

Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ελληνικό Δημόσιο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Σημείωση

Το ΕΑΠ είναι υπεύθυνο για την επιμέλεια έκδοσης και την ανάπτυξη των κειμένων σύμφωνα με τη Μεθοδολογία της εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης. Για την επιστημονική αριότητα και πληρότητα των συγγραμμάτων την αποκλειστική ευθύνη φέρουν οι συγγραφείς, κριτικοί αναγνώστες και ακαδημαϊκοί υπεύθυνοι που ανέλαβαν το έργο αυτό.

Copyright © 2008
Για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
Πάροδος Αριστοτέλους 18, 26335 Περιβόλα Πατρών
Τηλ.: (2610) 367300 Φάξ: (2610) 367350

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ
του τόμου
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος του Προγράμματος Σπουδών
Ιωάννης Κεχαγιάς
Αναπληρωτής Καθηγητής Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

Συντονιστής της Θεματικής Ενότητας, Επιστημονικός Επιμελητής
Νικόλαος Μπλέσιος
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Συγγραφή
Κωνσταντίνος Τερζίδης
Τακτικός Καθηγητής ΤΕΙ Καβάλας

Κριτική Ανάγνωση
Νικόλαος Μπλέσιος
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Γλωσσική Επιμέλεια
Μαρία Νταϊφά

Καλλιτεχνική Επιμέλεια-Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση
Άρτεμις Πετροπούλου

Συντονισμός ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού
και γενική επιμέλεια των εκδόσεων

ΟΜΑΔΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΑΠ

ISBN: 978-960-538-793-8

*Σύμφωνα με τον Ν. 2121/1993,
απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική
αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του
με οποιοδήποτε μέσο, χωρίς την άδεια του εκδότη.*



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΤΟΜΟΣ Γ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΠΑΤΡΑ 2008

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Ο Καθηγητής Κώστας Τεοζίδης είναι Διδάκτωρ του Πανεπιστημίου Ερλάνγκεν-Νυρεμβέργης της Γερμανίας. Σπούδασε στα Πανεπιστήμια Θεσσαλονίκης (Α.Β.Σ.Θ.-νυν Μακεδονίας), Μονάχου, και Ερλάνγκεν-Νυρεμβέργης, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Κοινωνιολογία και Παιδαγωγικά Οικονομικών. Εργάστηκε ως στέλεχος επιχειρήσεων, ως κοινωνικός σύμβουλος και ως σύμβουλος επιμόρφωσης ενηλίκων. Δίδαξε σε διάφορα Πανεπιστήμια στην Ελλάδα, Γερμανία και Ολλανδία προπτυχιακά και μεταπτυχιακά μαθήματα της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Τα επιστημονικά-ερευνητικά του ενδιαφέροντα καλύπτουν το χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, της Διοίκησης Εφοδιαστικών Αλυσίδων (Logistics Management), της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, των Συστημάτων Πληροφοριών Διοίκησης και της Επιχειρηματικότητας. Οι εργασίες του έχουν δημοσιευθεί στην ελληνική, γερμανική και αγγλική γλώσσα. Σήμερα, είναι Τακτικός Καθηγητής και Διευθυντής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Καβάλας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	17
-----------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή	19
-----------------	-----------

Σκοπός	19
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	19
Έννοιες-Κλειδιά	19
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	19

Ενότητα 1.1

Εξελικτική Πορεία της Επιστήμης της ΔΑΑΠ	20
1.1.1. Η Κλασική προσέγγιση	20
1.1.2. Η Νεοκλασική προσέγγιση	21
1.1.3. Η ενδεχομενική προσέγγιση ως κυρίαρχη μέθοδος	23

Ενότητα 1.2

Στρατηγική σημασία και ρόλος της Διαχείρισης & Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων	25
Σύνοψη	27
Βιβλιογραφία	28
Παράρτημα	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Οργάνωση και Ανάλυση Εργασίας	31
--------------------------------------	-----------

