



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Θέμα:

**«Η ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ»**



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΣΟΥΡΙΛΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

ΜΙΧΑΗΛ ΤΖΟΥΛΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΣΩΤΗΡΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2009

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Πρόλογος.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
1.1 Ανθρώπινη συμπεριφορά.....	6
1.2 Σχέση παρακίνησης και απόδοσης.....	7
1.3 Πολιτική αμοιβών.....	9
1.4 Στρατηγική αμοιβών.....	10
1.5 Έλεγχος –Αξιολόγηση του συστήματος.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
2.1 Αμοιβές -Επιδόματα.....	12
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν το ύψος των αμοιβών.....	13
2.2.1 Η αγορά εργασίας.....	14
2.2.2 Η σημασία της θέσης εργασίας.....	15
2.2.3 Η συνεισφορά του ατόμου.....	19
2.3 Η διάρθρωση των αμοιβών.....	22
2.4 Τρόποι αμοιβής.....	26
2.5 Με βάση το χρόνο απασχόλησης.....	26
2.6 Με βάση την απόδοση.....	27
2.7 Πρόσθετες παροχές.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
3.1 Επιβραβεύσεις.....	32
3.2 Παράπονα.....	32
3.3 Πειθαρχία.....	34
3.4 Παραπτώματα-ποινές.....	36
3.5 Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Τα δικαιώματα των εργαζομένων.....	48
4.2 Μισθοί και ημερομίσθια.....	48
4.3 Υπολογισμός αποδοχών.....	49
4.3.1 Πως καθορίζεται το ύψος του μισθού.....	49
4.3.2 Ποια είναι τα κατώτατα όρια μισθών και ημερομισθίων.....	49
4.3.3 Υπάρχουν ευνοϊκότερες ρυθμίσεις.....	50
4.3.4 Ποιες είναι οι τακτικές αποδοχές του εργαζομένου.....	50
4.4 Ωράριο εργασίας – Υπερωρίες – Νυχτερινά.....	51
4.4.1 Τι είναι ωράριο εργασίας;.....	51
4.4.2 Ποιο είναι το ανώτατο νόμιμο ωράριο;.....	51
4.5 Άδειες - Προστασία εργαζομένων.....	52
4.5.1 Ετήσια άδεια.....	52
4.5.2 Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για την ετήσια άδεια.....	52
4.5.3 Πότε πρέπει να χορηγείται η άδεια.....	53
4.5.4 Επιτρέπεται να δοθεί τμηματικά άδεια.....	53
4.5.5 Με ποιες προϋποθέσεις.....	53
4.5.6 Πόσες είναι οι ημέρες άδειας.....	53
4.5.7 Δώρα εορτών.....	54
4.5.8 Τι συνυπολογίζεται στα δώρα Πάσχα -Χριστουγέννων.....	55
4.6 Σχέση εργασίας - σύμβαση εργασίας.....	56
4.6.1 Τι είναι σχέση εργασίας.....	56
4.6.2 Τι είναι σύμβαση εξαρτημένης εργασίας;.....	56
4.6.3 Αναγγελία πρόσληψης γνωστοποίηση των όρων σύμβασης.....	56
4.7 Υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας.....	57
4.7.1 Κανονισμός εργασίας.....	57
4.7.2 Αρμόδια υπηρεσία.....	57
4.8 Υποχρεώσεις εργοδότη.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 Εκπαίδευση εργαζομένων.....	66
5.2 Στόχοι εκπαίδευσης.....	67
5.3 Είδη και μέθοδοι εκπαίδευσης.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1 Ερωτηματολόγιο.....	72
6.2 Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο στις εταιρείες.....	84

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	89
---------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	91
-------------------	----

Όταν λέμε η ανταμοιβή των εργαζομένων στην επιχείρηση οι περισσότεροι από εμάς καταλαβαίνουν την χρηματική αμοιβή του εργαζομένου. Στην πραγματικότητα όμως ανταμοιβή δεν είναι μόνο αυτό, υπάρχουν και άλλες μορφές τις οποίες θα αναλύσουμε στα ακόλουθα κεφάλαια .

Οι αμοιβές που χρησιμοποιούνται καθημερινά στις επιχειρήσεις παίζουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της απασχόλησης. Κάθε σύμβαση εργασίας αναφέρεται ρητά στη χρηματική αμοιβή, αλλά και σε άλλα οφέλη που παρέχονται στον εργαζόμενο επειδή προσφέρει στον εργοδότη την δυνατότητα για την εργασία του. Η δυνατότητα αυτή πρέπει βέβαια να μετατραπεί σε ενεργό συνεισφορά στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Οι διάφορες πολιτικές που εφαρμόζονται για τις αμοιβές, δηλαδή τα διάφορα συστήματα αμοιβών είναι ουσιαστικό συμπλήρωμα της διαδικασίας του διευθυντικού ελέγχου.

Με τις αμοιβές επιδιώκεται η ενθάρρυνση κάποιας επιθυμητής συμπεριφοράς. Από τη σκοπιά της Διευθύνσεως, η επιτυχία ενός συστήματος αμοιβών έγκειται στο κατά πόσο αυτό παροτρύνει τους εργαζομένους να καταβάλουν έντονη σωματική και πνευματική προσπάθεια ώστε να εκτελέσουν σωστά τα καθήκοντα που τους ανατέθηκαν. Για να είναι πετυχημένο ένα σύστημα αμοιβών θα πρέπει οι εργαζόμενοι να θεωρούν τις αμοιβές που τους παρέχονται ικανοποιητικές και ελκυστικές.

Στη συνέχεια θα δούμε πως λειτουργεί ο άνθρωπος μέσα στην επιχείρηση και τι σχέση έχει η αμοιβή με την παρακίνηση, και την

απόδοση του. Θα αναφερθούμε στην πολιτική, στη στρατηγική και στο στόχο των αμοιβών. Θα αναλύσουμε τους τρόπους αμοιβής, τις πρόσθετες παροχές τα δικαιώματα τους αλλά και τις ποινές τους σε τυχόν παραπτώματα. Τέλος υπάρχουν κάποια στοιχεία τα οποία συγκεντρώσαμε κάνοντας μια μικρή εργασία σε κάποιες επιχειρήσεις. Εκεί βλέπουμε και καταλαβαίνουμε κατά πόσο η θεωρία γίνεται πράξη στην πραγματικότητα.

ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι άνθρωποι που εργάζονται στις επιχειρήσεις, δεν συνδέονται μόνο με «εργασιακές» σχέσεις μεταξύ τους, αλλά και με ισχυρές «ανθρώπινες» σχέσεις, που είναι και το μεγάλο πρόβλημα στις μέρες μας. Στις επικοινωνίες που συμβαίνουν μεταξύ τους υπεισέρχονται συναισθήματα, προσωπικοί στόχοι και ψυχολογία, που τις καθορίζει και δημιουργεί τις κάθε είδους συμπεριφορές. Οι άνθρωποι γίνονται φίλοι ή εχθροί μέσα από την δουλειά τους. Συμπαθεί ή αντιπαθεί ο ένας τον άλλον. Τα συναισθήματα καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της δουλειάς στον καθένα. Είναι αυτονόητο πως, όταν κάποιος δεν αισθάνεται καλά με ένα συνάδελφό του, με έναν προϊστάμενο ή ακόμα και με τον διευθυντή, όταν δεν έχουν δημιουργήσει μια στερεή ανθρώπινη σχέση και δεν επικοινωνούν δημιουργικά, οι συγκρούσεις τους θα φέρουν πίσω την δουλειά. Η ανθρώπινη επικοινωνία δεν γίνεται με τον ίδιο τρόπο που συμβαίνει ανάμεσα στους υπολογιστές. Δεν είναι απλά ανταλλαγή μηνυμάτων μέσα από κοινή γλώσσα. Η επικοινωνία ανάμεσα στους ανθρώπους διαμορφώνεται ανάλογα με την σχέση που έχουν μεταξύ τους. Για αυτό και μπορεί να αποκρύπτονται σημαντικές πληροφορίες, να παρουσιάζεται πλαστή πραγματικότητα, να λέγονται ψέματα, να παραμορφώνεται η αλήθεια. Αυτός μπορεί να είναι και λόγος της λήψης λανθασμένων αποφάσεων. Ένα μεγάλο μέρος της αύξησης του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, οφείλεται στις κακές ανθρώπινες σχέσεις των ανθρώπων της, έστω και αν δεν μπορεί να αποτυπωθούν με αριθμούς, όπως όλα τα άλλα κόστη. Οι καθυστερήσεις, η πτώση της

ποιότητας της εργασίας, η παραβίαση των χρονοδιαγραμμάτων και η αποτυχία των προσπαθειών για τους στόχους, οφείλονται κατά έναν μεγάλο βαθμό στις διαταραγμένες σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί ανάμεσα στους ανθρώπους. Οι άνθρωποι κάθε επιχείρησης, χρειάζεται να γνωρίζουν πώς δημιουργούνται οι συγκρούσεις, πώς αντιμετωπίζονται και πώς μπορούν να τις αποφεύγουν ώστε να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον τους στην εργασία και την επιτυχία των στόχων τους. Για να επιτύχουν τους στόχους τους η προσέγγιση έχει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

1. Εδράζεται σε μια βασική ψυχολογική θεωρία σχετικά με το τι είναι αυτό που υποκινεί τους εργαζόμενους.

2. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ότι οι προγραμματιζόμενες αλλαγές πρέπει να βασίζονται σε στοιχεία γύρω από τις θέσεις εργασίας και τους εργαζομένους και παρέχει ένα διαγωνιστικό εργαλείο για τη συλλογή τέτοιων στοιχείων.

3. Παρέχει ένα σύνολο συγκεκριμένων υλοποιητικών αρχών, που καθοδηγούν τις αλλαγές που θα γίνουν στη πράξη. Παρέχει επίσης και ένα σύνολο κανόνων βασισμένων στη θεωρία που υποδεικνύουν εκείνα ακριβώς τα βήματα της δράσης που πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να προκύψουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για μια δεδομένη περίπτωση.

4. Η στρατηγική ενισχύεται και από μερικά ευρήματα που αποδεικνύουν ότι η θεωρία είναι σωστή, ότι οι διαγνωστικές διαδικασίες είναι πρακτικές και πληροφοριακές και ότι οι υλοποιητικές αρχές μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές που θα ωφελήσουν και τις επιχειρήσεις, αλλά και τους ανθρώπους τους.

Πιστεύουμε ότι ο Εμπλουτισμός των Θέσεων Εργασίας κινείται πια πέρα από το στάδιο όπου μπορούμε να χαρακτηριστεί ως ακόμη μια τρέλα του μάνατζμεντ. Αντίθετα, εκπροσωπεί μια δυναμικά ισχυρή

στρατηγική για αλλαγές, που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να πετύχουν τους στόχους τους για καλύτερη ποιότητα ικανοποιώντας ταυτόχρονα και τις εξίσου ορθές απαιτήσεις των σημερινών εργαζομένων για εργασιακές εμπειρίες με περισσότερο νόημα.

1.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η ψυχολογία είναι η επιστήμη που μελετάει την ανθρώπινη συμπεριφορά σε όλες της όψεις του κοινωνικού, πολιτικού και εργασιακού βίου. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται, κυρίως στην Ευρώπη, ιδιαίτερη ανάπτυξη των κλάδων της που αναφέρονται στον εργασιακό και οικονομικό βίο του ανθρώπου και στις αντίστοιχες όψεις της συμπεριφοράς του, καθώς και στη συμπεριφορά των ανθρώπων στο πλαίσιο ευρύτερων εργασιακών οργανισμών, κάτι που συνέβαινε στην Αμερική εδώ και πολλά χρόνια. Έτσι μπορούμε να παρατηρήσουμε την ανάπτυξη όχι μόνο αντίστοιχων μεταπτυχιακών προγραμμάτων, αλλά μερικές φορές και Πανεπιστημιακών τμημάτων (π.χ. Τμήματα Κοινωνικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας) σε ευρωπαϊκές χώρες (π.χ. Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία κλπ). Η σημερινή τεχνολογική και οικονομική ανάπτυξη έχει επιφέρει πολυπλοκότητα τόσο στις εργασιακές όσο και στις οικονομικές σχέσεις και συμπεριφορές και σήμερα είναι γενικά παραδεκτό ότι νομοθετικές, διοικητικές και οργανωτικές ρυθμίσεις δεν είναι δυνατόν να είναι αποτελεσματικές χωρίς επαρκή γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στα αντίστοιχα πλαίσια. Για παράδειγμα, οποιαδήποτε διοικητική ή νομοθετική ρύθμιση που αφορά κάποιο εργασιακό χώρο δεν είναι σίγουρο ότι θα έχει αποτελέσματα, αν δεν ληφθούν υπόψη τα κίνητρα ή αντικίνητρα που πιθανόν δημιουργούνται, ή αν δεν συνοδευτούν από ηγεσία ή στοχοθέτηση που θα οδηγήσουν στην υιοθέτηση από τα άτομα, φορείς των αλλαγών. Με τον ίδιο τρόπο η επιλογή προσωπικού είναι θέμα διάγνωσης των επιθυμητών ιδιοτήτων των ατόμων και καθορισμού του καταλληλότερου

τρόπου διάγνωσης των ιδιοτήτων αυτών, καθώς και της καταλληλότητας των διαγνωστικών οργάνων (συνεντεύξεις, τεστ, εξετάσεις, άλλου είδους δοκιμασίες κλπ.). Αυτά είναι μερικά από τα θέματα που μελετάει η οργανωτική ψυχολογία. Η προώθηση προϊόντων, για να δώσουμε ένα άλλο παράδειγμα, δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς γνώση του τρόπου που οι ιδιότητες των προϊόντων γίνονται αντιληπτές από τα άτομα. Από την άλλη πλευρά είναι απαραίτητη η γνώση του τρόπου ανάπτυξης οικονομικών εννοιών και συμπεριφορών σε παιδιά και ενήλικους καθώς και των αντίστοιχων οικονομικών συμπεριφορών (π.χ. κατανάλωση, αποταμίευση, φοροδιαφυγή, οικονομική επίδειξη κλπ.). Συνοψίζοντας, η οργανωτική ψυχολογία έχει ως αντικείμενο τη μελέτη κάθε όψης της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε εργασιακό πλαίσιο και η οικονομική ψυχολογία τη μελέτη κάθε όψης της οικονομικής συμπεριφοράς του ανθρώπου.

