

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	29
Ευχαριστίες	35
Λίγα λόγια για τον συγγραφέα	36
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	37
1 Εισαγωγή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	37
Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;	38
Γιατί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για όλους τους μάνατζερ;	39
Γραμμική και επιτελική διάσταση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	40
Αρμοδιότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γραμμικών στελεχών	41
Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	42
Οι τάσεις που διαμορφώνουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	43
Δημογραφικά στοιχεία εργατικού δυναμικού και τάσεις ποικιλομορφίας	44
Τάσεις στις εργασίες που κάνουν οι άνθρωποι	44
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΚΑΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	45
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	46
Τάσεις παγκοσμιοποίησης	46
Οικονομικές τάσεις	47
Τεχνολογικές τάσεις	49
Σημαντικές συνιστώσες της σύγχρονης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	50
Ένα σύντομο ιστορικό της διοίκησης προσωπικού/ανθρώπινου δυναμικού	50
Κατανεμημένη ΔΑΔ και η νέα διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	51
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	51
Σύντομη επισκόπηση	51
Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	52
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	52
Απόδοση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	53
Αειφορία και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	54
Εργασιακή δέσμευση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	55
Δεοντολογία και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	55
Ο νέος διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού	55
Πιστοποίηση διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού	57
ΑΔ και η φιλοσοφία του μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού	57
Το πλάνο του βιβλίου	58
Τα βασικά θέματα και χαρακτηριστικά	58
Πρακτικά εργαλεία για κάθε μάνατζερ	58
Επισκόπηση περιεχομένου κεφαλαίων	59
Τα θέματα αλληλοσυνδέονται	60
Επισκόπηση κεφαλαίου	60
Ερωτήσεις για συζήτηση	61
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	61
Εμπειρική άσκηση	62
Περίπτωση εφαρμογής: Το πρόβλημα του Jack Nelson	63
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	64
Βασικοί όροι	65
Σημειώσεις	65

2	Ίσες ευκαιρίες και νομοθεσία	71
	Νόμοι περί ίσων ευκαιριών που ψηφίστηκαν από το 1964 έως το 1991	72
	Άρθρο VII του Νόμου περί Πολιτικών Δικαιωμάτων του 1964	72
	■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ;	73
	Εκτελεστικά διατάγματα	73
	Νόμος περί Ίσης Αμοιβής του 1963	73
	Νόμος περί Διακρίσεων Λόγω Ηλικίας στην Εργασία του 1967	73
	Νόμος περί Επαγγελματικής Αποκατάστασης του 1973	74
	Νόμος περί Διακρίσεων Λόγω Εγκυμοσύνης του 1978	74
	Κατευθυντήριες γραμμές ομοσπονδιακών υπηρεσιών	74
	Οι πρώτες δικαστικές αποφάσεις σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση	75
	Οι νόμοι που ψηφίστηκαν από το 1991 έως σήμερα	76
	Ο Νόμος περί Πολιτικών Δικαιωμάτων του 1991	76
	Ο Νόμος για Αμερικανούς με Αναπηρία	77
	Ο Νόμος περί Δικαιωμάτων Απασχόλησης και Επαναπρόσληψης Υπηρετούντων στις Ένοπλες Δυνάμεις	79
	Ο Νόμος περί Απαγόρευσης Διακρίσεων βάσει Γενετικών Πληροφοριών του 2008 (GINA)	79
	Πολιτειακοί και τοπικοί νόμοι περί ίσων ευκαιριών στην απασχόληση	79
	Θρησκευτικές διακρίσεις	79
	Τάσεις στη νομοθεσία κατά των διακρίσεων	80
	Σεξουαλική παρενόχληση	80
	■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	84
	■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	85
	Υπεράσπιση κατά ισχυρισμών για διακρίσεις	85
	Ο κεντρικός ρόλος του δυσμενούς αντίκτυπου	86
	Καλόπιστα επαγγελματικά προσόντα	88
	Επαγγελματική αναγκαιότητα	89
	■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Παραδείγματα πραγμάτων που μπορείτε και που δεν μπορείτε να κάνετε	90
	Η διαδικασία επιβολής των αρχών της Επιτροπής Ίσων Ευκαιριών στην Απασχόληση (ΕΕΟΚ)	93
	Οικειοθελής μεσολάβηση	93
	Υποχρεωτική διαιτησία σε καταγγελίες για διακρίσεις	95
	■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	96
	Διαχείριση της διαφορετικότητας	97
	Πιθανές απειλές για τη διαφορετικότητα	97
	■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	98
	Διαχείριση της διαφορετικότητας	98
	Υλοποίηση του προγράμματος θετικής δράσης	99
	Αντίστροφη διάκριση	101
	Επισκόπηση κεφαλαίου	101
	Ερωτήσεις για συζήτηση	103
	Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	103
	Εμπειρική άσκηση	103
	Περίπτωση εφαρμογής: Αναζήτηση ισότητας μεταξύ φύλων στη Starbucks	104
	Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	105

Βασικοί όροι	106
Σημειώσεις	106
3 Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και απόδοση	115
Η στρατηγική διοίκηση διεργασιών	116
Ο σχεδιασμός της διοίκησης διεργασιών	116
Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός;	117
Η στρατηγική διοίκηση διεργασιών	117
Τύποι στρατηγικών	120
Στρατηγική επιχειρησιακού επιπέδου	120
Στρατηγική ανταγωνιστικού επιπέδου	121
Στρατηγική λειτουργικού επιπέδου	121
Οι ρόλοι των μάντζερ στον στρατηγικό σχεδιασμό	122
Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	122
Τι είναι η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;	122
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	123
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	123
Αειφορία και στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	124
Εργαλεία στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	124
Μέσα μέτρησης ΑΔ, συγκριτική αξιολόγηση και ανάλυση δεδομένων	126
Συγκριτική αξιολόγηση	128
Μετρήσεις βάσει στρατηγικής	128
Τι είναι οι έλεγχοι ΑΔ;	129
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	129
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	131
Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης	132
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάντζερ: Εργασιακή δέσμευση και απόδοση προσωπικού	133
Το πρόβλημα της εργασιακής δέσμευσης	134
Τι μπορούν να κάνουν οι μάντζερ για να βελτιώσουν την εργασιακή δέσμευση;	134
Μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης	134
Πώς η Kia Motors (UK) βελτίωσε την απόδοσή της με μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού που προσανατολιζόταν στην ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης	134
Επισκόπηση κεφαλαίου	136
Ερωτήσεις για συζήτηση	137
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	138
Εμπειρική άσκηση	138
Περίπτωση εφαρμογής: Η στρατηγική της Tesla	139
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	140
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	140
Βασικοί όροι	143
Σημειώσεις	143
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ, ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	147
4 Ανάλυση θέσεων εργασίας και διαδικασία διαχείρισης ταλέντων	147
Διαδικασία διαχείρισης ταλέντων	148
Λογισμικό διαχείρισης ταλέντων	149

