



Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	17
----------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	24
1.1. Διοίκηση προσωπικού / διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	25
1.1.1. Το περιεχόμενο της έννοιας «ανθρώπινοι πόροι»	26
1.2. Οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	27
1.3. Η επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	30
1.3.1. Οικονομικοί παράγοντες	32
1.3.2. Τεχνολογικοί παράγοντες	33
1.3.3. Πολιτικοί παράγοντες	34
1.3.4. Κοινωνικοί παράγοντες	34
1.4. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	36
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	39
Ερωτήσεις	39
Εργασία Εφαρμογής	40
Άσκηση: Φάρος Α.Ε. Βιομηχανία μπαταριών (Δημιουργία διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων)	40
Βιβλιογραφικές Αναφορές	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ	44
2.1. Η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού	45
2.1.1. Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού	45
2.1.2. Προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον	48
2.2. Πρόβλεψη αναγκών	48

2.3. Η κατάρτιση του προγράμματος για το ανθρώπινο δυναμικό	49
2.4. Τα οφέλη του προγραμματισμού για ανθρώπινο δυναμικό	53
2.5. Η αποχώρηση των εργαζομένων	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	55
Ερωτήσεις	55
Εργασία Εφαρμογής	55
Άσκηση: Αστέριας ΕΠΕ - Καθαριστήρια (Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού: Πρόβλεψη αναγκών)	56
Βιβλιογραφικές Αναφορές	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	58
3.1. Τι είναι ανάλυση εργασίας;	59
3.2. Πληροφορίες για την ανάλυση εργασίας	59
3.3. Μέθοδοι για τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικών με την ανάλυση της εργασίας	62
3.4. Ο σχεδιασμός μιας θέσεως εργασίας	67
3.5. Η ανάλυση της εργασίας σε έναν κόσμο χωρίς θέσεις εργασίας	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	71
Ερωτήσεις	71
Εργασία Εφαρμογής	71
Άσκηση: Πατραϊκή συμμετοχική ΕΠΕ (Ανάλυση και περιγραφή της θέσεως εργασίας)	71
Βιβλιογραφικές Αναφορές	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	74
4.1. Η διαδικασία της προσέλκυσης	75
4.2. Πηγές για την προσέλκυση προσωπικού	78
4.2.1. Εσωτερικές πηγές	78
4.2.2. Εξωτερικές πηγές	80
4.2.2.1. Διαφήμιση της θέσεως εργασίας	81
4.2.3. Ο χρόνος και η θέση της διαφημιστικής καταχώρησης	83

4.3. Απαντήσεις σε ερωτήσεις των υποψηφίων	83
4.4. Ο σχεδιασμός του εντύπου το οποίο θα συμπληρώσουν οι υποψήφιοι.....	84
4.5. Προσέλευση προσωπικού μέσω του Ίντερνετ	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	86
Ερωτήσεις.....	86
Εργασία Εφαρμογής.....	86
Άσκηση: Αλυσίδα σουπερμάρκετ «ΕΡΜΗΣ» (Εντοπισμός και προσέλευση προσωπικού).....	87
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	90
5.1. Η σημασία της σωστής επιλογής	91
5.2. Η διαδικασία της επιλογής	91
5.2.1. Προκαταρκτική συνέντευξη.....	93
5.2.2. Συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας)	93
5.2.3. Συνέντευξη εργασίας.....	95
5.2.3.1. Πιθανές ερωτήσεις κατά τη συνέντευξη	96
5.2.3.2. Συστατικές επιστολές.....	99
5.2.4. Τεστ (δοκιμασία) επιλογής	99
5.2.5. Ιατρική εξέταση	100
5.2.6. Απόφαση επιλογής	101
5.3. Ομαδική επιλογή προσωπικού.....	101
5.4. Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης.....	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	104
Ερωτήσεις.....	104
Εργασία Εφαρμογής.....	104
Άσκηση: Χρήστος Κουτός (Επιλογή προσωπικού)	104
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	108
6.1. Η έννοια και το περιεχόμενο.....	109

6.2.	Η εκπαίδευση σε αντίδραση με την ανάπτυξη προσωπικού	110
6.3.	Η οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	112
6.4.	Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	115
6.4.1.	Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης.....	116
6.4.2.	Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning)	119
6.5.	Υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού.....	122
6.5.1.	Η τεχνική της εκπαίδευσης προσωπικού.....	122
6.5.2.	Η καμπύλη της μάθησης.....	125
6.6.	Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	126
6.7.	Η ένταξη του προσωπικού.....	127
6.7.1.	Ο ρόλος της Διευθύνσεως Ανθρωπίνων Πόρων στην ένταξη του προσωπικού	128
6.7.2.	Ειδικές κατηγορίες νεοεισερχομένων στην επιχείρηση.....	129
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	131
	Ερωτήσεις.....	131
	Εργασία Εφαρμογής.....	131
	Άσκηση: Κατάστημα ρούχων (Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού)	132
	Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	133

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

	Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	134
7.1.	Η έννοια και το περιεχόμενο της αξιολόγησης.....	135
7.2.	Ο σκοπός της αξιολόγησης.....	136
7.3.	Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	138
7.3.1.	Μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας.....	139
7.3.2.	Μέθοδος εναλλαγής κατάταξης.....	140
7.3.3.	Μέθοδος κρίσιμου γεγονότος.....	142
7.3.4.	Η μέθοδος μανάτζμεντ βάσει στόχων	142
7.3.5.	Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης.....	143
7.4.	Η συνέντευξη επαναπληροφόρησης της αξιολόγησης.....	144
7.4.1.	Η προετοιμασία της συνέντευξης αξιολόγησης	144
7.4.2.	Τακτική της συνέντευξης.....	145
7.5.	Η αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων αξιολόγησης του προσωπικού	146
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	149

