής φύσης των καθηκόντων του διευθυντή και πρότεινε ένα εναλλακτικό μοντέλο των δέκα βασικών «ρόλων» ή οργανωμένων συνόλων συμπεριφορών, που ταυτίζονται με μια διευθυντική θέση, την οποία χώρισε. χωρίζονται σε τρεις ομάδες: διαπροσωπικούς ρόλους, ρόλους ενημέρωσης και ρόλους λήψης αποφάσεων. Άλλοι έχουν επισημάνει ότι είναι χρήσιμο να γίνεται διάκριση μεταξύ «λειτουργικών» και «γενικών» διευθυντών, καθένας από τους οποίους έχει τα δικά του μοναδικά καθήκοντα, ευθύνες και απαιτήσεις δεξιοτήτων (Hutt & Spreh, 2021; Kraus et al., 2022). Τέλος, η θέση ή το επίπεδο του διευθυντή στην οργανωτική ιεραρχία είναι πιθανό να σχετίζεται με τους ρόλους και τις δραστηριότητές του: τα διευθυντικά στελέχη «πρώτης γραμμής» επικεντρώνονται κυρίως στην επίβλεψη των λειτουργικών υπαλλήλων, τα «μεσαία διευθυντικά στελέχη» επικεντρώνονται κυρίως στην επίβλεψη του πρώτου -τα διευθυντικά στελέχη γραμμής και/ή τα τμήματα προσωπικού και τα στελέχη «ανώτατου επιπέδου» ή «ανώτερα» επικεντρώνονται στον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης για ολόκληρο τον οργανισμό (Belker et al., 2012).

Η σοβαρή εξέταση των διευθυντικών ρόλων και δραστηριοτήτων εντοπίζεται συχνά στο έργο του Henri Fayol, ο οποίος ήταν ένας από τους πρώτους που εστίασε στις συγκεκριμένες λειτουργίες και ρόλους των μάνατζερ και παρατήρησε περίφημα στα γραπτά του στις αρχές του 20ου αιώνα ότι οι διευθυντές είχαν πέντε αρχές ρόλοι: προγραμματισμός, οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός και έλεγχος (Fayol, 2016). Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας διαχείρισης που δημιουργήθηκε από τη δεκαετία του 1950 βασίζεται σε αυτό που έγινε γνωστό ως «λειτουργική προσέγγιση» στη διαχείριση, η οποία βασίστηκε στις ιδέες του Fayol και όρισε και ανέλυσε τις δραστηριότητες των διευθυντών και τη διευθυντική διαδικασία με αναφορά σε λειτουργίες όπως π. σχεδιασμός και οργάνωση σε αντίθεση με τις παραδοσιακές ουσιαστικές λειτουργίες όπως η κατασκευή, οι πωλήσεις και η χρηματοδότηση (Barnett et al, 2012).

Άλλοι θεωρητικοί του μάνατζμεντ που εργάστηκαν και έγραψαν κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1950 και του 1960 υιοθέτησαν επίσης αυτό που έγινε γνωστό ως «σχολή διαχείρισης διαδικασιών», η οποία βασίστηκε στην αντίληψη ότι η διαχείριση πρέπει να θεωρείται ως διαδικασία που περιελάμβανε ένα αναγνωρίσιμο σύνολο αρκετών αλληλεξαρτώμενων λειτουργιών. Όπως ο Fayol, πίστευαν ότι αυτές οι διευθυντικές λειτουργίες ήταν καθολικές και επομένως θα

ήταν σχετικές και εφαρμόσιμες σε όλους τους διευθυντές ανεξάρτητα από τον τύπο του οργανισμού στον οποίο εργάζονταν ή το επίπεδό τους σε μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή (Koontz & O'donnell, 1955). Για παράδειγμα, οι Koontz et al. προσδιόρισαν τις ακόλουθες πέντε δραστηριότητες ως «κυριότερες λειτουργίες διαχείρισης» (1990):

- Σχεδιασμός: Προκαθορισμός μιας πορείας δράσης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων
- Οργάνωση: Τακτοποίηση των σχέσεων μεταξύ των μονάδων εργασίας για την επίτευξη των στόχων και την ανάθεση ευθύνης και εξουσίας για την επίτευξη αυτών των στόχων
- Στελέχωση: Επιλογή και εκπαίδευση ατόμων για θέσεις στον οργανισμό
- Σκηνοθεσία: Δημιουργία ατμόσφαιρας που θα βοηθήσει και θα παρακινήσει τους ανθρώπους να επιτύχουν τα επιθυμητά τελικά αποτελέσματα (μερικές φορές αναφέρεται ως «ηγετικός»)
- Έλεγχος: Καθιέρωση, μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων προς τους προγραμματισμένους στόχους

Η σχολή διαδικασιών διαχείρισης και οι συνοδευτικές λειτουργίες που περιγράφονται παραπάνω, παρέμειναν το κυρίαρχο αναλυτικό πλαίσιο στις αρχές

της δεκαετίας του 1970, όταν οι κριτικοί άρχισαν να υποστηρίζουν ότι οι «πέντε λειτουργίες» του Fayol ήταν πολύ «κανονιστικές και λειτουργικές» και απέτυχαν να συλλάβουν επαρκώς την πολυπλοκότητα ενός μάνατζερ. καθημερινές δραστηριότητες και ο σημαντικός χρόνος που οι διευθυντές πρέπει να αφιερώσουν στην καλλιέργεια άτυπων σχέσεων με υφισταμένους και άλλα μέρη εκτός του οργανισμού, προκειμένου να παρακινήσουν το εργατικό δυναμικό, να επικοινωνήσουν τους στόχους και τις ιδέες τους και να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό (Fayol, 2016). Ίσως η ισχυρότερη αντίθεση προήλθε από τον Mintzberg, ο οποίος υποστήριξε ότι η σχολή διεργασιών διαχείρισης και η έμφαση που δίνεται σε αυστηρά καθορισμένες λειτουργικές κατηγορίες δεν αντικατοπτρίζει με ακρίβεια την περίπλοκη και χαοτική φύση των καθηκόντων του διευθυντή. Ο Mintzberg πρότεινε ένα εναλλακτικό μοντέλο «διευθυντικών ρόλων» και προκάλεσε αρκετή συζήτηση σχετικά με την εγκυρότητα της σχολής διαδικασιών διαχείρισης. Διεξήχθησαν αρκετές εμπειρικές μελέτες για να καθοριστεί εάν ο Fayol ή ο Mintzberg είχαν το πιο «ακριβές» μοντέλο για διευθυντικές δραστηριότητες και το συμπέρασμα φάνηκε να είναι ότι και οι δύο προσεγγίσεις ήταν χρήσιμοι και έγκυροι τρόποι περιγραφής και ανάλυσης της εργασίας των διευθυντών (Lamond, 2004).

Τα τελευταία χρόνια άλλες προτάσεις και περιγραφές διευθυντικών ρόλων και καθηκόντων έχουν διατυπωθεί από μελετητές και συμβούλους που εργάζονται σε διάφορους κλάδους. Για παράδειγμα, ο Noe, γράφοντας για τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και εκπαίδευσης, υποστήριξε ότι τα στελέχη έχουν έναν αριθμό βασικών ρόλων και καθηκόντων σε εταιρείες που χρησιμοποιούν πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης (Noe, 2016):

- Διαχείριση ευθυγράμμισης: Αποσαφήνιση των στόχων της ομάδας και της εταιρείας. βοηθώντας τους υπαλλήλους να διαχειριστούν τους στόχους τους και σαρώνοντας το οργανωτικό περιβάλλον για χρήσιμες πληροφορίες για την ομάδα
- Συντονιστικές Δραστηριότητες: Διασφάλιση ότι η ομάδα ανταποκρίνεται στις εσωτερικές και εξωτερικές ανάγκες των πελατών. διασφάλιση ότι η ομάδα πληροί τους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους της· βοηθώντας την ομάδα να επιλύσει προβλήματα με άλλες ομάδες και διασφαλίζοντας ομοιομορφία στην ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών
- Διευκόλυνση των Διαδικασιών Λήψης Αποφάσεων: Διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων της ομάδας και βοήθεια στην ομάδα να χρησιμοποιήσει

αποτελεσματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων (δηλαδή, αντιμετώπιση συγκρούσεων και στατιστικών ελέγχων διαδικασίας)

— Ενθάρρυνση της Συνεχούς Μάθησης: Βοηθώντας την ομάδα να εντοπίσει τις ανάγκες κατάρτισης. βοηθώντας την ομάδα να γίνει αποτελεσματική στην εκπαίδευση «στη δουλειά» και δημιουργία περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη μάθηση

— Δημιουργία και διατήρηση εμπιστοσύνης: Διασφάλιση ότι κάθε μέλος της ομάδας είναι υπεύθυνο για το φόρτο εργασίας του και τους πελάτες του. αντιμετωπίζοντας όλα τα μέλη της ομάδας με σεβασμό και ακούγοντας και ανταποκρινόμενοι με ειλικρίνεια στις ιδέες της ομάδας.

2.2 Θεωρία του Μανατζμεντ κατά τον Fayol

Ο Henri Fayol πρωτοστάτησε στην έννοια των «λειτουργιών της διαχείρισης» στο βιβλίο του «Administration Industrielle et Generale» το 1916, στο οποίο προσδιόρισε και περιέγραψε πέντε λειτουργίες των μανατζερ - προγραμματισμό, οργάνωση, διοίκηση, συντονισμό και έλεγχο - που πίστευε ότι ήταν καθολικές και απαιτούνταν από όλα τα διευθυντικά στελέχη καθώς συνέχιζαν να εκτελούν τις καθημερινές τους δραστηριότητες ανεξάρτητα από το αν δραστηριοποιούνταν στο επιχειρηματικό περιβάλλον ή επιβλέπουν τις δραστηριότητες κυβερνητικών,

στρατιωτικών, θρησκευτικών ή φιλανθρωπικών οργανώσεων (Fayol, 2016). Ο Fayol όρισε επίσης 14 γενικές αρχές διαχείρισης και οργάνωσης είχαν σκοπό να παρέχουν στους διευθυντές περαιτέρω καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να εκτελέσουν αποτελεσματικά τις πέντε κύριες λειτουργίες διαχείρισης. Εκείνη την εποχή, ο Fayol ήταν ο διευθύνων σύμβουλος μιας μεγάλης εταιρείας εξόρυξης άνθρακα στη Γαλλία και οι περισσότερες από τις ιδέες του βασίστηκαν σε μεγάλο βαθμό στις δικές του εμπειρίες ως διευθυντής σε αντίθεση με την κλασική εμπειρική έρευνα.

Το έργο του Fayol δεν ήταν ευρέως γνωστό εκτός Γαλλίας μέχρι το 1949, όταν το βιβλίο του εκδόθηκε για πρώτη φορά στα αγγλικά (Fayol, 1949). Ωστόσο, οι ιδέες του είχαν ήδη αρχίσει να εμφανίζονται στον αναδυόμενο τομέα των μελετών διαχείρισης. Για παράδειγμα, το 1937 οι Gulick και Urwick επινόησαν το αρκτικόλεξο «POSDCORB» για να αναφερθούν στη δική τους συλλογή επτά διαχειριστικών δραστηριοτήτων που περιλάμβαναν τις πέντε που πρότεινε ο Fayol καθώς και δύο πρόσθετα στοιχεία: την υποβολή εκθέσεων και τον προϋπολογισμό. Αυτές οι δραστηριότητες έχουν περιγραφεί ως εξής (Gulick & Urwick, 2004):

- Σχεδιασμός (P): επεξεργασία των πραγμάτων που πρέπει να γίνουν και των μεθόδων για να γίνουν για να επιτευχθεί ο σκοπός που έχει τεθεί για την επιχείρηση
- Οργάνωση (O): καθιέρωση της επίσημης δομής αρχής μέσω της οποίας τακτοποιούνται, ορίζονται και συντονίζονται οι υποδιαιρέσεις εργασίας για τον καθορισμένο στόχο
- Στελέχωση (S): η λειτουργία του συνόλου του προσωπικού για την εισαγωγή και εκπαίδευση του προσωπικού και τη διατήρηση ευνοϊκών συνθηκών εργασίας
- Διεύθυνση (D): συνεχές έργο της λήψης αποφάσεων και της ενσωμάτωσής τους σε συγκεκριμένες και γενικές εντολές και οδηγίες, και υπηρετήση ως ηγέτης της επιχείρησης
- Συντονισμός (CO): Το πολύ σημαντικό καθήκον της αλληλοσυσχέτισης των διαφόρων τμημάτων της εργασίας
- Αναφορά (R): η ενημέρωση του στελέχους για το τι συμβαίνει, η οποία περιλαμβάνει επομένως την ενημέρωση του ίδιου και των υφισταμένων του μέσω αρχείων, έρευνας και επιθεώρησης
- Προϋπολογισμός (B): όλα όσα συνδυάζονται με τον προϋπολογισμό με τη μορφή δημοσιονομικού προγραμματισμού, λογιστικής και ελέγχου

2.3 Θεωρία του Τρισδιάστατου Μάνατζμεντ κατά τον Mackenzie

Ενώ δεν υπήρχαν πολλά νέα στο «τρειςδιάστατο» μοντέλο της διαδικασίας διαχείρισης του Mackenzie που παρουσιάστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1960, παρείχε έναν ενδιαφέρον εναλλακτικό τρόπο εξέτασης των δραστηριοτήτων, των λειτουργιών και των βασικών στοιχείων της δουλειάς του διευθυντή (Mackenzie, 1969). Ο Mackenzie ξεκίνησε με μια παρατήρηση ότι οι διευθυντές πρέπει να ασχολούνται με τρία βασικά στοιχεία καθώς προχωρούν στις καθημερινές τους δραστηριότητες—ιδέες, πράγματα και ανθρώπους—και σημείωσε ότι αυτά τα στοιχεία ευθυγραμμίζονται με τρία βασικά σύνολα δεξιοτήτων: εννοιολογική σκέψη, ιδιαίτερα προγραμματισμός, διοίκηση και ηγεσία. Επεσήμανε ότι οι οργανισμοί χρειάζονται διευθυντές που να είναι επιδέξιοι στην εξάσκηση καθενός από αυτά τα σύνολα δεξιοτήτων (δηλαδή, σχεδιαστές, διαχειριστές και ηγέτες). Ωστόσο, παραδέχτηκε ότι κάποιος που ήταν καλός σε ένα σύνολο δεξιοτήτων μπορεί να μην είναι καλός στα άλλα. Οι συνήθεις απεικονίσεις περιλάμβαναν καταστάσεις όπου κάποιος μπορεί να είναι ένας ισχυρός χαρισματικός ηγέτης που θα μπορούσε εύκολα να παρακινήσει τους ανθρώπους αλλά να είναι αδύναμοι σε τομείς όπως ο σχεδιασμός και η διαχείριση που απαιτούσαν εννοιολογικές δεξιότητες.

Στη συνέχεια, ο Mackenzie προτείνει δύο κατηγορίες διευθυντικών λειτουργιών: «διαδοχικές» και «συνεχείς». Ο κατάλογος και η περιγραφή των διαδοχικών λειτουργιών που εφαρμόζονται σε κάθε συγκεκριμένη εργασιακή δραστηριότητα ή επιχείρηση, όπως η ανάπτυξη και η κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος. Οι ακόλουθες πέντε διαδοχικές συναρτήσεις αναγνωρίστηκαν ότι προχωρούν με την ακόλουθη σειρά:

Σχεδιασμός, που περιγράφεται ως «προκαθορισμός» μιας πορείας δράσης. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες προγραμματισμού περιλάμβαναν ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών, κατάρτιση προϋπολογισμού και προγραμματισμό, ανάπτυξη στρατηγικών και καθορισμό στόχων και προβλέψεις.

Οργάνωση, που περιγράφεται ως τακτοποίηση και συσχέτιση εργασίας και συγκεκριμένων θέσεων εργασίας με τρόπο που να επιτρέπει την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων. Συγκεκριμένες οργανωτικές δραστηριότητες περιλάμβαναν την καθιέρωση προσόντων και περιγραφών θέσεων εργασίας και την καθιέρωση της οργανωτικής δομής και την οριοθέτηση των σχέσεων εντός αυτής της δομής.

Στελέχωση, που περιγράφεται ως επιλογή ικανών ατόμων για καθεμία από τις θέσεις που καθιερώθηκαν εντός της οργανωτικής δομής κατά τη φάση της

οργάνωσης. Οι δραστηριότητες στελέχωσης περιλάμβαναν πρόσληψη και επιλογή, προσανατολισμό, εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Διεύθυνση, που περιγράφεται ως η επίτευξη στοχευμένης δράσης προς τους επιθυμητούς στόχους και στόχους. Η φάση της κατεύθυνσης απαιτούσε ανάθεση, κίνητρα, συντονισμό, επίλυση συγκρούσεων και διαχείριση αλλαγών.

Έλεγχος, που περιγράφεται ως διασφάλιση προόδου προς τους στόχους που καθορίστηκαν κατά τη φάση του σχεδιασμού. Οι δραστηριότητες ελέγχου περιλάμβαναν τη δημιουργία συστημάτων αναφοράς, την ανάπτυξη προτύπων απόδοσης, τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, τη δημιουργία συστημάτων ανταμοιβής και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών.

Ο Μακένζι περιέλαβε επίσης ορισμούς και περιγραφές για κάθε μια από τις ενέργειες που συνέδεσε με τις διάφορες λειτουργίες. Για παράδειγμα, όσον αφορά τον προγραμματισμό, η δραστηριότητα «πρόβλεψης» ορίστηκε ως η διασφάλιση ότι «καθορίζεται πού θα οδηγήσει η παρούσα πορεία δράσης» και η δραστηριότητα «προϋπολογισμός» ήταν τα βήματα που έγιναν για την «κατανομή πόρων». Όσον αφορά τη σκηνοθεσία, η δραστηριότητα «συντονισμού» περιλάμβανε τη διασφάλιση της «συσχέτισης των προσπαθειών με τον πιο αποτελεσματικό συνδυασμό» και τη δραστηριότητα «διαχείρισης αλλαγής»

επικεντρωμένη σε στρατηγικές για «την τόνωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας για την επίτευξη στόχων». Ο Mackenzie πρότεινε στους διευθυντές να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε καθέναν από αυτούς τους συμπληρωματικούς ορισμούς και περιγραφές όταν εστίαζαν το χρόνο και το ενδιαφέρον τους σε μια συγκεκριμένη διαδοχική λειτουργία.

Καθένα από τα τρία σύνολα δεξιοτήτων που αναφέρθηκαν παραπάνω έπαιξε σημαντικό ρόλο στη ροή των διαδοχικών συναρτήσεων. Για παράδειγμα, οι ιδέες και η εννοιολογική σκέψη ήταν οι ακρογωνιαίοι λίθοι του σχεδιασμού, τα πράγματα και η διοίκηση ήταν στην πρώτη γραμμή της οργάνωσης, και οι τρεις τελευταίες από τις διαδοχικές λειτουργίες - στελέχη, διεύθυνση και έλεγχος - όλες στράφηκαν στην επιρροή και την αποτελεσματική καθοδήγηση των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό. Ο Mackenzie σημείωσε ότι η διαδοχική διαδικασία επαναλαμβανόταν συνεχώς καθώς η ανατροφοδότηση που συλλέγεται και αναλύεται κατά τη φάση ελέγχου χρησιμοποιήθηκε για να γίνουν προσαρμογές στο σχέδιο, οι οποίες στη συνέχεια προκάλεσαν αλλαγές σε όλη τη διάρκεια του κύκλου (π.χ. τροποποιήσεις στην οργανωτική δομή, πρόσληψη νέων υπαλλήλων διαφορετικά προσόντα ή/και αλλαγές στα πρότυπα απόδοσης και στα συστήματα ανταμοιβής).

Οι «συνεχείς» ή «γενικές» λειτουργίες στο μοντέλο του Mackenzie εμφανίστηκαν σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης και όχι σε μια συγκεκριμένη σειρά και περιλάμβαναν την ανάλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία. Ο Μακένζι εξήγησε ότι πρέπει να ληφθούν αποφάσεις και να εντοπιστούν και να επιλυθούν προβλήματα κατά τη διάρκεια κάθε φάσης σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου και ότι επίσης χρειαζόταν συνεχώς επικοινωνία για να διασφαλιστεί ότι οι κατευθύνσεις διαδίδονται και ότι τα σχέδια εξηγούνται και κατανοούνται από όλους, στον οργανισμό. Για άλλη μια φορά, υπήρχαν προφανείς και ισχυροί δεσμοί μεταξύ αυτών των συνεχών λειτουργιών και των τριών συνόλων δεξιοτήτων που αναφέρθηκαν παραπάνω. Για παράδειγμα, χρειαζόταν εννοιολογική σκέψη προκειμένου να αναλυθούν προβλήματα και απαιτούνταν δεξιότητες επικοινωνίας προκειμένου να παρακινηθούν και να οδηγηθούν οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό.