Βασικές αρχές της ανάλυσης θέσεων εργασίας	149
Τι σημαίνει ανάλυση της θέσης εργασίας;	149
Χρήσεις των πληροφοριών που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας	150
Διεξαγωγή της ανάλυσης μιας θέσης εργασίας	151
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	152
Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για την ανάλυση μιας θέσης εργασίας	154
Η συνέντευξη	154
Ερωτηματολόγια	158
Παρατήρηση	158
Ημερολόγιο/αρχεία καταγραφής συμμετεχόντων	158
Ποσοτικές τεχνικές ανάλυσης θέσεων εργασίας	159
Μέθοδοι ανάλυσης θέσεων εργασίας μέσω διαδικτύου	161
Σύνταξη περιγραφών θέσεων εργασίας	162
Η ποικιλομορφία μετράει	162
Προσδιορισμός θέσης εργασίας	163
Συνοπτική περιγραφή θέσης εργασίας	163
Σχέσεις	164
Αρμοδιότητες και καθήκοντα	166
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	167
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Σύνταξη περιγραφών θέσεων εργασίας που συμμορφώνονται με τον Νόμο για Αμερικανούς με Αναπηρία (ADA)	167
Πρότυπα απόδοσης και συνθήκες εργασίας	168
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	168
Σύνταξη προδιαγραφών θέσης εργασίας	171
Προδιαγραφές για ειδικευμένο έναντι ανειδίκευτου προσωπικού	171
Προδιαγραφές με βάση την κρίση	171
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ;	172
Προδιαγραφές θέσεων εργασίας βάσει στατιστικής ανάλυσης	172
Η μήτρα θέσης εργασίας-απαιτήσεων	173
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάντζερ	173
Αξιοποίηση μοντέλων ικανοτήτων	174
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	175
Σύνταξη δηλώσεων ικανοτήτων	175
Επισκόπηση κεφαλαίου	176
Ερωτήσεις για συζήτηση	178
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	178
Εμπειρική άσκηση	179
Περίπτωση εφαρμογής: Η πλημμύρα	179
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	180
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	180
Βασικοί όροι	181
Σημειώσεις	182
5 Προγραμματισμός και προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού	185
Εισαγωγή	186
Προγραμματισμός και προβλέψεις για το ανθρώπινο δυναμικό	186

Στρατηγική και προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού	187
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	187
Πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό (ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό)	188
Πρόβλεψη της προσφοράς εσωτερικών υποψηφίων	190
Πρόβλεψη της προσφοράς εξωτερικών υποψηφίων	192
Προγνωστική παρακολούθηση του ανθρώπινου δυναμικού	192
Αντιστοίχιση προβλεπόμενης προσφοράς εργατικού δυναμικού και ζήτησης με σχέδιο	193
Προγραμματισμός διαδοχής	193
Η σημασία της αποτελεσματικής προσέλκυσης υποψηφίων	194
Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της προσέλκυσης υποψηφίων: Συνεργάτες εξεύρεσης προσωπικού, πηγές και εικόνα της εταιρείας (brand)	194
Η πυραμίδα απόδοσης των μεθόδων προσέλκυσης (recruiting yield pyramid)	195
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Προσέλκυση εργαζομένων	195
Εσωτερικές πηγές υποψηφίων	196
Εύρεση εσωτερικών υποψηφίων	197
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάντζερ	197
Προαγωγές εκ των έσω	197
Εξωτερικές πηγές υποψηφίων	198
Άτυπη προσέλκυση υποψηφίων και η αφανής αγορά εργασίας	198
Προσέλκυση υποψηφίων μέσω διαδικτύου	198
Αξιοποίηση λογισμικού προσέλκυσης υποψηφίων και τεχνητής νοημοσύνης	199
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	200
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	202
Αγγελίες	202
Οργανισμοί απασχόλησης	204
Εξωτερικοί πάροχοι διαδικασιών στελέχωσης	205
Υπηρεσίες στελέχωσης κατά παραγγελία	205
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΠΡΟΣΩΡΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	205
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Συμβασιούχοι υπάλληλοι	207
Εξωχώρια (offshoring) και εξωτερική (outsourcing) ανάθεση	207
Υπεύθυνοι προσέλκυσης στελεχών	208
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	210
Συστημένες και αυθόρμητες υποψηφιότητες	210
Προσέλκυση υποψηφίων στα κολέγια	211
Στρατιωτικό προσωπικό	212
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	213
Προσέλκυση ενός πιο ετερόκλητου εργατικού δυναμικού	213
Προσέλκυση γυναικών	214
Προσέλκυση μονογονέων	214
Μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι	214
Η ποικιλομορφία μετράει: Ηλικιωμένοι εργαζόμενοι	215
Προσέλκυση μειονοτήτων	215
Άτομα με αναπηρία	216
Ανάπτυξη και χρήση εντύπων αίτησης πρόσληψης	216
Σκοπός των εντύπων αίτησης πρόσληψης	216
Οδηγίες για έντυπα αίτησης πρόσληψης	216

