

## Περιεχόμενα

<b>1. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>	<b>24</b>		
Είσοδος στον κόσμο των επιχειρήσεων: Kodak και The Container Store: η αριστεία στη ΔΑΠ προσλαμβάνει διάφορες μορφές	25		
Εισαγωγή	28		
Ποιοι είναι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των τμημάτων ΑΠ;	30		
Ποιες δεξιότητες πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της ΔΑΠ;	35		
Πώς αλλάζει το τμήμα ΔΑΠ;	36		
Ο επαγγελματικός κλάδος της ΔΑΠ	39		
Ανταγωνιστικές προκλήσεις που επηρεάζουν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων	41		
Ανταγωνισμός στη νέα οικονομία	42		
ΔΑΠ στις dot-com: Υπερπροκλήσεις, υπερταχύτητα και πολλές αντιπαροχές	44		
Εξεύρεση και παραμονή στην εταιρεία των καλύτερων υπαλλήλων	53		
Η παγκόσμια πρόκληση	55		
<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b>			
Η επιτυχία των fast food απρόσθετη επιλογή των υπαλλήλων που τοποθετούνται στο εξωτερικό	60	<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ:</b>	
		Για την παραμονή ενός υπαλλήλου στην εταιρεία ο χώρος εργασίας κάνει τη διαφορά	62
		Ικανοποίηση της ανάγκης του πελάτη για ποιότητα	63
		Σύνθεση του εργατικού δυναμικού	69
		Νομοθεσία και δικαστικές διαφορές	75
		Ζητήματα δεοντολογίας	77
		Η πρόκληση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης	79
		<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ:</b>	
		Ανάπτυξη ηλεκτρονικών σχέσεων κατά την εργασία	82
		Ανταπόκριση στις ανταγωνιστικές προκλήσεις μέσω πρακτικών ΔΑΠ	88
		Διαχείριση του περιβάλλοντος των ανθρώπινων πόρων	89
		Απόκτηση και προετοιμασία ανθρώπινων πόρων	90
		Αξιολόγηση και εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων	91
		Αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού	91
		Ειδικά θέματα	92

ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	93	Στρατηγικοί τύποι	115
Τι είναι η στρατηγική διαχείριση	93	Ανάγκες ΔΑΠ σε στρατηγικούς τύπους	116
Συνιστώσες της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης	94	Κατευθυντήριες στρατηγικές	117
Σύνδεση ΔΑΠ και διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης	96	Στρατηγικές συγκέντρωσης	118
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Η επανεμφάνιση της Boeing	97	Στρατηγικές εσωτερικής ανάπτυξης	119
Ο ρόλος της ΔΑΠ στη διαμόρφωση στρατηγικής	98	Συγχωνεύσεις και εξαγορές	119
Διοικητική σύνδεση	99	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: Αμφισβήτηση της αξίας των παγκόσμιων συγχωνεύσεων	120
Μονόδρομη σύνδεση	100	Εξεύρεση και παραμονή στην εταιρεία των καλύτερων υπαλλήλων	121
Αμφίδρομη σύνδεση	100	Μείωση προσωπικού	122
Ενοποιητική σύνδεση	100	Η Delta Air Lines και ο ρόλος της ΔΑΠ στην εφαρμογή της στρατηγικής	125
Διαμόρφωση στρατηγικής	101	Τα ολισθήματα της Sisco	126
Η Delta Air Lines και ο ρόλος της ΔΑΠ στη διαμόρφωση στρατηγικής	105	Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής	127
Εφαρμογή της στρατηγικής	107	Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων στην παροχή στρατηγικού πλεονεκτήματος	128
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ: Μήπως η μείωση προσωπικού έγινε τρόπος ζωής;	108	Αναδυόμενες στρατηγικές	128
Πρακτικές ΔΑΠ	110	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Η στρατηγική της Motorola χρησιμοποιεί όλους τους πόρους	130
Ανάλυση και σχεδιασμός της εργασίας	110	Ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας	132
Πρόσληψη και επιλογή υπαλλήλων	112	Στρατηγικά εκτελεστικά στελέχη στον τομέα των ανθρώπινων πόρων	133
Κατάρτιση και εξέλιξη των υπαλλήλων	112	Μια ματιά στην αρχή	135
Διαχείριση της απόδοσης	112	Ερωτήσεις	135
Δομή της αμοιβής, κίνητρα και πρόσθετες παροχές	113	Ερωτήσεις προς συζήτηση	136
Εργασιακές σχέσεις και εσωτερική επικοινωνία	114		

