

# Περιεχόμενα

## Μέρος 1

### Εισαγωγή

#### Κεφάλαιο 1

Ο Εξέχων Μάνατζερ: Τι κάνει, πώς το κάνει; 2

##### 1.1. Διοίκηση Επιχειρήσεων: Τι είναι, ποια είναι τα οφέλη της 4

Το κλειδί στην προώθηση της σταδιοδρομίας: «Να κάνετε πράγματα που δεν έχετε ξανακάνει» 5

Ορισμός της τέχνης της Διοίκησης Επιχειρήσεων 5

Γιατί οι οργανώσεις αποδίδουν αξία στους μάνατζερ;

Το φαινόμενο του πολλαπλασιαστή 7

Οι οικονομικές ανταμοιβές του εξέχοντος μάνατζερ 8

Ποια είναι τα πλεονεκτήματα των σπουδών και της σταδιοδρομίας στο πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων; 9

##### 1.2. Επτά προκλήσεις του να είναι κανείς εξέχων μάνατζερ 12

Πρόκληση # 1: Διοίκηση με στόχο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – Παραμένοντας μπροστά από τους ανταγωνιστές 12

Πρόκληση # 2: Διοίκηση με στόχο τη διαφοροποίηση – Το μέλλον δε θα μοιάζει στο παρελθόν 14

Πρόκληση # 3: Διοίκηση στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης – Το διευρυνόμενο σύμπαν της διοίκησης 15

Πρόκληση # 4: Διοίκηση στα πλαίσια της τεχνολογίας της πληροφόρησης 16

Πρόκληση # 5: Διοίκηση σύμφωνα με ηθικά πρότυπα 17

Πρόκληση # 6: Διοίκηση με στόχο την βιωσιμότητα – Επιχείρηση πράσινο 18

Πρόκληση # 7: Διοίκηση με στόχο την ευτυχία και τους στόχους ζωής σας 20

##### 1.3 Τι κάνουν οι μάνατζερ: Οι τέσσερις βασικές λειτουργίες 21

Προγραμματισμός: Αναλύεται στο Μέρος 3 του βιβλίου 22

Οργάνωση: Αναλύεται στο Μέρος 4 του βιβλίου 22

Διοίκηση: Αναλύεται στο Μέρος 5 του βιβλίου 22

##### 1.4. Η δύναμη της πυραμίδας: Επίπεδα και πεδία της διοίκησης 24

Η παραδοσιακή πυραμίδα της διοίκησης: Επίπεδα και πεδία 24

Τρία επίπεδα διοίκησης 25

Πεδία της Διοίκησης Επιχειρήσεων: Λειτουργικοί μάνατζερ έναντι Γενικών μάνατζερ 27

Μάνατζερ για τρία είδη οργανώσεων:

Κερδοσκοπικές, Μη Κερδοσκοπικές και Αμοιβαίας Ωφέλειας 29

Οι μάνατζερ διοικούν με διαφορετικό τρόπο τα διαφορετικά είδη οργανώσεων; 29

##### 1.5 Οι ρόλοι που πρέπει να παίζουν με επιτυχία οι μάνατζερ 30

Οι ρόλοι του μάνατζερ: Οι χρήσιμες ανακαλύψεις του Mintzberg 30

Τρία είδη διοικητικών ρόλων 32

##### 1.6 Το επιχειρηματικό πνεύμα 35

Δημιουργώντας μια νέα επιχείρηση:

Η προέλευση της Yelp 35

Ορισμός της επιχειρηματικότητας:

Ανάληψη κινδύνων αναζητώντας την ευκαιρία 36

##### 1.7 Οι ικανότητες που χρειάζονται οι εξέχοντες μάνατζερ 41

1. Τεχνικές ικανότητες- η ικανότητα εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας 41

2. Νοητικές ικανότητες - Η ικανότητα αναλυτικής σκέψης 42

3. Ανθρώπινες ικανότητες - Η ικανότητα καλής αλληλεπίδρασης με τους άλλους ανθρώπους 43

Οι πιο πολύτιμες ιδιότητες ενός μάνατζερ 43

**Οροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 47**

**Περίληψη 47**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 48**

**Αυτοαξιολόγηση 49**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 50**

## Κεφάλαιο 2

Θεωρία Διοίκησης Επιχειρήσεων: 52

Βασικό υπόβαθρο για έναν επιτυχημένο μάνατζερ 52

### 2.1. Εξελισσόμενες ιδεολογίες Πώς φθάσαμε στη σημερινή άποψη της διοίκησης 54

Διοίκηση βάσει δεδομένων: Αντιμετωπίζοντας την αλήθεια, απορρίπτοντας τις βλακειές 55  
Δυο δυναμικές προοπτικές για το μάνατζμεντ: Ιστορικές και σύγχρονες 55  
Πέντε πρακτικοί λόγοι για να μελετήσετε αυτό το κεφάλαιο 554

### 2.2. Κλασική ιδεολογία: Επιστημονικό και διοικητικό management 57

Επιστημονικό μάνατζμεντ: Κύριοι εκπρόσωποι, Taylor και ζεύγος & Gilbreths 58  
Διοικητικό μάνατζμεντ, με κύριους εκπροσώπους τους Fayol & Weber 60  
Το πρόβλημα της κλασικής ιδεολογίας: Υπερβολικά μηχανιστική 61

### 2.3. Συμπεριφορική ιδεολογία: Συμπεριφορισμός, ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορική επιστήμη 62

