

Περιεχόμενα

Πρόλογος	27
Ευχαριστίες	31

ΜΕΡΟΣ 1 Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Το μάντζμεντ και η δουλειά των μάντζερ	35
1-1 Εισαγωγή στο μάντζμεντ	37
1-2 Η διαδικασία του μάντζμεντ (Τι κάνουν οι μάντζερ;)	40
1-2α Σχεδιασμός και λήψη αποφάσεων: Καθορισμός της πορείας δράσης	41
1-2β Οργάνωση: Συντονισμός δραστηριοτήτων και πόρων	42
1-2γ Ηγεσία: Παροχή κινήτρων και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	42
1-2δ Έλεγχος: Παρακολούθηση και αξιολόγηση δραστηριοτήτων	43
1-3 Τα είδη των μάντζερ	43
1-3α Το μάντζμεντ σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού <i>Μάντζερ ανώτατου επιπέδου, 43 • Μάντζερ μεσαίου επιπέδου, 44 • Μάντζερ πρώτης γραμμής, 45</i>	43
1-3β Το μάντζμεντ σε διάφορους τομείς του οργανισμού <i>Μάντζερ μάρκετινγκ, 45 • Οικονομικοί μάντζερ, 45 • Μάντζερ λειτουργιών, 46 • Μάντζερ ανθρώπινου δυναμικού, 46 • Διοικητικοί μάντζερ, 46 • Άλλα είδη μάντζερ, 46</i>	45
Τάσεις στην τεχνολογία: Δείξε μου την απόδοση της επένδυσης (ROI)	47
1-4 Οι βασικοί ρόλοι και οι δεξιότητες των μάντζερ	47
1-4α Οι ρόλοι των μάντζερ <i>Διαπροσωπικοί ρόλοι, 48 • Πληροφοριακοί ρόλοι, 48 • Ρόλοι υπεύθυνου λήψης αποφάσεων, 49</i>	48
1-4β Δεξιότητες των μάντζερ <i>Τεχνικές δεξιότητες, 49</i>	49
Ένας κόσμος διαφορετικότητας: Δημόσιες σχέσεις και σεβασμός της διαφορετικότητας	50
<i>Διαπροσωπικές δεξιότητες, 51 • Αντιληπτικές δεξιότητες, 52 • Διαγνωστικές δεξιότητες, 52 • Δεξιότητες επικοινωνίας, 52 • Δεξιότητες λήψης αποφάσεων, 52 • Δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου, 53</i>	
1-5 Η φύση της εργασίας του μάντζερ	53
1-5α Η επιστήμη και η τέχνη του μάντζμεντ <i>Η επιστήμη του μάντζμεντ, 54 • Η τέχνη του μάντζμεντ, 54</i>	54
1-5β Πώς να γίνεις μάντζερ <i>Ο ρόλος της εκπαίδευσης, 55 • Ο ρόλος της εμπειρίας, 55</i>	54
1-5γ Το πεδίο εφαρμογής του μάντζμεντ <i>Το μάντζμεντ σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς, 56 • Το μάντζμεντ σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, 57</i>	56
1-6 Το νέο εργασιακό περιβάλλον	58
Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	60
Ερωτήσεις για συζήτηση	61
Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη διαχείριση του χρόνου	62
Ανάπτυξη αντιληπτικών δεξιοτήτων	63
Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	63
Εφαρμογές του μάντζμεντ: Πώς να κάνετε λάθη και να επηρεάζετε τους ανθρώπους	65
Εσύ αποφασίζεις: Η στασιμότητα δεν αρέσει στον Reed Hastings	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Παραδοσιακές και σύγχρονες θεωρίες για τη διοίκηση	69
2-1 Ο ρόλος της θεωρίας και της ιστορίας στο μάντζμεντ	71

2-1α	Η σημασία της θεωρίας και της ιστορίας <i>Γιατί θεωρία; 71 • Γιατί ιστορία; 72</i>	71
2-1β	Πρόδρομοι της θεωρίας του μάνατζμεντ <i>Το μάνατζμεντ στην αρχαιότητα, 72 • Οι πρωτοπόροι του πρώιμου μάνατζμεντ, 73</i>	72
2-2	Η κλασική θεωρία του μάνατζμεντ	74
2-2α	Το επιστημονικό μάνατζμεντ	74
2-2β	Το διοικητικό μάνατζμεντ	76
2-2γ	Η κλασική θεωρία του μάνατζμεντ σήμερα	76
2-3	Η συμπεριφορική θεωρία του μάνατζμεντ	77
2-3α	Το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων	78
2-3β	Η εμφάνιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς	79
2-3γ	Η συμπεριφορική θεωρία του μάνατζμεντ σήμερα	80
2-4	Η ποσοτική θεωρία του μάνατζμεντ	81
2-4α	Η διοικητική επιστήμη	81
	Τάσεις στην τεχνολογία: Η απόδοση επένδυσης έχει κοινωνική αξία που εξαργυρώνεται;	81
2-4β	Η διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών	83
2-4γ	Η ποσοτική θεωρία του μάνατζμεντ σήμερα	84
2-5	Ενοποίηση των θεωριών για τους μάνατζερ	84
2-5α	Η θεωρία των συστημάτων	84
2-5β	Η θεωρία του απρόβλεπτου	86
2-5γ	Το πλαίσιο ενοποίησης	87
2-6	Σύγχρονα ζητήματα και προκλήσεις του μάνατζμεντ	89
2-6α	Σύγχρονες εφαρμοσμένες θεωρίες	89
2-6β	Σύγχρονες προκλήσεις του μάνατζμεντ	90
	Δείχνοντας τον δρόμο: Η Kat Cole αλλάζει στολές	90
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	93
	Ερωτήσεις για συζήτηση	94
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη λήψη αποφάσεων	94
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων	95
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	96
	Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Η φωτεινότερη πλευρά της βιωσιμότητας	97
	Εσύ αποφασίζεις: Μερικά βασικά σημεία για να κατασκευάσετε ένα Steinway	100

ΜΕΡΟΣ 2 Κατανόηση του περιβάλλοντος του μάνατζμεντ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

	Η κατανόηση του περιβάλλοντος του οργανισμού	101
3-1	Το περιβάλλον του οργανισμού	103
3-2	Το εξωτερικό περιβάλλον	104
3-2α	Το γενικό περιβάλλον <i>Η οικονομική διάσταση, 106 • Η τεχνολογική διάσταση, 106 • Η κοινωνικοπολιτισμική διάσταση, 107 • Η πολιτική-νομική διάσταση, 107</i>	105
	Επιχειρηματικότητα στον πλανήτη Γη: Η βιωσιμότητα των συσκευασιών <i>Η διεθνής διάσταση, 109</i>	108
3-2β	Το περιβάλλον εργασίας <i>Ανταγωνιστές, 110</i>	110
	Πέρα από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις: Πώς να κάνετε αποτελεσματικό έναν σκοπό <i>Πελάτες, 112 • Προμηθευτές, 113 • Στρατηγικοί εταίροι, 113 • Ρυθμιστικές αρχές, 114</i>	111
3-3	Το εσωτερικό περιβάλλον	116
3-3α	Οι ιδιοκτήτες	116
3-3β	Τα διοικητικά συμβούλια	116
3-3γ	Οι υπάλληλοι	116
3-3δ	Το φυσικό περιβάλλον εργασίας	117