Άσκηση στο Διαδίκτυο	136	Πρωτοπόρες στρατηγικές αμοιβών	174
Σημειώσεις	137	Εξεύρεση και παραμονή στην εταιρεία των καλύτερων υπαλλήλων	175
<b>2. Προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων και προσλήψεις</b>	<b>146</b>	Πολιτικές απασχόλησης κατά βούληση	176
Είσοδος στον κόσμο των επιχειρήσεων: Southwest Airlines: Επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις απογειώσεις και όχι στις απολύσεις	147	Βελτίωση της εικόνας μέσω της διαφήμισης (Image Advertising)	177
Εισαγωγή	148	Πηγές προσλήψεων	178
Επανεξέταση της προστασίας των εργαζομένων η ιστορία δύο χωρών	150	Σύγκριση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών	178
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ:		Απευθείας υποψήφιοι και υποψήφιοι κατόπιν σύστασης	180
Στοχοθέτηση και στρατηγικός σχεδιασμός	150	Αγγελίες σε εφημερίδες και περιοδικά	182
Μείωση προσωπικού	154	Δημόσια Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας	183
Προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης	158	Ιδιωτικά Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας	183
Απασχόληση προσωρινά εργαζομένων	160	Κολέγια και Πανεπιστήμια	184
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ:		Ηλεκτρονική πρόσληψη	186
Για την παραμονή ενός υπαλλήλου στην εταιρεία ο χόρος εργασίας κάνει τη διαφορά	162	Αξιολογώντας την ποιότητα της πηγής	188
Ανάθεση εργασιών σε τρίτους	165	Υπεύθυνοι προσλήψεων	188
Υπερωρίες και επέκταση των ωρών εργασίας	168	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ:	
Εφαρμογή και αξιολόγηση του προγράμματος	168	Αναζήτηση στο Διαδίκτυο: η προοπτική ενός ατόμου που ζητά εργασία	190
Η ειδική περίπτωση του σχεδιασμού θετικής διάκρισης	169	<b>ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	<b>195</b>
Η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού	171	Ανάλυση της εργασίας	195
Πολιτικές προσωπικού	172	Η σημασία της ανάλυσης της εργασίας για τους αρμόδιους για τους ΑΠ μάντζερ	195
Η εσωτερική διαδικασία προσλήψεων σε σύγκριση με την αντίστοιχη εξωτερική	173	Η σημασία της ανάλυσης της εργασίας για τους μάντζερ	197
		Στοιχεία της ανάλυσης της εργασίας	198
		Ο χαρακτήρας των στοιχείων	198
		Πηγές πληροφοριών για την ανάλυση συγκεκριμένης εργασίας	200

