

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	13
----------------	----

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Το πλαίσιο της ΔΑΠ

1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	21
1.1 Εισαγωγή	21
1.2. Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	22
1.2.1 Ορισμοί των Ανθρώπινων Πόρων και της ΔΑΠ	23
1.3 Ιστορική αναδρομή των εργασιακών σχέσεων	24
1.3.1 Από την αρχαιότητα έως τη Βιομηχανική επανάσταση	24
1.3.2 Από τη Βιομηχανική επανάσταση έως τον Α΄ Παγκόσμιο πόλεμο – Στελέχη Πρόνοιας – Οι βάσεις της Επι- στημονικής Διοίκησης	25
1.3.3 Περίοδος δύο Παγκοσμίων πολέμων – Στελέχη απασχόλησης – Σχολή Ανθρωπιστικής Κίνησης	27
1.3.4 Από τα τέλη του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου έως το 1980 – Από τη Διοίκηση Προσωπικού, στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	31
1.3.5 Από το 1980 και έπειτα – Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποκτά στρατηγική και διεθνή σημασία	32
1.4 Πεδίο και λειτουργίες της ΔΑΠ	34
1.4.1 Η σημασία της Λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	34
1.4.2 Οργανωτικές Μονάδες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων	34
1.4.3 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του Υπεύθυνου Ανθρώπινων Πόρων	38
1.4.4. Ο ρόλος των Ανθρώπινων Πόρων στα διαφορετικά επίπεδα διοίκησης	39
1.4.5 Κατηγορίες Διευθυντών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων – Μοντέλα	40
1.4.6. Εικονική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	42
1.5 Ο Δείκτης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (HCI)	44
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	45
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	45
Βιβλιογραφία	47
2 Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων	51
Εισαγωγή	51
2.1. Ορισμοί Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ)	52
2.2 Μετάβαση της ΔΑΠ στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	53
2.3 Κλασικές θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης	55
2.3.1 Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter	55
2.4 Θεωρητικά μοντέλα προσέγγισης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων – Θεωρίες ΔΑΠ για την από- κτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	58
2.4.1 Η θεωρία των Πόρων (Resource Based-View Theory-RBV)	59
2.4.2 Η θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων (Dynamic Capabilities Theory)	61
2.4.3 Το Θεωρητικό Μοντέλο Συμπεριφοράς (The behavioral perspective)	63
2.4.4 Τα Κυβερνητικά συστήματα (Cybernetic systems)	64
2.4.5 Η θεωρία συναλλαγής – μεσολάβησης κόστους (Agency-transaction cost theory)	65
2.5 Υποδείγματα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	66
2.5.1 Κανονιστικά Υποδείγματα	66
2.5.2 Εμπειρικά Υποδείγματα	68
2.5.3 Εννοιολογικά ή Θεωρητικά Υποδείγματα	69
2.6 Υποδείγματα πολυδιάστατων Στρατηγικών ΔΑΠ	72
2.6.1 Το Καθολικό Υπόδειγμα (Universalistic Model) ή Υπόδειγμα Βέλτιστων Πρακτικών (Best Practices Model). ..	72
2.6.2 Το Ενδεχομενικό Υπόδειγμα (Contingency Model) ή Υπόδειγμα Άριστης Προσαρμογής (Best Fit Model)..	73

2.6.3 Το Συμπωματικό Υπόδειγμα (Configuration Model) ή Υπόδειγμα των Δεσμών (Bundles Model).....	76
2.6.4 Το Γενικό Υπόδειγμα Αιτιότητας και το Μαύρο Κουτί (General Causality and The Black Box Model).....	79
2.7 Ο ηγετικός ρόλος του επικεφαλής ΣΔΑΠ	81
2.8 Εργαλεία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	82
2.8.1 Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard	82
2.8.2 Ο Στρατηγικός Χάρτης (strategy map).....	84
2.8.3 Χαρτογράφηση στρατηγικής (Strategy Mapping)	84
Βιβλιογραφία	88