1.2 ΣΧΕΣΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η παρακίνηση έχει άμεση σχέση με την προσωπική επαφή. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται όταν οι διευθυντές αφιερώνουν χρόνο για να παρατηρήσουν και να επιβραβεύσουν τη δουλειά τους.

Για να αυξηθεί λοιπόν το ηθικό των εργαζομένων θα πρέπει :

Να υπάρχει συνεχή επαφή με το προσωπικό, αλλά και μια ισορροπία. Αν περιοριστεί η επαφή, τότε υπάρχει κίνδυνος να χαθούν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο και τα διάφορα προβλήματα που τυχόν υπάρχουν. Από την άλλη πλευρά όμως η υπερβολή μπορεί να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα των εργαζομένων, οι υπάλληλοί ίσως νομίσουν ότι δεν υπάρχει εμπιστοσύνη.

Οι επαφές των προϊστάμενων και των υφισταμένων θα πρέπει να

είναι μοιρασμένες το ίδιο και σε όλους, διαφορετικά, θα προκληθεί ζήλια και περιφρόνηση από τα άτομα τα οποία νιώθουν αδικημένα. Πρέπει να για επαινέσεις τους υπαλλήλους όταν κάνουν κάτι που προωθεί τους στόχους του τμήματος. Σε κάθε άτομο ξεχωριστά. Μια καλή συμβουλή είναι αυτό να γίνετε γραπτώς, οπότε χρειάζεται ο υπάλληλος μια δόση αυτοπεποίθησης. Πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια και ευθύτητα με τους υπαλλήλους όταν ζητάνε τη γνώμη σας,. Ο υπάλληλος θέλει να τον επαινούν περισσότερο από το να ακούει μόνο κριτική. Πολλοί διευθυντές παρατηρούν την απόδοση των υπαλλήλων τους μόνο όταν συμβαίνουν λάθη, γεγονός που τους κάνει να πιστεύουν ότι γίνονται αντιληπτοί μόνο όταν προσφέρουν κακή δουλειά.

τα άτομα πρέπει να ωθούνται συνέχεια για να συνεχίζουν να προσπαθούν όταν και όταν αποτυγχάνουν. Η άμεση επικοινωνία είναι σίγουρα πιο εποικοδομητική για τη βελτίωση την απόδοσή τους. Έτσι και πιστεύουν στις δυνατότητές τους και στις ικανότητές τους για επιτυχία.

Πάντα ξεκινάμε με τους νέους υπαλλήλους αναθέτοντάς τους ένα έργο - πρόκληση. Η επιβεβαίωση τους προέρχεται μέσα από την επιτυχία, διότι εάν αποτύχουν από νωρίς αυτό θα τους απογοητεύσει και θα τους κάνει να μην πιστεύουν στον εαυτό τους και την ομαδικότητα.

Προσέχουμε να βοηθήσουμε δίνοντας θάρρος άτομα με χαμηλή απόδοση με φράσεις του τύπου, “Ξέρω ότι μπορείς να το κάνεις αυτό”. Τέτοιες προτάσεις αυξάνουν την αυτοπεποίθηση του ατόμου και το παρακινούν περισσότερο από αυτές του τύπου, “Αν δεν βελτιωθείς, θα χρειαστεί να κάνουμε κάποια αλλαγή”.

Πάντα πρέπει να υπάρχει κλίμα νίκης και επιτυχίας.

Οι υπάλληλοι έχουν επιτυχία όταν αφήνονται ελεύθεροι να προτείνουν ιδέες και να ελέγχουν οι ίδιοι τη δουλειά τους. Για να υπάρχει λοιπόν αυτή η αίσθηση της κυριότητας στην εργασία τους, δοκιμάστε τα ακόλουθα:

Τα μέλη των ομάδων θα πρέπει να πάρουν μέρος στη λήψη αποφάσεων όπως και εσείς- ιδιαίτερα στις καθημερινές αποφάσεις. Και αυτό γιατί οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία να πάρουν μέρος σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους.

Η ανάθεση έργων που θα έχουν άμεσο κέρδος για τον οργανισμό όταν ολοκληρωθούν. Οι υπάλληλοι θα έχουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό στη δουλειά τους αν γνωρίζουν ότι τα αποτελέσματά τους θα τα δουν συνεργάτες και ανταγωνιστές.

Σίγουρα θα πρέπει να απορριφτούν τεχνικές διοίκησης που βασίζονται μόνο σε διαταγές, απειλές, προθεσμίες και επιπλήξεις. Έρευνα έδειξε ότι τέτοιες τακτικές δεν βελτιώνουν κατά πολύ την παραγωγικότητα και την ποιότητα μακροπρόθεσμα.

1.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η πολιτική και τα αντίστοιχα συστήματα αμοιβών και παροχών έχουν αναπτυχθεί με στόχο την προσέλκυση, απασχόληση και διατήρηση έμπειρου προσωπικού που διαθέτει τις αναγκαίες ικανότητες και συμπεριφορές, οι οποίες οδηγούν στη βελτιστοποίηση της ατομικής, αλλά και συνολικής απόδοσης.

Το πακέτο αποδοχών έχει σχεδιασθεί με βάση τις τελευταίες τάσεις της παγκόσμιας αγοράς σε συστήματα αμοιβών και παροχών και με γνώμονα να είναι ανταγωνιστικό σε σχέση με τις αποδοχές που προσφέρει ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα.

Στο πλαίσιο αυτό, οι συνολικές αποδοχές για τα στελέχη αποτελούν το άθροισμα των σταθερών και μεταβλητών αποδοχών. Οι σταθερές αποδοχές αφορούν το βασικό μισθό, που αντανακλά το μορφωτικό υπόβαθρο, την εμπειρία, την ευθύνη, αλλά και την αξία / βαρύτητα της θέσης στην αγορά εργασίας, ενώ οι μεταβλητές αποδοχές περιλαμβάνουν

την καταβολή μπόνους μετρητών, μετοχών και δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών για τα στελέχη, ανταμείβοντας την απόδοση των εργαζομένων.

1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η στρατηγική είναι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία θα επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως η στρατηγική είναι εξ ορισμού μία θεωρία αιτίας – αποτελέσματος.

Οι επιχειρήσεις όλο και πιο συχνά υιοθετούν στρατηγικές συνολικών αμοιβών για πολλούς λόγους. Αλλά ο πιο ουσιαστικός λόγος έγκειται στο γεγονός ότι οι Συνολικές Αμοιβές ανήκουν στις τρεις βασικές ενέργειες στις οποίες προβαίνει ένας εργοδότης προκειμένου να συμβάλλει στα τελικά αποτελέσματα της εταιρείας.