2.4 Πρακτικές Μάνατζμεντ κατά τους Bloom & Van Reenen

Ως μέρος της εξαντλητικής μελέτης τους για τα διεθνή πρότυπα διαχείρισης και παραγωγικότητας σε 17 χώρες, οι Bloom και Van Reenen προσδιόρισαν 18 βασικές πρακτικές ή διαστάσεις διαχείρισης που τοποθετήθηκαν στους ακόλουθους τρεις γενικούς τομείς για λόγους σύγκρισης: «διαχείριση παρακολούθησης», η οποία

επικεντρώθηκε σε πόσο καλά οι διευθυντές παρακολουθούσαν τι συνέβαινε στις επιχειρήσεις τους και χρησιμοποιούσαν αυτές τις πληροφορίες για συνεχή βελτίωση. «Διαχείριση στόχων», η οποία εστίαζε στο εάν οι διευθυντές έθεσαν τους σωστούς στόχους για τις επιχειρήσεις τους, παρακολουθούσαν τα σωστά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις τους και στη συνέχεια λάμβαναν τα κατάλληλα μέτρα όταν οι στόχοι και τα αποτελέσματα ήταν ασυνεπή. και «Διαχείριση κινήτρων», η οποία επικεντρώθηκε στο αν οι διευθυντές προώθησαν και ανταμείβουν τους υπαλλήλους με βάση την απόδοση και προσπάθησαν να προσλάβουν και να κρατήσουν τους καλύτερους υπαλλήλους τους (Bloom & Van Reenen, 2010).

Η αξιολόγηση και η αξιολόγηση καθενός από τους τρεις τύπους διαχείρισης βασίστηκε κατά μέσο όρο σε πέντε έως επτά ερωτήσεις για κάθε τύπο και αυτές οι ερωτήσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τους διαχειριστές για τον εντοπισμό δραστηριοτήτων και έργων που οι Bloom και Van Reenen θεωρούσαν σημαντικά. Για παράδειγμα, οι βαθμολογίες σε σχέση με τη «διαχείριση κινήτρων» βασίστηκαν σε ένα σύνολο ερωτήσεων που επικεντρώθηκαν στο αν οι διευθυντές προώθησαν και επιβράβευαν τους υπαλλήλους με βάση την απόδοση και την προσπάθειά τους να προσλάβουν και να διατηρήσουν τους καλύτερους

υπαλλήλους τους. Τα συγκεκριμένα θέματα περιελάμβαναν τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, την επιβράβευση υψηλών επιδόσεων, την απομάκρυνση των ατόμων με χαμηλές επιδόσεις, την προώθηση ατόμων με υψηλές επιδόσεις και την προσέλκυση και διατήρηση ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι βαθμολογίες σε σχέση με τη «διαχείριση παρακολούθησης» βασίστηκαν σε ένα σύνολο ερωτήσεων που επικεντρώθηκαν στο πόσο καλά οι διευθυντές παρακολουθούν τι συμβαίνει μέσα στις επιχειρήσεις τους και χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για συνεχή βελτίωση. Τα συγκεκριμένα θέματα περιελάμβαναν την εισαγωγή σύγχρονων τεχνικών κατασκευής και το σκεπτικό για την εισαγωγή τέτοιων τεχνικών, την τεκμηρίωση προβλημάτων διαδικασίας, την παρακολούθηση απόδοσης και την αναθεώρηση και τον διάλογο απόδοσης. Τέλος, οι βαθμολογίες σε σχέση με τη «διαχείριση στόχων» βασίστηκαν σε ένα σύνολο ερωτήσεων που επικεντρώθηκαν στο εάν οι διευθυντές θέτουν ή όχι τους σωστούς στόχους για τις επιχειρήσεις τους, παρακολουθούν τα σωστά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις τους και στη συνέχεια λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα όταν οι στόχοι και τα αποτελέσματα είναι ασυνεπή. Τα συγκεκριμένα θέματα περιελάμβαναν ισορροπία και διασύνδεση στόχου, χρονικό ορίζοντα στόχου, αν οι στόχοι είναι εκτεταμένοι και σαφήνεια απόδοσης (Bloom & Van Neeren, 2010).

2.5 Ρόλοι του Μάνατζμεντ κατά τον Mintzberg

Το κλασικό άρθρο του Mintzberg στα μέσα της δεκαετίας του 1970 για το «The Manager's Job» επικεντρώθηκε στο βασικό ερώτημα «τι κάνουν οι μάνατζερ;» και υποστήριξε ότι χωρίς σωστή απάντηση σε αυτό το ερώτημα ήταν δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να διδάξουν και να εκπαιδεύσουν στελέχη, να βελτιώσουν την πρακτική του σχεδιασμού διαχείρισης και σχεδίασης ή πληροφοριακών συστημάτων για διευθυντές που θα τους ήταν χρήσιμοι στην καθημερινότητά τους δραστηριότητες (Mintzberg, 2002). Ο Mintzberg σημείωσε ότι η κοινή συνοπτική περιγραφή των δραστηριοτήτων των διευθυντών βασιζόταν εδώ και πολύ καιρό στις ιδέες που πρότεινε για πρώτη φορά ο Fayol: σχεδιασμός, οργάνωση, συντονισμός και έλεγχος. Ωστόσο, οι εκτενείς έρευνες του Mintzberg για τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο άλλων ερευνών για τη διευθυντική εργασία, καθώς και οι δικές του μελέτες και παρατηρήσεις, τον οδήγησαν να αμφισβητήσει αρκετούς «μύθους» σχετικά με τη διευθυντική εργασία που πίστευε ότι δεν ήταν αξιόπιστοι «υπό προσεκτική εξέταση των γεγονότων». Μεταξύ άλλων, ο Mintzberg εξέτασε θέματα όπως πόσο καιρό εργάζονταν οι διευθυντές και πού, με ποιον ρυθμό εργάζονταν οι διευθυντές και τι είδους διακοπές σημειώθηκαν στις δραστηριότητές τους, μέσω ποιων μέσων επικοινωνούσαν οι διευθυντές και ποιες δραστηριότητες πραγματοποίησαν πραγματικά οι διευθυντές και γιατί (Mintzberg, 1973). Με βάση

όλα αυτά πρότεινε το δικό του περιγραφικό μοντέλο των δέκα βασικών «ρόλων», ή οργανωμένων συνόλων συμπεριφορών, που ταυτίζονται με μια διευθυντική θέση, τις οποίες χώρισε σε τρεις ομάδες: διαπροσωπικούς ρόλους, ρόλους ενημέρωσης και ρόλους λήψης αποφάσεων. Ενώ ο Mintzberg περιέγραψε ξεχωριστά τους δέκα βασικούς διευθυντικούς ρόλους, παραδέχτηκε ότι «αυτοί οι δέκα ρόλοι δεν μπορούν να διαχωριστούν εύκολα. . . Κανένας ρόλος δεν μπορεί να αφαιρεθεί από το πλαίσιο και η δουλειά να μείνει ανέπαφη». Διαπίστωσε, ωστόσο, ότι οι διευθυντές διέφεραν ως προς την έμφαση που έδιναν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και ότι οι παραλλαγές συχνά μπορούσαν να εντοπιστούν στην κύρια λειτουργική εστίαση ενός διευθυντή: οι διευθυντές πωλήσεων αφιέρωναν περισσότερο χρόνο σε διαπροσωπικούς ρόλους, ένα εύρημα που σημείωσε ο Mintzberg μπορεί να είναι σχετίζεται με την «εξωστρεφή φύση» των δραστηριοτήτων πωλήσεων και μάρκετινγκ· οι διευθυντές παραγωγής εστίασαν σε ρόλους λήψης αποφάσεων, οι οποίοι φαίνεται να έχουν νόημα λόγω των ευθυνών τους όσον αφορά τη διασφάλιση της αποτελεσματικής ροής της εργασίας εντός των οργανισμών. και οι διευθυντές προσωπικού ήταν πιο προσεκτικοί στους ενημερωτικούς ρόλους, κάτι που δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη δεδομένου ότι πρωταρχική αξία για τον οργανισμό είναι η παροχή «συμβουλών εμπειρογνομόνων» σε διάφορα τμήματα.

2.6 Αστικοί Μύθοι και Πραγματικότητα για τους Ρόλους των Μάνατζερ

Το πρώτο κομμάτι των «αστικών μύθων» σχετικά με έναν μάνατζερ που σημείωσε ο Μίντζμπεργκ ήταν ότι αυτός ή αυτή είναι «στοχαστικός, συστηματικός σχεδιαστής». Ωστόσο, ο Mintzberg υποστήριξε ότι η πραγματική απόδειξη για αυτό το θέμα, το οποίο περιέγραψε ως «συντριπτικό», ήταν «ότι οι διευθυντές εργάζονται με αμείλικτο ρυθμό, ότι οι δραστηριότητές τους χαρακτηρίζονται από συντομία, ποικιλία και ασυνέχεια και ότι είναι έντονα προσανατολισμένοι σε δράση και αντιπαθούν τις στοχαστικές δραστηριότητες». Με βάση διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένων ημερολογιακών μελετών και ερευνών σχετικά με τις λεκτικές επαφές των διευθύνων στελεχών, ο Mintzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο μέρος του σχεδιασμού που έγινε από τα διευθυντικά στελέχη έγινε «σιωπηρά στο πλαίσιο των καθημερινών ενεργειών» και όχι ως μέρος κάποιας αφηρημένης διαδικασίας σε ένα περιβάλλον υποχώρησης και ότι τα σχέδια που έκαναν οι μάνατζερ «φαίνονταν να υπάρχουν μόνο στα κεφάλια τους—ως ευέλικτες, αλλά συχνά συγκεκριμένες, προθέσεις».

Ο δεύτερος «μύθος» των διευθυντικών δραστηριοτήτων που αναφέρθηκε από τον Mintzberg ήταν η αντίληψη ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής δεν είχε τακτικά καθήκοντα να εκτελεί και έπρεπε να εκμεταλλευτεί τη θέση του για να αναθέσει ενέργειες σε άλλους στον οργανισμό, ώστε να μπορεί να αφιερώσει χρόνο στον

προγραμματισμό και την διαθέσιμο για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων γεγονότων που απαιτούν τη συμβολή του/της. Ο Mintzberg αναφέρθηκε στη δημοφιλή αναλογία ενός «καλού διευθυντή» με έναν «καλό μάεστρο» που «ενορχηστρώνει προσεκτικά τα πάντα εκ των προτέρων, μετά κάθεται πίσω, ανταποκρινόμενος περιστασιακά σε μια απρόβλεπτη εξαίρεση». Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο ενός μάνατζερ, αυτός ή αυτή απομακρύνεται από δραστηριότητες όπως συναντήσεις με πελάτες ή καθοδήγηση διαπραγματεύσεων. Ωστόσο, η ανάλυση του Mintzberg των στοιχείων για τα «διευθυντικά καθήκοντα» οδήγησε σε ένα πολύ διαφορετικό συμπέρασμα, συγκεκριμένα ότι «η διευθυντική εργασία περιλαμβάνει την εκτέλεση ορισμένων τακτικών καθηκόντων, συμπεριλαμβανομένων τελετουργικών και τελετών, διαπραγματεύσεων και επεξεργασίας μαλακών πληροφοριών που συνδέουν τον οργανισμό με τον περιβάλλον".

Η ανάγκη και η ικανότητα των αποτελεσματικών μάνατζερ να αξιοποιούν τις μαλακές εξωτερικές πληροφορίες στις οποίες μόνο αυτός ή αυτή μπορούσε να έχει πρόσβαση λόγω της θέσης του και στη συνέχεια να επεξεργάζεται και να διαδίδει αυτές τις πληροφορίες σε ολόκληρο τον οργανισμό σχετιζόταν με την κριτική του Mintzberg για ένα τρίτο κομμάτι «φολκλόρ». Συγκεκριμένα, η ιδέα ότι

τα ανώτερα στελέχη χρειάζονταν «συγκεντρωτικές πληροφορίες» που παρέχονται καλύτερα μέσω ενός επίσημου συστήματος πληροφοριών διαχείρισης («MIS»). Ο Mintzberg σημείωσε ότι ο σχεδιασμός πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων είχε γίνει ένα από τα πιο δημοφιλή θέματα των μελετών διαχείρισης κατά τις δεκαετίες πριν από την κυκλοφορία του άρθρου του. Ωστόσο, ο Mintzberg παρατήρησε ότι η τεράστια επένδυση χρόνου, κεφαλαίου και ανθρώπινων πόρων στο MIS έχει ίσως άστοχη θέση υπό το φως των αποδείξεων ότι οι διευθυντές δεν χρησιμοποιούσαν αυτά τα συστήματα και αντ' αυτού βασίστηκαν κυρίως σε «προφορικά μέσα, τηλεφωνήματα και συναντήσεις» αντί σε έγγραφα και εκθέσεις που δημιουργούνται από αυτά τα συστήματα. Επιπλέον, ο Mintzberg πρότεινε ότι τα στοιχεία δείχνουν ότι οι διευθυντές προτιμούσαν «συγκεκριμένα στοιχεία δεδομένων» παρά «σκληρές» πληροφορίες που παράγονται από το MIS για να πραγματοποιήσουν δύο σημαντικές δραστηριότητες που απαιτούσαν πληροφορίες: εντοπισμός προβλημάτων και ευκαιριών και ανάπτυξη νοητικών μοντέλων σχετικά με βασικά ζητήματα. και δραστηριότητες όπως ο προϋπολογισμός και η διαδικασία του πελάτη να αποφασίσει πώς να επιλέξει και να αγοράσει προϊόντα.

Τέλος, ο Mintzberg αμφισβήτησε την όλη ιδέα ότι η διοίκηση ήταν καθ' οδόν να γίνει επιστήμη και επάγγελμα. Ο Mintzberg υποστήριξε ότι κανένα από αυτά τα συμπεράσματα δεν θα μπορούσε να είναι αληθινό εκτός και μέχρις ότου κάποιος ήταν σε θέση να γνωρίζει ποιες διαδικασίες χρησιμοποιούν οι μάνατζερ, προϋπόθεση για τη συστημική ανάλυση που σχετίζεται με την «επιστήμη» και τι πρέπει να μάθουν οι μάνατζερ, ώστε να είναι δυνατό να προσδιοριστεί πότε ένας διευθυντής έχει επιτύχει το απαιτούμενο επίπεδο μάθησης για να πληροί τις προϋποθέσεις ως επαγγελματίας στον τομέα (Mintzberg, 2002). Αντίθετα, σύμφωνα με τον Mintzberg, οι ιδιαιτερότητες του «προγραμματισμού» που διεξάγεται από τους διευθυντές — προγραμματισμός του χρόνου τους, λήψη και επεξεργασία πληροφοριών και λήψη αποφάσεων — παρέμειναν κλειδωμένες στο μυαλό τους και συνέβη σε μια πολύπλοκη διαδικασία που ήταν δύσκολο να εξηγηθεί, να προβλεφθεί, να μοντελοποιηθεί και να διδαχθεί σε άλλους. Ο Mintzberg σημείωσε ότι οι πολύ «μη επιστημονικές» έννοιες της «κρίσης» και της «διαίσθησης» ήταν σε μεγάλο βαθμό μέρος αυτού που ώθησε τους διευθυντές να κάνουν αυτό που κάνουν.

3 Τα Είδη των Μάνατζερ

3.1 Άμεση Διαχείριση

Αυτοί οι διευθυντές συντονίζουν τη δουλειά άλλων που δεν είναι οι ίδιοι μάνατζερ. Αυτοί στο επίπεδο της πρώτης γραμμής διοίκησης ονομάζονται συχνά επόπτες, διευθυντές γραφείου ή εργοδηγοί. Αυτές είναι συνήθως οι θέσεις εισαγωγικού επιπέδου των πρόσφατων αποφοίτων κολεγίου. Οι υφιστάμενοι ενός διευθυντή πρώτης γραμμής μπορεί να είναι υπάλληλοι, πωλητές, λογιστές ή επιστήμονες, ανάλογα με τις συγκεκριμένες εργασίες που εκτελεί η υπομονάδα. Για παράδειγμα παραγωγή, μάρκετινγκ, λογιστική ή έρευνα. Οι διευθυντές πρώτης γραμμής είναι υπεύθυνοι για τα βασικά στοιχεία του οργανισμού σύμφωνα με τα σχέδια που παρέχονται από τους προϊσταμένους τους. Οι διευθυντές πρώτης γραμμής βρίσκονται σε καθημερινή ή σχεδόν καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους και συνήθως τους ανατίθεται η δουλειά λόγω των υφισταμένων τους και με άλλους επόπτες πρώτης γραμμής των οποίων τα καθήκοντα σχετίζονται με τα δικά τους (Easterby-Smith et al., 2021).

3.2 Διαχείριση για την απόδοση

Μέση Διοίκηση: Τα μεσαία στελέχη είναι γνωστά σε πολλούς οργανισμούς ως διευθυντές τμημάτων, διευθυντές εργοστασίων ή διευθυντές λειτουργιών. Σε

αντίθεση με τους διευθυντές πρώτης γραμμής, εκείνοι που βρίσκονται στη μεσαία διοίκηση στη συνέχεια σχεδιάζουν, οργανώνουν, καθοδηγούν και ελέγχουν τη δραστηριότητα άλλων διευθυντών, ωστόσο, όπως οι διευθυντές πρώτης γραμμής, υπόκεινται στις διοικητικές προσπάθειες ενός ανώτερου. Ο μεσαίος διευθυντής συντονίζει τη δραστηριότητα (για παράδειγμα, το μάρκετινγκ) μιας υπομονάδας.

Ανώτατη Διοίκηση: Ένα μικρό στέλεχος διευθυντικών στελεχών, το οποίο συνήθως περιλαμβάνει έναν διευθύνοντα σύμβουλο, πρόεδρο ή αντιπρόεδρο, αποτελεί την ανώτατη διοίκηση. Η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού μέσω των μεσαίων στελεχών. Σε αντίθεση με άλλα διευθυντικά στελέχη, τα ανώτατα στελέχη δεν λογοδοτούν σε κανέναν άλλο εκτός από τους κατόχους των πόρων που χρησιμοποιεί ο οργανισμός. Φυσικά, ο διευθυντής ανώτατου επιπέδου εξαρτάται από τη δουλειά όλων, των υφισταμένων του/της για την επίτευξη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού. Ο χαρακτηρισμός κορυφή, μέση, πρώτη γραμμή ταξινομεί τους διευθυντές με βάση την κάθετη κατάταξή τους στον οργανισμό. Η ολοκλήρωση μιας εργασίας συνήθως απαιτεί την ολοκλήρωση πολλών αλληλένδετων δραστηριοτήτων. Καθώς προσδιορίζονται αυτές οι δραστηριότητες και καθώς

ανατίθεται η ευθύνη για την ολοκλήρωση κάθε εργασίας, αυτός ο διαχειριστής γίνεται λειτουργικός διευθυντής.

Λειτουργική Διοίκηση: Καθώς η διαδικασία διαχείρισης εξειδικεύεται οριζόντια, ένας λειτουργικός Διευθυντής είναι υπεύθυνος για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Δείτε την επόμενη σελίδα: η διαδικασία διαχείρισης έχει χωριστεί σε τέσσερις λειτουργίες. παραγωγή, αγορά, λογιστική και έρευνα. Έτσι, ένας Διευθυντής μπορεί να είναι διευθυντής πρώτης γραμμής στην παραγωγή ενώ ένας άλλος μπορεί να είναι μεσαίος διευθυντής στο μάρκετινγκ. Η συνάρτηση αναφέρεται σε ποιες δραστηριότητες επιβλέπει πραγματικά ο διευθυντής ως αποτέλεσμα της οριζόντιας εξειδίκευσης της διαδικασίας διαχείρισης. Το επίπεδο του διαχειριστή αναφέρεται στο δικαίωμα δράσης και χρήσης πόρων εντός καθορισμένων ορίων ως αποτέλεσμα της κάθετης εξειδίκευσης της διαδικασίας διαχείρισης.