Πρώιμος συμπεριφορισμός: Με πρωτοστάτες τους Munsterberg, Follet & Mayo 62  
Το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων: Με πρωτοστάτες τους Maslow & McGregor 64  
Η προσέγγιση της συμπεριφορικής επιστήμης 65

### 2.4. Ποσοτικές ιδεολογίες: Επιστήμη του Μάνατζμεντ και Επιχειρησιακό Μάνατζμεντ 67

Η Επιστήμη του Μάνατζμεντ: Χρήση των μαθηματικών για την επίλυση προβλημάτων διοίκησης 68  
Επιχειρησιακό Μάνατζμεντ: Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα 69

### 2.5. Συστημική ιδεολογία 70

Η συστημική θεωρία 70  
Τα τέσσερα μέρη ενός συστήματος 71

### 2.6. Η ιδεολογία των συγκυριών 74

Gary Hamel: Οι διοικητικές ιδέες δεν είναι παγιωμένες, αποτελούν διαδικασία 75

### 2.7. Η ιδεολογία της διοίκησης ποιότητας 78

Ελεγχος ποιότητας και Διασφάλιση ποιότητας 78  
Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας: Δημιουργία μιας οργάνωσης αφιερωμένης στη συνεχή βελτίωση 79

### 2.8 Η διδασκόμενη οργάνωση σε μια εποχή γρήγορων αλλαγών 81

Η διδασκόμενη οργάνωση: Διαχείριση της γνώσης και μεταβολή συμπεριφοράς 81  
Πώς να δομήσετε μια διδασκόμενη οργάνωση: Τρεις ρόλοι που παίζουν οι μάνατζερ 82

**Οροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 84**

**Περίληψη 84**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 86**

**Αυτοαξιολόγηση 87**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 88**

## Μέρος 2

## Το Περιβάλλον της Διοίκησης Επιχειρήσεων

### Κεφάλαιο 3

Το μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και οι ηθικές ευθύνες του μάνατζερ: Πώς να κάνεις το σωστό 90

#### 3.1 Η κοινότητα των ομάδων συμφερόντων εντός της οργάνωσης.

Σε ποιόν πρέπει να λογοδοτεί μια επιχείρηση; 92  
Εσωτερικές κι εξωτερικές ομάδες συμφερόντων 93  
Εσωτερικές ομάδες συμφερόντων 93

#### 3.2 Η κοινότητα των ομάδων συμφερόντων εκτός της οργάνωσης.

Το περιβάλλον εργασίας 96  
Το γενικό περιβάλλον 101

#### 3.3 Οι ηθικές ευθύνες που πρέπει να αντιμετωπίσετε ως μάνατζερ 106

Ορισμός των ηθικών αξιών 106  
Τέσσερις προσεγγίσεις για τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με ηθικά διλήμματα 107  
Εγκληματικότητα υπαλλήλων γραφείου, SarbOx και ηθική εκπαίδευση 109  
Πώς μπορούν οι οργανώσεις να προωθούν την ηθική; 111

#### 3.4 Οι κοινωνικές ευθύνες που απαιτούνται από εσάς ως μάνατζερ 113

Αξίζει τον κόπο η κοινωνική ευθύνη; Απόψεις υπέρ και κατά 114  
Επιχειρηματική κοινωνική ευθύνη: Η κορυφή της πυραμίδας 115  
Ένα είδος κοινωνικής ευθύνης: Βιωσιμότητα, ή «πράσινη επιλογή» 116  
Ένα άλλο είδος κοινωνικής ευθύνης: Φιλανθρωπία ή «μην πεθάνεις πλούσιος» 116

Ποια είναι η ανταμοιβή του να είναι κανείς σωστός; 118

### **3.5. Επιχειρησιακή διοίκηση 120**

Η αναγκαιότητα για ανεξάρτητους διευθυντές 120

Η αναγκαιότητα για εμπιστοσύνη 122

**Οροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 123**

**Περίληψη 123**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 125**

**Αυτοαξιολόγηση 126**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 127**

Πολιτιστικές διαστάσεις, το Πρόγραμμα Globe 156

Άλλες πολιτιστικές διαφορές: Γλώσσα, διαπροσωπικός χώρος, επικοινωνία, χρονικός προσανατολισμός & θρησκεία 159

Αμερικανοί μανάτζερ στο εξωτερικό: Γιατί αποτυγχάνουν; 164

**Οροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 166**

**Περίληψη 166**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 168**

**Αυτοαξιολόγηση 169**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 171**

## **Κεφάλαιο 4**

**Διεθνής Διοίκηση Επιχειρήσεων: Η Διοίκηση Επιχειρήσεων πέρα από τα σύνορα 128**

### **4.1 Παγκοσμιοποίηση: Η κατάρρευση του χρόνου και της απόστασης 130**

Η άνοδος του τοπικού χωριού και του ηλεκτρονικού εμπορίου 130

Μια μεγάλη παγκόσμια αγορά: Η παγκόσμια οικονομία 131

Διασυνοριακές επιχειρήσεις: Η άνοδος των γιγάντιων συγχωνεύσεων και των μικρών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο 134

