



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

<http://www.teicrete.gr>

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



ΕΙΡΗΝΗ Δ. ΜΑΝΩΛΑΚΗ
Α.Μ. 5848

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
Γ. ΠΑΤΕΔΑΚΗΣ

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	1
Κεφάλαιο 1^ο : Έννοια εργασιακών σχέσεων	
1.1 Ιστορική Αναφορά.....	2
1.2 Σύγχρονες Τάσεις Εργασιακών Σχέσεων.....	5
1.3 Η Εξέλιξη των Εργασιακών Σχέσεων στην Ελλάδα.....	8
Κεφάλαιο 2^ο : Ανάλυση εργασιακών σχέσεων	
2.1 Πόλοι των Εργασιακών Σχέσεων.....	13
2.2 Οι Εργασιακές Σχέσεις στο Επίπεδο της Επιχειρήσεως.....	15
2.3 Σχέσεις Προσωπικού στον Χώρο Εργασίας.....	18
Κεφάλαιο 3^ο : Λειτουργία εργασιακών σχέσεων	
3.1 Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ) στον Εργασιακό Χώρο.....	21
3.2 Προγραμματισμός στον Χωρο του Μάνατζμεντ.....	25
3.3 Επιλογή Προσωπικού.....	31
3.4 Εκπαίδευση Προσωπικού.....	37
3.5 Σύστημα Αμοιβών.....	40
Κεφάλαιο 4^ο : Σύγχρονες κατακτήσεις εργαζομένων.....	44
Κεφάλαιο 5^ο : Επίμετρο – Συγκριτική θεώρηση εργασιακών σχέσεων στον Ελληνικό χώρο.....	50
Βιβλιογραφία	53

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να παρουσιάσει, μέσα σε γενικές γραμμές, την εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων, στον Ελληνικό χώρο, αναλύοντας συγχρόνως τα στοιχεία που τις απαρτίζουν και τονίζοντας ιδιαίτερος (στο τέλος της εργασίας) τους λόγους για τους οποίους οι εργασιακές σχέσεις στην πατρίδα μας δεν βρίσκονται στο καλύτερο δυνατό επίπεδο, όπως εκείνων των περισσοτέρων κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Θα ήταν παράλειψή μου να μην εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου τόσο στον επιβλέψαντα την εργασία μου αυτή, επικουρο καθηγητή κ. Γ. Πατεδάκη, αλλά και στον πατέρα μου Δημήτριο Μανωλάκη, Δικηγόρο, για τις πολύτιμες συμβουλές τους, καθώς και για το υλικό που μου διέθεσαν για την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Οι εργασιακές σχέσεις και το σύστημα των εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα

1. Έννοια εργασιακών σχέσεων

1.1 Ιστορική Αναφορά

Η έννοια των εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, είναι σχετικά νέα και είναι αποτέλεσμα των πιεστικών αναγκών για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και για αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας, μέσα στους ολοένα δημιουργούμενους και αναπτυσσόμενους οργανισμούς.

Οι ανάγκες αυτές έγιναν περισσότερο έντονες και δημιουργήθηκαν, ως συστηματική διαδικασία στο εργασιακό περιβάλλον, κυρίως κατά την εποχή της Βιομηχανικής Επανάστασης, κατά την οποία για την αντιμετώπιση του σκληρού ανταγωνισμού αλλά και με σκοπό την βελτίωση των οργανωτικών πλευρών της εργασίας, ώστε να μειωθεί κατά το δυνατόν περισσότερο το κόστος παραγωγής, η βελτίωση, πλέον, των εργασιακών σχέσεων μέσα στον εργασιακό χώρο υπήρξε αδίρρητη ανάγκη.

Ανέκαθεν η εργασία συνδεόταν με την ζωή του ανθρώπου, αφού αποτελούσε, προεχόντως, τον βασικό παράγοντα για τον βιοπορισμό του. Πράγματι, ο άνθρωπος από χιλιάδες χρόνια πριν, συνειδητοποίησε την ανάγκη να οργανώσει τον τρόπο διαβίωσής του και να βρει τρόπους απόκτησης των μέσων διατροφής και διαβίωσής του.

Έτσι, σταδιακά ο άνθρωπος ξεφεύγοντας από την αρχική, μονομέρεια της αποκλειστικής απασχόλησής του με το κυνήγι, άρχισε να απασχολείται με την καλλιέργεια της γης και να εκτρέφει κατοικίδια ζώα, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό τους πρώτους οργανωμένους οικισμούς, οι οποίοι για να υπάρξουν ως μονάδες, έπρεπε να υπακούουν σε ορισμένους κανόνες συνύπαρξης. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργούνται και αναπτύσσονται, σε πρωτόγονη βέβαια μορφή, οι πρώτες μορφές

εργασιακών σχέσεων αφού η κοινή συμβίωση επέβαλε τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των συμβιούντων ατόμων, πράγμα που αναγκαίως δημιούργησε ορισμένους κανόνες τους οποίους τα άτομα όφειλαν να τηρούν και να σέβονται χάριν βεβαίως τόσο του κοινού συμφέροντος όσο και των επί μέρους ατόμων που απάρτιζαν την ομάδα, αρχικά, βέβαια, μέσα στα πλαίσια της πατριαρχικής οικογένειας και αργότερα της κοινότητας που δημιουργήθηκε.

Οι εξελίξεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η πρώτη γεωργική επανάσταση (μεταξύ 10.000 – 5.000 π.χ.) κατά την οποία, άρχισαν οι αγροτικές κοινότητες να εξαπλώνονται, καταρχήν, στην ζώνη που εκτείνεται από την Β. Ελλάδα μέχρι το Ιράν και από την Ιορδανία μέχρι την Κριμαία και τούτο διότι στις περιοχές αυτές υπήρχαν μεγάλες εκτάσεις με αυτοφυή βλάστηση σίτου και κριθής (σε άγρια βέβαια βλάστηση).

Η εξέλιξη αυτή επέβαλε στις, οργανωμένες πλέον, κοινότητες αυτές την ανάγκη εξευρέσεως τρόπων αποθήκευσης του σίτου και των λοιπών ειδών διατροφής για περιόδους ανάγκης. Έτσι, η ανάγκη αυτή (της εξευρέσεως τρόπων αποθήκευσης των προϊόντων), συνετέλεσε στην εμφάνιση τεχνιτών που κατασκεύαζαν τους αποθηκευτικούς χώρους χρησιμοποιώντας ως πρώτη ύλη την ξυλεία, λίθους κ.λ.π. αλλά και τα αναγκαία εξαρτήματα (δοχεία από ξύλα με επένδυση από δέρμα κ.λ.π.) αργότερα, εξελιχθείσης της εργασίας αυτής των τεχνιτών, ανακαλύφθηκε η κεραμική για την αποθήκευση υγρών (ελαιόλαδου κ.λ.π.), ενώ σπουδαία ανακάλυψη της εποχής αυτής υπήρξε και η κατασκευή εργαλείων, υφαντών, κοσμημάτων κ.λ.π.

Η συνεχής αυτή εξέλιξη στα μέσα που χρησιμοποιούσε ο άνθρωπος για την παραγωγή των αναγκαίων για την διαβίωση του ειδών διατροφής, ενδύσεως κ.λ.π., με τη πάροδο του χρόνου, συνετέλεσε στον περαιτέρω καταμερισμό της εργασίας των μελών της κοινότητας με περαιτέρω εξειδίκευση αυτών αλλά και βελτίωση τόσο στον τρόπο όσο και στην ποιότητα της παραγωγής, αφού έτσι σε κάθε πόλη δημιουργήθησαν χειροτέχνες με δικά τους εργαστήρια κατασκευής των ειδών διαβίωσης των μελών της κοινότητας και όχι μόνο. Έτσι, η διεύρυνση αυτή και η δημιουργία, σε στοιχειώδη μορφή, ατομικών μονάδων παραγωγής, οδήγησε στην έντονη αναζήτηση νέων πρώτων υλών, ενώ τα χωριά μεταξύ τους άρχισαν σιγά – σιγά να αναπτύσσουν εμπορικές συναλλαγές, απόρροια των οποίων υπήρξε η δημιουργία των τάξεων των εργοδοτών και των εργαζομένων, αφού η προϊούσα εξέλιξη στην παραγωγή κατέστησε απαραίτητη την χρησιμοποίηση από τις πρώτες

αυτές μονάδες και προσωπικό (τεχνίτες, πωλητές κ.λ.π.) για την ανάπτυξη και διατήρηση αυτών.

Αργότερα, κατά την περίοδο των Πολιτισμών της Μεσοποταμίας, των Αιγυπτίων, των Φοινίκων, του Μινωικού και Μυκηναϊκού Πολιτισμού, όπου υπήρξε μεγάλη οικονομική, πολιτιστική και κοινωνική ανάπτυξη των λαών και οι κοινωνίες αναπτύχθηκαν και οργανώθηκαν σε πολύ υψηλά επίπεδα, αναγκαία υπήρξε σπουδαιότατη εξέλιξη και στον τομέα του καταμερισμού της εργασίας στην παραγωγή προϊόντων, αλλά και εξειδίκευση των εργαζομένων, στοιχεία τα οποία, παρά την τότε δουλοκτητική μορφή οργάνωσης της κοινωνίας, συνέβαλαν στην δημιουργία ενός συστήματος εργασιακών σχέσεων.

Οι εργασιακές σχέσεις με την σύγχρονη μορφή τους ανεπτύχθησαν πρώτα στην Μ. Βρετανία, όπου εμφανίστηκαν οι πρώτες συνδικαλιστικές κινήσεις – ενώσεις (εργάτες ραπτών των περιχώρων της Αγγλίας, οι οποίοι το 1720 δημιούργησαν το πρώτο Σωματείο) και είχαν σκοπό την διεκδίκηση καλύτερων συνθηκών εργασίας και καλύτερου επιπέδου αποδοχών, πλην όμως οι ενώσεις αυτές συνάντησαν την άμεση αντίδραση των εργοδοτών, οι οποίοι προσπάθησαν να τις εμποδίσουν στο έργο τους.

Στο τέλος του 18^{ου} αιώνα, τα αποτελέσματα της Βιομηχανικής Επανάστασης και της επικράτησης των θεωριών του απολύτου φιλελευθερισμού, οδήγησαν τους εργαζομένους σε έσχατο επίπεδο εκμετάλλευσης με συνέπεια την αντίδραση των εργαζομένων σε πολλές πόλεις της Αγγλίας, πράγμα που οδήγησε να ψηφισθεί νόμος, ο οποίος όριζε ως αξιόποιο κάθε εργατικό συνδικάτο. Η απαγόρευση αυτή όμως έληξε το 1825, οπότε και έγινε ένα βήμα για την καθιέρωση του θεσμού των Συλλογικών διαπραγματεύσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Αποτέλεσμα των εξελίξεων αυτών υπήρξε η σταδιακή και προοδευτική εξασφάλιση πολλών προνομίων και δικαιωμάτων υπέρ του εργαζομένου (δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι, δικαίωμα συλλογικών διαπραγματεύσεων κ.λ.π.) όχι μόνο στην Αγγλία αλλά και στις άλλες χώρες της Ευρώπης. Έτσι άρχισε και γιγαντώθηκε το εργατικό συνδικαλιστικό κίνημα με την σημερινή του μορφή (επαγγελματικά συνδικάτα, ομοσπονδίες κ.λ.π.) το οποίο κατόρθωσε και κατέστησε τον εργαζόμενο σε σοβαρό ρυθμιστή της εργασιακής σχέσης διαφυλάσσοντας και προασπίζοντας τα δικαιώματά του.

Παρατηρούμε λοιπόν μέσα στον χρόνο την δημιουργία του συνδικαλιστικού κινήματος, σταδιακά, το οποίο στην σύγχρονη εποχή γιγαντώνεται και αποτελεί σοβαρό παράγοντα και ρυθμιστή της οικονομικής ζωής. Πάμπολλα παραδείγματα

υπάρχουν για τις απεργίες των εργατικών συνδικάτων που σκοπό είχαν εργατικές διεκδικήσεις και που επέφεραν αυτές σοβαρότατα πολιτικά και οικονομικά πλήγματα σε κυβερνήσεις (π.χ. απεργία ανθρακωρύχων στην Αγγλία, απεργία Πολωνών ναυτεργατών στο ΝΤΑΝΣΚ κ.λ.π.).

1.2 Σύγχρονες τάσεις εργασιακών σχέσεων

Αποτέλεσμα της ανάπτυξης μέσα στον χρόνο των εργασιακών σχέσεων ήταν η δημιουργία νέων όρων και συνθηκών εργασίας, οι οποίες είχαν σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την βελτίωση της θέσης των εργαζομένων μέσα στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική πραγματικότητα, αλλά και την ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων. Δηλαδή, η βελτίωση των όρων και συνθηκών εργασίας, η καλύτερη οργάνωση και καταμερισμός της εργασίας μέσα στον χώρο της κάθε παραγωγικής μονάδας, η ρύθμιση βασικών θεμάτων οργάνωσης της παραγωγής, της κατανομής των εισοδημάτων και ποιότητα της εργασιακής ζωής με την κρατική επέμβαση (νομοθεσία), αλλά και η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση συνέβαλε στην καλύτερη ένταξη των κοινωνικών παραγωγικών ομάδων μέσα στην κοινωνία.

Γενικά παρατηρείται μια βελτίωση των συνθηκών εργασίας και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην έμφαση που δίνεται στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η εφαρμογή της οποίας εξαπλώνεται συνεχώς στις επιχειρήσεις. Πλέον το HRM αποτελεί παράγοντα κλειδί και απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Στον εικοστό πρώτο αιώνα η ποιότητα ζωής των εργαζομένων αλλά και γενικά των ανθρώπων έχει βελτιωθεί σε σημαντικό βαθμό. Συγκεκριμένα, δίδεται έμφαση στην υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και επίσης οι χώροι εργασίας είναι βελτιωμένοι, δημιουργικοί και ευχάριστοι. Επιπλέον, υπάρχουν δυνατότητες προσωπικών επιλογών, όπως τα flex-times, καθώς και διαφόρων ειδών παροχές (γονικές, ιατροφαρμακευτικές, συνταξιοδοτικές). Οι εργασιακές διαδικασίες βελτιώνονται συνεχώς και γενικά επικρατεί μια τάση αυξημένου ενδιαφέροντος και προστασίας για τους εργαζομένους.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι πριν από περίπου εκατό χρόνια, οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζονταν σαν σκλάβοι, με περιορισμένα δικαιώματα και αυξημένες και απαιτητικές υποχρεώσεις. Σταδιακά όμως αυτό άλλαξε και στις μέρες μας υπάρχει

έντονη η ανάγκη για αξιοπρέπεια και σεβασμό προς τα ατομικά δικαιώματα και τις προσωπικές αξίες του κάθε ανθρώπου. Οι εργοδότες πλέον είναι υποχρεωμένοι όχι μόνο να σέβονται τους εργαζομένους τους, αλλά και σε πολλές περιπτώσεις να επιδιώκουν να καλύπτουν τις προσωπικές τους ανάγκες. Ο εργαζόμενος στις μέρες μας αντιμετωπίζεται ως πόρος της επιχείρησης που συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία της.

Στον εργασιακό χώρο, πλέον, έχει γίνει αναθεώρηση των κοινωνικών δεοντολογιών. Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όπου οι διακρίσεις σχετικά με το φύλο, την θρησκεία, την εθνικότητα, την ηλικία, τις πολιτικές πεποιθήσεις και τις σεξουαλικές προτιμήσεις έχουν σχεδόν εξαλειφθεί. Έτσι για παράδειγμα πριν αρκετά χρόνια, κάποιοι εργοδότες δεν δεχονταν στην επιχείρηση τους άτομα, τα οποία ήταν άλλης εθνικότητας ή άλλης θρησκείας, διακρίσεις που πλέον σήμερα δεν λαμβάνονται σχεδόν καθόλου υπόψη. Επίσης, ακόμα και οι αρχές των εργαζομένων έχουν αλλάξει σήμερα. Ο εργαζόμενος, έχει σε μεγάλο βαθμό επαναπροσδιοριστεί.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονιστεί η αναβάθμιση του ρόλου της γυναίκας στην κοινωνία γενικά, αλλά πιο συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο. Πριν εκατό χρόνια θεωρείτο αδιανόητο για μια γυναίκα να εργάζεται. Σήμερα όμως οι γυναίκες έχουν «μπει» δυναμικά στον επαγγελματικό στίβο, με υψηλές αποδόσεις και μάλιστα ακόμα και σε επαγγέλματα τα οποία θεωρούνταν κατεξοχήν ανδροκρατούμενα. Αντιμετωπίζονται πλέον ως ισοδύναμες με το ανδρικό φύλο και έχουν ίδια δικαιώματα αλλά και υποχρεώσεις με τους άντρες.

Στην σύγχρονη εποχή υπάρχουν διαφορετικές τάσεις στον τομέα της εργασίας. Τα άτομα με ειδικές ανάγκες αντιμετωπίζονται διαφορετικά και συγκεκριμένα έχουν πάψει να «παραμερίζονται» από τους εργοδότες και τους άλλους εργαζομένους. Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν δημιουργήσει ειδικές θέσεις εργασίας στις οποίες μπορούν να απασχολούνται άτομα με ειδικές ανάγκες, κάτι το οποίο φάνταζε αδιανόητο πριν εκατό χρόνια.

Ένα άλλο σημείο στο οποίο πρέπει να αναφερθούμε είναι η αλλαγή του ωραρίου εργασίας, το οποίο πλέον δεν είναι τόσο επιβαρυνμένο, αλλά έχει γίνει πιο ανθρώπινο και σε πολλές περιπτώσεις αρκετά ευέλικτο. Όπου εφαρμόζονται τα ευέλικτα ωράρια, οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να ρυθμίσουν καλύτερα τις προσωπικές τους υποθέσεις, από άποψη χρόνου, με αποτέλεσμα να γίνεται αποτελεσματικότερη κατανομή του χρόνου ανάμεσα σε προσωπική και

επαγγελματική ζωή. Ακόμη σε πολλές περιπτώσεις έχουν καθιερωθεί οι τέσσερις ημέρες εργασίας, κάτι το οποίο διευκολύνει ιδιαίτερα τους εργαζόμενους.

