

# Περιεχόμενα

Πρόλογος ελληνικής έκδοσης .....	23
Πώς να αξιοποιήσετε τις υπηρεσίες μελών της Κριτήριον .....	29
Εισαγωγή .....	33
<b>Κεφάλαιο 1</b>	
<b>Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων.....</b>	<b>37</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	37
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	39
Ο τρόπος δράσης των ανώτερων στελεχών .....	39
Πρότυπα επιτυχίας στη διοίκηση.....	40
Οι δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα διευθυντικά στελέχη.....	41
Βασικό Θεωρητικό πλαίσιο.....	43
ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	46
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
ΜΕΡΟΣ 1: Οι ειδικές αρμοδιότητες των ανώτερων διευθυντικών στελεχών .....	47
Σκοπός της διοίκησης .....	47
Τι ΔΕΝ αποτελεί διοίκηση.....	48
Τι ΑΠΟΤΕΛΕΙ διοίκηση .....	49
Οι λειτουργίες της διοίκησης .....	52
Σχεδιασμός.....	52
Οργάνωση .....	53
Καθοδήγηση .....	54
Έλεγχος .....	55
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
ΜΕΡΟΣ 2: Μοναδικές δραστηριότητες και δεξιότητες .....	57
Οι ρόλοι που οφείλουν να αναλαμβάνουν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη .....	57
Οι σχέσεις με τους άλλους αποτελούν απόλυτη προτεραιότητα .....	57
Οι ανάγκες πληροφόρησης πρέπει να αντιμετωπίζονται με ευαισθησία σε όλα τα επίπεδα.....	59
Η λήψη αποφάσεων έχει πρωταρχική σημασία. ....	60
Δεξιότητες που οφείλουν να αποκτήσουν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. ....	63

ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ  
ΠΟΤΕ ΕΝΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ;..... 66

## Κεφάλαιο 2

**Σχεδιασμός** ..... 69  
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου ..... 69  
Οι βασικές έννοιες στην πράξη..... 71  
    Πώς οι αλλαγές στην αγορά επέφεραν σαρωτικές μεταβολές σε δύο γιγάντιες  
        εταιρείες..... 71  
    Η αλλαγή στρατηγικής της Sears ..... 71  
    Δύο είδη σχεδιασμού ..... 72  
**ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ**..... 74  
**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**  
    **ΜΕΡΟΣ 1: Η διαδικασία σχεδιασμού**..... 75  
        Τα στοιχεία του σχεδιασμού ..... 75  
        Η σκοπιμότητα του σχεδιασμού ..... 77  
        Θέματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό..... 77  
        Χρονικός ορίζοντας των σχεδίων-προγραμμάτων ..... 79  
        Η σημασία των στόχων..... 79  
**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**  
    **ΜΕΡΟΣ 2: Στρατηγικός σχεδιασμός**..... 83  
        Η εταιρεία πρέπει καταρχήν να αποφασίσει σε ποιον τομέα  
            δραστηριοποιείται..... 83  
        Τα έξι σημαντικά σημεία ..... 84  
        Αξιολόγηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης ..... 85  
        Εκτίμηση των πόρων και των ικανοτήτων της εταιρείας ..... 86  
        Η ανάλυση SWOT..... 87  
        Επιλογή της κεντρικής στρατηγικής και καθορισμός στόχων..... 88  
        Καθορισμός των κύριων αντικειμενικών στόχων..... 88  
        Χάραξη των βασικών πολιτικών..... 90  
        Εναρμόνιση της δομής με την κεντρική στρατηγική και τους κύριους  
            στόχους ..... 91  
        Αναζήτηση της κατάλληλης στρατηγικής για προϊόντα ή επιχειρησιακές  
            μονάδες..... 91  
**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**  
    **ΜΕΡΟΣ 3: Επιχειρησιακός προγραμματισμός** ..... 93  
        Πρόβλεψη των πωλήσεων ..... 93

Πρόβλεψη των δαπανών .....	93
Επιχειρησιακοί στόχοι .....	94
Συντονισμός των στόχων .....	94
Διαμόρφωση των επιχειρησιακών προγραμμάτων.....	97
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	
<b>ΚΑΤΑΚΕΡΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ</b> .....	101

