

Περιεχόμενα

ΜΕΡΟΣ Α: ΕΙΣΑΓΩΓΗ1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ3

Στόχοι του Κεφαλαίου.....	3
ΔΑΔ εν δράση: Όχι HR branding, αλλά εταιρικό branding.....	4
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
Λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.....	7
Στελέχωση.....	7
Τάσεις και Καινοτομίες.....	9
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
Αμοιβές.....	11
Ασφάλεια και επαγγελματική υγιεινή.....	12
Υπαλληλικές και εργασιακές Σχέσεις.....	12
Επιστημονική Έρευνα στη ΔΑΔ.....	13
Σχέσεις μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.....	13
Η Δυναμική Φύση του Περιβάλλοντος της Διαχείρισης της ΔΑΔ.....	14
Το Νομικό Πλαίσιο.....	14
Η Αγορά εργασίας.....	14
Το Κοινωνικό σύνολο.....	15
Τα Εργατικά συνδικάτα.....	16
Οι Μέτοχοι της Εταιρίας.....	16
Ο Ανταγωνισμός.....	16
Οι Πελάτες.....	17
Η Τεχνολογία.....	17
Η Οικονομία.....	18
Τα Απρόβλεπτα γεγονότα.....	18
Πώς ασκείται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον πραγματικό κόσμο.....	18
Ο μεταβαλλόμενος στρατηγικός ρόλος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού: ποιος εκτελεί τα καθήκοντα της ΔΑΔ;.....	19
Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού.....	20
Η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες διαφόρων λειτουργιών ή διαδικασιών της ΔΑΔ (outsourcing).....	21
Εταιρικά Κέντρα Εξυπηρέτησης Υπαλλήλων (HR Shared Service Centers).....	23
Επαγγελματικές εταιρίες εργοδοσίας (leasing υπαλλήλων).....	23
Προϊστάμενοι.....	24
Ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικός συνεργάτης.....	25
Ένα παράδειγμα στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	28

Ένας στρατηγικός έλεγχος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού	28
Δείκτες Αξιολόγησης των διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	29
Τίτλοι εκτελεστικών οργάνων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού	31
Η Εξέλιξη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού: Ο Δρόμος προς τη Στρατηγική Διαχείριση του Ανθρώπινου δυναμικού.....	33
Εξέλιξη του τμήματος Ανθρώπινου δυναμικού	35
Στόχος του βιβλίου	36
Περίληψη	39
Όροι Κλειδιά.....	41
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	42
Βιβλιογραφία	45

ΜΕΡΟΣ Β: ΗΘΙΚΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ.....51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΘΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ Η ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ 53

Στόχοι του Κεφαλαίου	53
ΔΑΔ εν δράση: Ακολουθώντας μια στρατηγική για την προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ)	54
Επιχειρηματική ηθική /δεοντολογία	56
Ένα Μοντέλο επιχειρησιακής ηθικής	57
Επιχειρηματικός Κώδικας Δεοντολογίας.....	61
Η Ηθική του Ανθρώπινου Δυναμικού	64
Εκπαιδευτικά προγράμματα Επιχειρησιακής Ηθικής.....	66
Η Επαγγελματοποίηση της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού	67
Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	68
Τάσεις και καινοτομίες.....	69
Η ανάλυση των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders) και το Κοινωνικό Συμβόλαιο	71
Οι υποχρεώσεις προς μεμονωμένα άτομα.....	74
Οι υποχρεώσεις προς άλλες εταιρίες/οργανισμούς	74
Οι υποχρεώσεις προς τις κυβερνήσεις.....	74
Οι υποχρεώσεις προς το κοινωνικό σύνολο	75
Η εφαρμογή ενός προγράμματος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	76
Η Ποικιλομορφία (Διαφορετικότητα) του Εργατικού Δυναμικού	77
Προβλέψεις Σχετικές με την Ποικιλομορφία του Εργατικού Δυναμικού στο Μέλλον...77	
Ποικιλομορφία (Διαφορετικότητα) και Διαχείριση της Ποικιλομορφίας (Διαφορετικότητας)	78
Στοιχεία της Διαφορετικότητας του Εργατικού Δυναμικού	81
Μονογονεϊκές Οικογένειες και Εργαζόμενες Μητέρες	81
Οι Γυναίκες στην Αγορά Εργασίας.....	82
Μητέρες που Επιστρέφουν στο Εργατικό δυναμικό	83
Οικογένειες με δύο Εργαζόμενους Γονείς	84

Έγχρωμοι Εργαζόμενοι	85
Ηλικιωμένοι Εργαζόμενοι	86
Άτομα με Ειδικές Ανάγκες (ΑΜΕΑ)	87
Μετανάστες	87
Εργαζόμενοι Νεαρής Ηλικίας με Περιορισμένη Εκπαίδευση ή Δεξιότητες	88
Παγκόσμια Προοπτική	89
Περίληψη	90
Όροι κλειδιά.....	93
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	93
Βιβλιογραφία	96

ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ 101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ..103

Στόχοι του Κεφαλαίου	103
ΔΑΔ εν δράση: Κοινωνική δικτύωση: Γνωρίζοντας ο ένας τον άλλο.....	104
Ανάλυση Θέσης Εργασίας: Ένα Απαραίτητο Εργαλείο στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	106
Λόγοι για την Διεξαγωγή της Ανάλυσης Θέσης Εργασίας	109
Πρόσληψη Προσωπικού.....	109
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού	109
Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων.....	109
Αμοιβές.....	110
Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας.....	110
Εργασιακές Σχέσεις.....	110
Νομικά Ζητήματα.....	111
Τύποι πληροφοριών για την ανάλυση θέσης εργασίας.....	112
Μέθοδοι Ανάλυσης.....	114
Ερωτηματολόγια.....	114
Παρατήρηση	114
Συνέντευξη	114
Ημερολόγιο Καταγραφής Δραστηριοτήτων	115
Συνδυασμός μεθόδων	115
Διεξαγωγή της ανάλυσης θέσης εργασίας	117
Περιγραφή της θέσης εργασίας	118
Στοιχεία αναγνώρισης της θέσης εργασίας	119
Ημερομηνία της ανάλυσης θέσης εργασίας	120
Περιληπτική παρουσίαση της θέσης εργασίας.....	120
Βασικά καθήκοντα και υποχρεώσεις.....	120
Προδιαγραφές της θέσης εργασίας.....	120
Επικαιρότητα της ανάλυσης θέσης εργασίας.....	123
Ανάλυση της θέσης εργασίας για μέλη ομάδων εργασίας.....	124
Ανάλυση θέσης εργασίας και νομοθεσία.....	125
Τάσεις και καινοτομίες.....	127