■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Έντυπα αίτησης πρόσληψης και νομοθεσία περί ίσων ευκαιριών στην απασχόληση	218
Χρησιμοποιώντας έντυπα αίτησης πρόσληψης για την πρόβλεψη της επαγγελματικής απόδοσης	218
Υποχρεωτική διαιτησία	219
Χτίζοντας τις διοικητικές σας δεξιότητες: Η ανθρώπινη πλευρά της προσέλευσης προσωπικού	219
Επισκόπηση κεφαλαίου	220
Ερωτήσεις για συζήτηση	221
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	221
Εμπειρική άσκηση	222
Περίπτωση εφαρμογής: Techtonic Group	222
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	223
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	223
Βασικοί όροι	225
Σημειώσεις	225
6 Εξέταση και επιλογή υποψηφίων	233
Γιατί είναι σημαντική η επιλογή εργαζομένων	234
Οι βασικές αρχές δοκιμασίας/τεστ και επιλογής εργαζομένων	234
Αξιοπιστία	235
Εγκυρότητα	235
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με βάση στοιχεία: Πώς επικυρώνεται μια δοκιμασία	237
Μεροληψία	239
Ανάλυση χρησιμότητας	240
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	240
Γενίκευση εγκυρότητας	240
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Δοκιμασίες και ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση	241
Ατομικά δικαιώματα των εξεταζομένων και ασφάλεια των δοκιμασιών	241
Η ποικιλομορφία μετράει: Ζητήματα φύλου κατά τη διενέργεια τεστ	241
Πώς χρησιμοποιούν τα τεστ οι εργοδότες;	242
Τύποι τεστ	243
Τεστ γνωστικών ικανοτήτων	243
Τεστ ελέγχου κινητικών και σωματικών ικανοτήτων	243
Μέτρηση προσωπικότητας και ενδιαφερόντων	244
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΔ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	245
Τεστ επιδόσεων	245
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ HRIS: ΤΕΣΤ ΜΕΣΩ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	245
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΧΡΗΣΗ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗΣ, ΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	246
Δείγματα έργου και προσομοιώσεις	247
Χρήση δείγματος έργου για την επιλογή εργαζομένων	247
Τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων	248
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΕΛΕΥΘΕΡΟΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ	249
Κέντρα αξιολόγησης διοικητικών στελεχών	249
Καταστασιακά τεστ με ή χωρίς βίντεο	250
Η προσέγγιση της επαγγελματικής κατάρτισης και αξιολόγησης σε μικρογραφία	250
Ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις των θέσεων εργασίας	251

■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	251
Διαλέγοντας μέθοδο επιλογής	251
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	252
Έρευνες ιστορικού και άλλες μέθοδοι επιλογής	253
Γιατί πρέπει να διενεργούνται έρευνες ιστορικού και έλεγχος των συστάσεων;	253
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Δίνοντας συστάσεις	254
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	255
Χρήση υπηρεσιών πληροφοριών προαπασχόλησης	257
Βήματα για να καταστεί πιο χρήσιμος ο έλεγχος ιστορικού	258
Ανιχνευτές ψεύδους και έλεγχος ειλικρίνειας	259
Εξετάσεις φυσικής κατάστασης	260
Έλεγχος κατάχρησης ουσιών	261
Νομικά ζητήματα σχετικά με τις εξετάσεις για την ανίχνευση ναρκωτικών ουσιών	261
Συμμόρφωση με τη νομοθεσία περί μετανάστευσης	262
Επισκόπηση κεφαλαίου	263
Ερωτήσεις για συζήτηση	264
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	264
Εμπειρική άσκηση	265
Περίπτωση εφαρμογής: Εκ των έσω	266
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	267
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	268
Βασικοί όροι	269
Σημειώσεις	269
7 Παίρνοντας συνέντευξη από υποψηφίους	279
Βασικοί τύποι συνεντεύξεων	280
Δομημένες έναντι αδόμητων συνεντεύξεων	280
Περιεχόμενο συνέντευξης (Τι είδους ερωτήσεις πρέπει να γίνονται)	282
Τρόποι διεξαγωγής συνεντεύξεων	283
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	285
Αποφυγή σφαλμάτων που ενδέχεται να υπονομεύσουν τη χρησιμότητα μιας συνέντευξης	286
Πρώτες εντυπώσεις (βιαστικές κρίσεις)	286
Δεν διευκρινίζεται τι απαιτεί η θέση εργασίας	287
Σφάλμα αντιπαραβολής (σειράς υποψηφίων) και πίεση για πρόσληψη	287
Μη λεκτική συμπεριφορά και διαχείριση εντυπώσεων	288
Επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών: Ελκυστικότητα, φύλο, φυλή	288
Η ποικιλομορφία μετράει: Υποψήφιοι με αναπηρία και συνέντευξη εργασίας	289
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΔ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	289
Συμπεριφορά του συνεντευκτή	290
Σχεδιασμός και διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής συνέντευξης	290
Σχεδιάζοντας μια δομημένη καταστασιακή συνέντευξη	291
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	291
Προφίλ ικανοτήτων και συνεντεύξεις εργαζομένων	294
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάνατζερ	294
Σφυρηλάτηση δέσμευσης: Ένα ολικό πρόγραμμα επιλογής	294

Με τον τρόπο της Toyota	295
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	297
Διαμόρφωση και ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης εργασίας	297
Επισκόπηση κεφαλαίου	298
Ερωτήσεις για συζήτηση	299
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	299
Εμπειρική άσκηση	300
Περίπτωση εφαρμογής: Συνέντευξη εκτός ελέγχου	301
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	302
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	303
Βασικοί όροι	304
Σημειώσεις	304
Παράρτημα 1 για το Κεφάλαιο 7: Οδηγός για δομημένες συνεντεύξεις	310
Παράρτημα 2 για το Κεφάλαιο 7: Οδηγός συνέντευξης για υποψηφίους	313
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	315
8 Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων	315
Ενημέρωση/υποδοχή και ένταξη των νέων εργαζομένων	316
Οι στόχοι της ενημέρωσης/υποδοχής των νέων εργαζομένων	316
Η διαδικασία ενημέρωσης	316
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάνατζερ: Ένταξη εργαζομένων στην Toyota	318
Επισκόπηση της διαδικασίας εκπαίδευσης	318
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Εκπαίδευση και νομοθεσία	319
Ευθυγράμμιση στρατηγικής και εκπαίδευσης	319
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	320
Η διαδικασία εκπαίδευσης των πέντε βημάτων ADDIE	320
Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών	321
Σχεδιάζοντας το πρόγραμμα εκπαίδευσης	324
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	327
Ανάπτυξη του προγράμματος	327
Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος	327
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job training)	328
Μαθητεία	329
Ατυπη μάθηση	330
Εκπαίδευση με εργασιακές οδηγίες (job instruction training)	330
Διαλέξεις	331
Προγραμματισμένη μάθηση	332
Μοντελοποίηση συμπεριφοράς	332
Εκπαίδευση με οπτικοακουστικά μέσα	332
Εκπαίδευση σε προσομοιωμένο περιβάλλον	333
Ηλεκτρονικά συστήματα υποστήριξης της απόδοσης (EPSS)	333
Τηλεδιασκέψεις	333
Εκπαίδευση μέσω υπολογιστή	333
Διαδικτυακή εκπαίδευση	334
Η ποικιλομορφία μετράει: Δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο	336
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΚΑΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΜΙΚΡΟ-ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΗΝ UBER	337
Τεχνικές διά βίου εκπαίδευσης και εγγραμματοσμού	337