Επίπεδο Διοίκησης και Λειτουργίες Διοίκησης: Οι λειτουργίες διαχείρισης σχεδιασμού, οργάνωσης, καθοδήγησης και ελέγχου εκτελούνται από όλους τους διευθυντές. Ωστόσο, ο χρόνος και η προσπάθεια που αφιερώνεται σε κάθε λειτουργία εξαρτάται από το επίπεδο του διευθυντή στον οργανισμό. Για παράδειγμα, τα στελέχη πρώτης γραμμής αφιερώνουν συνήθως λιγότερο χρόνο

στον προγραμματισμό από τα ανώτατα στελέχη. Ωστόσο, ξοδεύουν πολύ χρόνο και προσπάθεια οδηγώντας και ελέγχοντας. Σε υψηλά επίπεδα στον οργανισμό, αφιερώνεται περισσότερος χρόνος στον προγραμματισμό και λιγότερος χρόνος για την ηγεσία. Ο χρόνος και η προσπάθεια που αφιερώνεται στην οργάνωση και τον έλεγχο είναι συνήθως αρκετά ίσοι σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (Liu et al., 2020; Pal et al., 2021; Smimova, 2020; Zerbino et al., 2021).

3.3 Διαχείριση και Διευθυντικές Δραστηριότητες

Η διαχείριση είναι μια διαδικασία σύνθετων προβληματικών δραστηριοτήτων σε έναν οργανισμό που έχει επιπτώσεις στην επεξεργασία πληροφοριών και την υλοποίηση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι δραστηριότητες που εκτελούνται από διευθυντικά στελέχη σε οργανισμούς περιλαμβάνουν:

1. Ορισμός στόχου για έναν δεδομένο τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας σε έναν οργανισμό.
2. Αντίληψη οργανωτικών προβλημάτων και ευκαιριών τόσο από εσωτερική όσο και από εξωτερική διάσταση απόδοσης.
3. Κατανοήστε τις συνέπειες για έναν οργανισμό, το παρόν πρόβλημα και τις ευκαιρίες του μέσω της διάγνωσης.

4. Δημιουργία ανταποκρίσεων δράσης στα τρέχοντα προβλήματα και ευκαιρίες.
5. Ανάλυση των συνεπειών για τη συνιστώμενη δράση.
6. Επιλογή της προτιμώμενης εναλλακτικής πορείας δράσης.
7. Προγραμματισμός και προϋπολογισμός για την επιλεγμένη εναλλακτική πορεία δράσης.
8. Διεύθυνση και καθοδήγηση ομάδων υλοποίησης, αποτελεσματική επικοινωνία, κίνητρο και επίβλεψη.
9. Μέτρηση της οργανωτικής απόδοσης σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους.
10. Δυνατότητα συνεχούς επιτήρησης, όσον αφορά τις τάσεις, τις ευκαιρίες, τις απειλές, τις σημαντικές εξελίξεις κ.λπ. τόσο στο επιχειρηματικό περιβάλλον όσο και στις εσωτερικές επιχειρησιακές δραστηριότητες (Polinkevych et al., 2021).

Σύμφωνα με τον Ansoff (1984), υπάρχουν τέσσερις υποκύκλοι διευθυντικών δραστηριοτήτων στον οργανισμό. Αυτοί οι υποκύκλοι περιλαμβάνουν:

1. Σκοπός
2. Ευκαιρίες αντίληψης

3. Διάγνωση
4. Δημιουργία απαντήσεων
5. Ανάλυση Συνεπειών
6. Επιλογή
7. Προγραμματισμός
8. Μέτρηση Απόδοσης
9. Επικοινωνία και ηγεσία
10. Επικοινωνία και ηγεσία

3.4 Διευθυντικοί Ρόλοι σε Επιχειρηματικούς Οργανισμούς

Πέντε διευθυντικοί ρόλοι μπορούν να προσδιοριστούν σε οργανισμούς (Ansoff (1984). Αυτοί οι διευθυντικοί ρόλοι ταιριάζουν σε ορισμένα διευθυντικά επίπεδα, σε οργανισμούς. Αυτοί οι διευθυντικοί ρόλοι είναι:

Διευθυντής – Αρχηγός

Οι διευθυντές παίζουν το ρόλο της ηγεσίας σε οργανισμούς, ειδικά όταν ηγούνται ομάδων εντός των οργανισμών. Υπό αυτή την προϋπόθεση, ο κύριος ρόλος τους είναι να επηρεάσουν την ομάδα των μελών προς τον καθορισμό και την επίτευξη στόχων. Μπορούν να εκτελούν λειτουργίες που σχετίζονται με καθήκοντα και κοινωνικές λειτουργίες σε άλλα για να επηρεάσουν τα μέλη της ομάδας στη

δράση. Κάποιες άλλες απόψεις υποδηλώνουν ότι οι ηγετικοί ρόλοι απαιτούν ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και ενδιαφέρον για καθήκοντα ή ευθύνη. Ωστόσο, οι προσεγγίσεις έκτακτης ανάγκης για την ηγεσία προτείνουν τον τύπο της ηγεσίας και τη σχέση υφισταμένων, τη δομή καθηκόντων και τη θέση εξουσίας του ηγέτη ως κρίσιμο παράγοντα στην επιρροή της ηγεσίας. Εξετάζοντας τις μέχρι τώρα συζητήσεις για τον ορισμό για την ηγεσία, μπορούμε να απεικονίσουμε τις διαχειριστικές αποφάσεις μέσω ομαδικών δραστηριοτήτων σε οργανισμούς. Η διευθυντική ηγεσία απαιτεί ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας, αναγνώρισης δεξιοτήτων στα ανθρώπινα όντα, παρακίνησης των ανθρώπων και μέτρησης της απόδοσης.

Διοικητική Διαχείριση (Ελεγκτής)

Γενικός έλεγχος είναι η διαδικασία διασφάλισης των δραστηριοτήτων που σχεδιάζονται και των δραστηριοτήτων που υλοποιούνται. Άρα, ο έλεγχος έχει να κάνει με τη μέτρηση της απόδοσης και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών. Ο διαχειριστής διαδραματίζει τη λειτουργία ελέγχου σε έναν οργανισμό. Για να είναι κάποιος διαχειριστής, πρέπει να έχει πλήρη κατανόηση των μεταβλητών που είναι κρίσιμες για την επιτυχία της εταιρείας. Υπάρχει ανάγκη για δεξιότητα στον εντοπισμό των πηγών δράσης. Ενώ έχει επίγνωση των ανθρώπινων στοιχείων, ο

διαχειριστής δεν επιτρέπει προσωπικές αφοσίωση και επιρροές να συγκαλύπτουν τα ουσιαστικά προβλήματα. Είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει προσωπικές συγκρούσεις που επισπεύδονται από σκεπτόμενες αποφάσεις – (Ansoff 1965).

Διευθυντής – Σχεδιαστής

Ο υπεύθυνος σχεδιασμού ασχολείται επίσης με τις παρούσες και μελλοντικές επιδόσεις ενός οργανισμού. Έτσι, τον απασχολούν οι επιδόσεις και οι μετρήσεις.

Ο υπεύθυνος σχεδιασμού είναι αφοσιωμένος στη βελτιστοποίηση της μελλοντικής απόδοσης της εταιρείας, αν και αξιοποιεί μελλοντικές ευκαιρίες στην ιστορική δραστηριότητα της εταιρείας και καθοδηγεί την επιχείρηση προς την επίτευξη των στόχων για τις μελλοντικές επιδόσεις της εταιρείας. Ο Σχεδιαστής είναι αναλυτικός, μεθοδικός και προσανατολισμένος στο μέλλον.

Ο Διευθυντής Επιχειρηματίας

Ο Διευθυντής επιχειρηματίας είναι ένας ριψοκίνδυνος που δεν σκοπεύει να προεκτείνει την παρούσα εσωτερική δυναμική μιας επιχείρησης στο μέλλον. Στην πραγματική έννοια, ένας επιχειρηματίας είναι κάποιος που αναλαμβάνει τον κίνδυνο ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης και τον διαχειρίζεται για κερδοφόρους σκοπούς. Επιχειρηματικό Διευθυντικό χαρακτηριστικό, απαιτούνται κατά την περίοδο της στρατηγικής αλλαγής με ευελιξία, στην εξέταση εναλλακτικών

χαρτοφυλακίων επιχειρήσεων που χρειάζονται. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι Υπεύθυνοι Προγραμματισμού ενδέχεται να παραμείνουν σταδιακά προσπαθώντας να επεκτείνουν την παρούσα δυναμική της επιχείρησης στο μέλλον. Ωστόσο, ένας επιχειρηματίας διαχειριστής θα αναλάβει τον κίνδυνο να διαφοροποιήσει τις τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

Διευθυντικοί ρόλοι

Μία από τις πιο συχνά αναφερόμενες μελέτες για τους Διευθυντικούς ρόλους διεξήχθη από τον Henry Mintzberg. Παρατήρησε και πήρε συνέντευξη από πέντε διευθύνοντες συμβούλους από διαφορετικούς κλάδους για μια περίοδο δύο εβδομάδων. Προσδιόρισε ότι οι μάνατζερ υπηρετούν σε 10 διαφορετικούς αλλά στενά συνδεδεμένους ρόλους. Οι ρόλοι μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

1. Διαπροσωπικοί ρόλοι
2. Ενημερωτικοί ρόλοι
3. Ρόλοι απόφασης όπως περιγράφονται στο παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1 Οι 10 ρόλοι διαχείρισης του Mintzberg: Περιγραφή και δραστηριότητες

Ρόλοι	Περιγραφή	Αναγνωρίσιμες δραστηριότητες
Διαπροσωπικός 1. Εικονικός	Συμβολικό - υποχρεούται να εκτελεί μια σειρά από καθήκοντα ρουτίνας νομικής ή κοινωνικής φύσης	Τελετή, κατάσταση, αιτήματα, παρακλήσεις
2. Ηγέτης	Υπεύθυνος για την παρακίνηση και ενεργοποίηση των υφισταμένων. υπεύθυνος για τη στελέχωση, την εκπαίδευση και τα συναφή καθήκοντα.	Εικονικά
3. Σύνδεσμος	Διατήρησε αυτό-αναπτυγμένο δίκτυο εξωτερικών επαφών και	υχαριστίες αλληλογραφίας. Εξωτερικός

	πληροφοριοδοτών που παρέχουν χάρες και πληροφορίες	
Πληροφορίες 1. Παρακολούθηση	Αναζητά και λαμβάνει μεγάλη ποικιλία ειδικών πληροφοριών (μεγάλο μέρος αυτών είναι τρέχον προς ανάπτυξη & μέσω της κατανόησης του οργανισμού και του περιβάλλοντος αναδεικνύεται ως νευρικό κέντρο των εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριών του οργανισμού.	Χειρισμός όλης της αλληλογραφίας και των συμβολαίων που είναι πρωταρχικά ενημερωτικά, όπως περιοδικές ειδήσεις και περιηγήσεις παρατήρησης.
2. Διαδότης	Μεταδίδει πληροφορίες που λαμβάνονται από	Προώθηση αλληλογραφίας στον οργανισμό για

	<p>ξένους ή υφισταμένους σε μέλη της οργάνωσης ορισμένες πληροφορίες πραγματικές, κάποιες που περιλαμβάνουν ερμηνεία και ενσωμάτωση.</p>	<p>ενημερωτικούς σκοπούς, λεκτικές επαφές που περιλαμβάνουν ροή πληροφοριών σε υφισταμένους, συμπεριλαμβανομένης της συνεδρίας αναθεώρησης ή αυθόρμητης επικοινωνίας.</p>
3. Ομιλητής	<p>Μεταδίδει πληροφορίες σε τρίτους σχετικά με τα σχέδια, τις πολιτικές, τις ενέργειες και τα αποτελέσματα του οργανισμού, λειτουργεί ως ειδικοί στον κλάδο του οργανισμού</p>	<p>Συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου που χειρίζονται μηνύματα αλληλογραφίας και επαφές που περιλαμβάνουν μετάδοση πληροφοριών σε τρίτους.</p>
Αποφασιστικότητα 1. Επιχειρηματίας	<p>Ψάχνει τον οργανισμό και το περιβάλλον του για</p>	<p>Συνεδρίες στρατηγικής και αναθεώρησης που</p>

	ευκαιρίες και ξεκινά έργα βελτίωσης που θα επιφέρουν αλλαγές. επιβλέπει επίσης το σχεδιασμό ορισμένων έργων.	περιλαμβάνουν έναρξη ή σχεδιασμό έργων βελτίωσης
2.Χειριστής διαταραχών	Υπεύθυνος για διορθωτικές ενέργειες όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζει σημαντικές απροσδόκητες διαταραχές.	Στρατηγική και αναθεώρηση που περιλαμβάνει διαταραχές και κρίσεις.
3.Διανομέας πόρων	Υπεύθυνος για την κατανομή των οργανωτικών πόρων κάθε είδους στην πραγματικότητα για τη λήψη ή την έγκριση όλων	Προγραμματισμός αιτήματος Εξουσιοδότησης οποιασδήποτε δραστηριότητας που αφορά τον προϋπολογισμό και το

	των σημαντικών αποφάσεων	πρόγραμμα των δευτερευουσών εργασιών.
4. Διαπραγματευτής	Υπεύθυνος για την εκπροσώπηση των οργανισμών σε μεγάλες διαπραγματεύσεις	Διαπραγμάτευση

3.4.1 Διαπροσωπικοί ρόλοι

Οι τρεις ρόλοι του αρχηγού, του ηγέτη και του συνδέσμου προέρχονται από την επίσημη εξουσία των Διευθυντών και επικεντρώνονται στις διαπροσωπικές σχέσεις. Με την ανάληψη αυτών των ρόλων, ο διευθυντής είναι επίσης σε θέση να εκτελεί ανεπίσημα, κάτι που, με τη σειρά του, οδηγεί απευθείας στην εκτέλεση ρόλων λήψης αποφάσεων. Όλες οι διευθυντικές θέσεις απαιτούν ορισμένα καθήκοντα που έχουν συμβολικό ή τελετουργικό χαρακτήρα. Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή περιλαμβάνει τη διεύθυνση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των υφισταμένων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει στελέχωση (πρόσληψη, εκπαίδευση, προαγωγή, απόλυση) και παρακίνηση υφισταμένων. Ο ηγετικός ρόλος περιλαμβάνει επίσης έλεγχο, διασφαλίζοντας ότι τα πράγματα πάνε

σύμφωνα με το σχέδιο. Οι ρόλοι Συνδέσμου εμπλέκουν τους διευθυντές σε διαπροσωπικές σχέσεις εκτός του πεδίου διοίκησης τους. Αυτός ο ρόλος μπορεί να περιλαμβάνει επαφές τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Μέσα στον οργανισμό, οι διευθυντές πρέπει να αλληλεπιδρούν με πολλούς άλλους Διευθυντές και άλλα άτομα. Πρέπει να διατηρούν καλές σχέσεις με τους διευθυντές που στέλνουν εργασία στις μονάδες καθώς και με αυτούς που λαμβάνουν εργασία από τη μονάδα.

Ο Mintzberg εξήγησε ότι τρεις από τους διευθυντικούς ρόλους που είχε εντοπίσει «προκύπτουν άμεσα από την επίσημη εξουσία και περιλαμβάνουν βασικές διαπροσωπικές σχέσεις». Αυτοί οι διαπροσωπικοί ρόλοι περιλάμβαναν αλληλεπιδράσεις και σχέσεις με άτομα εντός του οργανισμού και με άτομα που εκπροσωπούν εξωτερικές εκλογικές περιφέρειες. Ο πρώτος από αυτούς τους ρόλους ήταν αυτός του «φιγούρα» και επικεντρώθηκε στα διάφορα τελετουργικά καθήκοντα που αναμενόταν να εκτελέσουν οι διευθυντές στη θέση τους ως επικεφαλής μιας μονάδας του οργανισμού. Ο Mintzberg σημείωσε ότι, ενώ ορισμένες από αυτές τις δραστηριότητες, όπως ο χαιρετισμός των επισκεπτών που περιηγούνται στις εγκαταστάσεις ή η λήψη ενός πελάτη για μεσημεριανό γεύμα, μπορεί να είναι «ρουτίνας» και να μην περιλαμβάνουν σοβαρές επιχειρηματικές

επικοινωνίες, ωστόσο ήταν σημαντικές για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Ο δεύτερος ρόλος ήταν αυτός του «ηγέτη» και ο Mintzberg σχολίασε ότι «η επιρροή των διευθυντών φαίνεται πιο ξεκάθαρα στον ρόλο του ηγέτη». και πώς χρησιμοποιούνται και εκπαιδεύονται, και έμμεσα, όπως όταν οι διευθυντές θέτουν τους γενικούς στόχους για τον οργανισμό και εμπλέκονται σε συμπεριφορές που υπολογίζονται να παρακινούν και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους που οι διευθυντές μπορεί να μην βλέπουν σε καθημερινή βάση. Ο Mintzberg παρατήρησε ότι η ηγεσία είναι ο κύριος καθοριστικός παράγοντας για το πόσο αποτελεσματικός θα ήταν ένας μάνατζερ στην άσκηση της σημαντικής ποσότητας επίσημης εξουσίας που του/της έχει ανατεθεί λόγω της θέσης του/της. Τέλος, ο τελευταίος διαπροσωπικός ρόλος ήταν αυτός του «συνδέσμου» και περιλάμβανε τον χρόνο που αφιέρωναν οι διευθυντές σε «επαφές εκτός της κάθετης αλυσίδας διοίκησης». Ο Mintzberg ανέφερε ότι «οι διευθυντές περνούν τόσο χρόνο με συνομηλίκους και άλλα άτομα εκτός των μονάδων τους όσο και με τους υφισταμένους τους – και, παραδόξως, πολύ λίγο χρόνο με τους ανωτέρους τους». Συγκεκριμένα, ο Mintzberg σημείωσε ότι οι ερωτηθέντες στη δική του μελέτη -διευθύνοντες σύμβουλοι διαφόρων οργανισμών- είχαν κατά μέσο όρο το 44% του χρόνου επαφής τους με άτομα εκτός του οργανισμού τους, το 48% με

τους υφισταμένους και το 7% με τους διευθυντές και τους διαχειριστές, και ότι οι «εξωτερικοί» περιλάμβαναν πελάτες, επιχειρηματικοί συνεργάτες, προμηθευτές, διευθυντές παρόμοιων οργανισμών, αξιωματούχοι κυβερνητικών και εμπορικών οργανισμών και συνάδελφοι διευθυντές σε εξωτερικά συμβούλια (Mintzberg, 2002). Ο Mintzberg προειδοποίησε ότι η κυριαρχία και η αποτελεσματικότητα των διαφόρων διαπροσωπικών ρόλων θα απαιτούσε χρόνο και υπομονή και ότι, για παράδειγμα, θα ήταν Είναι ανόητο να υποθέσει κανείς ότι ένας νέος διευθυντής θα έχει το ίδιο ευρύ δίκτυο διασύνδεσης με έναν μάνατζερ που ήταν στη δουλειά για αρκετά χρόνια και έτσι είχε τον χρόνο να αναπτύξει τις απαραίτητες σχέσεις.

3.4.2 Ενημερωτικοί Ρόλοι

Ο ενημερωτικός ρόλος καθιερώνει τον Διευθυντή ως το κεντρικό σημείο για τη λήψη και την αποστολή μη συνήθων πληροφοριών. Ως αποτέλεσμα των τριών διαπροσωπικών ρόλων που συζητήθηκαν παραπάνω, ο διευθυντής δημιουργεί ένα δίκτυο διαπροσωπικών επαφών. Οι επαφές τον βοηθούν να συλλέγει και να λαμβάνει πληροφορίες ως παρακολουθητής και να μεταδίδει αυτές τις πληροφορίες ως διανομέας και εκπρόσωπος. Ο ρόλος της οθόνης περιλαμβάνει την εξέταση του περιβάλλοντος προκειμένου να συλλεχθούν πληροφορίες για αλλαγές, ευκαιρίες και προβλήματα που μπορεί να επηρεάσουν τη μονάδα. Οι

επίσημες και ανεπίσημες επαφές που αναπτύσσονται στους ρόλους συνδέσμου είναι συχνά χρήσιμες εδώ. Ο ρόλος του διαδότη – περιλαμβάνει την παροχή σημαντικών ή προνομιακών πληροφοριών στους υφισταμένους. Ο πρόεδρος μιας εταιρείας μπορεί να μάθει κατά τη διάρκεια μιας μεσημεριανής συνομιλίας ότι ένας μεγάλος πελάτης της εταιρείας βρίσκεται στα πρόθυρα της χρεοκοπίας. Επιστρέφοντας στο γραφείο, ο πρόεδρος επικοινωνεί με τον Αντιπρόεδρο μάρκετινγκ, ο οποίος με τη σειρά του δίνει εντολή στο τμήμα πωλήσεων να μην πουλήσει τίποτα με πίστωση στην προβληματική εταιρεία. Στους ρόλους του εκπροσώπου, ο διευθυντής αντιπροσωπεύει τη μονάδα σε άλλα άτομα. Αυτή η εκπροσώπηση μπορεί να είναι εσωτερική όταν ένας Διευθυντής κάνει λόγο για αυξήσεις μισθών στην ανώτατη διοίκηση. Μπορεί επίσης να είναι εξωτερικό όταν ένα στέλεχος εκπροσωπεί τις απόψεις των οργανισμών για ένα συγκεκριμένο θέμα δημόσιου ενδιαφέροντος σε τοπικές οργανώσεις πολιτών.