Διαδικασία Στρατηγικού σχεδιασμού	129
Προσδιορισμός της Αποστολής-οράματος	130
Αξιολόγηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος	131
Καθορισμός στόχων.....	132
Καθορισμός στρατηγικής	132
Εφαρμογή της στρατηγικής	132
Στρατηγικός σχεδιασμός των ανθρωπίνων πόρων	134
Πρόβλεψη των απαιτήσεων και της διαθεσιμότητας των ανθρωπίνων πόρων	136
Προσέγγιση από κάτω προς τα άνω	137
Σχέση μεταξύ όγκου πωλήσεων και απαιτούμενου αριθμού εργαζομένων	138
Μοντέλα προσομοίωσης.....	138
Πρόβλεψη διαθεσιμότητας των ανθρώπινων πόρων	139
Χρήση των βάσεων δεδομένων ανθρωπίνου δυναμικού	140
Έλλειμμα του προβλεπόμενου εργατικού δυναμικού.....	141
Καινοτόμοι τρόποι στρατολόγησης.....	142
Κίνητρα με βάση την Ανταμοιβή.....	142
Προγράμματα Εκπαίδευσης	142
Αλλαγή των κριτηρίων επιλογής.....	143
Πλεόνασμα του προβλεπόμενου εργατικού δυναμικού	144
Περιορισμός προσλήψεων	144
Μείωση των ωρών εργασίας	144
Πρόωρη συνταξιοδότηση	144
Διαδικασίες μείωσης προσωπικού	145
Αρνητικές επιπτώσεις της μείωσης προσωπικού	146
Βοήθεια εύρεσης εργασίας (Outplacement).....	147
Σχεδιασμός διάδοχης.....	148
Διαχείριση Κρίσεων	150
Συστήματα συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	152
Σύστημα αυτοεξυπηρέτησης των διοικητικών στελεχών	155
Σύστημα αυτοεξυπηρέτησης των εργαζομένων.....	156
Έννοιες σχεδιασμού θέσεων εργασίας.....	157
Εμπλουτισμός εργασίας (Job Enrichment).....	157
Διεύρυνση της εργασίας (Job Enlargement).....	158
Αναδόμηση (Reengineering)	159
Παγκόσμια Προοπτική: Στην Ινδία η δουλειά γίνεται με διαφορετικό τρόπο.....	160
Περίληψη	162
Όροι Κλειδιά.....	166
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	167
Βιβλιογραφία	170

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....173

Στόχοι του Κεφαλαίου	173
ΔΑΔ εν δράση: η συμμετοχή του Διευθύνοντος Συμβούλου (ΔΣ) στη διαδικασία στρατολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού.	174

Ορισμός της έννοιας της στρατολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.....	175
Εναλλακτικές διαδικασίες	176
Εξωτερικές συνεργασίες (outsourcing)	177
Εργατικό δυναμικό ορισμένου χρόνου εργασίας.....	177
Εταιρίες εκμίσθωσης εργαζόμενων ΡΕΟ (employee leasing).....	178
Υπερωρίες.....	179
Το εξωτερικό περιβάλλον της στρατολόγησης.....	179
Οι συνθήκες της αγοράς εργασίας.....	179
Νομικά ζητήματα.....	180
Πολιτικές/Μέθοδοι προαγωγών	181
Η διαδικασία στρατολόγησης	183
Εσωτερικές μέθοδοι στρατολόγησης.....	186
Ανακοίνωση των νέων θέσεων εργασίας (job postings) και διαδικασίες εκδήλωσης ενδιαφέροντος (Job bidding)	186
Συστάσεις των εργαζομένων	188
Τάσεις και καινοτομίες: Προσπάθεια ανεύρεσης του καταλληλότερου υποψηφίου μέσω του Twitter	189
Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.....	190
Τεχνικά Λύκεια και τεχνικές και επαγγελματικές σχολές	191
ΤΕΙ και ΑΕΙ	192
Ανταγωνιστές στην αγορά εργασίας.....	192
Πρώην υπάλληλοι.....	193
Οι κρατικοί οργανισμοί απασχόλησης (ΟΑΕΔ) και άνεργοι.....	194
Στρατιωτικό προσωπικό.....	194
Ελεύθεροι επαγγελματίες	195
Διαδικτυακές μέθοδοι ανεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού.....	195
Εξειδικευμένα γραφεία ανεύρεσης προσωπικού μέσω διαδικτύου (internet recruiter)	196
Εταιρικές ιστοσελίδες σταδιοδρομίας/καριέρας.....	198
Διαδικτυακοί τόποι ανεύρεσης εργασίας .jobs domains	198
Blogs.....	199
Ιστοσελίδες ανεύρεσης εργασίας γενικού τύπου.....	199
Παραδοσιακές μέθοδοι ανεύρεσης προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον.....	200
Αγγελίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.....	200
Εξειδικευμένα γραφεία ανεύρεσης προσωπικού.....	201
Υπεύθυνος στρατολόγησης προσωπικού	202
Ημέρες καριέρας.....	203
Πρακτική άσκηση	204
Γραφεία ανεύρεσης στελεχών	205
Επαγγελματικές οργανώσεις.....	206
Μη-ζητηθέντες Υποψήφιοι	206
Open house	206
Στρατολόγηση μέσω εκδηλώσεων.....	207
Bonus με την υπογραφή συμβολαίου	207
Διαγωνισμοί.....	208
Η Continental Airlines εκσυγχρονίζεται.....	209

