

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
-----------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	21
---	----

1.1 Δομή, μορφές και διαφορές μεταξύ των εννοιών «οργάνωση» και «διοίκηση»	21
<i>Έννοια και μορφές έκφρασης της διοίκησης</i>	21
<i>Η Διοίκηση ως τέχνη και επιστήμη</i>	22
1.2 Καθήκοντα της Διοίκησης	23
<i>Οι έννοιες «διοίκηση» – «ηγεσία»</i>	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	27
---	----

2.1 Η προσωπικότητα στην επιχείρηση (business), στην οργάνωση	27
<i>Τυπολογικές ιδιαιτερότητες στην προσωπικότητα</i>	27
2.2 Ιδιαιτερότητες στην επιχειρησιακή (business) συμπεριφορά του εξωστρεφούς και εσωστρεφούς τύπου	31
2.3 Χαρακτηριολογικές ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας	34
<i>Διαίσθηση (intuition)</i>	35
<i>Καινοτομία ή νεωτερισμός</i>	36
<i>Φαντασία</i>	37
<i>Ρίσκο</i>	38
2.4 Ψυχολογικός χαρακτηρισμός της προσωπικότητας των διευθυντών ..	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	43
--	----

3.1 Ουσία και περιεχόμενο της ηγεσίας	43
3.2 Θεωρίες για την ηγεσία	44

<i>Θεωρίες θεμελιωμένες στις προσωπικές ποιότητες (προτερήματα)</i>	44
<i>Θεωρίες θεμελιωμένες στη συμπεριφορική τακτική</i>	45
3.3 Ψυχολογικές θεωρίες για την ηγεσία	45
3.4 Χαρακτηριστικά γνώρισμα του ηγέτη	49
3.5 Παράγοντες και κίνητρα που επηρεάζουν το έργο της ηγεσίας	51
<i>Κίνητρα ηγεσίας</i>	52
3.6 Τεχνική της ηγεσίας	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΥΛ	55
4.1 Διοίκηση και ηγεσία: βασικές διαφορές	55
4.2 Στυλ ηγεσίας και διοίκησης	56
<i>Στυλ διοίκησης και συστήματα άσκησης εξουσίας</i>	58
4.3 Συστήματα διοίκησης κατά LIKERT	59
<i>Μοντέλα κατάστασης</i>	66
4.4 Διοικητική ηγεσία	70
<i>Συστήματα παρακίνησης</i>	71
4.5 Managers – ηγέτες: διαφορές	72
<i>Συμπεράσματα για την ηγεσία</i>	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΟΥΣ	75
5.1 Ουσία και περιεχόμενο της σύγκρουσης. Είδη συγκρούσεων	75
<i>Βασικά είδη συγκρούσεων</i>	78
<i>Βασικές αιτίες για την εμφάνιση των συγκρούσεων</i>	79
5.2 Βασικές θεωρίες των συγκρούσεων	81
<i>A. Ψυχαναλυτική θεωρία της σύγκρουσης</i>	81
<i>B. Κοινωνικο-δαρβινική τακτική για τις συγκρούσεις</i>	82
<i>Γ. Κοινωνικο-οικολογικές θεωρήσεις για τις συγκρούσεις</i>	82
<i>Δ. Η θεώρηση του R. Darendorf (1961) για την κοινωνική σύγκρουση</i>	83
<i>E. Κοινωνικοψυχολογικές θεωρήσεις για τις συγκρούσεις</i>	83
<i>Η σύγκρουση στην οικονομική σφαίρα και την ενεργό ζωή (εργασία) του ανθρώπου</i>	83
5.3 Συμπεριφορά του ανθρώπου σε συνθήκες σύγκρουσης. Τρόποι επίλυσης των συγκρούσεων	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΑΤΟΜΙΚΗ ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	91
6.1 Αξίες	91
<i>Χαρακτηριστικά των αξιών που συνδέονται με την εργασία</i>	92
<i>Εργασιακή ηθική</i>	92
6.2 Στάσεις (Attitudes)	93
6.3 Γενικές ικανότητες	94
<i>Προσωπικά γνωρίσματα</i>	95
6.4 Κοινωνικά επιθυμητή συμπεριφορά	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	99
7.1 Κοινωνική γνωστική διαδικασία της οργανωτικής συμπεριφοράς . .	99
7.2 Αντιληπτικές διεξοδοί (perceptions)	102
7.3 Αιτίες χαρακτηριστικών	105
7.4 Διαπαιδαγώγηση της συμπεριφοράς	108
<i>Behaviour: ο συμπεριφορισμός του Watson του τύπου S→R</i>	
<i>(«ερέθισμα-αντίδραση»)</i>	108
<i>«Ο Νόμος της παρακολούθησης» του Thorndike</i>	109
<i>Το μοντέλο του Skinner για τη λειτουργική υποθετικότητα</i>	109
<i>Η θεωρία του Bandura για την κοινωνική μάθηση</i>	110