Ερωτήσεις.....	149
Εργασία Εφαρμογής.....	149
Άσκηση: Πήγασος εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών (Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων)	149
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	152

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	154
8.1. Η έννοια και το περιεχόμενο.....	155
8.1.1. Η οικονομία και τα ημερομίσθια.....	155
8.1.2. Οι διαφορές στους μισθούς και τα ημερομίσθια.....	156
8.2. Αμοιβή χωρίς χρηματικές παροχές – αμοιβή με χρηματικές παροχές.....	158
8.3. Οι στόχοι του συστήματος αμοιβών.....	160
8.3.1. Η προσέλκυση και η συγκράτηση των εργαζομένων.....	160
8.3.1.1 Πρόσθετες παροχές.....	162
8.3.2. Παρότρυνση για αύξηση της παραγωγικότητας.....	165
8.4. Η αξιολόγηση της θέσεως εργασίας.....	167
8.4.1. Μέθοδοι αξιολόγησης της θέσεως εργασίας.....	169
8.4.1.1 Κλιμάκια αμοιβής της εργασίας.....	169
8.4.1.2. Κατάταξη της εργασίας σε βαθμίδες.....	170
8.4.1.3 Αξιολόγηση της εργασίας βάσει ειδικών παραγόντων	172
8.5. Συμπεράσματα.....	173
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	175
Ερωτήσεις.....	175
Εργασία Εφαρμογής.....	175
Άσκηση: Εταιρεία κοινής ωφέλειας της Σάμου (Συστήματα αμοιβών των εργαζομένων)	176
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	177

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	178
9.1. Η έννοια και το περιεχόμενο.....	179

9.2. Η επικοινωνία με τους εργαζόμενους	180
9.3. Η διαδικασία της επικοινωνίας	181
9.4. Τα κανάλια επικοινωνίας στην επιχείρηση	184
9.5. Η διασπορά της πληροφόρησης μεταξύ των εργαζομένων	185
9.6. Προγράμματα επαναπληροφόρησης των εργαζομένων	189
9.6.1. Έρευνες για το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων	190
9.6.2. Η δυνατότητα των εργαζομένων να εκφράζουν τις απόψεις τους	192
9.6.3. Προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων	192
9.7. Προγράμματα αναγνώρισης της συμμετοχής των εργαζομένων στην προσπάθεια υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης	196
9.7.1. Το σύστημα των εισηγήσεων	197
9.7.2. Η επιβράβευση της προσπάθειας των εργαζομένων	197
ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ	199
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	228
Ερωτήσεις	228
Εργασία Εφαρμογής	228
Άσκηση: Διγενής ΕΠΕ (Επικοινωνία)	229
Βιβλιογραφικές Αναφορές	230

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Η ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ Η ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	232
10.1. Η έννοια και το περιεχόμενο	233
10.2. Αιτίες ατυχημάτων	234
10.2.1. Μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας	234
10.2.2. Μη τήρηση των όρων ασφαλείας	235
10.3. Η θεμελίωση ενός προγράμματος ασφαλείας	237
10.4. Τα προβλήματα υγείας των εργαζομένων και οι τρόποι θεραπειάς τους	240
10.4.1. Ο αλκοολισμός και η χρήση ουσιών	241
10.4.2. Εργασιακό άγχος	241

10.4.3. Προβλήματα υγείας από τη χρήση των Η/Υ και πώς αντιμετωπίζονται.....	244
10.4.4. Η αντιμετώπιση της βίας στο χώρο εργασίας.....	246
10.4.5. Εκπαίδευση για την πρόβλεψη της εργασιακής βίας.....	247
ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ.....	249
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	268
Ερωτήσεις.....	268
Εργασία Εφαρμογής.....	268
Άσκηση: Το νέο πρόγραμμα ασφάλειας (Η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων).....	268
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	270

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΔΙΕΘΝΩΣ.....	272
11.1. Το ανθρώπινο δυναμικό και η διεθνοποίηση της επιχείρησης.....	273
11.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στη διεθνή αγορά.....	274
11.2.1. Ο πολιτισμός.....	274
11.2.2. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα.....	276
11.2.3. Πολιτικό και νομικό σύστημα.....	278
11.2.4. Οικονομικό σύστημα.....	279
11.3. Διοίκηση των εργαζομένων σε μια διεθνοποιημένη επιχείρηση.....	280
11.3.1. Η στελέχωση.....	280
11.3.2. Η επιλογή των στελεχών.....	281
11.3.3. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των στελεχών.....	283
11.3.4. Η αμοιβή των εργαζομένων.....	284
11.3.5. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.....	285
11.4. Η ασφάλεια και η προστασία των εργαζομένων στο εξωτερικό.....	286
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	288
Ερωτήσεις.....	288
Εργασία Εφαρμογής.....	288

Άσκηση: Λαυερωτική Α.Ε. (Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διεθνώς)	289
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	290

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	292
12.1. Το ξεκίνημα της επαγγελματικής σταδιοδρομίας.....	293
12.2. Το προσωπικό μάντζμεντ	293
12.3. Η στρατηγική του προσωπικού μάρκετινγκ.....	295
12.3.1. Η έρευνα για εξεύρεση εργασίας.....	296
12.3.2. Το βιογραφικό σημείωμα	300
12.3.3. Η συνοδευτική επιστολή.....	308
12.3.4. Η προετοιμασία για τη συνέντευξη.....	308
12.3.5. Η εμφάνισή σας κατά τη συνέντευξη.....	311
12.4. Τα στάδια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας.....	313
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	316
Ερωτήσεις.....	316
Εργασία Εφαρμογής.....	316
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	316
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	317
ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	319