Οι διαπροσωπικοί ρόλοι που περιγράφονται παραπάνω, οι οποίοι περιελάμβαναν σημαντική επαφή με άτομα εντός και εκτός του οργανισμού, παρείχαν στον διευθυντή έναν σημαντικό όγκο πληροφοριών που σχετίζονται με τη λειτουργία και την πρόοδο της οργανωτικής μονάδας και ο Mintzberg προσδιόρισε τρεις επιπλέον ρόλους που ήταν με βάση τις δραστηριότητες του διευθυντή για την

επεξεργασία και την επικοινωνία πληροφοριών. Πρώτα απ' όλα, ένας διευθυντής αναμενόταν να χρησιμεύσει ως «παρακολούθηση» που σάρωνε συνεχώς το περιβάλλον για πληροφορίες που θα μπορούσε να αντλήσει από υφισταμένους, το εξωτερικό του/της δίκτυο και από αυτόκλητες πηγές. Δεύτερον, δεδομένου ότι ο διευθυντής κάθισε στην κορυφή και στη μέση της οργανωτικής ιεραρχίας που δημιουργήθηκε από αυτόν/αυτήν στον ρόλο του «ηγέτη», θα μπορούσε να λειτουργήσει ως «διανομέας» που κοινοποιούσε πληροφορίες σε υφισταμένους που διαφορετικά δεν θα είχαν πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες και τις χρειάζονταν για να εκτελούν τη δουλειά τους. Ο ρόλος του διανομέα περιελάμβανε επίσης τη μετάδοση πληροφοριών από τον έναν υφιστάμενο στον άλλο σε καταστάσεις όπου οι δύο υφισταμένοι θα μπορούσαν διαφορετικά να μην έχουν άμεση επαφή, μια δραστηριότητα που διευκολύνει τον συντονισμό εντός του οργανισμού. Ο Mintzberg ανέφερε ότι ο ρόλος του διαδότη θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να δείξει πώς όλοι οι ρόλοι στο μοντέλο του ήταν στενά ενοποιημένοι και συχνά αδύνατο να διαχωριστούν. Συγκεκριμένα, επεσήμανε ότι εάν ένας διευθυντής δεν αναγνωρίσει τον ρόλο του συνδέσμου του και δεν αναζητήσει και λάβει πληροφορίες από εξωτερικές πηγές, δεν θα είναι σε θέση να παράσχει την απαραίτητη υποστήριξη στο ρόλο του διανομέα, καθώς δεν έχει πληροφορίες που θα έπρεπε να διανέμεται στους εργαζόμενους για να

υποστηρίζει τις προσπάθειές τους να αποδώσουν με τρόπο που να αντιμετωπίζει τις εξωτερικές συνθήκες που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Με άλλα λόγια, η κυριαρχία του ρόλου του διανομέα απαιτεί όχι μόνο επικοινωνιακές δεξιότητες αλλά και ικανότητα και προθυμία συλλογής και ανάλυσης των πιο σχετικών πληροφοριών από τις επαφές συνδέσμου. Τέλος, οι πληροφορίες ήταν η βάση για τις επικοινωνίες που έκανε ένας διευθυντής ως επικεφαλής «εκπρόσωπος» για την οργανωτική του μονάδα. Για παράδειγμα, ο διαχειριστής μπορεί να εκπροσωπεί την οργανωτική του μονάδα επικοινωνώντας με διευθυντές και μετόχους, ομάδες καταναλωτών, κρατικούς αξιωματούχους και προμηθευτές και άλλους επιχειρηματικούς εταίρους. Ο ρόλος του εκπροσώπου περιλάμβανε επίσης ορισμένες επικοινωνίες με άτομα με επιρροή εντός του οργανισμού, όπως όταν ο διευθυντής διέδιδε πληροφορίες σχετικά με αποφάσεις σχετικά με τον όγκο και τη ροή της εργασίας σε ηγέτες ομάδων που ήταν υπεύθυνοι για το συντονισμό των δραστηριοτήτων των υφισταμένων υπό τον έλεγχό τους.

3.4.3 Αποφασιστικοί Ρόλοι

Η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και η παραποίηση πληροφοριών είναι σημαντικές, αλλά δεν είναι αυτοσκοποί. Λειτουργούν ως βασικές εισροές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι οι ρόλοι λήψης

αποφάσεων – ο επιχειρηματίας, ο χειριστής διαταραχών, ο κατανεμητής πόρων και ο διαπραγματευτής είναι οι πιο σημαντικοί ρόλοι ενός Διευθυντή. Ο σκοπός του επιχειρηματικού ρόλου είναι να αλλάξει τη μονάδα προς το καλύτερο. Ο αποτελεσματικός επόπτης πρώτης γραμμής αναζητά συνεχώς νέες ιδέες ή νέες μεθόδους για τη βελτίωση της απόδοσης των Μονάδων. Στον ρόλο του χειριστή διαταραχών, οι διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις ή λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα ως απάντηση σε πίεση που είναι πέρα από τον έλεγχό τους. Συνήθως οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα, πράγμα που σημαίνει ότι αυτός ο ρόλος έχει προτεραιότητα έναντι άλλων ρόλων. Ο Κατανεμητής Πόρων – τοποθετεί έναν διαχειριστή στη θέση να αποφασίσει ποιος θα πάρει ποιους πόρους. Αυτοί οι πόροι περιλαμβάνουν χρήματα, ανθρώπους, χρόνο και εξοπλισμό. Πάντα δεν υπάρχουν αρκετοί πόροι για να πάει γύρω, και ο διαχειριστής πρέπει να διαθέσει τα σπάνια αγαθά σε πολλές κατευθύνσεις. Η κατανομή πόρων, επομένως, είναι ένας από τους πιο κρίσιμους ρόλους λήψης αποφάσεων του διαχειριστή. Ένας επόπτης πρώτης γραμμής πρέπει να αποφασίσει εάν πρέπει να καθοριστεί ένα χρονοδιάγραμμα υπερωρίας ή εάν θα πρέπει να προσληφθούν εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης. Στο ρόλο του διαπραγματευτή, ένας διευθυντής πρέπει να διαπραγματευτεί με άλλες μονάδες και άτομα για να αποκτήσει πλεονεκτήματα για τις μονάδες του. Οι

διαπραγματεύσεις μπορεί να αφορούν εργασία, απόδοση, στόχους, πόρους ή οτιδήποτε άλλο επηρεάζει τις μονάδες. Ένας διευθυντής πωλήσεων μπορεί να διαπραγματευτεί με το τμήμα παραγωγής για μια ειδική παραγγελία για έναν μεγάλο πελάτη. Ένας επόπτης πρώτης γραμμής μπορεί να διαπραγματευτεί για νέα γραφομηχανή, ενώ ένας κορυφαίος διευθυντής μπορεί να διαπραγματευτεί με έναν εκπρόσωπο εργατικού σωματίου. Ο Mintzberg προτείνει ότι η αναγνώριση αυτών των 10 ρόλων εξυπηρετεί τρεις σημαντικές λειτουργίες: πρώτον, βοηθούν στην εξήγηση της δουλειάς της διαχείρισης, ενώ τονίζουν ότι όλοι οι ρόλοι συνδέονται μεταξύ τους, η παραμέληση ενός ή περισσότερων από τους ρόλους εμποδίζει τη συνολική πρόοδο του διευθυντή. Δεύτερον, μια ομάδα εργαζομένων δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά εάν κάποιος από τους ρόλους παραμεληθεί. Η ομαδική εργασία είναι ένα οργανωτικό πλαίσιο, που απαιτείται να εκτελείται με συνέπεια κάθε ρόλος. Τέλος, το μέγεθος των 10 ρόλων επισημαίνει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου, μια ουσιαστική ευθύνη των διευθυντών εάν θέλουν να εκτελέσουν με επιτυχία κάθε έναν από τους (10) δέκα ρόλους.

Ο Mintzberg σημείωσε ότι λόγω της επίσημης θέσης του στην κορυφή της ιεραρχίας της οργανωτικής μονάδας και του εστιακού σημείου συλλογής και

επεξεργασίας πληροφοριών «ο διευθυντής παίζει τον κύριο ρόλο στο σύστημα λήψης αποφάσεων της μονάδας». Η θέση του διευθυντή σήμαινε ότι μόνο αυτός ή αυτή μπορούσε να λάβει ορισμένες αποφάσεις που καθορίζουν την κατεύθυνση για τις δραστηριότητες του οργανισμού και η πρόσβαση του διευθυντή σε πληροφορίες σήμαινε ότι αυτός ή αυτή ήταν σε μοναδική θέση για να λάβει τις πιο ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με βασικά ζητήματα, όπως η συνολική οργανωτική στρατηγική, νέες πρωτοβουλίες και διάθεση πόρων. Ο Mintzberg περιέγραψε τους ακόλουθους τέσσερις ρόλους ενός μάνατζερ ως «λήπτη αποφάσεων»:

Ως «επιχειρηματίας» ο διευθυντής επέλεξε, ξεκίνησε και επέβλεψε δραστηριότητες που ελπίζουμε ότι θα βελτίωναν την οργανωτική μονάδα και θα της επέτρεπαν να προσαρμοστεί και να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Ο Mintzberg αναφέρθηκε σε αυτές τις δραστηριότητες ως «αναπτυξιακά έργα» και σημείωσε ότι οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι που είχε συμμετάσχει στην έρευνα έκαναν ταχυδακτυλουργίες έως και 50 από αυτές ανά πάσα στιγμή καθώς περνούσαν από διάφορα στάδια ωρίμανσης και άλλαζαν συνεχώς τον κατάλογο των έργων στα οποία εργάζονταν. δώστε έμφαση σε κάποια, απορρίψτε άλλα και φέρτε νέα στο διαδίκτυο. Η Mintzberg

παρείχε έναν περιγραφικό κατάλογο κοινών αναπτυξιακών έργων, συμπεριλαμβανομένων νέων προϊόντων ή διαδικασιών, εκστρατειών δημοσίων σχέσεων, βελτίωσης της ταμειακής θέσης, οργανωτική αναδιάρθρωση για την ενίσχυση των αδυναμιών σε συγκεκριμένους τομείς, επίλυση προβλημάτων ηθικού, ενοποίηση εργασιών και εξαγορών υπολογιστών.

Ενώ η επιχειρηματικότητα περιελάμβανε εθελοντικές προσπάθειες για την έναρξη της αλλαγής, ο ρόλος του διαχειριστή ως «διαχειριστής διαταραχών» επικεντρώθηκε σε ακούσιες αντιδράσεις σε γεγονότα και πιέσεις για αλλαγή που ήταν εκτός του εύλογου ελέγχου του διαχειριστή (π.χ. τη δέσμευσή της να παρέχει υλικά). Ενώ οι καλοί μάνατζερ εμπλέκονταν πάντα σε κάποια μορφή σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης για την πρόβλεψη κινδύνων και περιβαλλοντικών διαταραχών, κανένα τέτοιο σύστημα προγραμματισμού δεν ήταν τέλειο και αναπόφευκτα θα πρέπει να αφιερωθεί αρκετός διαχειριστικός χρόνος για την «κατάσβεση πυρκαγιών». Όσο για τους κακούς μάνατζερ, γενικά αγνόησαν, ή δεν είδαν καν, πιθανά προβλήματα μέχρι να φτάσουν σε σημείο κρίσης.

Ως «κατανεμητής πόρων», ο διευθυντής έλαβε αποφάσεις σχετικά με το «ποιος θα πάρει τι», ξεκινώντας από τον χρόνο και την προσοχή του ίδιου του διευθυντή και στη συνέχεια συνεχίζοντας στο ευρύ φάσμα επιλογών που πρέπει να γίνουν

σχετικά με τον καταμερισμό και τον συντονισμό της εργασίας και των επενδύσεων κεφάλαιο και ανθρώπινο δυναμικό. Είναι ενδιαφέρον ότι ο Mintzberg ισχυρίστηκε ότι οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι που μελέτησε συχνά έπαιρναν αποφάσεις εξουσιοδότησης σε «ad hoc βάση» αντί να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε πολύπλοκα και ακριβά συστήματα και διαδικασίες προϋπολογισμού κεφαλαίου και ότι οι διαχειριστές ήταν επιρρεπείς στην έγκριση συγκεκριμένων έργων με βάση τους εμπλεκόμενους και όχι σε βάθος ανάλυση της συγκεκριμένης πρότασης.

Ο ρόλος του «διαπραγματευτή» ήταν μια σημαντική δραστηριότητα για όλα τα διευθυντικά στελέχη, δεδομένου ότι ήταν αυτοί που είχαν την τελική εξουσία να δεσμεύσουν τους πόρους του οργανισμού, να καθορίσουν τη ροή εργασίας εντός του οργανισμού και να επιλέξουν μεταξύ ανταγωνιστικών έργων και ενδιαφερόντων. Οι διευθυντές ήταν επίσης ιδιαίτερα κατάλληλοι για τη συμμετοχή σε διαπραγματευτικές δραστηριότητες, όπως η σύναψη όρων σύμβασης με έναν βασικό προμηθευτή ή η επίλυση διωπηρεσιακών διαφορών, λόγω του θησαυρού των πληροφοριών που συνέλεξαν καθώς εκτελούσαν τους άλλους ρόλους και ευθύνες τους.

3.4.4 Οι επιπτώσεις των ρόλων της ανώτατης διοίκησης για τους μελλοντικούς οργανισμούς

Υπάρχουν τρεις επιπτώσεις των μελλοντικών ρόλων της ανώτατης διοίκησης για τους μελλοντικούς οργανισμούς. Αυτά είναι:

Οι δραστηριότητες ανώτατης διοίκησης έχουν αυξηθεί ιστορικά, ήταν απλώς μια διεύρυνση, αλλά όχι μια αντικατάσταση παλαιών λειτουργιών γενικής διαχείρισης. Έτσι, καθώς οι περιβαλλοντικές αναταράξεις αυξάνονται, οι λειτουργίες ανώτατης διοίκησης θα διευρυνθούν. Έτσι, προς το τέλος αυτού του αιώνα ο όγκος της ανώτατης διοίκησης ήταν η αποκέντρωση. Αυτή ήταν η δράση που υιοθετήθηκε σε αμερικανικές εταιρείες. Ωστόσο, μετά την αποκέντρωση, οι αμερικανικές εταιρείες ανακάλυψαν ότι οι γενικοί διευθυντές ήταν ακόμα υπερφορτωμένοι, τότε η επόμενη λύση ήταν να δημιουργήσουν ένα εταιρικό γραφείο. Αυτό σημαίνει μια διαρθρωτική λύση που δημιούργησε είτε πολυτμηματική οργανωτική δομή είτε οργανωτική δομή εταιρείας χαρτοφυλακίου. Το εταιρικό γραφείο χειριζόταν τότε μόνο περιορισμένες λειτουργίες. Οι δύο κύριες προσεγγίσεις που υιοθετήθηκαν παραπάνω (αποκέντρωση και λύσεις κατοχής εταιρειών) αντιπροσωπεύουν αυτό που ο Thompson (1967) ονόμασε οργανισμούς που συγκεντρώνουν μερικά από τα

συστατικά μέρη για να σχηματίσουν ανεξάρτητους οργανισμούς όταν ο οργανισμός έχει μεγαλώσει τόσο πολύ και γίνεται τόσο πολύπλοκος. Έτσι, ένας από τους τρόπους διαχείρισης της πολυπλοκότητας είναι να τη μειώσετε σε διαχειρίσιμα επίπεδα. Αυτή είναι η ουσία της ομαδοποίησης ή της αναδιοργάνωσης για τη δημιουργία δομών πολλαπλών τμημάτων ή εταιρειών χαρτοφυλακίου.

Τα επόμενα χρόνια η λήψη εκτελεστικών αποφάσεων θα συνεχίσει να επεκτείνεται. Αυτό σημαίνει ότι τα επόμενα χρόνια τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη θα χρησιμοποιούν περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό και τεχνολόγους στη διαχείριση των οργανισμών και αυτή η κατάσταση θα διευρύνει περαιτέρω το χάσμα μεταξύ των διευθυντών γραμμής και των συμβούλων προσωπικού στην ανώτατη διοίκηση. Στο παρελθόν οι λύσεις σε αυτά τα προβλήματα ήταν αυτές των αρχών των σχέσεων προσωπικού και γραμμής. Αυτή η νέα απόφαση της αύξησης των ειδικών στη διαχείριση των οργανισμών μπορεί να επαναφέρει τις προηγούμενες ιδέες διαχείρισης έργων. Όταν η επιχειρηματική αναγγελία έγινε ασυνεχής στις αρχές της δεκαετίας του '50 και του '60. οι διευθυντές προσέλαβαν ειδικούς εντός της οργανωτικής δομής για να χειριστούν περίεργα προβλήματα με τα συγκεκριμένα τμήματα τέτοιων οργανισμών.

Ο Ansoff (1984) βλέπει τον μελλοντικό κορυφαίο διευθυντή ως το αρχέτυπο διαχείρισης «άνθρωπος της στιγμής» που δεν μπορεί πλέον να αντεπεξέλθει στις πολλές αλληλένδετες πολυπλοκότητες μιας εργασίας γενικής διοίκησης. Είναι ολοένα και πιο απαραίτητο, ιδίως σε διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, να διασφαλίζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα ταλέντα των αρχέτυπων.

4 Μοντέλα Διοικητικών Δραστηριοτήτων

4.1 Λειτουργικοί & Γενικοί Μάνατζερ

Υποστηρίζεται συχνά ότι υπάρχουν πραγματικές και σημαντικές διαφορές μεταξύ των διευθυντών που έχουν «λειτουργικά» καθήκοντα και ευθύνες και εκείνων που έχουν καθήκοντα και ευθύνες «γενικής διαχείρισης». Όπως υποδηλώνουν τα ονόματα των κατηγοριών, οι λειτουργικοί διευθυντές επικεντρώνονται σε δραστηριότητες σε μια ενιαία λειτουργική περιοχή, ενώ οι γενικοί διευθυντές έχουν ευρύτερες ευθύνες επιβλέποντας ολόκληρο τον οργανισμό ή μια επιχειρηματική μονάδα που περιλαμβάνει λειτουργικά τμήματα. Το μέγεθος του οργανισμού φαίνεται να είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία και τον πολλαπλασιασμό λειτουργικών διευθυντικών θέσεων, με την αύξηση του μεγέθους να οδηγεί σε ολοένα και μεγαλύτερη εξειδίκευση στελεχών σε τομείς όπως το μάρκετινγκ και τα οικονομικά. Αντίθετα, οι μικρότεροι οργανισμοί βασίζονται περισσότερο σε γενικούς διευθυντές που συμμετέχουν ενεργά σε όλους τους επιχειρησιακούς τομείς της επιχείρησης. Είναι δυνατό για τα λειτουργικά διευθυντικά στελέχη να μεταβούν στη γενική διοίκηση και οι οργανισμοί καλό είναι να παρέχουν στους διευθυντές που κάνουν μια τέτοια μετάβαση επαρκή εκπαίδευση, ιδιαίτερα επειδή οι νέοι γενικοί διευθυντές πρέπει να μάθουν πώς να βλέπουν τις συνδέσεις και τους δεσμούς σε ολόκληρη την

οργανωτική δομή και να απογαλακτίζονται της ζώνης άνεσης που παρέχεται από τη λειτουργική τους εμπειρία.