Κάτι ακόμη που υποδηλώνει πόσο έχουν αλλάξει τα δεδομένα σχετικά με την εργασία, σε αντίθεση με παλαιότερα είναι η εξάπλωση και η απόκτηση ισχυρής δύναμης και επιρροής των εργατικών συνδικάτων. Οι εργαζόμενοι συσπειρώνονται σε ομάδες με σκοπό να είναι πιο ισχυροί όταν διεκδικούν και υπερασπίζονται τα δικαιώματά τους.

Όσον αφορά την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, αυτή έχει βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό και συντελεί στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Στις μέρες μας σπάνια εφαρμόζονται αυταρχικά στυλ ηγεσίας. Αντιθέτως οι ηγέτες συνεργάζονται με τους εργαζόμενους και πολλές φορές αποφασίζουν από κοινού για θέματα της επιχείρησης, γεγονός που αυξάνει την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, τους κάνει να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού και επιτρέπει να διευθετούνται οι όποιες διαφορές ανακύπτουν, γρηγορότερα και ευκολότερα.

Τέλος, σε σχέση με την κατάσταση που επικρατούσε πριν μερικά χρόνια, στις μέρες μας έχουν μεταβληθεί οι εκπαιδευτικές πραγματικότητες στον εργασιακό χώρο. Παλαιότερα, οι εργοδότες δεν έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Σήμερα δαπανώνται ποσοστά των εσόδων μιας επιχείρησης σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και προγράμματα των εργαζομένων, με σκοπό την συνεχή επανεκπαίδευση τους και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και κατ' επέκταση της επιχείρησης.

Παρατηρείται λοιπόν σιγά – σιγά η ενδυνάμωση της εργατικής τάξεως μέσα στον κοινωνικό χώρο, η οποία αντιπροσωπεύεται πλέον από συνδικαλιστικά όργανα και φορείς, θεσμικά κατοχυρωμένα με νόμους, αρχίζει πλέον να λαμβάνεται ουσιαστικά και αναγκαία η γνώμη των εργαζομένων μέσω των συνδικαλιστικών τους φορέων, η διαπραγμάτευση των όρων και των συνθηκών εργασίας καθίστανται πλέον πραγματικότητα νομοθετικά κατοχυρωμένη, η λήψη αποφάσεων των εργαζομένων στην επιχείρηση και η συμμετοχή εκπροσώπων τους στις διοικήσεις των Οργανισμών και επιχειρήσεων είναι γεγονός και γενικά ο κοινωνικός διάλογος και η κοινωνική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις είναι αδιαμφισβήτητη και επιβεβλημένη.

Ο διάλογος αυτός άλλοτε είναι διμερής (εργοδοσία και εργαζομένου) και άλλοτε τριμερής (δηλαδή με την συμμετοχή της Πολιτείας), σε περίπτωση δε που οι

διαβουλεύσεις αυτές μεταξύ αυτών καταλήγουν σε συμφωνίες, τότε είναι δυνατή η υπογραφή δεσμευτικών κειμένων.

Είναι προφανές λοιπόν ότι η επιτυχία του κοινωνικού διαλόγου στον εργασιακό χώρο αποτελεί το θεμέλιο και η προϋπόθεση για την διαμόρφωση και εφαρμογή μιας υγιούς πολιτικής εργασιακών σχέσεων.

Πιο συγκεκριμένα η διαμόρφωση τέτοιας πολιτικής συμβάλλει στην, προοδευτικά, εξαφάνιση της, πατροπαράδοτης ιστορικά, καχυποψίας που χαρακτηρίζει τις εργασιακές σχέσεις, καθώς η και συστηματική αντίθεση και αντιπαράθεση δίδει την δυνατότητα για μια κρατική συνεργασία βασισμένη στην ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών με συνέπεια την από κοινού εξεύρεση λύσεων στα παρουσιαζόμενα προβλήματα στον εργασιακό χώρο.

1.3 Η εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα

Οι νομοθετικές και θεσμικές μεταβολές που επήλθαν στην Ελλάδα στο χώρο της κοινωνικής και εργατικής πολιτικής από τις αρχές των προηγούμενων δεκαετιών υπήρξαν σημαντικές και συνέβαλαν καταρχήν, σε μια αποτελεσματικότερη λειτουργία του Ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων. Μεγάλη όμως σημασία για την ομαλή εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων στην χώρα μας έχει, προεχόντως, το πνεύμα που τις διέπει. Πράγματι, είναι απαραίτητο να ξεπεραστεί το πνεύμα καχυποψίας που τις χαρακτηρίζει και να δημιουργηθεί ένα προσφορότερο κλίμα για την ανάπτυξη του κοινωνικού διαλόγου. Και τούτο διότι καμία από τις, κατά γενικό κανόνα, αναγκαίες νομοθετικές, θεσμικές ή δομικές μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά τα τελευταία 20 χρόνια – όπως λ.χ. οι ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις, οι συμμετοχικοί θεσμοί στην επιχείρηση, η ίδρυση της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής – δεν θα έχει τα προσδοκόμενα αποτελέσματα αν δεν αλλάξει ριζικά η νοοτροπία και η συμπεριφορά των κοινωνικών φορέων. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, θα απαιτηθεί μακροχρόνια και επίμονη προσπάθεια για μια καλύτερη κατάρτιση των στελεχών σ'όλα τα επίπεδα, για μια πληρέστερη τεκμηρίωση και κυκλοφορία πληροφορία και για την προώθηση της διεπιστημονικής προσέγγισης των προβλημάτων.

Περαιτέρω, είναι γεγονός ότι μετά την μεταπολίτευση (1974) ο ρόλος των μερών (κράτος – εργοδοσία – συνδικαλισμός) άλλαξε ριζικά ως προς την διαμόρφωση του συστήματος των εργασιακών σχέσεων.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι τα τελευταία αυτά χρόνια υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις αλλαγής της συμπεριφοράς της Πολιτείας στον χώρο αυτό των εργασιακών σχέσεων, που οφείλονται στην εξέλιξη της Εθνικής Οικονομίας, στην, σχετική χειραφέτηση των κοινωνικών συνομιλητών, αλλά και στον παράλληλο βαθμιαίο εκσυγχρονισμό του κρατικού μηχανισμού.

Δεν πρέπει όμως να μη επισημανθεί ότι η σχέση ενός εθνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων με το πολιτικό σύστημα της χώρας είναι καθοριστικής σημασίας για το κοινωνικό κλίμα του διαλόγου. Πλήρης υποταγή του ενός συστήματος στο άλλο οδηγεί σε αδιέξοδα. Στις σύγχρονες δημοκρατικές κοινωνίες της Ευρώπης, άλλως τε, ο μόνος σωστός δρόμος είναι η παράλληλη ανάπτυξη των δύο συστημάτων με αυτόνομο τρόπο και με παραδοχή των διαφορετικών σκοπών και αρμοδιοτήτων του καθενός. Στην πράξη, βέβαια, είναι φυσικό οι φορείς των εργασιακών σχέσεων να τοποθετούνται πολιτικά και, ενδεχομένως, να επιδιώκουν ακόμα και συνεργασία με πολιτικά κόμματα των οποίων εγκρίνουν τον προσανατολισμό, όπως γίνεται σε όλες τις δημοκρατικές συνεργασίες. Όμως, τα προβλήματα αρχίζουν από την στιγμή που μια τέτοια τοποθέτηση ή συνεργασία παίρνει την μορφή της εξάρτησης από ένα πολιτικό κόμμα. Η πραγματικότητα έχει αποδείξει ότι όταν υπάρχει τέτοια ταύτιση ή εξάρτηση ενός ή περισσότερων από τους φορείς των εργασιακών σχέσεων με ένα πολιτικό κόμμα – όπως δυστυχώς συμβαίνει ακόμη, συχνά, στην Ελλάδα - τότε οι διαδικασίες εργασιακών σχέσεων νοθεύονται και οι αποφάσεις λαμβάνονται με μοναδική βάση τα πολιτικά κριτήρια, που ασφαλώς δεν συμβάλλει στην εγκαθίδρυση ενός γόνιμου κοινωνικού διαλόγου.

Ωστόσο, μία πολύ ενθαρρυντική εξέλιξη στον τομέα των εργασιακών σχέσεων είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έχουν αναπτυχθεί και οργανωθεί, στις επιχειρήσεις, ξεχωριστά τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ιδέα αυτή έγινε γνώστη και στο Ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες εγκαθιδρύοντας παραρτήματά τους στην Ελλάδα μετέφεραν και τον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεών τους. Αρχικά τμήματα σαν και αυτό (Διοίκησης και Οργάνωσης Ανθρώπινων Πόρων) ξεκίνησαν να λειτουργούν μόνο σε μεγάλες και εδραιωμένες επιχειρήσεις. Σιγά-σιγά όμως αυτό το μοντέλο λειτουργίας υιοθετήθηκε και από άλλες μικρότερες επιχειρήσεις, όπου παρόλο που

ακόμη είναι σε αναγνωριστική περίοδο τείνει να γίνει επιτακτική ανάγκη δημιουργίας του σε καθα επιχείρηση. Το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο να ρυθμίζει κάθε θέμα το οποίο προκύπτει και αφορά το προσωπικό της επιχείρησης, να προσλαμβάνει ικανούς και υπεύθυνους εργαζόμενους, και να τους οργανώνουν κατάλληλα ώστε να είναι σε θέση να εργαστούν και να συνεργαστούν μαζί αρμονικά ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.

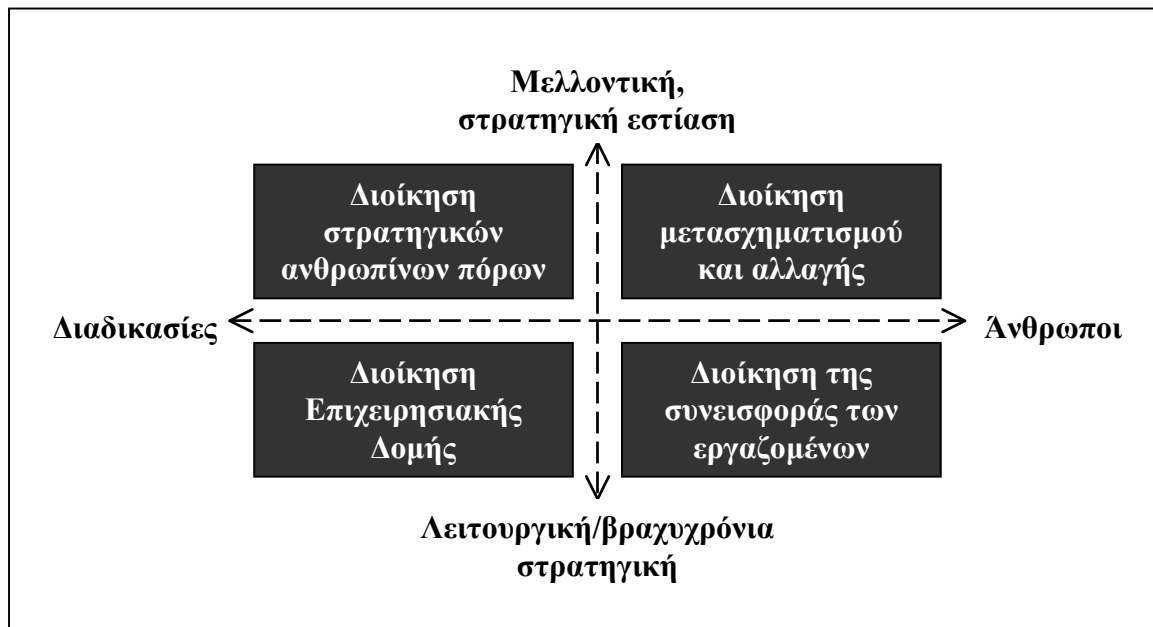
Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά οι υπευθυνότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:

- Ανάλυση εργασίας και προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων: Εδώ περιλαμβάνονται η περιγραφή του έργου για το οποίο ζητάμε νέους εργαζομένους, ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, η πρόσκλησή τους, η επιλογή τους με τις κατάλληλες μεθόδους, οι συνεντεύξεις. Ακολουθεί η υποδοχή και η ένταξη των νέων στην επιχείρηση.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων: Το εργατικό δυναμικό που θα προσληφθεί μπορεί να μην έχει από την αρχή όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευσή του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Επίσης, τα κενά που δημιουργούνται από προαγωγές, μεταθέσεις, νέες θέσεις, επιβάλλουν την συνεχή ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε να ανταποκρίνεται στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.
- Αξιολόγηση και ανταμοιβή εργαζομένων: Η απόδοση του κάθε εργαζομένου πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του κάθε εργαζομένου, να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες διορθωτικές ή επιβραβευτικές. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να ορίζεται το σύστημα ανταμοιβών, δηλαδή απαιτούνται να υπάρχουν ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να προκύπτουν από την αξία της θέσης εργασίας, από την πραγματική εισφορά των εργαζομένων, τα ημερομίσθια και τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο ή σε παρόμοιες θέσεις. Το ζητούμενο είναι το σύστημα που εφαρμόζεται να είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και να παρακινεί τους εργαζομένους για ποιοτική και ποσοτική βελτίωση της απόδοσής τους.

- Υπηρεσίες για τους εργαζομένους όπως προγράμματα ένταξης και βοήθειας, εκπαίδευσης, σεμινάρια εκτός της επιχείρησης κ.ά.
- Εργασιακές σχέσεις: Σε κάθε επιχείρηση εργοδότες και εργαζόμενοι συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες και των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές για αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των παραπάνω σχέσεων και των όρων της κάθε πλευράς ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Επιπλέον, σημαντική είναι η ουσιαστική διευθέτηση των συγκρούσεων οι οποίες προκύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας, η αντιμετώπιση και ικανοποίηση των παραπόνων ώστε να διατηρούνται καλές εργασιακές σχέσεις.
- Αρχεία προσωπικού: Σήμερα με την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων η τήρηση των αρχείων του προσωπικού γίνεται πολύ εύκολα.
- Ασφάλεια και Υγιεινή: Σε επιχειρήσεις που η ασφάλεια παίζει πολύ σημαντικό ρόλο πρέπει να λαμβάνονται όλα τα κατάλληλα μέτρα και να διασφαλίζεται πως τηρούνται κάθε στιγμή.
- Στρατηγικός σχεδιασμός: Εδώ γίνεται πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών, σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού ώστε κάθε φορά η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να συμβαδίζει με την γενική στρατηγική του οργανισμού.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να ασχολείται εξολοκλήρου με τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού και να είναι ανεξάρτητο από άλλα τμήματα του οργανισμού, αλλά σε μικρότερους οργανισμούς μπορεί να συμμετέχουν στις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού και στελέχη από άλλα τμήματα τα οποία έχουν στενή σχέση με την πορεία του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας.

Τέλος, οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα. Στον κάθετο άξονα αναπαρίσταται η εστίαση σε στρατηγικό προσανατολισμό ενάντια στην εστίαση σε λειτουργικό-βραχυχρόνιο προσανατολισμό. Οι δραστηριότητες εικονίζονται στον οριζόντιο άξονα, έχοντας από την μια μεριά τις διαδικασίες και από την άλλη τους ανθρώπους.



Παρόλα αυτά όμως, δεν είναι αρκετό μόνο η δημιουργία αυτού του τμήματος σε κάθε επιχείρηση στην Ελλάδα για αλλαγή των σημερινών συνθηκών. Για να αλλάξει δε το πνεύμα αυτό που επικρατεί, δυστυχώς, στις εργασιακές σχέσεις στην χώρα μας, θα χρειασθούν επίμονες και μακρόπνοες προσπάθειες. Και βέβαια δεν πρέπει να παραγνωρισθεί το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια εισήχθησαν από τις εκάστοτε Κυβερνήσεις σημαντικές καινοτομίες πάνω στο θέμα αυτό των εργασιακών σχέσεων, όμως δεν αρκούν αυτές αν δεν συνοδεύονται από μία βαθειά αλλαγή νοοτροπίας των τριών φορέων (κράτους – εργοδοτών – συνδικαλιστών) η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή λειτουργία των νέων θεσμών.

2. Ανάλυση των εργασιακών σχέσεων

2.1 Ρόλοι των εργασιακών σχέσεων

Όπως προαναφέρθηκε, ο κοινωνικός διάλογος αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις γίνεται είτε σε διμερή βάση, δηλαδή μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας είτε σε τριμερή τοιαύτη μεταξύ των προηγούμενων φορέων και της Πολιτείας. Η συνεργασία αυτή μεταξύ των εν λόγω τριών συνομιλητών είναι το θεμέλιο και η προϋπόθεση για την διαμόρφωση και εφαρμογή μίας υγιούς πολιτικής εργασιακών σχέσεων. Παρεκτός όμως τούτου, είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι οι ευθύνες των τριών αυτών κοινωνικών συνομιλητών σε όλα τα επίπεδα – επιχειρησιακό, τοπικό, περιφερειακό, κλαδικό, εθνικό, υπερεθνικό – είναι αλληλένδετες, αλληλοεξαρτώμενες και αλληλοσυμπληρούμενες. Ο συντονισμός των προσπαθειών και η συνεργασία των τριών συνομιλητών είναι αναμφισβήτητα μία από τις βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία μιας εθνικής οικονομικής πολιτικής που βασίζεται στην κοινωνική συνεργασία. Είναι συνεπώς εμφανές ότι μία πολιτική για την βελτίωση των όρων και των συνθηκών εργασίας πρέπει να βασίζεται σε μόνιμη και στενή τριμερή συνεργασία των εργοδοτών των εργαζομένων και της πολιτείας. Η συνεργασία αυτή είναι πλέον επιβεβλημένη υπό τις παρούσες οικονομικές και πολιτικές συνθήκες ενόψει μάλιστα της ιδιαίτερης ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων, των περιφερειακών προγραμμάτων οικονομικής συνεργασίας και ενοποίησης – Ευρωπαϊκή Ένωση - παράγοντες δηλαδή που επιδρούν άμεσα στην διαμόρφωση των Εθνικών συστημάτων των εργασιακών σχέσεων.