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟ- ΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜ- ΜΕΤΟΧΩΝ:		Μια ματιά στην αρχή	227
Η επιβίωση στη νυκτερινή βάρδια: πέρα από τις παραδοσιακές ΓΔΙΛ	202	Ερωτήσεις	227
Μέθοδοι ανάλυσης της εργασίας	202	Σύνοψη	227
Ερωτηματολόγιο για την ανάλυση θέ- σης απασχόλησης (Position analysis Wuestionnaire-PAQ)	203	Ερωτήσεις προς συζήτηση	228
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ:		Άσκηση στο διαδίκτυο	229
Τηλε-εργασία	204	Σημειώσεις	229
Καταγραφή της ανάλυσης καθη- κόντων	207	<b>3. Επιλογή και τοποθέτηση σε θέση απασχόλησης</b>	<b>236</b>
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟ- ΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ:		Είσοδος στον κόσμο των επιχειρήσεων:	
Εργασία -υπό απαράδεκτες συνθήκες στη Nike: Αντίδραση- Πώς όμως;	208	Πότε δεν πρέπει να λες «δεν ήξερα»	237
Το σύστημα ανάλυσης της εργασίας Fleishman	209	Εισαγωγή	238
Δυναμικά στοιχεία της ανάλυσης της εργασίας	212	Κανόνες των μεθόδων επιλογής	239
Σχεδιασμός της εργασίας	213	Αξιοπιστία	239
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟ- ΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜ- ΜΕΤΟΧΩΝ:		Πραγματικές βαθμολογίες και αξιοπι- στία της μέτρησης	240
Ο *NET: Ένα πλαίσιο απασχόλησης τον 21ο αιώνα	214	Κανόνες αξιοπιστίας	244
Εξεύρεση και παραμονή στην εταιρεία των καλύτερων υπαλλήλων	216	Εγκυρότητα	245
Μηχανιστική προσέγγιση	217	Επιβεβαίωση βάσει κριτηρίων	245
Προσέγγιση βάσει κινήτρων	217	Επιβεβαίωση ως προς το περιεχόμενο	249
Βιολογική προσέγγιση	222	Δυνατότητα γενίκευσης	251
Νοητικό-κινητική προσέγγιση	224	Χρησιμότητα	252
Αντισταθμίματα μεταξύ των διαφό- ρων προσεγγίσεων του σχεδιασμού της εργασίας	224	Τύποι μεθόδων επιλογής	255
		Συεντεύξεις	255
		Συστάσεις και βιογραφικά στοιχεία	258
		Δοκιμασίες σωματικής ικανότητας	259
		Δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας	260
		Καταγραφή χαρακτηριστικών της προ- σωπικότητας	262
		Δείγματα εργασίας	263
		Δοκιμασία εντιμότητας και δοκιμασία για τη διαπίστωση χρήσης ναρκωτι- κών ουσιών	265

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: Η προσωπικότητα διαδραματίζει ση- μαίνοντα ρόλο	266	Παράδειγμα ανάλυσης καθηκόντων	298
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟ- ΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: Πρόσληψη ξένων υπηκόων από αμερι- κανικές εταιρείες	268	Εξασφάλιση της ετοιμότητας των υπαλ- λήλων όσον αφορά την κατάρτιση	301
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Δοκιμασίες διαταραχών: Να είστε πά- ντα έτοιμοι γι' αυτές	270	Αντενέργεια	302
Μια ματιά στην αρχή	272	Κατανόηση των οφελών ή των επι- πτώσεων της κατάρτισης	303
Ερωτήσεις	272	Γνώση των αναγκών κατάρτισης, των επαγγελματικών ενδιαφερόντων και των στόχων	303
Σύνοψη	274	Χαρακτηριστικά εργασιακού περιβάλ- λοντος	304
Ερωτήσεις προς συζήτηση	274	Βασικές δεξιότητες	304
Άσκηση στο διαδίκτυο	275	Δημιουργία ενός μαθησιακού περι- βάλλοντος	308
Σημειώσεις	275	Μεταφορά κατάρτισης	314
<b>4. Κατάρτιση</b>	<b>280</b>	Κλίμα για τη μεταφορά	314
Είσοδος στον κόσμο των επιχειρήσεων: Η κατάρτιση συνδράμει στην ανοδική πορεία των ελαστικών Tires Plus στην αγορά	281	Υποστήριξη από τους μάνατζερ	314
Εισαγωγή	282	Υποστήριξη από ομοβάθμους	316
Στρατηγική κατάρτιση υψηλής στό- χευσης: Μια συστηματική προσέγγιση	284	Δυνατότητα χρησιμοποίησης των ικα- νοτήτων που αποκτήθηκαν μέσω της κατάρτισης	317
Σχεδιασμός αποτελεσματικών συστη- μάτων κατάρτισης	287	Τεχνολογική υποστήριξη	318
Οργανωτική ανάλυση	290	Δεξιότητες αυτοδιαχείρισης	318
Στήριξη από μάνατζερ και ομοβάθμους	291	Επιλογή μεθόδων κατάρτισης	319
Η στρατηγική της εταιρείας	291	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Η τεχνολογία προσφέρει μια ανθρώ- πινη διάσταση σε κάθε ερώτημα	320
Πόροι κατάρτισης	292	Μέθοδοι με παρουσίαση	321
Ανάλυση των ατόμων	295	Οι πρακτικές μέθοδοι (Hands-On- Methods)	324
Ανάλυση των καθηκόντων	297	Αξιολόγηση των προγραμμάτων κα- τάρτισης	336