4.1.1 Λειτουργικοί Μάνατζερ

Οι λειτουργικοί διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τις δραστηριότητες των τμημάτων και άλλων ομάδων εργασίας που σχηματίζονται και οργανώνονται για να επικεντρωθούν σε λειτουργικές δραστηριότητες όπως η λογιστική, η έρευνα και ανάπτυξη, η κατασκευή, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι λειτουργικοί διευθυντές έχουν εκπαίδευση, κατάρτιση, πείρα και τεχνικές δεξιότητες που τους καθιστούν «λειτουργικούς εμπειρογνώμονες» και οι λειτουργικές ομάδες τείνουν να είναι σχετικά ομοιογενείς με μέλη που έχουν παρόμοιο υπόβαθρο και κατάρτιση και επικεντρώνονται στην εκτέλεση καθηκόντων που είναι παρόμοια και στενά συνδεδεμένα. Οι λειτουργικοί διευθυντές προάγονται συχνά από τις τάξεις των τμημάτων ή των ομάδων εργασίας τους, συνήθως αφού προοδεύσουν σε διάφορες θέσεις εργασίας και επίπεδα εντός του τμήματος ή της ομάδας. Τα λειτουργικά διευθυντικά στελέχη δεν πρέπει μόνο να ενημερώνονται για τις εξελίξεις στην περιοχή τους, αλλά πρέπει επίσης να κατανοούν πώς το τμήμα ή η ομάδα τους αναμένεται να αλληλεπιδράσει με άλλες μονάδες εργασίας στον οργανισμό. Είναι επίσης

καθήκον του λειτουργικού διευθυντή να μπορεί να παρέχει πληροφορίες στα μέλη του τμήματος ή της ομάδας του και να τα εκπαιδεύει σχετικά με το πώς οι δραστηριότητές τους εντάσσονται στις συνολικές λειτουργίες του οργανισμού. όσον αφορά την έμφαση που δίνουν σε συγκεκριμένες διευθυντικές δραστηριότητες και τους βασικούς διευθυντικούς ρόλους θα μπορούσαν να ανιχνευθούν στην κύρια λειτουργική εστίαση ενός διευθυντή και επομένως δεν θα ήταν έκπληξη να βρεθούν οι διευθυντές πωλήσεων και μάρκετινγκ που επενδύουν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια σε διαπροσωπικούς ρόλους, ενώ οι διευθυντές παραγωγής ήταν πιο πιθανό να επικεντρώνεται σε ρόλους λήψης αποφάσεων (Mintzberg, 2002).

4.1.2 Γενικοί Μανατζερ

Ενώ τα λειτουργικά διευθυντικά στελέχη ασχολούνται πρωτίστως με ένα μόνο καθήκον, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των γενικών διευθυντών περιλαμβάνουν τη διασφάλιση ότι πολλές λειτουργικές ομάδες ή άλλα μέρη της οργανωτικής δομής συνεργάζονται αποτελεσματικά (Mintzberg, 2002). Η κύρια δουλειά ενός γενικού διευθυντή δεν είναι να ταιριάζει με την τεχνική δεξιότητες και τεχνογνωσία των διευθυντών των λειτουργικών ομάδων που επιβλέπουν, αλλά μάλλον να διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες αυτών των ομάδων συντονίζονται

και ενσωματώνονται στον βαθμό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων και των στόχων του οργανισμού στο σύνολό του. Τα καθήκοντα και οι ευθύνες ενός συγκεκριμένου γενικού διευθυντή εξαρτώνται από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού του/της. Για παράδειγμα, όταν η οργανωτική δομή βασίζεται στις λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη και την εμπορευματοποίηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος, ο γενικός διευθυντής θα συντονίζει ομάδες που επικεντρώνονται στην έρευνα και ανάπτυξη, τις προμήθειες, την κατασκευή, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και την εξυπηρέτηση πελατών. Από την άλλη πλευρά, ο γενικός ή το υποκατάστημα διευθυντής ενός σούπερ μάρκετ μπορεί να χρειαστεί να συντονίσει ομάδες οργανωμένες από διαφορετικούς τύπους προϊόντων που διασκορπίζονται γύρω από το κατάστημα (Mintzberg, 2002).

4.2 Τα Επίπεδα του Μάνατζμεντ

Ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης των διευθυντικών δραστηριοτήτων και των απαιτήσεων δεξιοτήτων είναι η εστίαση στα «επίπεδα διαχείρισης». Η γενική άποψη είναι ότι υπάρχουν τρία επίπεδα διευθυντικών στελεχών στην οργανωτική ιεραρχία των εταιρειών που έχουν επιβιώσει από το στάδιο της εκκίνησης και έχουν αναπτυχθεί σε σημείο που το χαρτοφυλάκιο των εργασιών τους είναι

σχετικά ώριμο. Αυτά τα επίπεδα αναφέρονται συνήθως ως διευθυντές «πρώτης γραμμής», οι οποίοι επικεντρώνονται κυρίως στην εποπτεία των λειτουργικών υπαλλήλων. «μεσαία στελέχη», που επικεντρώνονται κυρίως στην επίβλεψη των διευθυντών πρώτης γραμμής ή/και των τμημάτων προσωπικού· και, τέλος, «ανώτατου επιπέδου» ή «ανώτερους» διευθυντές, οι οποίοι θα πρέπει να εστιάζουν στον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης για ολόκληρο τον οργανισμό. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί έχουν γενικά περισσότερα στελέχη πρώτης γραμμής από τα μεσαία στελέχη και περισσότερα μεσαία στελέχη από τα ανώτερα στελέχη, μια κατάσταση που απεικονίζεται στην παραδοσιακή τριγωνική δομή της οργανωτικής ιεραρχίας που βάζει το επιχειρησιακό προσωπικό στο κάτω μέρος και στη συνέχεια τα επίπεδα πρώτης γραμμής, μεσαίας και ανώτερα διευθυντικά στελέχη από πάνω τους (Mintzberg, 2002).

Έχουν διεξαχθεί πολυάριθμες μελέτες σχετικά με τις δραστηριότητες και τις απαιτούμενες δεξιότητες των τριών επιπέδων στελεχών. Είναι γενικά παραδεκτό ότι όλα τα διευθυντικά στελέχη, ανεξάρτητα από τους ειδικούς τίτλους, τους ρόλους και την τοποθέτησή τους στην οργανωτική ιεραρχία, θα κληθούν να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο κάποια στιγμή. Ωστόσο, ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανώνται για αυτές τις

δραστηριότητες από τους διευθυντές ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται στην οργανωτική ιεραρχία. Για παράδειγμα, ο Wehrich παρατήρησε: «Όλοι οι διευθυντές εκτελούν τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου, αν και ο χρόνος που αφιερώνεται σε κάθε λειτουργία θα διαφέρει και οι δεξιότητες που απαιτούνται από τους διευθυντές σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα ποικίλλουν. Οι διευθυντικές δραστηριότητες, ομαδοποιημένες στις διευθυντικές λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου, εκτελούνται από όλα τα στελέχη, αλλά οι πρακτικές και οι μέθοδοι πρέπει να προσαρμόζονται στα συγκεκριμένα καθήκοντα, τις επιχειρήσεις και την κατάσταση» (Wehrich, 1993). Σημείωσε ότι αυτή η έννοια μερικές φορές αναφέρεται ως «καθολικότητα της διαχείρισης» επειδή οι λειτουργίες που εκτελούνται από τα στελέχη παρέμειναν σταθερές ανεξάρτητα από τη θέση τους στην οργανωτική ιεραρχία ή το είδος των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει ο οργανισμός. Η μεταβλητότητα στις δραστηριότητες των διευθυντικών στελεχών σε διαφορετικά επίπεδα μεταφράζεται επίσης σε διαφορές στις ειδικές δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι διευθυντές και στις οποίες βασίζονται για την εκτέλεση των άμεσων καθηκόντων και ευθυνών τους. Έτσι, για παράδειγμα, οι τεχνικές δεξιότητες τείνουν να είναι

πιο σημαντικές για τα στελέχη πρώτης γραμμής, αν και χρησιμοποιούν ανθρώπινες και εννοιολογικές δεξιότητες κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων τους, οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι οι πιο σημαντικές για τα μεσαία στελέχη και οι εννοιολογικές δεξιότητες είναι οι πιο σημαντικές για τα ανώτερα στελέχη (Goodman et al., 2007).

4.2.1 Μάνατζερ πρώτης γραμμής

Τα στελέχη πρώτης γραμμής μπορούν να θεωρηθούν ως εκείνα τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την επίβλεψη των δραστηριοτήτων επιχειρησιακών υπαλλήλων που είναι άμεσα υπεύθυνοι για την παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας ή την παροχή των υπηρεσιών της εταιρείας (Lewis et al., 2004). Ένα ευρύ φάσμα τίτλων απονέμεται σε αυτούς τους πρώτους διευθυντές γραμμής, συμπεριλαμβανομένου του «επόπτη παραγωγής», του «διευθυντή γραμμής», του «προϊσταμένου τμήματος» ή του «υπεύθυνου λογαριασμού». Ενώ είναι σχετικά χαμηλά στη συνολική οργανωτική ιεραρχία, οι ευθύνες των διευθυντών πρώτης γραμμής είναι απολύτως κρίσιμες για την επιτυχία της εταιρείας: διασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρείας παραδίδονται έγκαιρα στους πελάτες σε καθημερινή βάση στο αναμενόμενα επίπεδα ποιότητας. Τα στελέχη πρώτης γραμμής προάγονται συνήθως μέσα από τις τάξεις με βάση την κυριαρχία τους

στις σχετικές τεχνικές δεξιότητες και την ικανότητά τους να διαχειρίζονται άλλους όσον αφορά την απόκτηση, χρήση και βελτίωση αυτών των τεχνικών δεξιοτήτων. Αντίστοιχα, οι τεχνικές δεξιότητες θεωρούνται γενικά ως οι πιο σημαντικές από τις τρεις γενικές δεξιότητες που περιγράφονται παραπάνω για στελέχη πρώτης γραμμής.

Τα στελέχη πρώτης γραμμής πρέπει επίσης να έχουν ισχυρές ανθρώπινες δεξιότητες προκειμένου να καθοδηγούν τους υφισταμένους σχετικά με τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και να διαχειρίζονται την ατομική απόδοση αυτών των υφισταμένων. Ως εκπαιδευτής, ένας διευθυντής πρώτης γραμμής πρέπει να είναι ικανός στην εκπαίδευση, την παρακίνηση και την καθοδήγηση, δραστηριότητες που απαιτούν ικανότητα επικοινωνίας καθώς και βαθιά γνώση των σχετικών τεχνικών εργαλείων, τεχνικών και διαδικασιών. Ως διαχειριστής απόδοσης, ένας διευθυντής πρώτης γραμμής πρέπει να είναι σε θέση να παρακινεί τους υφισταμένους, να παρακολουθεί την απόδοση των υφισταμένων και να παρέχει ανατροφοδότηση, να πειθαρχεί τους υφισταμένους όταν χρειάζεται και, τέλος, να βελτιώνει συνεχώς την επικοινωνία με τους υφισταμένους προκειμένου να τους εκπαιδεύει και να τους καθοδηγεί και να

διασφαλίζει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παραδίδονται με τον τρόπο που απαιτείται από το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού.

Ενώ οι καθημερινές δραστηριότητες των στελεχών πρώτης γραμμής γενικά δεν απαιτούν τον ίδιο όγκο εννοιολογικών ή σχεδιαστικών δεξιοτήτων που απαιτούνται από τα στελέχη υψηλότερα στην οργανωτική ιεραρχία, τα στελέχη πρώτης γραμμής είναι ωστόσο επιφορτισμένα με διάφορες ευθύνες προγραμματισμού και προγραμματισμού που είναι που σχετίζονται με την τήρηση των προθεσμιών για την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών. Σε εταιρείες όπου τα ανώτερα στελέχη έχουν εκχωρήσει πολλές εξουσίες προς τα κάτω και αρνήθηκαν να βασιστούν σε μεγάλο βαθμό σε επίσημους κανόνες και διαδικασίες, τα στελέχη πρώτης γραμμής έχουν μεγάλη αυτονομία όσον αφορά την οργάνωση και τον έλεγχο των υφισταμένων που διοικούν. Από την άλλη πλευρά, εάν οι ευθύνες ελέγχου και λήψης αποφάσεων είναι συγκεντρωτικές και τα ανώτερα στελέχη έχουν εκδώσει λεπτομερείς γραπτούς κανόνες και διαδικασίες, το εύρος των στελεχών πρώτης γραμμής περιορίζεται σοβαρά και οι ευκαιρίες για χρήση εννοιολογικών δεξιοτήτων είναι περιορισμένες.

4.2.2 Μεσαίοι Μάνατζερ

Τα μεσαία διευθυντικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την επίβλεψη και την επίβλεψη των δραστηριοτήτων των διευθυντών πρώτου επιπέδου ή των τμημάτων προσωπικού (Lewis et al., 2004). Οι κοινώς χρησιμοποιούμενοι τίτλοι για τα μεσαία διευθυντικά στελέχη περιλαμβάνουν «προϊστάμενος τμήματος», «διευθυντής προϊόντων» ή «διευθυντής μάρκετινγκ». Κατά γενικό κανόνα, τα μεσαία στελέχη ανυψώνονται από τη βαθμίδα των στελεχών πρώτης γραμμής στον συγκεκριμένο τομέα ή τμήμα στο οποίο ειδικεύονται. Ωστόσο, τα μεσαία στελέχη προσλαμβάνονται μερικές φορές από άλλους τομείς της οργανωτικής δομής σε περιπτώσεις όπου οι τεχνικές δεξιότητες δεν είναι υπερβολικά σημαντικές για την αποτελεσματική εκτέλεση της δουλειάς και ο υποψήφιος έχει αποδείξει ότι έχει τις απαραίτητες ανθρώπινες δεξιότητες και κατανόηση της συνολικής οργανωτικής στρατηγικής και τα βήματα που πρέπει να γίνουν για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτής της στρατηγικής.

Από τη θέση τους στη «μέση» της οργανωτικής ιεραρχίας, είναι προφανές ότι τα μεσαία διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι αποτελεσματικά στη δημιουργία δεσμών μεταξύ των στελεχών πρώτης γραμμής που επιβλέπουν και της ανώτερης διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της διασφάλισης ότι τα στελέχη πρώτης

γραμμής κατανοούν την οργανωτική στρατηγική και πώς ταιριάζουν σε αυτό και επίσης διευκολύνουν τη ροή της ανατροφοδότησης από τα χαμηλότερα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας μέχρι τα ανώτερα στελέχη, ώστε να μπορούν να κάνουν τις κατάλληλες και απαραίτητες αλλαγές στη στρατηγική. Επιπλέον, τα μεσαία διευθυντικά στελέχη βασίζονται για την αποτελεσματική κατανομή πόρων στους τομείς ή τα τμήματα που επιβλέπουν και παρακολουθούν την απόδοση των στελεχών και των τμημάτων πρώτης γραμμής για να είναι σίγουροι ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται με τρόπο που προάγει την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Οι Lewis et al. παρατήρησαν ότι υπάρχουν τρεις βασικές δραστηριότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνοι τα μεσαία στελέχη: σχεδιασμός και κατανομή πόρων, συντονισμός αλληλοεξαρτώμενων ομάδων και διαχείριση της απόδοσης του ομίλου. Οι διάφορες δραστηριότητες συντονισμού και διαχείρισης ομάδων εξηγούν γιατί είναι τόσο σημαντικό για τα μεσαία στελέχη να έχουν καλές «ανθρώπινες δεξιότητες». Για παράδειγμα, αυτοί οι τύποι δεξιοτήτων απαιτούνται για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας εργασίας που επιβλέπει ο μεσαίος διευθυντής. Επιπλέον, οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική σύνδεση με άλλες ομάδες εργασίας σε διαφορετικά μέρη της οργανωτικής δομής, ειδικά για την απόκτηση

πόρων από άλλα τμήματα, την επίλυση συγκρούσεων με αυτά τα τμήματα και τη συλλογή πληροφοριών από αυτά τα τμήματα που μπορούν να μοιραστούν με τα μέλη του ομάδα εργασίας του μεσαίου διευθυντή. Τέλος, η παρακίνηση και η έμπνευση των μελών της ομάδας και η επίλυση συγκρούσεων με μια ομάδα απαιτούν ευαισθησία στις ανάγκες και τις ανησυχίες των μελών της ομάδας.

Γενικά θεωρείται ότι οι ανθρώπινες δεξιότητες παίζουν τον μεγαλύτερο ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία ενός μεσαίου διευθυντή. Ωστόσο, οι τεχνικές και εννοιολογικές δεξιότητες εξακολουθούν να παίζουν ρόλο, αν και λιγότερο σημαντικό από τις ανθρώπινες δεξιότητες, στις καθημερινές δραστηριότητες του μεσαίου διευθυντή. Για παράδειγμα, τα μεσαία στελέχη πρέπει να έχουν επαρκή γνώση των τεχνικών ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ πρώτης γραμμής για να κατανοήσουν τις ανησυχίες αυτών των διευθυντών και να κάνουν επικοινωνιακές προτάσεις όταν τα στελέχη πρώτης γραμμής αναζητούν συμβουλές και οδηγίες. Επιπλέον, τα μεσαία στελέχη πρέπει να αναπτύξουν τις εννοιολογικές τους δεξιότητες κατά τη δημιουργία των επιχειρησιακών σχεδίων για τα στελέχη πρώτου επιπέδου ή τα τμήματα προσωπικού που επιβλέπουν, καθώς αναπόφευκτα τα μεσαία διευθυντικά στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με τους

περιορισμένους πόρους και την ανάγκη να λάβουν δύσκολες αποφάσεις σχετικά με το πώς διατίθενται πόροι.

4.2.3 Ανώτατο Επίπεδο Μάνατζερ

Τα ανώτατα ή ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι κυρίως υπεύθυνα για τον καθορισμό της συνολικής στρατηγικής κατεύθυνσης για τον οργανισμό και συνήθως έχουν τίτλους όπως «διευθύνων σύμβουλος», «πρόεδρος», «διευθύνων σύμβουλος λειτουργίας», «διευθύνων οικονομικός διευθυντής» και «εκτελεστικός αντιπρόεδρος» (Lewis et al., 2004). Ενώ η ικανότητα καθιέρωσης της στρατηγικής κατεύθυνσης είναι η πιο σημαντική απαίτηση για τον διευθύνοντα σύμβουλο («CEO») και τα άλλα ανώτερα στελέχη της «εκτελεστικής ομάδας», πρέπει επίσης να έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να ορίσουν όραμα για την εταιρεία και κοινοποιήστε αυτό το όραμα σε διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους χαμηλότερου επιπέδου και οδηγήστε τους στο μονοπάτι που τελικά θα οδηγήσει στην υλοποίηση του οράματος. Υπό το φως αυτών των ευθυνών, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι εννοιολογικές δεξιότητες είναι εξαιρετικά σημαντικές για τα ανώτερα στελέχη, καθώς αυτές οι δεξιότητες χρειάζονται για τρεις σημαντικές δραστηριότητες που μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο στην κορυφή της οργανωτικής ιεραρχίας: συλλογή και

επεξεργασία τεράστιων ποσοτήτων πληροφοριών όσον αφορά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών και την ανάπτυξη μιας οργανωτικής στρατηγικής· αξιολόγηση του ρόλου και της απόδοσης όλων των μονάδων και ομάδων εντός της εταιρείας και προσδιορισμός του καλύτερου τρόπου δομής αυτών των μονάδων και ομάδων για την επιδίωξη των στόχων και των στόχων της στρατηγικής του οργανισμού· και τον καθορισμό και την επικοινωνία των αξιών και των κανόνων που συνθέτουν την οργανωτική κουλτούρα της εταιρείας. Οι δεξιότητες σχεδιασμού σχετίζονται επίσης με αυτές τις δραστηριότητες, καθώς βοηθούν τα ανώτερα στελέχη στον εντοπισμό απειλών ή προβλημάτων στο περιβάλλον και στη δημιουργία στρατηγικών και δομικών λύσεων.

Ενώ τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μπορούν, και συχνά προκύπτουν, μέσα από την εταιρεία μετά την πρόοδο από θέσεις διοίκησης πρώτης γραμμής, η επιδίωξη ατόμων με το απαιτούμενο επίπεδο εννοιολογικών δεξιοτήτων συχνά οδηγεί το διοικητικό συμβούλιο να κοιτάξει έξω από την εταιρεία όταν προσλαμβάνει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και άλλους μέλη της εκτελεστικής ομάδας. Ωστόσο, τα επιτυχημένα ανώτερα στελέχη πρέπει να έχουν περισσότερα από απλώς εννοιολογικές δεξιότητες. Για παράδειγμα, απαιτούνται ανθρώπινες δεξιότητες

προκειμένου τα ανώτερα στελέχη να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους διευθυντές και τους υπαλλήλους και να συνεργάζονται καλά με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως πελάτες και άλλους επιχειρηματικούς εταίρους (π.χ. πωλητές και διανομείς), εργατικά συνδικάτα, κοινοτικές ομάδες, ανταγωνιστές και ρυθμιστικές αρχές . Επιπλέον, οι τεχνικές δεξιότητες, ιδιαίτερα σε τομείς όπως τα χρηματοοικονομικά και οι τεχνολογίες που είναι πιο σημαντικοί για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας, είναι απαραίτητες προκειμένου ο ανώτερος διευθυντής να κατανοήσει τα βασικά ζητήματα που σχετίζονται με την εκτέλεση της στρατηγικής της εταιρείας. Οι τεχνικές δεξιότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μικρότερων εταιρειών, καθώς εμπλέκονται πιο στενά με δραστηριότητες πρώτης γραμμής και δεν διαθέτουν τους πόρους για να υποστηρίξουν την ανάθεση τεχνικών λεπτομερειών σε άλλους. Ωστόσο, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μεγαλύτερων επιχειρήσεων είναι γενικά σε θέση να βασίζονται στις τεχνικές ικανότητες των υφισταμένων τους (Weihrich, 1993).