### **Κεφάλαιο 3**

<b>Οργάνωση</b> .....	<b>105</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	105
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	107
Ένα οργανόγραμμα που έσωσε την General Motors .....	107
Η εξέλιξη της οργάνωσης .....	108
Ο σκοπός της οργάνωσης .....	108
Οργάνωση και οργανισμοί.....	109
<b>ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ</b> .....	110
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 1: Η οργανωτική διαδικασία</b> .....	111
Ο καταμερισμός της εργασίας .....	111
Το μέγεθος των εργασιακών ενοτήτων .....	111
Ο αριθμός εργαζομένων σε κάθε θέση εργασίας.....	115
Ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας .....	115
Σχέσεις μεταξύ θέσεων εργασίας .....	116
Ευθύνη και δικαιοδοσία .....	116
Δικαιοδοσία επί των ανθρώπων.....	118
Υπευθυνότητα.....	122
Ιεραρχική κλίμακα .....	122
Δίαυλοι επικοινωνίας.....	123
Η οργανωτική διαδικασία.....	123
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 2: Η δομή του οργανισμού</b> .....	127
Η κατάρτιση του οργανογράμματος .....	127
Η ερμηνεία της απεικόνισης.....	127
Διαμόρφωση της δομής.....	128
Σχέσεις μεταξύ τμημάτων.....	132
Οργάνωση τύπου «μήτρας» (matrix) .....	136
Συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη μορφή; .....	139

## **8 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**

Η χρησιμοποίηση επιτροπών .....	140
Σύγχρονες τάσεις .....	142
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	
«ΑΣΘΕΝΗΣ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	144

### **Κεφάλαιο 4**

<b>Διαχείριση και κινητοποίηση των ανθρώπων .....</b>	<b>147</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	147
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	149
Ανθρώπινες σχέσεις και κίνητρα.....	149
Τα πρωταρχικά χαρακτηριστικά των ανθρώπινων σχέσεων.....	151
<b>ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ .....</b>	<b>153</b>
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 1: Η μοναδικότητα του κάθε εργαζόμενου .....</b>	<b>154</b>
Συνεργασία ή αντίσταση; .....	155
Επηρεασμός του συστήματος συμπεριφοράς .....	157
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 2: Ατομικά κίνητρα .....</b>	<b>160</b>
Ατομικές ανάγκες και επιδιώξεις.....	160
Η ιεραρχία των αναγκών.....	160
Οι πέντε κατηγορίες αναγκών .....	162
Πώς να χρησιμοποιείτε την ιεραρχία των αναγκών .....	163
Οι ανάγκες για επίτευξη στόχων, για εξουσία και για σύναψη προσωπικών σχέσεων .....	164
Η θεωρία του Herzberg για την κινητοποίηση.....	165
Πώς αντιδρούν οι άνθρωποι όταν δεν εκπληρώνονται οι ανάγκες τους .....	166
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 3: Η επιρροή της δυναμικής των ομάδων .....</b>	<b>169</b>
Η «πανταχού παρουσία» των άτυπων ομάδων .....	169
Πρότυπα ή κανόνες των ομάδων.....	170
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	
<b>Η ΚΑΘΙΖΗΣΗ .....</b>	<b>171</b>

### **Κεφάλαιο 5**

<b>Καθοδήγηση ανθρώπων και ηγεσία.....</b>	<b>175</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	175
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	177
Ηγεσία: κινητήριος άξονας της διοίκησης .....	177

ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	179
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
ΜΕΡΟΣ 1: Η διαδικασία της καθοδήγησης .....	180
Ο ηγετικός ρόλος.....	180
Η περιοριστική θεώρηση.....	180
Η ευρεία θεώρηση .....	183
Το θέμα των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη.....	183
Η πραγματική πηγή της ηγεσίας: η εξουσία .....	185
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
ΜΕΡΟΣ 2: Διοίκηση και ηγεσία .....	187
Η έννοια της συνδυσασμένης μέριμνας για τους ανθρώπους και την εργασία.....	187
Η έννοια της προτεραιότητας στους ανθρώπους .....	190
Η έννοια της προσήλωσης στην εργασία .....	190
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
ΜΕΡΟΣ 3: Τα διάφορα συτυλ ηγεσίας.....	193
Ταξινόμηση των διάφορων τρόπων άσκησης της ηγεσίας .....	193
Η συνεχής ακολουθία των ηγετικών στάσεων.....	194
Επιλογή ηγετικής στάσης ανάλογα με την περίπτωση.....	195
Η θεωρία της «Πορείας-Στόχου» .....	199
Τα μοντέλα του Vroom (Vroom & Yetton, Vroom & Jago, Vroom).....	200
Σύγχρονες τάσεις .....	201
ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	
ΜΙΑ ΑΚΤΙΝΟΓΡΑΦΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΓΕΙΑΣ.....	204
<b>Κεφάλαιο 6</b>	
<b>Επικοινωνία .....</b>	<b>207</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	207
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	208
Η παρανόηση που κόστισε 285.000 Ευρώ .....	208
ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	211
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
ΜΕΡΟΣ 1: Η διαδικασία επικοινωνίας .....	212
Ο σκοπός της επικοινωνίας.....	212
Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	213
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
ΜΕΡΟΣ 2: Διαπροσωπική επικοινωνία .....	218
Παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία.....	218

## 10 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Διαστρέβλωση .....	219
Επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής και υπερβολικός όγκος πληροφοριών.....	219
Σχέσεις μεταξύ ανώτερου και υφιστάμενου.....	220
Αφηρημένες έννοιες και γενικεύσεις .....	221
Ακρόαση .....	221
Ακούσια και μη φραστική επικοινωνία.....	224
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
ΜΕΡΟΣ 3: Η επικοινωνία στους οργανισμούς .....	225
Δίκτυα επικοινωνίας .....	226
Επιλογή των μέσων επικοινωνίας .....	229
Η περιβόητη φημολογία .....	230
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	
ΓΙΑΤΙ ΔΕ ΜΟΥ ΤΟ ΛΕΣ;.....	233
<b>Κεφάλαιο 7</b>	
<b>Έλεγχος.....</b>	<b>237</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	237
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	239
Η εφαρμογή ενός προγράμματος ελέγχου .....	239
Η διαδικασία ελέγχου .....	241
<b>ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ.....</b>	<b>244</b>
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
ΜΕΡΟΣ 1: Οι στόχοι του ελέγχου .....	245
Γενικοί έλεγχοι.....	245
Κερδοφορία .....	246
Έλεγχος ποσοστιαίων δεικτών .....	247
Αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων (Return on investment).....	248
Μερίδιο αγοράς .....	251
Επιμέρους έλεγχοι.....	252
Κρίσιμα σημεία .....	253
Η υπερβολική άσκηση του ελέγχου.....	255
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
ΜΕΡΟΣ 2: Τεχνικές ελέγχου .....	257
Προϋπολογισμοί .....	257
Εκθέσεις απόκλισης .....	257
Συγκριτική απεικόνιση.....	258

Μέθοδοι γραφικών παραστάσεων .....	258
Στατιστικοί έλεγχοι.....	263
Διαγράμματα ποιοτικού ελέγχου .....	265
Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών.....	267
Δείκτες ρευστότητας (Liquidity Ratios).....	267
Δείκτες οικονομικής μόχλευσης και κάλυψης (Leverage and Coverage ratios) ..	268
Δείκτες κερδοφορίας (Profitability ratios).....	269
Δείκτες δραστηριότητας ή αποτελεσματικότητας λειτουργίας (Activity or operating efficiency ratios) .....	270
Έλεγχοι σε πραγματικό χρόνο (On line controls) .....	272
Η ανθρώπινη διάσταση του ελέγχου .....	272
Σύγχρονες τάσεις .....	274
Balanced Scorecard.....	275
1. Οικονομική προσέγγιση.....	276
2. Πελατοκεντρική προσέγγιση .....	277
3. Επιχειρηματική / εσωτερική προσέγγιση .....	277
4. Προσέγγιση με κατεύθυνση στην καινοτομία και την εκμάθηση .....	277
ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	
ΑΣ ΜΗΝ ΞΕΧΝΑΜΕ ΤΟ ΚΕΡΔΟΣ.....	279
<b>Κεφάλαιο 8</b>	
<b>Εξασφάλιση της απαραίτητης πληροφόρησης .....</b>	<b>285</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	285
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	287
Το κόστος της άγνοιας των πηγών πληροφόρησης.....	287
Ανεκμετάλλετες πηγές πληροφόρησης.....	287
Ενέργειες για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων.....	289
ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ .....	290
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
ΜΕΡΟΣ 1: Πηγές πληροφόρησης.....	291
Χρησιμοποίηση των πληροφοριών.....	291
Πληροφορίες για τις τρέχουσες δραστηριότητες .....	292
Πληροφορίες για αποθήκευση και μεταγενέστερη χρήση για επίλυση προβλημάτων .....	292
Πώς συλλέγονται και διαβιβάζονται οι πληροφορίες .....	294
Εσωτερικές πηγές πληροφόρησης.....	294
Οι κυριότερες πηγές πληροφόρησης .....	295

