

B U S I N E S S

M A N A G E M E N T

ANNA-MARIA ΜΟΥΖΑ-ΛΑΖΑΡΙΔΗ

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Υποστηρίζεται από ειδικό software  
για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού



ΕΚΔΟΣΕΙΣ  
ΚΡΙΤΙΚΗ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	15
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	19
1. Γενικά .....	19
2. Τι υπαγορεύει τη σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων .....	19
3. Αρμοδιότητες της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων .....	20
4. Ο ρόλος και η συμβολή της διεύθυνσης των ανθρώπινων πόρων .....	22
4.1 Οργάνωση και στελέχωση .....	23
4.2 Διεύθυνση και έλεγχος .....	26
5. Ώθηση-παρακίνηση .....	27
5.1 Θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών .....	28
5.1.1 Η ιεράρχηση των αναγκών κατά Abraham Maslow .....	28
5.1.2 Θεωρία του Frederick Herzberg .....	30
5.1.3 Θεωρία του McClelland .....	31
5.2 Θεωρίες των διαδικασιών .....	31
5.2.1 Θεωρία της προσδοκίας .....	32
5.3 Θεωρίες των ανταμοιβών .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....</b>	<b>35</b>
1. Γενικά .....	35
2. Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων .....	35
3. Η διαδικασία προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων .....	36
4. Οι μεταβολές στους ανθρώπινους πόρους .....	38
5. Ειδικές συνθήκες .....	40
6. Μέθοδοι προσδιορισμού των αναγκών σε προσωπικό .....	41
6.1 Απλές ποσοτικές μέθοδοι πρόβλεψης .....	41
6.1.1 Η μέθοδος των δεικτών .....	42
6.1.2 Η μέθοδος σχεδιασμού των θέσεων εργασίας .....	44

6.1.3 Μέθοδος της παλινδρόμησης .....	46
6.2 Τρόποι πλήρωσης κενών θέσεων .....	49
6.2.1 Κάλυψη των κενών θέσεων από το εσωτερικό περιβάλλον .....	49
6.2.2 Κάλυψη των κενών θέσεων από το εξωτερικό περιβάλλον .....	51
7. Ορισμένες απλές εφαρμογές .....	53

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....

1. Γενικά .....	59
2. Στοιχειώδεις αρχές άλγεβρας μητρών .....	59
3. Το ανθρώπινο δυναμικό υπό μορφή δυναμικού συστήματος .....	64
4. Υπολογισμός της μήτρας εισροών-εκροών .....	69
5. Εκτίμηση του δυναμικού του συστήματος .....	71
5.1 Ορισμένες διαφοροποιήσεις .....	77
6. Η αξιοπιστία των εκτιμήσεων .....	79
7. Ειδικές εφαρμογές υπό μορφή ασκήσεων .....	81
8. Μια εξειδικευμένη μέθοδος προγραμματισμού .....	91
9. Το πρόγραμμα ΗΥ για την επίλυση συναφών προβλημάτων .....	99

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ...

1. Γενικά .....	101
2. Στάδια της ανάλυσης και σχολιμότητα .....	101
3. Η διαδικασία ανάλυσης της εργασίας .....	104
4. Συνήθεις μέθοδοι ανάλυσης της εργασίας .....	111
4.1 Προσωπική συνέντευξη .....	112
4.2 Ομαδική συνέντευξη .....	114
4.3 Ερωτηματολόγιο .....	115
4.4 Παρατήρηση .....	120
4.5 Ημερολόγιο .....	121
4.6 Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών .....	122
5. Ποσοτικές τεχνικές ανάλυσης εργασίας .....	123
5.1 Ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσης .....	123
5.2 Λειτουργική ανάλυση της εργασίας .....	125
5.2.1 Η μέθοδος DOL .....	125
5.2.2 Η μέθοδος Fine's FJA .....	130

6. Τα στοιχεία περιγραφής και προδιαγραφής της εργασίας .....	132
6.1 Περιγραφή της εργασίας .....	132
6.2 Προδιαγραφή της εργασίας .....	136
7. Ορισμένες απλές εφαρμογές .....	141
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ...</b>	<b>147</b>
1. Γενικά .....	147
2. Προσέλκυση υποψηφίων για κενές θέσεις εργασίας .....	147
2.1 Πηγές προσέλκυσης προσωπικού .....	149
2.1.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης .....	149
2.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης .....	151
3. Επιλογή υποψηφίων .....	154
3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των υποψηφίων .....	154
3.2 Διαδικασία και μέθοδοι επιλογής .....	155
3.2.1 Κατάθεση βιογραφικού. Βασικές αρχές για τη σύνταξή του .....	156
3.2.2 Προκαταρκτική εξέταση .....	163
3.2.3 Υποβολή έντυπης αίτησης .....	164
3.2.4 Ειδικές δοκιμασίες .....	164
3.2.5 Συνέντευξη επιλογής .....	172
3.2.5.1 Μέθοδοι συνέντευξης .....	174
3.2.5.2 Ορισμένα βασικά στοιχεία της συνέντευξης .....	178
3.2.5.2.1 Προετοιμασία των υποψηφίων για τη συνέντευξη .....	179
3.2.6 Επιβεβαίωση των πληροφοριών του βιογραφικού .....	184
3.2.7 Ιατρικές εξετάσεις .....	184
3.2.8 Τελική κρίση για την πλήρωση θέσης εργασίας .....	184
4. Ορισμένες ειδικές εφαρμογές .....	185
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....</b>	<b>193</b>
1. Γενικά .....	193
2. Οι ανάγκες που υπαγορεύουν την εκπαίδευση .....	193
3. Η εκπαιδευτική διαδικασία .....	194
3.1 Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών .....	195
3.2 Κατάρτιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων .....	197
3.3 Άλλες απαραίτητες διαδικασίες .....	199