4.3 Κεντρικές Λειτουργίες των Μάνατζερ

Ενώ η παραπάνω συζήτηση δείχνει ότι έχουν υπάρξει πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για τον καθορισμό και τη μοντελοποίηση της διαδικασίας

διαχείρισης και τον προσδιορισμό συγκεκριμένων λειτουργιών και δραστηριοτήτων διαχείρισης, υπάρχει αρκετός κοινός τόπος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία μιας σύντομης λίστας σημαντικών και γενικά συμφωνημένες «λειτουργίες διευθυντών» που θα ίσχυαν κατά κάποιο τρόπο σε διευθυντικά στελέχη σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής δομής και σε καθεμία από τις λειτουργικές λειτουργίες όπως οι προμήθειες, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ και τα οικονομικά (Guerrero et al., 2021). Είναι λογικό να ξεκινήσει μια τέτοια λίστα με την περίφημη παρατήρηση του Fayol ότι «η διαχείριση είναι να προβλέπεις και να σχεδιάζεις, να οργανώνεις, να διοικείς, να συντονίζεις και να ελέγχεις» (Fayol, 1949) και στη συνέχεια ίσως να προσθέσει τη δραστηριότητα «στελέχωσης» που αναφέρεται και από τους Koontz et al. και Gulick και Urwick. Ωστόσο, στη συζήτηση συγκεκριμένων λειτουργιών παρακάτω, η στελέχωση θα ενσωματωθεί στην «οργάνωση». Η επέκταση της λίστας πολύ περαιτέρω αναμφισβήτητα προσθέτει υπερβολική πολυπλοκότητα και έννοιες όπως η «έκθεση εκθέσεων και ο προϋπολογισμός» μπορεί να αντιμετωπίζονται ως εργαλεία συντονισμού και ελέγχου. Οι διευθυντές εμπλέκονται συνεχώς σε δραστηριότητες «λήψης αποφάσεων». Ωστόσο, αυτός είναι ένας τομέας που εξετάζεται πιο συχνά στις συζητήσεις σχετικά με τα συλ διαχείρισης που εστιάζουν στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συμβάλλουν ή συμμετέχουν στις

διοικητικές αποφάσεις (Culpan & Kucukemirogl, 1993). Η συμπεριφορική προσέγγιση του Mintzberg στις δραστηριότητες διαχείρισης παρέχει σαφώς μια ενδιαφέρουσα εναλλακτική προοπτική στα διάφορα λειτουργικά μοντέλα , αλλά μετά από πιο προσεκτική ανασκόπηση φαίνεται ότι το μοντέλο του Mintzerg πραγματικά επαινεί και επεξεργάζεται χρήσιμα τις ιδέες του Fayol. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής που εκτελεί τους ρόλους «επιχειρηματίας» και «κατανεμητής πόρων» του Mintzberg θα τείνει να συμμετέχει στις λειτουργίες «σχεδιασμού» και «συντονισμού» που βρίσκονται στο μοντέλο Fayol, και η «ηγεσία» του Mintzberg απαιτεί ενέργειες που εμπίπτουν σε πολλές τις λειτουργικές κατηγορίες στο μοντέλο Fayol, συμπεριλαμβανομένων των «οργάνωση», «διοίκηση» και «στελέχωση».

4.3.1 Σχεδιασμός

Ο προγραμματισμός σχετίζεται με το έργο της δημιουργίας σχεδίων δράσης για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση μελλοντικών συνθηκών, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης στρατηγικών στόχων και του καθορισμού εφικτών στόχων υπό το φως των δραστηριοτήτων του οργανισμού, των πόρων του οργανισμού και των αναμενόμενων τάσεων και εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. . Με απλά λόγια, «[ο]σχεδιασμός περιλαμβάνει τον

καθορισμό στόχων και τον καθορισμό των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων, υπό το φως της κατάστασης» (Lewis et al., 2004). Ο προγραμματισμός είναι ίσως η πιο δύσκολη από τις πέντε λειτουργίες—εξάλλου, περιλαμβάνει τη λήψη επιλογών για μελλοντικές ενέργειες από μια ποικιλία εναλλακτικών επιλογών, καθεμία από τις οποίες έχει τα δικά της πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και κινδύνους—και απαιτεί τη συμμετοχή και τη συμμετοχή ολόκληρου του οργανισμού. Ενώ ο Φαγιόλ πίστευε προφανώς ότι ο σχεδιασμός ήταν σημαντικός, αναγνώρισε επίσης ότι θα συμβούν απρόβλεπτα γεγονότα και έτσι αναγνώρισε ότι τα σχέδια δεν πρέπει να είναι πολύ άκαμπτα ή άκαμπτα.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει μια σειρά βημάτων και διαδικασιών που περιλαμβάνουν περιβαλλοντική σάρωση, προβλέψεις μελλοντικών ευκαιριών και απειλών και, τέλος, προσδιορισμό στόχων και στόχων για την οργάνωση και ανάπτυξη σχεδίων δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων και στόχων (Guerrero et al., 2021). Όπως σημείωσε ο Fayol, οι σχεδιαστές πρέπει να είστε προετοιμασμένοι για «ενδεχόμενα» και ακόμη και τα καλύτερα σχέδια πρέπει να παρακολουθούνται για να αξιολογηθεί η βιωσιμότητά τους και ενδέχεται να χρειαστούν αλλαγές καθώς νέες πληροφορίες γίνονται διαθέσιμες κατά την περίοδο προγραμματισμού. Ο προγραμματισμός γίνεται ακόμη πιο δύσκολος και

πολύπλοκος καθώς ένας οργανισμός ωριμάζει και μεγαλώνει, καθώς τα σχέδια πρέπει να αναπτύσσονται και να συντονίζονται σε διαφορετικά επίπεδα και με διαφορετικούς χρονικούς ορίζοντες. Για παράδειγμα, έχουν γίνει οι ακόλουθες διακρίσεις μεταξύ στρατηγικού, τακτικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού (Barnett et al., 2012):

Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την κλασική και γνωστή διαδικασία της λεγόμενης "ανάλυσης SWOT", συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης των δυνατών σημείων ("S") και των αδυναμιών ("W") του οργανισμού και των ανταγωνιστικών ευκαιριών ("O") και των απειλών. «T») στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ως προοίμιο για να αποφασιστεί πώς θα τοποθετηθεί ο οργανισμός ώστε να ανταγωνιστεί και να ευημερήσει. Το στρατηγικό σχέδιο είναι η πρωταρχική ευθύνη των ανώτερων στελεχών του οργανισμού και γενικά έχει σχετικά μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Η συμμετοχή των ανώτερων στελεχών είναι απαραίτητη, καθώς είναι αυτά που βρίσκονται καλύτερα για να καθορίσουν τη συνολική αποστολή του οργανισμού και να καθορίσουν στόχους και στόχους που συνδέονται με αυτήν την αποστολή και είναι ρεαλιστικοί δεδομένων των αποτελεσμάτων της ανάλυσης SWOT.

Ο τακτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την ανάπτυξη συγκεκριμένων σχεδίων δράσης για την εφαρμογή στοιχείων του συνολικού στρατηγικού σχεδίου. Τα τακτικά σχέδια καλύπτουν έναν κάπως μικρότερο χρονικό ορίζοντα από το στρατηγικό σχέδιο - γενικά ένα έως τρία χρόνια - και συνήθως ανατίθενται σε στελέχη μεσαίου επιπέδου με μεγαλύτερη εξοικείωση με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες και τους πόρους που σχετίζονται με το σχέδιο.

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός έχει πολύ σύντομο χρονικό ορίζοντα, μερικές φορές τόσο σύντομο όσο μια εβδομάδα αλλά συνήθως όχι περισσότερο από ένα έτος, και καλύπτει πολύ συγκεκριμένα βήματα και ενέργειες που πρέπει να ολοκληρωθούν προκειμένου να υποστηριχθούν οι ευρύτεροι στόχοι και στόχοι που καθορίζονται στη στρατηγική και τακτικά σχέδια. Όπως και με τα τακτικά σχέδια, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός γίνεται από διευθυντές σε χαμηλότερα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας. Ωστόσο, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να βοηθούν παρέχοντας στους διευθυντές όλων των επιπέδων τις απαραίτητες πληροφορίες και εργαλεία προγραμματισμού.

Η ευθύνη για το συνολικό σχεδιασμό και τη στρατηγική ανήκει γενικά στα ανώτερα στελέχη. Ωστόσο, οι διευθυντές σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας πρέπει να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες που τους επιτρέπουν να θέτουν

στόχους για τις ομάδες εργασίας τους και να αναπτύσσουν στρατηγικές και επιχειρησιακά σχέδια που οι υφισταμένοι τους μπορούν να κατανοήσουν και να ακολουθήσουν προκειμένου να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Επιπλέον, τα διευθυντικά στελέχη σε όλο τον οργανισμό πρέπει να συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες σχεδιασμού που εστιάζουν στον συντονισμό της χρήσης των οργανωτικών πόρων, έτσι ώστε όλοι να έχουν πρόσβαση στους πόρους που χρειάζονται για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί για τις ομάδες εργασίας τους (Lewis et al., 2004).

Σημαντική επιρροή στον προσδιορισμό και τη χρήση «διαστάσεων» για διαπολιτισμικές συγκρίσεις συλ διαχείρισης είχε η έρευνα που διεξήχθη από τον Wehrich για τη σύγκριση πρακτικών διαχείρισης στις ΗΠΑ, την Ιαπωνία και την Κίνα, εργασία που βασίστηκε σε πέντε διαστάσεις: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση. Τα κριτήρια που χρησιμοποίησε ο Wehrich για τη σύγκριση των διαδικασιών σχεδιασμού περιελάμβαναν τη σχετική βαρύτητα που δόθηκε στον βραχυπρόθεσμο σε σχέση με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, το επίπεδο συμμετοχής ή συμμετοχής ατόμων σε χαμηλότερα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας, αν οι αποφάσεις ελήφθησαν από ένα άτομο στην κορυφή της ιεραρχίας ή με συναίνεση ή επιτροπή, τη ροή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και την

ταχύτητα λήψης και εφαρμογής αποφάσεων. Ο Wehrich υποστήριξε ότι υπήρχαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διευθυντών των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο προσέγγισαν τις δραστηριότητες προγραμματισμού: οι διευθυντές των ΗΠΑ έτειναν να προσανατολίζονται κυρίως σε βραχυπρόθεσμους στόχους και οι αποφάσεις γενικά λαμβάνονται αποκλειστικά από το άτομο στην κορυφή του οργανισμού. Ιεραρχία και κοινοποιούνται προς τα κάτω. Ωστόσο, αντίθετα, οι Ιάπωνες διευθυντές είχαν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό όσον αφορά τον προγραμματισμό και τον καθορισμό στόχων και στόχων και χρησιμοποιήθηκαν συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων για να ζητήσουν πληροφορίες και να επιτύχουν συναίνεση τόσο μεταξύ των διευθυντών όσο και των εργαζομένων.

Δραστηριότητες και Δεξιότητες Σχεδιασμού Διευθυντή

- Καθορισμός του σκοπού και των συνολικών στόχων και σκοπών του οργανισμού
- Η κατάκτηση των εργαλείων και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιλογή ανάμεσα σε μια ποικιλία εναλλακτικών λύσεων για μελλοντικές ενέργειες

- Καθιέρωση διαδικασιών για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση μελλοντικών συνθηκών στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
- Ανάπτυξη ενός συνολικού στρατηγικού σχεδίου χρησιμοποιώντας «ανάλυση SWOT» (συνήθως μια δραστηριότητα που προορίζεται για διευθυντικά στελέχη ανώτερων επιπέδων με εισροές από άλλους σε χαμηλότερα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας)
- Προσδιορισμός και περιγραφή των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων που πρέπει να ολοκληρωθούν για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων
- Καθορισμός των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την οργάνωση και την εκτέλεση των απαραίτητων εργασιών και δραστηριοτήτων
- Καθορισμός της πορείας δράσης για την ανάληψη και ολοκλήρωση των απαραίτητων καθηκόντων και δραστηριοτήτων (δηλαδή, τακτικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό)
- Δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικών για την απόκτηση των πόρων που απαιτούνται προκειμένου ο οργανισμός να επιδιώξει αποτελεσματικά τους στόχους και τους στόχους του
- Καθιέρωση διαδικασιών για τη συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό των αποφάσεων και στην κοινοποίηση αποφάσεων και στρατηγικών στους εργαζόμενους

- Υιοθέτηση εργαλείων και μεθόδων (δηλαδή προϋπολογισμών και χρονοδιαγραμμάτων) για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της προόδου του οργανισμού σε σχέση με τους στόχους και τα ορόσημα που καθορίζονται κατά τη διαδικασία σχεδιασμού
- Ανάπτυξη διαδικασιών για τη συνεχή παρακολούθηση των αλλαγών που θα επηρεάσουν προϋπάρχοντα σχέδια και για την αποφυγή προσεγγίσεων σχεδιασμού που είναι πολύ άκαμπτες και ανελαστικές

4.3.2 Οργάνωση

Η οργάνωση περιλαμβάνει «τον καθορισμό των εργασιών που πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις κάνει και πώς αυτές οι εργασίες θα διαχειρίζονται και θα συντονιστούν». με τρόπο αποτελεσματικό και σωστά ευθυγραμμισμένο με τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελούνται από τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές πρέπει να δημιουργήσουν, να εφαρμόσουν και να διαχειριστούν μια οργανωτική δομή που κατανέμει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού με τρόπο που είναι πιο αποτελεσματικός για την επίτευξη των στόχων και των στόχων που έχουν τεθεί για τον οργανισμό. Όταν ορίζεται με αυτόν τον τρόπο, η οργάνωση περιλαμβάνει δραστηριότητες που άλλοι μελετητές, όπως ο Koontz και ο O'Donnell, έχουν κατηγοριοποιήσει ως «στελέχωση» και οι οποίες περιλαμβάνουν

προσδιορισμό των απαιτήσεων εργατικού δυναμικού, απογραφή των δεξιοτήτων των ατόμων που είναι ήδη διαθέσιμα στον οργανισμό, πρόσληψη νέων εργαζομένων με δεξιότητες που δεν είναι διαφορετικά διαθέσιμες, τοποθέτηση και προαγωγή, σχεδιασμός σταδιοδρομίας, αποδοχές και εκπαίδευση και ανάπτυξη (Weihrich, 1993). Η οργάνωση των δραστηριοτήτων και των σχέσεων εντός της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζεται συνεχώς από τον διευθυντή, ιδιαίτερα καθώς ο όγκος των δραστηριοτήτων αυξάνεται και ο αριθμός των εργαζομένων διευρύνεται. Η οργανωτική λειτουργία περιλαμβάνει επίσης την πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου για κάθε θέση εργασίας, τη διασφάλιση ότι το εργατικό δυναμικό είναι εκπαιδευμένο στις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να εκτελέσει τη δουλειά του στο επίπεδο που απαιτείται για την επίτευξη των σχεδίων που έχουν τεθεί για τον οργανισμό και τη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης κάθε ατόμου. να καθορίσουν εάν οι δραστηριότητές τους πληρούν τα πρότυπα που έχει θέσει η διοίκηση.

Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα «υποεργασιών» που πρέπει να ολοκληρωθούν κατά την εκτέλεση της λειτουργίας οργάνωσης. Πρώτα απ' όλα, η πιο αποτελεσματική "ροή εργασίας" πρέπει να εντοπιστεί με προσοχή ώστε να διασφαλίζεται ότι οι πληροφορίες, οι πόροι και τα καθήκοντα ρέουν λογικά και αποτελεσματικά μέσω

συγκεκριμένων ομάδων εργασίας και του οργανισμού συνολικά (Wehrich, 1993). Επιπλέον, το πεδίο αρμοδιοτήτων των διευθυντών και τα κανάλια αναφοράς πρέπει να καθοριστούν και στη συνέχεια να απεικονιστούν σε κάποια μορφή οργανογράμματος που ο καθένας μπορεί να χρησιμοποιήσει ως αναφορά για να κατανοήσει την «αλυσίδα εντολών». Τα καθήκοντα και οι ευθύνες των επιμέρους θέσεων εργασίας θα πρέπει επίσης να καθοριστούν και να περιγράφονται, μια διαδικασία που συχνά αναφέρεται ως «σχεδιασμός εργασίας». Τέλος, πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την κατάλληλη ομαδοποίηση των σχετικών εργασιών και δραστηριοτήτων, πράγμα που σημαίνει ότι οι διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την «τμηματοποίηση» και εάν οι ομάδες πρέπει να οργανωθούν με βάση τη λειτουργία, τα προϊόντα, τη γεωγραφία ή τους τύπους πελατών.

Η οργάνωση γίνεται ακόμη πιο περίπλοκη όταν γίνεται κατανοητό ότι οι αποφάσεις σχετικά με το σχεδιασμό εργασίας έχουν πραγματικό αντίκτυπο στο πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους και στο επίπεδο των κινήτρων τους. Για παράδειγμα, ενώ θα μπορούσε να υποτεθεί ότι ο περιορισμός του περιεχομένου εργασίας για μια συγκεκριμένη θέση, και συνεπώς η αύξηση του επιπέδου εξειδίκευσης που σχετίζεται με αυτήν τη θέση, θα οδηγήσει τελικά

στον κάτοχο αυτής της θέσης να γίνει εξαιρετικά ικανός στις σχετικές εργασίες. Αν και αυτό μπορεί να είναι καλό για τον οργανισμό, ο εργαζόμενος μπορεί να είναι δυσαρεστημένος και απογοητευμένος για την αδυναμία του/της να επιτύχει προσωπική ανάπτυξη και να μάθει νέες δεξιότητες και αυτό μπορεί τελικά να οδηγήσει σε πτώση της οργανωτικής δέσμευσης, απουσία και υψηλότερο κύκλο εργασιών που υπονομεύει τα κέρδη που η οργάνωση πίστευε ότι πέτυχε από την εξειδίκευση. Για να αποφευχθούν αυτά τα προβλήματα, πολλοί οργανισμοί προσπάθησαν να εξισορροπήσουν την εξειδίκευση και την ανάπτυξη της εργασίας εστιάζοντας σε προγράμματα εμπλουτισμού θέσεων εργασίας και στη χρήση ομάδων εργαζομένων που συνεργάζονται σε μια ποικιλία διαφορετικών εργασιών. Ωστόσο, αυτά τα προγράμματα κάνουν τη λειτουργία οργάνωσης λίγο πιο περίπλοκη για τον διαχειριστή.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε σχέση με την οργάνωση έχουν άμεσο και ισχυρό αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα. Το υποπροϊόν της οργάνωσης είναι μια οργανωτική δομή που καθορίζει το περιβάλλον στο οποίο οι διευθυντές και οι υφισταμένοι τους πραγματοποιούν τις καθημερινές τους δραστηριότητες. Εάν, για παράδειγμα, η δομή περιλαμβάνει πάρα πολλά επίπεδα ιεραρχίας, η κουλτούρα μπορεί σύντομα να γίνει «απογοήτευση» εάν τα μέλη δεν μπορούν να

λάβουν γρήγορα αποφάσεις και αισθάνονται ότι δεν τα σέβονται, καθώς δεν έχουν την εξουσία να αναλαμβάνουν μέτρα μόνα τους. Ένα άλλο πρόβλημα που πρέπει να εξεταστεί είναι εάν η δομή δημιουργεί πάρα πολλές σχέσεις αναφοράς για τους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα να τους προκαλεί σύγχυση σχετικά με το από πού πρέπει να προέρχονται οι οδηγίες και ποιους στόχους πρέπει να ανησυχούν. Τέλος, μια εταιρεία που έχει οργανωθεί για να εκμεταλλευτεί εξειδικευμένες λειτουργικές δεξιότητες πρέπει να προσέχει να μην επιτρέψει στον λειτουργικό τοπικισμό να εμποδίσει την επικοινωνία και τη συνεργασία. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι οι επικρατούσες αξίες και κανόνες που βρίσκονται στην οργανωσιακή κουλτούρα θα έχουν αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και την αποδοχή των οργανωτικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι έχουν συνηθίσει να έχουν υψηλό επίπεδο αυτονομίας, μια στροφή προς την κεντρική λήψη αποφάσεων θα αντιμετωπιστεί σχεδόν αναπόφευκτα με αντίθεση.