## 12 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Εξωτερικές πηγές πληροφόρησης .....	297
Περιοριστικοί παράγοντες .....	298
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 2: Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information Systems – MIS) .....</b>	<b>301</b>
Τα στοιχεία του συστήματος.....	301
Συστήματα των διάφορων τμημάτων .....	302
Τυπική ομαδοποίηση των αναφορών των ΠΣΔ.....	303
Αναφορές που εισάγονται στο ΠΣΔ.....	304
Παράγοντες που επηρεάζουν το σχεδιασμό του συστήματος.....	306
Η σχέση των ΠΣΔ με άλλα πληροφοριακά συστήματα.....	307
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	
<b>Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ «ΑΡΤΙΑΣ» ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ .....</b>	<b>310</b>
<b>Κεφάλαιο 9</b>	
<b>Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων .....</b>	<b>315</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	315
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	317
Τρία διαφορετικά στυλ λήψης αποφάσεων σε ανώτατο διευθυντικό επίπεδο.....	317
1. Η διαισθητική προσέγγιση.....	317
2. Η τεκμηριωμένη προσέγγιση .....	318
3. Προσέγγιση με συνδυασμένη χρήση διαίσθησης και τεκμηρίωσης.....	319
Τα χαρακτηριστικά των τριών διαφορετικών προσεγγίσεων .....	321
Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων.....	321
<b>ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ .....</b>	<b>324</b>
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 1: Αναζήτηση και επίλυση προβλημάτων .....</b>	<b>325</b>
Τα προβλήματα μπορεί να αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες.....	325
Κατάταξη των προβλημάτων.....	326
Ορισμός των προβλημάτων .....	326
Αναζήτηση των αιτίων.....	327
Αναζήτηση λύσεων.....	328
Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων .....	330
Κάνοντας επιλογές .....	332
Εφαρμογή.....	332
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 2: Τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων .....</b>	<b>333</b>



Εκτίμηση και ελαχιστοποίηση των κινδύνων .....	333
Πίνακας προσδοκώμενης έκβασης.....	333
Δένδρα αποφάσεων.....	337
Δένδρο αποφάσεων για ετήσια περίοδο .....	337
Δένδρο αποφάσεων για διετή περίοδο.....	339
Τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας.....	340
Τεχνικές κατασκευής μοντέλων .....	340
Τεχνικές επιλογής.....	342
Ειδικοί τύποι.....	343
Ανάλυση περιθωρίου ή νεκρού σημείου (Margin analysis – Breakeven point) .....	343
Συμφέρουσα ποσότητα παραγγελίας (Economic Order Quantity) .....	345
Στάση απέναντι στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.....	350
Η στάση απέναντι στον κίνδυνο .....	352
Ο ρόλος της διαίσθησης και των συναισθημάτων.....	352
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	
<b>ΑΝΑΖΗΤΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....</b>	<b>355</b>
<b>Κεφάλαιο 10</b>	
<b>Αξιοποίηση του χρόνου και οργάνωση συσκέψεων.....</b>	<b>361</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	361
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	363
Η εξαντλητική ρουτίνα του διευθυντικού στελέχους.....	363
Όταν ο χρόνος εξουσιάζει τους ανθρώπους.....	363
Πώς τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη διαχειρίζονται αποτελεσματικά το χρόνο τους.....	364
Χρόνος – ο αδυσώπητος κριτής .....	365
<b>ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ .....</b>	<b>366</b>
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 1: Διαχείριση του χρόνου .....</b>	<b>367</b>
Πώς καταναλώνεται ο χρόνος σε έναν οργανισμό.....	367
Διαχείριση του προσωπικού χρόνου .....	367
Μέθοδοι μέτρησης του χρόνου .....	368
Προγραμματισμός για τον έλεγχο του προσωπικού χρόνου .....	370
Χρόνος και μεταβίβαση δικαιοδοσίας .....	374
Η ενασχόληση με ό,τι προσφέρει πραγματικά αξία.....	377

