

# Περιεχόμενα

Παρουσίαση .....	15
Ευχαριστίες .....	17
Πρόλογος .....	19
Εισαγωγή.....	21

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Ανάλυση της λειτουργίας των οργανώσεων

<b>1   Κατανόηση των θεωριών του μάνατζμεντ .....</b>	<b>25</b>
■ Οι παραδοσιακές θεωρίες του μάνατζμεντ .....	26
1. Η κλασική σχολή .....	26
2. Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων .....	34
3. Η κλασική σχολή και η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων.....	42
■ Οι υπόλοιπες σχολές του μάνατζμεντ .....	43
1. Η θεωρία της απόφασης.....	43
2. Οι θεωρίες της δομικής συγκυρίας.....	47
3. Η συστημική ανάλυση .....	50
4. Η προσέγγιση της βιομηχανικής οικονομίας .....	52
5. Η σχολή της στρατηγικής ανάλυσης των οργανισμών .....	57
6. Οι σύγχρονες θεωρίες του μάνατζμεντ .....	60
■ Σφαιρική ανάλυση.....	78
1. Η ιστορική προσέγγιση.....	78
2. Οι «εικόνες» της οργάνωσης του G. Morgan .....	82
<b>2   Αποκρυπτογράφηση του τριπτύχου δομή-κουλτούρα-λειτουργία .....</b>	<b>89</b>
■ Η επιχείρηση και οι δομές της .....	90
1. Οι προκλήσεις και οι στόχοι μιας επιχείρησης.....	90
2. Τα βασικά στοιχεία μιας δομής.....	92
3. Οι διάφορες μορφές δομών .....	96
■ Η προσέγγιση μέσω των δομικών διαρρυθμίσεων .....	108
1. Τα γνωρίσματα ενός οργανισμού .....	108
2. Οι διάφορες οργανωτικές διαρρυθμίσεις .....	111

■ Η επιχειρησιακή κουλτούρα ως οργανωτική μεταβλητή .....	115
1. Η επιχειρησιακή κουλτούρα .....	115
2. Οι ρόλοι της επιχειρησιακής κουλτούρας .....	120
3. Τα διάφορα πολιτισμικά στρώματα ενός οργανισμού .....	121
4. Η έννοια του πολιτισμικού ιστού .....	123
5. Η σύνδεση κουλτούρας-δομής .....	124
<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>127</b>
Η μήτρα, μια αποτελεσματική οργάνωση με δύσκολη εφαρμογή .....	128
Οι ρόλοι του μάνατζερ .....	130
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	133
Μελέτη περίπτωσης: Επίλυση μιας τεχνικής δυσλειτουργίας .....	135

<b>3   Ανάλυση του νέου πλαισίου μάνατζμεντ .....</b>	<b>139</b>
■ Η παγκοσμιοποίηση .....	140
1. Ορισμός της παγκοσμιοποίησης .....	140
2. Από τη δεκαετία του 1990 και μετά: Η «καπιταλιστική» παγκοσμιοποίηση .....	141
3. Προς το τέλος της κυριαρχίας των δυτικών χωρών; .....	141
4. Οι επιχειρήσεις στην παγκοσμιοποίηση: Η επιταγή της διεθνοποίησης .....	143
5. Συνέπειες της παγκοσμιοποίησης για τους μάνατζερ .....	145
■ Η ψηφιοποίηση/νουμεροποίηση .....	145
1. Τα μεγάλα βήματα της ψηφιοποίησης/νουμεροποίησης .....	145
2. Η σημερινή φάση ψηφιοποίησης .....	146
3. Η επίπτωση της ψηφιακής τεχνολογίας: Δύο σχολές με ακραίες θέσεις .....	149
4. Το μέλλον της ψηφιακής τεχνολογίας .....	151
5. Ανάδυση ενός ψηφιοποιημένου μάνατζμεντ .....	153
6. Συνέπειες της ψηφιοποίησης για τους μάνατζερ .....	156
■ Η βιώσιμη ανάπτυξη και η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων .....	156
1. Ορισμοί και ζητούμενα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης .....	156
2. Αύξηση της ισχύς της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Ιστορική προσέγγιση .....	158
3. Γιατί οι επιχειρήσεις υιοθετούν σήμερα την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη; .....	159
4. Πώς διαδίδεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε μια επιχείρηση; .....	162
5. Επιπτώσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για τους μάνατζερ .....	164