### **4.2 Εσείς και η Διεθνής Διοίκηση Επιχειρήσεων 136**

Γιατί να διδαχθεί κανείς Διεθνή Διοίκηση Επιχειρήσεων; 137

Ο επιτυχής διεθνής μανάτζερ: Γεωκεντρικός, όχι εθνοκεντρικός ή πολυκεντρικός 140

### **4.3 Πώς και γιατί οι επιχειρήσεις διευρύνονται διεθνώς; 141**

Γιατί οι επιχειρήσεις διευρύνονται διεθνώς; 141

Πώς επεκτείνονται διεθνώς οι επιχειρήσεις 143

### **4.4 Ο κόσμος του ελεύθερου εμπορίου: Περιφερειακή οικονομική συνεργασία 148**

Περιορισμοί στο ελεύθερο εμπόριο 149

Οργανισμοί που προωθούν το διεθνές εμπόριο 150

Κύριες εμπορικές ενώσεις: NAFTA, E.E., APEC, ASEAN, Mercosur και CAFTA 152

Εμπορικό καθεστώς του πλέον ευνοούμενου κράτους 154

### **4.5 Η σημασία κατανόησης των πολιτιστικών διαφορών 155**

Η σημασία του εθνικού πολιτισμού 156

## **Μέρος 3**

## **Προγραμματισμός**

### **Κεφάλαιο 5**

**Προγραμματισμός: Η βάση της επιτυχημένης Διοίκησης Επιχειρήσεων 172**

#### **5.1 Προγραμματισμός & Αβεβαιότητα 174**

Προγραμματισμός και στρατηγικό Μάνατζμεντ 174

Γιατί να μην προγραμματίζουμε; 175

Πώς βοηθάει ο προγραμματισμός: Τέσσερα οφέλη 175

Πώς αντιδρούν οι οργανώσεις στην αβεβαιότητα 178

#### **5.2 Βασικά στοιχεία προγραμματισμού 180**

Ορισμός αποστολής και οράματος μιας οργάνωσης 181

Τρεις τύποι προγραμματισμού για τρία επίπεδα διοίκησης: Στρατηγικός, τακτικός κι επιχειρησιακός 182

Στόχοι, προγράμματα δράσης κι επιχειρησιακά προγράμματα 185

Είδη προγραμμάτων: Μακροπρόθεσμα προγράμματα και προγράμματα μιας χρήσης 185

#### **5.3 Προώθηση της θέσπισης στόχων: Στόχοι SMART & Μάνατζμεντ βάσει στόχων 189**

Στόχοι SMART 189

Τι είναι το MBO; Η διαδικασία τεσσάρων βημάτων για την υποκίνηση των εργαζομένων 191

Ιεράρχηση στόχων: Το MBO από πάνω προς τα κάτω 194

Η σημασία των καταληκτικών ημερομηνιών 194

#### 5.4 Ο κύκλος προγραμματισμού/ελέγχου 196

Όροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 198

Περίληψη 198

Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 199

Αυτοαξιολόγηση 201

Νομική/Ηθική πρόκληση 202

### Κεφάλαιο 6

Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Πώς οι κορυφαίοι μάνατζερ υλοποιούν ένα μεγαλειώδες σχέδιο 204

#### 6.1 Μπορώ να ασκήσω διοίκηση αν δεν έχω στρατηγική; 206

Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ & ο Στρατηγικός Σχεδιασμός 207

Γιατί είναι σημαντικό το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός 208

Τι είναι μια αποτελεσματική στρατηγική;

Τρεις αρχές 210

#### 6.2 Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ 213

Τα πέντε στάδια της διαδικασίας Στρατηγικού Μάνατζμεντ 215

#### 6.3 Καθορισμός της μείζονος στρατηγικής.

Ανταγωνιστική κατασκοπεία 220

Ανάλυση SWOT 221

Προγνώσεις: Πρόβλεψη του μέλλοντος 223

#### 6.4 Σχεδιασμός στρατηγικής 227

Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter 227

Οι τέσσερις ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter 228

Στρατηγική ενιαίου προϊόντος έναντι στρατηγικής διαφοροποίησης 230

Η Μήτρα BGG 233

#### 6.5 Υλοποίηση και έλεγχος στρατηγικής: Εκτέλεση 234

Εκτέλεση: Διεκπεραίωση εργασιών 234

Οι τρεις κεντρικές επιχειρησιακές διαδικασίες: Άνθρωποι, στρατηγική, & δραστηριότητες 235

Δημιουργία μιας εκτελεστικής βάσης 235

Πώς η εκτέλεση βοηθάει την υλοποίηση και τον έλεγχο της στρατηγικής 237

Όροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 239

Περίληψη 239

Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 241

Αυτοαξιολόγηση 242

Νομική/Ηθική πρόκληση 244

### Κεφάλαιο 7

Ατομική και ομαδική λήψη αποφάσεων: Πώς οι μάνατζερ κινούν τους τροχούς 246

#### 7.1 Δομοί τύποι λήψης αποφάσεων: Ορθολογικός και μη ορθολογικός 248

Η λήψη αποφάσεων στον πραγματικό κόσμο 249

Ορθολογική λήψη αποφάσεων: Οι μάνατζερ θα πρέπει να παίρνουν ορθολογικές και άριστες αποφάσεις 250

Στάδιο 1: Εντοπισμός του προβλήματος ή της ευκαιρίας- καθορισμός του πραγματικού έναντι του επιθυμητού.