3-4	Η κουλτούρα του οργανισμού	118
3-4α	Η σημασία της κουλτούρας του οργανισμού	118
3-4β	Καθοριστικοί παράγοντες της κουλτούρας του οργανισμού	118
3-4γ	Το μάνατζμεντ της κουλτούρας του οργανισμού	119
3-5	Το πολυπολιτισμικό περιβάλλον	120
3-5α	Τάσεις στη διαφορετικότητα και την πολυπολιτισμικότητα	120
3-5β	Διαστάσεις της διαφορετικότητας και της πολυπολιτισμικότητας <i>Ηλικιακή κατανομή, 122 • Φύλο, 122 • Εθνικότητα, 123 • Άλλες διαστάσεις της διαφορετικότητας, 123</i> <i>• Πολυπολιτισμικές διαφορές, 124</i>	122
3-6	Σχέσεις οργανισμού-περιβάλλοντος	124
3-6α	Πώς τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα επηρεάζουν τους οργανισμούς <i>Περιβαλλοντική αλλαγή και πολυπλοκότητα, 124 • Ανταγωνιστικές δυνάμεις, 126 • Περιβαλλοντικές διαταραχές, 127</i>	124
3-6β	Πώς προσαρμόζονται οι οργανισμοί στο περιβάλλον τους <i>Μάνατζμεντ των πληροφοριών, 127 • Στρατηγική απάντηση, 128 • Συγχωνεύσεις, εξαγορές και συμμαχίες, 129 • Οργανωσιακός σχεδιασμός και ευελιξία, 129 • Άμεση επιρροή, 129</i>	127
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	130
	Ερωτήσεις για συζήτηση	131
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη διαχείριση του χρόνου	132
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων	133
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	133
	Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Προσπαθώντας να παραμείνετε στο παιχνίδι	134
	Εσύ αποφασίζεις: Πώς μπορούν οι μάνατζερ να περιμένουν το απροσδόκητο;	136
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4		
	Απόκριση στο ηθικό και κοινωνικό περιβάλλον	137
4-1	Η ατομική ηθική στους οργανισμούς	139
4-1α	Η ηθική του μάνατζμεντ <i>Πώς αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους του ένας οργανισμός, 140 • Πώς αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι τον οργανισμό, 142</i>	140
	Δείχνοντας τον δρόμο: Καλή εφαρμογή <i>Πώς αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και ο οργανισμός τους άλλους οικονομικούς παράγοντες, 143</i>	142
4-1β	Η ηθική στο πλαίσιο του οργανισμού	145
4-1γ	Το μάνατζμεντ της ηθικής συμπεριφοράς <i>Δημιουργία κωδίκων ηθικής, 146 • Εφαρμόζοντας την ηθική κρίση, 146 • Διατήρηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης, 148</i>	145
4-2	Αναδυόμενα ηθικά ζητήματα στους οργανισμούς	150
4-2α	Ηθική ηγεσία	150
4-2β	Ηθικά ζητήματα στην εταιρική διακυβέρνηση	150
4-2γ	Ηθικά ζητήματα στην τεχνολογία της πληροφορίας	151
4-3	Κοινωνική ευθύνη και οργανισμοί	152
4-3α	Οι τομείς της κοινωνικής ευθύνης <i>Ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού, 152 • Το φυσικό περιβάλλον, 153 • Γενική κοινωνική ευημερία, 154</i>	152
	Επιχειρηματικότητα στον πλανήτη Γη: Ανεβάζοντας τον πήχη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	155
4-3β	Επιχειρήματα υπέρ και κατά της κοινωνικής ευθύνης <i>Επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης, 156 • Επιχειρήματα κατά της κοινωνικής ευθύνης, 157</i>	156
4-3γ	Οργανωσιακές προσεγγίσεις στην κοινωνική ευθύνη <i>Παρεμποδιστική στάση, 158 • Αμυντική στάση, 158 • Ευνοϊκή στάση, 159 • Ενεργητική στάση, 159</i>	158
4-4	Το κράτος και η κοινωνική ευθύνη	161
4-4α	Πώς το κράτος επηρεάζει τους οργανισμούς <i>Άμεση ρύθμιση, 161 • Έμμεση ρύθμιση, 162</i>	161
4-4β	Πώς οι οργανισμοί επηρεάζουν το κράτος	162

	<i>Προσωπικές επαφές, 162 • Άσκηση πίεσης, 162 • Επιτροπές πολιτικής δράσης, 163 • Χάρες, 163</i>	
4-5	Η διαχείριση της κοινωνικής ευθύνης	164
4-5α	Επίσημες οργανωσιακές δράσεις <i>Νομική συμμόρφωση, 164 • Ηθική συμμόρφωση, 164 • Φιλανθρωπική προσφορά, 164</i>	164
4-5β	Άτυπες οργανωσιακές δράσεις <i>Οργανωσιακή ηγεσία και κουλτούρα, 165 • Καταγγελία των δυσλειτουργιών, 165</i>	165
4-5γ	Αξιολόγηση της κοινωνικής ευθύνης	166
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	167
	Ερωτήσεις για συζήτηση	168
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαγνωστικών δεξιοτήτων και δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων	168
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων	169
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	170
	Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Το να κάνεις το καλό είναι πάντα αυτό που φαίνεται;	170
	Εσύ αποφασίζεις: Αναταράξεις στον αέρα	172
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5		
	Πλοήγηση στο παγκόσμιο περιβάλλον	173
5-1	Η φύση των διεθνών επιχειρήσεων	175
5-1α	Η έννοια των διεθνών επιχειρήσεων	176
5-1β	Τάσεις στις διεθνείς επιχειρήσεις	177
5-1γ	Η διαχείριση της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης <i>Εισαγωγή και εξαγωγή, 178 • Αδειοδότηση, 179 • Στρατηγικές συμμαχίες, 179 • Άμεσες επενδύσεις, 180</i>	178
5-1δ	Ο ανταγωνισμός στην παγκόσμια αγορά	182
5-2	Η δομή της παγκόσμιας οικονομίας	183
5-2α	Ώριμες οικονομίες αγοράς και συστήματα	183
5-2β	Οικονομίες υψηλού δυναμικού/υψηλής ανάπτυξης	185
5-2γ	Άλλες οικονομίες	186
5-2δ	Ο ρόλος της GATT και του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου <i>Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου, 186 • Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, 187</i>	186
5-3	Προκλήσεις του περιβάλλοντος του διεθνούς μάνατζμεντ	187
5-3α	Το οικονομικό περιβάλλον <i>Οικονομικό σύστημα, 188 • Φυσικοί πόροι, 188 • Υποδομές, 189</i>	187
	Επιχειρηματικότητα στον πλανήτη Γη: Ψυχρή κλήση	189
5-3β	Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον <i>Κυβερνητική σταθερότητα, 191 • Κίνητρα για το διεθνές εμπόριο, 191 • Έλεγχοι στο διεθνές εμπόριο, 192 • Οικονομικές κοινότητες, 192</i>	191
5-3γ	Το πολιτισμικό περιβάλλον <i>Αξίες, σύμβολα, πεποιθήσεις και γλώσσα, 193 • Ατομικές συμπεριφορές σε όλους τους πολιτισμούς, 194</i>	193
	Ένας κόσμος διαφορετικότητας: Τι συμβαίνει στη διαφημιστική εταιρεία;	195
5-4	Ανταγωνισμός σε μια παγκόσμια οικονομία	198
5-4α	Παγκοσμιοποίηση και μέγεθος του οργανισμού <i>Πολυεθνικές εταιρείες, 198 • Οργανισμοί μεσαίου μεγέθους, 198 • Μικροί οργανισμοί, 199</i>	198
5-4β	Προκλήσεις του μάνατζμεντ σε μια παγκόσμια οικονομία <i>Ο σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων σε μια παγκόσμια οικονομία, 200 • Η οργάνωση σε μια παγκόσμια οικονομία, 200 • Η ηγεσία σε μια παγκόσμια οικονομία, 200 • Ο έλεγχος σε μια παγκόσμια οικονομία, 200</i>	200
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	201
	Ερωτήσεις για συζήτηση	201
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών τεχνικών δεξιοτήτων	202
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων	203
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	203
	Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Αγώνας δρόμου προς την αγορά	204
	Εσύ αποφασίζεις: Ανταγωνισμός με πάγκους	206