<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>167</b>
Κατάργηση των προϊσταμένων και διανομή της εξουσίας .....	168
Ένα μάνατζμεντ χωρίς προϊστάμενο: Από την ουτοπία στους συνεταιρισμούς .....	171
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	173
Μελέτη περίπτωσης: Φροντίστε τους εργαζομένους σας ακολουθώντας το παράδειγμα των επιχειρήσεων που βραβεύτηκαν από το Ινστιτούτο Great Place to Work .....	175

<b>4   Το επάγγελμα του μάνατζερ .....</b>	<b>179</b>
■ Το πρόσωπο του μάνατζερ και η εξέλιξή του .....	180

1. Ορισμοί του μάντζερ .....	180
2. Οι τύποι των μάντζερ.....	186
3. Ο μάντζερ/διευθυντικό στέλεχος .....	194
4. Οι μάντζερ έργου.....	197
5. Νέα οργανωτικά πλαίσια και ζητούμενα του επαγγέλματος του μάντζερ .....	198
■ Οι ρόλοι και οι δεξιότητες ενός μάντζερ .....	206
1. Οι τυπολογίες ρόλων .....	206
2. Οι δεξιότητες-κλειδιά του μάντζερ.....	210
■ Τα στίλ προσωπικότητας και τα προσόντα ενός μάντζερ .....	214
1. Τα γνωρίσματα της προσωπικότητας .....	214
2. Τα δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά των μάντζερ .....	216
3. Τα στίλ του μάντζερ ανάλογα με το πλαίσιο .....	218
■ Οι καθημερινές δραστηριότητες των μάντζερ και η διαχείριση του χρόνου τους .....	218
1. Οι ιδιαιτερότητες της εργασίας των μάντζερ .....	218
2. Η διαχείριση του χρόνου στην καθημερινότητα του μάντζερ.....	220
<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>233</b>
Το σύνδρομο του απατεώνα: Η περίπτωση της μετριοφροσύνης που γίνεται παθολογική.....	234
Ο μάντζερ στο επίκεντρο των σχεσιακών διαδικασιών .....	236
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	239
Μελέτη περίπτωσης: Η ανάληψη καθηκόντων του μάντζερ .....	241

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

### Ο ρόλος του μάντζερ στην επιχείρηση

<b>5   Ο στρατηγικός μάντζερ .....</b>	<b>247</b>
■ Ο ρόλος και η σημασία της στρατηγικής .....	248
1. Το ενδιαφέρον του μάντζερ για τη στρατηγική.....	248
2. Τι σημαίνει η επιχειρησιακή στρατηγική; .....	248
■ Ο στρατηγικός και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός .....	252
1. Ο στρατηγικός σχεδιασμός .....	252
2. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός.....	260
■ Κατανόηση και έλεγχος της στρατηγικής σκέψης.....	262
1. Πλεονεκτήματα και όρια του σχεδιασμού .....	262
2. Εξέλιξη του σχεδιασμού στις επιχειρήσεις.....	263
3. Η προτίμηση της στρατηγικής σκέψης έναντι του σχεδιασμού .....	264
<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>275</b>
Αναγνώριση και αντιμετώπιση των χειριστικών μάντζερ .....	276

Ο προβληματισμός ως συνεχής δράση του υπεύθυνου μάνατζερ .....	278
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	281
Μελέτη περίπτωσης: Η κινητοποίηση ενός μέλους της ομάδας γύρω από τους ατομικούς του στόχους.....	283

## 6 | Καθοδήγηση και αξιολόγηση της απόδοσης της μονάδας .....

■ Οι διαφορετικές έννοιες της απόδοσης.....	288
1. Η απόδοση ως έννοια που εξελίσσεται στον χρόνο.....	288
2. Η χρηματοοικονομική ή μονοδιάστατη απόδοση.....	289
3. Η εκτεταμένη ή πολυδιάστατη απόδοση.....	290
4. Η εργαλειοποιημένη απόδοση.....	292
■ Η καθοδήγηση μέσω των διαδικασιών .....	293
1. Οι διαδικασίες και οι επαγωγικοί παράγοντες απόδοσης.....	293
2. Η χαρτογραφία των διαδικασιών-κλειδιών .....	294
3. Το μάνατζμεντ μέσω των διαδικασιών .....	295
4. Η μέτρηση και η παρακολούθηση της απόδοσης.....	298
■ Η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της οργανωτικής απόδοσης .....	300
1. Η οργανωτική απόδοση .....	300
2. Τα μοντέλα αξιολόγησης της οργανωτικής απόδοσης .....	301
3. Η κλίμακα/Το μοντέλο ωριμότητας.....	302
■ Το λιτό μάνατζμεντ.....	305
1. Οι αρχές του λιτού μοντέλου.....	305
2. Ο λιτός μάνατζερ.....	306
3. Τα εργαλεία του λιτού μάνατζμεντ.....	307
4. Τα θετικά αποτελέσματα του λιτού μοντέλου .....	308
5. Οι κριτικές .....	308
■ Το μοντέλο των Norton και Kaplan .....	308
1. Ο ισοσταθμισμένος πίνακας αποτελεσμάτων.....	308
2. Οι τέσσερις άξονες των Norton και Kaplan .....	309
3. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της προσέγγισης .....	311
■ Κριτικές των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης .....	312