Στάδιο 2: Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων – τόσο προφανών όσο και δημιουργικών 251

Στάδιο 3: Αξιολόγηση εναλλακτικών κι επιλογή λύσης – Ηθική, εφικτή και αποτελεσματική 252

Στάδιο 4: Υλοποίηση & αξιολόγηση της επιλεγμένης λύσης 252

Ποιο είναι το πρόβλημα του ορθολογικού υποδείγματος; 255

Μη ορθολογική λήψη αποφάσεων: Οι μάνατζερ δυσκολεύονται να πάρουν άριστες αποφάσεις 255

#### 7.2 Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων & αναλυτική 259

Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων 259

Ύμνος στην αναλυτική 263

Οι χρήσεις των Μέγα Δεδομένων 265

#### 7.3 Τέσσερις γενικοί τύποι λήψης αποφάσεων 267

Προσανατολισμός αξιών και βαθμός ανοχής της αβεβαιότητας 267

1. Το διευθυντικό στυλ: Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων προσανατολισμένοι στη δράση, που επικεντρώνονται σε δεδομένα 268

2. Το αναλυτικό στυλ: Προσεκτικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που θέλουν πολλές πληροφορίες κι εναλλακτικές επιλογές 269

3. Το διαισθητικό στυλ: Υπεύθυνοι αποφάσεων που βασίζονται στη διαισθηση κι έχουν μακροπρόθεσμη προοπτική 269

4. Το συμπεριφορικό στυλ: Υπεύθυνοι αποφάσεων προσανατολισμένοι στον άνθρωπο 270

Ποιο είναι το στυλ σας; 270

#### 7.4 Λήψη ηθικών αποφάσεων 271

Το κακό ιστορικό της επιχειρηματικής ηθικής 271  
Οδικός χάρτης για ηθική λήψη αποφάσεων: Ένα δένδρο αποφάσεων 272

### **7.5 Πώς να ξεπεράσετε τα εμπόδια στη λήψη αποφάσεων 274**

Λήψη αποφάσεων και προσδοκίες περί ευτυχία 274

Πώς ανταποκρίνονται τα άτομα σε μια κατάσταση λήψης αποφάσεων; Μη αποτελεσματικές και αποτελεσματικές αντιδράσεις 275

Εννέα κοινές παρεκλίσεις στη λήψη αποφάσεων: Εμπειρικοί κανόνες ή «Ευρετική» 278

### **7.6 Ομαδική λήψη αποφάσεων: Πώς να συνεργάζεστε με άλλους 282**

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων 282

Τι πρέπει να γνωρίζουν οι μάνατζερ για τις ομάδες και τη λήψη αποφάσεων 284

Συμμετοχικό μάνατζμεντ: Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων 285

Ομαδικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων: Επιζητώντας τη συναίνεση 287

Περισσότερες ομαδικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων 287

**Οροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 292**

**Περίληψη 292**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 295**

**Αυτοαξιολόγηση 296**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 297**

## **Μέρος 4**

## **Οργάνωση**

### **Κεφάλαιο 8**

**Οργανωτική κουλτούρα, δομή και σχεδιασμός: Οι θεμέλιοι λίθοι της οργάνωσης 298**

#### **8.1 Σε τι είδους οργανωτική κουλτούρα θα λειτουργήσετε; 300**

Πώς χρησιμοποιείται η οργανωτική κουλτούρα & δομή για την υλοποίηση της στρατηγικής; 301  
Τέσσερις τύποι οργανωτικής κουλτούρας: Φυλή, Αυθαιρεσία, Αγορά & Ιεραρχία 302

Τα τρία επίπεδα της οργανωτικής κουλτούρας 305

Πώς μαθαίνουν οι εργαζόμενοι την κουλτούρα: Σύμβολα, ιστορίες, ήρωες & τελετουργίες 306  
Η σημασία της κουλτούρας 307

#### **8.2 Ανάπτυξη κουλτούρας υψηλής απόδοσης 309**

Κουλτούρες για την ενίσχυση της οικονομικής απόδοσης. Τρεις προοπτικές 309

Η διαδικασία αλλαγής κουλτούρας 311

#### **8.3 Οργανωτική δομή 314**

Η οργάνωση: τρεις τύποι 314

Το οργανόγραμμα 316

#### **8.4 Τα κύρια στοιχεία μιας οργάνωσης 318**

Κοινά στοιχεία των οργάνωσης: Τέσσερα προτεινόμενα από τον Edgar Schein 318

Κοινά στοιχεία των οργάνωσης: Άλλα τρία στα οποία συμφωνούν οι περισσότεροι ειδικοί 319

#### **8.5 Βασικοί τύποι οργανωτικού σχεδιασμού 323**

1. Παραδοσιακοί σχεδιασμοί: Απλή και λειτουργική δομή, δομή διευθύνσεων και δομή μήτρας 324

2. Ο οριζόντιος σχεδιασμός: Κατάργηση λειτουργικών εμποδίων για την επίλυση προβλημάτων 327

3. Σχεδιασμοί που ανοίγουν τα σύνορα μεταξύ οργάνωσης: Κούφια, αρθρωτή και εικονική δομή 328

#### **8.6 Σχεδιασμός συγκυρίας: Παράγοντες για τη δημιουργία της καλύτερης δομής 332**

Τέσσερις παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στον σχεδιασμό της οργανωτικής δομής 332

1. Το περιβάλλον: Μηχανιστικές έναντι οργανικών οργάνωσης-το υπόδειγμα Burns & Stalker 333

2. Το περιβάλλον: Διαφοροποίηση έναντι ενοποίησης- το υπόδειγμα Lawrence & Lorsch 334