Συνδυασμός των μεθόδων στρατολόγησης με τις διάφορες πηγές ανεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού.....	211
Περίληψη	214
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	216
Βιβλιογραφία	218

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ223

Στόχοι του Κεφαλαίου	223
ΔΑΔ εν δράση: Εκθέτοντας τον υποψήφιο σε πίεση: Η συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης)	224
Η σημαντικότητα της διαδικασίας επιλογής των εργαζόμενων.....	226
Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της επιλογής	227
Άλλες λειτουργίες της ΔΑΔ.....	227
Νομικά ζητήματα.....	228
Η ταχύτητα της απόφασης.....	228
Οργανωσιακή ιεραρχία.....	228
Δεξαμενή υποψηφίων (applicant pool).....	229
Είδος της εταιρίας/οργανισμού.....	229
Δοκιμαστική περίοδος.....	230
Η διαδικασία επιλογής.....	230
Προκαταρκτική συνέντευξη	232
Αξιολόγηση των αιτήσεων.....	233
Αξιολόγηση των βιογραφικών (résumés).....	234
Αποστολή résumés μέσω του διαδικτυου.....	237
Δοκιμασίες επιλογής: Πλεονεκτήματα και πιθανά προβλήματα	240
Πλεονεκτήματα των δοκιμασιών επιλογής	240
Πιθανά προβλήματα των δοκιμασιών επιλογής	240
Χαρακτηριστικά των σωστά σχεδιασμένων δοκιμασιών επιλογής	241
Τυποποίηση	242
Αντικειμενικότητα	242
Πρότυπα (norms).....	242
Αξιοπιστία	243
Εγκυρότητα (σε σχέση με τη θέση εργασίας)	243
Τύποι για τον έλεγχο εγκυρότητας των τεστ επιλογής	244
Εγκυρότητα σε σχέση με κάποια κριτήρια.....	244
Εγκυρότητα περιεχομένου.....	245
Εγκυρότητα της έννοιας.....	245
Είδη δοκιμασιών απασχόλησης.....	245
Τεστ αισθησιοκινητικών ικανοτήτων (psychomotor abilities tests).....	246
Τεστ γνώσεων πάνω την εργασία	246
Δείγματα εργασίας.....	247
Τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων.....	247
Τεστ προσωπικότητας/χαρακτήρα.....	248
Ιδιαίτερες δοκιμασίες	249

Τεστ γενετικής ανάλυσης.....	249
Τεστ ανάλυσης γραφικού χαρακτήρα (graphoanalysis)	250
Τεστ πολύγραφου (ανιχνευτής ψεύδους).....	251
Δοκιμασία ανοικτής γραμμής (online testing).....	251
Κέντρα αξιολόγησης (Assessment centers).....	252
Συνέντευξη επιλογής.....	253
Ο σχεδιασμός της συνέντευξης	253
Το περιεχόμενο της συνέντευξης.....	254
Ο ρόλος των υποψηφίων και οι Προσδοκίες αυτών.....	256
Γενικές μορφές συνέντευξης	257
Μη-Δομημένη συνέντευξη (unstructured interview)	257
Δομημένη συνέντευξη (structured interview)	258
Συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς (Behavioral Interview)	259
Μέθοδοι συνέντευξης	261
Συνέντευξη πρόσωπο-με-πρόσωπο (One-on-one interview)	261
Ομαδική συνέντευξη (Group interview)	261
Συνέντευξη από επιτροπή (Board or Panel Interview).....	261
Αλληπάλληλες συνεντεύξεις.....	262
Ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας (Realistic job Preview RJP).....	262
Πιθανά προβλήματα της συνέντευξης.....	263
Ανάρμοστες ερωτήσεις	263
Το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης.....	264
Το σφάλμα της κυριαρχίας του εξεταστή	264
Το σφάλμα της συλλογής πληροφοριών που δε σχετίζονται με τη θέση εργασίας.....	264
Σφάλμα επηρεασμού από κάποιον υποψήφιο που διαφέρει.....	265
Έλλειψη εκπαίδευσης.....	265
Μη-λεκτική επικοινωνία.....	266
Επιβεβαίωση των πληροφοριών του βιογραφικού του υποψηφίου (Pre-employment screening): Έρευνες σχετικές με το ιστορικό του υποψηφίου.....	266
Επιβεβαίωση των πληροφοριών του βιογραφικού του υποψηφίου υπαλλήλου (Pre-employment screening): Έρευνες σχετικές με τις συστατικές επιστολές.....	268
Συνεχής έλεγχος και παρακολούθηση των εργαζομένων	269
Αμέλεια του εργοδότη στην πρόσληψη (negligence hiring)	270
Αμέλεια από τον προηγούμενο εργοδότη του υποψηφίου (negligence referral).....	272
Απόφαση Πρόσληψης.....	272
Τάσεις και καινοτομίες: Πρόσληψη στελεχών για προκαθορισμένη χρονική διάρκεια.....	274
Ιατρικές εξετάσεις	275
Ενημέρωση των υποψηφίων.....	275
Συστήματα παρακολούθησης υποψηφίων κατά τη διαδικασία της πρόσληψης.....	276
Συστήματα μέτρησης της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών στρατολόγησης/επιλογής	277
Δείκτης ροής ανανέωσης του προσωπικού (Turnover rate)	277
Έξοδα στρατολόγησης (Recruiting Costs)	277
Ποσοστό επιλογής (Selection Rate)	278
Ποσοστό αποδοχής της θέσης (Acceptance rate).....	278

Συντελεστής απόδοσης (Yield rate).....	278
Κόστος/όφελος από τις πηγές και τις μεθόδους στρατολόγησης	278
Ο χρόνος που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί μια πρόσληψη	279
Παγκόσμια Προοπτική: Αλλαγή φρουράς: θα κάνουν οι εκατριζόμενοι εργαζόμενοι ένα βήμα μπροστά;	280
Περίληψη	281
Όροι Κλειδιά	286
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	287
Βιβλιογραφία	290