<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>313</b>
Άτομα υψηλών δυνατοτήτων: Τα «αστέρια» που έχασαν την υπεροχή τους.....	314
Λογιστική και απόφαση .....	318
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	321
Μελέτη περίπτωσης: Βελτίωση της συλλογικής απόδοσης .....	324

## 7 | Διοίκηση των ομάδων και ανάπτυξη των δεξιοτήτων .....

■ Ο τρόπος λειτουργίας μιας ομάδας.....	330
1. Η έννοια της ομάδας.....	330

2. Οι αρχές λειτουργίας .....	333
3. Οι διαφορές μεταξύ της κοινωνικής ομάδας και της ομάδας εργασίας .....	336
4. Οι διάφοροι τύποι ομάδων εργασίας .....	336
■ Μάνατζμεντ ομάδας και ηγεσία .....	340
1. Μάνατζερ/Ηγέτης: Οι παραδοσιακές διαφορές.....	340
2. Η εξαφάνιση του μη ηγετικού μάνατζερ ή το μοντέλο όπου «όλοι είναι ηγέτες» .....	342
3. Η τέχνη της ηγεσίας .....	343
4. Ο ρόλος του υπεύθυνου ομάδας.....	347
<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>353</b>
Ο μάνατζερ δεν γεννιέται αλλά γίνεται! .....	354
Το μάνατζμεντ των προδιαγραφών, νέο ζήτημα για τον μάνατζερ .....	356
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	359
Μελέτη περίπτωσης: Προσδιορισμός των κινήτρων των συνεργατών .....	361
<b>8   Αξιολόγηση των συνεργατών .....</b>	<b>367</b>
■ Οι στόχοι μιας διαδικασίας αξιολόγησης.....	368
1. Επιδιωκόμενοι στόχοι και προσδοκίες του μάνατζερ .....	369
2. Στόχοι και προσδοκίες των συνεργατών .....	372
3. Συνθετική παρουσίαση.....	374
■ Καθορισμός στόχων στους συνεργάτες .....	377
■ Οι παρατηρήσεις και η προετοιμασία της συνέντευξης .....	381
1. Η παρατήρηση .....	381
2. Η προετοιμασία της συνέντευξης.....	382
■ Η συνέντευξη αξιολόγησης.....	383
1. Η διεξαγωγή της συνέντευξης.....	383
2. Η διαχείριση ενός συνεργάτη με κακές επιδόσεις.....	387
■ Οι προκλήσεις της αξιολόγησης .....	388
1. Περιορισμένα περιθώρια ελιγμού .....	388
2. Η συλλογική αξιολόγηση.....	388
■ Προς το τέλος της ατομικής αξιολόγησης; .....	390
1. Ένα νέο οργανωτικό πλαίσιο .....	390
2. Η ατομική αξιολόγηση ως παράγοντας καταστροφής των εργασιακών συλλογικοτήτων .....	391
3. Η κουλτούρα που θεωρεί τα πάντα μετρήσιμα βλάπτει την άυλη και άτυπη πλευρά της εργασίας .....	391
4. Οι αξιολογήσεις περιορίζουν την καινοτομία .....	392
5. Οι υπόλοιπες κριτικές.....	392
6. Τρόποι βελτίωσης της αξιολόγησης.....	393
<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>395</b>
Αν και απεχθείς, οι αξιολογήσεις εξακολουθούν να έχουν ζήτηση .....	396
Καταχρήσεις των «ψευδοεπιστημών της μη λεκτικής επικοινωνίας» στο μάνατζμεντ .....	399

Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	401
Μελέτη περίπτωσης: Επιτυχία στην ετήσια συνέντευξη αξιολόγησης .....	403