3. Κύκλος ζωής: Τέσσερα στάδια στη ζωή μιας οργάνωσης 335

4. Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και δομής 336

Ο σωστός συνδυασμός: Ποια μορφή οργανωτικής δομής είναι η καλύτερη; 337

**Όροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 338**

**Περίληψη 338**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 340**

**Αυτοαξιολόγηση 342**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 343**

### **Κεφάλαιο 9**

**Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Η πρόσληψη των σωστών ατόμων για την επιτυχία 344**

- 9.1 Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων 346**  
 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Διαχείριση του πιο σημαντικού πόρου μιας οργάνωσης 346  
 Προγραμματισμός των απαραίτητων ανθρώπινων πόρων 348
- 9.2. Οι νομικές απαιτήσεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων 352**  
 1. Εργασιακές σχέσεις 352  
 2. Αμοιβές και επιδόματα 352  
 3. Υγεία και ασφάλεια 352  
 4. Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης 353
- 9.3 Στρατολόγηση & επιλογή: Τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις 356**  
 Διαδικασία πρόσληψης: Πώς να προσελκύσετε υποψήφιους με προσόντα 356  
 Επιλογή: Πώς να επιλέξετε το καλύτερο άτομο για μια θέση 358
- 9.4 Προσανατολισμός, εκπαίδευση & ανάπτυξη 366**  
 Προσανατολισμός: Εξοικείωση των νέων υπαλλήλων με την οργάνωση 367  
 Εκπαίδευση & ανάπτυξη: Βοηθώντας τους ανθρώπους να αποδώσουν καλύτερα 368
- 9.5. Αξιολόγηση απόδοσης 371**  
 Δυο είδη εκθέσεων αξιολόγησης: Αντικειμενική και υποκειμενική 372  
 Ποιος πρέπει να αξιολογεί την απόδοση; 373  
 Αποτελεσματική ανατροφοδότηση απόδοσης 376
- 9.6 Διοίκηση ενός αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού: Αμοιβές και παροχές 377**  
 Μισθοί ή ημερομίσθια 378  
 Κίνητρα 378  
 Παροχές 379
- 9.7 Διαχείριση των προαγωγών, μεταθέσεων, πειθαρχικών & απολύσεων 380**  
 Προαγωγή: Ανέλιξη 380  
 Μετάθεση: Πλάγια μετακίνηση 381  
 Πειθαρχικό και διαθεσιμότητα: Απειλή για μετακίνηση προς τα κάτω 381  
 Απόλυση: Έξοδος από την οργάνωση 381
- Όροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 384**  
**Περίληψη 384**  
**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 386**  
**Αυτοαξιολόγηση 388**  
**Νομική/Ηθική πρόκληση 390**

## Κεφάλαιο 10

### Οργανωτική δομή και καινοτομία: Δια βίου προκλήσεις για τον κορυφαίο μάνατζερ 392

#### 10.1 Η φύση της αλλαγής στις οργανώσεις 394

Αναγνωρίζοντας την ανάγκη για αλλαγή: Τα πέντε στάδια παρακμής του Collin 394  
 Θεμελιώδης αλλαγή: Τι θα κληθείτε να αντιμετωπίσετε; 395  
 Δύο είδη αλλαγής: Ως αντίδραση και ως δράση 398  
 Οι δυνάμεις της αλλαγής: Εκτός και εντός της οργάνωσης 400  
 Τομείς στους οποίους χρειάζεται συχνά αλλαγή: Άνθρωποι, τεχνολογία, δομή & στρατηγική 404

#### 10.2 Η απειλή της αλλαγής: Διαχείριση του φόβου και της αντίστασης των εργαζομένων 406

Οι αιτίες πίσω από την αντίσταση στην αλλαγή 406  
 Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι φοβούνται την αλλαγή: Από την λιγότερο απειλητική έως την πλέον απειλητική 407  
 Το υπόδειγμα αλλαγής του Lewin: Απόψυξη, αλλαγή και κατάψυξη 410  
 Τα οκτώ βήματα του Kotter για την καθοδήγηση της οργανωτικής αλλαγής 412

#### 10.3 Οργανωτική ανάπτυξη: Τι είναι, τι μπορεί να κάνει; 415

Πώς μπορεί να εφαρμοστεί η οργανωτική ανάπτυξη; 415  
 Πώς λειτουργεί η οργανωτική ανάπτυξη 416  
 Η αποτελεσματικότητα της οργανωτικής ανάπτυξης 418

#### 10.4 Προώθηση της καινοτομίας μέσα στην οργάνωση 420

Πώς η αποτυχία εμποδίζει την καινοτομία; 420  
 Δυο μύθοι σχετικά με την καινοτομία 421  
 Οι σπόροι της καινοτομίας: Σημείο εκκίνησης για πειραματισμό και εφευρετικότητα 422  
 Είδη καινοτομίας: Προϊόντος ή διαδικασίας, οριακή ή ριζική 423  
 Επικροτώντας την αποτυχία: Πολιτισμικοί & άλλοι παράγοντες που ενθαρρύνουν την καινοτομία 425

#### Όροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 430

#### Περίληψη 430

#### Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 432

#### Αυτοαξιολόγηση 433

#### Νομική/Ηθική πρόκληση 435

## Μέρος 5

### Ηγεσία

#### Κεφάλαιο 11

Διαχείριση ατομικών διαφορών και συμπεριφορών: Η επίβλεψη των ατόμων ως άτομα 436

##### 11.1 Προσωπικότητα & ατομική συμπεριφορά 438

Οι πέντε κύριες διαστάσεις προσωπικότητας 438

Πέντε χαρακτηριστικά σημαντικά για την οργάνωση 440

##### 11.2 Αξίες, Στάσεις & Συμπεριφορές 446

Οργανωτική συμπεριφορά: Η προσπάθεια εξήγησης & πρόβλεψης της συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας 446