Ομαδική εκπαίδευση	338
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	339
Υλοποίηση προγραμμάτων ανάπτυξης διοικητικών στελεχών	340
Ο ρόλος της στρατηγικής στην ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών	340
Αξιολόγηση υποψηφίων και πλέγμα 9 θέσεων	341
Εκπαίδευση στελεχών στη θέση εργασίας και εναλλαγή θέσεων εργασίας	341
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΔ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	342
Τεχνικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης διοικητικών στελεχών εκτός θέσης εργασίας	342
Ανάπτυξη ηγεσίας στη Cigna	345
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ-ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΑΝΑΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	345
Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας	345
Διαχείριση προγραμμάτων οργανωσιακής αλλαγής	346
Η διαδικασία αλλαγής του Lewin	346
Χρήση οργανωσιακής ανάπτυξης	347
Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής προσπάθειας	348
Σχεδιασμός της μελέτης	349
Αποτελέσματα της εκπαίδευσης πριν από τη μέτρηση	349
Επισκόπηση κεφαλαίου	351
Ερωτήσεις για συζήτηση	352
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	353
Εμπειρική άσκηση	354
Περίπτωση εφαρμογής: Ανακαλύπτοντας εκ νέου τον τροχό στην Apex Door Company	354
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	355
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	356
Βασικοί όροι	358
Σημειώσεις	358
9 Διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης	365
Βασικά στοιχεία της αξιολόγησης της απόδοσης	366
Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης	366
Ποιοι λόγοι επιβάλλουν την αξιολόγηση της απόδοσης;	367
Καθορισμός των στόχων και των προτύπων απόδοσης του εργαζομένου	367
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	367
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	368
Ποιος πρέπει να κάνει την αξιολόγηση;	368
Παραδοσιακά εργαλεία για την αξιολόγηση της απόδοσης	370
Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας αξιολόγησης	371
Μέθοδος της εναλλασσόμενης κατάταξης	371
Μέθοδος της σύγκρισης σε ζεύγη	371
Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς	372
Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών	373
Αφηγηματικές μορφές	375
Κλίμακες βαθμολογίας με περιγραφή συμπεριφοράς	376
Διοίκηση βάσει στόχων	378
Αξιολόγηση στην πράξη: Χρήση εντύπων, εγκατεστημένου λογισμικού ή συστημάτων που βασίζονται σε υπολογιστικό νέφος	379

Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης	379
Ημέρες συζήτησης	379
Χρήση πολλαπλών μεθόδων	379
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	380
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΟΔΗΓΩΝ ΤΗΣ UBER	380
Αντιμετώπιση σφαλμάτων αξιολόγησης	381
Πιθανά προβλήματα αξιολόγησης	381
Η ποικιλομορφία μετράει: Το πρόβλημα της μεροληψίας	383
Η ανάγκη για δικαιοσύνη	383
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Αξιολόγηση της απόδοσης	384
Διαχείριση της συνέντευξης αξιολόγησης	385
Τρόποι διενέργειας της συνέντευξης αξιολόγησης	385
Τρόπος διαχείρισης ενός αμυντικού υφισταμένου	387
Άσκηση κριτικής σε υφιστάμενο	387
Σύνταξη γραπτής προειδοποίησης	387
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάντζερ	389
Χρήση της συνέντευξης αξιολόγησης για τη σφυρηλάτηση δέσμευσης	389
Διαχείριση της απόδοσης	389
Διοίκηση ολικής ποιότητας και αξιολόγηση της απόδοσης	390
Τι σημαίνει διαχείριση της απόδοσης;	390
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	391
Διαχείριση της απόδοσης σε δράση	391
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	392
Ο ρόλος του μάντζερ στη διαχείριση της απόδοσης	393
Επισκόπηση κεφαλαίου	393
Ερωτήσεις για συζήτηση	394
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	394
Εμπειρική άσκηση	395
Περίπτωση εφαρμογής: Αξιολόγηση των γραμματέων στο Sweetwater U	395
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	397
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	397
Βασικοί όροι	399
Σημειώσεις	399
10 Διαχείριση καριέρας και διακράτηση εργαζομένων	405
Διαχείριση καριέρας	406
Επαγγελματική εξέλιξη στη σύγχρονη εποχή	406
Το ψυχολογικό συμβόλαιο	407
Ο ρόλος του εργαζομένου στη διαχείριση της καριέρας	407
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΚΑΡΙΕΡΑ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ	408
Ο ρόλος του εργοδότη στη διαχείριση της καριέρας	409
Μέθοδοι διαχείρισης της καριέρας για τον εργοδότη	409
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΜΕΣΩ ΤΟΥ HRIS	410
Η ποικιλομορφία μετράει: Οδεύοντας προς την επαγγελματική επιτυχία	410
Ο μάντζερ ως μέντορας και καθοδηγητής	410
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάντζερ	413
Διαχείριση καριέρας	413
Προσπάθειες ανάπτυξης της καριέρας προσανατολισμένες στην αφοσίωση	413

■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΔ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	414
Διαχείριση του ρυθμού αποχώρησης προσωπικού και της διακράτησης εργαζομένων	414
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	415
Διαχείριση οικειοθελούς αποχώρησης προσωπικού	415
Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διακράτηση των εργαζομένων	416
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	417
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	417
Επαγγελματική απόσυρση	418
Διαχείριση του κύκλου επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων	419
Λήψη αποφάσεων προαγωγής	419
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Καθιέρωση σαφών κατευθυντήριων γραμμών για τη διαχείριση των προαγωγών	419
Η ποικιλομορφία μετράει: Το χάσμα μεταξύ των φύλων	421
Διαχείριση μετακίνησης προσωπικού	422
Διαχείριση συνταξιοδοτήσεων	423
Διαχείριση απολύσεων	423
Λόγοι απόλυσης	424
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Ελεύθερη λήξη της σχέσης εργασίας	425
Αποφυγή αγωγών για καταχρηστική απόλυση	426
Ευθύνη προϊσταμένου	426
Μέτρα ασφαλείας	427
Η συνέντευξη απόλυσης και η διαδικασία αποχώρησης	428
Διαθεσιμότητα και νόμος για το κλείσιμο των εγκαταστάσεων	429
Προσαρμογή σε περιπτώσεις περικοπών και συγχωνεύσεων	430
Επισκόπηση κεφαλαίου	431
Ερωτήσεις για συζήτηση	432
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	432
Εμπειρική άσκηση	433
Περίπτωση εφαρμογής: Uber Technologies Inc.	434
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	435
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	435
Βασικοί όροι	437
Σημειώσεις	437
Παράρτημα για το Κεφάλαιο 10: Διαχείριση της καριέρας σας και εύρεση εργασίας	443