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

ΤΥΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ .	111
8.1 Τυπικές ομάδες, ομαδική συμπεριφορά	111
8.2 Τυπικές οργανωτικές δομές	115
<i>Λειτουργική δομή</i>	117
<i>Δομή κατά μονάδες</i>	118
<i>Δομή μήτρας (σχήματος, matrix)</i>	120
8.3 Άτυπες οργανώσεις	123
8.4 Δομή και λειτουργίες των ομάδων στην οργάνωση	131
<i>Κατάλογος ηγετικών ενεργειών</i>	132
<i>Η ομαδική λήψη αποφάσεων</i>	134

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ**ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ 137**

9.1 Οργανωτικός ρόλος 137

Οργανωτικοί κανόνες 139

9.2 Στάδια της οργανωτικής κοινωνικοποίησης 140

Μοντέλο της οργανωτικής κοινωνικοποίησης (Feldam, 1981) 140

9.3 Ψυχολογικός χαρακτηρισμός της κοινωνικοποίησης 141

*Γνωστικά αποτελέσματα 142**Συμπεριφορικά αποτελέσματα 142**Συγκινησιακά αποτελέσματα 142*

9.4 Τεχνικές για τη διοίκηση της οργανωτικής κοινωνικοποίησης 143

9.5 Ρεαλιστική διερεύνηση της εργασίας 144

9.6 Ατομικοί τρόποι για κοινωνικοποίηση 145

*Προδιαμόρφωση της συμπεριφοράς 145***ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ****Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ 147**

10.1 Διοίκηση – Διευθύνοντες (management – managers) 147

10.2 Ευθύνες του manager 149

Επιδεξιότητες των managers 149

10.3 Διοίκηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης . . . 151

Ρόλοι των managers 151

10.4 Ιδιαίτερα καθήκοντα των στελεχών 153

*Γενική διαφοροποίηση των καθηκόντων 153**Κατώτερα στελέχη 154**Ανώτερα στελέχη 156**Ανώτατα στελέχη 157*

10.5 Βασικές ικανότητες του ανώτατου στελέχους 158

Βασικές αρμοδιότητες του ανώτατου στελέχους 159

10.6 Μέθοδοι αξιολόγησης και αμοιβή των managers 160

*Μέθοδοι αξιολόγησης 160**Αμοιβή των managers 162*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ (COMMUNICATION) 165**

11.1 Μετρήσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας 165

Λειτουργίες της επικοινωνίας 165

11.2 Παρεκκλίσεις της επικοινωνίας στην οργάνωση 168

11.3 Επικοινωνιακή αρμοδιότητα και εγκυρότητα 170

*Χαρακτηριστικά της συμμετοχής 171**Χαρακτηριστικά του επικοινωνιακού στυλ 171*

11.4 Σύγχρονες αντιλήψεις για τη μη λεκτική επικοινωνία 173

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ**ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ 175**

12.1 Οργανωτική εξουσία και πολιτική 175

12.2 Πηγές εξουσίας στην οργάνωση 177

12.3 Οργανωτική πολιτική 179

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΡΙΤΟ**ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ****ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ 181**