ΜΕΡΟΣ Δ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ295

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ297

Στόχοι του Κεφαλαίου	297
ΔΑΔ εν δράση: Τηλεδιασκέψεις (video-conferencing) υψηλής τεχνολογίας.....	298
Στρατηγικός σχεδιασμός της εκπαίδευσης και ανάπτυξης	300
Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.....	302
Υποστήριξη του εκπαιδευτικού προγράμματος από τα ανώτερα στελέχη	302
Τεχνολογικές Εξελίξεις.....	302
Παγκοσμιοποίηση-Πολυπλοκότητα	303
Στυλ μάθησης (Learning Styles)	304
Άλλες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	305
Η εκπαιδευτική διαδικασία	306
Προσδιορισμός των συγκεκριμένων εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών.....	306
Καθορισμός των συγκεκριμένων στόχων εκπαίδευσης.....	307
Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	308
Εκπαίδευση μέσω Εκπαιδευτή (instructor-Led) ή Θεωρητική Εκπαίδευση	309
Εκπαίδευση μέσω Περιπτώσεων (Case studies)	310
Μοντελοποίηση της συμπεριφοράς (Behavior Modeling)	311
Υπόδυση Ρόλων (role playing).....	311
Επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games)	312
Πρακτική άσκηση (In-basket Training).....	312
Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας (On-the-Job Training)	312
Εναλλαγή των θέσεων εργασίας (Job rotation).....	313
Πρακτική άσκηση για την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας (Internships).....	314
Εκπαίδευση με μαθητεία (Apprenticeship Training).....	314
Τα συστήματα υλοποίησης των εκπαιδευτικών μεθόδων.....	315
Εκπαιδευτικά ιδρύματα	315
Διαδικτυακή ανωτάτη εκπαίδευση (Online Higher Education)	315
Σύστημα προκαταρκτικής εκπαίδευσης (verstibute system).....	316
Οπτικοακουστικά μέσα (Video Media)	317
Ηλεκτρονική-εκπαίδευση (E-learning).....	317
Προσομοιωτές	319

Ανάπτυξη στελεχών	320
Καθοδήγηση/συμβουλευτική υποστήριξη (mentoring) και προπαίδευση (coaching).....	322
Αντίστροφη καθοδήγηση / συμβουλευτική καθοδήγηση (reverse mentoring)	324
Πρόγραμμα προσανατολισμού των νεοπροσληθέντων υπαλλήλων (orientation).....	325
Λόγοι δημιουργίας προγραμμάτων προσανατολισμού νεοπροσληφθεντων υπάλληλων.....	325
Ευθύνη και Σχεδιασμός του Προγράμματος Προσανατολισμού	327
Τάσεις και καινοτομίες.....	327
Υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης	329
Δείκτες αξιολόγησης της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	330
Οι απόψεις των συμμετεχόντων	331
Η εξέταση των γνώσεων.....	331
Αλλαγή εργασιακής συμπεριφοράς.....	331
Επίτευξη των στόχων που τέθηκαν για το πρόγραμμα	332
Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)	332
ISO 9000 Σειρά Διεθνών προτύπων με θέμα τη διασφάλιση και διαχείριση της ποιότητας εκπαίδευσης.....	333
Οργανωσιακή Ανάπτυξη: ένα στρατηγικό εργαλείο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	333
Έρευνα Αναπληροφόρησης (survey feedback).....	334
Κύκλοι ποιότητας	335
Καλλιέργεια της ομαδικότητας.....	336
Εκπαίδευση ευαισθησίας (Sensitivity training).....	338
Παγκόσμια Προοπτική	339
Περίληψη	340
Όροι κλειδιά.....	342
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	343
Βιβλιογραφία	346
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	351
Στόχοι του Κεφαλαίου	351
ΔΑΔ εν δράση: Παραγωγικότητα και Συναισθηματική Νοημοσύνη	352
Η Διαχείριση της Απόδοσης.....	354
Αξιολόγηση Απόδοσης	355
Οι Χρήσεις της Αξιολόγησης της Απόδοσης	356
Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού	357
Στρατολόγηση και Επιλογή Προσωπικού	357
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού	358
Προγραμματισμός και Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	358
Προγράμματα Αμοιβών	358
Εσωτερικές Εργασιακές Σχέσεις	359
Αξιολόγηση του Δυναμικού των Υπαλλήλων	359
Τάσεις και καινοτομίες.....	360
Παράγοντες που Επηρεάζουν την Αξιολόγηση Απόδοσης	362

Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης	362
Δημιουργία Κριτηρίων/Προδιαγραφών Απόδοσης	364
Προσωπικά χαρακτηριστικά.....	364
Μορφές συμπεριφοράς	364
Ικανότητες	365
Επίτευξη στόχων.....	366
Δυνατότητες βελτίωσης	367
Ευθύνη για την Αξιολόγηση	367
Άμεσος Προϊστάμενος	368
Υφιστάμενοι.....	368
Συνάδελφοι της ίδιας ιεραρχικής κλίμακας και μέλη της ομάδας εργασίας	369
Αυτο-αξιολόγηση	370
Αξιολόγηση από τον πελάτη	370
Περίοδος Αξιολόγησης	371
Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης	372
Αξιολόγηση 360°	372
Μέθοδοι Κλιμακωτής Κατάταξης / Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα	374
Η Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών	377
Η Μέθοδος της Γραπτής Αναφοράς	377
Η Μέθοδος των Προτύπων Απόδοσης στη Θέση Εργασίας	378
Η Μέθοδος της απλής κατάταξης / Ιεράρχησης / Μέθοδος βαθμίδων αξιολόγησης	379
Η Μέθοδος της Υποχρεωτικής Κατανομής.....	379
Η Μέθοδος των Συμπεριφοριστικά Ορισμένων Αξιολογήσεων της Απόδοσης (Behaviourally Anchored Rating Scale Method)	381
Σύστημα Αξιολόγησης με Βάση τα Αποτελέσματα	382
Λογισμικά Προγράμματα για την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού	383
Προβλήματα με την Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	384
Δυσφορία του Αξιολογητή	384
Έλλειψη Αντικειμενικότητας	384
Σφάλμα «Αίγλης» (του Φωτοστέφανου ή του Αγκαθιού).....	385
Σφάλμα Επιείκειας ή Αυστηρότητας	386
Το Σφάλμα της Κεντρική Τάσης	387
Προκατάληψη λόγω Πρόσφατης Συμπεριφοράς	387
Στερεοτυπική Αντίληψη	388
Χειραγώγηση της Αξιολόγησης.....	388
Άγχος του Αξιολογούμενου	390
Τα Χαρακτηριστικά ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης	391
Κριτήρια Σχετιζόμενα με τη Θέση Εργασίας	391
Προσδοκίες σχετικά με την Απόδοση	392
Τυποποίηση	392
Εκπαίδευση των Αξιολογητών	393
Συνεχής Ανοικτή Επικοινωνία	393
Επισκόπηση Απόδοσης.....	394
Διαδικασία Παραπόνων.....	394
Νομικά Ζητήματα Σχετικά με τη Διαδικασία Αξιολόγησης.....	394