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ	ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	453
11	Θεσπίζοντας στρατηγικό σχέδιο για τις αποδοχές των εργαζομένων	453
	Βασικοί παράγοντες για τον καθορισμό του ύψους της αμοιβής	454
	Ευθυγράμμιση των συνολικών ανταμοιβών με τη στρατηγική	454
	Ίση μεταχείριση των εργαζομένων και διαμόρφωση αμοιβών	454
	Νομικές παράμετροι που αφορούν τις αποδοχές	456
	■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Η εργάσιμη ημέρα	457
	■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Εξωτερικοί συνεργάτες	459
	■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΕΙΝΑΙ ΜΙΣΘΩΤΟΙ Ή ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ;	461
	Επιρροή των συνδικαλιστικών οργάνων στις αποφάσεις περί αμοιβών	462
	Πολιτικές αμοιβών	462
	■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	463

■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΔ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	463
Μέθοδοι αξιολόγησης θέσεων εργασίας	464
Παράγοντες ανταμοιβής	465
Προετοιμασία για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας	465
Μέθοδοι αξιολόγησης θέσεων εργασίας: Ιεράρχηση	466
Μέθοδοι αξιολόγησης θέσεων εργασίας: Κατηγοριοποίηση θέσεων εργασίας	467
Μέθοδοι αξιολόγησης θέσεων εργασίας: Μέθοδος των πόντων	469
Μηχανογραφημένες αξιολογήσεις θέσεων εργασίας	469
Δημιουργία ενός ανταγωνιστικού σχεδίου αμοιβών	469
1. Επιλογή θέσεων αναφοράς	470
2. Επιλογή παραγόντων ανταμοιβής	470
3. Απόδοση συντελεστών βαρύτητας στους παράγοντες ανταμοιβής	470
4. Μετατροπή των ποσοστών σε πόντους για κάθε παράγοντα	470
5. Προσδιορισμός βαθμών/επιπέδων για κάθε παράγοντα	471
6. Καθορισμός πόντων για κάθε παράγοντα	471
7. Επισκόπηση των περιγραφών και των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας	472
8. Αξιολόγηση των θέσεων εργασίας	472
9. Σχεδιασμός της τρέχουσας (εσωτερικής) καμπύλης μισθών	474
10. Διεξαγωγή ανάλυσης αγοράς: Έρευνες μισθών	474
11. Σχεδιασμός της καμπύλης μισθών της αγοράς (εξωτερική)	476
12. Σύγκριση και προσαρμογή των τρεχόντων μισθών έναντι των αμοιβών που επικρατούν στην αγορά	476
13. Διαμόρφωση μισθολογικών βαθμίδων	477
14. Καθορισμός του εύρους των μισθών	478
15. Κάλυψη των υπόλοιπων θέσεων εργασίας	479
16. Διόρθωση των εκτός καμπύλης ποσών	480
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	480
Καθορισμός των αμοιβών διευθυντικού και εξειδικευμένου προσωπικού	481
Τι καθορίζει την αμοιβή των στελεχών;	481
Αμοιβή στελεχών	482
Αμοιβή εξειδικευμένου προσωπικού	483
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΜΕΣΩ ΤΟΥ HRIS	484
Σύγχρονα θέματα που αφορούν την αμοιβή	485
Αμοιβή βάσει ικανοτήτων	485
Διεύρυνση μισθολογικών ζωνών (broadbanding)	485
Συγκρίσιμη αξία	486
Η ποικιλομορφία μετράει: Το μισθολογικό χάσμα	487
Εποπτεία της αμοιβής των στελεχών από το διοικητικό συμβούλιο	487
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάνατζερ	488
Προγράμματα συνολικών ανταμοιβών	488
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	488
Συνολικές ανταμοιβές και αφοσίωση των εργαζομένων	489
Επισκόπηση κεφαλαίου	489
Ερωτήσεις για συζήτηση	490
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	491
Εμπειρική άσκηση	492
Περίπτωση εφαρμογής: Μισθολογικές ανισότητες στην AstraZeneca	492
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	493

Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	494
Βασικοί όροι	495
Σημειώσεις	496
12 Αμοιβή που βασίζεται στην απόδοση και οικονομικά κίνητρα	503
Ο ρόλος του χρήματος στην παροχή κινήτρων	504
Ορολογία συστήματος αμοιβής βάσει αποδοτικότητας	504
Σύνδεση στρατηγικής, απόδοσης και συστήματος αμοιβής βάσει αποδοτικότητας	504
Παρακίνηση και κίνητρα	505
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Κίνητρα προσωπικού και ο νόμος	507
Ατομικά προγράμματα παροχής κινήτρων και αναγνώρισης εργαζομένων	507
Εργασία με κατ' αποκοπήν αμοιβή	507
Η αμοιβή με βάση την αποδοτικότητα ως κίνητρο	508
Κίνητρα για εξειδικευμένο προσωπικό	510
Μη οικονομικές ανταμοιβές και ανταμοιβές αναγνώρισης	510
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	511
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	511
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ, ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ	512
Σχεδιασμός της θέσης εργασίας	512
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	512
Κίνητρα για πωλητές	514
Σχέδιο αποδοχών	514
Σχέδιο προμηθειών	514
Συνδυαστικό σχέδιο	515
Μεγιστοποίηση αποτελεσμάτων πωλήσεων	515
Κίνητρα πωλήσεων στην πράξη	516
Κίνητρα για μάντζερ και για στελέχη	516
Στρατηγική και πακέτο μακροπρόθεσμων και συνολικών αποδοχών στελεχών	516
Βραχυπρόθεσμα κίνητρα και το ετήσιο μπόνους	517
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΔ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	520
Ορισμένα άλλα κίνητρα για στελέχη	522
Ομαδικά προγράμματα παροχής κινήτρων και κίνητρα για το σύνολο της επιχείρησης	522
Σχεδιασμός ομαδικών κινήτρων	522
ΔΑΔ βάσει αποδείξεων: Ανισότητες που υπονομεύουν τα ομαδικά κίνητρα	523
Προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη	524
Σχέδια Scanlon	524
Άλλα σχέδια διαμοιρασμού των κερδών	525
Σχέδια διακινδύνευσης των αποδοχών	525
Προγράμματα αγοράς μετοχών από εργαζομένους	526
Προγράμματα παροχής κινήτρων στην πράξη: Nucor	526
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάντζερ	527
Κίνητρα και δέσμευση εργαζομένων	527
Επισκόπηση κεφαλαίου	528
Ερωτήσεις για συζήτηση	529
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	529