13.1 Προβλήματα διοίκησης 181

*Ανεπαρκείς πληροφορίες 181**Καθυστερημένες πληροφορίες 181*

13.2 Προβλήματα οργανωτικής διοίκησης 182

Ανθρώπινες σχέσεις 182

13.3 Προβλήματα προσωπικού 182

*Επιλογή προσωπικού 182**Επιμόρφωση 182**Δομή μισθών και ημερομισθίων 183*

13.4 Προβλήματα έρευνας 183

*Επιλογή προγραμμάτων έρευνας 183**Δημιουργία νέων ιδεών 183**Σχεδιασμός πειραμάτων 184**Σχεδιασμός και έλεγχος προγράμματος έρευνας 184*

13.5 Προβλήματα επιχείρησης 184

Μακροχρόνια στρατηγική 184

<i>Έλεγχος της επιχείρησης</i>	184
<i>Οργάνωση</i>	185
<i>Αξιολόγηση προτάσεων παγίων επενδύσεων</i>	185
<i>Σχεδιασμός παραγωγής</i>	186
<i>Προγραμματισμός και έλεγχος έργου</i>	186
<i>Μαθηματικός προγραμματισμός</i>	186

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	187
14.1 Εξέλιξη της οργανωτικής δεοντολογίας και ηθικής	187
14.2 Η εξέλιξη της καπιταλιστικής ηθικής	190

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ 193 |

15.1 Η έννοια της κινητοποίησης	193
15.2 Οργανωτική και διοικητική εξουσία στην κινητοποίηση	194
15.3 Επιρροή και εξουσία	195

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΚΤΟ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ 199 |

16.1 Ουσία και φύση της διοίκησης	199
16.2 Τακτικές για την ανάλυση της διοικητικής συμπεριφοράς	201
<i>A. Προσωπικός τρόπος</i>	201
<i>B. Συμπεριφορικός τρόπος</i>	201
16.3 Περιστασιακή τακτική (εξαρτώμενη από την κατάσταση)	203
<i>A. Περιστασιακός έλεγχος (Fiedler, 1978)</i>	203
<i>B. Θεωρία για τη φορά-σκοπός (προσδοκίες)</i>	203
<i>Γ. Τα στυλ από τη λήψη της απόφασης (Vroom, Yeton, 1973)</i>	204
<i>Δ. Τα στυλ που θεμελιώνονται στις προσδοκίες</i>	205
<i>E. Σύγχρονες ιδέες για την ηγεσία</i>	207
16.4 Διοίκηση και ηγετικά προτερήματα	207

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	209
17.1 Οι συγκρούσεις ως φαινόμενο στην οργάνωση	209
17.2 Οργανωτική σύγκρουση	211
<i>Είδη της οργανωτικής σύγκρουσης</i>	212
<i>Αντικειμενικές προϋποθέσεις της οργανωτικής σύγκρουσης</i>	212
17.3 Συνέπειες των συγκρούσεων στους ανθρώπους της οργάνωσης ..	213
<i>Τρόποι για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων</i>	213
17.4 Τα στυλ αντιμετώπισης των συγκρούσεων	214
<i>Περιγραφή των στυλ</i>	214

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΟΓΔΩΟ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ .	217
18.1 Επίπεδα λήψης αποφάσεων και τύποι διοικητικών αποφάσεων ..	217
<i>Τύποι διοικητικών αποφάσεων</i>	217
<i>Περίοδοι της λήψης αποφάσεων</i>	218
18.2 Τρόποι λήψης αποφάσεων στην οργάνωση	219
<i>Παραδοσιακός τρόπος</i>	219
<i>Συμπεριφορικός τρόπος για τη λήψη αποφάσεων</i>	219
<i>Κανόνες στη λήψη αποφάσεων</i>	220
18.3 Εμπειρικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων	221
<i>Φάσεις της διαδικασίας</i>	221
18.4 Σύγχρονη αντίληψη για τη λήψη των αποφάσεων.	222
<i>Μοντέλο του «κάδου σκουπιδιών»</i>	222
<i>Ελαστικός, ευέλικτος τρόπος (Beach και Mitchell, 1978)</i>	223
<i>Χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τη διαδικασία λήψης</i> <i>αποφάσεων</i>	223
18.5 Ομαδική λήψη της απόφασης	223
<i>Δημιουργική λήψη των αποφάσεων</i>	224