Ο Wehrich θεώρησε την «οργάνωση» και τη «στελέχωση» ως δύο διακριτές διαστάσεις του στυλ διαχείρισης: τα κριτήρια που χρησιμοποίησε για να συγκρίνει τις οργανωτικές πρακτικές περιελάμβαναν την αξιολόγηση του εάν η ευθύνη και η υπευθυνότητα ήταν ατομικιστικές ή συλλογικές, ο βαθμός τυπικότητας στην οργανωτική δομή, το επίπεδο η σαφήνεια στις ευθύνες λήψης αποφάσεων και η

δύναμη της οργανωσιακής κουλτούρας και τα κριτήρια που χρησιμοποίησε για να συγκρίνει τις πρακτικές στελέχωσης περιελάμβαναν διαδικασίες για την πρόσληψη νέων εργαζομένων, παράγοντες που επηρεάζουν την ταχύτητα προαγωγής, την αξιολόγηση της απόδοσης, την κατάρτιση και ανάπτυξη και την ασφάλεια της απασχόλησης (Weihrich, 1993). Ο Weihrich σημείωσε ότι οι οργανωτικές δομές που χρησιμοποιούσαν οι διευθυντές των ΗΠΑ έτειναν να βασίζονται στην ατομική ευθύνη και λογοδοσία και αυτοί οι διευθυντές προτιμούσαν επίσημες γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές με σαφείς και συγκεκριμένους κανόνες και προσδοκίες σχετικά με το πού έγκειται η ευθύνη λήψης αποφάσεων. Στην Ιαπωνία, ωστόσο, οι οργανωτικές δομές στην Ιαπωνία ήταν σχετικά άτυπες σε σύγκριση με τις ΗΠΑ και βασίζονταν στη συλλογική ευθύνη και λογοδοσία. Όσον αφορά τις πρακτικές στελέχωσης των εταιρειών στη μελέτη του, ο Weihrich διαπίστωσε ότι οι αμερικανικές εταιρείες που προσλαμβάνονταν τόσο από σχολεία όσο και από άλλες εταιρείες και οι εργαζόμενοι έτειναν να είναι πιο πιστοί στα επαγγέλματά τους από τους εργοδότες τους και επομένως ήταν πιθανό να αλλάζουν εταιρεία συχνά κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας. Οι προαγωγές σε εταιρείες των ΗΠΑ βασίστηκαν κυρίως σε ατομικές επιδόσεις και οι εργαζόμενοι στις ΗΠΑ είχαν υψηλές προσδοκίες όσον αφορά την ταχεία πρόοδο και υπόκεινταν σε συχνές αξιολογήσεις απόδοσης με έμφαση στην πρόοδο προς

την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Αντίθετα, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις προσέλαβαν τους περισσότερους υπάλληλους τους απευθείας από το σχολείο και οι Ιάπωνες υπάλληλοι ήταν έντονα πιστοί στις εταιρείες τους με αποτέλεσμα τη χαμηλή κινητικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων. Αναμενόταν αργή προαγωγή στην Ιαπωνία και οι νεότεροι υπάλληλοι έλαβαν ελάχιστα ή καθόλου σχόλια κατά τη διάρκεια της πρώιμης σταδιοδρομίας τους. Όταν παρασχέθηκαν σχόλια, επικεντρώθηκαν στην αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης απόδοσης και η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θεωρήθηκαν ως μακροπρόθεσμη επένδυση.

4.3.3 Διοίκηση

Η διοίκηση αναφέρεται στα στυλ και τις πρακτικές των διευθυντών στην επίβλεψη των υφισταμένων καθώς εκτελούν τις καθημερινές τους δραστηριότητες. Ο στόχος και το καθήκον του διευθυντή ως διοικητής είναι να βελτιστοποιήσει την απόδοση της επένδυσης από όλους τους υφισταμένους στον οργανισμό και αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής πρέπει να είναι σε θέση να εμπνεύσει τους υφισταμένους να πραγματοποιήσουν τις δραστηριότητές τους με τρόπους που επιτυγχάνουν αποτελεσματικά το συνολικό στόχους και στόχους που έχουν τεθεί για τον οργανισμό. Όταν διοικούν, οι διευθυντές θα πρέπει να κοινοποιούν τους στόχους και τις πολιτικές του οργανισμού στους υφισταμένους και να αντιμετωπίζουν τους

υφισταμένους με τρόπο που να συνάδει με τις οργανωτικές πολιτικές. Η άποψη του Fayol ήταν ότι οι επιτυχημένοι μάνατζερ επικοινωνούσαν καθαρά και αποτελεσματικά, ενεργούσαν με προσωπική ακεραιότητα, στήριζαν τις κρίσεις τους για τους υφισταμένους σε τακτικούς ελέγχους και έκαναν ειλικρινή προσπάθεια να γνωρίσουν τις δεξιότητες και τις ανησυχίες των υφισταμένων τους. Άλλες διευθυντικές λειτουργίες, ιδίως ο συντονισμός και ο έλεγχος, είναι στενά ευθυγραμμισμένες με τη λειτουργία του διοικητή. Οι αντιπροσωπείες και η επικοινωνία είναι σημαντικά στοιχεία της διοίκησης και τα διαθέσιμα διαχειριστικά εργαλεία περιλαμβάνουν τακτικές και αποτελεσματικές συναντήσεις και συνέδρια.

Η λειτουργία «διοίκησης» έχει συχνά περιγραφεί με άλλους τρόπους, όπως η «κατεύθυνση» και η «καθοδήγηση» και, στην πραγματικότητα, υπάρχει προφανώς επικάλυψη μεταξύ των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη διοίκηση και εκείνων που συνήθως συνδέονται με το να είσαι ένας αποτελεσματικός οργανωτικός «αρχηγός». Μια σημαντική διάκριση είναι ότι ο ηγέτης του οργανισμού, όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος, πρέπει να αναπτύξει ένα μήνυμα και ένα στυλ που φθάνει σε εκατοντάδες ή χιλιάδες υπαλλήλους, τους περισσότερους από τους οποίους ο ηγέτης δεν θα συναντήσει ποτέ προσωπικά. Αντίθετα, ο

διευθυντής με τον οποίο μιλούσε ο Fayol βλέπει τους υφισταμένους του/της τακτικά και συνεχώς και ένα σημαντικό μέτρο της αποτελεσματικότητας αυτού του διευθυντή είναι η ικανότητά του/της να παρακινεί τους υφισταμένους να επενδύσουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός στο σύνολό του. και ο διευθυντής συγκεκριμένα. Ο σύγχρονος μάνατζερ σπάνια μπορεί να περιμένει να ηγηθεί απλώς εκδίδοντας εντολές και πρέπει τώρα να γνωρίζει τα εργαλεία ανάλυσης και επικοινωνίας που έχουν αναπτυχθεί μέσω έρευνας σχετικά με τις προσωπικότητες και τις αξίες των υφισταμένων και το πώς αισθάνονται για τη σχέση μάνατζερ-υφισταμένου. Οι διευθυντές μπορεί συχνά να πρέπει να χρησιμοποιούν διαφορετικά στυλ οδηγιών ανάλογα με τις περιστάσεις και πρέπει επίσης να έχουν υπόψη τους ότι, ενώ τους έχει ανατεθεί η εξουσία των θέσεων τους, αυτή η εξουσία πρέπει να χρησιμοποιείται αποτελεσματικά προκειμένου να έχει οποιαδήποτε αξία για τον οργανισμό.

Η συγκριτική μελέτη του Wehrlich για τα στυλ διοίκησης των στελεχών των ΗΠΑ, της Ιαπωνίας και της Κίνας περιελάμβανε τον «ηγετισμό» ως μία από τις διαστάσεις και τα κριτήρια που χρησιμοποίησε για τη σύγκριση των ηγετικών πρακτικών περιελάμβαναν το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας (π.χ. κατευθυντικό ή

πατερναλιστικό), μια αξιολόγηση του ρόλου του διευθυντή. όσον αφορά την ηγεσία της ομάδας, τις στάσεις απέναντι στην αντιπαράθεση και την ομαδική αρμονία και τη ροή της επικοινωνίας (Weihrich, 1993). Σύμφωνα με τον Weihrich, το στυλ ηγεσίας στο οποίο βασιζόνταν οι μάνατζερ στις ΗΠΑ έτεινε να είναι ισχυρό και κατευθυντικό με το ανώτερο στέλεχος να ενεργεί ως απόφαση κατασκευαστή και επικοινωνίες που ρέουν από πάνω προς τα κάτω. Ο ατομικισμός περιέπλεξε το έργο των μάνατζερ ως ηγετών στις ΗΠΑ και οι αντιπαραθέσεις πρόσωπο με πρόσωπο ήταν συνηθισμένες καθώς οι ηγέτες προσπαθούσαν να ξεκαθαρίσουν τις αποφάσεις και τις προσδοκίες τους. Αντίθετα, οι Ιάπωνες διευθυντές και εργαζόμενοι προτιμούσαν ένα πατερναλιστικό στυλ και οι Ιάπωνες διευθυντές έβλεπαν τους εαυτούς τους ως μέλη της ομάδας με ευθύνη να καθοδηγούν τις επικοινωνίες και την αλληλεπίδραση μέσα στην ομάδα. Όταν οι κορυφαίοι Ιάπωνες διευθυντές έδωσαν έμφαση στη συνεργασία και την αρμονία, προσπάθησαν να αποφύγουν την αντιπαράθεση και ενθάρρυναν την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω.

4.3.4 Συντονισμός

Ο συντονισμός αναφέρεται στις ενέργειες που αναλαμβάνει ο διευθυντής για να ενοποιήσει και να εναρμονίσει τις δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων και

άλλων μονάδων μέσα στον οργανισμό, έτσι ώστε αυτές οι δραστηριότητες να αλληλοσυμπληρώνονται και η συνολική ροή εργασίας εντός του οργανισμού να παραμένει ισορροπημένη και αποτελεσματική. Για παράδειγμα, ο συντονισμός μεταξύ των τμημάτων πωλήσεων, αγορών και κατασκευής είναι απαραίτητος για τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας επαρκούς όγκου προϊόντος για την κάλυψη των άμεσων αναγκών των πρόθυμων πελατών και για την προστασία από υπερβολικά αποθέματα τελικού προϊόντος που δεν μπορούν να πωληθούν και που δημιουργούν περιττό κόστος και απώλειες για τον οργανισμό. Μια συγκεκριμένη μέθοδος για τη διευκόλυνση του συντονισμού που συνιστούσε ο Fayol ήταν ο προγραμματισμός εβδομαδιαίων συναντήσεων μεταξύ των επικεφαλής διαφόρων τμημάτων για να συζητηθούν και να επιλυθούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος και ενδιαφέροντος. Οι περισσότεροι σχολιαστές της διαχείρισης συμφωνούν ότι ο συντονισμός είναι μια σημαντική δραστηριότητα, αλλά συχνά τον παραλείπουν ως ξεχωριστή λειτουργική κατηγορία με βάση ότι είναι απαραίτητο συστατικό των άλλων λειτουργιών και επομένως ήδη καλύπτεται από δραστηριότητες όπως η διοίκηση και ο έλεγχος.

4.3.5 Έλεγχος

Ο έλεγχος αναφέρεται στις ενέργειες που αναλαμβάνονται από τους διευθυντές για να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες που διεξάγονται εντός του οργανισμού συμμορφώνονται με τους οργανωτικούς στόχους και τις πολιτικές που έχει θεσπίσει ο οργανισμός. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές ελέγχουν για να συνεχίσουν τα πράγματα «σύμφωνα με το σχέδιο» και διασφαλίζουν ότι οι υφιστάμενοι τηρούν τις αρχές που καθορίζονται μέσω των άλλων διευθυντικών λειτουργιών (π.). Οι μέθοδοι ελέγχου περιλαμβάνουν την παρατήρηση των δραστηριοτήτων των τμημάτων και των μεμονωμένων υφισταμένων, τη μέτρηση της απόδοσης και τις αναφορές αποκλίσεων από τους στόχους και τις πολιτικές του οργανισμού που συνοδεύονται από κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Ενώ ο όρος «έλεγχος» συνδέεται συχνά με «χειραγώγηση» και επομένως έχει αρνητική χροιά, σε αυτό το πλαίσιο η διαδικασία δεν προορίζεται να παρεμβαίνει άσκοπα στον τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες ή να δημιουργεί άγχος ή δυσφορία στους υφισταμένους, αλλά μάλλον αφορά την ευθύνη του διευθυντή να διασφαλίσει ότι οι αποφάσεις του/της για την εκπλήρωση των άλλων λειτουργιών οδηγούν στα αναμενόμενα που οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο έλεγχος είναι αναπόσπαστο μέρος της εντολής και συνδέεται επίσης στενά με τις αρμοδιότητες σχεδιασμού του διευθυντή. Στην πραγματικότητα, το θεμέλιο για τις δραστηριότητες ελέγχου ενός μάνατζερ είναι στην πραγματικότητα η δημιουργία ενός σχεδίου για τους πόρους υπό τον έλεγχο του μάνατζερ συνοδευόμενο από στόχους απόδοσης και στόχους που μπορούν να μετρηθούν κατά τη διαδικασία ελέγχου. Ο Barnett εξήγησε ότι ο έλεγχος αποτελείται από τρία βήματα: «καθιέρωση προτύπων απόδοσης, σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με πρότυπα και λήψη διορθωτικών μέτρων όταν είναι απαραίτητο». και τα κέρδη? Ωστόσο, πρέπει να χρησιμοποιούνται άλλα μη νομισματικά πρότυπα απόδοσης για την αξιολόγηση βασικών οργανωτικών δραστηριοτήτων, όπως ο όγκος των παραγόμενων μονάδων, το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων και τα ποσοτικά μέτρα ικανοποίησης των πελατών. Οι διευθυντές πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με μια ποικιλία αναφορών και άλλων εργαλείων προκειμένου να γίνουν ικανοί «ελεγκτές», συμπεριλαμβανομένων προϋπολογισμών, οικονομικών καταστάσεων, εκθέσεων πωλήσεων, εκθέσεων παραγωγής, ερευνών ικανοποίησης πελατών, ελέγχων απόδοσης και επίσημων αξιολογήσεων απόδοσης μεμονωμένων εργαζομένων. Ενώ οι στόχοι και οι στόχοι που βασίζονται σε χρηματοοικονομικά θέματα απαιτούν μεγάλη προσοχή από τον «ελεγκτή», ο Barnett προειδοποιεί ότι «οι διευθυντές πρέπει επίσης να ελέγχουν τις

διαδικασίες παραγωγής/λειτουργίας, τις διαδικασίες για την παροχή υπηρεσιών, τη συμμόρφωση με τις πολιτικές της εταιρείας και πολλές άλλες δραστηριότητες εντός του οργανισμού".

Ο έλεγχος σχετίζεται επίσης με τη συντονιστική λειτουργία του διευθυντή και οι διευθυντές που αναλύουν αποκλίσεις από τα πρότυπα που αποκαλύπτονται σε μια αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να αναζητούν μια σαφή κατανόηση του πού η ευθύνη για το πρόβλημα βρίσκεται στην πραγματικότητα εντός της οργανωτικής δομής που έχει δημιουργήσει ο διευθυντής, ιδιαίτερα όταν το εν λόγω πρότυπο βασίζεται σχετικά με τον συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων υπαλλήλων, ομάδων ή τμημάτων. Για παράδειγμα, ενώ τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών μπορούν εύλογα να αποτελέσουν πρόβλημα για τα μέλη της ομάδας στα οποία έχει ανατεθεί η ευθύνη για την υποστήριξη πελατών για να εξηγήσει ο διαχειριστής, θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι η απόδοση άλλων ομάδων δεν συμβάλλει στο πρόβλημα. Ως μέρος της ανάλυσής του, ο διευθυντής θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι ανταλλακτικά που ελέγχονται κανονικά από άλλες ομάδες είναι διαθέσιμα στην υποστήριξη πελατών όταν χρειάζεται για την αντιμετώπιση ζητημάτων εγγύησης και ότι τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφοριών της εταιρείας λειτουργούν αποτελεσματικά, έτσι

ώστε να γίνονται γνωστά τα ζητήματα πελατών. στην ομάδα υποστήριξης έγκαιρα και η ομάδα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στους πελάτες εντός της περιόδου που έχει υποσχεθεί η εταιρεία.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν από τον Wehrich για τη σύγκριση των πρακτικών ελέγχου μεταξύ των στελεχών των ΗΠΑ, της Ιαπωνίας και της Κίνας περιελάμβαναν τη θέση ελέγχου (δηλαδή, ανώτερο στέλεχος/αρχηγός ομάδας ή συνομηλίκους), την εστίαση του ελέγχου (δηλαδή ατομική ή ομαδική απόδοση), τη σημασία της απόδοσης ευθύνης ή «εξοικονόμηση προσώπου» και η χρήση στρατηγικών βελτίωσης της ομάδας, όπως οι κύκλοι ποιοτικού ελέγχου (Wehrich, 1993). Υποστήριξε ότι τα διευθυντικά στελέχη των ΗΠΑ έτειναν να βασίζονται σε επίσημους κανόνες και διαδικασίες ελέγχου που διατυπώνονται και διαδίδονται στην κορυφή της οργανωτικής ιεραρχίας και εστιάζουν στην ατομική απόδοση για προσδιορίστε τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τυχόν αποτυχία επίτευξης των στόχων και των στόχων του οργανισμού (δηλαδή, «διόρθωση ευθυνών»). Αντίθετα, τα συστήματα ελέγχου που καθιερώθηκαν στις ιαπωνικές εταιρείες βασίζονταν σε μεγάλο βαθμό στην ομαδική ευθύνη για την απόδοση της ομάδας και η «εξοικονόμηση προσώπου» παρά η «διόρθωση ευθυνών» ήταν σημαντική για τη διατήρηση της αρμονίας και του σεβασμού προς τους Ιάπωνες.

5 Συμπεράσματα

Οι μελλοντικές εξελίξεις στους διευθυντικούς ρόλους θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η διαχείριση λαμβάνει χώρα όλο και περισσότερο σε πολιτιστικά διαφορετικούς οργανισμούς και νέα γεωγραφικά περιβάλλοντα. Οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν το οργανωτικό πλαίσιο και τις προσδοκίες του προσωπικού για να έχουν καλή απόδοση σε όλες τις πτυχές των διευθυντικών τους ρόλων. Αυτό θα μπορούσε να παρουσιάσει περαιτέρω προκλήσεις, καθώς η δουλειά του διευθυντή συχνά επηρεάζεται από αντικρουόμενες και ανταγωνιστικές απαιτήσεις που προκύπτουν από αλλαγές εντός του οργανισμού ή εξελίξεις στο μακροοικονομικό και βιομηχανικό περιβάλλον. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι οι απαιτήσεις εργασίας στα ανώτατα επίπεδα του οργανισμού είναι διαφορετικές από εκείνες στα χαμηλότερα επίπεδα. Τα διευθυντικά στελέχη μεσαίου και κατώτερου επιπέδου είναι υπεύθυνα για τη σύνδεση των αποφάσεων της ανώτερης διοίκησης με τις συχνά αντικρουόμενες πραγματικότητες των υφισταμένων τους. Εστιάζονται, επίσης, σε συγκεκριμένες ειδικότητες ενώ για να εκτελέσουν τη δουλειά τους, χρειάζονται ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης συγκρούσεων για να διαχειριστούν με επιτυχία ποιοτικές σχέσεις με διάφορους ενδιαφερόμενους. Η

γνώση και η έρευνα σε αυτόν τον τομέα έχει τη δυνατότητα να ενημερώσει την ανάπτυξη των διευθυντών προγραμμάτων κατάρτισης και να καθορίσει το μέλλον του κλάδου τους.

Η ανώτερη διοίκηση, που συχνά περιλαμβάνει στελέχη όπως Διευθύνοντες Σύμβουλους, Οικονομικούς Διευθυντές και Διευθυντές, αντιμετωπίζει ξεχωριστές απαιτήσεις και προκλήσεις εντός των οργανωτικών ιεραρχιών. Στην κορυφή της πυραμίδας της ηγεσίας, η ανώτερη διοίκηση επωμίζεται την ευθύνη να χαράξει την πορεία για ολόκληρο τον οργανισμό. Η κυριότερη από τις απαιτήσεις για αυτά τα στελέχη είναι η ικανότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Σε αντίθεση με τα στελέχη μεσαίου και κατώτερου επιπέδου που μπορεί να εστιάζουν στις καθημερινές λειτουργίες, η ανώτερη διοίκηση πρέπει να αξιολογεί τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις και να καθοδηγεί τον οργανισμό προς τους στρατηγικούς του στόχους. Αυτό συνεπάγεται όχι μόνο την κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης της αγοράς και των τάσεων του κλάδου, αλλά και την πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων και τη χάραξη προληπτικών στρατηγικών για την αξιοποίηση των ευκαιριών και τον μετριασμό των κινδύνων.