Σκοπός	31
--------------	----

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	31
Έννοιες-Κλειδιά	31
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	31
	Ενότητα 2.1
Εισαγωγή στην οργάνωση εργασίας	32
	Ενότητα 2.2
Στοιχεία Οργάνωσης Εργασίας	34
	Ενότητα 2.3
Ανάλυση Εργασίας	36
	Ενότητα 2.4
Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας	42
	Ενότητα 2.5
Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης.....	47
Σύνοψη	49
Βιβλιογραφία	50
Παράρτημα.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	53
Σκοπός	53
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	53
Έννοιες-Κλειδιά	53
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	53

	Ενότητα 3.1
Κατηγορίες αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.....	55
	Ενότητα 3.2
Μέθοδοι υπολογισμού των αναγκών σε προσωπικό.....	56
	Ενότητα 3.3
Εντοπισμός και προσέλκυση κατάλληλων στελεχών	59
3.3.1. Εσωτερικές πηγές άντλησης.....	59
3.3.2. Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.....	60
3.3.3. Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών άντλησης προσωπικού	63
	Ενότητα 3.4
Επιλογή προσωπικού	65
3.4.1. Τεχνικές Επιλογής.....	65
3.4.2. Κέντρα εκτίμησης-επιλογής (assessment centers)	68
3.4.3. Κατατομή καταλληλότητας υποψηφίου.....	69
Σύνοψη	73
Βιβλιογραφία	74
Παράρτημα.....	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Δραστηριοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού	77
Σκοπός	77
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	77
Έννοιες-Κλειδιά	77
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	77

	Ενότητα 4.1
Ο χώρος εργασίας.....	79
4.1.1. Χώρος εργασίας μέσα στην επιχείρηση	79
4.1.2. Χώρος εργασίας έξω από την επιχείρηση.....	81

	Ενότητα 4.2
Ο χρόνος εργασίας	85
4.2.1. Παραδοσιακές μορφές διαμόρφωσης του χρόνου	85
4.2.2. Ευέλικτες μορφές διαμόρφωσης του χρόνου	87
4.2.3. Νομικό πλαίσιο	94
Σύνοψη	96
Βιβλιογραφία	97
Παράρτημα.....	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ **5**

Αξιολόγηση Απόδοσης	99
Σκοπός	99
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	99
Έννοιες-Κλειδιά	99
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	99

	Ενότητα 5.1
Σκοπός της αξιολόγησης	100

	Ενότητα 5.2
Τρόποι αξιολόγησης	101

	Ενότητα 5.3
Αρμοδιότητα αξιολόγησης	102

	Ενότητα 5.4
Μορφές αξιολόγησης.....	103

	Ενότητα 5.5
Μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένου	104
5.5.1. Μέθοδος σταθερών κριτηρίων.....	104
5.5.2. Μέθοδοι σύγκρισης	106
5.5.3. Μέθοδοι άμεσης μέτρησης	108

	Ενότητα 5.6
Φάσεις της Αξιολόγησης	110

	Ενότητα 5.7
Προβλήματα ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης.....	115
Σύνοψη	118
Βιβλιογραφία	119
Παράρτημα.....	120

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η σχέση Ανταμοιβή-Αξιολόγηση Εργασίας	121
Σκοπός	121
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	121
Έννοιες-Κλειδιά	121
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	121

	Ενότητα 6.1
Δίκαιη αμοιβή	123

	Ενότητα 6.2
Παράγοντες που καθορίζουν την πολιτική αμοιβών	124

	Ενότητα 6.3
Νομικό πλαίσιο	126
	Ενότητα 6.4
Αξιολόγηση εργασίας	127
	Ενότητα 6.5
Μέθοδοι αξιολόγησης εργασίας	130
6.5.1. Η συνοπτική αξιολόγηση εργασίας	130
6.5.2. Η αναλυτική αξιολόγηση εργασίας	133
6.5.3. Μέθοδος συντελεστών βαρύτητας	135
6.5.4. Η μέθοδος της διαβάθμισης	137
6.5.5. Η μέθοδος βαθμολόγησης	138
6.5.6. Η μέθοδος σύγκρισης παραγόντων	139
	Ενότητα 6.6
Σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση	141
	Ενότητα 6.7
Νέες προσεγγίσεις στην αξιολόγηση της εργασίας	143
Σύνοψη	144
Βιβλιογραφία	145
Παράρτημα	146