Το κράτος, όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, έπαιξε στο παρελθόν και παίζει ακόμη και σήμερα αποφασιστικό ρόλο στην διαμόρφωση του ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων, παρά την εσφαλμένη αντίληψη που επικρατεί στις εκάστοτε κυβερνήσεις να επεμβαίνουν, συγκεντρωτικά, στις εργασιακές σχέσεις ελέγχοντας τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων, ενώ το κύριο χαρακτηριστικό της εκπροσώπησης των εργοδοτικών συμφερόντων από τις εργοδοτικές οργανώσεις, είναι ο κατακερματισμός των εργοδοτικών δυνάμεων σε ένα πλήθος διακλαδικών, κλαδικών και περιφερειακών οργανώσεων και η ανυπαρξία ενός συντονιστικού οργάνου μεταξύ των κλάδων και των παραγωγικών τάξεων. Στην πράξη, βέβαια, ο

Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ) παραμένει η πιο δραστήρια και αντιπροσωπευτική εργοδοτική οργάνωση στον τομέα των εργασιακών σχέσεων, όσον αφορά την βιομηχανία. Επίσης, η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών, Βιοτεχνιών και Εμπόρων Ελλάδος (ΓΣΕΒΕΕ), η οποία εκπροσωπεί όλο το φάσμα των επαγγελματιών, βιοτεχνιών και εμπόρων, δεν μπόρεσε να παίξει μέχρι σήμερα ενεργότερο ρόλο για μια πιο συντονισμένη έκφραση των εργοδοτικών συμφερόντων. Ο κατακερματισμός των αντιπροσωπευτικών οργάνων της εργοδοσίας είναι ιδιαίτερα εμφανής στον κλάδο του εμπορίου και των υπηρεσιών, ενώ η εργοδοτική εκπροσώπηση είναι ανύπαρκτη στον χώρο των επιχειρήσεων κοινής ωφελείας. Ένα από τα κυριότερα εμπόδια στην διαμόρφωση ενός ελληνικού PATRONAL ή τουλάχιστον ενός συντονιστικού οργάνου που να εκφράζει έγκυρα το σύνολο των εργοδοτών είναι η γνωστή ελληνική πολυνομία και η έλλειψη ενιαίου τρόπου αντιμετώπισης των εργοδοτικών ενώσεων από τον νομοθέτη.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980 με την πρόσκαιρη λειτουργία του Εθνικού Συμβουλίου Ιδιωτικής Πρωτοβουλίας (ΕΣΠΙ), έγινε μία προσπάθεια προώθησης ενός συντονιστικού οργάνου του συνόλου της εργοδοσίας. Όμως αυτό το, διακλαδικό, εργοδοτικό όργανο δεν ρίζωσε και ο θεσμός εγκαταλείφθηκε.

Περαιτέρω, ο εργατικός συνδικαλισμός (ο τρίτος και βασικότερος πόλος των εργασιακών σχέσεων) αποτελείται από τις εργατικές ενώσεις, οι οποίες αποτελούν σωματεία μισθωτών τα οποία επιδιώκουν, κυρίως, την προαγωγή των κοινών συμφερόντων των μελών τους, με συλλογική δράση. Μέσα από τα συνδικάτα οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την συμμετοχή τους στον καθορισμό των προϋποθέσεων και των όρων παροχής της εργασίας τους. Η λειτουργία των συνδικαλιστικών οργανώσεων, διέπεται σήμερα από τον Ν. 1264/1982 (ΦΕΚ 79 Α) με τον οποίο κατοχυρώνονται τα συνδικαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων και ρυθμίζονται τα θέματα που αφορούν την ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία και δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεών τους. Δεν υπάγονται δε στις διατάξεις του νόμου αυτού οι Δημοσιογραφικές Οργανώσεις και οι Ναυτεργατικές Οργανώσεις. Στην κορυφή δε όλων αυτών των εργατικών συνδικάτων, είναι, ως γνωστόν η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος (ΓΣΕΕ) η οποία ιδρύθηκε το 1918 και ανέπτυξε από της ιδρύσεώς της μέχρι και σήμερα τεράστια και πολύμορφη δράση για την προάσπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων.

2.2 Οι εργασιακές σχέσεις στο επίπεδο της επιχείρησης

Κατά την δεκαετία του 1980, η εικόνα της επιχείρησης βελτιώθηκε αισθητά στα μάτια της κοινής γνώμης, γεγονός το οποίο συνέβαλε στο να θεωρηθεί μερικές φορές ξεπερασμένη η παραδοσιακή αντίληψη του εργασιακού συνδικαλισμού ότι η προάσπιση των συμφερόντων των εργαζομένων απαιτεί πάντα την μαχητική κινητοποίησή τους. Η πρωτοβουλία της δράσης στο επίπεδο της επιχείρησης περνά τώρα από τα συνδικάτα στους εργοδότες, είτε πρόκειται για μηχανισμούς συμμετοχής, είτε για υπογραφή συμφωνιών. Οι εργοδότες ζητούν μεγαλύτερη ευελιξία της αγοράς εργασίας, δηλαδή την δυνατότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις διακυμάνσεις του περιβάλλοντός της, ιδιαίτερα στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η ενδυνάμωση της εργοδοτικής διεκδίκησης για μεγαλύτερη ευελιξία αντανακλάται στην εξέλιξη των εργασιακών πολιτικών που εφαρμόζουν οι εργοδότες. Έτσι, ένεκα τούτων, βρίσκει κανείς, από το ένα μέρος εργοδοτικές πολιτικές που υποστηρίζουν την αναγκαιότητα συνέχισης του διαλόγου με τα συνδικάτα των εργαζομένων, τα οποία θεωρούνται σε τελευταία ανάλυση ως οι καλύτεροι εγγυητές της εργασιακής ειρήνης στην επιχείρηση, από το άλλο μέρος δε, βρίσκει κανείς αυτές (εργοδοτικές πολιτικές) που προωθούν την εξατομίκευση των σχέσεων εργασίας και την ενσωμάτωση των εργαζομένων στην επιχείρηση, με απώτερο σκοπό την περιθωριοποίηση, αν όχι την εξάλειψη, των συνδικάτων. Εκεί δε που εφαρμόζονται οι προαναφερθείσες νέες εργοδοτικές στρατηγικές στο επίπεδο της επιχείρησης (και εννοούμε φυσικά τις μεγάλες επιχειρήσεις), παρατηρείται γενικά μία τάση παράκαμψης του ισχύοντος δικαίου όσο αφορά τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς των συλλογικών εργασιακών σχέσεων. Αυτό συμβαίνει συχνά με τις νέες θεωρίες που μιλούν για «συμμετοχική διεύθυνση» επιχειρήσεων, για ορθολογική «διαχείριση ανθρωπίνων πόρων», για σύσταση «κύκλων ποιότητας» κ.λ.π. Καθώς οι θεωρίες αυτές οδηγούν συχνά στην προώθηση της άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων - δηλαδή χωρίς την μεσολάβηση του συνδικάτου και, συχνά, χωρίς την εκλογή εκπροσώπων των εργαζομένων – είναι φυσικό να προσκρούουν στην αντίδραση του συνδικαλιστικού κινήματος. Οι μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, αναγκάζονται να λαμβάνουν τέτοιες πρωτοβουλίες, που προανέφερα, επειδή η μάχη για την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητα, καθώς και οι αλλαγές του συστήματος παραγωγής που επιβάλλουν οι νέες τεχνολογίες, καθιστούν απαραίτητη

μία νέα θεώρηση των συστημάτων οργάνωσης εργασίας και εργασιακών σχέσεων. Τοιουτοτρόπως, όπως αρχικά στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης έτσι και στην Ελλάδα η εκπροσώπηση των εργαζομένων και οι συμμετοχικές διαδικασίες στις επιχειρήσεις, κέρδισε σημαντικό έδαφος, τούτο δε παρατηρείται εμφανώς στους διάφορους Οργανισμούς, Δημοτικές Επιχειρήσεις και Ιδρύματα, αλλά και στις επιχειρήσεις γενικά του Ιδιωτικού τομέα. Αποτέλεσμα δε συμμετοχικών αυτών διαδικασιών υπήρξε η κατοχύρωση (και νομοθετικά με τον Ν. 1876/1990) των Επιχειρησιακών Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση ύστερα από διαπραγμάτευση με την εργοδοσία (Δ.Σ. κ.λ.π.) επιτύγχαναν να καθορίζουν τους όρους εργασίας ειδικώς για την επιχείρηση στην οποία προσέφεραν τις υπηρεσίες τους. Πράγμα το οποίο ασφαλώς προκάλεσε και προκαλεί βελτίωση τόσο στις εργασιακές σχέσεις όσο και στην ικανοποιητικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων επ'ωφελεία βεβαίως της παραγωγής και της ανταγωνιστικότητας.

Ο συνδυασμός δε αυτός, δηλαδή η εκπροσώπηση των εργαζομένων στις Διοικήσεις των επιχειρήσεων και η δυνατότητα συνάψεως επιχειρησιακών συλλογικών συμβάσεων εργασίας (συνήθως, ετησίως, ανανεούμενες) σίγουρα αποτελεί ένα σταθερό βήμα καλύτερης εξέλιξης των εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα και της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας με βάση τον διάλογο και την διαπραγμάτευση.

Ειδικότερα :

Οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας.

Η συλλογική σύμβαση εργασίας κατοχυρώνεται και ως συνταγματικός θεσμός, το πρώτον, παρά του άρθρου 22 παρ. 2 του συντάγματος του 1975 κατά το οποίο «διά νόμου καθορίζονται οι γενικότεροι όροι εργασίας, συμπληρούμενοι υπό των δι'ελευθέρων διαπραγματεύσεων συναπτομένων συλλογικών συμβάσεων εργασίας και εν αποτυχία τούτων, υπό των διά διαιτησίας τιθεμένων κανόνων». Όπως είναι δε γνωστό, η Σ.Σ.Ε. έχει ως αντικείμενο την σχέση εργασίας, καταρτίζεται μεταξύ μίας ή περισσότερων εργοδοτικών οργάνσεων ή εργοδοτών νομικών προσώπων εκ των αναφερομένων στο άρθρο 7 παρ. 5 εδαφ. β' του Ν. 3239/1955 αφενός και μίας ή περισσότερων επαγγελματικών οργάνσεων μισθωτών αφετέρου, καθορίζει δε αυτή τους κανονιστικούς όρους, οι οποίοι ρυθμίζουν το περιεχόμενο των ατομικών συμβάσεων εργασίας, τις οποίες συνάπτουν τα

δεσμευόμενα απ' αυτήν πρόσωπα, ως και τους ενοχικούς όρους οι οποίοι ρυθμίζουν τις σχέσεις των συμβληθεισών οργανώσεων.

Οι κανονιστικοί αυτοί όροι της Σ.Σ.Ε. θεσπίζουν, κατ'εξουσιοδότηση του νόμου (άρθρ. 2 παρ. 1 και 7 Ν. 3239/1955) κανόνες ιδιωτικού δικαίου, οι οποίοι ρυθμίζουν τους όρους τους οποίους πρέπει να περιλαμβάνουν οι ατομικές συμβάσεις εργασίας που συνάπτονται μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη και επομένως τα Δικαστήρια εφαρμόζουν αυτεπαγγέλτως τούτους. Οι κανονιστικοί όροι αυτοί έχουν εφαρμογή επί της ατομικής συμβάσεως εργασίας, ανεξαρτήτως της θελήσεως των, ατομικώς, συμβαλλομένων και της γνώσεως ως προς την ύπαρξη και το περιεχόμενο της ΣΣΕ και καθίστανται από της ισχύος αυτής αναγκαστικώς όροι της ατομικής συμβάσεως εργασίας και όταν ακόμη συνήφθη προγενεστέρως, διότι κατά το άρθρο 3 παρ. 1 του Ν. 3239/1955, η ατομική σύμβαση εργασίας, θεωρείται περιέχουσα αυτοδικαίως τους στην ΣΣΕ καθοριζομένους όρους, ακυρουμένων, μάλιστα των τυχόν αντιθέτων συμφωνιών. Συγκεκριμένα, όταν υπάρχει αντίθεση των όρων της ατομικής συμβάσεως εργασίας προς τους όρους της συλλογικής τοιαύτης, κατισχύουν οι ευνοϊκότεροι για τον εργαζόμενο και ακυρώνονται οι δυσμενέστεροι της ατομικής συμβάσεως εργασίας, αντικαθιστάμενοι παρά των ευνοϊκότερων όρων της ΣΣΕ και αντιθέτως, έναντι των δυσμενέστερων όρων αυτής επικρατούν οι ευνοϊκότεροι της ατομικής συμβάσεως εργασίας, όπως δέχθηκε ερμηνεύοντας τον νόμο ο Άρειος Πάγος με την υπ' αριθ. 461/1970 απόφαση της Ολομέλειάς του.

Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας, ως γνωστόν, διακρίνονται κατά το άρθρο 7 παρ. 1 του Ν. 3239/1955 :

1) στις Εθνικές γενικές, οι οποίες αφορούν τους μισθωτούς όλης της χώρας ή περισσότερους του ενός κλάδου εργαζομένων καθ' όλη την χώρα,

2) στις Εθνικές, ομοιοεπαγγελματικές, οι οποίες αφορούν τους μισθωτούς ορισμένου επαγγέλματος,

3) τις τοπικές, ομοιοεπαγγελματικές, οι οποίες αφορούν τους εργαζομένους του ιδίου επαγγέλματος, ορισμένης πόλεως ή περιοχής και εφόσον δεν υπάγονται σε Εθνική ομοιοεπαγγελματική και

4) τις ειδικές, οι οποίες αφορούν τους εργαζομένους μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων πόλεως ή περιφέρειας ή και ολοκλήρου της χώρας, εφόσον αυτοί δεν υπάγονται σε εθνική ομοιοεπαγγελματική.

Δεσμεύουν δε αυτές, όλα τα κατά τον χρόνο της ενάρξεως της ισχύος μέλη των μετεχουσών στην σύναψη της, επαγγελματικών οργανώσεων ως και τα μεταγενέστερα, κατά την διάρκεια της ισχύος καθιστάμενα μέλη. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μία διασφάλιση των εργαζομένων απέναντι στους ανυπάκουους εργοδότες, οι οποίοι χάριν των συμφερόντων τους επιδιώκουν την καταστρατήγηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Έτσι παρέχεται από την νομοθεσία το δικαίωμα στον εργαζόμενο όταν προσβάλλονται τα εκ της Σ.Σ.Ε. δικαιώματά του, να προσφύγει στα αρμόδια Δικαστήρια και να ζητήσει την συμμόρφωση του εργοδότη στους όρους της Σ.Σ.Ε., και τούτο ακόμη και αν έχει παραιτηθεί με την ατομική του σύμβαση εργασίας κάθε δικαιώματός του απορρέοντος απ' αυτήν (Σ.Σ.Ε.) και την εργατική νομοθεσία, της παραιτήσεως αυτής ούσης ακύρου. Πέραν βεβαίως και του γεγονότος ότι θεσπίζονται και ποινικές κυρώσεις σε βάρος των εργοδοτών, οι οποίοι παραβιάζουν τα δικαιώματα των εργαζομένων (π.χ. καταβάλουν μισθό μικρότερο από τον προβλεπόμενο βάσει της σχετικής Σ.Σ.Ε.), δηλαδή οι παραβάτες εργοδότες υπέχουν πλην της αστικής ευθύνης και ποινική τοιαύτη, συνισταμένη εις χρηματική ποινή σύμφωνα με το άρθρο 96 του Α.Ν. 547/1937, το οποίο τροποποιηθέν από το άρθρο 1 παρ. 4 του Α.Ν. 866/1938 διετηρήθη σε ισχύ παρά του άρθρου 42 του Ν. 3239/1955.

2.3 Σχέσεις προσωπικού στον χώρο εργασίας

Η αποδοτική λειτουργία του προσωπικού εξασφαλίζεται από το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι σχέσεις αυτές, ανεξάρτητα από την φύση τους, πρέπει να αναπτύσσονται εποικοδομητικά για την επιχείρηση και να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των σκοπών της. Οι σχέσεις αυτές, δεν είναι αφηρημένες έννοιες, αλλά σαφώς καθορισμένοι κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι ανακύπτουν είτε από το θεσμοθετημένο εργασιακό περιβάλλον (τυπικές σχέσεις) είτε από την συμβίωση των ανθρώπων μέσα στο ίδιο αυτό εργασιακό περιβάλλον (άτυπες σχέσεις). Οποσδήποτε δε οι σχέσεις αυτές, πρέπει να σημειωθεί ότι, είναι ανάγκη να αναπτύσσονται ομαλά και σύμφωνα με τις γενικότερες κατευθύνσεις της οικονομικής μονάδος (επιχειρήσεως, οργανισμού κ.λ.π.).

Η ανάπτυξη ομαλών σχέσεων επιτυγχάνονται με την κατάλληλη αξιοποίηση του προσωπικού, είτε με την τοποθέτησή του στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τα προσόντα τους, είτε με την διαδικασία της εκπαίδευσης για την απόκτηση των απαραίτητων προσόντων, είτε με το σύστημα των αμοιβών. Όπως είναι φυσικό οι μέθοδοι εκτελέσεως της εργασίας συνεχώς μεταβάλλονται, ανάλογα με τον ρυθμό που μεταβάλλονται και τα μέσα εκτέλεσης της εργασίας. Συνεπώς, ανάλογα με τους ρυθμούς αυτούς, πρέπει οι γνώσεις και οι ικανότητες του προσωπικού να ανανεώνονται και να αναπροσαρμόζονται συνεχώς. Για τους λόγους αυτούς η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση, με σκοπό την επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού, είναι μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων θεσμός και αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες της στον τομέα της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού. Έτσι, πέρα την βελτίωση του επιπέδου των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση παίζουν ιδιαίτερο ρόλο, διότι αφενός μεν προετοιμάζει το προσωπικό για την ανάληψη καθηκόντων ανώτερης βαθμίδας, αφετέρου δε τονίζει το βαθμό παρακίνησής τους, για βελτίωση της θέσεώς του μέσα στην επιχείρηση.

Στον τομέα αυτό οι επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλα ποσά για την βελτίωση του επιπέδου ικανοτήτων του προσωπικού, διότι οι δαπάνες αυτές αποτελούν μια από τις καλύτερες επενδύσεις, εφόσον συμβάλλουν άμεσα στην ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης, το οποίο αποβλέπει στην ανάπτυξη της γνώσης, η οποία, με την σειρά της, αποτελεί βασικό παραγωγικό συντελεστή μέσα στα πλαίσια της μεταβιομηχανικής εποχής. Η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού, αποβλέπει κυρίως στην ανανέωση των γνώσεων του προσωπικού (Refresher Courses), στην κατάρτισή του, στις νέες τεχνολογίες (όπως π.χ. στην τεχνολογία των δικτύων, στις νέες μεθόδους marketing και management κ.ο.κ).