Αξίες: Ποιες είναι οι σταθερές πεποιθήσεις & αισθήματά σας για όλα τα πράγματα; 447

Στάσεις: Ποιες είναι οι σταθερές πεποιθήσεις & αισθήματά σας για συγκεκριμένα πράγματα; 447

Συμπεριφορά: Πώς οι αξίες και οι στάσεις επηρεάζουν τις ενέργειες και την κρίση των ανθρώπων 450

##### 11.3 Αντίληψη & Ατομική Συμπεριφορά 452

Τα τέσσερα βήματα στη διαδικασία της αντίληψης 452

Τέσσερις στρεβλώσεις της αντίληψης 453

Η αυτό-εκπληρούμενη προφητεία ή το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα 457

##### 11.4 Στάσεις και συμπεριφορές σχετικές με την εργασία, τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μάντζερ 459

Σημαντικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας 461

##### 11.5 Το νέο πολυμορφικό εργασιακό περιβάλλον 465

Αντιμετώπιση της πολυμορφίας: Ποιες διαφορές είναι σημαντικές; 466

Οι τάσεις στην πολυμορφία του εργατικού δυναμικού 468

Εμπόδια στην πολυμορφία 472

##### 11.6 Κατανοώντας το άγχος & την ατομική συμπεριφορά.

Οι συνέπειες του εργασιακού άγχους 474

Πώς λειτουργεί το άγχος; 475

Τα αίτια του στρες σχετικού με την εργασία 476

Οι συνέπειες του στρες 478

Μείωση των παραγόντων που προκαλούν στρες μέσα στην οργάνωση 480

Όροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 481

Περίληψη 481

Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 483

Αυτοαξιολόγηση 485

Νομική/Ηθική πρόκληση 487

#### Κεφάλαιο 12

Παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους: Η επίτευξη της άριστης απόδοσης στον χώρο εργασίας 488

##### 12.1 Παροχή κινήτρων με στόχο την απόδοση 490

Υποκίνηση: Τι είναι. Γιατί είναι σημαντική; 490

Οι τέσσερις κύριες απόψεις αναφορικά με την παροχή κινήτρων 492

##### 12.2 Θεωρίες κινήτρων περιεχομένου 493

Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow: Πέντε επίπεδα 494

Θεωρία ΥΣΑ του Alderfer: Υπαρξη, Σχετικότητα & Ανάπτυξη 496

Θεωρία επίκτητων αναγκών του McClelland:

Επιτυχία, Συσχέτιση & Εξουσία 497

Θεωρία δυο συντελεστών του Herzberg: Από τους παράγοντες που στερούν ικανοποίηση στους παράγοντες που δίνουν ικανοποίηση 499

##### 12.3 Θεωρίες κινήτρων διαδικασίας 502

Θεωρία δικαιοσύνης: Πόσο δίκαια πιστεύετε ότι σας φέρονται σε σχέση με άλλους; 502

Θεωρία προσδοκιών: Πόσα θέλετε και πόσο πιθανό είναι να τα αποκτήσετε; 505

Θεωρία θέσπισης στόχων: Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και δύσκολοι, αλλά επιτεύξιμοι 509

##### 12.4 Θεωρίες κινήτρων σχεδιασμού εργασίας 511

Προσαρμογή εργασιών σε ανθρώπους 512

Το υπόδειγμα χαρακτηριστικών της εργασίας:

Πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας με στόχο καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα 513

##### 12.5 Θεωρίες κινήτρων ενδυνάμωσης 517

Τα τέσσερα είδη ενδυνάμωσης: Θετική,

Αρνητική, Κατάργηση & Τιμωρία 517

Εφαρμογή της ενδυνάμωσης με στόχο την

παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους 519

##### 12.6 Χρήση αμοιβών κι άλλων δώρων με στόχο την παροχή κινήτρων 522

Είναι τα χρήματα το καλύτερο κίνητρο; 522

Παροχή κινήτρων & ανταμοιβές 523

Μη χρηματικοί τρόποι για παροχή κινήτρων σε υπαλλήλους 525

**Οροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 529**

**Περίληψη 529**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 532**

**Αυτοαξιολόγηση 533**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 535**

## Κεφάλαιο 13

**Σύλλογοι και Ομάδες: Αύξηση της συνεργασίας, μείωση των συγκρούσεων 536**

### 13.1 Σύνολα ανθρώπων έναντι Ομάδων 538

Σύνολα ανθρώπων έναντι ομάδων: Σε τι διαφέρουν; 539

Επίσημα έναντι ανεπίσημων συνόλων ανθρώπων 540

Ομάδες εργασίας με τέσσερις στόχους: Συμβουλευτική, Παραγωγή, Πρόγραμμα & Δράση 540

Αυτοδιοικούμενες ομάδες: Εργαζόμενοι με τη δική τους διοικητική επίβλεψη 543

### 13.2 Στάδια ανάπτυξης ανθρώπινων συνόλων και ομάδων 545

Στάδιο 1: Σχηματισμός-«Γιατί βρισκόμαστε εδώ;» 545

Στάδιο 2: Καταιγισμός-«Γιατί μαλώνουμε σχετικά με το ποιος κάνει τι και ποιος είναι υπεύθυνος;» 546

Στάδιο 3: Θέσπιση κανόνων-«Μπορούμε να συμφωνήσουμε σε επιμέρους ρόλους και να λειτουργήσουμε σαν ομάδα;» 546