Επιπλέον, η ανώτερη διοίκηση είναι επιφορτισμένη με τον καθορισμό οράματος, τη διατύπωση ενός συναρπαστικού οράματος για το μέλλον του οργανισμού και

τη συγκέντρωση των ενδιαφερομένων γύρω από αυτό. Αυτό περιλαμβάνει την επικοινωνία μιας σαφής αίσθησης σκοπού και κατεύθυνσης, εμπνέοντας εμπιστοσύνη και δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων, των επενδυτών και άλλων βασικών ενδιαφερομένων. Επιπλέον, η πλοήγηση σε πολύπλοκες οργανωτικές δυναμικές αποτελεί μια τρομερή πρόκληση για την ανώτερη διοίκηση. Καθώς οι αποφάσεις κατακλύζουν την οργανωτική ιεραρχία, αντιμετωπίζουν διάφορα επίπεδα αντίστασης, ανταγωνιστικές προτεραιότητες και αγώνες εξουσίας. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να πλοηγηθεί επιδέξια σε αυτές τις πολυπλοκότητες, ενισχύοντας τη συνεργασία, την ευθυγράμμιση και την αίσθηση του συλλογικού σκοπού σε διάφορες λειτουργίες και τμήματα.

Η μεσαία-κατώτερη διοίκηση κατέχει μια κρίσιμη θέση στις οργανωτικές δομές, επιφορτισμένη με τη μετάφραση των στρατηγικών οδηγιών της ανώτερης διοίκησης σε δραστικά σχέδια και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής εκτέλεσής τους επί τόπου. Ανακεφαλαιώνοντας τις ευθύνες και τις προκλήσεις που επισημαίνονται στο έγγραφο, η μεσαία-κατώτερη διοίκηση αντιμετωπίζει μια πολύπλευρη σειρά εργασιών και εμποδίων.

Πρώτα και κύρια, η μεσαία-κατώτερη διοίκηση πρέπει να διαθέτει ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες για να πλοηγηθεί στις περιπλοκές των σχέσεων εντός

και εκτός του οργανισμού. Λειτουργούν ως σύνδεσμοι μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, μεταφέροντας οδηγίες, παρέχοντας ανατροφοδότηση και ενισχύοντας ένα συνεκτικό εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, πρέπει να συνεργάζονται με ομολόγους και ομολόγους σε όλα τα τμήματα, να σφυρηλατούν συμμαχίες και να επιλύουν συγκρούσεις για την επίτευξη κοινών στόχων.

Οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων είναι ένα άλλο απαραίτητο χαρακτηριστικό για τη μεσαία-κατώτερη διοίκηση. Αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις σε καθημερινή βάση, που κυμαίνονται από λειτουργικές ανεπάρκειες έως διαπροσωπικές συγκρούσεις και διαταραχές της εξωτερικής αγοράς. Αυτοί οι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να εντοπίζουν τις βαθύτερες αιτίες, να επινοούν καινοτόμες λύσεις και να εφαρμόζουν έγκαιρα διορθωτικά μέτρα για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας και τη διατήρηση της παραγωγικότητας.

Επιπλέον, η μεσαία-κατώτερη διοίκηση πρέπει να ανταποκριθεί στις συχνά αντικρουόμενες απαιτήσεις από διάφορους ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και των ρυθμιστικών φορέων. Η εξισορρόπηση των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων

και των διαφορετικών συμφερόντων απαιτεί λεπτότητα και διπλωματία, καθώς και ικανότητα ιεράρχησης των εργασιών και κατανομής των πόρων με σύνεση για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, ικανοποιώντας παράλληλα τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων.

Η μετάβαση από τη μεσαία-κατώτερη στην ανώτερη διοίκηση αντιπροσωπεύει μια σημαντική εξέλιξη σταδιοδρομίας που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, ανάπτυξη δεξιοτήτων και στρατηγική τοποθέτηση. Τα μεσαία στελέχη που φιλοδοξούν να ανέλθουν σε ανώτερους διοικητικούς ρόλους πρέπει να ξεκινήσουν μια σκόπιμη πορεία που καλλιεργεί τις πρόσθετες δεξιότητες και ικανότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία σε υψηλότερα κλιμάκια ηγεσίας.

Μια βασική δεξιότητα για τα επίδοξα ανώτερα στελέχη είναι η στρατηγική σκέψη. Σε αντίθεση με τη μεσαία-κατώτερη διοίκηση, η οποία επικεντρώνεται κυρίως στη λειτουργική εκτέλεση, η ανώτερη διοίκηση απαιτεί μια ευρύτερη προοπτική που περιλαμβάνει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, ανάλυση του κλάδου και τον εντοπισμό ευκαιριών ανάπτυξης. Η ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης συνεπάγεται τη βελτίωση της ικανότητας πρόβλεψης των τάσεων της αγοράς, αξιολόγησης της ανταγωνιστικής δυναμικής και διαμόρφωσης καινοτόμων στρατηγικών για τη θέση του οργανισμού για διαρκή επιτυχία.

Η οραματική ηγεσία είναι μια άλλη κρίσιμη ικανότητα για τη μετάβαση σε ανώτερους διοικητικούς ρόλους. Τα ανώτερα στελέχη έχουν την αποστολή να διατυπώσουν ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον του οργανισμού και να κινητοποιήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη για την υλοποίησή του. Αυτό απαιτεί την ικανότητα να εμπνέει και να παρακινεί τις ομάδες, να ενσταλάζει την αίσθηση του σκοπού και της κατεύθυνσης και να καλλιεργεί μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης. Οι επίδοχοι ανώτεροι διευθυντές πρέπει να καλλιεργήσουν τις ηγετικές τους δεξιότητες, επιδεικνύοντας χάρισμα, ανθεκτικότητα και ικανότητα να δίνουν το παράδειγμα.

Επιπλέον, η ικανότητα να οδηγείτε την οργανωτική αλλαγή είναι απαραίτητη για την επιτυχία σε ανώτερες διοικητικές θέσεις. Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν και να εξελιχθούν για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Τα ανώτερα στελέχη διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις πρωτοβουλίες αλλαγής, είτε πρόκειται για εφαρμογή νέων τεχνολογιών, αναδιάρθρωση λειτουργιών είτε για την προώθηση μιας κουλτούρας ευελιξίας και προσαρμοστικότητας. Τα επίδοχα ανώτερα στελέχη πρέπει να επιδεικνύουν τεχνογνωσία στη διαχείριση αλλαγών, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να

κερδίζουν εισπράξεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη και να αντιμετωπίζουν την αντίσταση στην αλλαγή.

Η πρόοδος από τη μεσαία-κατώτερη στην ανώτερη διοίκηση θέτει αρκετές εγγενείς προκλήσεις στις οποίες οι επίδοξοι μάνατζερ πρέπει να πλοηγηθούν αποτελεσματικά για να επιτύχουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Αυτές οι προκλήσεις περιλαμβάνουν έντονο ανταγωνισμό, πολύπλοκη οργανωτική δυναμική και πιθανά κενά δεξιοτήτων.

Ο ανταγωνισμός εντός των οργανισμών για ανώτερες διευθυντικές θέσεις μπορεί να είναι σκληρός. Οι επίδοξοι μάνατζερ μπορεί να βρεθούν να διεκδικούν την πρόοδο δίπλα σε ταλαντούχους συναδέλφους με παρόμοιες φιλοδοξίες. Επιπλέον, η οργανωτική πολιτική και η ευνοιοκρατία μπορούν να περιπλέξουν περαιτέρω τη διαδικασία προόδου, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για τα μεσαία-χαμηλότερα στελέχη να διαφοροποιηθούν μέσω των δεξιοτήτων, της απόδοσης και των δυνατοτήτων ηγεσίας τους.

Η οργανωτική δυναμική παρουσιάζει άλλο ένα εμπόδιο για την πρόοδο. Καθώς τα μεσαία-χαμηλά στελέχη προχωρούν προς τα πάνω, μπορεί να αντιμετωπίσουν αντίσταση από εδραιωμένες δομές εξουσίας ή να αντιμετωπίσουν εμπόδια εισόδου λόγω περιορισμένων ευκαιριών για κάθετη κινητικότητα. Επιπλέον, η

οργανωτική κουλτούρα και τα πρότυπα μπορεί να ευνοούν τη συνέχεια αντί της αλλαγής, θέτοντας προκλήσεις για όσους επιδιώκουν να διαταράξουν το status quo και να προωθήσουν την καινοτομία.

Τα κενά δεξιοτήτων αντιπροσωπεύουν μια ακόμη πρόκληση για τα μεσαία-κατώτερα στελέχη που φιλοδοξούν να ανέλθουν σε ανώτερους διοικητικούς ρόλους. Ενώ μπορεί να υπερέχουν στους τρέχοντες ρόλους τους, η μετάβαση σε υψηλότερα επίπεδα ηγεσίας απαιτεί πρόσθετες ικανότητες όπως η στρατηγική σκέψη, η οραματική ηγεσία και η τεχνογνωσία στη διαχείριση αλλαγών. Η αντιμετώπιση αυτών των κενών δεξιοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της ετοιμότητας για ανώτερες διοικητικές θέσεις.

Για να ξεπεράσουν αυτές τις προκλήσεις και να προχωρήσουν με επιτυχία στην ανώτερη διοίκηση, τα μεσαία-κατώτερα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες στρατηγικές:

1. Καθοδήγηση: Η δημιουργία σχέσεων με ανώτερους ηγέτες εντός του οργανισμού μπορεί να προσφέρει πολύτιμη καθοδήγηση, ιδέες και ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη. Οι μέντορες μπορούν να προσφέρουν συμβουλές, να ανταλλάσσουν εμπειρίες και να υποστηρίξουν την επαγγελματική ανάπτυξη των καθοδηγούμενων.

2. **Επιδίωξη περαιτέρω εκπαίδευσης ή πιστοποιήσεων:** Η επένδυση στη συνεχή μάθηση και την επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να ενισχύσει τις δεξιότητες και τα διαπιστευτήρια των μεσαίων-χαμηλών στελεχών, καθιστώντας τους πιο ανταγωνιστικούς υποψηφίους για ανώτερες διευθυντικές θέσεις. Η επιδίωξη προηγμένων πτυχίων, προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών ή σχετικών πιστοποιήσεων μπορεί να διευρύνει τη βάση γνώσεών τους και να αποδείξει τη δέσμευσή τους για ανάπτυξη σταδιοδρομίας.
3. **Επίδειξη ηγεσίας και στρατηγικής σκέψης:** Χρειάζεται η ενεργή αναζήτηση ευκαιριών για την ηγεσία έργων, πρωτοβουλιών ή διαλειτουργικών ομάδων εντός του οργανισμού. Η επίδειξη πρωτοβουλίας, καινοτομίας και ικανότητας στρατηγικής σκέψης μπορεί να αναδείξει το ηγετικό δυναμικό και να διακρίνει τα μεσαία-χαμηλότερα στελέχη ως ικανούς υποψηφίους για ανώτερους διοικητικούς ρόλους.
4. **Δόμηση ενός ισχυρού επαγγελματικού δικτύου:** Χρειάζεται η καλλιέργεια σε σχέσεις με συναδέλφους, και επαφές με τον κλάδο τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Η δικτύωση μπορεί να παρέχει πρόσβαση σε πολύτιμους πόρους, ευκαιρίες καθοδήγησης και πιθανές οδούς για επαγγελματική ανέλιξη.

Αντιμετωπίζοντας προληπτικά αυτές τις προκλήσεις και εφαρμόζοντας στρατηγικές προσεγγίσεις για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τα μεσαία-κατώτερα στελέχη μπορούν να τοποθετηθούν για επιτυχία στο ταξίδι τους προς τους ανώτερους διοικητικούς ρόλους. Η υιοθέτηση της δια βίου μάθησης, η αναζήτηση καθοδήγησης και η ενεργή επίδειξη ηγεσίας και στρατηγικής σκέψης είναι βασικά συστατικά για την επίτευξη προόδου και την ουσιαστική συνεισφορά ως μελλοντικοί ηγέτες στους οργανισμούς τους.

Ο ρόλος των προγραμμάτων κατάρτισης και των ερευνητικών πρωτοβουλιών είναι καθοριστικός για την προετοιμασία των μάνατζερ για μελλοντικούς ηγετικούς ρόλους και την προώθηση της επαγγελματικής τους εξέλιξης. Τα συνεχιζόμενα προγράμματα κατάρτισης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον εξοπλισμό των διευθυντών με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να διαπρέψουν σε όλο και πιο περίπλοκα και δυναμικά οργανωτικά περιβάλλοντα. Αυτά τα προγράμματα παρέχουν ευκαιρίες στους διευθυντές να βελτιώσουν τις ηγετικές τους ικανότητες, να διευρύνουν τη στρατηγική τους σκέψη και να αποκτήσουν νέες γνώσεις για τις αναδυόμενες τάσεις και τις βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση.

Οι ερευνητικές πρωτοβουλίες συμβάλλουν επίσης σημαντικά στην ανάπτυξη διευθυντικών ταλέντων δημιουργώντας πολύτιμες γνώσεις και πρακτικές βασισμένες σε τεκμήρια που ενημερώνουν τον σχεδιασμό και την παράδοση προγραμμάτων κατάρτισης. Διεξάγοντας έρευνα σε θέματα όπως η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, η οργανωτική δυναμική και η διαχείριση αλλαγών, οι μελετητές και οι επαγγελματίες μπορούν να εντοπίσουν βασικές ικανότητες και παράγοντες επιτυχίας για τους διευθυντικούς ρόλους.

Οι γνώσεις από την έρευνα μπορούν να βοηθήσουν στην προσαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης στις συγκεκριμένες ανάγκες και τις φιλοδοξίες των επίδοξων μεσαίων στελεχών που αναζητούν πρόοδο. Ενσωματώνοντας πρακτικές που βασίζονται σε στοιχεία και θεωρίες αιχμής στα προγράμματα σπουδών κατάρτισης, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι διευθυντές λαμβάνουν σχετική και ενημερωμένη εκπαίδευση που τους προετοιμάζει για τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες των μελλοντικών ηγετικών ρόλων.

Επιπλέον, η έρευνα μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη καινοτόμων μεθοδολογιών κατάρτισης και μορφών παράδοσης που ενισχύουν τη δέσμευση, τη διατήρηση και τα μαθησιακά αποτελέσματα. Είτε μέσω βιωματικών δραστηριοτήτων μάθησης, περιπτωσιολογικών μελετών, προσομοιώσεων ή

διαδραστικών εργαστηρίων, τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να αξιοποιήσουν τα ερευνητικά ευρήματα για να δημιουργήσουν καθηλωτικές και εντυπωσιακές εμπειρίες μάθησης για τους διευθυντές.

Συνοπτικά, ο ρόλος των προγραμμάτων κατάρτισης και των ερευνητικών πρωτοβουλιών είναι πρωταρχικός στην προετοιμασία των μάνατζερ για μελλοντικούς ηγετικούς ρόλους. Παρέχοντας συνεχείς ευκαιρίες μάθησης και αξιοποιώντας γνώσεις από την έρευνα, οι οργανισμοί μπορούν να εξουσιοδοτήσουν τους διευθυντές να ευδοκιμήσουν σε όλο και πιο πολύπλοκα και δυναμικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Η επένδυση στην επαγγελματική ανάπτυξη των μάνατζερ όχι μόνο ωφελεί τις ατομικές σταδιοδρομίες αλλά ενισχύει επίσης τις οργανωτικές ικανότητες και την ανταγωνιστικότητα μακροπρόθεσμα.

Συμπερασματικά, το ταξίδι από τη μεσαία-κατώτερη στην ανώτερη διοίκηση είναι γεμάτη προκλήσεις, αλλά γεμάτη ευκαιρίες για ανάπτυξη και πρόοδο. Οι επίδοξοι μάνατζερ πρέπει να πλοηγηθούν σε έντονο ανταγωνισμό, οργανωτική δυναμική και κενά δεξιοτήτων ενώ επιδιώκουν ενεργά στρατηγικές όπως η αναζήτηση καθοδήγησης, η επιδίωξη περαιτέρω εκπαίδευσης και η επίδειξη ηγετικής ικανότητας. Επιπλέον, ο κεντρικός ρόλος των προγραμμάτων κατάρτισης και των

ερευνητικών πρωτοβουλιών δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί στην προετοιμασία των μάνατζερ για μελλοντικούς ηγετικούς ρόλους. Αξιοποιώντας τις γνώσεις από την έρευνα για την ενημέρωση του σχεδιασμού και της παράδοσης εξατομικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης, οι οργανισμοί μπορούν να εξουσιοδοτήσουν τους διευθυντές να ευδοκιμήσουν σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο. Μέσω της συνεχούς μάθησης, του στρατηγικού σχεδιασμού και της δέσμευσης για επαγγελματική ανάπτυξη, τα στελέχη μεσαίας-χαμηλής μπορούν να ανέλθουν με επιτυχία σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, οδηγώντας την οργανωτική επιτυχία και διαμορφώνοντας τους ηγέτες του αύριο.

Βιβλιογραφία

- Barnett, K., & McCormick, J. (2012). Leadership and team dynamics in senior executive leadership teams. *Educational Management Administration & Leadership, 40*(6), 653-671.
- Belker, L. B., McCormick, J., & Topchik, G. S. (2012). The first-time manager.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries?. *Journal of economic perspectives, 24*(1), 203-224.
- Culpan, R., & Kucukemiroglu, O. (1993). A comparison of US and Japanese management styles and unit effectiveness. *MIR: Management International Review, 27-42*.
- Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R., & Valizade, D. (2021). *Management and business research*. Sage.
- Edition, F., & Noe, R. A. Employee Training and Development.
- Fayol, H. (1949). General and industrial administration. *NY: Pitman*.
- Fayol, H. (2016). General and industrial management.

- Goodman, S. H., Goodman, S. H., Fandt, P. M., Michlitsch, J. F., & Lewis, P. S. (2007). *Management: Challenges for tomorrow's leaders*. Thomson/South-Western.
- Griffin, R. W. (2022). *Fundamentals of management*. Cengage Learning, Inc..
- Guerrero, M., Liñán, F., & Cáceres-Carrasco, F. R. (2021). The influence of ecosystems on the entrepreneurship process: a comparison across developed and developing economies. *Small Business Economics*, 57(4), 1733-1759.
- Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (2004). *Papers on the Science of Administration*. Routledge.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2021). *Business marketing management: B2B*. South-Western, Cengage Learning.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1955). PRINCIPLES OF MANAGEMENT; AN ANALYSIS OF MANAGERIAL FUNCTIONS.
- Koontz, H., O'donnell, C., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of management* (pp. 93-102). New York: McGraw-Hill.

- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, *63*, 102466.
- Lamond, D. (2004). A matter of style: reconciling Henri and Henry. *Management Decision*, *42*(2), 330-356.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M. (2004). Management: Challenges for tomorrow's leaders. *(No Title)*.
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, *19*, 277-297.
- Mackenzie, R. A. (1969). Management Process in 3-D. *Harvard Business Review*, *47*(6), 80-+.
- Markovic, S., Bagherzadeh, M., Vanhaverbeke, W., & Bogers, M. (2021). Managing business-to-business open innovation: A project-level approach. *Industrial Marketing Management*, *94*, 159-163.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work.

Mintzberg, H. (2002). The Manager's Job. Folklore and fact'. *Henri Fayol in Critical evaluations in business and management*, 2, 42-64.

Pal, A., Tiwari, C. K., & Haldar, N. (2021). Blockchain for business management: Applications, challenges and potentials. *The Journal of High Technology Management Research*, 32(2), 100414.

Polinkevych, O., Khovrak, I., Trynchuk, V., Klapkiv, Y., & Volynets, I. (2021). Business risk management in times of crises and pandemics. *Montenegrin Journal of Economics*, 17(3), 99-110.

Schermerhorn Jr, J. R., & Bachrach, D. G. (2020). *Exploring management*. John Wiley & Sons.

Schermerhorn Jr, J. R., & Bachrach, D. G. (2023). *Management*. John Wiley & Sons.

Schermerhorn Jr, J. R., Bachrach, D. G., & Wright, B. (2020). *Management*. John Wiley & Sons.

Smirnova, M. M. (2020). Managing business and social network relationships in Russia: The role of relational capabilities, institutional support and dysfunctional competition. *Industrial Marketing Management*, 89, 340-354.

Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.

Wehrich, H. (1993). *Management: Science, theory, and practice*. San Francisco: University of San Francisco.

Zerbino, P., Stefanini, A., & Aloini, D. (2021). Process science in action: A literature review on process mining in business management. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 121021.