Πέραν όλων των παραπάνω που έχει οριοθετήσει η επιχείρηση προκειμένου να χαλιναγωγήσει τις μεταξύ σχέσεις των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, μπορεί επίσης να οργανώνει εξωεπιχειρησιακές δραστηριότητες για το προσωπικό της. Τοιουτοτρόπως θα δίνεται ευκολότερα η δυνατότητα και ευκαιρία στο προσωπικό να γνωριστεί καλύτερα, να βρουν κοινά σημεία αναφοράς πέραν των εργασιακών τους ενδιαφερόντων, και να αναπτύξουν πιο στενούς δεσμούς. Είναι μία εξυπνη στρατηγική από πλευράς της επιχείρησης να καλλιεργεί τις προϋποθέσεις για να υπάρχει φιλικό και ευχάριστο κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων της, να τους προδιαθέτει να αισθάνονται

άνετα και οικεία στο εργασιακό τους περιβάλλον, ώστε να περιορίζει τις πιθανές αιτίες μείωσης της αποδοτικότητάς τους.

3. Λειτουργία των εργασιακών σχέσεων

3.1 Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ) στον εργασιακό χώρο

Όπως είναι γνωστό, ο θεσμός του Μάνατζμεντ είναι δημιούργημα των τελευταίων δεκαετιών και σκοπό έχει την επίτευξη των στόχων της επιχειρήσεως ή γενικά του οργανισμού διά της ελαχιστοποίησης του κόστους των πόρων και της αύξησης της αποδοτικότητας τόσο στα μέσα όσο και στην αποπεράτωση ενός έργου στους εργασιακούς χώρους γενικά. Τα στελέχη της επιχείρησης που είναι μάνατζερς στον εργασιακό χώρο που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους κατευθύνουν κατά βάση τις δραστηριότητες των άλλων μελών της επιχείρησης ή του οργανισμού γενικά και επιδιώκουν διά της δραστηριότητας των η οποία ανάγεται είτε σε επίπεδο εποπτείας και ελέγχου είτε σε επίπεδο λήψεως αποφάσεων στον χώρο της παραγωγής και της εργασίας, στην επίτευξη των προαναφερθέντων σκοπών.

Στα πλαίσια αυτά, οι σύγχρονοι μάνατζερς των ανθρωπίνων πόρων καλούνται να αντιμετωπίσουν δύο σημαντικές προκλήσεις : τη μετατόπιση της προσοχής τους και του ενδιαφέροντός τους από τις παρούσες λειτουργίες στις στρατηγικές του μέλλοντος και την εκπαίδευση των μάνατζερς ώστε να είναι σε θέση να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας επιτρέπει την απλοποίηση μιας σειράς διαδικασιών απαραίτητων για κάθε οργανισμό όπως π.χ. η διαχείριση των αρχείων των υπαλλήλων, η άντληση πληροφοριών από τους υπαλλήλους, η εγγραφή σε προγράμματα εκπαίδευσης κ.ά. έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της σημασίας της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Παράλληλα, όμως, έχει καταστήσει δυνατή την άμεση πρόσβαση των υπαλλήλων σε μια ποικιλία πληροφοριών για θέματα Μάνατζμεντ όπως π.χ. εκπαίδευσης, συντάξεων, συμβάσεων, εγγραφής σε διάφορα προγράμματα και υπηρεσίες κ.ά. Επίσης, παρατηρείται το φαινόμενο της ανάθεσης εκτέλεσης ορισμένων υπηρεσιών μιας εταιρείας σε μια τρίτη (outsourcing). Δηλαδή, υπηρεσίες όπως η εκπαίδευση, η επιλογή και η πρόσληψη υπαλλήλων διενεργούνται από τρίτους φορείς για λογαριασμό μιας εταιρείας. Αυτή η εξέλιξη συνεπάγεται και μείωση του ρόλου της εκτέλεσης διοικητικών καθηκόντων από την διοίκηση Α.Π.

Παραδοσιακά, ένα τμήμα του Μάνατζμεντ είχε έναν ρόλο υποστηρικτικό προς τους υπαλλήλους και διοικητικό για την εκτέλεση ορισμένων διαδικασιών π.χ. ο έλεγχος της μισθοδοσίας, των συμβάσεων των υπαλλήλων, της αποφυγής νομικών προβλημάτων αλλά και της επίλυσης των προβλημάτων των εργαζομένων. Σκοπός του ήταν να διασφαλίσει ότι τα προβλήματα των εργαζομένων δεν εμπλέκονται στις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης εφόσον τα θέματα του Μάνατζμεντ λαμβάνονταν υπόψιν μόνο όταν είχαν άμεσες επιπτώσεις σ' αυτήν. Αν και υπάρχουν αρκετές εταιρείες που δεν έχουν ακόμη κατανοήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να τους προσδώσει η διοίκηση του Μάνατζμεντ, άλλες τη θεωρούν ως ένα βασικό συστατικό στοιχείο στην επιχειρηματική τους επιτυχία και της έχουν προσδώσει έναν ρόλο στρατηγικού εταίρου που μπορεί να λειτουργήσει και ως ένας παράγοντας αλλαγής.

Ταυτόχρονα, παρατηρείται μία αυξανόμενη τάση απόδοσης στη διοίκηση και οργάνωση μιας σειράς άλλων ρόλων όπως π.χ. η ανάπτυξη νέων, καινοτόμων πρακτικών αλλά και του στρατηγικού επιχειρηματικού εταίρου. Ουσιαστικά, τα τμήματα του Μάνατζμεντ δεν θεωρούνται πλέον ως απομονωμένα από τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης αλλά αντιθέτως συνδέονται διαλειτουργικά μεταξύ τους (όλα τα τμήματα της επιχείρησης) ώστε να προσδώσουν συνολικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Εξάλλου, δεν είναι τυχαίο ότι οι μάνατζερς συμμετέχουν όλο και περισσότερο στις επιτροπές στρατηγικού σχεδιασμού-προσανατολισμού της επιχείρησης.

Η σημασία του Μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση εξαρτάται από τον βαθμό κατά τον οποίο οι Α.Π. παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στους εσωτερικούς πελάτες, από την συνεισφορά των Α.Π. στο κατώτερο δυνατό επίπεδο, από τον τρόπο μέτρησης της αποτελεσματικότητά τους, από τον τρόπο επανεπένδυσης στους υπαλλήλους, από την ακολουθούμενη στρατηγική επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, από τα κίνητρα που παρέχονται στους υπαλλήλους της επιχείρησης, από την ανταγωνιστικότητα του τμήματος Μάνατζμεντ σε σχέση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, από την συμβολή τους στη θέση της επιχείρησης στην αγορά αλλά και από την συμβολή τους στην επιλογή των κατάλληλων αλλαγών που είναι απαραίτητες για την επιτυχή μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Οι πρακτικές του Μάνατζμεντ, εφαρμόζονται πλέον με βάση τις ανταγωνιστικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση συνολικά. Ο ανταγωνισμός στα πλαίσια της Νέας Οικονομίας που προσδίδει αυξανόμενη σημασία στις γνώσεις και στις

ικανότητες των υπαλλήλων, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν, ο ανταγωνισμός μέσω των υψηλής απόδοσης συστημάτων εργασίας (αλλαγές εργασιακών ρόλων των μάνατζερς και των υπαλλήλων, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας), ο ανταγωνισμός στην εκπλήρωση των αναγκών των stakeholders (η παροχή ανταπόδοσης στους μεριδιούχους, η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων, υπηρεσιών και επαγγελματικής εμπειρίας στους υπαλλήλους), ο ανταγωνισμός στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης (εξάπλωση σε νέες αγορές, προετοιμασία υπαλλήλων για εργασία σε ξένες χώρες).

Η μεγάλη ανάπτυξη της Ιαπωνικής Βιομηχανίας τις τελευταίες δεκαετίες και το μεγάλο μερίδιο που κατέχει στην παγκόσμια αγορά, παρά την πλήρη καταστροφή της κατά τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο, έχει πραγματικά προκαλέσει τον παγκόσμιο θαυμασμό και ενδιαφέρον. Έτσι, στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων (μάνατζμεντ), πολλοί Σύμβουλοι επιχειρήσεων και θεωρητικοί προσπάθησαν να μάθουν ποια είναι η εννοιολογική βάση της Ιαπωνικής θεωρίας για το μάνατζμεντ. Από την έρευνα που έγινε, διαπίστωσαν πως υπάρχει ένας διαφορετικός τρόπος προσέγγισης στο θέμα αυτό. Αυτός ο διαφορετικός τρόπος προσέγγισης του μάνατζμεντ, που εμφανίσθηκε στην Ιαπωνία μετά τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο, ονομάστηκε θεωρία «Ζ». Η θεωρία αυτή όμως φαίνεται ότι είναι περισσότερο ένας τρόπος ζωής για συλλογική προσπάθεια, με κεντρικό άξονα την ομάδα εργασίας, και λιγότερο μια θεωρητική προσέγγιση. Η ιδέα για συλλογική προσπάθεια έχει τις ρίζες της στις ιαπωνικές συνήθειες και στον Ιαπωνικό Πολιτισμό. Με την θεωρία αυτή υποστηρίζεται ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει μία ομάδα είναι πιο αποτελεσματικές από εκείνες που λαμβάνει ένα μεμονωμένο διοικητικό στέλεχος. Αυτός ο τρόπος λήψεως αποφάσεων καλείται συναινετικός τρόπος λήψεως αποφάσεων. Τέλος δε, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η θεωρία αυτή («Ζ») τονίζει το «ιδανικό» της απασχόλησης που διακατέχει τον Γιαπωνέζο. Το ιδανικό αυτό θεμελιώνει μία πίστη προς την επιχείρηση και εξασφαλίζει ένα σταθερό εργατικό δυναμικό που είναι πλήρως αφοσιωμένο στην επιχείρηση και στους στόχους της.

Περαιτέρω για να επιτύχει μια επιχείρηση την πλήρη απόδοση του προσωπικού της θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του όχι μόνο μισθολογικά, αλλά και με την παροχή καταλλήλων συνθηκών εργασίας, προσωπικής εξέλιξης και κινήτρων. Επίσης θα πρέπει η Διοίκηση της επιχείρησης να αντιμετωπίζει με κατανόηση τα τυχόν παράπονα των εργαζομένων και να προσπαθεί να έχει την καλύτερη δυνατή συνεργασία με το συνδικαλιστικό τους όργανο.

Περαιτέρω, γνωρίζουμε οτι, κάθε εργαζόμενος για να είναι αποτελεσματικός και παραγωγικός θα πρέπει :

α) να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του,

β) να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί και

γ) να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία.

Από τους βασικότερους παράγοντες για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης, αποτελεί η ύπαρξη των απαραίτητων κινήτρων για εργασία. Κάθε επιχείρηση πληρώνει τους εργαζομένους της για τα προσόντα τους και για τον χρόνο που τους απασχολεί. Για να αποδώσουν όμως οι άνθρωποι αυτοί, θα πρέπει να έχουν το κατάλληλο κλίμα στην επιχείρηση και να αναπτυχθούν όλες εκείνες οι μέθοδοι και οι τεχνικές για την ενεργοποίησή τους. Δεν μπορεί μία επιχείρηση να έχει το μέγιστο της απόδοσης ενός εργαζομένου, εάν οι διαθέσεις του είναι αρνητικές για την εργασία που του έχει ανατεθεί. Δεν είναι δηλαδή αρκετό να μπορεί κανείς να κάνει κάτι, αλλά θα πρέπει και να θέλει να το κάνει. Αυτό είναι το χαρακτηριστικό της Ελληνικής Κοινωνίας. Ορισμένοι πιστεύουν πως υπάρχει αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό στην χώρα μας, που μπορεί να αποδώσει έργο, αλλά μένει αναξιοποίητο γιατί δεν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα για εργασία. Η αιτία αυτή, ίσως, να αποτελεί την τροχοπέδη για μια συνολική οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας. Θα πρέπει, λοιπόν, να βρεθούν εκείνοι οι μηχανισμοί και οι μέθοδοι που θα ενεργοποιήσουν αυτό το ανθρώπινο δυναμικό. Η οικονομία μας θα απογειωθεί όταν ανοίξουν τα φτερά του ανθρώπινου δυναμικού των Ελληνικών επιχειρήσεων και Οργανισμών. Χρειάζεται, λοιπόν, να δημιουργηθούν στην χώρα μας οι προϋποθέσεις για θέληση, επιθυμία και ενθουσιασμό των εργαζομένων και προς τούτο χρειάζεται σοβαρή προσπάθεια όχι μόνο από το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και από το κράτος. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι η εφαρμογή των αρχών της οργάνωσης και διοίκησης (του μάνατζμεντ) σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας θα έδινε πολλές λύσεις. Το σύγχρονο μάνατζμεντ, π.χ. πιστεύει πως για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οικονομικού οργανισμού, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών που εργάζονται σ' αυτόν (όπως π.χ. σε μία επιχείρηση, οργανισμό, υπουργείο κ.λ.π.).

3.2 Ο προγραμματισμός στον χώρο του MANATZMENT

Ο καθορισμός των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών αποτελεί ένα από τους βασικότερους σκοπούς του μάνατζμεντ, αφού βοηθάει, κατά βάση, στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον και όχι βέβαια την επόμενη ημέρα. Το μέλλον, όμως, δεν προβλέπεται. Παρά ταύτα, τα διοικητικά στελέχη (μάντζερς) είναι υποχρεωμένα να προσπαθούν να καθορίζουν τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον εάν υιοθετούσαν την μία ή την άλλη πορεία δράσης. Οι φάσεις του προγραμματισμού, οι οποίες είναι επαναλαμβανόμενες και αλληλοεπηρεαζόμενες, εξεταζόμενες ταυτοχρόνως είναι :

α) Πρώτη φάση : Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης.

Αφετηρία των στόχων αποτελούν οι εκάστοτε παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στο περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. ιδέες για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες κ.λ.π.).

β) Δεύτερη φάση : Προτάσεις των Διοικητικών Στελεχών.

Τα Διοικητικά στελέχη αφού καθορισθούν οι μελλοντικοί στόχοι, θα πρέπει να αναπτύξουν προτάσεις σχετικά με το μελλοντικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα υλοποιηθούν οι στόχοι.

γ) Τρίτη φάση : Λήψη αποφάσεων. Στην φάση αυτή γίνεται η επιλογή της εναλλακτικής εκείνης λύσεως που θα συμβάλλει καλύτερα στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

δ) Τέταρτη φάση : Εφαρμογή του προγράμματος δράσης. Από την στιγμή που υιοθετείται ένα πρόγραμμα δράσης αυτό πρέπει να εφαρμοσθεί και τούτο εξαρτάται βασικώς από τα διοικητικά στελέχη τα οποία θα έχουν την πρωτοβουλία να μετατρέψουν τα πράγματα σε δράση, και

ε) Πέμπτη φάση : Αξιολόγηση του προγράμματος. Τα επιλεγόμενα προγράμματα υποβάλλονται σε συνεχή έλεγχο, ο οποίος γίνεται τόσο κατά την διάρκεια της υλοποίησής των όσο και μετά την ολοκλήρωση των και συγκρίνονται αυτά (αποτελέσματα) με εκείνα που είχαν προγραμματισθεί. Η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα είναι αναγκαία γιατί έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που ήδη υλοποιούνται.

Για να γίνει όμως ακόμη πιο κατανοητός ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρονται παρακάτω αναλυτικά τα βήματα του.

1. Ανάλυση περιβάλλοντος (Environmental Scan)

A) Ανάλυση εξωτερικού Περιβάλλοντος (External Scan): πρόκειται για τον προσδιορισμό των πιο σημαντικών περιβαντολλογικών παραγόντων οι οποίοι δύναται ή αναμένεται να επηρεάσουν τη δυναμικότητα του εργατικού δυναμικού (workforce capacity), με δεδομένες τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί από τη διοίκηση προσωπικού. Συνεπώς το εξωτερικό περιβάλλον επιβάλλει περιορισμούς και δημιουργεί ευκαιρίες. Συγκεκριμένα περιοχές ενδιαφέροντος αυτής της ανάλυσης αποτελούν η σύνθεση του εργατικού δυναμικού και τα εργασιακά πρότυπα, οι κυβερνητικές αποφάσεις, οι παρούσες και μελλοντικές οικονομικές συνθήκες, οι ανταγωνιστές, τα χαρακτηριστικά της χώρας / περιοχής, η τεχνολογικές εξελίξεις, κ.α. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες οι οποίες επηρεάζουν την προσφορά εργατικού δυναμικού που καλείται να εξετάσει η επιχείρηση.

B) Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (Internal Scan): πρόκειται για τον προσδιορισμό των κρίσιμων εσωτερικών παραγόντων του οργανισμού οι οποίοι δύναται ή αναμένεται να επηρεάσουν του ήδη υπάρχοντες ανθρώπινους πόρους ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Περιλαμβάνει δεδομένα σχετικά με αναμενόμενες αλλαγές σε επίπεδο χρηματοδότησης, αλλαγές στην ηγεσία του οργανισμού, στρατηγικός σχεδιασμός, οργανωτική αναδιάρθρωση, αλλαγή εταιρικής κουλτούρας, αξίες και αρχές της Διοίκησης πάνω σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. ισότητα εργαζομένων), διαθεσιμότητα και προσβασιμότητα σε πληροφοριακά συστήματα, επίπεδο δέσμευσης του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού, ικανοποίηση πελατών, κ.α.

Γ) Ανάλυση εργασίας (Workforce Analysis): αποτελεί σημαντικό στοιχείο του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλει στη διαπίστωση του «αν η ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους - ποσοτικά και ποιοτικά - καλύπτεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό». ¹ Περιλαμβάνει το στάδιο της ανάλυσης των θέσεων εργασίας και το στάδιο της καταγραφής των προσόντων και ικανοτήτων του προσωπικού. Με την ανάλυση εργασίας η Διοίκηση ουσιαστικά κατανοεί αν υπάρχει πλεόνασμα ή έλλειψη σε εργατικό δυναμικό μέσα στον οργανισμό.