Ο μισθός, τα προγράμματα μπόνους , οι παροχές και οι επιπρόσθετες παροχές είναι τα πλέον ορατά στοιχεία ενός προγράμματος ανταμοιβών, ωστόσο όμως άλλα στοιχεία - όπως η ποιότητα της εργασίας και οι δυνατότητες προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης έχουν την ίδια αξία και ίσως ακόμα μεγαλύτερη αξία για τους εργαζομένους

Οι σύμβουλοι των επιχειρήσεων έχουν αποκτήσει εκτεταμένη εμπειρία σε θέματα Συνολικών Αμοιβών από συνεργασίες με οργανισμούς που έχουν αναπτυχθεί εφαρμόζοντας στρατηγικές συνολικών αμοιβών με αποτέλεσμα την αύξηση του βαθμού δέσμευσης των εργαζομένων τους, την άνοδο της εταιρείας και την δημιουργία μίας αποτελεσματικής διαχείρισης ενός διεθνούς εργατικού δυναμικού.

1.5 ΈΛΕΓΧΟΣ -ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Τόσο η συνεπής εφαρμογή, όσο και η αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών θα πρέπει να ελέγχονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα από τη μονάδα προσωπικού. Η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει ποσοτικούς δείκτες και ποιοτικές παραμέτρους.

Ποσοτικοί δείκτες είναι, για παράδειγμα, το κόστος των αμοιβών, η εξέλιξη του κόστους, η εξέλιξη του κόστους σε σχέση με άλλα είδη δαπανών της επιχείρησης και, ακόμη, το κόστος των αμοιβών σε σχέση με τα έσοδα της επιχείρησης και η εξέλιξη της σχέσης αυτής. Οι δείκτες αυτοί υπολογίζονται τόσο για το σύνολο της επιχείρησης όσο και για κάθε τμήμα, ώστε να αποκτηθεί εικόνα για την ομοιομορφία στην εφαρμογή του συστήματος. Ακόμη, συγκρίνονται με τους αντίστοιχους άλλων επιχειρήσεων του ίδιου τομέα, για να διαπιστωθεί αν η θέση της επιχείρησης στην αγορά είναι αυτή που όντως υπαγορεύει η πολιτική της.

Οι ποιοτικές παράμετροι εξετάζουν το βαθμό ικανοποίησης των μελών της οργάνωσης (υπαλλήλων και προϊσταμένων) από το σύστημα και προσπαθούν να εντοπίσουν τα σημεία δυσλειτουργίας και δυσαρέσκειας.

Πέρα από την τακτική αξιολόγηση, ιδιαίτερη σημασία έχει η αξιολόγηση που πρέπει να ακολουθεί κάθε αλλαγή, μικρή ή μεγάλη, του συστήματος αμοιβών. Η αξιολόγηση ή αποτίμηση αυτή διερευνά κατά πόσο τα οφέλη στα οποία στόχευε η μεταρρύθμιση (όπως αυτά περιγράφονται στη μελέτη σκοπιμότητας που πρέπει να προηγείται κάθε αλλαγής) προέκυψαν πραγματικά.

2.1 ΑΜΟΙΒΕΣ -ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ

Με τον όρο αμοιβές περιγράφονται τα άμεσα και έμμεσα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για την συνεισφορά του, τις ικανότητές του και γενικά, για την αξία της συμμετοχής του στην επιχείρηση. Με τις αμοιβές που παρέχει ένας οργανισμός επιδιώκ

ει καταρχήν να προσελκύσει ικανούς υπαλλήλους και να τους κρατήσει στην υπηρεσία του. Ακόμη, παρέχοντας αμοιβές που αξιολογούνται από τους υπαλλήλους ως δίκαιες και επιθυμητές, επιδιώκει να διατηρήσει τον ζήλο και την απόδοση τους σε υψηλά επίπεδα. Συγχρόνως, στοχεύει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οι αμοιβές χρησιμοποιούνται επίσης ως φορείς για τη μετάδοση μηνυμάτων: μέσω αυτών γίνονται γνωστές οι αξίες, οι στόχοι και τα πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς του οργανισμού. Ακόμη, μια σημαντική λειτουργία που μπορούν να επιτελέσουν οι αμοιβές είναι η υποστήριξη και η διευκόλυνση της εφαρμογής προγραμμάτων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

Σε άλλες περιπτώσεις συμφωνείτε η εργασία να αμείβεται βάσει του έργου που παράγετε (μισθός κατά μονάδα εργασίας). Αυτό δεν πρέπει να συγχέεται με τη σύμβαση έργου. Πρόκειται για εξαρτημένη σχέση εργασίας, για την οποία ισχύουν όλες οι προστατευτικές διατάξεις της νομοθεσίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας εργασίας είναι αυτό του μεταφραστή όπου συμφωνείτε να λαμβάνει κάποιο ποσό για κάθε σελίδα μετάφρασης. Όπως και στην αμοιβή με ποσοστά και σ' αυτήν την

περίπτωση αν η απόδοση είναι κάτω από το νόμιμο μισθό, ο εργοδότης υποχρεούται να καλύψει τη διαφορά.

Βασικός μισθός είναι ο μισθός επί του οποίου υπολογίζονται επιδόματα και προσαυξήσεις. Βασικός μισθός μπορεί να είναι είτε νόμιμος είτε συμβατικός. Όμως είναι διαφορετικές έννοιες ο νόμιμος βασικός μισθός και ο συμβατικός μισθός. Ο νόμιμος μισθός είναι ο βασικός μισθός μαζί με τα ενδεχόμενα επιδόματα και τις προσαυξήσεις.

Όλες οι συλλογικές συμβάσεις προβλέπουν διάφορα επιδόματα, συνήθως σαν ποσοστό του βασικού μισθού και με κριτήριο τόσο τα καθήκοντα που συγκεντρώνει στο πρόσωπό του ο εργαζόμενος όσο και τα χρόνια προϋπηρεσίας του.

Τα πιο συνηθισμένα επιδόματα είναι το οικογενειακό επίδομα, το επίδομα γάμου, το επίδομα ανθυγιεινής εργασίας, το επίδομα θέσης (προϊσταμένου, διευθυντή κλπ), το επίδομα χρήσης ξένης γλώσσας.

Ειδική περίπτωση επιδόματος, που συνήθως κάθε συλλογική σύμβαση προβλέπει, είναι αυτό της πολυετείς. Το επίδομα αυτό αυξάνεται ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας, συνήθως ανά τριετία. Η ιδιαιτερότητά του έγκειται στο γεγονός ότι προσαυξάνει το βασικό μισθό, έτσι ώστε τα υπόλοιπα επιδόματα υπολογίζονται βάσει του προσαυξημένου πλέον βασικού μισθού. Ο υπολογισμός του επιδόματος προϋπηρεσίας γίνεται με βάση τη συνολική προϋπηρεσία του μισθωτού, ανεξάρτητα αν δούλεψε κάτω από τον ίδιο εργοδότη.