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Μορφές αμοιβής	147
Σκοπός	147
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	147
Έννοιες-Κλειδιά	147
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	147

Ενότητα 7.1

Ατομικές αμοιβές.....	150
7.1.1. Αμοιβή με βάση το χρόνο	150
7.1.2. Αμοιβή με βάση την απόδοση	151
7.1.3. Βραβεία.....	153
7.1.4. Επίδομα παραγωγικότητας.....	155
7.1.5. Προμήθεια	155
7.1.6. Αμοιβή κατά αξία.....	155
7.1.7. Αμοιβή σε ανάθεση έργου.....	156
7.1.8. Αμοιβή για προτάσεις βελτιώσεων.....	158

Ενότητα 7.2

Ομαδικές αμοιβές.....	160
7.2.1. Αμοιβή Ομάδας	160
7.2.2. Αυτοκατευθυνόμενες ομάδες εργασίας.....	161

Ενότητα 7.3

Αμοιβές σε επίπεδο επιχείρησης	162
7.3.1. Το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη.....	162
7.3.2. Το σχέδιο Scanlon	163
7.3.3. Σχέδια διάθεσης μετοχών (ESOPs).....	164

Ενότητα 7.4

Πρόσθετες παροχές	166
Σύνοψη	169
Βιβλιογραφία	170
Παράρτημα.....	171

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων	173
Σκοπός	173

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	173
Έννοιες-Κλειδιά	173
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	173

Ενότητα 8.1

Αναγκαιότητα και στόχοι της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων	175
8.1.1. Εντοπισμός των αναγκών ΑΑΠ	175

Ενότητα 8.2

Περιεχόμενο και Ενέργειες Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων	178
8.2.1. Εκπαίδευση	178
8.2.2. Επανεκπαίδευση	180
8.2.3. Επιμόρφωση	181

Ενότητα 8.3

Συστηματοποίηση των ενεργειών Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων	183
8.3.1. Καθορισμός των αποδεκτών και προσδιορισμός των στόχων ενός προγράμματος Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων	183
8.3.2. Μέθοδοι Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων	185

Ενότητα 8.4

Φορείς Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων	195
--	------------

Ενότητα 8.5

Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας	198
Σύνοψη	203
Βιβλιογραφία	204
Παράρτημα	205

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία	207
--	------------

Σκοπός	207
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	207
Έννοιες-Κλειδιά	207
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	207
	Ενότητα 9.1
Η σημασία της διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία.....	209
	Ενότητα 9.2
Επιπτώσεις από παραλείψεις στον εργασιακό χώρο	211
9.2.1. Ατυχήματα και τραυματισμοί	211
9.2.2. Σύγχρονες επαγγελματικές ασθένειες	213
	Ενότητα 9.3
Νομοθετικό πλαίσιο	220
9.3.1. Ενδοεπιχειρησιακά Όργανα Υγείας και Ασφάλειας.....	222
9.3.2. Όργανα Εποπτείας Υγείας και Ασφάλειας Εργασίας.....	223
	Ενότητα 9.4
Υγεία και Ασφάλεια Εργασίας στην Ελλάδα.....	225
	Ενότητα 9.5
Υγεία και Ασφάλεια Εργασίας στην Ε.Ε.....	227
	Ενότητα 9.6
Εκτίμηση του κινδύνου Υγείας και Ασφάλειας Εργασίας	229
9.6.1. Κίνδυνοι στον εργασιακό χώρο	229
9.6.2. Εκτίμηση του κινδύνου.....	230
9.6.3. Μέτρα ελέγχου.....	231
9.6.4. Καταγραφή και ανασκόπηση	232
Σύνοψη	234
Βιβλιογραφία	235