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ

3 Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων – Σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων	93
3.1. Εισαγωγή	94
3.2 Ορισμός και Στόχοι του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων	94
3.3 Βασικά οφέλη από τον Προγραμματισμό των Ανθρώπινων Πόρων.....	95
3.4 Βασικές προϋποθέσεις για τον Προγραμματισμό των Ανθρώπινων Πόρων.....	96
3.5 Στάδια Ανάπτυξης του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων	98
3.5.1 Η εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	98
3.5.2 Εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος σε Ανθρώπινο Δυναμικό	104
3.5.3 Πρόβλεψη και Σύγκριση της Ζήτησης και της Προσφοράς Εργασίας - Εκτίμηση Μελλοντικών Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό.....	109
3.6 Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης	122
3.6.1 Σχέδια προσλήψεων – απολύσεων	122
3.6.2 Σχέδια σταδιακής μείωσης ανθρώπινου δυναμικού	123
3.6.4 Σχέδια Αναδιοργάνωσης Θέσεων Εργασίας με την κατάργηση ή τη δημιουργία νέων θέσεων	125
3.6.5 Σχέδια μετακίνησης του προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση	125
3.6.6 Σχέδια προαγωγών και εξέλιξης εργαζομένων	125
3.6.7 Σχέδια Ανάπτυξης εργαζομένων	125
3.6.8 Σχέδια Εκπαίδευσης Εργαζομένων	125
3.6.9 Σχέδια Ενίσχυσης της Απόδοσης των εργαζομένων	126
3.6.10 Σχέδια Αμοιβών	126
3.6.11 Σχέδια Εργασιακών Σχέσεων	126
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	126
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	126
Βιβλιογραφία	130
4 Ανάλυση εργασίας.....	133
4.1 Εισαγωγή	133
4.2 Ιστορική αναδρομή	134
4.3 Περιεχόμενο της ανάλυσης εργασίας	135
4.4 Σκοπός της ανάλυσης εργασίας.....	137
4.5 Περιεχόμενο και Μεθοδολογία ανάλυσης της θέσης εργασίας.....	138
4.5.1 Πηγές άντλησης πληροφορίας.....	139
4.5.2 Κρίσιμοι Παράγοντες ανάλυσης – Ποιες ικανότητες χρειάζεται να αναλυθούν	140
4.5.3 Τρόποι συλλογής στοιχείων για την ανάλυση της εργασίας	141
4.5.4 Τεχνικές ανάλυσης της Θέσης Εργασίας.....	149
4.6 Η ανάλυση κινδύνου εργασίας	154
4.6.1 Χρησιμότητα της ανάλυσης κινδύνου	155
4.6.2 Μεθοδολογία της ανάλυσης κινδύνου	155
4.6.3 Έντυπα εκτίμησης επαγγελματικών κινδύνων.....	157
4.7 Ανάλυση θέσης εργασίας και μείωση κόστους.....	157
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	158
ΑΣΚΗΣΕΙΣ	158
Βιβλιογραφία.....	162