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΝΑΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	227
19.1 Σύγχρονη άποψη για την οργάνωση ως σύστημα	227
<i>Σύγχρονη άποψη για την οργάνωση ως ανοικτό σύστημα</i> <i>(Schein, 1980)</i>	227

19.2	Στάδια του σχεδιασμού	228
	<i>Διάγνωση του εξωτερικού χώρου</i>	228
19.3	Λήψη των αποφάσεων	230
	<i>Είδη σκοπών</i>	230
	<i>Πραγματικός σχεδιασμός</i>	232
19.4	Παράμετροι του σχεδιασμού της συμπεριφοράς	233
	<i>Ρυθμιστές του σχεδιασμού</i>	233
	<i>Σύστημα για έλεγχο της εκτέλεσης των σκοπών</i>	234

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ

ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ

	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	235
20.1	Θεμελιώδεις αρχές του οργανωτικού σχεδιασμού	235
	<i>Σχεδιασμός της εργασίας</i>	235
	<i>Κοινωνικά προσανατολισμένη τακτική προς τον σχεδιασμό</i>	236
	<i>Είδη</i>	237
	<i>Σχεδιασμός της εξουσίας</i>	238
20.2	Τρόποι (τακτικές) για τον οργανωτικό σχεδιασμό	239
	<i>Παραδοσιακός τρόπος προς τον οργανωτικό σχεδιασμό</i>	239
	<i>Συμπεριφορικός τρόπος</i>	239
20.3	Σύγχρονοι τρόποι του οργανωτικού σχεδιασμού	240
20.4	Κριτήρια για την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής	243

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ 245

21.1	Οργανωτικός πολιτισμός	245
21.2	Χαρακτηριστικά του οργανωτικού πολιτισμού	249
	<i>Λειτουργίες του οργανωτικού πολιτισμού</i>	249
21.3	Οργανωτική αλλαγή	250
	<i>Είδη αντίστασης στις οργανωτικές αλλαγές</i>	251
	<i>A. Ατομικοί φραγμοί (εμπόδια)</i>	251
	<i>B. Φραγμοί καταστάσεων</i>	252
	<i>Η ικανότητα του διοικούντος στην εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών</i>	253
21.4	Εισαγωγή της οργανωτικής αλλαγής	256

21.5 Ψυχολογικοί μηχανισμοί κατά την εισαγωγή της οργανωτικής αλλαγής	258
<i>Ψυχολογικά στάδια για την εισαγωγή της αλλαγής</i>	258
21.6 Οργανωτική εξέλιξη	260

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

STRESS ΚΑΙ DISTRESS	261
22.1 Η ιατρική αντίληψη για το stress	261
<i>Τι δεν είναι stress;</i>	262
22.2 Θεωρίες για το stress	262
22.3 Ο ρόλος των ορμονών στην αντίδραση του stress	265
<i>Συντοξικές και κατατοξικές αντιδράσεις του οργανισμού στο stress</i>	265
22.4 Το stress στην εργασία	273

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ ΤΡΙΤΟ

Η ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ...	275
23.1 Άστρο στις επιχειρήσεις;	275
23.2 Επιχειρηματικά παιχνίδια – Θεωρία παιγνίων	277

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	281
---------------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	287
1.1 Εισαγωγή στην έννοια της εκπαίδευσης των εργαζομένων	288
1.2 Επιπτώσεις στη φύση και στη διάρθρωση της οργάνωσης στην παραγωγή	290
1.3 Δημιουργία της οργανωτικής εκπαιδευτικής λειτουργίας	295
<i>Εκπαιδευτικές ανάγκες</i>	297
1.4 Υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες	297
<i>Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών</i>	299
1.5 Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών	300
<i>Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες</i>	301
1.6 Ευελιξία και πολυ-ειδίκευση	303
<i>Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων</i>	304
<i>Εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτικό σύστημα</i>	305

1.7 Περιεχόμενο εκπαίδευσης	307
<i>Σχέδια αξιολόγησης</i>	308
<i>Μέτρηση της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης</i>	310
1.8 Το μέλλον της εκπαίδευσης – Συμπεράσματα	312
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ	315