Συνέντευξη Αξιολόγησης.....	396
Προγραμματισμός της Συνέντευξης Αξιολόγησης.....	396
Η Δομή της Συνέντευξης Αξιολόγησης.....	397
Χρήση Επαίνων και Επικρίσεων.....	398
Ο Ρόλος των Υπαλλήλων.....	398
Ολοκλήρωση της Διαδικασίας της Συνέντευξης.....	398
Παγκόσμια Προοπτική.....	399
Περίληψη.....	400
Όροι κλειδιά.....	403
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	404
Βιβλιογραφία.....	407

ΜΕΡΟΣ Ε: ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ..... 411

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΜΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ..... 413

Στόχοι του Κεφαλαίου.....	413
ΔΑΔ στην Πράξη: Υπέρογκη Αποζημίωση Απόλυσης;.....	414
Αμοιβές: Μία Σύνοψη.....	416
Η Δικαιοσύνη της Χρηματικής Αμοιβής.....	418
Προσδιοριστικοί Παράγοντες της ΑΧΑ.....	421
Επισημάνουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της άμεσης χρηματικής αμοιβής.....	422
Ο Οργανισμός ως Προσδιοριστικός Παράγοντας της ΑΧΑ.....	422
Πολιτικές Αμοιβών (ΠΑ).....	423
Επίπεδο του Οργανισμού (Organizational Level).....	425
Ικανότητα Ανταπόκρισης στις Πληρωμές.....	425
Η Αγορά Εργασίας ως Προσδιοριστικός Παράγοντας της ΑΧΑ.....	425
Έρευνες Αμοιβών.....	426
Σκοπιμότητα.....	428
Κόστος Διαβίωσης.....	429
Εργατικά Συνδικάτα.....	429
Η Κατάσταση της Οικονομίας.....	430
Η Θέση Εργασίας ως Προσδιοριστικός Παράγοντας της ΑΧΑ.....	430
Αξιολόγηση της Εργασίας.....	431
Μέθοδος της Κατάταξης.....	433
Μέθοδος της Ταξινόμησης.....	433
Μέθοδος Σύγκρισης Παραγόντων.....	434
Σύστημα Πόντων.....	435
Παράδειγμα του Συστήματος Πόντων.....	436
Η Μέθοδος Hay.....	441
Τιμολόγηση της Εργασίας.....	442
Μισθολογικό Επίπεδο.....	442
Μισθολογικές Κλίμακες.....	444
Ευρυζωνικότητα (Broadbanding).....	446
Σύστημα Κοινής Αμοιβής.....	447
Προσαρμογή Μισθολογικών Επιπέδων.....	447

Ο Εργαζόμενος ως Προσδιοριστικός Παράγοντας της ΑΧΑ	448
Απόδοση – Αμοιβή Βάσει Απόδοσης	449
Αμοιβή με Βάση τις Δεξιότητες και τις Ικανότητες (skill-based pay)	451
Αμοιβή με Βάση τις Επάρκειες (competency-based pay)	452
Παλαιότητα	453
Εμπειρία	454
Ενεργή Συμμετοχή στην Εταιρία/Οργανισμό	454
Προοπτική	455
Πολιτική Επιρροή (Συμφεροντισμός)	455
Τύχη	455
Πληρωμή με Βάση την Απόδοση της Ομάδας (Team-Based Pay)	456
Προγράμματα Αμοιβών στο Εύρος της Επιχείρησης (Company-Wide Pay Plans)	457
Διανομή κερδών	457
Διανομή Κερδών με Βάση τις Προτάσεις των Εργαζομένων (Gainsharing)	459
Αμοιβές Εξειδικευμένων Υπαλλήλων	461
Οι Αμοιβές των Πωλητών	462
Οι Αμοιβές των Προσωρινών Υπαλλήλων	463
Τάσεις και καινοτομίες	463
Αμοιβές Στελεχών	464
Βασικός Μισθός	465
Προγράμματα Δικαιωμάτων Προαίρεσης στην Αγορά Μετοχών (Stock Option Plans)	466
Βραχυπρόθεσμα Κίνητρα ή Μπόνους	467
Πληρωμή με Βάση την Απόδοση	467
Παροχές Στελεχών (Perquisites)	468
Χρυσά Αλεξίπτωτα	469
Παγκόσμια Προοπτική	469
Περίληψη	471
Όροι Κλειδιά	473
Ερωτήσεις προς εξέταση	474
Βιβλιογραφία	477

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΑΡΟΧΕΣ, ΜΗ-ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ483

Στόχοι του Κεφαλαίου	483
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Πράξη: Ιδιαίτερες Παροχές	484
Παροχές (Εμμεση Χρηματική Αμοιβή)	486
Προσαρμοσμένα Προγράμματα Παροχών	487
Θεσμοθετημένες (Νομικά Κατοχυρωμένες) Παροχές	488
Κοινωνική Ασφάλιση	488
Αποζημίωση λόγω Απόλυσης	489
Παροχές με τη μορφή Αμοιβών (Workers Compensation)	490
Άδεια για Οικογενειακούς Λόγους και Αναρρωτική Άδεια	490
Προαιρετικές (Εθελοντικές) Παροχές	490