5 Περιγραφή θέσης εργασίας και προδιαγραφές	165
5.1 Εισαγωγή	165
5.2 Έννοια και σημασία της περιγραφής θέσεων εργασίας	166
5.3 Χρησιμότητα περιγραφής θέσης εργασίας	166
5.4 Σκοπός της περιγραφής της θέσης εργασίας	168
5.5 Βήματα της περιγραφής της θέσης εργασίας	168
5.5.1 1ο Βήμα: Γενικά στοιχεία της θέσης	168
5.5.2 2ο Βήμα: Ιεραρχία Εταιρείας – Επίπεδο της θέσης εργασίας στην ιεραρχική δομή	169
5.5.3 3ο Βήμα: Αποστολή ή σκοπός της θέσης	169
5.5.4 4ο Βήμα: Βασικές λειτουργίες της θέσης	170
5.5.5 5ο Βήμα: Βασικές υποχρεώσεις – καθήκοντα – αρμοδιότητες	170
5.5.6 6ο Βήμα: Στατιστικά Στοιχεία και Πρότυπα Απόδοσης	171
5.5.7 7ο Βήμα: Συνθήκες εργασίας – Απαιτούμενος εξοπλισμός – Βαθμός Δυσκολίας	172
5.5.8 8ο Βήμα: Προσωπικές Σχέσεις	173
5.5.9 9ο Βήμα: Εγκρίσεις – Πιστοποιήσεις	173
5.5.10 10ο Βήμα: Οργανόγραμμα	174
5.6 Προδιαγραφές θέσης εργασίας	174
5.6.1 Βήματα για τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας	175
5.7 Βασικά λάθη κατά την περιγραφή θέσεων εργασίας	179
5.8 Περιγραφή θέσης εργασίας και σύγχρονη τεχνολογία	180
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	181
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.1	181
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	183
Βιβλιογραφία	188
6 Προσέλκυση, εντοπισμός και επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού	189
6.1 Εισαγωγή	189
6.2 Η σημασία της επιλογής προσωπικού	190
6.3 Στάδια Στρατηγικής Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού	191
6.4 Μέθοδοι Προσέλκυσης Ανθρώπινων Πόρων	192
6.4.1 Η εσωτερική προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού	192
6.4.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	194
6.5 Η Διαδικασία Επιλογής	204
6.5.1 Έντυπα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέση εργασίας	204
6.5.2 Η συνέντευξη επιλογής υποψηφίων	218
6.5.3 Η Υποβολή σε Δοκιμασίες (Tests)	229
6.6. Τελική επιλογή και ανακοίνωση απόφασης πρόσληψης	235
6.6.1. Βασικές ενέργειες του αξιολογητή μετά τη συνέντευξη	235
6.6.2. Διαδικασία ένταξης και εισαγωγής νεοπροσληφθέντων	237
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	238
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	239
Βιβλιογραφία	244
7 Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινων πόρων	247
7.1 Εισαγωγή	247
7.2. Η έννοια και το περιεχόμενο της αξιολόγησης απόδοσης	248
7.2.1. Τα οφέλη της αξιολόγησης απόδοσης	249
7.2.2 Σκοπιμότητα της αξιολόγησης απόδοσης των ανθρώπινων πόρων	249
7.2.3 Βασικοί στόχοι για τη διενέργεια αξιολόγησης της απόδοσης	250
7.3 Τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης	250
7.4 Ανάπτυξη Προτύπων Απόδοσης ή Βασικών Δεικτών Απόδοσης (Key Performance Indicators)	254
7.5 Μέθοδοι αξιολόγησης	256
7.5.1 Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων απόδοσης	256
7.5.2 Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων	257
7.5.3 Μέθοδοι σύγκρισης των εργαζομένων	262
7.5.4 Μέθοδοι μέτρησης της Συμπεριφοράς	265
7.5.5 Αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικών	267
7.6 Συνήθη προβλήματα κατά την αξιολόγηση	269

7.7 Συνέντευξη αξιολόγησης.....	272
7.8 Έντυπα αξιολόγησης	274
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	278
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	278
Βιβλιογραφία	279
8 Πολιτική και συστήματα αμοιβών	283
8.1 Εισαγωγή	283
8.2 Πολιτική αμοιβών – Περιεχόμενο πολιτικής αμοιβών	284
8.2.1 Πολιτική αμοιβών και στόχοι επιχείρησης.....	284
8.2.2 Σύνδεση πολιτικής αμοιβών με ανάγκες εργαζομένων.....	285
8.2.3 Πολιτική αμοιβών και ρόλος Διεύθυνσης Ανθρώπινων πόρων	287
8.3 Βασικοί παράγοντες για τη διαμόρφωση πολιτικής αμοιβών	288
8.3.1 Φορείς και θεσμοί που επηρεάζουν την πολιτική αμοιβών	288
8.3.2 Τα χαρακτηριστικά της εργασίας ως παράγοντας διαμόρφωσης πολιτικής αμοιβών	290
8.3.3 Επιχειρηματικοί και Στρατηγικοί παράγοντες καθορισμού της πολιτικής αμοιβών	293
8.3.4 Μακροοικονομικά μεγέθη και πολιτική αμοιβών	294
8.4 Συστήματα αμοιβών	295
8.4.1 Μέθοδοι Αμοιβών	295
8.4.2 Κλιμάκια αμοιβών ή μισθολογικά κλιμάκια	303
8.5 Συστήματα κινήτρων	304
8.5.1 Κίνητρα για εργατοϋπαλλήλους.....	305
8.5.2 Συστήματα για κατώτερα και μεσαία στελέχη	308
8.5.3 Συστήματα για ανώτερα και ανώτατα στελέχη	309
8.5.4 Συμμετοχή των εργαζομένων στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων	310
8.5.5. Πρόσθετες παροχές	315
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	317
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	318
Βιβλιογραφία	321