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΥΨΟΣ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Το ύψος των αμοιβών επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων, κυρίως οικονομικών αλλά όμως επηρεάζεται και από πολιτικούς,

κοινωνικούς, τεχνικούς και ηθικούς παράγοντες. Σημαντικότερη από αυτούς τους οποίους και θα αναλύσουμε στη συνέχεια είναι: η αγορά εργασίας, η σημασία της θέσης εργασίας, η σημασία του ατόμου για την επιχείρηση και η συνεισφορά του ατόμου.

2.2.1 Η αγορά εργασίας

Η κλασική οικονομική θεωρία υποστηρίζει ότι τις τιμές των αμοιβών τις καθορίζει ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης, όπως σε κάθε αγορά. Η προσφορά εξαρτάται από το είδος της, από το εκπαιδευτικό σύστημα, από δημογραφικούς παράγοντες κτλ. Η ζήτηση από την άλλη πλευρά εξαρτάται από τις οικονομικές συνθήκες, από τη διάρθρωση της οικονομίας κ.α. Στην πραγματικότητα η αγορά εργασίας είναι ατελής, υπάρχουν φαινόμενα ανισότητας στην πληροφόρηση, μονοπωλιακών πιέσεων, περιορισμών στην κίνηση των εργαζομένων, εξωγενών παρεμβάσεων. Το αποτέλεσμα είναι να μην υπάρχει ενιαία τιμή αγοράς για μια συγκεκριμένη εργασία, αλλά να παρατηρείται συχνά μεγάλο εύρος τιμών. Παρόλα αυτά η γνώση της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά και η συνεκτίμηση των δυνάμεων της αγοράς είναι αναγκαίες για τον καθορισμό αμοιβών.

Η συγκέντρωση πληροφοριών γύρω από τις τιμές της αγοράς δεν είναι απλή. Απαιτείται ειδική έρευνα από την ίδια την επιχείρηση γιατί οι στατιστικές κρατικές υπηρεσίες, οι επαγγελματικοί σύλλογοι και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις μπορεί να δίνουν χρήσιμες πληροφορίες αλλά σπανίως δίνουν επαρκεί στοιχεία.

Ένα πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά τη διερεύνηση της αγοράς είναι η σύγκριση εργασιών που έχουν τον ίδιο τίτλο αλλά μπορεί να έχουν πολύ διαφορετικό περιεχόμενο. Όπως για παράδειγμα η

θέση της γραμματέως μπορεί να έχει διαφορετικές ευθύνες και ώρες εργασίας από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά ακόμη και στην ίδια επιχείρηση. Για να περιοριστεί η πιθανότητα σφάλματος θα πρέπει η αναζήτηση στοιχείων να γίνεται με βάση μια σύντομη περιγραφή της θέσεως εργασίας ,στη οποία θα γίνεται ειδική αναφορά σε θέματα ευθύνης.

Έχοντας καταγράψει τις τιμές της αγοράς μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει το ύψος των αμοιβών, ανάλογα με το τι επιδιώκει. Παρέχοντας αμοιβές υψηλότερες από αυτές που επικρατούν στην αγορά μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώκει : να προσελκύσει καλύτερους υπαλλήλους, να δημιουργήσει θετικό εργασιακό κλίμα, να δημιουργήσει καλή εικόνα στο εξωτερικό περιβάλλον της, να μεταδώσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι καλύτερο από το μέσο όρο και να μειώσει τη δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων-αφού το σημαντικότερο ζήτημα που συσπειρώνει τους υπαλλήλους γύρω από τα σωματεία τους είναι οι αμοιβές. Αντίθετα χαμηλότερες τιμές από την αγορά παρέχει μια οργάνωση όταν θεωρεί ότι τα μη οικονομικά οφέλη που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αυτή αντισταθμίζουν τις όποιες απώλειες. Τέτοιου είδους οφέλη είναι, για παράδειγμα, η ασφάλεια της απασχόλησης, η εκπαίδευση που προσφέρεται.

2.2.2 Η σημασία της θέσης εργασίας

Εκτός την αξία που έχει μια θέση εργασίας σύμφωνα με την αγορά, εξίσου κρίσιμη για τον καθορισμό της αμοιβής είναι και η σημασία που της αποδίδει η ίδια επιχείρηση. Η τυπική και συστηματική διαδικασία μέσω της οποίας μια οργάνωση καταγράφει τη σχετική βαρύτητα των θέσεων εργασίας στο εξωτερικό της λέγεται αξιολόγηση θέσεων

εργασίας. Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας επιτρέπει την οργάνωση να λάβει αποφάσεις σε θέματα αμοιβών έχοντας μια ενιαία και ορθολογική βάση. Με τον τρόπο αυτό, οι αποφάσεις έχουν πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα να είναι δίκαιες και απαλλαγμένες από αντιφάσεις.

Η αξιολόγηση θέσεων εργασίας επικεντρώνεται στις θέσεις ,χωρίς να υπεισέρχεται στην απόδοση των ανθρώπων που τις κατέχουν και προσπαθώντας να μην επηρεάζεται από αυτή. Αυτό τις περισσότερες φορές είναι δύσκολο, γιατί το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από το πρόσωπο που την επιτελεί.

Οι συνήθεις μέθοδοι αξιολόγησης των θέσεων εργασίας είναι:

Η ιεράρχηση θέσεων εργασίας(job ranking).Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι θέσεις εργασίας μιας οργάνωσης τοποθετούνται σε σειρά η μια μετά την άλλη, ανάλογα με τη σπουδαιότητα τους. Σχηματίζεται έτσι μια ιεραρχική κλίμακα ,με τόσες βαθμίδες όσες είναι και οι θέσεις εργασίας. Κάθε εργασία εξετάζεται στο σύνολο της και συγκρίνεται με τις άλλες, χωρίς να γίνεται να γίνεται ιδιαίτερη ανάλυση των χαρακτηριστικών της κάθε μιας. Η μέθοδος αυτή είναι απλή και κατανοητή ,ενδείκνυται όμως μόνο για οργανώσεις με μικρό αριθμό θέσεων εργασίας. Το μειονέκτημα της είναι ότι η κατάταξη που προκύπτει δεν είναι επαρκώς τεκμηριωμένη, δεδομένου ότι δε βασίζεται σε σαφή κριτήρια ,αλλά σε μια συνολική εντύπωση για την κάθε θέση και σε μια καθαρά υποκειμενική αντίληψη για τις σχέσεις σπουδαιότητας μεταξύ των θέσεων.

Η ταξινόμηση θέσεων εργασίας(job classification).Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο μια κλίμακα θέσεων, με βαθμίδες που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα απαιτούμενης εκπαίδευσης, εμπειρίας και ικανότητας, καθώς και σε διαφορετικά επίπεδα ευθύνης. Κατά το δεύτερο στάδιο ,και αφού η κλίμακα έχει

πλήρως διαμορφωθεί εξετάζεται κάθε θέση εργασίας και κατατάσσεται στη βαθμίδα στην οποία ανταποκρίνεται η περιγραφή της .Η μέθοδος της ταξινόμησης είναι απλή και εφαρμόζεται σχετικά εύκολα. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν η ευθύνη για τη διαχείριση του συστήματος αμοιβών μεταβιβαστεί σε χαμηλό ιεραρχικό επίπεδο διότι δεν τίθεται σε κίνδυνο η ομοιομορφία της εφαρμογής του. Είναι μέθοδος κατάλληλη για επιχειρήσεις που έχουν μεγάλο αριθμό θέσεων αλλά και σαφείς περιγραφές καθηκόντων. Το μειονέκτημα είναι ότι δε μπορεί να αντιμετωπίσει θέσεις εργασίας με πολύπλοκη υφή, όπως και περιπτώσεις που βρίσκονται στο μεταίχμιο μεταξύ δύο βαθμίδων.