## 14 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Τεχνικές εξοικονόμησης χρόνου.....	379
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 2: Κατανοώντας τα διαφορετικά είδη συσκέψεων.....</b>	<b>382</b>
Συσκέψεις ανταλλαγής πληροφοριών.....	383
Συσκέψεις για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων .....	384
Συσκέψεις χωρίς συγκεκριμένη ημερήσια διάταξη .....	388
Συσκέψεις ελεύθερης έκφρασης ιδεών (brainstorming) .....	388
Επιτροπές .....	390
Επίσημες συνεδρίες .....	391
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 3: Αποτελεσματική διεξαγωγή συσκέψεων.....</b>	<b>394</b>
Κατάλληλη προετοιμασία .....	394
Διαπροσωπικές δεξιότητες.....	397
Συνεδριάσεις μικρότερων ομάδων .....	400
Αντιμετώπιση των προβληματικών μελών.....	400
Τεχνική ερωτήσεων.....	401
Πώς να επωφεληθείτε περισσότερο από τις συσκέψεις στις οποίες συμμετέχετε.....	402
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	
<b>ΔΙΑΤΡΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>404</b>
<b>Κεφάλαιο 11</b>	
<b>Επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού .....</b>	<b>409</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	409
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	411
Αποδοτικό ή μη αποδοτικό προσωπικό;.....	411
Μια μελέτη αντιθέσεων.....	411
Τρεις παράγοντες καθορίζουν την επιτυχία του προσωπικού. ....	412
<b>ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ .....</b>	<b>414</b>
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 1: Η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων .....</b>	<b>415</b>
Ο ακριβής προσδιορισμός των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας .....	415
Η αναζήτηση κατάλληλων υποψηφίων.....	417
Αναζήτηση κρίσιμων πληροφοριών για τους υποψήφιους.....	418
Η επιλογή του καταλληλότερου υποψήφιου.....	422
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 2: Ανάπτυξη αποδοτικού προσωπικού .....</b>	<b>424</b>

Στόχοι και περιεχόμενο της εκπαίδευσης.....	424
Οι φάσεις και οι κατηγορίες της εκπαίδευσης .....	425
Αρχική εκπαίδευση.....	427
Επιμόρφωση.....	427
Εκπαίδευση για επόπτες και προϊστάμενους.....	428
Ανάπτυξη διευθυντικού προσωπικού.....	428
Εκπαιδευτικές μέθοδοι .....	428
Εφαρμοσμένη διδασκαλία και ανάλυση εργασίας.....	429
Συμβουλευτική επίβλεψη (Coaching) .....	431
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 3: Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων με εποικοδομητικό</b>	
<b>τρόπο .....</b>	<b>434</b>
Ο σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων .....	434
Υιοθετώντας την κατάλληλη προσέγγιση απέναντι στις αξιολογήσεις .....	435
Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων .....	439
Η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης.....	440
Η συνέντευξη σχολιασμού της αξιολόγησης .....	440
Σύγχρονες τάσεις.....	442
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	
<b>ΚΑΛΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ, ΟΧΙ ΟΜΩΣ ΑΡΚΕΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ .....</b>	<b>444</b>
<b>Κεφάλαιο 12</b>	
<b>Ανάληψη πρωτοβουλιών .....</b>	<b>449</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	449
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	451
Αναπτύσσοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών των διευθυντικών στελεχών	
και των υφισταμένων τους .....	451
<b>ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ .....</b>	<b>454</b>
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 1: Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάληψη πρωτοβουλίας των</b>	
<b>διευθυντικών στελεχών .....</b>	<b>455</b>
Η επίσημη οργανωτική δομή .....	455
Πίεση από τις άτυπες ομάδες για διατήρηση της ενότητάς τους .....	455
Εξισορρόπηση της στάσης των διευθυντικών στελεχών .....	458
Προδιάθεση για συμμόρφωση προς τα καθιερωμένα.....	459
Στάση απέναντι στον κίνδυνο .....	459
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	