Εμπειρική άσκηση	530
Περίπτωση εφαρμογής: Το πρόγραμμα παροχής κινήτρων πωλήσεων της HubSpot.com	531
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	531
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	532
Βασικοί όροι	534
Σημειώσεις	534
13 Παροχές και υπηρεσίες για το προσωπικό	541
Εισαγωγή: Η σημερινή εικόνα των παροχών	542
Ζητήματα πολιτικών	542
Παροχές για περιόδους κατά τις οποίες ο εργαζόμενος δεν εργάζεται	543
Ασφάλιση ανεργίας	543
Αργίες και άδειες	544
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Κάποιες νομικές πτυχές για τις αργίες και τις άδειες στις ΗΠΑ	545
Άδεια ασθένειας	545
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	546
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Άδειες, ο Νόμος περί Αδειών για Οικογενειακούς και Ιατρικούς Λόγους και άλλοι νόμοι	546
Αποζημίωση απόλυσης	547
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΔ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	549
Συμπληρωματικές παροχές ανεργίας	549
Παροχές ασφάλισης	549
Αποζημίωση εργαζομένων	549
Ασφάλιση νοσηλείας, υγείας και αναπηρίας	550
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Νόμος περί Προστασίας των Ασθενών και Προσιτής Οικονομικά Πρόσβασης στην Περίθαλψη του 2010 και άλλοι νόμοι	552
Τάσεις στον έλεγχο δαπανών στις παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης από τους εργοδότες	554
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	556
Μακροχρόνια φροντίδα	556
Ασφάλιση ζωής	557
Παροχές για μερικής απασχόλησης και προσωρινούς εργαζομένους	557
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΠΑΡΟΧΕΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ	557
Συνταξιοδοτικές παροχές	557
Κοινωνική ασφάλιση	557
Συνταξιοδοτικά συστήματα	558
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Προγραμματισμός συντάξεων και ο νόμος	560
Συντάξεις και πρόωρη συνταξιοδότηση	561
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΜΕΣΩ ΤΟΥ HRIS	561
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	562
Ατομικές και οικογενειακές παροχές υπηρεσιών	562
Ατομικές παροχές	562
Οικογενειακές παροχές	563
Άλλες ατομικές παροχές υπηρεσιών	564
Η ποικιλομορφία μετράει: Παροχές συντρόφων στο πλαίσιο ελεύθερης συμβίωσης	565
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	565
Αμοιβή σε είδος για στελέχη	565

Προγράμματα ευέλικτων παροχών	566
Οι ευέλικτες παροχές	566
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	567
Ελαστικά ωράρια εργασίας	567
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάντζερ	569
Το σχέδιο αποδοχών της Costco	569
Επισκόπηση κεφαλαίου	569
Ερωτήσεις για συζήτηση	570
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	570
Εμπειρική άσκηση	571
Περίπτωση εφαρμογής: Απεργία για παροχές	571
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	572
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	573
Βασικοί όροι	574
Σημειώσεις	575

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ	ΘΕΜΑΤΑ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	583
14	Οικοδόμηση θετικών εργασιακών σχέσεων	583
	Τι σημαίνει «εργασιακές σχέσεις»;	584
	Προγράμματα εργασιακών σχέσεων για την οικοδόμηση και τη διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων	584
	Διασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης	584
	■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	586
	Εκφοβισμός και θυματοποίηση	587
	Βελτίωση των εργασιακών σχέσεων μέσω προγραμμάτων επικοινωνίας	587
	Ανάπτυξη προγραμμάτων εργασιακών σχέσεων/αναγνώρισης των εργαζομένων	588
	Χρήση προγραμμάτων συμμετοχής των εργαζομένων	589
	■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	590
	■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ	590
	Ο ηθικός οργανισμός	591
	Ηθική και δικαιώματα των εργαζομένων	591
	Τι διαμορφώνει την ηθική συμπεριφορά στην εργασία;	592
	Πώς μπορεί ο μάντζερ να δημιουργήσει ένα ηθικό περιβάλλον	593
	Πώς οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δημιουργήσουν πιο ηθικά περιβάλλοντα	594
	■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	596
	■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Ηλεκτρονική παρακολούθηση	598
	Διαχείριση της πειθαρχίας των εργαζομένων	599
	Οι τρεις πυλώνες των δίκαιων πειθαρχικών διαδικασιών	600
	Η ποικιλομορφία μετράει: Σύγκριση της επιβολής πειθαρχικών μέτρων σε άντρες και γυναίκες	600
	Τρόποι επιβολής πειθαρχίας	601
	Πειθαρχία χωρίς τιμωρία	602
	Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάντζερ	603

Πώς οι εταιρείες διαμορφώνουν άριστες συνθήκες εργασίας	603
Οι «Καλύτερες Εταιρείες για να Εργάζεται Κανείς»	603
SAS: Μεγάλες παροχές, εμπιστοσύνη και εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	603
Google: Ευτυχία και αναλυτική ανθρώπινου κεφαλαίου	604
FedEx: Εγγυημένη δίκαιη μεταχείριση	605
Ποια φιλοσοφία ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε «Καλύτερες Εταιρείες για να Εργάζεται Κανείς»;	606
Επισκόπηση κεφαλαίου	607
Ερωτήσεις για συζήτηση	608
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	608
Εμπειρική άσκηση	609
Περίπτωση εφαρμογής: Enron, ηθική και οργανωσιακή κουλτούρα	610
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	611
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	612
Βασικοί όροι	613
Απαντήσεις στο τεστ ηθικής	613
Σημειώσεις	614
15 Εργασιακές σχέσεις και συλλογικές διαπραγματεύσεις	621
Το εργατικό κίνημα	622
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	622
Γιατί συνδικαλίζονται οι εργαζόμενοι;	622
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΘΑ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΟΥΝ ΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΤΗΣ UBER;	623
Δέσμευση εργαζομένων και συνδικαλισμός	623
Τι διεκδικούν τα συνδικάτα;	624
Η AFL-CIO και το SEIU	625
Συνδικάτα και νομοθεσία	625
Η περίοδος της ισχυρής ενθάρρυνσης: Ο Νόμος Norris-LaGuardia (1932) και ο Εθνικός Νόμος περί Εργασιακών Σχέσεων (ή Νόμος Wagner) (1935)	626
Η περίοδος της μειωμένης ενθάρρυνσης σε συνδυασμό με ρυθμίσεις: Ο Νόμος Taft-Hartley (1947)	628
Αθέμιτες συνδικαλιστικές πρακτικές	628
Συνδικαλιστικές εκστρατείες και εκλογές	630
1ο βήμα. Αρχική επαφή	630
2ο βήμα. Λήψη καρτών εξουσιοδότησης	631
3ο βήμα. Ακροαματική διαδικασία	633
4ο βήμα. Η προεκλογική εκστρατεία	634
5ο βήμα. Οι εκλογές	634
Λόγοι ήττας της εργοδοσίας στις συνδικαλιστικές εκλογές	635
ΔΑΔ βάσει αποδεικτικών στοιχείων: Τρόποι με τους οποίους το συνδικάτο προσπαθεί να κερδίσει τις εκλογές	636
Ο ρόλος του προϊσταμένου	636
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Κανόνες που αφορούν το ενημερωτικό υλικό και την προσέγγιση εργαζομένων	637
Εκλογές αποεμπροσώπησης: Αποχώρηση από το συνδικάτο	637
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΔ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	638
Η διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων	638