Η βαθμολόγηση παραγόντων(point-factor rating).Η βαθμολόγηση παραγόντων είναι πιο λεπτομερής και επεξεργασμένη μέθοδος αξιολόγησης θέσεων εργασίας. Συνίσταται στην ανάλυση των θέσεων σε παράγοντες και στην κατάταξη τους με βάση το βαθμό κατά τον οποίο οι παράγοντες αυτοί χαρακτηρίζουν την κάθε θέση εργασίας.

Ως παράγοντες για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας επιλέγονται εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να μας δώσουν μια εικόνα της δυσκολίας, της σοβαρότητας και της σημασίας της. Όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται, η εκπαίδευση, η εμπειρία, η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων, η πολυπλοκότητα, η προσπάθεια που καταβάλλεται, οι κίνδυνοι που μπορεί να υπάρχουν, οι συνθήκες εργασίας. Κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης δεν χρειάζεται να χρησιμοποιούνται πάρα πολύ παράγοντες γιατί γίνεται δύσκολο στην εφαρμογή του, χωρίς να κερδίζει ακρίβεια.

Μετά την επιλογή των παραγόντων ακολουθεί ο καθορισμός της κλίμακας βαθμολογίας. Συνήθως η κλίμακα αυτή περιέχει 5-6 επίπεδα, που αντιπροσωπεύουν το βαθμό στον οποίο ο παράγοντας συμμετέχει σε μία θέση εργασίας. Δεν είναι υποχρεωτικό όλοι οι παράγοντες να έχουν τον ίδιο αριθμό επιπέδων, αν και για λόγους εύκολου χειρισμού αυτός

τείνει να είναι ο κανόνας. Έπειτα δίνεται σε κάθε παράγοντα ένας συντελεστής βαρύτητας, που εκφράζει τη σημασία του δεδομένου χαρακτηριστικού για την επιχείρηση. Για να βρεθεί ο τελικός βαθμός μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, αναλύεται καταρχήν αυτή ως προς τους επιμέρους παράγοντες και ορίζεται το επίπεδο που αντιστοιχεί στη θέση. Προσθέτοντας τη βαθμολογία όλων των παραγόντων προκύπτει ο τελικός βαθμός.

Η μέθοδος της βαθμολόγησης παραγόντων προσφέρει μια ικανοποιητική λογική βάση για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Το πλεονέκτημα της είναι απαλλάσσει τους σχεδιαστές από αστήρικτες προσωπικές εκτιμήσεις και τους αναγκάζει να μελετήσουν προσεκτικά κάθε βήμα της διαδικασίας. Δεν παύει όμως να είναι μια μέθοδος που κάνει χρήση της υποκειμενικής κρίσης για να καταλήξει στο τελικό αποτέλεσμα. Τόσο οι συντελεστές βαρύτητας όσο και οι επιμέρους βαθμολογίες κάθε θέσης είναι αριθμοί που αποφασίζοντας και δεν μετριοούνται.

Κατά την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας προκύπτει το δίλημμα αν μπορεί να γίνει ενιαία αξιολόγηση για όλα τα είδη επαγγελματών της οργάνωσης ή αν πρέπει οι ομάδες επαγγελματών που διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους να διαχωριστούν για τις ομάδες που έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Η ενιαία αξιολόγηση διευκολύνει τη δημιουργία της διάρθρωσης των αμοιβών, δηλαδή του καθορισμού του εύρους τους. Μερικές φορές, όμως, είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθούν τα ίδια κριτήρια για εργασίες που έχουν τελείως διαφορετική φύση.

Η σημασία του ατόμου για την επιχείρηση

Κάθε θέση εργασίας ,ανεξάρτητα από τη σαφήνεια της περιγραφής της διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από το άτομο που την κατέχει. Έτσι ένας ικανός και φιλόδοξος υπάλληλος μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλίες και να αναλάβει ευθύνες μεγαλύτερες από αυτές που του υπαγορεύει η

θέση του. Αντίστοιχα ένας προϊστάμενος μπορεί να περιοριστεί –και να αρκεστεί- σε εκτελεστικής φύσης καθήκοντα, όταν δεν διαθέτει τις ανάλογες δεξιότητες .

Η πραγματικότητα αυτή σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις ανταγωνιστικότητας που θέτει η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, ώθησε αρκετούς θεωρητικούς της διοίκησης να μιλήσουν για την ανάγκη αλλαγής των τρόπων καθορισμού των αμοιβών.

Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας υποστηρίζουν, είναι μια μέθοδος που από-προσωποποιεί τους εργαζομένους και τους ταυτίζει με ένας σύνολο καθηκόντων. Δίνει έμφαση στην ιεραρχία και παραβλέπει το γεγονός ότι αυτό που χρειάζονται σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι ανθρώπινο δυναμικό με ποικιλία δεξιοτήτων και γνώσεων και με την ικανότητα να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές. Ακόμη τα σχήματα καθορισμού αμοιβών επικεντρώνονται στην περιοριστική καταγραφή ρόλων, αγνοώντας την ανάγκη να υπάρχει διαρκής αναφορά στους στόχους της οργάνωσης.

Για αυτό θα πρέπει να υιοθετείται πολιτική αμοιβών που θα αναζητά την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και τον ενστερνισμό τους από τους υπαλλήλους. Κάτι τέτοιο φαίνεται δυνατό μόνο αν η αμοιβή συνδεθεί με το δυναμικό του υπαλλήλου, δηλαδή με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχει και μπορεί να θέσει στην υπηρεσία της επιχείρησης.

2.2.3 Η συνεισφορά του ατόμου

Η άποψη ότι κάθε μέλος μιας οργάνωσης θα πρέπει να αμείβεται ανάλογα με αυτά που προσφέρει σ' αυτήν ,είναι βάσιμη και απλή. Οι δυσκολίες συναντώνται στην προσπάθεια εφαρμογής της και είναι τόσες πολλές που συχνά οδηγούν στη διαστρέβλωση και των πιο αγαθών

προθέσεων. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που η σύνθεση της αμοιβής με την απόδοση οδήγησε σε αποτελέσματα αντίθετα από αυτά που φιλοδοξούσε να επιτύχει –και που συνοψίζονται στο στόχο της αύξησης της απόδοσης.

Παρά ταύτα, η πλειονότητα των επιχειρήσεων εφαρμόζει κάποιο σύστημα αμοιβών που περιέχει ως στοιχείο την εξάρτηση μέρους τουλάχιστον των αποδοχών από την πραγματική προσφορά του εργαζομένου. Τα επιχειρήματα υπέρ της αμοιβής με βάση την απόδοση εστιάζονται κυρίως στην πρόταση ότι είναι δίκαιο οι διαφορές στην απόδοση να αντανακλώνται σε διαφοροποίηση των αμοιβών και ακόμη στην άποψη ότι η προοπτική της επιπλέον αμοιβής λειτουργεί ως κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης.

