



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ,
Τουριστική Νομοθεσία και
Οργάνωση Εργοδοτικών
και Συλλογικών Φορέων**

ΤΟΜΟΣ Α

Μ. ΚΟΥΤΟΥΖΗΣ

Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ

Copyright © 1999
Για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
Οδός Παπαφλέσσα & Υψηλάντη, 26222 Πάτρα
Τηλ: (061) 314094, 314206, Φαξ: (061) 317244
Eapjk@pat.forthnet.gr

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ
του Τόμου
Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος για την επιστημονική επιμέλεια του υλικού
Πάρις Τσάρατας

Επιστημονικός Επιμελητής
Ευδοκία Μανώλογλου

Συγγραφή
Μανώλης Κουτούζης

Κριτική Ανάγνωση
Άγγελος Παντουβάκης
Γιώργος Μποχώρης

Επιμέλεια στη Μέθοδο της Εκπαίδευσης από Απόσταση
Μόιρα Χιλλ

Γλωσσική Επιμέλεια
Ευαγγελία Λουτριανάκη

Φιλολογικός Έλεγχος
Ζωή Κατσιαμπούρα

Καλλιτεχνική Επιμέλεια
Νίκος Λεοντόπουλος

Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση
Ζαμπία Καζάνα

Συντονισμός ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού
και γενική επιμέλεια των εκδόσεων

ΟΜΑΔΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΑΠ / 1997-1999

ISBN: 960-538-042-0

*Σύμφωνα με το Ν. 2121/1993
απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική
αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του
με οποιοδήποτε μέσο, χωρίς την άδεια του εκδότη.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Διοίκηση ενός οργανισμού	11
Σκοπός	11
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	11
Έννοιες-Κλειδιά	11
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	12
Ενότητα 1.1	
Οργανισμός – Η διοίκηση και η διαδικασία της	13
1.1.1 Τι είναι «οργανισμός;».....	13
1.1.2 Ορισμός της έννοιας «διοίκηση / διαχείριση (μάνατζμεντ)».....	14
1.1.3 Η σημασία της διοίκησης για την επιτυχία ενός οργανισμού.....	15
1.1.4 Λειτουργίες της διοίκησης.....	16
Ενότητα 1.2	
Η εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης για τη διοίκηση – Βασικές θεωρίες της διοίκησης	19
1.2.1 Η κλασική σχολή – Η προσέγγιση της επιστημονικής διοίκησης.....	19
1.2.2 Η προσέγγιση της συμπεριφοράς – Ανθρώπινων σχέσεων.....	24
1.2.3 Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης – Επιχειρησιακή έρευνα.....	25
1.2.4 Η συστημική προσέγγιση – Θεωρία των συστημάτων.....	26
1.2.5 Σύγχρονες απόψεις σχετικά με τη διοίκηση.....	27
Ενότητα 1.3	
Δεξιότητες και ρόλοι του μάνατζερ	30
Σύνοψη	33

Παράρτημα: Απάντηση σε Άσκηση Αυταξιολόγησης –	
Απαντήσεις σε Δραστηριότητες	34
Βιβλιογραφία	37
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο προγραμματισμός / σχεδιασμός σε έναν οργανισμό 41

Σκοπός	41
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	41
Έννοιες-Κλειδιά	41
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	41

Ενότητα 2.1

Ο προγραμματισμός και η σημασία του	43
2.1.1 Ορισμός	43
2.1.2 Η σημασία και ο ρόλος του προγραμματισμού	44

Ενότητα 2.2

Διαδικασία και τύποι προγραμματισμού	46
2.2.1 Τύποι και επίπεδα προγραμματισμού	46
2.2.2 Η διαδικασία του προγραμματισμού	49
2.2.3 Περιορισμοί στη διαδικασία του προγραμματισμού	54
Σύνοψη	56

Παράρτημα: Απαντήσεις σε Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης –	
Απαντήσεις σε Δραστηριότητες	57
Βιβλιογραφία	59
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η οργάνωση 61

Σκοπός	61
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	61
Έννοιες-Κλειδιά	61
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	62

	Ενότητα 3.1
Η διαδικασία της οργάνωσης	64
	Ενότητα 3.2
Εξειδίκευση και τμηματοποίηση	67
3.2.1 Ο καθορισμός των συγκεκριμένων εργασιών – Εξειδίκευση (Division of Labor).....	67
3.2.2 Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων – Τμηματοποίηση του οργανισμού.....	70
3.2.3 Το εύρος της Διοίκησης / The span of management.....	77
	Ενότητα 3.3
Δικαιοδοσία, Ευθύνη, Υπευθυνότητα, Εκχώρηση δικαιοδοσίας	81
	Ενότητα 3.4
Οργανογράμματα	84
Σύνοψη	87
Παράρτημα: Απαντήσεις σε Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης – Απαντήσεις σε Δραστηριότητες	88
Βιβλιογραφία	92
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού	95
Σκοπός	95
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	95
Έννοιες-Κλειδιά	95
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	96
	Ενότητα 4.1
Η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	98
	Ενότητα 4.2
Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού	100
4.2.1 Η εξασφάλιση του απαραίτητου αριθμού εργαζομένων	100
4.2.2 Η ομαλή εξέλιξη και διαδοχή στον οργανισμό.....	105
	Ενότητα 4.3
Η προσέλκυση νέων εργαζομένων	110