ΜΕΡΟΣ 2: Παράγοντες που ενθαρρύνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών	
από τους υφισταμένους σας .....	461
Αλλάζοντας σταδιακά τον οργανισμό .....	461
Σεβασμός της ύπαρξης πιέσεων από τις άτυπες ομάδες .....	462
Εξισορρόπηση πρωτοβουλίας και σεβασμού .....	463
Οι ευκαιρίες ανάληψης πρωτοβουλιών πρέπει να προσφέρονται επιλεκτικά .....	464
Προβλήματα που αφορούν τα άτομα που επιζητούν τον κίνδυνο .....	465
Οι ευκαιρίες που προσφέρονται για επίδειξη πρωτοβουλίας πρέπει να είναι πραγματικές.....	466
ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	
ΟΙ ΑΠΡΟΘΥΜΟΙ ΕΠΟΠΤΕΣ .....	468

### Κεφάλαιο 13

<b>Αντιμετώπιση της αλλαγής και του στρες</b> .....	<b>473</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου .....	473
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	475
Αντιμετωπίζοντας έναν κόσμο που αλλάζει.....	475
Αλλάζουν οι άνθρωποι;.....	475
Οι συνέπειες του άγχους .....	476
Η βασική διαφορά μεταξύ δύο ανώτερων διευθυντικών στελεχών με αίσθημα ευθύνης.....	477
ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	479
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
ΜΕΡΟΣ 1: Αντιμετώπιση των αλλαγών .....	480
Προσαρμογή στις αλλαγές .....	480
Ευκαιρίες και απειλές.....	480
Σε ποιους τομείς συμβαίνουν οι εξωτερικές αλλαγές .....	481
Σε ποιους τομείς συμβαίνουν οι εσωτερικές αλλαγές.....	482
Πώς επηρεάζουν οι αλλαγές την εργασία.....	483
Η προσαρμογή στις αλλαγές είναι δύσκολη.....	484
Αποτελεσματική αντιμετώπιση της αλλαγής .....	487
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
ΜΕΡΟΣ 2: Άγχος.....	490
Συμπτώματα του άγχους .....	490
Οι πηγές του άγχους.....	490
Πιέσεις έξω από τον εργασιακό χώρο .....	491
Επαγγελματικό άγχος.....	491

Τα άτομα που επιζητούν την πίεση.....	492
Πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στο άγχος.....	493
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 3: Αυτοπεποίθηση.....</b>	<b>496</b>
Στρατηγικές διαχείρισης του άγχους.....	496
Επανεκτιμήστε το σύστημα αξιών σας.....	497
Αποκαταστήστε την υγεία και την καλή φυσική σας κατάσταση.....	498
Στρατηγικές που βοηθούν τους εργαζόμενους να καταπολεμήσουν το άγχος τους.....	499
Απομάκρυνση από την πηγή του άγχους.....	499
Περιορισμός του στρες.....	500
Συμβουλευτική υποστήριξη.....	502
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	
<b>ΜΕΤΑΞΥ ΣΦΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΚΜΟΝΟΣ.....</b>	<b>503</b>
<b>Κεφάλαιο 14</b>	
<b>Προγραμματισμός σταδιοδρομίας.....</b>	<b>507</b>
Βασικές έννοιες αυτού του κεφαλαίου.....	507
Οι βασικές έννοιες στην πράξη.....	509
Προγραμματισμός και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας.....	509
Προγραμματισμός σταδιοδρομίας χωρίς συγκεκριμένο στόχο.....	509
Προγραμματισμός σταδιοδρομίας με συγκεκριμένο σκοπό.....	510
Στρατηγικές για επιτυχία στη σταδιοδρομία.....	511
<b>ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ.....</b>	<b>512</b>
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 1: Στρατηγική για τη χάραξη της πορείας της σταδιοδρομίας.....</b>	<b>513</b>
Ανάλυση της κουλτούρας του οργανισμού.....	514
Χαρτογράφηση της πορείας της σταδιοδρομίας.....	515
Χάραξη σταδιοδρομίας σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση.....	516
Οι στόχοι της σταδιοδρομίας.....	518
Προαιρετικές θέσεις και καθήκοντα.....	522
Αξιολόγηση κινήτρων.....	524
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 2: Προγραμματισμός ατομικής ανάπτυξης.....</b>	<b>528</b>
Απογραφή ατομικών ικανοτήτων.....	528
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b>	
<b>ΜΕΡΟΣ 3: Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας.....</b>	<b>539</b>