Στην πράξη, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση έχει οδηγήσει σε προβλήματα όπως είναι:

Η απώλεια της παρακίνησης στους υπαλλήλους που θεωρούν ότι αδικήθηκαν (και οι οποίοι είναι συνήθως πολλοί ,γιατί όλοι τείνουμε να θεωρούμε την απόδοση μας ως τουλάχιστον ίση με αυτή των άλλων).

Η αύξηση του κόστους των αμοιβών για την επιχείρηση, γιατί όταν δεν υπάρχουν σαφείς περιορισμοί οι προϊστάμενοι τείνουν να αξιολογούν τους υπαλλήλους τους ως ικανούς να λάβουν το επιπλέον ποσό.

Η επικέντρωση των υπαλλήλων σε εκείνη την πλευρά της εργασίας, τους η οποία θα τους επιφέρει το επιπλέον εισόδημα και η συνακόλουθη παραμέληση των άλλων πλευρών.

Η δημιουργία αρνητικού κλίματος στην επιχείρηση και η διαρκής ενασχόληση των υπαλλήλων με το ζήτημα της κατανομής των αμοιβών.

Τα προβλήματα έχουν οδηγήσει πολλούς να πιστεύουν ότι είναι καλύτερα να μην επιχειρείται καν η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Παράλληλα, δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν κατορθώνουν να παρακινήσουν πραγματικά τους

εργαζομένους και ότι στην καλύτερη περίπτωση οδηγούν μόνο σε βραχυπρόθεσμη αλλαγή της συμπεριφοράς τους. Άλλοι επισημαίνουν ότι η εισαγωγή συστημάτων αμοιβής με βάση την απόδοση αποσκοπεί απλώς στην ενίσχυση της θέσης της διοίκησης η οποία με τον τρόπο αυτό έχει τον τελικό λόγο για ένα ζήτημα τόσο σημαντικό όσο η αμοιβή.

Για να πετύχει ένα σύστημα αμοιβών με βάση την απόδοση θα πρέπει:

Να υπάρχει μια μέθοδος διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης η οποία να οδηγεί σε αξιόπιστες κρίσεις για την συνεισφορά του κάθε υπαλλήλου.

Οι θέσεις εργασίας να έχουν σχεδιαστεί κατά τρόπο που να διασφαλίζει ότι ο υπάλληλος έχει όντως τον έλεγχο του έργου του και δεν εξαρτάται από παράγοντες που βρίσκονται έξω από αυτόν.

Να έχουν οριστεί με σαφήνεια οι στόχοι και τα πρότυπα απόδοσης (ποιοτικής και ποσοτικής).

Να έχει ο υπάλληλος τη δυνατότητα να παρακολουθεί διαρκώς την πορεία του και να βλέπει που βρίσκεται σε σχέση με τους στόχους του.

Να επικρατεί στην οργάνωση κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων.

Τα οικονομικά κίνητρα που παρέχονται να είναι ουσιαστικά.

Η αμοιβή να μην απέχει χρονικά πολύ από το διάστημα κατά το οποίο παρασύρθηκε η λήψη απόδοσης.

Να υπάρχουν περιορισμοί ώστε το κόστος του συστήματος να μην είναι υπέρογκο.

Πέρα από τους παράγοντες που αναπτύχθηκαν ,υπάρχουν και πολλοί άλλοι που μπορούν να επηρεάσουν το ύψος των αμοιβών που παρέχει μια επιχείρηση. Παραδείγματα αποτελούν η κριτική πολιτική ,η δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης κ.α.

2.3 Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ(PAY STRUCTURE)

Με βάση τους παράγοντες που έχει αποφασιστεί ότι θα κρίνουν το ύψος των αμοιβών ,και κυρίως την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και τις τιμές τις αγοράς, καθορίζεται το εύρος της αμοιβής για κάθε θέση η για ομάδες θέσεων. Το σχήμα που προκύπτει από την καταγραφή αυτών των τιμών ονομάζεται διάρθρωση ή δομή των αμοιβών.

Η διάρθρωση αποτελεί ουσιώδες στοιχείο ενός συστήματος αμοιβών και συμβάλει τόσο στον ορθολογικό σχεδιασμό όσο και στην ομοιόμορφη εφαρμογή του.

Η δομή που θα επιλεγεί θα πρέπει να αντιστακλά τις αξίες και τους στόχους της οργάνωσης. Θα πρέπει επίσης να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να της δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται σε αλλαγές του περιβάλλοντος.

Η διάρθρωση βρίσκεται σε άμεση σχέση με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Έτσι ,αν η αξιολόγηση έγινε κατά ομάδες θέσεων, είναι λογικό να σχεδιαστεί διαφορετική δομή αμοιβών για κάθε ομάδα.(Μπορεί όμως να αποφασιστεί ο σχεδιασμός διαφορετικών δομών ακόμη και αν η αξιολόγηση ήταν ενιαία.)

Υπάρχουν πολλές μορφές διάρθρωσης, με σημαντικότερες τη διαβαθμισμένη, τη διάρθρωση κατά ζώνες, τα ατομικά φάσματα αμοιβών, τη σημειακή διάρθρωση, τη διάρθρωση κατά οικογένειες θέσεων και τα διαγράμματα αμοιβών. Τις μορφές αυτές θα δούμε στη συνέχεια.

Η διαβαθμισμένη διάρθρωση (graded structure)

Οι θέσεις εργασίας της οργάνωσης κατατάσσονται σε βαθμίδες ,ανάλογα με τη συνάφεια και τη σημασία τους. Στη συνέχεια καθορίζεται το εύρος(δηλαδή η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή)της αμοιβής για κάθε

βαθμίδα και ορίζεται το σημείο (συνήθως ο μέσος όρος της μέγιστης και της ελάχιστης) που θα χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς, δηλαδή θα αντιστοιχεί στην αμοιβή ενός ικανού υπαλλήλου της δεδομένης βαθμίδας. Οι υπάλληλοι αρχίζουν τη σταδιοδρομία τους με την ελάχιστη αμοιβή της βαθμίδας (ή λίγο υψηλότερη, ανάλογα με τα προσόντα τους) και η αμοιβή τους αυξάνεται ανάλογα με την απόδοση, την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων και την εμπειρία. Μπορεί όμως να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη μεταξύ γειτονικών βαθμίδων, γεγονός που σημαίνει ότι ένας υπάλληλος χαμηλότερης βαθμίδας μπορεί, λόγω γνώσεων, εμπειρίας ή απόδοσης, να θεωρείται ως πιο πολύτιμος από κάποιον που βρίσκεται σε υψηλότερη βαθμίδα. Σημαίνει επίσης ότι η προαγωγή σε θέση ανώτερης βαθμίδας δεν συνοδεύεται κατ' ανάγκη από αύξηση της αμοιβής-αν και στην πράξη, ακόμη και για καθαρά συμβολικούς λόγους, παρέχεται κατά κανόνα αύξηση των αποδοχών.