2. «Ανάλυση κενού» μεταξύ προσφοράς και ζήτησης ανθρωπίνων πόρων (Gap Analysis)


Η Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα βασιζόμενη στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και στην ανάλυση εργασίας, προχωρά στην προσπάθεια καθορισμού της ποιοτικής και ποσοτικής προσφοράς και ζήτησης σε

εργατικό δυναμικό και της σύγκρισης των δύο παραπάνω. Πρωταρχικός σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι να προσπαθήσει να προβλέψει περιοχές μέσα στον οργανισμό όπου θα υπάρξουν μελλοντικά πλεονάσματα ή ελλείμματα εργατικού δυναμικού. Συγκεκριμένα:

A) Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινων πόρων (Forecasts of labor demand and supply): γενικά για τον προσδιορισμό της ζήτησης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τα δεδομένα της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος και της ανάλυσης εργασίας. Για την πρόβλεψη της ζήτησης ακολουθούνται διάφορες στατιστικές μέθοδοι καθώς και μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης. Οι στατιστικές μέθοδοι λαμβάνουν υπόψη ιστορικά στοιχεία και τάσεις. Παραδείγματα τέτοιων στατιστικών μεθόδων αποτελούν η γραμμική παλινδρόμηση, η προσομοίωση μοντέλων δείκτες παραγωγικότητας, πίνακας πιθανοτήτων μετακίνησης, δείκτες έμμεσης / επιτελικής εργασίας. Οι μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης βασίζονται στην εμπειρία των στελεχών του οργανισμού και είναι μία απλή εκτίμηση ενός στελέχους, εμπειρικοί κανόνες, ατομικές εκτιμήσεις σε ομαδικό επίπεδο και τεχνική «Delphi». Για τον καθορισμό της προβλεπόμενης προσφοράς ανθρώπινων πόρων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα δεδομένα της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και εκείνα της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος και της ανάλυσης εργασίας. Και αυτό γιατί είναι δυνατόν κάποιες ανάγκες του οργανισμού να καλυφθούν από υφιστάμενους εργαζόμενους σε αυτόν. Η προσφορά εργαζομένων μέσα στον οργανισμό δημιουργείται από προαγωγές και μεταθέσεις όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα. Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατόν να περιορίσουν την αβεβαιότητα σχετικά με τη δημιουργία μελλοντικής εσωτερικής προσφοράς χρησιμοποιώντας πίνακες πιθανοτήτων μετακίνησης (Transitional Matrix).

Εκτίμηση προσφοράς εργατικού δυναμικού για ένα χρόνο σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος.

$$\begin{array}{l} \text{Διαθέσιμο} \\ \text{εργατικό} \\ \text{δυναμικό,} \\ \text{(σε επίπεδο} \\ \text{διεύθυνσης ή} \\ \text{τμήματος)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Υπάρχον} \\ \text{εργατικό} \\ \text{δυναμικό} \\ \text{σήμερα} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Προβλεπόμενες} \\ \text{εκροές φέτος} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Προβλεπόμενες} \\ \text{εισροές φέτος} \end{array}$$



Μεταθέσεις, Προαγωγές,
Απολύσεις, Υποβιβασμοί,
Συνταξιοδοτήσεις,
Θάνατοι, Προγρ/νες
άδειες, Μετατάξεις

Μεταθέσεις, Προαγωγές,
Νέες προσλήψεις,
Προγρ/νες άδειες,
Αποσπάσεις, Ανακλήσεις

Β) Σύγκριση προσφοράς και ζήτησης ανθρωπίνων πόρων: η διοίκηση προσωπικού συγκρίνει την προβλεπόμενη προσφορά και ζήτηση και καθορίζει ποιες είναι οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους και ποιες οι απαιτούμενες δεξιότητές τους. Τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο τμήματος. Κατά τη διαδικασία αυτή η επιχείρηση διαπιστώνει την ύπαρξη ή μη διαφοράς ή κενού μεταξύ προβλεπόμενης προσφοράς και προβλεπόμενης ζήτησης, ή αλλιώς την πιθανή δημιουργία πλεονάσματος ή έλλειψης σε ανθρώπινους πόρους.

Γ) Προτεραιότητες και Σχέδια δράσης (Priority Setting and Work plans): Για την κάλυψη της διαφοράς μεταξύ προβλεπόμενης προσφοράς και ζήτησης η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει συγκεκριμένες στρατηγικές αντιμετώπισης του θέματος. Σε περίπτωση πλεονάσματος εργατικού δυναμικού η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει σε απολύσεις και ανακατανομές υφιστάμενου προσωπικού μέσω εσωτερικών μετακινήσεων. Στην αντίθετη περίπτωση όταν δηλαδή η ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μεγαλύτερη από την προσφορά (εσωτερική και εξωτερική) τότε η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε προσλήψεις, σε ανακλήσεις προσωπικού από άλλους οργανισμούς, επίσης σε μετακινήσεις υπαλλήλων σε διαφορετικές θέσεις

Επίσης αποτέλεσμα προγραμματισμού οφείλεται να είναι και ένα πολύ σημαντικό καθήκον των managers, το οποίο είναι η Ανάλυση Εργασίας καθώς τους παρέχει ιδιαίτερα χρήσιμες πληροφορίες οι οποίες τους βοηθούν να κατανοήσουν την διαδικασία ροής των εργασιών, να κάνουν κατάλληλες προσλήψεις και να αξιολογούν τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Για την Ανάλυση Εργασίας απαιτούνται δύο τύποι πληροφοριών, οι περιγραφή εργασίας και οι προδιαγραφή εργασίας:

Περιγραφή εργασίας (job description): Στην περιγραφή εργασίας διατυπώνεται το που, το τι, το πότε και το πώς πρέπει να γίνεται μία εργασία. Αποτελεί ουσιαστικά έναν λεπτομερή οδηγό στον οποίο διατυπώνονται οι δεξιότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για τη συγκεκριμένη εργασία, οι υποχρεώσεις του, τα καθήκοντά του, οι ευθύνες του, καθώς και η πρότυπη απόδοση αυτού. Με την περιγραφή εργασίας επιτυγχάνεται η εύκολη παρατήρηση ενός εργαζομένου στη θέση που δραστηριοποιείται σχετικά με το αν κάνει σωστά ή όχι τη δουλειά του.

Προδιαγραφή εργασίας (job specifications): Η προδιαγραφή εργασίας είναι ένας κατάλογος που περιέχει τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένα άτομο, καθώς και τα στοιχεία προσωπικότητας που είναι απαραίτητα για να έρθει ένα έργο εις πέρας. Το άτομο που έχει τις γνώσεις, δηλαδή την πραγματική, τεκμηριωμένη πληροφόρηση που πρέπει κάποιος να έχει για να ασκήσει ένα επάγγελμα και τις ικανότητες, δηλαδή το ατομικό επίπεδο αρτιότητας για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας θεωρείται το καταλληλότερο για τη συγκεκριμένη θέση.

Τις πληροφορίες για την Ανάλυση Εργασίας τι συλλέγουμε κυρίως από:

- Προηγούμενη εμπειρία
- Προσωπική παρατήρηση
- Διατήρηση ημερολογίου, το οποίο χρησιμοποιείται ως βάση δεδομένων
- Συνεντεύξεις
- Σύνθετα ερωτηματολόγια, μέσω των οποίων λαμβάνω ποσοτικές αναλύσεις

Επειδή τα επαγγέλματα συνεχώς αλλάζουν και εξελίσσονται είναι απαραίτητες κάποιες μικρές προσαρμογές στην εργασία, ώστε να επιτυγχάνεται η εναρμόνιση μεταξύ του τρόπου που γίνεται μία εργασία και των μεταβολών του εργασιακού περιβάλλοντος. Είναι κατανοητό πως οι συχνές αλλαγές στη δομή των επαγγελμάτων, οδηγούν σε μεταβολές του job description. Όμως επειδή αυτές οι μεταβολές στην περιγραφή της εργασίας δεν είναι δυνατόν να συμβαίνουν σε εβδομαδιαίο επίπεδο, θεωρείται αναγκαία η ύπαρξη κάποιας ευελιξίας πάνω στον καθορισμό του job description, φυσικά πάντοτε κάτω από νόμιμα πλαίσια.

Όπως προκύπτει από τα προεκτεθέντα, ο προγραμματισμός σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα είναι απαραίτητος γιατί όπως λέγεται «μία επιχείρηση

χωρίς προγραμματισμό είναι σαν ένα πλοίο που ταξιδεύει σε πυκνή ομίχλη, χωρίς κανένα μέσο ναυσιπλοΐας. Το μόνο πράγμα για το οποίο μπορεί να είναι σίγουρο είναι ότι επιπλέει». Χωρίς προγράμματα, οι επιχειρήσεις περιορίζονται στο να αντιδρούν απλώς στα καθημερινά γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αντίθετα, ο προγραμματισμός, επικεντρώνοντας την προσοχή σε συγκεκριμένους στόχους, βοηθά τα διοικητικά στελέχη (μάντζερς) να παίρνουν αποφάσεις για το μέλλον στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής. Επίσης, αυτός ο κοινός στόχος, κάνει τα διοικητικά στελέχη ικανά να συντονίζουν και να ενοποιούν τις ενέργειές τους. Όπως για να είναι αποτελεσματική η άμυνα μιας χώρας, θα πρέπει να υπάρχει συντονισμός μεταξύ του στρατού ξηράς, του ναυτικού και της αεροπορίας, έτσι και στην περίπτωση της επιχείρησης, για να συνεργαστούν αποτελεσματικά οι λειτουργίες της (Μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών κ.λ.π.) πρέπει να υπάρχει ένα ουσιαστικό και ολοκληρωμένο πρόγραμμα, που να δείχνει την κατεύθυνση.

Εξάλλου χωρίς προγράμματα ως οδηγό, όλες οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης θα ήταν περιορισμένης αξίας. Ο προγραμματισμός βάζει την βάση για τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Από αυτή την άποψη είναι μοναδικός, αφού συνεπάγεται τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Αυτό και μόνο δίνει στον προγραμματισμό μία ορισμένη πρωτοκαθεδρία. Οι στοίχοι θα πρέπει να καθορίζονται προτού ληφθούν αποφάσεις για το ποια θα είναι π.χ. η καλύτερη οργάνωση, στελέχωση και καθοδήγηση του προσωπικού και ποιος τελικά θα είναι ο καλύτερος έλεγχος για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Περαιτέρω, η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί την καρδιά του προγραμματισμού. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί την βασική δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Άλλωστε, ο προγραμματισμός σε μια επιχείρηση δεν είναι απλή υπόθεση. Τον τύπο του προγράμματος μιας επιχείρησης δεν τον υπαγορεύουν οι φορείς και τα στελέχη της, αλλά εξαρτάται από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες βρίσκεται μία επιχείρηση. Οι συνθήκες αυτές μπορεί να είναι το επίπεδο οργάνωσης της επιχείρησης, το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται αυτή, ο βαθμός της αβεβαιότητας που παρουσιάζει το περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και η διάρκεια των μελλοντικών υποχρεώσεών της. Περαιτέρω, για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα, θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο εάν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και ποια

είναι τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Η διάγνωση και εκτίμηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων μιας επιχείρησης, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που διαφαίνονται κατά τον προγραμματισμό, ονομάζεται, ως γνωστόν, ανάλυση SWOT (Strengths /Weaknesses / Opportunities / Threats). Για την αξιολόγηση μιας επιχείρησης, η ανάλυση SWOT είναι δυνατόν να φανεί χρήσιμη μέθοδος.

Από απόψεως εργασιακών σχέσεων, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα για την υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι αποβλέπει στην εξασφάλιση της παρουσίας σ' αυτήν του πλέον καταλλήλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος και στην σωστή χρονική στιγμή για την υλοποίηση των στόχων της. Με βάση δε τους στόχους της επιχείρησης, γίνεται και η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία των στόχων αυτών. Ο προγραμματισμός αυτός (του ανθρώπινου δυναμικού) συνοψίζεται σε δύο στάδια :

α) πρώτο στάδιο είναι η αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού στην επιχείρηση και
β) δεύτερο στάδιο, στην πρόβλεψη του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

Με την αξιολόγηση του υπάρχοντος, ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση επιτυγχάνει να έχει μια πλήρη και συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης της στελέχωσης της επιχείρησης, καθώς και την μελλοντική διαθεσιμότητα στελεχών που έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση.

Μετά την εκτίμηση του υπάρχοντος δυναμικού, η διοίκηση της επιχείρησης προχωρεί στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειασθεί στο μέλλον. Οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, θα εξαρτηθούν από την ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης και, κατ' επέκταση, από τους στόχους που έχει θέσει και την στρατηγική που έχει χαράξει αυτή.

3.3 Επιλογή Προσωπικού

Εάν το στάδιο του προγραμματισμού σε ανθρώπινο δυναμικό δείξει πως υπάρχουν μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό που πρέπει να καλυφθούν, θα πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία της προσέλκυσης ανθρώπων για εξεύρεση του καταλλήλου προσωπικού. Η διοίκηση της επιχείρησης έχει τρεις εναλλακτικούς τρόπους προκειμένου να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της :

α) με προαγωγές και μεταθέσεις του υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού της και παράλληλη πρόσληψη προσωπικού για κάλυψη, μόνο, θέσεων αρχαρίων,

β) με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξ ολοκλήρου με προσλήψεις νέων ατόμων και

γ) με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών με τον συνδυασμό των προαναφερθέντων τρόπων.

Ο τελευταίος τρόπος αυτός θεωρείται καλύτερος, διότι η επιχείρηση με τον συνδυασμό αυτό θα επιτύχει καλύτερα τους στόχους της.

Αλλά και η επιλογή προσωπικού συνιστά σοβαρό παράγοντα για την εύρυθμη και επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης αφού, με αυτήν επιτυγχάνει την πρόσληψη του καλύτερου, δυνατού, προσωπικού, γιαυτό και πρέπει να δίδεται μεγάλη βαρύτητα από την Διοίκηση της επιχείρησης στο θέμα αυτό. Προς τούτο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους που αποβλέπουν στο να καταστεί δυνατόν να επιλεγούν και προσληφθούν στην επιχείρηση τα καλύτερα δυνατά στελέχη.

Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή προσωπικού είναι ποικίλες, ενώ συχνοί είναι και οι συνδυασμοί τους. Η επιλογή της μεθόδου εξαρτάται από το κόστος της, την εγκυρότητά της, το πόσο δίκαιη είναι και το πεδίο εφαρμογής της. Ορισμένες από τις ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μεθόδους επιλογής προσωπικού είναι:

Συνέντευξη: Είναι η συνηθέστερη μέθοδος και εφαρμόζεται είτε μόνη της είτε σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συνομιλούν με τον υποψήφιο. Αποτελεί το πιο σημαντικό βήμα στη διαδικασία επιλογής. Σχεδόν κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί τις συνεντεύξεις ως μέθοδο επιλογής για τις περισσότερες θέσεις εργασίας. Ως επί το πλείστον οι υποψήφιοι δίνουν συνέντευξη σε δύο τουλάχιστον ανθρώπους πριν να τους προσφερθεί μια θέση εργασίας, οι οποίοι είναι τόσο ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων όσο και ο άμεσος προϊστάμενος του υποψηφίου, ενώ για θέσεις υψηλόβαθμων στελεχών συνηθίζεται ο υποψήφιος να περνά από συνέντευξη και από έναν ανωτέρου βαθμού στέλεχος. Στην περίπτωση όμως μιας μικρής μονάδας μια μόνο συνέντευξη αρκεί για την πρόσληψη ή απόρριψη του ενδιαφερομένου. Σημειωτέον ότι η επιτυχία μιας συνέντευξης προϋποθέτει σωστή προετοιμασία και κατάλληλη τεχνική.

Τύποι συνεντεύξεων είναι:

A. Μη σχεδιασμένη ή μη δομημένη

B. Τυπική ή δομημένη

- Γ. Ατομική Συνέντευξη (1 υποψήφιος, 1 αντιπρόσωπος)
- Δ. Ομαδική Συνέντευξη (πολλοί υποψήφιοι, 1 αντιπρόσωπος)
- Ε. Συνέντευξη από επιτροπή (1 υποψήφιος, πολλοί αντιπρόσωποι)
- Στ. Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή / Μέσω τηλεδιάσκεψης
- Z. Τηλεφωνική συνέντευξη
- Η. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Η έρευνα έχει δείξει ότι η εγκυρότητα της μεθόδου αυτής είναι πολύ μικρή (περίπου 20%). Παρόλα αυτά, εξακολουθεί να είναι η δημοφιλέστερη. Στην πράξη η συνέντευξη δείχνει κυρίως τις διαπροσωπικές δεξιότητες και την ευφυΐα του υποψηφίου, οι οποίες επηρεάζουν κατά πολύ την εικόνα που αποκτά αυτός που θέτει τις ερωτήσεις. Για το λόγο αυτό η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των στελεχών που διενεργούν συνεντεύξεις να αποκομίζουν χρήσιμες πληροφορίες κατά την εκτέλεσή τους.

Συστατικές Επιστολές ή Συστάσεις: Υπάρχουν δυο είδη συστατικών επιστολών: αυτές που απλώς επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο υποψήφιος και αυτές που σχολιάζουν την καταλληλότητα του υποψηφίου για την θέση. Η εγκυρότητά τους όμως είναι μικρή σχετικά(περίπου 15%). Αποτελεσματικές είναι συνήθως για τον αποκλεισμό των ακατάλληλων υποψηφίων.

Βιογραφικά Δεδομένα: Πρόκειται για δεδομένα που αφορούν τόσο σε πραγματολογικά, επαληθεύσιμα στοιχεία (σπουδές, δημογραφικά στοιχεία κλπ.) όσο και υποκειμενικά θέματα (ενδιαφέροντα και δεξιότητες). Έχουν σχετικά υψηλή εγκυρότητα(50%) και χρησιμεύουν για μια πρώτη διαλογή όταν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι.