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Εργασιακές σχέσεις

9 Εργασιακές σχέσεις – Συλλογικές διαπραγματεύσεις	325
9.1 Εισαγωγή	325
9.2. Περιεχόμενο των Εργασιακών Σχέσεων	326
9.2.1 Θεωρητικές σχολές των εργασιακών σχέσεων	327
9.3 Διεθνείς Συμβάσεις Εργασίας.....	330
9.4 Συλλογικές συμβάσεις εργασίας	331
9.4.1 Βασικά είδη συμβάσεων εργασίας.....	333
9.4.2 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης	335
9.4.3 Απολύσεις και λύση συμβάσεων εργασίας	339
9.5 Συλλογικές Διαπραγματεύσεις	341
9.5.1. Προετοιμασία της διαπραγμάτευσης – Βασικά βήματα	342
9.5.2 Πρότυπα στρατηγικών διαπραγματευτικής συμπεριφοράς	344
9.6 Επίλυση συλλογικών διαφορών εργασίας – Συμφιλίωση, Μεσολάβηση και Διαιτησία	346
9.7 Φορείς και μέσα άσκησης συλλογικών διαπραγματεύσεων	347
9.7.1 Συνδικαλιστικές οργανώσεις.....	347
9.7.2 Προστασία και διευκολύνσεις συνδικαλιστικής δράσης.....	349
9.7.3 Το Δικαίωμα της Απεργίας.....	349
9.8 Ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων στις Εργασιακές Σχέσεις	350
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	351
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	351
Βιβλιογραφία	353
10 Υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο εργασίας	357
10.1 Εισαγωγή	357

10.2 Βασικές Έννοιες – Επαγγελματικός Κίνδυνος και Επαγγελματική Ασθένεια	358
10.2.1 Επαγγελματικός Κίνδυνος.....	358
10.2.2 Εργατικό ατύχημα.....	359
10.2.3 Επαγγελματική Ασθένεια	359
10.2.4 Ψυχοκοινωνικοί Κίνδυνοι	359
10.3. Το Νομικό Πλαίσιο	362
10.3.1 Ο Ιατρός Εργασίας	362
10.3.2 Ο Τεχνικός Ασφαλείας	363
10.3.3 Ανάθεση καθηκόντων σε ιατρό εργασίας και τεχνικό ασφαλείας	364
10.3.4 Ανάλυση καθηκόντων τεχνικού ασφαλείας από τον εργοδότη	364
10.3.5 Συνεργασία μεταξύ τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας.....	365
10.4 Γενικοί κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους	365
10.4.1 Σύσταση Επιτροπής Υγείας και Ασφάλειας των Εργαζομένων (ΕΥ.Α.Ε.).....	366
10.4.2 Υποχρεώσεις εργοδοτών – Αρμοδιότητες Ε.Υ.Α.Ε.....	367
10.5 Το κόστος έλλειψης Υγιεινής και Ασφάλειας – Το κόστος ατυχήματος.....	367
10.5.1 Το άμεσο κόστος.....	367
10.5.2 Το έμμεσο κόστος.....	368
10.6 Φορείς Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας.....	369
10.6.1 Εθνικοί φορείς.....	369
10.6.2 Εθνικοί εστιακοί πόλοι	370
10.6.3 Κοινωνικοί Εταίροι	370
10.7 Αποτελεσματική Διοίκηση για την Υγιεινή και Ασφάλεια στην Εργασία	372
10.7.1 Ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης OHSAS 18001 και ISO 45001	374
10.7.1 Διαχείριση επαγγελματικών κινδύνων με ηλεκτρονικά εργαλεία	375
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	375
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	376
Βιβλιογραφία	378
11 Εργασιακός εκφοβισμός – Εργασιακή παρενόχληση – Ηθική παρενόχληση.....	381
11.1 Εισαγωγή	381
11.2 Ορισμοί και περιεχόμενο μορφών εργασιακής βίας.....	381
11.2.1 Ο Εργασιακός Εκφοβισμός	382
11.2.2 Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση	382
11.2.3 Εργασιακή Παρενόχληση.....	383
11.2.4 Η Ηθική και Ψυχολογική Παρενόχληση (mobbing).....	383
11.2.5 Η Σεξουαλική Παρενόχληση	385
11.3 Συμπεριφορές εκφοβισμού και ηθικής παρενόχλησης	389
11.4 Διαστάσεις φαινομένου	390
11.5 Συνέπειες των φαινομένων εργασιακής βίας	392
11.5.1 Συνέπειες για την επιχείρηση.....	392
11.5.2 Επιπτώσεις για τους εργαζομένους.....	392
11.6 Αντιμετώπιση του φαινομένου από την Πολιτεία	392
11.6.1 Νομοθετική πρόβλεψη και προστασία	392
11.6.2 Κυβερνητικά αρμόδια όργανα	393
11.7 Αντιμετώπιση του φαινομένου από την Ανώτατη Διοίκηση	394
11.7.1 «Γραπτή Εκτίμηση Κινδύνου» (Ν. 3850/2010).....	394
11.7.2 Νομική ευθύνη της εταιρίας – νομική διάσταση.....	394
11.7.3 Πολιτικές της επιχείρησης για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης	394
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	396
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	396
Βιβλιογραφία	399
12 Επικοινωνία και δημιουργία ομάδων.....	403
12.1 Εισαγωγή	403
12.2 Η έννοια της Επικοινωνίας	404
12.2.1 Η διαδικασία της Επικοινωνίας.....	405
12.2.2 Είδη Επικοινωνίας	406
12.2.3. Λεκτική Επικοινωνία.....	407
12.2.4 Μη λεκτική Επικοινωνία	408