Τι σημαίνει συλλογική διαπραγμάτευση;	638
Τι σημαίνει καλόπιστη διαπραγμάτευση;	639
Η ομάδα διαπραγμάτευσης	639
Κοστολόγηση της συλλογικής σύμβασης	640
Αντικείμενα διαπραγμάτευσης	640
Οικοδόμηση διαπραγματευτικών δεξιοτήτων	640
Κατευθυντήριες γραμμές για τη διαπραγμάτευση	641
Αδιέξοδα, διαμεσολάβηση και απεργίες	642
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΕΡΓΙΑΣ	645
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	645
Η σύμβαση εργασίας	646
Διευθέτηση διαφορών και παραπόνων	647
Πηγές παραπόνων	647
Η διαδικασία υποβολής παραπόνων	647
Οδηγίες για τη διαχείριση παραπόνων	648
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	649
Το συνδικαλιστικό κίνημα σήμερα και αύριο	650
Πώς αντιδρούν τα συνδικάτα;	650
Σχέσεις συνεργασίας εργαζομένων-εργοδοσίας	651
Επισκόπηση κεφαλαίου	652
Ερωτήσεις για συζήτηση	653
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	653
Εμπειρική άσκηση	654
Περίπτωση εφαρμογής: Συνδικαλιστική οργάνωση των νέων υπαλλήλων στην εταιρεία Vice Media	655
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	656
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	657
Βασικοί όροι	658
Σημειώσεις	658
16 Ασφάλεια, υγεία και διαχείριση κινδύνου	663
Εισαγωγή: Η ασφάλεια και ο μάντζερ	664
Γιατί είναι σημαντική η ασφάλεια	664
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	664
Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στην ασφάλεια	664
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	665
Ο ρόλος του επόπτη/προϊσταμένου στην πρόληψη ατυχημάτων	665
Ενημέρωση του μάντζερ για τη νομοθεσία περί ασφάλειας στην εργασία	666
Πρότυπα και τήρηση στοιχείων του OSHA	666
Επιθεωρήσεις και αναφορές	668
Υποχρεώσεις και δικαιώματα εργοδοτών και εργαζομένων	670
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	672
Τι προκαλεί ατυχήματα;	672
Τι προκαλεί επισφαλείς συνθήκες;	672
Τι προκαλεί επικίνδυνες ενέργειες;	673
Πρόληψη ατυχημάτων	673

Περιορισμός επισφαλών συνθηκών	674
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΡΟΜΠΟΤ	676
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΡΑΔΙΟΦΑΡΟΙ ΕΝΔΕΙΞΗΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ	677
Η ποικιλομορφία μετράει: Προστασία ευάλωτων εργαζομένων	677
Περιορισμός επικίνδυνων ενεργειών	678
Περιορισμός επικίνδυνων ενεργειών μέσω διερευνητικών ελέγχων	678
Περιορισμός επικίνδυνων ενεργειών μέσω εκπαίδευσης	678
Περιορισμός επικίνδυνων ενεργειών μέσω αφισών, κινήτρων και ενθάρρυνσης	679
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	679
Περιορισμός επικίνδυνων ενεργειών μέσω της καλλιέργειας νοοτροπίας ασφάλειας	680
Περιορισμός επικίνδυνων ενεργειών μέσω της δημιουργίας υποστηρικτικού περιβάλλοντος	680
Περιορισμός επικίνδυνων ενεργειών μέσω της καθιέρωσης μιας πολιτικής ασφάλειας	681
Περιορισμός επικίνδυνων ενεργειών μέσω του καθορισμού συγκεκριμένων στόχων ελέγχου απωλειών	681
Περιορισμός επικίνδυνων ενεργειών μέσω της ασφάλειας που βασίζεται στη συμπεριφορά και προγραμμάτων επίγνωσης της ασφάλειας	681
Περιορισμός επικίνδυνων ενεργειών μέσω συμμετοχής των εργαζομένων	681
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	681
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάνατζερ	682
Milliken & Company – Ασφάλεια παγκόσμιας κλάσης μέσω της εργασιακής δέσμευσης	682
Εργασιακή δέσμευση που βασίζεται στην ενεργό συμμετοχή	683
Κίνδυνοι υγείας στον χώρο εργασίας: Προβλήματα και λύσεις	683
Χημικές ουσίες και βιομηχανική υγιεινή	683
■ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Επικοινωνία κινδύνου	684
■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ: ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΡΙΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	684
Έκθεση στον αμίαντο κατά την εργασία και ποιότητα του αέρα	685
Αλκοολισμός και χρήση ουσιών	685
Άγχος, επαγγελματική εξουθένωση και κατάθλιψη	687
Επίλυση εργονομικών προβλημάτων στη χρήση υπολογιστών	689
Διαταραχές επαναλαμβανόμενης κίνησης	689
Καθιστική εργασία	689
Λοιμώδη νοσήματα	690
Κάπνισμα στον χώρο εργασίας	690
Προστασία στην εργασία και διαχείριση κινδύνου	690
Διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων	691
Αποτροπή και αντιμετώπιση βίας στην εργασία	691
Διασφάλιση των εγκαταστάσεων	693
Τρομοκρατία	694
Κυβερνοασφάλεια	694
Συνέχεια των δραστηριοτήτων και σχέδια έκτακτης ανάγκης	695
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	695
Επισκόπηση κεφαλαίου	696
Ερωτήσεις για συζήτηση	697
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	697
Εμπειρική άσκηση	697
Περίπτωση εφαρμογής: Η επικίνδυνη τρίτη βάρδια	701
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	702

Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	703
Βασικοί όροι	704
Σημειώσεις	704
17 Διοίκηση παγκόσμιου ανθρώπινου δυναμικού	715
Η παγκόσμια πρόκληση του μάνατζερ	716
Τι είναι η διεθνής διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;	716
Προσαρμογή δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού στις διαφορές μεταξύ χωρών	716
Πολιτισμικοί παράγοντες	717
Νομικοί παράγοντες	718
Οικονομικά συστήματα	718
Παράδειγμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο εξωτερικό: Η Ευρωπαϊκή Ένωση	719
Παράδειγμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο εξωτερικό: Η Κίνα	719
Στελέχωση του παγκόσμιου οργανισμού	720
Διεθνής στελέχωση: Υπήκοοι της χώρας καταγωγής ή ντόπιοι εργαζόμενοι;	720
Στάδιο διεθνοποίησης, αξίες και πολιτική στελέχωσης	721
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	722
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	722
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	723
Επιλογή διεθνών μάνατζερ	724
Η ποικιλομορφία μετράει: Αποστολή γυναικών μάνατζερ στο εξωτερικό	725
Αποφυγή πρόωρης επιστροφής εκπαιδισμένων	725
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	726
Εκπαίδευση και διατήρηση προσωπικού στο εξωτερικό	727
Ενημέρωση και εκπαίδευση εργαζομένων σε διεθνή έργα	727
Ηθική και κώδικες δεοντολογίας	728
Αξιολόγηση της απόδοσης των διεθνών μάνατζερ	728
Αποδοχές των μάνατζερ στο εξωτερικό	728
Σχέσεις συνδικάτων στο εξωτερικό	730
Ασφάλεια στο εξωτερικό	731
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΔ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	731
Επαναπατρισμός: Προβλήματα και λύσεις	732
Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάνατζερ	733
Η εργασιακή δέσμευση σε παγκόσμιο επίπεδο	733
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε τοπικό επίπεδο: Εφαρμογή ενός παγκόσμιου συστήματος ανθρώπινου δυναμικού	733
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	734
Ανάπτυξη ενός πιο αποτελεσματικού παγκόσμιου συστήματος ανθρώπινου δυναμικού	734
Αύξηση της αποδοχής του παγκόσμιου συστήματος ανθρώπινου δυναμικού	735
Υλοποίηση του παγκόσμιου συστήματος ανθρώπινου δυναμικού	735
Επισκόπηση κεφαλαίου	736
Ερωτήσεις για συζήτηση	737
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	737
Εμπειρική άσκηση	738
Περίπτωση εφαρμογής: «Αφεντικό, νομίζω ότι έχουμε πρόβλημα»	738

Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	739
Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	739
Βασικοί όροι	741
Σημειώσεις	741
18 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές και καινοτόμες επιχειρήσεις	747
Η πρόκληση της μικρής επιχείρησης	748
Σε τι διαφέρει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές επιχειρήσεις	748
Η ποικιλομορφία μετράει: Η ανάγκη και οι επιχειρηματίες	749
Γιατί η ΔΑΔ είναι σημαντική στις μικρές επιχειρήσεις	749
Χρήση διαδικτυακών, κρατικών και άλλων εργαλείων για υποστήριξη της ΔΑΔ	750
Κρατικά εργαλεία για συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία	750
Ηλεκτρονικά εργαλεία προγραμματισμού και προσέλκυσης εργαζομένων	752
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	753
Εργαλεία επιλογής εργαζομένων για μικρές επιχειρήσεις	754
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	755
Εργαλεία εκπαίδευσης για μικρές επιχειρήσεις	755
Αξιολόγηση της εργασίας και διαδικτυακά εργαλεία υπολογισμού αποδοχών	755
Εργαλεία για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία	756
Αύξηση της αποδοτικότητας του μικρού μεγέθους με εξοικείωση, ευελιξία, δικαιοσύνη και άτυπη λειτουργία	756
Απλές, άτυπες διαδικασίες επιλογής εργαζομένων	756
■ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΑΔ ΓΙΑ ΑΜΕΣΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	756
Ευελιξία στην εκπαίδευση	757
Ευελιξία στις παροχές και στις ανταμοιβές	758
Δικαιοσύνη και η οικογενειακή επιχείρηση	759
Χρήση επιχειρήσεων ενοικίασης εργαζομένων	760
Πώς λειτουργούν οι ΡΕΟ;	760
Γιατί να χρησιμοποιήσουμε μια ΡΕΟ;	761
Ποια είναι η εναλλακτική;	762
Διαχείριση συστημάτων, διαδικασιών και γραφειοκρατίας για τη ΔΑΔ	762
Εισαγωγή	762
Βασικά στοιχεία των χειροκίνητων συστημάτων ΑΔ	762
Αυτοματοποίηση επιμέρους εργασιών ΑΔ	763
Πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού (HRIS)	764
Βελτιωμένη επεξεργασία συναλλαγών	764
Ηλεκτρονική ατομική ένταξη	764
Βελτιωμένη ικανότητα αναφορών	765
Ενοποίηση συστημάτων ΑΔ	765
Πάροχοι HRIS	765
■ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗ ΔΑΔ: ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	765
Επισκόπηση κεφαλαίου	766
Ερωτήσεις για συζήτηση	767
Ατομικές και ομαδικές δραστηριότητες	767
Εμπειρική άσκηση	768
Περίπτωση εφαρμογής: Η Netflix σπάει τους κανόνες	768
Συνεχιζόμενη περίπτωση: Carter Cleaning Company	769

Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ: Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris	770
Σημειώσεις	771

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	Σύνολο Γνώσεων Πιστοποιήσεων PHR® και SPHR® του HRCI	775
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	Σχετικά με το Υπόδειγμα και τις Εξετάσεις Πιστοποίησης για το Σύνολο Προσόντων και Γνώσεων (Body of Competency & Knowledge®) της Εταιρείας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)	781
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	Αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις	797
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ	Μελέτες περίπτωσης από την ελληνική και ευρωπαϊκή πραγματικότητα, Γ. Θερίου	813
Γλωσσάρι		851
Ευρετήριο βασικών όρων		867