Εργασιακές σχέσεις	237
Σκοπός	237
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	237
Έννοιες-Κλειδιά	237
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	237
Ενότητα 10.1	
10.1. Εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων.....	239
10.1.1. Συλλογικές διαπραγματεύσεις	241
10.1.2. Από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις στις συλλογικές συμβάσεις.....	242
10.1.3. Οι Εργασιακές σχέσεις σήμερα.....	243
Ενότητα 10.2	
Ενεργητικότητα	246
Σύνοψη	249
Βιβλιογραφία.....	250
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη	251

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το βιβλίο αυτό έχει αποστολή να προσφέρει στο φοιτητή μια συνοπτική εικόνα της σύγχρονης επιστήμης της Διαχείρισης και της Ανάπτυξης των Ανθρώπινων Πόρων. Ιδιαίτερα, επιχειρείται να διασαφηνιστούν τρεις όψεις της καθημερινότητας του εργασιακού βίου, με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος ο σύγχρονος άνθρωπος.

Η πρώτη αφορά προβλήματα που αντιμετωπίζει ως «πωλητής» της εργατικής του δύναμης, τόσο κατά τη φάση έναρξης της εργασιακής του σχέσης, όσο και αργότερα κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του. Η επιτυχής απάντηση ερωτημάτων, όπως η επιλογή του από ένα δυνητικό εργοδότη, ο καθορισμός της αμοιβής του και η αξιολόγηση της απόδοσής του, απαιτούν ειδικές γνώσεις και τρόπους συμπεριφοράς.

Το δεύτερο πρόβλημα αφορά ικανότητες που ο σύγχρονος άνθρωπος είναι απαραίτητο να διαθέτει ως εργαζόμενος, για τις οποίες όμως κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής εκπαίδευσής του, κατά κανόνα, δεν προετοιμάζεται επαρκώς (π.χ. υγεία και ασφάλεια στην εργασία).

Και, τέλος, ενσκήπτουν προβλήματα τα οποία καλείται να λύσει ως ειδικός εκείνος ο οποίος δραστηριοποιείται στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

Στην απόκτηση των γνώσεων που είναι απαραίτητες για να αντιμετωπίσει ο σύγχρονος άνθρωπος προβλήματα σαν αυτά που προαναφέρθηκαν, φιλοδοξεί να συνεισφέρει το παρόν πόνημα.

Το περιεχόμενο του βιβλίου αναπτύσσεται με γνώμονα τις κλασικές λειτουργίες της διαχείρισης και ανάπτυξης προσωπικού. Για να διευκολυνθεί ο έλεγχος των γνώσεων που αποκτά ο μελετητής, παρεμβάλλονται ασκήσεις αυτοαξιολόγησης, καθώς και δραστηριότητες εφαρμογής των γνώσεων αυτών.

Θερμές ευχαριστίες ανήκουν στον καθηγητή Νίκο Μπλέσιο που αφιέρωσε πολύτιμο χρόνο για κριτική ανάγνωση των κειμένων και συνέβαλε με εποικοδομητικές παρατηρήσεις στη συγγραφή του παρόντος βιβλίου, καθώς και στον νομομαθή Αρχοντή Καμπάντα για την επιτήρηση ζητημάτων του εργατικού δικαίου. Τέλος, ευχαριστώ τα αγαπημένα μου πρόσωπα για την παντοειδή στήριξη και ανεκτικότητα που επέδειξαν στο πρόσωπό μου καθόλη τη διάρκεια περισυλλογής και συγγραφής του βιβλίου αυτού.

Δρ. Κωνσταντίνος Τερζίδης