Tests Επιλογής Προσωπικού - Ψυχομετρικά Εργαλεία Μέτρησης: Με τα ψυχομετρικά τεστ επιχειρείται να αξιολογηθούν κάποια ανθρώπινα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στη δουλειά. Ανάλογα με το περιεχόμενό τους διακρίνονται σε τρεις βασικές ομάδες: νοημοσύνης, ικανότητας και καταλληλότητας και, τέλος, προσωπικότητας και ενδιαφερόντων. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν τα εξής είδη τεστ:

- Τεστ Γνώσεων (Knowledge Test)
- Τεστ Διανοητικών Ικανοτήτων ή Ευφυΐας (IQ Tests)
- Τεστ Ενδιαφερόντων (Interest Tests)
- Τεστ Ικανοτήτων (Aptitude Tests)

- Τεστ Προσωπικότητας (Personality Tests)
- Τεστ Εκπαίδευσης
- Τεστ Επιτευγμάτων

Δείγμα Εργασίας ή Πρακτική Άσκηση: Είναι μια έγκυρη(πάνω από 50%) και ασφαλής μέθοδος. Αυτό που ελέγχεται εδώ είναι η ίδια η απόδοση στη δουλειά και όχι κάποιο στοιχείο που την αντιπροσωπεύει.

Κέντρα Επιλογής: Τα κέντρα επιλογής χρησιμοποιούν συνδυασμούς μεθόδων (συνεντεύξεις, τεστ κλπ.) με σκοπό να πλησιάσουν όσο περισσότερο γίνεται τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και να εκτιμήσουν τις ικανότητες, την συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Έχουνε ικανοποιητική εγκυρότητα αλλά το κόστος τους είναι συνήθως απαγορευτικό.

Τεστ Αλήθειας και Drug-Tests: Στα paper-and-pencil honesty tests ρωτούν τους υποψήφιους υπάλληλους σχετικά με τη συμπεριφορά τους απέναντι στην κλοπή και την απάτη καθώς και για προηγούμενη εμπειρία που πιθανόν να είχαν με κλοπές. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι ορισμένα από τα άτομα στα οποία διενεργούνται αυτά τα tests μπορούν να αλλάξουν τα αποτελέσματα υπέρ τους, αλλά αυτή η επιρροή που μπορεί να έχουν πάνω στα αποτελέσματα του test δεν είναι αρκετή για να αμφισβητηθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του. Επιπλέον, επειδή πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω χρήσεως ναρκωτικών από τους υπαλλήλους τους πριν προβούν στην πρόσληψη κάποιου διενεργούν drug tests, τα οποία είναι πάρα πολύ αξιόπιστα και έγκυρα. Αυτά τα tests πρέπει να διενεργούνται σε όλους όσους είναι υποψήφιοι για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτά θα πρέπει να διατηρούνται μυστικά.

Εφόσον, λοιπόν, η επιλογή του υποψήφιου προσωπικού είναι μία διαδικασία συγκέντρωσης και αξιολόγησης πληροφοριών, των υποψηφίων, σε συνάρτηση πάντα με τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας, ανεξαρτήτως απ' το ποία απο τις μεθόδους που αναλύθηκαν ανωτέρω θα χρησιμοποιηθεί θα πρέπει πάντα να δίνεται μεγάλη βαρύτητα σε πέντε στοιχεία. Την αξιοπιστία, την εγκυρότητα, την δυνατότητα γενίκευσης, την χρησιμότητα και την νομιμότητα της μεθόδου επιλογής προσωπικού.

Αρκετή από την εργασία για την επιλογή προσωπικού σχετίζεται με την μέτρηση χαρακτηριστικών των υποψηφίων, για την επιλογή αυτών που είναι πιο κατάλληλοι για κάθε θέση εργασίας σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν οριστεί.

Παραδείγματος χάριν, μπορεί να εξετάζονται οι υποψήφιοι ως προς τα φυσικά τους χαρακτηριστικά (όπως η δύναμη και η αντοχή), τις γνωστικές τους ικανότητες (μαθηματική ικανότητα ή δυνατότητα λεκτικής κατανόησης) ή διάφορες πτυχές της προσωπικότητάς τους (όπως η πρωτοβουλία ή η ακεραιότητά τους). Σε όποια από τα χαρακτηριστικά και να εστιάζεται κάποια μέθοδος επιλογής προσωπικού, στο τέλος θα πρέπει με κάποιο τρόπο αυτά τα χαρακτηριστικά να ποσοτικοποιηθούν, ώστε να καταταχθούν οι υποψήφιοι σύμφωνα με τις προδιαγραφές της κάθε θέσης εργασίας, και να επιλεγούν οι κατάλληλοι.

Σημαντικό στοιχείο κάθε μέτρησης αποτελεί η αξιοπιστία της. Με τον όρο αξιοπιστία νοείται ο βαθμός του κατά πόσο ένα μέτρο επίδοσης είναι απαλλαγμένο από τυχαίο σφάλμα. Εάν η μέτρηση ενός υποθετικά σταθερού χαρακτηριστικού όπως η νοημοσύνη είναι αξιόπιστη, τότε τα αποτελέσματα που ένα άτομο λαμβάνει βασιζόμενος σε αυτήν την μέτρηση, θα είναι συνεπή διαχρονικά και σε διαφορετικά «πλαίσια». Το μεγαλύτερο μέρος της μέτρησης στην επιλογή προσωπικού έχει να κάνει με σύνθετα χαρακτηριστικά όπως η νοημοσύνη, η ακεραιότητα και η ηγετική ικανότητα. Κατά την μέτρηση τέτοιων χαρακτηριστικών είναι πολύ πιθανό να γίνει κάποιο λάθος. Αν μία μέθοδος μέτρησης είναι απολύτως αξιόπιστη, τότε δεν θα έχει και κανένα σφάλμα κατά την μέτρηση. Άρα η αξιοπιστία αναφέρεται κυρίως στη μέθοδο της μέτρησης και όχι στο εξεταζόμενο χαρακτηριστικό. Λόγω αυτής της αβεβαιότητας, για την μέτρηση τέτοιων χαρακτηριστικών προτιμάται ο συντελεστής συσχέτισης, ο οποίος μετρά τον βαθμό στον οποίο σχετίζονται δύο σύνολα αριθμών. Άρα η αξιοπιστία μιας μέτρησης εξετάζεται κατά πόσο τα αποτελέσματα από την πραγματοποίηση μιας μέτρησης σχετίζεται με τα αποτελέσματα από επανάληψη της μέτρησης.

Ως εγκυρότητα ορίζεται ο βαθμός στον οποίο η επίδοση στη συγκεκριμένη μέτρηση σχετίζεται με την επίδοση στην εργασία. Μία μέτρηση πρέπει να είναι αξιόπιστη για να είναι έγκυρη. Από την άλλη, μπορούν αξιόπιστα να μετρηθούν πολλά χαρακτηριστικά (π.χ. ύψος) που να μην έχουν σχέση στο κατά πόσο κανείς μπορεί να αποδίδει σε μία εργασία. Για αυτό το λόγο, η αξιοπιστία είναι απαραίτητη, αλλά ανεπαρκής συνθήκη από μόνη της για την ύπαρξη εγκυρότητας.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες εγκυρότητας. Η *σχετιζόμενη με κριτήρια εγκυρότητα*, η οποία αποτελεί μία μέθοδο καθορισμού της εγκυρότητας μίας μεθόδου επιλογής προσωπικού δείχνοντας την ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων των τεστ και των αποτελεσμάτων της επίδοσης εργασίας και η *εγκυρότητα περιεχομένου*, η

οποία αποτελεί μία στρατηγική εξέτασης της εγκυρότητας βάσει της οποίας οι ερωτήσεις και τα προβλήματα που προκύπτουν από το τεστ αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα των καταστάσεων ή προβλημάτων που προκύπτουν σε μία εργασία.

Η σχετιζόμενη με κριτήρια εγκυρότητα μπορεί να χωριστεί σε δύο υποκατηγορίες, την προβλεπόμενη εγκυρότητα, κατά την οποία επιχειρείται ο καθορισμός μίας εμπειρικής σχέσης μεταξύ των αποτελεσμάτων των τεστ και της τελικής επίδοσης των εργαζομένων σε μια εργασία, και την συγκλίνουσα εγκυρότητα, όπου μετρά την εγκυρότητα ενός τεστ, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα του τεστ, με τους πραγματικούς δείκτες επίδοσης εργασίας.

Η δυνατότητα γενίκευσης ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εγκυρότητα μίας καθιερωμένης για ένα «πλαίσιο» μεθόδου επιλογής προσωπικού μπορεί να επεκταθεί και σε άλλα «πλαίσια». Υπάρχουν τρία κύρια «πλαίσια» βάση των οποίων υπάρχει συνήθως η επιθυμία για γενίκευση: διαφορετικές καταστάσεις (εργασίες ή οργανισμοί), διαφορετικά δείγματα ανθρώπων και διαφορετικές χρονικές περιόδους. Όπως και η αξιοπιστία είναι απαραίτητη, αλλά όχι αρκετή για την εγκυρότητα, η εγκυρότητα είναι απαραίτητη αλλά όχι αρκετή για τη δυνατότητα γενίκευσης.

Επειδή θεωρείται ότι η εγκυρότητα των μετρήσεων συχνά επεκτείνεται σε καταστάσεις και υποομάδες, η γενίκευση της εγκυρότητας καθίσταται ως μία εναλλακτική μέθοδος επιλογής προσωπικού για οργανισμούς που δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν μεθόδους σχετιζόμενους με εγκυρότητα κριτηρίων ή περιεχομένου.

Η χρησιμότητα αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο οι πληροφορίες που παρέχονται από τις μεθόδους επιλογής προσωπικού, ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της επιλογής προσωπικού σε πραγματικούς οργανισμούς. Στρατηγικές προσεγγίσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δίνουν μεγάλη σημασία στον καθορισμό της χρηματοοικονομικής αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου τους, και πολλές προσπάθειες γίνονται για την μέτρηση αυτής της αξίας. Γενικά, όσο πιο αξιόπιστη, έγκυρη, και με μεγαλύτερη δυνατότητα γενίκευσης είναι μία μέθοδος επιλογής προσωπικού, τόσο μεγαλύτερη χρησιμότητα θα έχει. Από την άλλη πολλά χαρακτηριστικά συγκεκριμένων πλαισίων επιλογής προσωπικού ενισχύονται ή μειώνονται από την χρηστικότητα των υπαρχόντων μεθόδων επιλογής προσωπικού, ακόμα και όταν η αξιοπιστία, η εγκυρότητα και η δυνατότητα γενίκευσης παραμένουν σταθερά.

Το τελευταίο πρότυπο που κάθε μέθοδος επιλογής προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη είναι η νομιμότητα της. Κάθε μέθοδος επιλογής θα πρέπει να συμμορφώνεται στους υπάρχοντες νόμους και τους υπάρχοντες κανόνες που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Επικεντρώνεται κυρίως σε θέματα που σχετίζονται άμεσα με την επιλογή προσωπικού, την παράκαμψη διαφόρων συνταγματικών τροποποιήσεων, και την επικέντρωση στη σχετική νομοθεσία και τις σχετικές υπουργικές αποφάσεις

3.4 Εκπαίδευση Προσωπικού

Από την στιγμή που θα γίνει η επιλογή του, καταλληλότερου, προσωπικού για να καλυφθούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας για τις οποίες έγινε κάποια από τις διαδικασίες αυτές, θα πρέπει να γίνει η τοποθέτηση (ένταξη) του προσλαμβανόμενου δυναμικού στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, οι δε νεοπροσλαμβανόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τόσο το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας, όσο και το αντικείμενο ολόκληρης της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος της εντάξεως του προσωπικού είναι να μειώσει, όσο το δυνατόν, τον φόβο που αισθάνεται κάθε νεοπροσλαμβανόμενος καθώς επίσης και φροντίσει να εξοικειωθεί το νέο μέλος της με την εργασία του, με την οργανωτική μονάδα και με ολόκληρη την επιχείρηση. Έτσι, κατά το στάδιο της στελέχωσης, ο αρμόδιος προϊστάμενος γίνεται πιο συγκεκριμένος ως προς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του νεοπροσληθέντος, εξηγεί σ' αυτόν ποιοι είναι οι στόχοι της οργανωτικής μονάδας και τι μέρος του στόχου θα εκπληρώσει ο ίδιος. Τον πληροφορεί για τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης, την φιλοσοφία της, την πολιτική που ακολουθεί για τα θέματα του προσωπικού (όπως τις ώρες εργασίας, τρόπο πληρωμής, υπερωριακή εργασία κ.λ.π.) και γενικά η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να φροντίσει την ενσωμάτωσή του στην επιχείρηση κατά τον, όσο το δυνατόν, ομαλότερο και καλύτερο τρόπο, καθόσον, μια επιτυχής ένταξη του εργαζομένου στο στελεχιακό δυναμικό της επιχείρησης ασφαλώς έχει επωφελές αποτέλεσμα και γι' αυτήν αλλά και για τον εργαζόμενο, ο οποίος αν αισθάνεται άνετα με την νέα του θέση, σίγουρα θα μειώνονται οι πιθανότητες για χαμηλή απόδοσή του, αλλά και έτσι θα αποφεύγονται οι ξαφνικές παραιτήσεις των νεοπροσληθέντων αμέσως ή λίγο μετά την πρόσληψή τους. Εξ άλλου, η εκπαίδευση του προσωπικού, όπως είναι γνωστό, συμβάλλει στην αύξηση

της παραγωγικότητας, αλλά και στην συμμόρφωση του, νέου, προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης. Επιτυγχάνεται δε με αυτήν (εκπαίδευση), παράλληλα και η μείωση του κόστους παραγωγής, αλλά συγχρόνως επιτυγχάνεται και η αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Με την αύξηση της απόδοσης της εργασίας, οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες αντικατάστασής τους (απόλυσής τους).

Πιο συγκεκριμένα, ακολουθούν ορισμένες από τις σημαντικότερες μεθόδους εκπαίδευσης, οι οποίες είναι:

- ***On-the-Job Training***

Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας του ενώ την εκτελεί. Την εκπαίδευση του αναλαμβάνει συνήθως ο προϊστάμενος του είτε ένας έμπειρος συνάδελφος του.

- ***Simulation Training***

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο. Η εκπαίδευση γίνεται σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, όπου ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει να χρησιμοποιεί τον ίδιο εξοπλισμό με την χρήση προσομοιωτών.

- ***Classroom Training***

Οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν θεωρητικές κυρίως γνώσεις με την χρήση διαλέξεων, σεμιναρίων και παρουσιάσεων συνήθως σε χώρους ειδικά διαμορφωμένους για μαθήματα.

- ***Job Rotation***

Ο εκπαιδευόμενος μετακινείται, οριζόντια συνήθως, αναλαμβάνοντας μια θέση, για διάστημα έως 6 μηνών. Με τον τρόπο αυτό αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης. Αυτή η μέθοδος συνίσταται για εκπαίδευση στελεχών.

- ***Coaching – Mentoring***

Πρόκειται για μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών όπου ένα έμπειρο στέλεχος αναλαμβάνει να καθοδηγήσει, να εκπαιδεύσει, να ενθαρρύνει και να συμβουλευτεί τον εκπαιδευόμενο.

- ***Case Studies***

Αποτελεί μια μέθοδο εκπαίδευσης όπου ο εκπαιδευόμενος μελετά ένα οργανωσιακό πρόβλημα και μέσω αυτού προσπαθεί να βρει την κατάλληλη λύση.

- ***Management Games***

Τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μία την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Η μέθοδος αυτή δίνει μια γενική εποπτεία ενός θέματος αλλά δεν προσφέρει την απαραίτητη εμπειρία.

- ***Role Playing***

Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να υποδυθούν ρόλους, για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος σε μια επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται σε δωμάτιο με κάμερες για την παρακολούθηση της επίδοσης του εκπαιδευόμενου.

- ***Πανεπιστημιακά Προγράμματα***

Διάφορα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα προσφέρουν, σε επίπεδο μεταπτυχιακού, μια σειρά μαθημάτων σε διοίκησης επιχειρήσεων ή ειδικού ενδιαφέροντος.

- ***Διαλέξεις - Ημερίδες - Συνέδρια***

Αποτελούν μέθοδο εκπαίδευσης που στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών, για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.

- ***Πρακτική Εξάσκηση***

Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με Πανεπιστήμια και Τ.Ε.Ι προσλαμβάνουν φοιτητές-υπαλλήλους για ένα διάστημα προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους.

Μετά την παρέλευση ορισμένου χρόνου από την πρόσληψη του νέου προσωπικού, και την απαιτούμενη εκπαίδευσή του, θα πρέπει να γίνεται η αξιολόγησή του, η οποία και θα πρέπει να γίνεται με την μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα από τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης, με βάση π.χ. ετήσιες εκθέσεις ή με βάση κλίμακας αξιολόγησης, ώστε να καθίστανται γνωστά στην επιχείρηση τα δυνατά και αδύνατα σημεία όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους και να δίδεται με τον τρόπο αυτό η ευχέρεια στην επιχείρηση για τον καθορισμό των αμοιβών τους, προαγωγές ή μεταθέσεις κ.λ.π.

3.5 Σύστημα Αμοιβών

Η αμοιβή, όπως είναι γνωστό, αποτελεί το μέτρο της αξίας μιας εργασίας έναντι άλλων και των προσόντων τα οποία εισφέρει ο εργαζόμενος για την κάλυψη των απαιτήσεων που προβάλλει η συγκεκριμένη αυτή εργασία. Η αμοιβή την οποία λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος εξαρτάται κατά ένα μέρος από τις απαιτήσεις της εργασίας και κατά το άλλο μέρος από την απόδοσή του στην εργασία. Η μέθοδος του καθορισμού των αμοιβών, μέσω της αξιολόγησης της εργασίας εφαρμόζεται κυρίως στους μεγάλους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και μεγάλο αριθμό υπαλλήλων. Στις μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται πιο απλές μέθοδοι, όπως είναι η αμοιβή με τον χρόνο, η αμοιβή με το κομμάτι ή άλλα απλά συστήματα προσθέτων αμοιβών, όπως π.χ. πρόσθετες αμοιβές bonus ανάλογα με τα κέρδη ή bonus ανάλογα με την παραγωγή, πέρα από τα καθιερωμένα standards κ.α.