Γνωστικά αποτελέσματα	336	Αξιοπιστία	371
Αποτελέσματα βάσει δεξιοτήτων	337	Αποδεκτικότητα	372
Επιδραστικά αποτελέσματα	337	Συγκεκριμενοποίηση	373
Αποτελέσματα	338	Προσεγγίσεις των μετρήσεων της απόδοσης	373
Απόδοση επένδυσης	338	Η συγκριτική προσέγγιση	375
Λόγοι αξιολόγησης της κατάρτισης	339	Αξιολογική κατάταξη	375
Σχέδια αξιολόγησης	340	Υποχρεωτική κατανομή	375
Υπολογισμός της απόδοσης της επένδυσης	342	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ:	
Νομικά ζητήματα	343	Χρήση του διαδικτύου για την προώθηση των ικανοτήτων των μηχανικών	376
Άσκηση στο Διαδίκτυο	348	Σύγκριση κατά ζεύγη	378
Σημειώσεις	348	Αξιολόγηση της συγκριτικής προσέγγισης	379
<b>5. Διαχείριση της απόδοσης</b>	<b>356</b>	Η προσέγγιση με βάση τα προσόντα	379
Είσοδος στον κόσμο των επιχειρήσεων: Οι κορυφαίοι, οι μεσαίοι και οι κάτω του μέσου όρου. Οι προσπάθειες και οι δοκιμασίες της διαδικασίας της διαχείρισης της απόδοσης που εφαρμόζει η Ford Motors	357	Γραφικές βαθμολογικές κλίμακες	380
Εισαγωγή	359	Κλίμακες μικτών κριτηρίων	381
Ένα οργανωσιακό μοντέλο διαχείρισης της απόδοσης	362	Αξιολόγηση της προσέγγισης με βάση τα προσόντα	381
Σκοποί της διαχείρισης της απόδοσης	365	Προσέγγιση με βάση τη συμπεριφορά	383
Στρατηγικός σκοπός	365	Συμβάντα κρίσιμης σημασίας	383
Διοικητικός σκοπός	366	Βασισμένες στη συμπεριφορά βαθμολογικές κλίμακες	384
Συναφής με την εξέλιξη των υπαλλήλων σκοπός	367	Κλίμακες παρακολούθησης της συμπεριφοράς	386
Κριτήρια μετρήσεων της απόδοσης	368	Οργανωτική αλλαγή της συμπεριφοράς	388
Στρατηγική αντιστοιχία	368	Κέντρα αξιολόγησης	388
Εγκυρότητα	369	Αξιολόγηση της προσέγγισης βάσει της συμπεριφοράς	389
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ:		Προσέγγιση βάσει αποτελεσμάτων	390
Η αξιολόγηση συνδράμει στην δημιουργία σύμπνοιας μέσω της εταιρικής κουλτούρας και της εργασίας	370	Διαχείριση μέσω στόχων	390
		Εξεύρεση και παραμονή στην εταιρεία των καλύτερων υπαλλήλων	391

Σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της παραγωγικότητας (Productivity Measurement and Evaluation System-Pro MES)	392	Τι πρέπει να κάνουν οι μάνατζερ για τη διαχείριση της απόδοσης των υπαλλήλων με οριακή απόδοση	416
Αξιολόγηση της προσέγγισης βάσει αποτελεσμάτων	393	Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος που ακολουθεί προβλεπόμενες από το νόμο κατευθυντήριες γραμμές	418
Προσέγγιση βάσει ποιότητας	394	Χρήση της τεχνολογίας στη διαχείριση της απόδοσης:	
Αξιολόγηση της προσέγγισης βάσει της ποιότητας	398	Ηλεκτρονική παρακολούθηση	419
Επιλογή της πηγής πληροφόρησης σχετικά με την απόδοση	400	Χρήση εφαρμογών διαχείρισης της απόδοσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	420
Μάνατζερ	400	Μια ματιά στην αρχή	421
Ομοβάθμιοι	404	Ερωτήσεις	421
Υφιστάμενοι	404	Σύνοψη	421
Ο ίδιος ο υπάλληλος	405	Ερωτήσεις προς συζήτηση	422
Πελάτες	406	Άσκηση στο διαδίκτυο	422
Σφάλματα του βαθμολογητή κατά τη μέτρηση της απόδοσης	407	Σημειώσεις	423
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ:		<b>6. Εξέλιξη των υπαλλήλων</b>	<b>428</b>
Η έγκαιρη αντίδραση οδηγεί σε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης με υψηλή βαθμολογία	408	Είσοδος στον κόσμο των επιχειρήσεων: Η εξέλιξη των υπαλλήλων μειώνει τον κίνδυνο για τη First USA Bank	429
«Μου μοιάζε» (Similar to me)	408	Εισαγωγή	430
Αντιπαραβολή	409	Εξεύρεση και παραμονή στην εταιρεία των καλύτερων υπαλλήλων	431
Σφάλματα κατανομής	410	Η σχέση μεταξύ εξέλιξης, κατάρτισης και σταδιοδρομίας	432
Καλή και κακή φήμη	410	Εξέλιξη και κατάρτιση	432
Μείωση των σφαλμάτων του βαθμολογητή	411	Εξέλιξη και σταδιοδρομία	433
Πολιτική αξιολόγησης	411	Προσεγγίσεις της εξέλιξης του υπαλλήλου	436
Ανάδραση απόδοσης	412	Τυπική εκπαίδευση	437
Ο ρόλος του μάνατζερ σε μια αποτελεσματική διαδικασία ανάδρασης της απόδοσης	412	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: Η ηλεκτρονική μάθηση βοηθά στη δημιουργία διευθυντικού ταλέντου	440

Αξιολόγηση	442	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟ- ΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜ- ΜΕΤΟΧΩΝ:	
Ο δείκτης τύπου Myers-Briggs	443	Μάνατζερ με δυσλειτουργικές συμπε- ριφορές	474
Κέντρο αξιολόγησης	445	Η έγκαιρη ανάδραση οδηγεί σε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης με υψηλή βαθμολογία	476
Δείκτες σύγκρισης	447	Μια ματιά στην αρχή	478
Αξιολογήσεις της απόδοσης και συ- στήματα σφαιρικής ανάδρασης	447	Ερωτήσεις	478
Εργασιακές εμπειρίες	453	Σύνοψη	478
Διεύρυνση της τρέχουσας εργασίας	456	Ερωτήσεις προς συζήτηση	479
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	456	Άσκηση στο διαδίκτυο	479
Μεταθέσεις, προαγωγές και μετακινή- σεις προς τα κάτω	458	Σημειώσεις	480
Προσωρινή τοποθέτηση υπαλλήλων σε άλλες εταιρείες	461	<b>7. Αποφάσεις για τη δομή της αμοιβής</b>	<b>486</b>
Διαπροσωπικές σχέσεις	462	Είσοδος στον κόσμο των επιχειρήσεων: Αλλαγή των αντιπαροχών προς στήρι- ξη των αλλαγών στην εταιρική στρα- τηγική	487
Παροχή συμβούλων	462	Εισαγωγή	488
Καθοδήγηση	465	Η θεωρία της ισότητας και η δίκαιη μεταχείριση	490
Συστήματα διαχείρισης της σταδιο- δρομίας και σχεδιασμού της εξέλιξης	466	Ανάπτυξη των επιπέδων αμοιβής	492
Αυτοαξιολόγηση	466	Οι πιέσεις της αγοράς	492
Έλεγχος πραγματικότητας	468	Ο ανταγωνισμός της αγοράς προϊόντος	493
Στοχοθέτηση	468	Ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας	494
Σχεδιασμός δράσης	469	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ:	
Ειδικά ζητήματα όσον αφορά στην εξέλιξη του υπαλλήλου	469	Ποια είναι η αμοιβή σας;	494
Εξάλειψη των αόρατων φραγμών στην εξέλιξη	469	Υπάλληλοι: Ένας πόρος για την εταιρεία	495
Σχεδιασμός της διαδοχής	470	Απόφαση σχετικά με το ύψος της αμοιβής	496
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Η χρήση των ενδοδικτύων στην προ- ώθηση του σχεδιασμού της εξέλιξης της σταδιοδρομίας	472		