Επίδομα Χρόνου Αποχής από την Εργασία	492
Άδειες Μετ' Αποδοχών	492
Αναρρωτικές Άδειες και Ημέρες Αδείας Μετ' Αποδοχών	493
Εκπαιδευτικές Άδειες	494
Άλλες Μορφές Πληρωμών Για Χρόνο Κατά Τον Οποίο ο Εργαζόμενος Δεν Εργάζεται.....	495
Υγειονομική Περίθαλψη	496
Οργανισμοί Αυτοδιοικούμενης και Χρηματοδοτούμενης Παροχής Υγειονομικών Υπηρεσιών. (Managed-Care Health Organizations)	497
Προγράμματα Υγειονομικής Περίθαλψης με Γνώμονα τον Καταναλωτή	499
Τάσεις και καινοτομίες.....	499
Ιατρικές Παροχές για Σοβαρές Περιπτώσεις.....	501
Οδοντιατρική και Οφθαλμολογική Περίθαλψη.....	502
Μακροχρόνια Περίθαλψη.....	502
Ασφάλιση Ζωής	503
Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	503
Προγράμματα Καθορισμένων Παροχών	503
Προγράμματα Καθορισμένων Εισφορών	504
Πρόγραμμα ρευστότητας.....	505
Προστασία κατά της Αναπηρίας.....	506
Προγράμματα Δικαιωμάτων Προαίρεσης στην Αγορά Μετοχών (Stock Option Plans)	507
Συμπληρωματικές Παροχές Ανεργίας.....	507
Παροχή Υπηρεσιών Σε Υπαλλήλους.....	508
Παροχές Μετεγκατάστασης	508
Παιδική Μέριμνα.....	509
Εκπαιδευτική Ενίσχυση.....	509
Υπηρεσίες Διατροφής	510
Οικονομικές Υπηρεσίες.....	510
Νομικές Υπηρεσίες	511
Υποτροφίες για Εξαρτώμενα Μέλη.....	511
Προσαρμοσμένα Προγράμματα Παροχών	511
Επιδόματα	513
Επικοινωνιακή Πολιτική Σχετικά με το Πακέτο Παροχών	515
Μη-χρηματική Αμοιβή.....	516
Η Εργασία Καθατή ως Μη-χρηματικός Παράγοντας Αμοιβής	517
Η Θεωρία των Βασικών Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας	518
Ποικιλία των Δεξιοτήτων	519
Ταυτότητα Του Επιτελούμενου Έργου.....	519
Σημασία Του Επιτελούμενου Έργου	520
Αυτονομία.....	520
Ανάδραση	520
Το Περιβάλλον Εργασίας ως Προσδιοριστικός Παράγοντας της Μη-χρηματικής Αμοι- βής.....	521
Ορθές Πολιτικές	521

Ικανοί προϊστάμενοι και ανώτερα στελέχη	522
Ικανοί λοιποί εργαζόμενοι	522
Ευχάριστοι Συνάδελφοι	523
Κατάλληλα Σύμβολα Κύρους	523
Συνθήκες Εργασίας	523
Ευελιξία Εργασιακού Περιβάλλοντος (Ισορροπία μεταξύ Εργασίας και Προσωπικής Ζωής)	524
Ελαστικό Ωράριο	525
Συμπιεσμένη Εργάσιμη Εβδομάδα	527
Συνεργατική Εργασία (Job Sharing)	527
Παραδείγματα Συνεργατικής Εργασίας Στελεχών	528
Δύο στο ίδιο κουτί (two in a box)	529
Εργασία εξ' αποστάσεως	530
Εργασία Μερικής Απασχόλησης	532
Επιπλέον Ζητήματα Πολιτικής Αμοιβών	534
Αποζημίωση λόγω απόλυσης	534
Συγκρίσιμη Αξία	534
Κρυφή Μισθολογική Πολιτική	535
Μισθολογική Συμπίεση (Pay Compression)	536
Παγκόσμια Προοπτική	537
Περίληψη	539
Όροι Κλειδιά	541
Ερωτήσεις προς εξέταση	542
Βιβλιογραφία	545

ΜΕΡΟΣ ΣΤ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ551

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....553

Στόχοι του Κεφαλαίου	553
Ένα ασφαλές και υγιεινό εργασιακό περιβάλλον	554
ΔΑΔ εν δράση: Ένα από τα πιο διαδεδομένα εγκλήματα του 21 ^{ου} αιώνα: το φαινόμενο «της κλοπής της προσωπικής ταυτότητας» (identity theft)	554
Κλοπή προσωπικής ταυτότητας	554
Η φύση και ο ρόλος της ασφάλειας και της υγείας στον εργασιακό χώρο	556
Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο: Οι οικονομικές επιπτώσεις	557
Εστιασμός των προγραμμάτων ασφάλειας στον εργασιακό χώρο	558
Ανασφαλείς (ανεπιθύμητες) ενέργειες εργαζομένων	559
Ανασφαλείς συνθήκες εργασίας	559
Ανάπτυξη προγραμμάτων ασφάλειας	559
Η διερεύνηση των ατυχημάτων	563
Αξιολόγηση των προγραμμάτων ασφάλειας στον εργασιακό χώρο	563
Τραυματισμός λόγω επαναλαμβανόμενης καταπόνησης στον εργασιακό χώρο	564
Εργονομία	565
Πλεονεκτήματα του εργονομικού σχεδιασμού	566