## **18 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**

Η σταδιοδρομία των υφισταμένων σας .....	539
Η δική σας σταδιοδρομία.....	541
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	
<b>ΕΤΟΙΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΥΡΙΟ, ΟΧΙ ΟΜΩΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΗΜΕΡΑ.....</b>	<b>545</b>

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

<b>Η σύγχρονη διοίκησησε 207 ερωτήσεις .....</b>	<b>551</b>
<b>ΤΡΟΠΟΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ .....</b>	<b>551</b>
<b>Βιβλιογραφία ελληνικής έκδοσης .....</b>	<b>663</b>
<b>Ευρετήριο .....</b>	<b>665</b>

## Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1: Σκοπός της διοίκησης .....	50
Σχήμα 2: Λειτουργίες της διαδικασίας διοίκησης .....	53
Σχήμα 3: Οι ρόλοι των ανώτερων διευθυντικών στελεχών .....	58
Σχήμα 4: Υπόδειγμα ολοκληρωμένης διαδικασίας σχεδιασμού-προγραμματισμού ..	76
Σχήμα 5: Αρμοδιότητα σε σχέση με τον χρονικό ορίζοντα του σχεδιασμού σε τρία διοικητικά επίπεδα.....	80
Σχήμα 6: Φύλλο εργασίας προγραμματισμού στόχων και ελέγχων προόδου.....	82
Σχήμα 7: Η ανάλυση SWOT .....	86
Σχήμα 8: Παράδειγμα κύριων στρατηγικών στόχων για μια εταιρεία που έχει επιλέξει αναπτυξιακή στρατηγική. ....	89
Σχήμα 9: Το Boston Matrix .....	92
Σχήμα 10: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στόχων για συγκεκριμένη 12μηνη περίοδο .....	95
Σχήμα 11: Παράδειγμα διαγράμματος Gantt.....	96
Σχήμα 12: Διαγράμματα PERT-CPM .....	99
Σχήμα 13: Εξέλιξη των σχέσεων εξουσίας καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται.....	126
Σχήμα 14: Διαμόρφωση της δομής μιας μεταποιητικής επιχείρησης κατά λειτουργία .....	129
Σχήμα 15: Οργανωτική δομή κατά προϊόν .....	130
Σχήμα 16: Οργανωτική δομή κατά γεωγραφικό τομέα.....	131
Σχήμα 17: Οργανωτική δομή κατά πελάτη .....	132
Σχήμα 18: Παράδειγμα βασικής οργάνωσης των παραγωγικών μονάδων σε μια ασφαλιστική εταιρεία .....	133
Σχήμα 19: Ένταξη των επιτελικών μονάδων στο οργανόγραμμα.....	134
Σχήμα 20: Οργάνωση τύπου «μήτρας» (matrix).....	137
Σχήμα 21: Το μοντέλο των Stopford & Wells.....	138
Σχήμα 22: Συνεχής κλίμακα στάσεων από αρνητικές έως θετικές. ....	155
Σχήμα 23: Σύστημα συμπεριφοράς ενός ατόμου. ....	156
Σχήμα 24: Ιεραρχία αναγκών κατά τον Maslow .....	162
Σχήμα 25: Αντικρουόμενες προσδοκίες οι οποίες σχετίζονται με το ρόλο των διευθυντικών στελεχών.....	182
Σχήμα 26: Διοικητικό πλέγμα.....	189
Σχήμα 27: Το διευθυντικό στέλεχος ως αρωγός.....	192