<b>9   Προσέλκυση, αφοσίωση και παρακίνηση των συνεργατών .....</b>	<b>407</b>
■ Προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων για μια πρόσληψη .....	408
1. Η διαδικασία πρόσληψης .....	409
2. Ορισμός των κριτηρίων της πρόσληψης .....	409
3. Προσδιορισμός των κατάλληλων πηγών πρόσληψης .....	412
4. Η φάση επιλογής .....	412
■ Ενσωμάτωση και αφοσίωση των νέων συνεργατών .....	419
1. Η φάση ενσωμάτωσης .....	419
2. Οι αιτίες δυσαρέσκειας του υπαλλήλου .....	425
■ Παρακίνηση και πληρωμή των συνεργατών .....	425
1. Κατανόηση των στρατηγικών ζητούμενων μιας πολιτικής της αμοιβής .....	426
2. Η διαχείριση της κυμαινόμενης πληρωμής των συνεργατών .....	431

<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>437</b>
Οι ανταμοιβές που παρακινούν (πραγματικά) τα στελέχη .....	438
Ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω της από κοινού διαχείρισης των σταδιοδρομιών .....	440
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	442
Μελέτη περίπτωσης: Αποστολή ενός σημαδιού αναγνώρισης .....	444

<b>10   Διαχείριση των συγκρούσεων .....</b>	<b>447</b>
■ Ορισμός και χαρακτηριστικά της σύγκρουσης στους οργανισμούς .....	448
1. Ορισμός .....	448
2. Οι τρεις διαστάσεις της ανάλυσης μιας σύγκρουσης .....	451
Συμπέρασμα: Θέσπιση ενός σχεδίου δράσης (συμπεριφορές και στρατηγική που πρέπει να υιοθετηθεί) .....	466
■ Διαχείριση μιας διαπροσωπικής σύγκρουσης σε μια ομάδα εργασίας .....	467
1. Η διαχείριση μιας σύγκρουσης μεταξύ του μάνατζερ και ενός συνεργάτη .....	467
2. Η διαχείριση μιας διαπροσωπικής σύγκρουσης μεταξύ δύο μελών της ομάδας .....	475

<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>481</b>
Η συνοχή της ομάδας, ένα σημαντικό ζητούμενο σε καιρό κρίσης .....	482
Κινητοποίηση των ποιοτικών ακροάσεων και της διαμεσολάβησης .....	484
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	486
Μελέτη περίπτωσης: Η πρόληψη των συγκρούσεων .....	488

**ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ**

## Νέες προκλήσεις στο μάνατζμεντ

<b>11   Ενθάρρυνση της καινοτομίας και καθοδήγηση της αλλαγής</b> .....	<b>493</b>
■ Η έννοια της αλλαγής και η εξέλιξή της .....	494
■ Οι διαφορετικοί τύποι αλλαγών .....	494
1. Η διάκριση μεταξύ μικρο-αλλαγών και μακρο-αλλαγών .....	494
2. Η περίπτωση των αλλαγών σε περίοδο κρίσης .....	495
3. Οι δύο οπτικές της αλλαγής: Η σταδιακή και η ριζική αλλαγή.....	496
4. Οι διάφορες διαδικασίες της αλλαγής .....	497
■ Διαχείριση και οργάνωση μιας αλλαγής.....	502
1. Τα προβλήματα προς επίλυση .....	502
2. Οι αντιστάσεις στην αλλαγή.....	503
3. Ο μάνατζερ και η διαχείριση της αλλαγής .....	505
4. Οι κινητοποιήσιμες διαστάσεις της αλλαγής .....	511
<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία</b> .....	<b>517</b>
Το εγκώμιο του ξεσπάσματος .....	518
Από την εργαλειακή στην ευέλικτη καθοδήγηση της αλλαγής .....	521
Η καινοτομία στο μάνατζμεντ .....	523
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	524
Μελέτη περίπτωσης: Η καθοδήγηση ενός σχεδίου αλλαγής.....	527
Μελέτη περίπτωσης: Η επίλυση ενός κρίσιμου προβλήματος χάρη στη συμμετοχική καινοτομία.....	530
<b>12   Το μάνατζμεντ των γενεών</b> .....	<b>535</b>
■ Οι τέσσερις γενιές στην εργασία .....	536
1. Η μεταπολεμική γενιά ( <i>baby-boomers</i> ).....	536
2. Η γενιά Χ .....	537
3. Η γενιά Υ .....	537
4. Η γενιά Ζ.....	538
■ Το μάνατζμεντ των νέων γενεών.....	541
1. Η αμφισβήτηση της έννοιας της εργασίας.....	541
2. Μια κουλτούρα ελεύθερη που δεν υπακούει στις προδιαγραφές .....	541
3. Άλλες πηγές νομιμότητας.....	542
4. Επιπτώσεις σε επίπεδο μάνατζμεντ .....	543
■ Το μάνατζμεντ των γηραιότερων .....	547
1. Τα στερεότυπα ως μάλιστα του μάνατζμεντ των γηραιότερων .....	547
2. Η στρατηγική μάνατζμεντ για τον αγώνα εναντίον των στερεοτύπων.....	550
3. Πρόκληση της δέσμευσης των γηραιότερων .....	552
■ Το μάνατζμεντ των διάφορων γενεών .....	554
1. Η απουσία αυτόματης αξιοποίησης της εμπειρίας από τους νέους.....	554