ΜΕΡΟΣ 3 Σχεδιασμός και λήψη αποφάσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Βασικά στοιχεία του σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων	207
6-1 Η λήψη αποφάσεων και η διαδικασία σχεδιασμού	209
6-2 Οργανωσιακοί στόχοι	211
6-2α Οι σκοποί των στόχων	211
6-2β Είδη στόχων	212
<i>Επίπεδο, 212 • Τομέας, 214 • Χρονικό πλαίσιο, 214</i>	
6-2γ Ευθύνες για τον καθορισμό των στόχων	214
6-2δ Διαχείριση πολλαπλών στόχων	215
6-3 Οργανωσιακός σχεδιασμός	216
6-3α Κατηγορίες οργανωσιακού σχεδιασμού	216
<i>Στρατηγικός σχεδιασμός, 216 • Τακτικός σχεδιασμός, 216 • Επιχειρησιακός σχεδιασμός, 216</i>	
Τάσεις στην τεχνολογία: Η έναρξη μιας συζήτησης	217
6-3β Τα χρονικά πλαίσια του σχεδιασμού	218
<i>Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, 218 • Μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός, 218 • Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός, 218</i>	
6-3γ Αρμοδιότητες για τον σχεδιασμό	219
<i>Προσωπικό σχεδιασμού, 219 • Ειδική ομάδα σχεδιασμού, 219 • Διοικητικό συμβούλιο, 220 • Διευθύνων σύμβουλος, 220 • Εκτελεστική επιτροπή, 220 • Μάνατζμεντ πρώτης γραμμής, 220</i>	
6-3δ Σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης και διαχείριση κρίσεων	220
6-4 Τακτικός σχεδιασμός	222
6-4α Ανάπτυξη τακτικού σχεδιασμού	222
6-4β Εκτέλεση του τακτικού σχεδιασμού	224
6-5 Επιχειρησιακός σχεδιασμός	225
6-5α Σχέδια μίας χρήσης	225
<i>Προγράμματα, 225 • Έργα, 225</i>	
6-5β Τυποποιημένα σχέδια	226
<i>Πολιτικές, 226 • Τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας, 226 • Κανόνες και κανονισμοί, 227</i>	
Πέρα από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις: Μυστική διαδικασία λειτουργίας 303	227
6-6 Το μάνατζμεντ του καθορισμού των στόχων και των διαδικασιών σχεδιασμού	229
6-6α Εμπόδια στον καθορισμό των στόχων και τον σχεδιασμό	229
<i>Ακατάλληλοι στόχοι, 229 • Ακατάλληλο σύστημα ανταμοιβής, 229 • Δυναμικό και σύνθετο περιβάλλον, 230 • Απροθυμία καθορισμού στόχων, 230 • Αντίσταση στην αλλαγή, 230 • Περιορισμοί, 231</i>	
6-6β Ξεπερνώντας τα εμπόδια	231
<i>Κατανόηση της σκοπιμότητας των στόχων και του σχεδιασμού, 231 • Επικοινωνία και συμμετοχή, 231 • Συνέπεια, αναθεώρηση και ενημέρωση, 231 • Αποτελεσματικά συστήματα ανταμοιβής, 232</i>	
6-6γ Χρήση στόχων για την υλοποίηση του σχεδιασμού	232
<i>Η φύση και η σκοπιμότητα του επίσημου καθορισμού στόχων, 232 • Η επίσημη διαδικασία καθορισμού στόχων, 232 • Η αποτελεσματικότητα του επίσημου καθορισμού στόχων, 233</i>	
Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	234
Ερωτήσεις για συζήτηση	235
Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη λήψη αποφάσεων	236
Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη διαχείριση του χρόνου	237
Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	237
Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Τα συστατικά ενός σχεδίου βιωσιμότητας	238
Εσύ αποφασίζεις: Γρήγορη ανάπτυξη	241

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Διαχείριση στρατηγικής και στρατηγικού σχεδιασμού	243
7-1 Η φύση του στρατηγικού μάνατζμεντ	245
7-1α Οι συνιστώσες της στρατηγικής	245

7-1β	Τα επίπεδα της στρατηγικής	246
7-1γ	Διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής	247
	Πέρα από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις: Είτε μας αρέσει είτε όχι	247
7-2	Η χρήση της ανάλυσης SWOT για τη διαμόρφωση της στρατηγικής	249
7-2α	Αξιολόγηση των δυνάμεων ενός οργανισμού <i>Κοινές οργανωσιακές δυνάμεις, 250 • Ξεχωριστές ικανότητες, 250 • Μίμηση ξεχωριστών ικανοτήτων, 251</i>	250
7-2β	Αξιολόγηση των αδυναμιών ενός οργανισμού	251
7-2γ	Αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών ενός οργανισμού	252
7-3	Διαμόρφωση στρατηγικών σε επίπεδο επιχείρησης	253
7-3α	Οι γενικές στρατηγικές του Porter	253
7-3β	Η τυπολογία των Miles και Snow	254
7-3γ	Στρατηγικές βασισμένες στον κύκλο ζωής του προϊόντος	256
7-4	Εφαρμογή των στρατηγικών σε επίπεδο επιχείρησης	258
7-4α	Εφαρμογή των γενικών στρατηγικών του Porter <i>Στρατηγική διαφοροποίησης, 258 • Στρατηγική ηγεσίας κόστους, 258</i>	258
7-4β	Εφαρμογή των στρατηγικών Miles και Snow <i>Στρατηγική προοπτικής, 259 • Στρατηγική υπεράσπισης, 259 • Στρατηγική ανάλυσης, 260</i>	259
7-5	Διαμόρφωση στρατηγικών εταιρικού επιπέδου	260
7-5α	Στρατηγική προϊόντος	261
7-5β	Στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης <i>Βάση συσχέτισης, 261 • Πλεονεκτήματα της συσχετισμένης διαφοροποίησης, 262</i>	261
7-5γ	Στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης	262
	Δείχνοντας τον δρόμο: Η ομορφιά της διαφοροποίησης	263
7-6	Εφαρμογή στρατηγικών εταιρικού επιπέδου	265
7-6α	Η μετάβαση σε μια διαφοροποιημένη επιχείρηση <i>Ανάπτυξη προϊόντων, 265 • Αντικατάσταση προμηθευτών και πελατών, 265 • Συγχωνεύσεις και εξαγορές, 266</i>	265
7-6β	Το μάντζμεντ της διαφοροποίησης <i>Μήτρα BCG, 267 • Μήτρα GE, 268</i>	267
7-7	Διεθνείς και παγκόσμιες στρατηγικές	270
7-7α	Ανάπτυξη διεθνών και παγκόσμιων στρατηγικών <i>Παγκόσμια αποδοτικότητα, 270 • Ευελιξία πολλαπλών αγορών, 270 • Παγκόσμια μάθηση, 271</i>	270
7-7β	Στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις για τις διεθνείς επιχειρήσεις	272
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	274
	Ερωτήσεις για συζήτηση	275
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη λήψη αποφάσεων	276
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών αντιληπτικών δεξιοτήτων	277
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	277
	Εφαρμογές του μάντζμεντ: Το μπέρδεμα της Alphabet	280
	Εσύ αποφασίζεις: Ο ορισμός της πολυτέλειας	282
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8		
	Λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων	283
8-1	Η φύση της λήψης αποφάσεων	285
8-1α	Ορισμός της λήψης αποφάσεων	285
8-1β	Είδη αποφάσεων	286
8-1γ	Συνθήκες λήψης αποφάσεων <i>Λήψη αποφάσεων σε καθεστώς βεβαιότητας, 287 • Λήψη αποφάσεων υπό καθεστώς κινδύνου, 288 • Λήψη αποφάσεων υπό καθεστώς αβεβαιότητας, 289</i>	287
8-2	Ορθολογικότητα στη λήψη αποφάσεων	289
8-2α	Το κλασικό μοντέλο λήψης αποφάσεων	290
8-2β	Βήματα στην ορθολογική λήψη αποφάσεων <i>Αναγνώριση και καθορισμός της συνθήκης που απαιτεί τη λήψη απόφασης, 290 • Προσδιορισμός</i>	290

	διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων, 291 • Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, 292 • Επιλογή της καλύτερης δυνατής εναλλακτικής λύσης, 293 • Εφαρμογή της επιλεγμένης εναλλακτικής λύσης, 293 • Παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, 294	
	8-2γ Μάνατζμεντ βάσει τεκμηρίων	294
8-3	Συμπεριφορικά στοιχεία στη λήψη αποφάσεων	295
	8-3α Το διοικητικό μοντέλο	296
	Ένας κόσμος διαφορετικότητας: Κάποιες φορές το να κάνεις «αυτό που πρέπει» μπορεί να προκαλέσει σύγχυση	297
	8-3β Πολιτικές δυνάμεις στη λήψη αποφάσεων	298
	8-3γ Διαίσθηση και κλιμάκωση της δέσμευσης <i>Διαίσθηση, 298 • Κλιμάκωση της δέσμευσης, 298</i>	298
	8-3δ Η ροπή προς τον κίνδυνο και η λήψη αποφάσεων	299
	Επιχειρηματικότητα στον πλανήτη Γη: Ανάβοντας τη σόμπα	300
	8-3ε Ηθικές πεποιθήσεις και λήψη αποφάσεων	301
8-4	Συλλογική και ομαδική λήψη αποφάσεων σε οργανισμούς	301
	8-4α Μορφές συλλογικής και ομαδικής λήψης αποφάσεων <i>Ομάδες αλληλεπίδρασης, 301 • Ομάδες τύπου Delphi, 302 • Κατ' εικόνα (εικονικές) ομάδες, 302</i>	301
	8-4β Πλεονεκτήματα της συλλογικής και ομαδικής λήψης αποφάσεων	302
	8-4γ Μειονεκτήματα της συλλογικής και ομαδικής λήψης αποφάσεων	303
	8-4δ Διαχείριση των διαδικασιών συλλογικής και ομαδικής λήψης αποφάσεων	304
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	305
	Ερωτήσεις για συζήτηση	305
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών αντιληπτικών δεξιοτήτων στη λήψη αποφάσεων	306
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη λήψη αποφάσεων	307
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	308
	Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Η όχι και τόσο έξυπνη τηλεφωνική εταιρεία	309
	Εσύ αποφασίζεις: Αρμενίζοντας τις θάλασσες	311
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9		
	Το μάνατζμεντ στις νεοφυείς και νεοσύστατες επιχειρήσεις	313
9-1	Η σημασία της επιχειρηματικότητας	315
9-2	Ο ρόλος των επιχειρηματιών και των νεοσύστατων και νεοφυών επιχειρήσεων στην κοινωνία	316
	9-2α Δημιουργία θέσεων εργασίας	317
	9-2β Καινοτομία	319
	9-2γ Η συμβολή στη λειτουργία των μεγάλων επιχειρήσεων	320
9-3	Η στρατηγική στις νεοσύστατες και νεοφυείς επιχειρήσεις	320
	9-3α Επιλέγοντας τον κλάδο <i>Υπηρεσίες, 320 • Λιανική πώληση, 321 • Κατασκευές, 322 • Χρηματοοικονομικά και ασφάλειες, 322 • Χονδρική πώληση, 322 • Μεταφορές, 322 • Μεταποίηση, 323</i>	320
	9-3β Έμφαση στις ξεχωριστές ικανότητες <i>Εντοπισμός ευκαιριών σε καθιερωμένες αγορές, 324 • Εντοπισμός νέων αγορών, 325</i>	324
	Δείχνοντας τον δρόμο: Σύγχρονα ζητήματα στον τομέα των ηλεκτρικών οχημάτων <i>Το πλεονέκτημα της πρώτης κίνησης (του πρωτοπόρου), 326</i>	325
	9-3γ Γράφοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο	326
	9-3δ Επιχειρηματικότητα και διεθνείς αγορές	327
9-4	Διάρθρωση νεοσύστατων και νεοφυών επιχειρήσεων	328
	9-4α Ξεκινώντας μια νέα επιχείρηση <i>Αγορά υπάρχουσας επιχείρησης, 328 • Ξεκινώντας από το μηδέν, 328</i>	328
	9-4β Χρηματοδότηση της νέας επιχείρησης <i>Προσωπικοί πόροι, 329 • Στρατηγικές συμμαχίες, 329 • Παραδοσιακοί δανειστές, 330 • Εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου, 330 • Εταιρείες επενδύσεων σε μικρές επιχειρήσεις, 330 • Χρηματοδοτικά προγράμματα της ανεξάρτητης αρχής Small Business Administration (SBA), 330 • Crowdfunding, 331</i>	329
	9-4γ Πηγές συμβουλών σχετικά με το μάνατζμεντ <i>Συμβουλευτικές επιτροπές, 331 • Σύμβουλοι μάνατζμεντ, 331 • Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων (SBA), 332 Δικτύωση, 332</i>	331

9-4δ	Δικαιόχρηση/franchising	333
	Πέρα από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις: Ο χορός των ταξί γύρω από το ζήτημα της ρύθμισης	334
9-5	Οι επιδόσεις των νεοσύστατων και νεοφυών επιχειρήσεων	336
9-5α	Οι τάσεις στις νεοσύστατες και νεοφυείς επιχειρήσεις	337
	<i>Ανάδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου, 337 • Μεταπήδηση στελεχών από μεγάλες επιχειρήσεις, 337</i>	
	<i>• Ευκαιρίες για μειονότητες και γυναίκες, 337 • Μεγαλύτερα ποσοστά επιβίωσης, 338</i>	
9-5β	Λόγοι αποτυχίας	338
9-5γ	Λόγοι επιτυχίας	339
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	339
	Ερωτήσεις για συζήτηση	340
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων	341
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών αντιληπτικών δεξιοτήτων	342
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	342
	Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Άλλα στις κατασκευές	344
	Εσύ αποφασίζεις: Βάζοντας τον Έλληνα στο γιαούρτι	346

ΜΕΡΟΣ 4 Η διαδικασία της οργάνωσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

	Βασικά στοιχεία της διαδικασίας οργάνωσης	347
10-1	Τα στοιχεία της οργάνωσης	349
10-2	Σχεδιασμός των θέσεων εργασίας	349
10-2α	Εξειδίκευση της εργασίας	350
10-2β	Οφέλη και περιορισμοί της εξειδίκευσης	350
10-2γ	Εναλλακτικές λύσεις στην εξειδίκευση	351
	<i>Εκ περιτροπής θέσεις εργασίας, 351 • Διεύρυνση θέσεων εργασίας, 351 • Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας, 352 • Προσέγγιση των χαρακτηριστικών της εργασίας, 353 • Ομάδες εργασίας, 354</i>	
10-3	Ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας: Τμηματοποίηση	354
10-3α	Το σκεπτικό για την τμηματοποίηση	354
10-3β	Συνήθη κριτήρια τμηματοποίησης	355
	<i>Τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες, 355 • Τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα, 356</i>	
	<i>• Τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες, 356 • Τμηματοποίηση με βάση την τοποθεσία, 357 • Άλλες μορφές τμηματοποίησης, 357 • Άλλες σκέψεις, 357</i>	
	Τάσεις στην τεχνολογία: Δομώντας την ανάπτυξη λογισμικού	358
10-4	Δημιουργία σχέσεων αναφοράς	358
10-4α	Η ιεραρχία της διοίκησης	359
10-4β	Περιορισμένο έναντι μεγάλου εύρους μάνατζμεντ	359
10-4γ	Υψηλοί έναντι επίπεδων οργανισμών	360
10-4δ	Προσδιορισμός του κατάλληλου εύρους	361
	Δείχνοντας τον δρόμο: Καθοδηγώντας χωρίς δομή	362
10-5	Η κατανομή της εξουσίας	363
10-5α	Η διαδικασία της ανάθεσης εξουσίας	363
	<i>Λόγοι που πραγματοποιείται η ανάθεση, 364 • Τα στάδια της διαδικασίας ανάθεσης, 364 • Προβλήματα κατά την ανάθεση, 364</i>	
10-5β	Αποκέντρωση και συγκεντρωτισμός εξουσίας	365
10-6	Συντονισμός των δραστηριοτήτων	367
10-6α	Η ανάγκη για συντονισμό	367
10-6β	Τεχνικές δομικού συντονισμού	367
	<i>Ιεραρχία στο μάνατζμεντ, 368 • Κανόνες και διαδικασίες, 368 • Ρόλος συνδέσμου, 368</i>	
	<i>• Ειδικές ομάδες, 368 • Τμήματα συντονισμού, 368</i>	
10-6γ	Ψηφιακός συντονισμός	369
10-7	Διαφοροποίηση μεταξύ των θέσεων	369
10-7α	Διαφορές μεταξύ γραμμικής και επιτελικής εξουσίας στις θέσεις προσωπικού	370
10-7β	Διοικητική ένταση	370

Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	371
Ερωτήσεις για συζήτηση	372
Ανάπτυξη αποτελεσματικών αντιληπτικών δεξιοτήτων	372
Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων διάγνωσης μιας κατάστασης	373
Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	373
Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Εντοπίζοντας το μέλλον	376
Εσύ αποφασίζεις: Το άγχος του ελέγχου	377

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Διαχείριση του οργανωσιακού σχεδιασμού	379
11-1 Η φύση του οργανωσιακού σχεδιασμού	381
11-2 Καθολικές θεωρίες του οργανωσιακού σχεδιασμού	381
11-2α Γραφειοκρατικό μοντέλο	381
11-2β Συμπεριφορικό μοντέλο	383
11-3 Περιστασιακές επιρροές στον οργανωσιακό σχεδιασμό	385
11-3α Βασική τεχνολογία	385
Ένας κόσμος διαφορετικότητας: Διατηρώντας τα οργανωσιακά εργαλεία αποδοτικά	386
11-3β Περιβάλλον	387
11-3γ Το μέγεθος ενός οργανισμού	388
11-3δ Ο κύκλος ζωής ενός οργανισμού	389
11-4 Στρατηγικός και οργανωσιακός σχεδιασμός	390
11-4α Στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο	390
11-4β Στρατηγική σε επίπεδο επιχείρησης	390
11-4γ Οργανωσιακές λειτουργίες	391
11-5 Βασικές μορφές του οργανωσιακού σχεδιασμού	391
11-5α Λειτουργικός σχεδιασμός (τύπου U)	391
11-5β Σχεδιασμός ομίλου ετερογενών δραστηριοτήτων (τύπου H)	392
11-5γ Τμηματικός σχεδιασμός (τύπου M)	393
11-5δ Σχεδιασμός τύπου μήτρας	394
11-5ε Υβριδικός σχεδιασμός	396
11-6 Αναδυόμενα ζητήματα στον οργανωσιακό σχεδιασμό	397
11-6α Ο οργανισμός ομάδων	397
11-6β Ο εικονικός οργανισμός	397
11-6γ Ο οργανισμός μάθησης	398
11-6δ Ειδικά θέματα στον σχεδιασμό των διεθνών οργανισμών	398
Δείχνοντας τον δρόμο: Ταϊζοντας το κοτόπουλο	399
Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	401
Ερωτήσεις για συζήτηση	401
Ανάπτυξη αποτελεσματικών αντιληπτικών δεξιοτήτων	402
Ανάπτυξη αποτελεσματικών τεχνικών δεξιοτήτων	403
Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	403
Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Η Lenovo απλώνει τα φτερά της παγκοσμίως	404
Εσύ αποφασίζεις: Ο σχεδιασμός τύπου μήτρας της Alshaya	406

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Οργανωσιακή αλλαγή και καινοτομία	407
12-1 Η φύση της οργανωσιακής αλλαγής	409
12-1α Δυνάμεις της αλλαγής	409
<i>Εξωτερικές δυνάμεις, 409 • Εσωτερικές δυνάμεις, 410</i>	
12-1β Προγραμματισμένη έναντι αναγκαστικής αλλαγής	411
12-2 Το μάνατζμεντ των αλλαγών στους οργανισμούς	412
12-2α Βήματα στη διαδικασία αλλαγής	412
<i>Το μοντέλο Lewin, 412 • Η ολοκληρωμένη προσέγγιση της αλλαγής, 412</i>	
12-2β Κατανοώντας την αντίσταση στην αλλαγή	414

	<i>Αβεβαιότητα, 414 • Απειλούμενα προσωπικά συμφέροντα, 414 • Διαφορετικές αντιλήψεις, 414</i>	
	<i>• Συναισθήματα απώλειας, 415</i>	
12-2γ	Ξεπερνώντας την αντίσταση στην αλλαγή <i>Συμμετοχή, 415 • Εκπαίδευση και επικοινωνία, 415 • Διευκόλυνση, 415</i> <i>• Ανάλυση δύναμης πεδίου, 416</i>	415
12-3	Τομείς της οργανωσιακής αλλαγής	417
12-3α	Αλλαγή της οργανωσιακής δομής και του σχεδιασμού	417
12-3β	Αλλαγή της τεχνολογίας και των λειτουργιών της	417
	Επιχειρηματικότητα στον πλανήτη Γη: Προς μηδενικά απόβλητα;	418
12-3γ	Αλλάζοντας τους ανθρώπους, τις στάσεις και τις συμπεριφορές	419
12-3δ	Αλλαγή των επιχειρηματικών διαδικασιών <i>Η ανάγκη για αλλαγή της επιχειρηματικής διαδικασίας, 421 • Προσεγγίσεις για την αλλαγή των επιχειρηματικών διαδικασιών, 421</i>	420
12-3ε	Οργανωσιακή ανάπτυξη <i>Παραδοχές της ΟΑ, 422 • Τεχνικές ΟΑ, 422 • Η αποτελεσματικότητα της ΟΑ, 424</i>	422
12-4	Οργανωσιακή καινοτομία	424
12-4α	Η διαδικασία της καινοτομίας <i>Ανάπτυξη της καινοτομίας, 425 • Εφαρμογή της καινοτομίας, 425 • Έναρξη χρήσης, 425</i> <i>• Μεγέθυνση, 426 • Ωρίμανση της καινοτομίας, 426 • Παρακμή της καινοτομίας, 426</i>	425
12-4β	Μορφές καινοτομίας <i>Ριζοσπαστική έναντι επαυξητικής καινοτομίας, 426 • Τεχνικές καινοτομίες έναντι διοικητικών καινοτομιών, 427 • Καινοτομία προϊόντος έναντι καινοτομίας διαδικασίας, 427</i>	426
12-4γ	Η αποτυχία στην καινοτομία <i>Έλλειψη πόρων, 428 • Αποτυχία στην αναγνώριση των ευκαιριών, 429 • Αντίσταση στην αλλαγή, 429</i>	428
	Τάσεις στην τεχνολογία: Σπάζοντας το καλούπι	429
12-4δ	Πρωώθηση της καινοτομίας στους οργανισμούς <i>Το σύστημα ανταμοιβής, 430 • Οργανωσιακή κουλτούρα, 431 • Η ενδοεπιχειρηματικότητα στους μεγάλους οργανισμούς, 431</i>	430
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	432
	Ερωτήσεις για συζήτηση	433
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη λήψη αποφάσεων	434
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαγνωστικών δεξιοτήτων	434
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	435
	Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Εξόρυξη ενός νέου οργανωσιακού σχεδιασμού	437
	Εσύ αποφασίζεις: Μια εικόνα τα λέει όλα	439
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13		
	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	441
13-1	Το περιβάλλον της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	443
13-1α	Η στρατηγική σημασία του HRM	443
13-1β	Το νομικό περιβάλλον του HRM <i>Equal Employment Opportunity, 444 • Αποζημιώσεις και παροχές, 446 • Εργασιακές σχέσεις, 447</i> <i>• Υγεία και ασφάλεια, 447 • Αναδυόμενα νομικά ζητήματα, 447</i>	444
13-1γ	Κοινωνική αλλαγή και HRM	448
13-2	Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού	449
13-2α	Σχεδιασμός για ανθρώπινο δυναμικό <i>Ανάλυση εργασίας, 449 • Πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς εργασίας, 450 • Αντιστοιχισμός ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού, 452</i>	449
13-2β	Πρόσληψη υπαλλήλων	452
	Τάσεις στην τεχνολογία: Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για αναζήτηση ταλέντων	453
13-2γ	Επιλογή υπαλλήλων <i>Έντυπα αιτήσεων και βιογραφικά σημειώματα, 455 • Τεστ, 455 • Συνεντεύξεις, 455 • Κέντρα επαγγελματικής αξιολόγησης, 456 • Άλλες τεχνικές, 456</i>	454
13-3	Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	456