12.3 Η Επιχειρησιακή Επικοινωνία	410
12.3.1 Ιστορική αναδρομή της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας	410
12.3.2 Σημασία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας	411
12.3.3 Διακρίσεις της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας.....	412
12.4 Μορφές της Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας	413
12.4.1 Η τυπική εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία	413
12.4.2 Η άτυπη επικοινωνία	416
12.5 Επικοινωνία και δημιουργία ομάδων	417
12.5.1 Στάδια ανάπτυξης ομάδων	417
12.5.2 Επικοινωνιακοί Ρόλοι εντός των ομάδων	419
12.5.3 Είδη ομάδων	422
12.5.4 Ικανοποίηση Αναγκών και κίνητρα ένταξης σε ομάδες	422
12.5.5 Βασικές ιδιότητες ομάδας	424
12.5.6 Δίκτυα Επικοινωνίας – Επικοινωνία στις ομάδες.....	426
12.6 Μοντέλα Επικοινωνίας.....	427
12.6.1 Τα γραμμικά ή μονόδρομα μοντέλα	428
12.6.2 Τα αμφίδρομα ή διπλής κατεύθυνσης μοντέλα	431
12.6.3 Τα Διαπροσωπικά και τα Ομαδικά Μοντέλα.....	434
12.7 Μέθοδοι Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας	437
12.7.1 Μέθοδοι γραμμικής ή μονόδρομης επικοινωνίας	437
12.7.2 Μέθοδοι αμφίδρομης ή διπλής κατεύθυνσης Επικοινωνίας.....	440
12.7.3 Μέθοδοι ομαδικής επικοινωνίας	441
12.8 Εμπόδια στην επικοινωνία.....	442
12.8.1 Οργανωσιακά εμπόδια	442
12.8.2 Ενδοομαδικά εμπόδια	443
12.8.3 Τεχνικά εμπόδια	443
12.8.4 Ψυχοκοινωνικά εμπόδια	444
12.9 Αποτελεσματική Ενδοεπιχειρησιακή Επικοινωνία	445
12.9.1 Τεχνικές επικοινωνίας.....	445
12.9.2 Αποτελεσματική Διοίκηση της Επικοινωνίας	446
12.9.3 Μελλοντικές προκλήσεις για την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία	447
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	448
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	450
Βιβλιογραφία	451