Η Βία στον εργασιακό χώρο	567
Βία στον εργασιακό χώρο	567
«Ευάλωτοι» εργαζόμενοι.....	568
Μέτρα αντιμετώπισης περιστατικών βίας στον εργασιακό χώρο	568
Νομικές επιπτώσεις της βίας στον εργασιακό χώρο.....	569
Ατομικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά προς έλεγχο.....	569
Μέτρα αντιμετώπισης περιστατικών βίας στον εργασιακό χώρο	570
Ενδοοικογενειακή βία.....	572
Η φύση του εργασιακού άγχους.....	572
Το εργασιακό άγχος (στρες)	572
Πιθανές επιπτώσεις του εργασιακού άγχους.....	573
Θέσεις εργασίας με έντονο άγχος.....	573
Οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες στο άγχος	574
Προσωπικοί παράγοντες στο εργασιακό άγχος	575
Το Ευρύτερο Περιβάλλον στο εργασιακό άγχος	576
Η διαχείριση του άγχους και της πίεσης.....	576
Το σύνδρομο της Επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout).....	578
Τάσεις και καινοτομίες.....	579
Προγράμματα ευεξίας (wellness programs)	581
Προγράμματα άσκησης και φυσικής αγωγής	583
Η κατάχρηση ουσιών	584
Αλκοολισμός.....	585
Κατάχρηση ουσιών.....	586
Εργασιακοί χώροι μηδενικής ανοχής στην χρήση εξαρτησιογόνων ουσιών.....	586
Εξέταση χρήσης ψυχοτρόπων ουσιών και κατανάλωσης αλκοόλ.....	589
Προγράμματα συμβούλευσης και υποστήριξης υπαλλήλων	590
Χώροι εργασίας όπου απαγορεύεται το κάπνισμα.....	592
Παγκόσμια Προοπτική	594
Περίληψη	595
Όροι κλειδιά.....	599
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	599
Βιβλιογραφία	602

ΜΕΡΟΣ Ζ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ607

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ.....609

Στόχοι του κεφαλαίου	609
ΔΑΔ εν Δράσει: Η Δραστηριότητα ενός ‘Ομοσπονδιακού’ Εργατικού Συνδικάτου (π.χ. “Union Federation: the Change to Win Coalition”) στις ΗΠΑ	610
Εργατικά Συνδικάτα: Λόγοι Σύστασης και Στόχοι	613
Οι Λόγοι για τους Οποίους οι Εργαζόμενοι Προσχωρούν και Συμμετέχουν στην Συνδικαλιστική Εκπροσώπηση.....	614
Δυσaréσκεια με τη Διοίκηση.	614
Κοινωνικές Δραστηριότητες.....	616

Ευκαιρία για Ανάδειξη σε Ηγετικό Ρόλο.....	616
Υποχρέωση Εγγραφής σε Εργατικό Συνδικάτο	617
Πίεση από Συναδέλφους	617
Η Δομή των Εργατικών Συνδικάτων στις ΗΠΑ	617
Η Εγκαθίδρυση και Ανάπτυξη της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης στις ΗΠΑ.....	618
Υπογραφή των Καρτών Εξουσιοδότησης (“Signing of Authorization Cards”).....	620
Αίτηση για Διεξαγωγή Εκλογών (“Petition for Election”).....	621
Εκστρατεία Ενημέρωσης για τις Εκλογές (“Election Campaign”).....	622
Τάσεις και καινοτομίες.....	623
Εκλογή Εκπροσώπων και Πιστοποίηση (“Election and Certification”).....	624
Συλλογική Διαπραγμάτευση.....	626
Η Διαδικασία της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης (“Collective Bargaining Process”).....	626
Η Συλλογική Διαπραγμάτευση υπό το Πρίσμα της Ψυχολογίας	628
Η Προετοιμασία για τις Συλλογικές Διαπραγματεύσεις	629
Θέματα για Συλλογική Διαπραγμάτευση.....	634
Αναγνώριση	634
Δικαιώματα της Διοίκησης (“Management Rights”).....	635
Η Διασφάλιση του Εργατικού Συνδικάτου.....	636
Διατήρηση της Ιδιότητας του Μέλους.....	636
Αμοιβές	638
Διασφάλιση Εργαζομένου (“Employee Security”).....	639
Παράγοντες Σχετικοί με τη Θέση Εργασίας	640
Η Διαπραγμάτευση μιας Σύμβασης	640
Αδιέξοδα στις Διαπραγματεύσεις (“Breakdowns in Negotiations”).....	643
Παρέμβαση από Τρίτους (“Third-Party Intervention”).....	643
Στρατηγικές Εργατικών Συνδικάτων για Επιτυχή Αντιμετώπιση του Αδιεξόδου στις Διαπραγματεύσεις	646
Στρατηγικές της Διοίκησης για να Ξεπεραστεί το Αδιέξοδο στις Διαπραγματεύσεις	650
Επικυρώνοντας τη Σύμβαση (“Ratifying the Agreement”).....	653
Υλοποίηση και Διαχείριση της Εργασιακής Σύμβασης (“Administration of the Agreement”).....	653
Συλλογική Διαπραγμάτευση στο Δημόσιο Τομέα	654
Αναίρεση ή Ακύρωση της Αναγνώρισης Εργατικού Σωματείου	655
Η Διαδικασία Αναίρεσης ή Ακύρωσης της Αναγνώρισης του Εργατικού Συνδικάτου	656
Διοίκηση και Αναίρεση της Αναγνώρισης του Συνδικάτου (“Management and Decertification”).....	657
Η Σύγχρονη Πραγματικότητα για τα Εργατικά Συνδικάτα	658
Παγκόσμια Προοπτική	660
Περίληψη	662
Όροι κλειδιά.....	666
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	666
Βιβλιογραφία	670