13-3α	Εκπαίδευση και ανάπτυξη <i>Αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης, 457 • Συνήθεις μέθοδοι εκπαίδευσης, 457 • Αξιολόγηση κατάρτισης, 458</i>	457
13-3β	Αξιολόγηση της απόδοσης <i>Συνήθεις μέθοδοι αξιολόγησης, 459 • Σφάλματα στην αξιολόγηση της απόδοσης, 461</i>	459
13-3γ	Ανατροφοδότηση της απόδοσης	462
13-4	Διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού	463
13-4α	Καθορισμός της αμοιβής <i>Απόφαση για το επίπεδο του ωρομισθίου, 463 • Απόφαση για τη δομή του ωρομισθίου, 464 • Ατομικές μισθολογικές αποφάσεις, 464</i>	463
	Δείχνοντας τον δρόμο: Η σταθερή αλήθεια της Nucor Steel	465
13-4β	Καθορισμός των παροχών	466
13-4γ	Σχεδιασμός σταδιοδρομίας	466
13-5	Διαχείριση των εργασιακών σχέσεων	467
13-5α	Πώς σχηματίζουν σωματεία οι εργαζόμενοι	468
13-5β	Συλλογικές διαπραγματεύσεις	469
13-6	Νέες προκλήσεις στο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον	470
13-6α	Το μάνατζμεντ των εργαζομένων εντάσεως γνώσης <i>Η φύση της εργασίας εντάσεως γνώσης, 470 • Το μάνατζμεντ των εργαζομένων εντάσεως γνώσης και οι αγορές εργασίας, 470</i>	470
13-6β	Έκτακτοι και προσωρινοί εργαζόμενοι <i>Τάσεις στην έκτακτη και προσωρινή απασχόληση, 471 • Διοίκηση έκτακτων και προσωρινών εργαζομένων, 471</i>	471
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	472
	Ερωτήσεις για συζήτηση	473
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη λήψη αποφάσεων	474
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών τεχνικών δεξιοτήτων	475
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	475
	Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Στοιχειώδες, Watson	477
	Εσύ αποφασίζεις: Καμία εταιρεία για παλαιού τύπου μάνατζμεντ	479

ΜΕΡΟΣ 5 Ηγεσία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

	Βασικά στοιχεία ατομικής συμπεριφοράς στους οργανισμούς	481
14-1	Η κατανόηση των ατόμων στους οργανισμούς	483
14-1α	Το ψυχολογικό συμβόλαιο	483
14-1β	Η καταλληλότητα του ατόμου ως προς τη θέση εργασίας	485
14-1γ	Η φύση των ατομικών διαφορών	485
14-2	Προσωπικότητα και ατομική συμπεριφορά	486
14-2α	Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας «Big Five»	486
14-2β	Το πλαίσιο Myers-Briggs	488
14-2γ	Άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στην εργασία	489
14-2δ	Συναισθηματική νοημοσύνη	491
14-3	Στάσεις και ατομική συμπεριφορά	491
14-3α	Στάσεις που σχετίζονται με την εργασία <i>Ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια από την εργασία, 492</i>	492
14-3β	Οργανωσιακή δέσμευση και εμπλοκή Δείχνοντας τον δρόμο: Χαρούμενοι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο Hilton	493
14-3γ	Επίδραση και διάθεση στους οργανισμούς	494
14-4	Αντίληψη και ατομική συμπεριφορά	495
14-4α	Βασικές αντιληπτικές διαδικασίες <i>Επιλεκτική αντίληψη, 495 • Στερεότυπα, 496</i>	495

14-4β Αντίληψη και απόδοση	497
14-5 Άγχος και ατομική συμπεριφορά	497
14-5α Αιτίες και συνέπειες του άγχους	498
<i>Αιτίες άγχους, 499</i>	
Ένας κόσμος διαφορετικότητας: Οι διαφορές μπορούν να οδηγήσουν σε άγχος	500
<i>Συνέπειες του άγχους, 501</i>	
14-5β Η διαχείριση του άγχους	502
14-6 Η δημιουργικότητα στους οργανισμούς	503
14-6α Το δημιουργικό άτομο	503
<i>Εμπειρίες και δημιουργικότητα, 504 • Προσωπικά χαρακτηριστικά και δημιουργικότητα, 504</i>	
<i>• Γνωστικές ικανότητες και δημιουργικότητα, 504</i>	
14-6β Η διαδικασία της δημιουργικότητας	504
<i>Προετοιμασία, 504 • Επώαση, 505 • Διορατικότητα, 505 • Επαλήθευση, 505</i>	
14-6γ Ενίσχυση της δημιουργικότητας στους οργανισμούς	505
14-7 Τα είδη της συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον	506
14-7α Συμπεριφορές σχετικά με την απόδοση	506
14-7β Συμπεριφορές σχετικά με την αποχή από την εργασία	507
14-7γ Οργανωσιακή αρετή	507
14-7δ Δυσλειτουργικές συμπεριφορές	508
Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	508
Ερωτήσεις για συζήτηση	509
Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων	510
Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη διαχείριση του χρόνου	511
Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	511
Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Δεν μπορείτε να αντλήσετε καμία ικανοποίηση από την εργασία;	514
Εσού αποφασίζεις: Ενασχόληση με τα απορρίμματα της εταιρείας	517
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15	
Το μάνατζμεντ των κινήτρων και της απόδοσης των εργαζομένων	519
15-1 Η φύση των κινήτρων	521
15-1α Η σημασία της παροχής κινήτρων στους εργαζομένους στο εργασιακό περιβάλλον	521
15-1β Οι πρώτες θεωρίες των κινήτρων	522
<i>Η παραδοσιακή θεωρία, 522 • Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, 523 • Η θεωρία του ανθρώπινου δυναμικού, 523</i>	
15-2 Οι θεωρίες περιεχομένου ως προς τα κίνητρα	523
15-2α Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών	524
<i>Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, 524 • Η θεωρία κινήτρων ERG, 525</i>	
15-2β Η θεωρία των δύο παραγόντων	526
15-2γ Ατομικές ανθρώπινες ανάγκες	527
15-2δ Οι επιπτώσεις των θεωριών περιεχομένου	528
15-3 Θεωρίες διαδικασίας των κινήτρων	529
15-3α Η θεωρία της προσδοκίας	529
<i>Η προσδοκία της προσπάθειας ως προς την απόδοση, 530 • Η προσδοκία της απόδοσης ως προς το αποτέλεσμα, 530 • Αποτέλεσμα και αξία, 530 • Η επέκταση των Porter-Lawler, 531</i>	
15-3β Η θεωρία της ισότητας	531
15-3γ Η θεωρία της στοχοθεσίας	532
<i>Δυσκολία του στόχου, 533 • Εξειδίκευση του στόχου, 533</i>	
15-3δ Οι επιπτώσεις των θεωριών της διαδικασίας	534
15-4 Θεωρίες ενίσχυσης των κινήτρων	535
Δείχνοντας τον δρόμο: Ανταμοιβή ή τιμωρία; Αυτό είναι το ερώτημα	535
15-4α Είδη ενίσχυσης στους οργανισμούς	536
15-4β Η παροχή ενίσχυσης στους οργανισμούς	537
15-4γ Οι επιπτώσεις των θεωριών ενίσχυσης	538