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων

13 Ηγεσία και υποκίνηση.....	457
13.1 Εισαγωγή	458
13.2 Περιεχόμενο της Ηγεσίας	458
13.3 Βασικές κατηγορίες Ηγετών	460
13.3.1 Η θεωρία Χ και Ψ του McGregor.....	461
13.3.2 Μοντέλο των Goleman-Boyatzis-McKee	462
13.4 Θεωρίες Ηγεσίας.....	463
13.4.1 Θεωρίες Χαρακτηριστικών (Trait theories, 1930-1940)	463
13.4.2 Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories, 1940-1950)	463
13.4.3 Περιπτωσιακές και Ενδεχομενικές Θεωρίες (Situational and Contingency theories, 1960-1970)	466
13.4.4 Σύγχρονες θεωρίες Ηγεσίας	471
13.5 Προσόντα Ηγετών.....	475
13.6 Κίνητρα	476
13.7 Θεωρίες Υποκίνησης/Παρακίνησης	478
13.7.1 Θεωρίες που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης	479
13.7.2 Θεωρίες που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης.....	484
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	491
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	491
Βιβλιογραφία	493

14 Εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων	497
14.1 Εισαγωγή.....	498
14.2 Έννοια, Περιεχόμενο και Πολιτική Εκπαίδευσης.....	498
14.2.1 Είδη εκπαιδευτικών συστημάτων εργαζομένων.....	498
14.2.2 Η Ευρωπαϊκή Ένωση ως βασικός συντελεστής στη διαμόρφωση της εθνικής εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης.....	502
14.3 Αναγκαιότητα και Σκοπιμότητα εκπαίδευσης.....	504
14.3.1 Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης.....	505
14.3.3. Τα οφέλη της εκπαίδευσης.....	505
14.3.2 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική εκπαίδευση.....	506
14.4 Στάδια Εκπαιδευτικής Διαδικασίας.....	506
14.4.1 Εντοπισμός και Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	506
14.4.2 Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	508
14.4.3 Διοργάνωση και Υλοποίηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	512
14.4.4 Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Έργου.....	534
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	539
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	540
Βιβλιογραφία.....	543
15 Ανάπτυξη σταδιοδρομίας και διαχείριση ταλέντων	547
15.1. Εισαγωγή.....	547
15.2. Περιεχόμενο της έννοιας του Ταλέντου.....	548
15.3 Διαχείριση Ταλέντων.....	549
15.3.1 Βασικές Λειτουργίες στη Διαχείριση Ταλέντων.....	551
15.3.2 Η διαδικασία Διαχείρισης Ταλέντων.....	552
15.3.3 Οι κρίσιμοι παράγοντες της Διαχείρισης Ταλέντων.....	555
15.4 Διαχείριση Σταδιοδρομίας / Καριέρας (Career Management).....	557
15.4.1 Στάδια σταδιοδρομίας.....	558
15.4.2 Δυναμική της σταδιοδρομίας.....	558
15.4.3 Στρατηγική ανάπτυξης σταδιοδρομίας.....	559
15.4.4 Πρακτικές διαχείρισης καριέρας.....	559
15.5 Βασικές λειτουργίες διαχείρισης ταλέντων και ανάπτυξης σταδιοδρομίας.....	560
15.5.1 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	560
15.5.2 Σχεδιασμός σταδιοδρομίας (Career Planning).....	561
15.5.3 Προγραμματισμός Διαδοχής.....	563
15.5.4 Διαχείριση Απόδοσης και διασύνδεση με το Μοντέλο της Συνολικής Αμοιβής και Αναγνώρισης.....	565
15.6 Ειδικά θέματα στη Διαχείριση Σταδιοδρομίας και Ταλέντων.....	569
15.6.1 Άριστο εργασιακό περιβάλλον – Επιλέξιμος Εργοδότης (Employer Branding).....	569
15.6.2 Η Εσωτερική Ανάπτυξη Στελεχών.....	571
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	573
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	574
Βιβλιογραφία.....	576
16 Συναισθηματική νοημοσύνη	579
16.1 Εισαγωγή.....	579
16.2. Περιεχόμενο και ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	580
16.3 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	583
16.3.1 Μοντέλο Ικανοτήτων.....	583
16.3.2 Το μοντέλο των συναισθηματικών δεξιοτήτων.....	586
16.3.3 Το μοντέλο της κοινωνικο-συναισθηματικής νοημοσύνης.....	588
16.3.4 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών.....	591
16.4 Η επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Εργασία.....	592
16.4.1 Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στις ομάδες.....	593
16.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	595
16.5.1 Κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες του ηγέτη – Διαχείριση της διαφορετικότητας.....	596
16.5.2 Οι 10 βασικές συμπεριφορές ενός Συναισθηματικά Νοήμονος Ηγέτη.....	597
16.5.3 Στιλ Ηγεσίας κατά τον Goleman.....	599
16.6 Τρόποι ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	600