2. Η απατηλή ιδέα της καθοδήγησης και η αμοιβαία εποπτεία.....	554
3. Ένα ακριβές πλαίσιο για την αποφυγή των συγκρούσεων μεταξύ γενεών .....	555
4. Ο συνδυασμός των δεξιοτήτων των διάφορων γενεών .....	555
<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>557</b>
Με το τέλος της δικτατορίας των γενεών, μπορείτε να έχετε όποια ηλικία επιθυμείτε! .....	558
Φύση και χρησιμότητα του στρατηγικού μάρκετινγκ για τον μάνατζερ .....	561
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	564
Μελέτη περίπτωσης: Η πρόσληψη της γενιάς Y/Z .....	566

<b>13   Το μάνατζμεντ από απόσταση .....</b>	<b>569</b>
■ Επισκόπηση του νομαδισμού και της τηλεργασίας.....	570
1. Η τηλεργασία .....	570
2. Η κινητή εργασία .....	571
3. Οι λόγοι ανάπτυξης του μάνατζμεντ από απόσταση .....	572
■ Οι συνέπειες του νομαδισμού .....	575
1. Οι έξι κύριες τροποποιήσεις στον κόσμο της εργασίας και οι κίνδυνοί τους.....	575
2. Επίπτωση στις δραστηριότητες-κλειδιά του μάνατζερ.....	577
■ Το μάνατζμεντ από απόσταση.....	579
1. Τα απαιτούμενα προσόντα για το μάνατζμεντ από απόσταση.....	579
2. Τα σημεία επαγρύπνησης .....	581

<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>585</b>
Ο ανοιχτός χώρος ανοίγει νέες προοπτικές στους μάνατζερ .....	586
Η σημασία της άτυπης επικοινωνίας στην επιχείρηση .....	588
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	591
Μελέτη περίπτωσης: Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν ως νεοφυείς επιχειρήσεις .....	594

<b>14   Το διεθνές, ηθικό και υπεύθυνο μάνατζμεντ.....</b>	<b>597</b>
■ Ο διεθνής μάνατζερ .....	598
1. Παγκοσμιοποίηση και μάνατζμεντ.....	598
2. Η ειδική περίπτωση του γάλλου μάνατζερ .....	599
3. Η κινεζική σκέψη ως ελκυστική για τους μάνατζερ.....	604
4. Οι διαπολιτισμικές δεξιότητες.....	606
5. Οι δυσκολίες της διαπολιτισμικότητας.....	608
6. Οι ρόλοι-κλειδιά του διεθνούς μάνατζερ.....	608
7. Τα προσόντα ενός καλού διεθνούς μάνατζερ .....	610
■ Ο ηθικός μάνατζερ.....	612
1. Ορισμός του ηθικού μάνατζερ.....	612
2. Ο μάνατζερ και τα ηθικά ζητούμενα .....	613
3. Ο μάνατζερ και η ηθική .....	615
4. Η οικολογικά υπεύθυνη επιχείρηση.....	617



---

<b>Εγχειρίδιο του επαγγελματία .....</b>	<b>619</b>
Οι κυνικοί, νέοι ευνοημένοι της επιχείρησης .....	620
Συμβουλές διευθυντικού στελέχους .....	623
Μελέτη περίπτωσης: Έννοιες-κλειδιά των ψυχοκοινωνικών κινδύνων .....	626
<b>Επίλογος.....</b>	<b>629</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>635</b>
<b>Ευρετήριο.....</b>	<b>655</b>