	Ενότητα 4.4
Η επιλογή.....	112
	Ενότητα 4.5
Η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	117
	Ενότητα 4.6
Η αξιολόγηση του προσωπικού.....	121
	Ενότητα 4.7
Η αμοιβή.....	124
Σύνοψη.....	127
Παράρτημα: Απαντήσεις σε Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης –	
Απαντήσεις σε Δραστηριότητες.....	129
Βιβλιογραφία.....	135
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη.....	136

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ηγεσία / Καθοδήγηση	137
Σκοπός.....	137
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	137
Έννοιες-Κλειδιά.....	137
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	138
	Ενότητα 5.1
Ηγέτης και καθοδήγηση – Ηγεσία και μάνατζμεντ.....	140
	Ενότητα 5.2
Ο αποτελεσματικός ηγέτης.....	142
5.2.1 Η γενετική θεωρία.....	142
5.2.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.....	143
5.2.3 Οι προσεγγίσεις της συμπεριφοράς.....	143
5.2.4 Προσεγγίσεις εξάρτησης.....	148
	Ενότητα 5.3
Ο ηγέτης και το χάρισμα.....	157

	Ενότητα 5.4
Μια τελική εκτίμηση	160
Σύνοψη	162
Παράρτημα: Απαντήσεις σε Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης	
Απαντήσεις σε Δραστηριότητες	163
Βιβλιογραφία	166
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	167

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η υποκίνηση 169

Σκοπός	169
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	169
Έννοιες-Κλειδιά	169
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	170

Ενότητα 6.1

Υποκίνηση: ορισμός και παραδοσιακή πρακτική	172
--	-----

Ενότητα 6.2

Οι θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών	175
6.2.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow	175
6.2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzerg	178
6.2.3 Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland	181

Ενότητα 6.3

Άλλες θεωρίες για την υποκίνηση	184
6.3.1 Η θεωρία των προσδοκιών	184
6.3.2 Η συνέχεια – δικαιοσύνη και η θεωρία της ισοτιμίας	185

Ενότητα 6.4

Η υποκίνηση σε έναν οργανισμό: τελικές επισημάνσεις	189
Σύνοψη	191
Παράρτημα: Απαντήσεις σε Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης –	
Απαντήσεις σε Δραστηριότητες	192
Βιβλιογραφία	198
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	199

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων	201
Σκοπός	201
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	201
Έννοιες-Κλειδιά	201
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	202
	Ενότητα 7.1
Η επιχειρησιακή απόφαση	203
7.1.1 Η έννοια της επιχειρησιακής απόφασης	203
7.1.2 Κατηγορίες επιχειρησιακών αποφάσεων	203
	Ενότητα 7.2
Επίπεδα λήψης αποφάσεων	205
	Ενότητα 7.3
Ανθρώπινες προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων	207
	Ενότητα 7.4
Η διαδικασία λήψης αποφάσεων	209
	Ενότητα 7.5
Προϋποθέσεις, συνθήκες και περιορισμοί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	213
7.5.1 Προϋποθέσεις λήψης αποφάσεων	213
7.5.2 Συνθήκες λήψης αποφάσεων	213
7.5.3 Άλλοι περιορισμοί και εμπόδια στη διαδικασία	216
	Ενότητα 7.6
Ποσοτικές και ποιοτικές μέθοδοι λήψης αποφάσεων	217
7.6.1 Επιστημονική μέθοδος - Επιχειρησιακή έρευνα	217
7.6.2 Προσομοίωση και μοντέλα	218
7.6.3 Οργανόγραμμα λήψης αποφάσεων	218
Σύνοψη	221
Παράρτημα: Απάντηση σε Άσκηση Αυτοαξιολόγησης	
Απαντήσεις σε Δραστηριότητες	222
Βιβλιογραφία	225

Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	226
-----------------------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό **227**

Σκοπός	227
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	227
Έννοιες-Κλειδιά	228
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	228

Ενότητα 8.1

Τι είναι «επικοινωνία»	230
------------------------------	-----

Ενότητα 8.2

Η διαπροσωπική επικοινωνία.....	231
8.2.1 Τα στοιχεία της επικοινωνίας.....	231
8.2.2 Επιτυχημένη και αποτυχημένη επικοινωνία	233
8.2.3 Εμπόδια στη διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας.....	234
8.2.4 Αντιμετώπιση των προβλημάτων στη διαπροσωπική επικοινωνία.....	236

Ενότητα 8.3

Η επικοινωνία στα πλαίσια του οργανισμού.....	240
8.3.1 Γραπτή και προφορική επικοινωνία.....	240
8.3.2 Επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία.....	241
Σύνοψη	250
Παράρτημα: Απαντήσεις σε Ασκήσεις Αυτοαξιολόγησης –	
Απαντήσεις σε Δραστηριότητες	251
Βιβλιογραφία	255
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη	256

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Η διαδικασία του ελέγχου **257**

Σκοπός	257
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	257
Έννοιες-Κλειδιά	257
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	258

	Ενότητα 9.1
Ο έλεγχος ως λειτουργία της διοίκησης.....	259
9.1.1 Έλεγχος και προγραμματισμός	259
9.1.2 Η διαδικασία του ελέγχου	262
	Ενότητα 9.2
Τύποι ελέγχου.....	269
	Ενότητα 9.3
Διαμορφώνοντας μία αποτελεσματική πολιτική ελέγχου	272
9.3.1 Χαρακτηριστικά μίας αποτελεσματικής διαδικασίας ελέγχου	272
9.3.2 Οι ανεπιθύμητες παρενέργειες της διαδικασίας ελέγχου	274
Σύνοψη	277
Παράρτημα: Απαντήσεις σε Δραστηριότητες	278
Βιβλιογραφία	282