Εξ άλλου, τα τελευταία χρόνια έχουν διαμορφωθεί διάφορα συστήματα συμπλήρωσης των αποδοχών, βασικότερο των οποίων είναι η συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης. Η συμμετοχή στα κέρδη, ως μέθοδος αμοιβής έχει προσλάβει μεγάλη έκταση στην Αμερική, κυρίως στον χώρο των μικρών επιχειρήσεων. Για να επιτύχει το σύστημα αυτό, είναι απαραίτητο να υπάρχει, κατ' αρχήν, αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης, πράγμα που σημαίνει ότι τα βιβλία της επιχείρησης πρέπει να είναι ανοικτά για έλεγχο, από τους εργαζόμενους που μετέχουν στο πρόγραμμα αυτό. Πέραν τούτου όμως, για την αποδοτική λειτουργία του συστήματος πρέπει να υπάρχει μία απο πριν εγκεκριμένη βάση κατανομής των κερδών, η οποία πρέπει να ακολουθείται πιστά, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να τηρείται μία ικανοποιητική κλίμακα αμοιβών. Βεβαίως υπάρχουν περιπτώσεις όπου το σύστημα αυτό προκαλεί απογοήτευση στους εργαζομένους όταν παρά τις προσπάθειες και τους αγώνες που έκαναν για την βελτίωση της οικονομικής κατάστασής της επιχείρησής, διαπιστώνουν στο τέλος του έτους ότι δεν υπάρχουν κέρδη για διανομή ή τα υπάρχοντα κέρδη είναι ανάξια λόγου.

Ωστόσο αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση αμείβονται με διαφορετικό σύστημα αμοιβής. Τα στελέχη της ανώτατης και ανώτερης βαθμίδας όπως Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου, Αντιπρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος κ.τ.λ δεν αμείβονται όπως οι εργαζόμενοι στην κατώτερη βαθμίδα διοίκησης. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι τα στελέχη της ανώτερης και

ανώτατης βαθμίδας διοίκησης διακρίνονται από ξεχωριστές ικανότητες όπως της λήψης αποφάσεων, της υλοποίησης σχεδίων, της επίτευξης υψηλών στόχων και της ηγεσίας είναι προσόντα που σπανίζουν και συνάμα είναι απολύτως καθοριστικά για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν στα άτομα με αυτά τα προσόντα δίνεται πολύ μεγαλύτερη αμοιβή από την επιχείρηση, τόσο για να προσελκύσει και άλλα άτομα ίδιου βελινεκούς όσο και για να τα παρακινήσει να επιδείξουνε αυτά τους τα προσόντα.

Η αμοιβή των ανωτάτων στελεχών στηρίζεται σε παράγοντες περισσότερο ποιοτικούς και λιγότερο ποσοτικούς όπως: πρωτοβουλία, αποφασιστικότητα, ηγεσία κ.τ.λ. Παράγοντες που στην ουσία είναι μη μετρήσιμοι. Επίσης στις περισσότερες επιχειρήσεις η αμοιβή των κορυφαίων στελεχών είναι ουσιαστικά ανεξάρτητη από την εταιρική απόδοση.

Το πακέτο αμοιβής των ανωτάτων στελεχών συνήθως αποτελείται από: το βασικό μισθό, κάποιες παροχές – οφέλη, βραχυχρόνια bonus (επιβραβεύσεις), μακροχρόνια bonus (κίνητρα) και τα ειδικά προνόμια. Το ύψος του μισθού καθορίζεται από την αξία της εργασίας και αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία υπολογίζονται αναλογικά τα άλλα τέσσερα στοιχεία του πακέτου.

Το ύψος και η σύνθεση τώρα του πακέτου αμοιβής των ανωτάτων στελεχών καθορίζεται από παράγοντες όπως: το μέγεθος της επιχείρησης, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και τη «δύναμη» που έχουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να καθορίζουν το ύψος των αποδοχών τους.

Παράλληλα όμως με τα παραπάνω οικονομικά κίνητρα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και ένα ευρύ φάσμα μη οικονομικών κινήτρων, τα οποία αποβλέπουν στην επιβράβευση και στην ενθάρρυνση του προσωπικού. Έτσι, η αναγνώριση εκ μέρους της Διοίκησης της καλής αποδόσεως του υπαλλήλου ή της υποβολής αποτελεσματικών προτάσεων, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα προς την κατεύθυνση αυτή.

Το σύστημα κινήτρων και βραβείων, όσον αφορά την επιβράβευση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, είναι πλέον μια καθιερωμένη διαδικασία που καλύπτει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων. Από πρώτη άποψη και χωρίς ιδιαίτερη σκέψη, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα γεγονός που μπορεί να περιλαμβάνει μόνο θετικές πτυχές για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό. Όμως ακόμα και ένα τέτοιο γεγονός εμπεριέχει αρνητικές προεκτάσεις και συνέπειες.

Το σύστημα κινήτρων και βραβείων καθορίζει με σαφήνεια τα επίπεδα όπου υπάρχει σχέση απόδοσης-αμοιβών. Γίνεται λοιπόν σαφές σε ποιους τομείς της επιχείρησης ένας εργαζόμενος με υψηλή απόδοση θα ανταμειφθεί σε σχέση με κάποιον συνάδερφό του λιγότερο αποδοτικό. Αυτό έχει ως συνέπεια τη δημιουργία κινήτρου και προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Η κουλτούρα της εταιρίας προσανατολίζεται σε αποτελέσματα σαφώς καθορισμένα, οριοθετημένα και μετρήσιμα, με σκοπό ο καθένας να ξέρει πότε αλλά και πώς οι στόχοι επιτυγχάνονται.

Η αίσθηση καλής νοοτροπίας αυξάνεται, καθώς γίνεται γνωστό ότι η προσπάθεια ανταμείβεται και αυτό αποτελεί στοιχείο για ευγενή άμυλα μεταξύ των εργαζομένων. Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων λαμβάνεται ως η κύρια μέθοδος επιτυχίας για τους ίδιους και κατά συνέπεια και για την εταιρεία. Ένα τόσο αξιοκρατικό σύστημα έχει ως συνέπεια την προσέλκυση ατόμων που είναι φιλόδοξα, υποστηρίζουν τις διαφανείς διαδικασίες, θέλουν να προσφέρουν στον οργανισμό τους και να εξελιχθούν μέσα από την προσπάθεια αλλά και τις ικανότητες που διαθέτουν. Το στοιχείο αυτό μπορεί να αποτελεί και ένα κριτήριο επιλογής για αυτούς τους ανθρώπους, με αποτέλεσμα η εταιρεία να διαθέτει πληθώρα ικανών αλλά και ανθρώπων που της προσφέρουν προστιθέμενη αξία.

Ιδιαίτερα θετικό στοιχείο μπορεί να θεωρηθεί και η κατακράτηση καλών στελεχών, αν βέβαια η πρόοδος είναι εκ των έσω. Στελέχη που θα μπορούσαν να απορροφηθούν σε οποιονδήποτε οργανισμό προτιμούν να παραμείνουν σε αυτή και να εξελιχθούν μέσα από αυτή. Η προσπάθεια αυτών αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται και δεν υπάρχει λόγος για αλλαγή αφού οι φιλοδοξίες αυτών καλύπτονται μέσα από την εργασία τους. Επιπλέον το σύστημα αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Ο καθένας μέσα στην εταιρεία δεν προσπαθεί μόνο για την υλική ανταμοιβή αλλά και για αξίες που αφορούν την ηθική ικανοποίηση και την αναγνώριση της προσπάθειας μέσα από την απόδοση της εργασίας.

Βέβαια δεν θα πρέπει να παραλείψουμε και τις αρνητικές συνέπειες του συστήματος κινήτρων και ανταμοιβών. Πολλές φορές εργαζόμενοι νιώθουν το αίσθημα της άνισης ανταμοιβής είτε όσον αφορά τη συνολική προσφορά τους σε συγκεκριμένη εργασία είτε σε σχέση με συναδέλφους που μπορεί να αντιμετωπίστηκαν με ευνοϊκότερο τρόπο. Το γεγονός αυτό μπορεί να

δημιουργήσει προστριβές ή ακόμα και ακραίες καταστάσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Μία άλλη αρνητική συνέπεια μπορεί να είναι η εστίαση του ενδιαφέροντος σε βραχυχρόνιους στόχους από πλευράς διοίκησης αλλά και των εργαζομένων. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι δεν είναι αυτοί που προσδίδουν προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάζεται σε στόχους που είναι μακροπρόθεσμοι και υλοποιούνται μέσω των βραχυπρόθεσμων. Όλη αυτή η διαδικασία μπορεί να ενεργοποιήσει και μηχανισμούς που αποβλέπουν στο συμφέρον των μελών τους. Οι ιδιοτελείς χειρισμοί κάποιων στελεχών με σκοπό την επιτυχία σίγουρα δεν ωφελούν τον οργανισμό.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα συστήματα κινήτρων και βραβείων είναι μια θετική πτυχή μιας εταιρείας που τα εφαρμόζει, που όμως θα πρέπει να καθοριστεί σαφώς και να διαφυλαχτεί η ακεραιότητα του τρόπου εφαρμογής τους. Μια εταιρεία μπορεί να ευεργετηθεί από μια τέτοια προσπάθεια και να επενδύσει στην αξία των εργαζομένων της για το μέλλον. Σίγουρα είναι μια θετική προσπάθεια που όμως εγκυμονεί κινδύνους για την ισορροπία των σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην εταιρεία.

4. Σύγχρονες κατακτήσεις των εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της παρούσης εργασίας, αποτέλεσμα της ανάπτυξης, μέσα στον χρόνο των εργασιακών σχέσεων, ήταν η δημιουργία νέων όρων και συνθηκών εργασίας, οι οποίες είχαν σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της θέσης των εργαζομένων μέσα στην κοινωνία. Η βελτίωση αυτή υπήρξε αποτέλεσμα μακροχρόνιων αγώνων και προσπαθειών της εργατικής τάξης, η οποία κατόρθωσε μέσω των συνδικαλιστικών της φορέων να κατοχυρώσει, θεσμικά, την θέση αυτή και το δικαίωμα των εργαζομένων για καλύτερες και πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας.

Αξίζει συνεπώς να αναφερθούν οι θεσμικές κατακτήσεις που επέτυχε, μέσα στον χρόνο, η εργατική τάξη και οι οποίες βεβαίως δεν αποτελούν το τέλος των προσπαθειών της για ένα καλύτερο αύριο του εργαζομένου. Ο αγώνας για νέες κατακτήσεις είναι συνεχής και πάντοτε θα υπάρχουν νέες εργατικές αξιώσεις, αφού η κοινωνία εξελίσσεται και οι συνθήκες ζωής διαφοροποιούνται. Θα μπορούσαμε λοιπόν, ακροθιγώς, να αναφέρουμε ως τέτοιες κατακτήσεις, μέσα στον χρόνο, τις εξής :

α. Το δικαίωμα της απεργίας και ανταπεργίας.

Το δικαίωμα της κηρύξεως της απεργίας κατοχυρούται και ως συνταγματικός θεσμός, σύμφωνα με την σχετική διάταξη του συντάγματος, κατά την οποία η απεργία αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων και ασκείται από τις νόμιμες συνεστημένες συνδικαλιστικές οργανώσεις, για την διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών και εργασιακών, εν γένει, συμφερόντων. Κατ' επιταγή δε της εν λόγω συνταγματικής διατάξεως, **η απεργία είναι δικαίωμα των μισθωτών**, όταν αποφασίζεται από το συνεστημένο και λειτουργούν επαγγελματικό σωματείο ή την ένωση, στην οποία ανήκει αυτό προς διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών, εργασιακών και ασφαλιστικών εν γένει συμφερόντων των εργαζομένων της επιχειρήσεως ή εκμεταλλεύσεως ή της ειδικότητας ή του κλάδου, τον οποίο εκπροσωπεί το σωματείο ή η ένωση που κήρυξε την απεργία.

β. Η αρχή της ίσης μεταχείρισης.

Η αρχή της ίσης μεταχείρισης των απασχολουμένων, στον ίδιο εργοδότη, εργαζομένων, κατά την οποία, απαγορεύεται η άνιση μεταχείριση των μισθωτών εργασίας (εργαζομένων) οι οποίοι παρέχουν την ίδια εργασία υπό τις ίδιες συνθήκες και έχουν τα ίδια προσόντα. Δηλαδή, απαγορεύεται στον εργοδότη, η άνιση μεταχείριση των εργαζομένων στην επιχείρησή του. Έτσι, εάν αυτός χορηγήσει, οικειοθελώς, ορισμένη παροχή σε ορισμένο ή ορισμένους υπαλλήλους του, είτε ευθέως ως αύξηση μισθού, είτε με την μορφή επιδόματος, οφείλει να χορηγήσει αυτήν (παροχή) και στους υπόλοιπους εργαζομένους του, οι οποίοι, του παρέχουν την ίδια εργασία υπό τις ίδιες συνθήκες και έχουν τα ίδια προσόντα. Η εν λόγω αρχή περί ίσης μεταχείρισης δεν θεσπίζεται από κάποια **ειδική** διάταξη νόμου, αλλά προκύπτει από το άρθρο 288 ΑΚ σύμφωνα με την οποία ο οφειλέτης οφείλει να εκπληρώσει την παροχή, όπως απαιτεί η καλή πίστη, λαμβανομένων υπόψη των συναλλακτικών ηθών (βλ. και ΑΠ 237/1978, 1519/1977, 1514/1977 και Ολομ. ΑΠ 237/1966).

γ. Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων.

Την υποχρέωση του εργοδότη για λήψη γενικών ή συγκεκριμένων μέτρων στον τόπο της εργασίας για την ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων ρυθμίζουν :

α) ο Ν. ΓΠΛΔ'/1911 ο οποίος τροποποιηθείς και συμπληρωθείς από τις διατάξεις του άρθρου 6 παρ. 3 μέχρι και 5 του Ν. 2193/1920, κωδικοποιήθηκε από το Β.Δ. της 25-8/5-9-1920 και συμπληρώθηκε από τον Ν. 2943/1923 και β) το άρθρο 662 του ΑΚ, το οποίο εφαρμόζεται συμπληρωματικά για την συμπλήρωση των κενών των ανωτέρω διατάξεων. Ειδικότερα, κατά το άρθρο 1 του Β.Δ. της 25-8/5-9-1920 «περί κωδικοποίησης των διατάξεων περί υγιεινής και ασφαλείας των εργατών», οι βιομήχανοι, βιοτέχνες, έμποροι και παντός είδους επιχειρηματίες και εργοδότες ή διευθυντές ή διαχειριστές εταιρικών επιχειρήσεων, ναυπηγείων, χημικών εργαστηρίων, αποθηκών, εργασιών φορτώσεως και εκφορτώσεως, υπαιθρίων εργασιών κατασκευής και επισκευής οποιονδήποτε έργων, θεάτρων, και εγκαταστάσεων παντός είδους δημοσίων θεαμάτων, γραφείων, Δημοσίων και Ιδιωτικών, **υποχρεούνται** να διαθέτουν και διατηρούν τα εργοστάσια, εργαστήρια και καταστήματα, ως και τα εις αυτά μηχανήματα, εργαλεία και εξαρτήματα, εις τρόπον εξασφαλίζοντα τους εργαζομένους και τους περιοίκους κατά των κινδύνων ζωής, της υγείας και της σωματικής ακεραιότητας, εφόσον η φύση της επιχειρήσεως επιτρέπει.

Ειδικότερα, πρέπει να λαμβάνεται από αυτούς (εργοδότες) μέριμνα, ώστε

(α) να τηρείται στους τόπους της εργασίας η από την υγιεινή απαιτούμενη καθαριότητα,

(β) να διατηρείται κατά μεν την ημέρα φυσικός φωτισμός, πλην των εργασιών εκείνων, οι οποίες, ως εκ της φύσεώς των απαιτούν τεχνητό φωτισμό, κατά δε την νύκτα ο τεχνητός φωτισμός να είναι επαρκής, λαμβανομένων των αναγκαίων προφυλάξεων για την ασφάλεια του προσωπικού κατά των κινδύνων εκ του φωτισμού,

(γ) ο χώρος κάθε διαμερίσματος εργατών να είναι ανάλογος προς τον αριθμό των, κατά την αναλογία αερισμού, την οποία ορίζουν οι κανόνες της υγιεινής, ανανεούμενου κατά τους ίδιους κανόνες του αέρος του διαμερίσματος,

(δ) τα μηχανήματα παντός είδους, οι τροχοί, οι τροχαλίες, και οι ιμάντες που μεταδίδουν την κινητήρια δύναμη να είναι εγκατεστημένα και να λειτουργούν υπό τους καλύτερους δυνατούς όρους, οι οποίοι ασφαλίζουν τους εργάτες κατά των κινδύνων ζωής ή σωματικής ακεραιότητας,

(ε) τα κριώματα στις οικοδομικές εργασίες και επιχειρήσεις να κατασκευάζονται κατά τρόπο ασφαλίζοντας τους εργάτες κατά παντός κινδύνου, και

(στ) στις υπαίθριες εργασίες να λαμβάνεται κάθε δυνατή πρόνοια και να ασφαλίζονται οι εργάτες κατά παντός κινδύνου και να προφυλλάσσονται από τις επιδράσεις των ηλιακών ακτινών κατά το καλοκαίρι. Εξ άλλου, κατά το έχον συμπληρωματικό χαρακτήρα άρθρο 662 ΑΚ, ο εργοδότης οφείλει να διαρρυθμίζει τα της εργασίας, ως και τα του χώρου αυτής και της διαμονής, τα των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων ή εργαλείων, κατά τρόπον ώστε να προστατεύεται η ζωή και η υγεία του εργαζομένου.

δ. Κυριακή και εβδομαδιαία ανάπαυση.

Κατά το άρθρο 1 παρ. 2 και 3 του Β.Δ. 748/1966 «περί κωδικοποίησης, καταργήσεως, τροποποίησης και συμπληρώσεως των διατάξεων της κειμένης νομοθεσίας περί εβδομαδιαίας και Κυριακής αναπαύσεως» το οποίο ισχύει από 1-11-1966, απαγορεύεται η, κατά τας Κυριακάς και των καθοριζομένων από τον νόμο αργιών, εργασία.

ε. Δώρα των Πάσχα και Χριστουγέννων – νέους έτους.