Σχήμα 28: Η συνεχής ακολουθία των ηγετικών στάσεων.....	195
Σχήμα 29: Σύστημα επικοινωνίας .....	214
Σχήμα 30: Τα βασικά είδη δικτύων επικοινωνίας.....	227
Σχήμα 31: Η σχέση της διαδικασίας ελέγχου με τη διαδικασία σχεδιασμού .....	242
Σχήμα 32: Σύστημα υπολογισμού της απόδοσης επενδυμένων κεφαλαίων (ROI) με βάση το ενεργητικό .....	250
Σχήμα 33: Γραμμή ισορροπίας – διάγραμμα 1 .....	260
Σχήμα 34: Γραμμή ισορροπίας – διάγραμμα 2.....	261
Σχήμα 35: Διάγραμμα κινητού ετήσιου συνόλου .....	262
Σχήμα 36: Διάγραμμα ποιοτικού ελέγχου .....	266
Σχήμα 37: Στοιχεία ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης .....	300
Σχήμα 38: Σχέση μεταξύ της επίλυσης προβλημάτων και της λήψης αποφάσεων .....	320
Σχήμα 39: Παράδειγμα πίνακα προσδοκώμενης έκβασης .....	334
Σχήμα 40: Δένδρο αποφάσεων για ετησία περίοδο .....	336
Σχήμα 41: Δένδρο αποφάσεων για διετή περίοδο .....	338
Σχήμα 42: Διαδικασία κατασκευής υποδείγματος.....	341
Σχήμα 43: Διάγραμμα νεκρού σημείου (διάγραμμα κερδών-όγκου-κόστους) .....	344
Σχήμα 44: Πώς η μεταβολή του ύψους του σταθερού κόστους επηρεάζει το νεκρό σημείο και τα κέρδη.....	346
Σχήμα 45: Παράγοντες που καθορίζουν την ποσότητα της οικονομικότερης παραγωγής .....	348
Σχήμα 46: Πώς η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων μεταβάλλεται ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης. ....	351
Σχήμα 47: Φύλλο ανάλυσης προσωπικού χρόνου .....	369
Σχήμα 48: Χρονοδιάγραμμα καθημερινών / δημιουργικών εργασιών .....	372
Σχήμα 49: Χρονοδιάγραμμα εσωτερικών / εξωτερικών εργασιών.....	373
Σχήμα 50: Ζώνες εκχώρησης αρμοδιοτήτων .....	375
Σχήμα 51: Προγραμματισμός συσκέψεων.....	396
Σχήμα 52: Πίνακας ελέγχου ενεργειών για προετοιμασία σύσκεψης.....	398
Σχήμα 53: Παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας.....	416
Σχήμα 54: Παράδειγμα οδηγού αξιολόγησης αποτελεσμάτων συνέντευξης για πρόσληψη προσωπικού.....	420
Σχήμα 55: Πίνακας για τον «προσανατολισμό» νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού .....	426
Σχήμα 56: Φύλλο ανάλυσης εργασίας και επισήμανσης κρίσιμων σημείων .....	431
Σχήμα 57: Φύλλο εργασίας για απογραφή δεξιοτήτων.....	432
Σχήμα 58: Έντυπο αξιολόγησης της επίδοσης εργαζομένου .....	436



Σχήμα 59 : Παράδειγμα Κλίμακας Αξιολόγησης με επίκεντρο τις συμπεριφορές – BARS .....	438
Σχήμα 60: Επιρροή της πίεσης της ομάδας .....	457
Σχήμα 61: Φύλλο ανασκόπησης του αντίκτυπου των αλλαγών.....	485
Σχήμα 62: Πορεία σταδιοδρομίας σε συγκεκριμένη εταιρεία.....	517
Σχήμα 63: Στόχοι για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας .....	519
Σχήμα 64: Λεπτομερής ανάλυση της πορείας της σταδιοδρομίας .....	521
Σχήμα 65: Επέκταση και συμπλήρωση των διαγραμμάτων πορείας σταδιοδρομίας .....	521
Σχήμα 66: Παράδειγμα επισήμανσης προαιρετικών θέσεων και καθηκόντων στο διάγραμμα πορείας της σταδιοδρομίας .....	523
Σχήμα 67: Παράδειγμα ανάλυσης πεδίου δυνάμεων.....	525
Σχήμα 68: Απογραφή ατομικών ικανοτήτων .....	529
Σχήμα 69: Παράδειγμα προγράμματος ατομικής ανάπτυξης .....	536