Στάδιο 4: Δράση «Μπορούμε να εκτελέσουμε το έργο μας σωστά;» 547

Στάδιο 5: Αναστολή – «Μπορούμε να βοηθήσουμε τα μέλη μας να αποχωρήσουν ομαλά;» 547

### 13.3 Δόμηση αποτελεσματικών ομάδων

1. Συνεργασία: «Πρέπει να ενοποιούμε συστηματικά τις προσπάθειες μας» 548

2. Εμπιστοσύνη: «Πρέπει να έχουμε αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ μας» 548

3. Συνοχή: Η σημασία του να είμαστε μαζί 549

4. Στόχοι και ανατροφοδότηση 550

5. Παροχή κινήτρων μέσω αμοιβαίας ευθύνης και λογοδοσίας 550

6. Μέγεθος: Μικρές ή μεγάλες ομάδες; 551

7. Ρόλοι: Πώς πρέπει να συμπεριφέρονται τα μέλη μιας ομάδας; 553

8. Αγραφοί κανόνες: Πρότυπα συμπεριφοράς για τα μέλη μιας ομάδας 553

9. Επίγνωση της επίδρασης της ομαδικής σκέψης: Η πίεση της ομάδας μπορεί να αποθαρρύνει την πρωτότυπη σκέψη 555

### 13.4 Διαχείριση συγκρούσεων 560

Η φύση της σύγκρουσης: Η διαφωνία είναι φυσιολογική 560

Υπερβολικά λίγες ή πολλές συγκρούσεις είναι δυνατό να επηρεάσουν την απόδοση; 562

Τρία είδη συγκρούσεων: Προσωπικότητας, εντός της ομάδας και διαπολιτισμική 563

3. Διαπολιτισμικές συγκρούσεις: Διαφορές μεταξύ πολιτισμών 566

**Όροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 570**

**Περίληψη 570**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 571-572**

**Αυτοαξιολόγηση 573**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 575**

## Κεφάλαιο 14

**Εξουσία, επιρροή και ηγεσία: Από τον μάνατζερ στον ηγέτη 576**

### 14.1 Η φύση της ηγεσίας: Ασκήση επιρροής 578

Μάνατζερ και ηγέτες: Δεν είναι πάντα το ίδιο 578

Διοικητική ηγεσία: Μπορεί κανείς να είναι ταυτόχρονα μάνατζερ και ηγέτης; 579

Αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας έναντι αντιμετώπισης της αλλαγής: Σκέψεις του John Kotter 579

Πέντε πηγές εξουσίας 581

Ηγεσία και επιρροή: Χρήση της πειθούς με στόχο να γίνει το δικό σας στον χώρο εργασίας 584

Πέντε προσεγγίσεις στην ηγεσία 586

### 14.2 Προσεγγίσεις βάσει χαρακτηριστικών: Οι ηγέτες έχουν ιδιαίτερα στοιχεία προσωπικότητας; 587

Είναι χρήσιμη η θεωρία χαρακτηριστικών; 587  
Η έρευνα των Kouzes και Posner: Είναι η ειλικρίνεια το κύριο χαρακτηριστικό ενός ηγέτη; 588

Μελέτες φύλου: Οι γυναίκες έχουν χαρακτηριστικά που τις κάνουν καλύτερους ηγέτες; 588

Μαθήματα ηγεσίας από το πρόγραμμα GLOBE 590

### 14.3 Συμπεριφορικές προσεγγίσεις: Οι ηγέτες έχουν ιδιαίτερα πρότυπα συμπεριφοράς; 591



Το Υπόδειγμα Ηγεσίας του Παν/μίου του Michigan 591  
Το Υπόδειγμα Ηγεσίας της Πολιτείας του Ohio 592

#### **14.4 Προσεγγίσεις συγκυριών: Η ηγεσία διαφέρει ανάλογα με την κατάσταση; 594**

1. Το συγκυριακό υπόδειγμα ηγεσίας: Η προσέγγιση του Fiedler 594  
2. Το υπόδειγμα ηγεσίας κατεύθυνσης- στόχου: Η προσέγγιση του House 597  
Εφαρμογή των θεωριών συγκυρίας: Πέντε βήματα 600

#### **14.5 Το συνολικό υπόδειγμα: Χρήσεις της ηγεσίας συναλλαγών και μεταμόρφωσης 602**

Ηγέτες συναλλαγής έναντι ηγετών μεταμόρφωσης 602  
Οι καλύτεροι ηγέτες είναι ταυτόχρονα συναλλαγής και μεταμόρφωσης 604  
Τέσσερις συμπεριφορές κλειδιά των ηγετών μεταμόρφωσης 604  
Η σημασία της ηγεσίας μεταμόρφωσης για τους μάντζερ 607

#### **14.6 Τέσσερις πρόσθετες προοπτικές 608**

Ηγεσία ανταλλαγής ηγέτη - μέλους : Διαφορετικές σχέσεις με διαφορετικούς υφισταμένους 608  
Ηγεσία εξυπηρέτησης: Η ικανοποίηση των στόχων των εργαζομένων και της οργάνωσης, και όχι των ατομικών στόχων 609  
Ηλεκτρονική ηγεσία: Διοίκηση παγκόσμιων δικτύων 610  
Οπαδοί: Τι θέλουν, πώς μπορούν να βοηθήσουν; 611

**Όροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 613**

**Περίληψη 613**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 615**

**Αυτοαξιολόγηση 616**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 618**

## **Κεφάλαιο 15**

Διαπροσωπική και οργανωτική επικοινωνία: Εξοικείωση με την ανταλλαγή πληροφοριών 620