Κατά τον νόμο (Ν. 1901/1951, ΑΝ 1777/1951) οι εργοδότες πάσης φύσεως υποχρεούνται να καταβάλλουν σε κάθε εργαζόμενο, έκτακτη οικονομική ενίσχυση – δώρο : i) για τις εορτές του Πάσχα, το 1/2 του μηνιαίου μισθού και ii) για τις εορτές Χριστουγέννων – Νέου έτους, ίση προς ένα μηνιαίο μισθό.

στ. Άδεια και επίδομα αδειάς εργαζομένων.

Θεσπίζεται με τον ΑΝ 539/1945 ο θεσμός της χορήγησης, ετησίως, σε όλους τους εργαζομένους, άδειες, για ορισμένο χρόνο, ώστε να υπάρχει δυνατότητα αναπαύσεως κατά το διάστημα αυτής, το οποίο «... εκρίθη αναγκαίο για την υγεία, την σωματική, πνευματική και ηθική τόνωση των μισθωτών, των οποίων ο καθημερινός μόχθος συντελεί κατά κύριον λόγον στην παραγωγή αγαθών, προεχόντως, εξηρημένων εκ της σωματικής και της πνευματικής υγείας των...» (βλ. ΑΠ 47/1979) «... και στην εξυπηρέτηση του γενικότερου κοινωνικού συμφέροντος της διατηρήσεως του εργατικού δυναμικού της χώρας εις υψηλόν επίπεδον από απόψεως σωματικής και πνευματικής δυνάμεως και εντεύθεν παραγωγικής ικανότητος» (ΑΠ 1275/1974).

Οι διατάξεις αυτές του ΑΝ 593/1945 (καθώς και των σχετικών άρθρων 666 και 667 ΑΠ που ομιλούν για το ίδιο θέμα) είναι JUS COGENS (αναγκαστικού δικαίου), διότι η επιβαλλόμενη απ' αυτές υποχρέωση για χορήγηση αδειάς, κατ' έτος, στους εργαζομένους πηγάζει από την γενική υποχρέωση προνοίας του εργοδότη (βλ. ΑΠ 425/1960) **και εξυπηρετεί το γενικότερο κοινωνικό συμφέρον της διατηρήσεως της σωματικής και πνευματικής δυνάμεως και παραγωγικής ικανότητος των μισθωτών σε υψηλό επίπεδο**, σύμφωνα και με την προπαρατεθείσα απόφαση του Αρείου Πάγου (1275/1974). Τούτου δεδομένου παρέπεται ότι πάσα συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου περί παραιτήσεως του τελευταίου από το δικαίωμα αυτό (αδειάς), **είναι άκυρος**, σύμφωνα με την κρατούσα στην εργατική νομοθεσία γενική αρχή κατά την οποία τα απορρέοντα εκ της εργατικής νομοθεσίας δικαιώματα των μισθωτών είναι ανεπίδεκτα παραιτήσεως (άρθρο 679 ΑΚ).

ζ. Ρύθμιση του χρόνου εργασίας.

Ο χρόνος παροχής της εργασίας των εργαζομένων ρυθμίζεται πλέον από τον νόμο και όχι από την μονομερή διάθεση του εργοδότη με συνέπεια να μη μπορεί ο εργοδότης, ανεξελέγκτως, να καθορίζει μεγαλύτερα από ότι καθορίζει ο νόμος, χρονικά όρια εργασίας. Έτσι, ο χρόνος παροχής εργασίας των μισθωτών μπορεί να

καθορισθεί από τον κανονισμό εργασίας, αλλά εντός των διαγραφομένων νομίμων ορίων και ορισθεί μικρότερος, κατανεμηθεί δε εντός αυτών η εβδομαδιαία απασχόληση, χωρίς να δύναται να αυξηθεί ο χρόνος της ημερήσιας ή εβδομαδιαίας απασχόλησης, ο οποίος τίθεται, νομίμως, ως μέγιστον όριο.

Ο κανονισμός εργασίας μετά την από 26-2-1977 Ε.Γ.Σ.Σ.Ε και την υπ' αριθ. 2/1979 απόφαση του Π.Δ.Δ.Δ.Α, η οποία επεκυρώθηκε από την υπ' αριθ. 6/1979 ομοία του Δ.ΔΔΔΑ (υπ' αριθ. 11282/1979 Υ.Α.) μπορεί να ρυθμίσει την υπέρβαση των 45 ωρών από 1-7-1975, των 44 ωρών από 1-10-1979, των 43 ωρών από 1-10-1980 και των 42 ωρών από 1-10-1981 και μετά, μέχρι την συμπλήρωση του 48ώρου ανωτάτου ορίου εβδομαδιαίας εργασίας (ήδη 45ώρου) και την τοιαύτη της ημερήσιας απασχόλησης δι' απαλλαγής από την εργασία του Σαββάτου ή άλλης εργάσιμου ημέρας της εβδομάδας και καθιερώσει το σύστημα της εβδομαδιαίας εργασίας των πέντε (5) ημερών.

η. Καταβολή της νομίμου αμοιβής κατ' ελάχιστο όριο.

Νόμιμος μισθός είναι ο καθοριζόμενος από τον νόμο, συλλογική σύμβαση εργασίας, διαιτητική απόφαση και υπουργική ομοία, και αποτελεί το ελάχιστο όριο μισθού, το οποίο υποχρεούται ο εργοδότης να καταβάλει στον εργαζόμενο. Τα κατώτατα όρια των αποδοχών (μισθών και ημερομισθίων ασφαλείας), κατ' αρχήν ορίζουν η συλλογική σύμβαση εργασίας, η οποία κατοχυρώνεται, όπως προαναφέρθηκε και ως συνταγματικός θεσμός και σε περίπτωση αποτυχίας προς σύναψη αυτής, η διαιτητική απόφαση. Εξ άλλου, κατά το άρθρο 7 παρ. 1 εδαφ. α του Ν. 3239/1955, οι Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας (Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.) αφορούν τους εργαζομένους όλους της χώρας ή περισσότερους του ενός κλάδους εργαζομένων καθ' όλη τη χώρα και κατά το άρθρο 21 παρ. 1 και 2, δι' αυτών δύναται να ρυθμίζονται οι γενικοί όροι και συνθήκες εργασίας και ορίζονται τα κατώτατα όρια αποδοχών, καθώς και τα πάσης φύσεως επιδόματα ή προσαυξήσεις επ' αυτών κατ' αντίθεση προς τις υπόλοιπες Σ.Σ.Ε., αντικείμενο των οποίων είναι ο καθορισμός κατά ειδικές κατηγορίες εργαζομένων, απαγορευμένου επί ποινή ακυρότητας του καθορισμού όρων και συνθηκών εργασίας περιλαμβανομένων στην ΕΓΣΣΕ, οι όροι των οποίων κατισχύουν των τυχόν αντιθέτων όρων των λοιπών ΣΣΕ. Επομένως, η αμοιβή, τα επιδόματα ή προσαυξήσεις και αν έχουν ρυθμισθεί από ΕΓΣΣΕ μπορούν να είναι αντικείμενο και των λοιπών κατηγοριών ΣΣΕ – εθνικών ομοιοεπαγγελματικών, τοπικών ομοιοεπαγγελματικών και ειδικών – αποκλείεται όμως δι' αυτών να καθορισθούν όρια αποδοχών ελάχιστα των οριζόμενων από εκείνη

(ΕΓΣΣΕ) και οι εργαζόμενοι δικαιούνται των οριζομένων από την ίδια μεγαλύτερων αποδοχών (ΑΠ 351/1971). Αλλά και περαιτέρω, εάν ο εργοδότης συμφωνήσει με τον εργαζόμενο του, μισθό κατώτερο των οριζομένων κατωτάτων ορίων αυτού από την ΕΓΣΣΕ, ο τελευταίος δικαιούται να απαιτήσει δια προσφυγής στην δικαιοσύνη να λάβει τον προβλεπόμενη από την τελευταία (ΕΓΣΣΕ), ακόμη και αν αυτός, εγγράφως, παρητήθη του σχετικού δικαιώματός του, και, τέλος,

θ) Νεώτερα θεσμικά επιτεύγματα των εργατικών διεκδικήσεων αποτελεί η αναγνώριση πλείστων νέων επιδομάτων (π.χ. χειριστού ηλεκτρ. υπολογιστή κ.λ.π.), η υποχρεωτική θέσπιση γιατρού εργασίας κ.λ.π.

5. Επίμετρο – Συγκριτική θεώρηση των εργασιακών σχέσεων στον Ελληνικό χώρο.

Η Ελλάδα, όπως έχει επισημανθεί από ιστορικούς ερευνητές – εργατολόγους υπήρξε η μοναδική χώρα της Ευρώπης, δυτικής και ανατολικής, στην οποία μέχρι πρόσφατα οι θεσμοί εργατικής εκπροσώπησης και συμμετοχής ήταν εντελώς άγνωστοι. Συγκεκριμένα, μέχρι το 1982, όργανα συμμετοχής των εργαζομένων τόσο στις ιδιωτικές όσο και στις δημόσιες επιχειρήσεις και εκμεταλλεύσεις, ούτε υπήρχαν, ούτε προβλέπονταν. Η αδυναμία αυτή ανάπτυξης θεσμών εργατικής εκπροσώπησης και συμμετοχής είχε αποδοθεί από το σύνολο σχεδόν των ερευνητών τόσο στο Ελληνικό Κράτος και στους Έλληνες εργοδότες, όσο και στους ίδιους τους εργαζομένους, το πολιτικό και συνδικαλιστικό τους κίνημα. Εκεί υπήρχε η αδυναμία του, περιφερειακού, εξαρτημένου, νεοελληνικού κράτους να δεχθεί θεσμούς τόσο εκσυγχρονιστικούς και καθόλου επαναστατικούς, όπως είναι οι ποικιλώνυμοι συμμετοχικοί θεσμοί που λειτουργούσαν σε όλη την Ευρώπη. Το καταπιεστικό και γερασμένο αυτό κράτος, το οποίο μόλις είχε βγει από μία μεγάλη Εθνική περιπέτεια (7χρονη δικτατορία κ.λ.π.), διαθέτοντας ακόμη διάφορους μηχανισμούς, πολιτικής παρέμβασης και οικονομικής εξάρτησης του, αδύνατου, συνδικαλιστικού κινήματος, δεν αισθάνθηκε, και δικαιολογημένα, ποτέ την ανάγκη να ευνοήσει την ίδρυση οργάνων κοινωνικής ειρήνης και ταξικής συνεργασίας ακριβώς γιατί αυτή την συνεργασία των είχε δεδομένη και εξασφαλισμένη με άλλους πιο αποτελεσματικούς μηχανισμούς. Εξ άλλου, η ελληνική εργοδοσία, από την μεριά της, διαθέτοντας δικό της «κράτος» δεν είχε λόγους να ανησυχεί ιδιαίτερα, μια και το ίδιο το κράτος λειτουργούσε, αποφάσιζε και νομοθετούσε γι'αυτήν. Ας μη ξεχνάμε, τέλος, ότι το Ελληνικό εργατοϋπαλληλικό συνδικαλιστικό κίνημα που βρισκόταν για δεκαετίες στα χέρια συντηρητικών ή ρεφορμιστικών ηγεσιών και αναγκασμένο να δρα σε αντίξοες πολιτικές και οικονομικές συνθήκες, δεν είχε την δύναμη να προτείνει και στην συνέχεια να επιβάλλει θεσμούς που θα ενίσχυαν την θέση του στην παραγωγική διαδικασία και στην κοινωνία γενικά.

Παρά όλα αυτά όμως, θα ήταν άδικο να μη επισημάνουμε όσα τα τελευταία χρόνια θεσμοθετήθηκαν και αφορούν τις εργασιακές σχέσεις και ειδικώς τους εργαζομένους, δημιουργώντας καλύτερες συνθήκες εργασίας και προσδίδοντας σε

ορισμένες περιπτώσεις κοινωνικό χαρακτήρα (π.χ. ο Ν. 1648/1986 με τον οποίο υποχρεώνονται όλες οι, διαθέτουσες προσωπικό μεγαλύτερο του αριθμού των 20, επιχειρήσεις, οργανισμοί τόσο του Δημοσίου όσο και του Ιδιωτικού τομέα να προσλαμβάνουν, σε ένα ορισμένο ποσοστό, άτομα ειδικών αναγκών όπως Α.Μ.Ε.Α., τέκνα πολυτέκνων κ.λ.π.).

Το συνδικαλιστικό κίνημα θεωρεί ότι το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων είναι στενά συνυφασμένο με εκείνο της απασχόλησης και της κοινωνικής ασφάλισης που αποτελούν το τρίπτυχο των συνδυασμένων παρεμβάσεων του για το άμεσο μέλλον. Αναγνωρίζοντας ότι τα θέματα απασχόλησης και εργασιακών σχέσεων συνδέονται στενά με την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας κρίνει παράλληλα ότι τα εργασιακά και κοινωνικά δικαιώματα αποτελούν βασικό συντελεστή για την θετική πορεία και των οικονομικών εξελίξεων σε αντίθεση με την παραδοσιακή πρακτική περιορισμού τους με την παράλληλα χαμηλή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Επίσης θεωρεί ότι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις είναι επιβεβλημένες ιδιαίτερα μάλιστα μετά από τις εξελίξεις που επιβάλλει η αλλαγή της φύσης της εργασίας και ο ρόλος των νέων τεχνολογιών. Η μεταρρύθμιση όμως της αγοράς εργασίας δεν θα πρέπει να συνεπάγεται την αποδιάρθρωση και απορρύθμιση της κοινωνικής προστασίας και των εργασιακών σχέσεων. Σε αυτά τα πλαίσια επιζητεί την ανάγκη ενός ουσιαστικού και ειλικρινούς κοινωνικού διαλόγου, τόσα χρόνια κάνοντας συνεχείς αγώνες για τις πεποιθήσεις του. Βασικοί άξονες όπου επικεντρώνει τους αγώνες και το ενδιαφέρον του είναι :

- Ενίσχυση του θεσμού της πλήρους απασχόλησης προκειμένου να εξασφαλίζεται επαρκές εισόδημα.
- Μείωση και προσαρμογή του χρόνου εργασίας στα πλαίσια της ενίσχυσης της απασχόλησης της κάλυψης των αναγκών των εργαζομένων και των επιχειρήσεων.
- Δημιουργία κοινωνικά αποδεκτού πλαισίου για την αντιμετώπιση της έκτασης και της έντασης των νέων μορφών απασχόλησης.

Όπως γίνεται αντιληπτό η πορεία αναβάθμισης των εργασιακών σχέσεων είναι στενά συνδεδεμένη και με το ρόλο του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος που είναι αναγκασμένο να παρεμβαίνει με όρους αποτελεσματικότητας, σε μια περίοδο όπου η συγκυρία είναι αρνητική για το συντελεστή της εργασίας, τόσο στον ελληνικό όσο και στον διεθνή ορίζοντα. Ανεξάρτητα όμως από την αρνητική συγκυρία για τα συνδικάτα και τις αδυναμίες που παρουσιάζουν αυτά σήμερα, η πορεία υποβάθμισης

της εργασίας δεν αποτελεί μοιραία εξέλιξη. Είναι χαρακτηριστικό, άλλωστε, το πρόσφατο παράδειγμα του 2000 με τον εργασιακό νόμο, όπου οι αντιδράσεις των συνδικάτων και της ευρύτερης κοινής γνώμης συνετέλεσαν στην αναδίπλωση των αρχικών κυβερνητικών σχεδίων περί μονομερούς διευθέτησης. Το αποτέλεσμα αυτό, χωρίς να θεωρείται νίκη του συνδικαλιστικού κινήματος, από τη στιγμή μάλιστα που επετεύχθη η ουσιαστική αύξηση του ορίου των ομαδικών απολύσεων, ερμηνεύεται ως προσωρινή αναστολή των πιέσεων εκ μέρους των δυνάμεων που επιδιώκουν την περαιτέρω προώθηση της ευελιξίας της εργασίας, με στόχο την επάνοδό τους υπό ευνοϊκότερους όρους, στο προσεχές μέλλον. Περισσότερο καθοριστική υπήρξε η παρέμβαση των συνδικάτων απέναντι στα εξαγγελθέντα μέτρα για την κοινωνική ασφάλιση, το 2001 που ευνοήθηκε από το ιδιαίτερα περιεχόμενο τους (δραστική μείωση των παροχών, ουσιαστική αύξηση του ορίου συνταξιοδότησης κ.λ.π.) αλλά και την ευρεία ευαισθητοποίηση του κοινωνικού σώματος απέναντι σε μια τέτοια εξέλιξη. Κατά συνέπεια η πορεία αναβάθμισης των εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα συνδέεται άμεσα με δύο παράπλευρες δραστηριότητες των συνδικάτων:

- Εκείνη της άμυνας απέναντι στα κελεύσματα και τις επιταγές των δυνάμεων της αγοράς και
- Εκείνη της αντεπίθεσης με στόχο την ενίσχυση της απασχόλησης και την περαιτέρω βελτίωση του περιεχομένου της.

Έν κατακλείδι διαπιστώνουμε τα τελευταία χρόνια, με τους συνεχείς αγώνες του συνδικαλιστικού κινήματος, αναγκάστηκε το κράτος, με διάφορα νομοθετήματα (Π.Δ., Υπουργικές αποφάσεις κ.λ.π.) να δημιουργήσει ένα, νέο, προς το καλύτερο εργασιακό τοπίο με νέους όρους και καλύτερες συνθήκες εργασίας, οι οποίες είχαν σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της θέσεως των εργαζομένων μέσα στην κοινωνία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Εργατικό Δίκαιο, Δ. Παπαδημητρίου, Εκδόσεις αφοι Καϊτατζη Αθίνα 1979.
- ❖ Οι εργασιακοί θεσμοί στην Ελλάδα, Αλέξη Μητρόπουλου, Νομικές Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή.
- ❖ Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία, Γ. Γεωργόπουλου, Εκδόσεις Σμπίλιας το Οικονομικό, Αθήνα 1997.
- ❖ Εργασιακές σχέσεις Γ.Π. Σπυρόπουλου, Εκδόσεις Αντ. Ν.Σάκκουλα, 1998.
- ❖ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων Κ. Τερζίδη – Κ. Τζωρτζάκη, Εκδόσεις Rosili.
- ❖ Οργάνωση και Διοίκηση Κ. Τζωρτζάκη – Αλεξία Τζωρτζάκη, Αθήνα 1992.
- ❖ Εργασιακές σχέσεις Π. Φαναριώτη, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα- Πειραιας, Συμπληρ. Νομολογίας .