15-5	Δημοφιλείς στρατηγικές κινήτρων	538
15-5α	Ενδυνάμωση και συμμετοχή	538
	<i>Τομείς συμμετοχής, 539 • Τεχνικές και ζητήματα ενδυνάμωσης, 539</i>	
15-5β	Εναλλακτικές μορφές εργασιακών ρυθμίσεων	540
	<i>Μεταβλητά ωράρια εργασίας, 540 • Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, 541 • Καταμερισμός εργασίας, 541 • Τηλεργασία, 541</i>	
15-6	Χρήση των συστημάτων ανταμοιβής για την παροχή κινήτρων απόδοσης	542
15-6α	Συστήματα αξιοκρατικής ανταμοιβής	543
15-6β	Συστήματα ανταμοιβής κινήτρων	543
	<i>Προγράμματα αμοιβών κινήτρων, 544 • Άλλες μορφές κινήτρων, 544</i>	
15-6γ	Συστήματα ανταμοιβής κινήτρων ομάδων	545
	<i>Συνήθη συστήματα ανταμοιβής ομάδων, 545</i>	
	Επιχειρηματικότητα στον πλανήτη Γη: Κίνητρο ανά γαλόνη	545
	<i>Άλλοι τύποι ανταμοιβών ομάδων, 547</i>	
15-6δ	Αποζημίωση στελεχών	548
	<i>Τυποποιημένες μορφές αποζημίωσης στελεχών, 548 • Ειδικές μορφές αποζημίωσης στελεχών, 548 • Επικρίσεις για την αποζημίωση των στελεχών, 549</i>	
15-6ε	Νέες προσεγγίσεις για τις ανταμοιβές βάσει της απόδοσης	550
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	550
	Ερωτήσεις για συζήτηση	551
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων	552
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη λήψη αποφάσεων	553
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	553
	Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Δέσμευση για κίνητρα	554
	Εσύ αποφασίζεις: Τι κάνει τη SAS ένα εξαιρετικό μέρος για εργασία;	557
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16		
	Το μάνατζμεντ των διαδικασιών της ηγεσίας και της επιρροής	559
16-1	Η φύση της ηγεσίας	561
16-1α	Η έννοια της ηγεσίας	561
16-1β	Ηγεσία και διοίκηση	561
16-1γ	Ηγεσία και εξουσία	562
	<i>Νόμιμη εξουσία, 563 • Ανταποδοτική εξουσία, 563 • Καταναγκαστική εξουσία, 563 • Εξουσία αναφοράς, 564 • Εξουσία του ειδικού, 564 • Χρήση της εξουσίας, 564</i>	
16-2	Γενικές θεωρίες της ηγεσίας	566
16-2α	Ηγετικά χαρακτηριστικά	566
16-2β	Ηγετικές συμπεριφορές	566
	<i>Οι μελέτες του Michigan, 566 • Οι μελέτες του Ohio, 567 • Πλέγμα ηγεσίας, 568</i>	
16-3	Θεωρίες καταστάσεων της ηγεσίας	569
16-3α	Η θεωρία LPC	570
	<i>Ευνοϊκή κατάσταση, 571 • Ευνοϊκότητα και στυλ ηγέτη, 571 • Ευελιξία του στυλ του ηγέτη, 572</i>	
16-3β	Η θεωρία διαδρομής-στόχου	573
	<i>Συμπεριφορά ηγέτη, 573 • Παράγοντες της κατάστασης, 573</i>	
16-3γ	Η θεωρία του δέντρου αποφάσεων του Vroom	574
	<i>Βασικές προϋποθέσεις, 574 • Στυλ λήψης αποφάσεων, 575 • Αξιολόγηση και επιπτώσεις, 576</i>	
16-3δ	Η θεωρία ανταλλαγής ηγετών-μελών	576
16-4	Σχετικές θεωρίες της ηγεσίας	578
16-4α	Υποκατάστατα της ηγεσίας	578
16-4β	Χαρισματική ηγεσία	579
	Ένας κόσμος διαφορετικότητας: Ακολουθώντας το δικό της μονοπάτι	579
16-4γ	Μετασχηματιστική ηγεσία	580
16-5	Αναδυόμενες θεωρίες της ηγεσίας	581
16-5α	Στρατηγική ηγεσία	581

Επιχειρηματικότητα στον πλανήτη Γη: Καθοδηγώντας με βιώσιμο τρόπο	581
16-5β Διαπολιτισμική ηγεσία	582
16-5γ Ηθική ηγεσία	582
16-6 Η πολιτική συμπεριφορά στους οργανισμούς	583
16-6α Συνήθεις πολιτικές συμπεριφορές	583
16-6β Το μάνατζμεντ των εντυπώσεων	584
16-6γ Το μάνατζμεντ της πολιτικής συμπεριφοράς	585
Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	586
Ερωτήσεις για συζήτηση	587
Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων	587
Ανάπτυξη αποτελεσματικών αντιληπτικών δεξιοτήτων	589
Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	589
Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Ο δρόμος προς την ηγεσία	591
Εσύ αποφασίζεις: Δύο μπουκιές από το ίδιο μήλο	592
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17	
Το μάνατζμεντ των διαπροσωπικών σχέσεων και της επικοινωνίας	593
17-1 Η διαπροσωπική φύση των οργανισμών	595
17-1α Διαπροσωπική δυναμική	596
17-1β Αποτελέσματα των διαπροσωπικών συμπεριφορών	597
17-2 Η επικοινωνία και η δουλειά του μάνατζερ	598
17-2α Τα προβλήματα στην επικοινωνία	598
17-2β Ορισμός της επικοινωνίας	599
17-2γ Ο ρόλος της επικοινωνίας στο μάνατζμεντ	600
17-2δ Η διαδικασία της επικοινωνίας	600
17-3 Μορφές επικοινωνίας στους οργανισμούς	603
17-3α Διαπροσωπική επικοινωνία	603
<i>Προφορική επικοινωνία, 603 • Μη λεκτική επικοινωνία, 603 • Γραπτή επικοινωνία, 605 • Επιλογή της σωστής μορφής, 606</i>	
17-3β Επικοινωνία σε δίκτυα και ομάδες εργασίας	606
17-3γ Οργανωσιακή επικοινωνία	607
<i>Κάθετη επικοινωνία, 607 • Οριζόντια επικοινωνία, 608</i>	
17-3δ Ψηφιακή επικοινωνία	609
<i>Τυπικά πληροφοριακά συστήματα, 609</i>	
Τάσεις στην τεχνολογία: Αυθόρμητη σκέψη (και ομιλία)	609
<i>Προσωπική ηλεκτρονική τεχνολογία, 610</i>	
17-4 Ανεπίσημη επικοινωνία στους οργανισμούς	611
17-4α Η άμπελος	612
17-4β Το μάνατζμεντ με περιπλάνηση	614
17-5 Το μάνατζμεντ της οργανωσιακής επικοινωνίας	614
17-5α Εμπόδια στην επικοινωνία	615
<i>Ατομικά εμπόδια, 615 • Οργανωσιακά εμπόδια, 616</i>	
17-5β Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας	617
<i>Ατομικές δεξιότητες, 617</i>	
Δείχνοντας τον δρόμο: Στην επικοινωνία που εμπιστευόμαστε	618
<i>Οργανωσιακές δεξιότητες, 619</i>	
Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	620
Ερωτήσεις για συζήτηση	621
Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων	622
Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων	622
Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	623
Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Υπερασπιζόμενοι τη ζεστασιά	627
Εσύ αποφασίζεις: Ένα μεγάλο γραφείο μπορεί να τα πει όλα	629

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18

Διοίκηση ομάδων εργασίας	631
18-1 Ομάδες στους οργανισμούς	633
18-1α Τύποι ομάδων	633
<i>Λειτουργικές ομάδες, 633 • Άτυπες ομάδες ή ομάδες συμφερόντων, 634 • Ομάδες έργου, 635</i>	
Επιχειρηματικότητα στον πλανήτη Γη: Μαγειρεύοντας τη βιωσιμότητα	636
18-1β Γιατί οι άνθρωποι συμμετέχουν σε ομάδες	637
<i>Διαπροσωπική έλξη, 638 • Ομαδικές δραστηριότητες, 638 • Ομαδικοί στόχοι, 638 • Ικανοποίηση αναγκών, 638 • Οργανικά οφέλη, 638</i>	
18-1γ Στάδια ανάπτυξης ομάδων	639
18-2 Χαρακτηριστικά των ομάδων	640
18-2α Οι δομές των ρόλων	640
<i>Ασάφεια ρόλων, 641 • Σύγκρουση ρόλων, 642 • Υπερφόρτωση ρόλων, 642</i>	
18-2β Κανόνες συμπεριφοράς	643
<i>Γενίκευση κανόνων, 643 • Παραλλαγή κανόνων, 643 • Συμμόρφωση με τους κανόνες, 643</i>	
18-2γ Συνοχή	644
<i>Παράγοντες που αυξάνουν τη συνοχή, 645 • Παράγοντες που μειώνουν τη συνοχή, 645</i>	
Δείχνοντας τον δρόμο: Προετοιμασία για την εξουσία	645
<i>Συνέπειες της συνοχής, 646</i>	
18-2δ Επίσημη και άτυπη ηγεσία	647
18-3 Διαπροσωπικές και ομαδικές συγκρούσεις	648
18-3α Η φύση της σύγκρουσης	648
18-3β Αιτίες της σύγκρουσης	649
<i>Διαπροσωπική σύγκρουση, 649 • Ομαδική σύγκρουση, 650 • Σύγκρουση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος, 650</i>	
18-4 Το μάνατζμεντ των συγκρούσεων στους οργανισμούς	651
18-4α Υποκίνηση των συγκρούσεων	651
18-4β Έλεγχος των συγκρούσεων	652
18-4γ Επίλυση και εξάλειψη των συγκρούσεων	653
18-4δ Διαπραγμάτευση	653
Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	655
Ερωτήσεις για συζήτηση	656
Ανάπτυξη αποτελεσματικών αντιληπτικών δεξιοτήτων	656
Ανάπτυξη αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων	657
Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	657
Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Προώθηση του σκοπού της διαφορετικότητας	659
Εσύ αποφασίζεις: Μια ανοικτή πρόσκληση για καινοτομία	662