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ673

Στόχοι του κεφαλαίου	673
ΔΑΔ ‘εν Δράσει’: Κατακράτηση του Υπάρχοντος Εργατικού Δυναμικού (Worker Retention).....	674
Ορισμός της Έννοιας των Εσωτερικών Εργασιακών Σχέσεων	676
Συμβόλαιο αόριστου χρόνου	676
Πειθαρχία και Πειθαρχική Κύρωση	680
Η Διαδικασία της Πειθαρχικής Δράσης	681
Θεωρητικές Προσεγγίσεις στην Πειθαρχική Δράση	683
Ο Κανόνας της ‘Ζεστής Θερμάστρας’ (‘Hot Stove Rule’).....	683
Προοδευτική Πειθαρχική Δράση	684
Πειθαρχική Δίωξη χωρίς την Επιβολή Τιμωρίας.....	687
Προβλήματα στη Διαχείριση της Διαδικασίας της Πειθαρχικής Δίωξης	688
Χειρισμοί Έκφρασης και Εξέτασης Παραπόνων όταν υπάρχει Συμφωνία Συλλογικής Εκπροσώπησης μέσω Εργατικού Συνδικάτου	691
Διαδικασία Έκφρασης και Εξέτασης των Παραπόνων	692
Διαιτησία	694
Απόδειξη ότι η Πειθαρχική Δράση Χρειάζονταν	696
Ο Χειρισμός της Διαδικασίας της Έκφρασης Παραπόνου όταν δεν Υπάρχει Συλλογική Εκπροσώπηση μέσω Εργατικού Συνδικάτου	697
Σύμβουλοι ή Επίτροποι της Διοίκησης (Ombudspersons)	698
Εναλλακτικός Τρόπος Επίλυσης Εργασιακής Διαμάχης (Alternative Dispute Resolution – ADR)	699
Απόλυση.....	700
Τάσεις και καινοτομίες.....	701
Η Απόλυση των Εργαζομένων σε Διάφορα Ιεραρχικά Επίπεδα.....	703
Απόλυση μη Διοικητικών και μη Εξειδικευμένων Εργαζόμενων	703
Απόλυση Ανώτερων Διευθυντικών Στελεχών	703
Απόλυση Διοικητικών Υπαλλήλων και Εξειδικευμένων Εργαζόμενων	705
Λογισμικό για τις Απολύσεις.....	705
Η Τοποθέτηση ενός Εργαζομένου σε Χαμηλότερη Ιεραρχική Βαθμίδα (Demotion) ως Εναλλακτική Επιλογή αντί του Τερματισμού της Εργασιακής Απασχόλησης και της Απόλυσης.....	706
Μεταθέσεις (transfers).....	707
Προαγωγές.....	709
Παραιτήσεις.....	709
Αναλύοντας τις Εθελούσιες Παραιτήσεις (Εθελουσία Έξοδος Προσωπικού)	710
Έρευνες πάνω στις Στάσεις των Εργαζομένων (Employees Attitude Surveys):Ένας Τρόπος Κατακράτησης των Ποιοτικών Εργαζόμενων	712
Εκ των Προτέρων Ειδοποίηση για Παραίτηση	714
Συνταξιοδοτήσεις	714
Παγκόσμια Προοπτική	716
Περίληψη	717

Όροι Κλειδιά.....	721
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	721
Βιβλιογραφία	724

ΜΕΡΟΣ Η: ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.....729

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ731

Στόχοι του Κεφαλαίου	731
ΔΑΔ εν δράση: Παγκόσμια Διαφθορά	732
Η ανέλιξη των Επιχειρήσεων σε Διεθνές Επίπεδο.....	734
Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε παγκόσμιο επίπεδο	738
Στελέχωση σε Διεθνές Επίπεδο.....	739
Κατηγορίες εργαζομένων σε παγκόσμιο επίπεδο	740
Προσεγγίσεις στη Στελέχωση σε Διεθνές Επίπεδο.....	741
Επιλογή Εκπατριζόμενων Στελεχών	743
Διερεύνηση του Υπόβαθρου των Υποψηφίων	745
Πρόσληψη Προσωπικού Προσωρινής Απασχόλησης στην Ιαπωνία	745
Τάσεις και καινοτομίες.....	746
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού σε Διεθνές Επίπεδο	747
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Εκπατριζόμενων Στελεχών.....	747
Προσανατολισμός και Εκπαίδευση πριν την Αναχώρηση.....	749
Συνεχής Ανάπτυξη: Διαδικτυακή Υποστήριξη και Εκπαίδευση	749
Εκπαίδευση Επαναπατρισμού	749
Ηλεκτρονική Μάθηση	750
Αμοιβές σε Διεθνές Επίπεδο	752
Αμοιβές για τους Εργαζόμενους από τη Χώρα Υποδοχής	752
Αμοιβές Εκπατρισμένων Στελεχών	754
Εργασιακά Οφέλη στην Ιαπωνία	755
Ασφάλεια και Υγιεινή σε Διεθνές Επίπεδο	756
Διεθνής Νομοθεσία Φροντίδας Υγείας	757
Εργασιακές Σχέσεις σε Διεθνές Επίπεδο	757
Διεθνείς Νομικοί και Οικονομικοί Παράγοντες	759
Εικονικές Ομάδες στο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον	760
Περίληψη	762
Όροι Κλειδιά.....	764
Ερωτήσεις προς εξέταση.....	764
Βιβλιογραφία.....	767

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ.....771

Επαγγελματική Ασφάλεια ή Ασφάλεια στην Επαγγελματική Σταδιοδρομία;	771
Η Έννοια της Καριέρας και του Προγραμματισμού της Καριέρας	773
Ο Σχεδιασμός της Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	774

Ο Σχεδιασμός της Καριέρας: Αυτοαξιολόγηση	774
Η Χρήση του Διαδικτύου στη Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης	778
Η Χρήση του Διαδικτύου στον Προγραμματισμό της Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	779
Η Διαδρομή και η Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	779
Μέθοδοι Ανάπτυξης της Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	782
Αυτοεξυπηρέτηση Υπαλλήλου / Διοικητικού Στελέχους	782
Συζητήσεις με Πιο Έμπειρους Εργαζόμενους	783
Εταιρικό/Οργανισμικό Υλικό	783
Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης	783
Εκπαιδευτικά Σεμινάρια και Εργαστήρια	783
Διαδρομές Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	784
Παραδοσιακές Διαδρομές Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	784
Διαδρομές Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας με Βάση τα Δίκτυα	785
Οριζόντιες Διαδρομές Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	785
Παράλληλες Διαδρομές Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	786
Πρόσθεση Αξίας στην Καριέρα	787
Υποβιβασμός	787
Ελεύθεροι Επαγγελματίες	788
Ανάπτυξη Ειδικών Ομάδων του Εργατικού Δυναμικού	788
Η Γενιά της Έκρηξης των Γεννήσεων (Baby Boomers)	789
Γενιά X	790
Γενιά Y	791
Γενιά I (η Γενιά του Google)	792
Όροι Κλειδιά	793
Βιβλιογραφία	794

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ	797
------------------------	------------