16.6.1 Εκπαίδευση για την ανάπτυξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	601
16.6.2 Ανάπτυξη Ικανότητας Σκέψης “out of the box”	601
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	604
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	605
Βιβλιογραφία	609

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ

ΔΑΠ και διεθνές περιβάλλον

17 Πολυπολιτισμικότητα και διαχείριση διαφορετικότητας	615
17.1 Εισαγωγή	615
17.2. Πολυπολιτισμικότητα και το Μοντέλο του Πολιτισμικού Παγόβουνου του Edward T. Hall.....	616
17.2.1 Η πραγματική έννοια του πολιτισμικού παγόβουνου.....	617
17.2.2 Η σημασία της θεωρίας του παγόβουνου για τη στρατηγική μίας επιχείρησης.....	619
17.2.3 Η σημασία της θεωρίας του παγόβουνου για τη ΔΑΠ.....	620
17.3 Πολιτισμικές διαφορές και προσεγγίσεις ΔΑΠ.....	621
17.3.1 Η πολυπολιτισμική διοίκηση	621
17.3.2 Πολιτισμική διαφοροποίηση στον χώρο εργασίας – Κουλτούρες υψηλού και χαμηλού περιεχομένου.....	621
17.3.3 Πολυπολιτισμική διοίκηση και επικοινωνία	623
17.3.4 Χάρτες πολιτισμού – Σπάζοντας τα αόρατα όρια της παγκόσμιας επιχείρησης.....	624
17.4 Η διαχείριση της διαφορετικότητας	627
17.4.1 Έννοια και Ορισμοί της διαφορετικότητας και των διακρίσεων στην εργασία	627
17.4.2 Στάδια εξέλιξης της διαφορετικότητας στον χώρο των επιχειρήσεων.....	628
17.4.3 Ο ρόλος της Ε.Ε. στη διαχείριση της διαφορετικότητας και την ίση μεταχείριση	630
17.4.4 Οι τέσσερις βαθμίδες της διαφορετικότητας.....	633
17.4.5 Τα οφέλη της διαφορετικότητας – Μοντέλο εφαρμογής Διαχείρισης της Διαφορετικότητας.....	634
17.4.6 Δελτίο ελέγχου διαφορετικότητας	637
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	638
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	639
Βιβλιογραφία	642
18 Διεθνής διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	645
18.1 Εισαγωγή	645
18.2 Το πεδίο εφαρμογής της Διεθνούς ΔΑΠ – Ιδιαιτερότητες	646
18.3. Στρατηγικές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και η ΔΑΠ.....	647
18.4 Το Μοντέλο της Διεθνούς Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	648
18.4.1 Βασικές ομάδες εργαζομένων και διοικητικών στελεχών	649
18.5 Λειτουργίες της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	652
18.5.1 Στελέχωση πολυεθνικών επιχειρήσεων	653
18.5.2 Αξιολόγηση απόδοσης στη Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	659
18.5.3 Συστήματα αμοιβών	662
18.5.4 Εργασιακές Σχέσεις	664
18.5.5 Εκπαίδευση των διεθνών στελεχών	664
18.5.6 Ανάπτυξη διεθνών διοικητικών στελεχών	666
18.5.7 Οι προκλήσεις της Διεθνούς ΔΑΠ.....	671
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	672
ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	673
Βιβλιογραφία	675
Κατάλογος Πινάκων	677
Κατάλογος Σχημάτων	679
Κατάλογος Εικόνων	682
Κατάλογος Διαγραμμάτων	683
Ευρετήριο	685