4. Μέθοδοι εκπαίδευσης .....	200
4.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης διοικητικών και ανώτερων ηγετικών στελεχών .....	209
4.1.1 Εκπαίδευση κατά τις ώρες εργασίας .....	209
4.1.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός των ωρών εργασίας .....	210
5. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου .....	212
6. Ορισμένες απλές εφαρμογές .....	217

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	221
1. Γενικά .....	221
2. Διαδικασίες αξιολόγησης .....	222
2.1 Σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης .....	222
3. Τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης .....	224
3.1 Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης .....	224
3.2 Τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια .....	228
3.3 Τρόπος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων .....	239
3.4 Μέθοδος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας .....	241
4. Ο καθορισμός των αξιολογητών .....	242
4.1 Τα σφάλματα των αξιολογητών κατά την αξιολόγηση .....	245
4.2 Τρόποι αποφυγής των σφαλμάτων των αξιολογητών .....	250
5. Ο καθορισμός του χρόνου κατά τον οποίο θα γίνεται η αξιολόγηση .....	251
6. Πληροφόρηση των εργαζομένων ως προς την αξιολόγησή τους .....	251
7. Ορισμένες απλές εφαρμογές .....	255

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ .....

1. Γενικά .....	261
2. Συνθετικά στοιχεία των αμοιβών .....	261
3. Υπολογισμός των αμοιβών .....	262
4. Καθοριστικοί παράγοντες για τις αμοιβές .....	264

5. Διαδικασίες για τη σύνδεση της αμοιβής με την εργασία .....	265
5.1 Διεξαγωγή έρευνας αγοράς για αμοιβές .....	266
5.2 Αξιολόγηση της εργασίας .....	267
5.2.1 Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης .....	267
5.2.2 Μέθοδος ταξινόμησης κατά κλάσεις ή ομάδες .....	270
5.2.3 Μέθοδος αξιολόγησης με σημεία .....	271
5.2.4 Μέθοδος αξιολόγησης με τη σύγκριση των παραγόντων .....	276
5.2.5 Μέθοδος βασισμένη στις ικανότητες .....	287
5.3 Κλιμάκια αμοιβών .....	288
5.4 Προσδιορισμός των αμοιβών στα επιμέρους κλιμάκια .....	288
5.5 Κατάταξη των αμοιβών .....	290
6. Διακρίσεις των παρεχομένων κινήτρων .....	292
6.1 Βασικά συστήματα κινήτρων .....	292
6.1.1 Ατομικά κίνητρα .....	293
6.1.2 Ομαδικά κίνητρα .....	298
7. Πρόσθετες παροχές .....	300
8. Ορισμένες απλές εφαρμογές .....	302
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII: ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	307
1. Γενικά .....	307
2. Ορισμένα βασικά που σχετίζονται με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας .....	307
3. Το κόστος των ατυχημάτων .....	309
4. Αιτίες εργατικών ατυχημάτων .....	309
5. Αντιμετώπιση των ατυχημάτων - Προστασία της υγείας των εργαζομένων .....	311
6. Η ισχύουσα νομοθεσία για την υγιεινή και την ασφάλεια .....	313
7. Εμπλεκόμενοι φορείς σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας .....	315
8. Μέτρα για ειδικές συνθήκες .....	322
9. Ορισμένες απλές εφαρμογές .....	323
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	327

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ-ΠΑΡΑΠΟΝΑ .....	341
1. Γενικά .....	341
2. Εργασιακές σχέσεις .....	341
3. Ο συνδικαλισμός στην Ελλάδα .....	342
4. Συλλογικές διαπραγματεύσεις .....	344
5. Θέματα πειθαρχίας .....	346
5.1. Επιβολή πειθαρχικών ποινών .....	347
6. Θέματα παραπόνων .....	348
7. Οι διακρίσεις στο χώρο εργασίας και η σχετική νομοθεσία .....	349
8. Η σύνθεση του πληθυσμού και ποσοστά απασχόλησης .....	353
9. Φορείς που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα .....	356
10. Ορισμένες απλές εφαρμογές .....	359
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	363
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ .....	367