ΜΕΡΟΣ 6 Διαδικασία ελέγχου**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19**

Βασικά στοιχεία του ελέγχου	663
19-1 Η φύση του ελέγχου	665
19-1α Ο σκοπός του ελέγχου	665
<i>Προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος, 665 • Περιορισμός της συσσώρευσης σφαλμάτων, 666</i>	
<i>• Αντιμετωπίζοντας την οργανωσιακή πολυπλοκότητα, 666 • Ελαχιστοποίηση κόστους, 667</i>	
19-1β Τύποι ελέγχου	667
<i>Τομείς ελέγχου, 667 • Επίπεδα ελέγχου, 668 • Αρμοδιότητες ελέγχου, 668</i>	
19-1γ Βήματα στη διαδικασία ελέγχου	669
<i>Θέσπιση προτύπων, 670 • Μέτρηση της απόδοσης, 670 • Σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα, 671</i>	
<i>• Εξέταση διορθωτικών ενεργειών, 671</i>	
Πέρα από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις: Ο έξυπνος τρόπος λειτουργίας ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού	672
19-2 Έλεγχος λειτουργιών	674

19-2α	Προκαταρκτικός έλεγχος	674
19-2β	Ταυτόχρονος έλεγχος	674
19-2γ	Έλεγχος ανατροφοδότησης	675
19-3	Χρηματοοικονομικός έλεγχος	676
19-3α	Προϋπολογιστικός έλεγχος <i>Τύποι προϋπολογισμών, 676 • Κατάρτιση προϋπολογισμών, 678 • Πλεονεκτήματα και αδυναμίες της κατάρτισης του προϋπολογισμού, 679</i>	676
19-3β	Άλλα εργαλεία χρηματοοικονομικού ελέγχου <i>Χρηματοοικονομικές καταστάσεις, 679 • Λογιστικοί έλεγχοι, 680</i>	679
	Τάσεις στην τεχνολογία: Analytics και το μέλλον του λογιστικού ελέγχου	681
19-4	Δομικός έλεγχος	682
19-4α	Γραφειοκρατικός έλεγχος	683
19-4β	Αποκεντρωμένος έλεγχος	683
19-5	Στρατηγικός έλεγχος	684
19-5α	Ενσωμάτωση του ελέγχου με τη στρατηγική	684
19-5β	Διεθνής στρατηγικός έλεγχος	685
19-6	Η διαχείριση του ελέγχου στους οργανισμούς	685
19-6α	Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου <i>Ενσωμάτωση στον σχεδιασμό, 686 • Ευελιξία, 686 • Ακρίβεια, 686 • Εγκαιρότητα, 686 • Αντικειμενικότητα, 686</i>	685
19-6β	Αντίσταση στον έλεγχο <i>Υπερβολικός έλεγχος, 687 • Ακατάλληλη εστίαση, 688 • Ανταμοιβές της αναποτελεσματικότητας, 688 • Υπερβολική λογοδοσία, 688</i>	687
19-6γ	Ξεπερνώντας την αντίσταση στον έλεγχο <i>Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων, 688 • Ανάπτυξη διαδικασιών επαλήθευσης, 688</i>	688
	Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	689
	Ερωτήσεις για συζήτηση	690
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στη διαχείριση του χρόνου	691
	Ανάπτυξη αποτελεσματικών τεχνικών δεξιοτήτων	692
	Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	692
	Εφαρμογές του μάνατζμεντ: Ο νόμος της εξαπάτησης	693
	Εσύ αποφασίζεις: Έλεγχος των τσιζκέικ	696
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20		
	Διοίκηση λειτουργιών, ποιότητας και παραγωγικότητας	697
20-1	Η φύση της διοίκησης των λειτουργιών	699
20-1α	Η σημαντικότητα των λειτουργιών	699
20-1β	Λειτουργίες βιομηχανίας και παραγωγής	700
20-1γ	Λειτουργίες υπηρεσιών	700
20-1δ	Ο ρόλος των λειτουργιών στην οργανωσιακή στρατηγική	700
	Ένας κόσμος διαφορετικότητας: Διανέμοντας την ελπίδα	701
20-2	Σχεδιασμός συστημάτων λειτουργιών	702
20-2α	Προσδιορισμός του μείγματος προϊόντων-υπηρεσιών	702
20-2β	Αποφάσεις δυναμικότητας	703
20-2γ	Αποφάσεις εγκαταστάσεων <i>Τοποθεσία, 704 • Διάταξη, 704</i>	704
20-3	Οργανωσιακές τεχνολογίες	706
20-3α	Τεχνολογία παραγωγής <i>Αυτοματοποίηση, 706 • Βιομηχανική παραγωγή με τη βοήθεια υπολογιστή, 707 • Ρομποτική, 708</i>	706
20-3β	Τεχνολογία των υπηρεσιών	709
20-4	Υλοποίηση των συστημάτων λειτουργιών μέσω της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας	710
20-4α	Η διοίκηση των λειτουργιών ως έλεγχος	711
20-4β	Η διοίκηση των προμηθειών	712
20-4γ	Η διαχείριση των αποθεμάτων	712

Τάσεις στην τεχνολογία: Όταν ο συνταγματάρχης ξέμεινε από κοτόπουλο	714
20-5 Διοίκηση ολικής ποιότητας	715
20-5α Η έννοια της ποιότητας	715
20-5β Η σημαντικότητα της ποιότητας	716
<i>Ανταγωνισμός, 716 • Παραγωγικότητα, 716 • Κόστος, 717</i>	
20-5γ Διοίκηση ολικής ποιότητας	717
<i>Στρατηγική δέσμευση, 717 • Συμμετοχή των εργαζομένων, 718 • Τεχνολογία, 718 • Υλικά, 718</i>	
<i>• Μέθοδοι, 718</i>	
20-5δ Εργαλεία και τεχνικές της TQM	718
<i>Ανάλυση προστιθέμενης αξίας, 719 • Συγκριτική αξιολόγηση, 719 • Εξωτερική ανάθεση, 719</i>	
<i>• Μείωση του χρονικού κύκλου, 719 • ISO 9000:2000 και ISO 14000, 720 • Στατιστικός έλεγχος ποιότητας, 721 • Six Sigma, 721</i>	
20-6 Η διαχείριση της παραγωγικότητας	721
20-6α Η έννοια της παραγωγικότητας	722
<i>Επίπεδα παραγωγικότητας, 722 • Τύποι παραγωγικότητας, 722</i>	
20-6β Η σημαντικότητα της παραγωγικότητας	723
20-6γ Τάσεις στην παραγωγικότητα	723
20-6δ Βελτίωση της παραγωγικότητας	724
<i>Βελτίωση των λειτουργιών, 724 • Αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων, 725</i>	
Σύνοψη των μαθησιακών αποτελεσμάτων και βασικά σημεία	726
Ερωτήσεις για συζήτηση	726
Ανάπτυξη αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων	727
Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαγνωστικών δεξιοτήτων	728
Αυτοαξιολόγηση ανάπτυξης δεξιοτήτων	728
Εφαρμογές του μάντζιμντ: Προσεγγίστε και δώστε σε κάποιον ένα άγγιγμα ποιότητας	729
Εσύ αποφασίζεις: Εκτός αλυσίδας εφοδιασμού ο βασιλιάς των αλυσίδων εφοδιασμού	731
Βιβλιογραφικές παραπομπές	733
Ευρετήριο βασικών όρων	763