#### **15.1 Η διαδικασία επικοινωνίας: Τι είναι, πώς λειτουργεί; 622**

Ορισμός της επικοινωνίας: Μετάδοση πληροφοριών και κατανόησης 622  
Πώς λειτουργεί η διαδικασία της επικοινωνίας 623  
Επιλογή του κατάλληλου μέσου για

αποτελεσματική επικοινωνία 625

#### **15.2 Φραγμοί στην επικοινωνία 627**

1. Φυσικοί φραγμοί: Ηχος, χρόνος, χώρος κλπ. 628  
2. Σηματολογικοί φραγμοί: Όταν έχουν σημασία οι λέξεις 629  
3. Προσωπικοί φραγμοί: Ατομικά χαρακτηριστικά που δυσχεραίνουν την επικοινωνία 629  
Μη λεκτική επικοινωνία: Πώς μπορούν να παραπλανήσουν μη γραπτά και μη λεκτικά μηνύματα 631  
Επικοινωνιακές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών 635

#### **15.3 Ο ρόλος των μάντζερ στη διαδικασία επικοινωνίας 638**

Επίσημα κανάλια επικοινωνίας: Πάνω, Κάτω, Πλάγια & Εξω 638  
Ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας 640

#### **15.4 Επικοινωνία στην εποχή της πληροφόρησης 642**

Ψηφιακή τεχνολογία επικοινωνίας & συμπεριφορά στον χώρο εργασίας 642  
Η γενιά του διαδικτύου 643  
Ψηφιακή επικοινωνία και ο νέος εργασιακός χώρος: Τηλεδιασκέψεις, τηλεπικοινωνία και τηλε-εργασία 644  
Τα αρνητικά της ψηφιακής εποχής 646  
Smartphones: Χρήση και κατάχρηση 649  
Κοινωνικά δίκτυα: Υπέρ και κατά 649

#### **15.5 Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας 652**

Πώς να είστε αποτελεσματικός ακροατής 652  
Πώς να είστε αποτελεσματικός αναγνώστης 654  
Πώς να είστε αποτελεσματικός συγγραφέας 656  
Πώς να γίνετε καλύτερος ομιλητής 657

**Όροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 660**

**Περίληψη 660**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 662**

**Αυτοαξιολόγηση 662**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 665**

## **Μέρος 6 Ελεγχος**

### **Κεφάλαιο 16**

Συστήματα Ελέγχου και διαχείριση ποιότητας: Τεχνικές για την ενίσχυση

## της οργανωτικής αποτελεσματικότητας 666

### 16.1 Διοίκηση για Παραγωγικότητα 668

Τι είναι παραγωγικότητα; 669  
Γιατί είναι σημαντική η αύξηση της  
παραγωγικότητας; 669

### 16.2 Έλεγχος: Όταν οι μάνατζερ ελέγχουν την απόδοση 671

Γιατί χρειάζεται ο έλεγχος; 672  
Βήματα της διαδικασίας ελέγχου 674

### 16.3 Επίπεδα & περιοχές ελέγχου 678

Επίπεδα ελέγχου: Στρατηγικό, Τακτικό &  
Επιχειρησιακό 678  
Έξι περιοχές ελέγχου 679

### 16.4 Η εξισωμένη κάρτα απόδοσης, Χάρτες Στρατηγικής & Διοίκηση Μέτρησης 682

Η εξισωμένη κάρτα απόδοσης: Μια σφαιρική  
άποψη της οργάνωσης. 682  
Χάρτης Στρατηγικής: Οπτική αναπαράσταση της  
εξισωμένης κάρτας απόδοσης 685  
Διοίκηση Μέτρησης: «Ξεχάστε τα μαγικά» 685

### 16.5 Ορισμένα Χρηματοοικονομικά Εργαλεία Ελέγχου 689

Προϋπολογισμοί: Επίσημες χρηματοοικονομικές  
προβλέψεις 689  
Χρηματοοικονομικές εκθέσεις: Συνοπτική  
παρουσίαση της χρηματοοικονομικής θέσης της  
οργάνωσης 691  
Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών: Δείκτες  
της χρηματοοικονομικής υγείας μιας  
οργάνωσης 692  
Ελεγκτικές: Εξωτερικές κι εσωτερικές. 692

### 16.6 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας 694

Μάνατζμεντ Deming: Η συμβολή του W.  
Edwards στην βελτίωση της ποιότητας 695  
Βασικές αρχές Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας:

Ικανοποίηση του πελάτη και αγώνας για συνεχή  
βελτίωση. 696  
Εφαρμογή του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας  
στις υπηρεσίες 699  
Ορισμένα εργαλεία και τεχνικές του Μάνατζμεντ  
Ολικής Ποιότητας 701

### 16.7 Αποδοτική διαχείριση ελέγχου 706

Τα κλειδιά για επιτυχημένα συστήματα ελέγχου  
706  
Περιορισμοί στην επιτυχία του ελέγχου 708  
Επίλογος: Το κλειδί για την επιτυχία σας ως  
μάνατζερ 710

**Οροι-κλειδιά που χρησιμοποιούνται στο  
κεφάλαιο 713**

**Περίληψη 713**

**Διοίκηση επιχειρήσεων στην πράξη 716**

**Αυτοαξιολόγηση 717**

**Νομική/Ηθική πρόκληση 718**

Υποσημειώσεις κεφαλαίων 720

Δικαιώματα φωτογραφιών 778

Ευρετήριο ονομάτων 780

Ευρετήριο οργανισμών/εταιρειών 784

Ευρετήριο όρων 788