Έρευνες σχετικά με τις αμοιβές της αγοράς	497	Προβλήματα με τις βασισμένες στην εργασία δομές αμοιβής	516
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ:		Απαντήσεις σε προβλήματα που θέτουν οι βασισμένες στην εργασία δομές της αμοιβής	517
Χρησιμοποίηση των στοιχείων για τις αμοιβές που ισχύουν στην αγορά κατά τη χάραξη μιας στρατηγικής αμοιβών	498	Αποστρωματοποίηση και ομαδοποίηση	517
Εύρος αμοιβών	500	Αμοιβή του υπαλλήλου: Αμοιβή για τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητές του	519
Βασικές και μη βασικές θέσεις απασχόλησης	501	Μια ματιά στην αρχή	521
Ανάπτυξη της δομής συγκεκριμένης εργασίας	501	Ερωτήσεις	522
Αξιολόγηση της εργασίας	501	Σύνοψη	522
Το σύστημα «point-factor»	502	Ερωτήσεις προς συζήτηση	523
Ανάπτυξη της δομής της αμοιβής	503	Άσκηση στο διαδίκτυο	523
Στοιχεία από έρευνες της αγοράς	504	Σημειώσεις	524
Γραμμή πολιτικής για την αμοιβή	506	<b>8. Αναγνώριση της συνεισφοράς του υπαλλήλου μέσω της αμοιβής</b>	<b>528</b>
Κλιμάκια αμοιβών	507	Είσοδος στον κόσμο των επιχειρήσεων: Η ικανοποιητική αμοιβή συμβάλλει στην καλή εσωτερική επικοινωνία	529
Διαφορές μεταξύ των ερευνών για την αμοιβή της αγοράς και την αξιολόγηση της εργασίας	509	Εισαγωγή	530
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: Οι «αποστάτες» επιστρέφουν	510	Πώς επηρεάζει η αμοιβή τον εργαζόμενο;	531
Παρακολούθηση του κόστους των αντιπαροχών	512	Θεωρία της υποκίνησης	531
Παγκοσμιοποίηση, γεωγραφική περιοχή και δομές αμοιβής	513	Θεωρία της προσδοκίας	532
Η σημασία της διαδικασίας: συμμετοχή και κοινοποίηση των αποφάσεων	514	Θεωρία της αντιπροσώπευσης	533
Συμμετοχή	514	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ:	
Κοινοποίηση των αποφάσεων	515	Τα δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών ανθούν στην Ευρώπη	535
Οι προκλήσεις του σήμερα	516	Πώς επηρεάζει η αμοιβή τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού;	536
		Προγράμματα	537
		Αξιοκρατική αμοιβή	539

Βασικά χαρακτηριστικά	539	Μια ματιά στην αρχή	565
Κριτική των παραδοσιακών προγραμμάτων αξιοκρατικής αμοιβής	542	Ερωτήσεις	565
Ατομικά κίνητρα	545	Σύνοψη	565
Μετοχοποίηση του κέρδους και ιδιοκτησία	546	Ερωτήσεις προς συζήτηση	566
Μετοχοποίηση του κέρδους	546	Άσκηση στο διαδίκτυο	567
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ:		Σημειώσεις	567
Η Volkswagen κατακτά νέο έδαφος	547	<b>9. Στρατηγική Διαχείριση της ΔΑΠ</b>	<b>572</b>
Ιδιοκτησία των εργαζομένων	549	Είσοδος στον κόσμο των επιχειρήσεων:	
Επιμερισμός των κερδών, ομαδικά κίνητρα και ανταμοιβές σε επίπεδο ομάδας	551	Ας τινάξουμε στον αέρα τη ΔΑΠ	573
Επιμερισμός των κερδών	551	Εισαγωγή	574
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: Η ενημέρωση αποτελεί το βασικό στοιχείο στην άσκηση των δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών	552	Δραστηριότητες	574
Ομαδικά κίνητρα και ανταμοιβές σε επίπεδο ομάδας	555	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ:	
Ισορροπημένη βαθμολογική κάρτα	556	Οι πρακτικές ΔΑΠ προσθέτουν αξία στην επιχείρηση	576
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ:		Στρατηγική διαχείριση της ΔΑΠ	577
Οι εταιρείες διατηρούν υπαλλήλους σε μια ισορροπημένη προσέγγιση	557	Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ	579
Αμοιβές διεθυντικών και εκτελεστικών στελεχών	558	Προσεγγίσεις για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας	580
Ζητήματα διαδικασίας και πλαισίου	560	Προσέγγιση ελέγχου	580
Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	560	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ:	
Κοινοποίηση των αποφάσεων	561	Η εξέλιξη του ρόλου της ΔΑΠ στην Κίνα	581
Αμοιβή και διαδικασία: Αλληλένδετες επιδράσεις	562	Η αναλυτική προσέγγιση	584
Οργανωσιακή στρατηγική και στρατηγική για τις αντιπαροχές: Ένα ζήτημα προσέγγισης	563	Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ	585
		Αναδιάρθρωση με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ	587
		Ανάθεση εργασιών σε τρίτους με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ	589

Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ μέσω του ανασχεδιασμού των διαδικασιών	591	Εφαρμογές στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων	604
Προσδιορισμός της διαδικασίας	591	Ανάλυση των χαρακτηριστικών του εργατικού δυναμικού	604
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ:		Ανάλυση της δυναμικής του εργατικού δυναμικού	605
Ανάθεση εργασιών σε τρίτους στον τομέα της ΔΑΠ: Πανάκεια ή πρόβλημα;	592	Χρησιμοποίηση των εφαρμογών του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	605
Κατανόηση της διαδικασίας	592	Εφαρμογές στη διαχείριση της απόδοσης	606
Ανασχεδιασμός της διαδικασίας	594	Χρησιμοποίηση των εφαρμογών για τη διαχείριση της απόδοσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	606
Εφαρμογή της διαδικασίας	594	Εφαρμογές στην κατάρτιση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας	606
Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ μέσω της νέας τεχνολογίας - Μηχανογραφημένα συστήματα ΔΑΠ	595	Χρησιμοποίηση των εφαρμογών για την κατάρτιση και εξέλιξη της σταδιοδρομίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	607
Τεχνολογία φωνητικής απόκρισης	597	Εφαρμογές στον τομέα αντιπαροχών και πρόσθετων παροχών	608
Το διαδίκτυο	598	Κατάσταση μισθοδοσίας	608
Δίκτυα και διάταξη πελάτη-εξυπηρέτηση	598	Αξιολόγηση της εργασίας	609
Σχεσιακές βάσεις δεδομένων	599	Θεώρηση μισθών	609
Απεικόνιση	599	Σχεδιασμός των μισθών	610
Έξυπνα συστήματα	600	Αντιπαροχές σε διεθνή κλίμακα	610
Groupware (σύστημα υποστήριξης ομάδων)	600	Διαχείριση των πρόσθετων παροχών	610
Εφαρμογές λογισμικού για τη ΔΑΠ	601	Χρησιμοποίηση των εφαρμογών στον τομέα των αντιπαροχών και πρόσθετων παροχών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων	611
Εφαρμογές στον τομέα στελέχωσης	601	Ενίσχυση των αποτελεσμάτων της ΔΑΠ μέσω νέων τεχνολογιών - Ηλ. ΔΑΠ	611
Ανίχνευση και πρόσληψη υποψηφίων	601	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: Η ενημέρωση αποτελεί το βασικό στοιχείο στην άσκηση των δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών	612
Ικανοποίηση των απαιτήσεων υποβολής εκθέσεων για τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και τη θετική διάκριση	602		
Ανάπτυξη μιας κεντρικής βάσης δεδομένων για τους υπαλλήλους	603		
Χρησιμοποίηση των εφαρμογών στελέχωσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	603		

Πρόσληψη και Επιλογή	613	Ερωτήσεις	617
Αντιπαροχές και ανταμοιβές	613	Σύνοψη	617
Κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων	615	Ερωτήσεις προς συζήτηση	618
Εξεύρεση και παραμονή στην εταιρεία των καλύτερων υπαλλήλων	615	Άσκηση στο διαδίκτυο	619
Μια ματιά στην αρχή	617	Σημειώσεις	619