Η διαβαθμισμένη δομή βοηθά στην ομαλή διαχείριση και στον έλεγχο του συστήματος αμοιβών. Ακόμη, παρέχει στους υπαλλήλους μια κατανοητή εικόνα τόσο της υφιστάμενης κατάστασης των αμοιβών όσο και των δυνατοτήτων εξέλιξης που υπάρχουν. Είναι όμως σχετικά άκαμπτη κι δεν μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία περιπτώσεις που βρίσκονται στα όρια των βαθμίδων ή που δεν ακολουθούν το προκαθορισμένο σχέδιο μετακίνησης μεταξύ θέσεων και βαθμίδων.

Η διάρθρωση κατά ζώνες(broad-banded structure)

Αποτελεί εξέλιξη της διαβαθμισμένης δομής, με σκοπό την αύξηση της ευελιξίας της. Οι θέσεις εργασίας τοποθετούνται όχι σε πολυπληθείς βαθμίδες, αλλά σε έναν περιορισμένο αριθμό ζωνών (τέσσερις έως πέντε). Οι ζώνες καθορίζονται με βάση τα γενικά χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που περιλαμβάνουν (π.χ. τεχνικό προσωπικό, επιστημονικό προσωπικό, προσωπικό γραφείου, διευθυντές). Το εύρος αμοιβών σε κάθε ζώνη είναι μεγάλο, δηλαδή μπορεί η μέγιστη τιμή να

είναι ακόμη και διπλάσια της ελάχιστης. Η αλληλοεπικάλυψη μεταξύ ζωνών είναι επίσης μεγάλη.

Η δομή αυτή δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αμείψει τους υπαλλήλους για τις ικανότητες και για την απόδοσή τους, χωρίς να περιορίζεται από την ύπαρξη στεγανών μεταξύ των θέσεων εργασίας. Όμως, η εξέλιξη αυστηρότητας στη δομή αυτή, που τις δίνει το πλεονέκτημα της ευελιξίας δημιουργεί και το μειονέκτημα της ευελιξίας, δημιουργεί και το μειονέκτημα της :οι υπάλληλοι αντιδρούν, με το σκεπτικό ότι είναι δυνατή η χειραγώγηση του συστήματος.

Οι οικογένειες θέσεων(job family structures)

Όταν διάφορες ομάδες εργασιών σε μία επιχείρηση έχουν πολύ διαφορετικό χαρακτήρα και απαιτήσεις, σε σημείο που οι μεταξύ τους συγκρίσεις να είναι παραπλανητικές, ενδείκνυται η κατασκευή ξεχωριστής δομής για κάθε ομάδα ή οικογένεια θέσεων. Η δομή που ακολουθείται για κάθε επιμέρους ομάδα είναι, συνήθως, η διαβαθμισμένη. Με τη μέθοδο των οικογενειών θέσεων μπορεί η ενότητα του συστήματος αμοιβών να διασπάται και η διαχείρισή του να γίνεται πιο δύσκολη, αλλά προκύπτει ένα σημαντικό όφελος: γίνεται δυνατή η διαφορετική αντιμετώπιση κάθε ομάδας, ανάλογα με τις πιέσεις της αγοράς. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για εκείνες τις ομάδες επαγγελματιών στις οποίες η αγορά τείνει να δίνει αύξουσα αξία (π.χ. επιστημονικοί ερευνητές, ειδικοί στην πληροφορική). Η διαφορετική αντιμετώπιση, όμως, είναι δυνατό να δημιουργήσει δυσαρέσκειες, γι' αυτό πρέπει να είναι επαρκώς τεκμηριωμένη.

Τα διαγράμματα αμοιβών (pay curves)

Για τον καθορισμό των αμοιβών των διαφόρων οικογενειών θέσεων, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν, αντί της διαβαθμισμένης ροής, τα διαγράμματα αμοιβών. Με τα διαγράμματα αμοιβών η οργάνωση μπορεί να ρυθμίσει τις αμοιβές της κατά τρόπο ώστε αυτές να είναι συνάρτηση

τόσο των τιμών της αγοράς και της σημασίας της θέσης , όσο και της ικανότητας και της απόδοσης του ατόμου.

Τα ατομικά φάσματα αμοιβών (individual job ranges)

Όταν η κάθε θέση εργασίας έχει χαρακτηριστικά που τη διαφοροποιούν ριζικά από τις άλλες, η ομαδοποίηση τους σε βαθμίδες ή ζώνες μπορεί να οδηγήσει σε άδικη μεταχείριση , δηλαδή στην υποβάθμιση θέσεων που έχουν αυξημένες απαιτήσεις και στην τεχνητή εξίσωση τους με άλλες, μικρότερης σημασίας. Σ' αυτή την περίπτωση, και υπό την προϋπόθεση ότι ο αριθμός των θέσεων εργασίας δεν είναι πολύ μεγάλος, είναι προτιμότερος ο καθορισμός ενός ξεχωριστού φάσματος αμοιβών για κάθε θέση. Το κάθε φάσμα αποφασίζεται ανάλογα με τη στάση της επιχείρησης απέναντι στις τιμές της αγοράς, ενώ για τη σχέση μεταξύ των ατομικών φασμάτων γίνεται αναφορά σε κάποιο σύστημα αξιολόγησης των θέσεων.

Η σημειακή διάρθρωση (spot rate structure)

Αντί του καθορισμού ενός φάσματος, σύμφωνα με όσο είπαμε παραπάνω, μπορεί , για κάθε θέση εργασίας, να επιλεγεί ο ορισμός μιας μοναδικής τιμής, που θα αντιπροσωπεύει την αμοιβή της θέσης. Ο υπάλληλος δεν μπορεί να περιμένει αύξησή των αποδοχών του παρά μόνο αλλάζοντας θέση. Συχνά όμως υπάρχει πρόβλεψη και για κάποιο επιπλέον εισόδημα, μέσω σχεδίων παροχής κινήτρων παραγωγικότητας(π.χ. μπόνους).Η διάρθρωση αυτή χρησιμοποιείται κατά κανόνα για χειρωνακτικές εργασίες και οι τιμές των αμοιβών καθορίζονται σε απ' ευθείας αντίστοιχα με την αγορά.

Κριτήρια επιλογής μεταξύ δομών

Όπως είδαμε, κάθε μορφή διάρθρωσης έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι διάφορες μορφές ποικίλουν μεταξύ τους στην πολυπλοκότητα, στο βαθμό ευελιξίας και στους παράγοντες τους οποίους αναγνωρίζουν ως καθοριστικούς για τις

αμοιβές. Συνεπώς, η επιλογή δομών θα πρέπει να βασίζεται στην κρισιμότητα του καθενός από τα πιο πάνω στοιχεία. Σε γενικές γραμμές, ως κριτήρια επιλογής μπορούν να χρησιμοποιηθούν το μέγεθος της επιχείρησης, ο κάθε αριθμός και οι ειδικότητες των υπαλλήλων της, η εξάρτηση της από το περιβάλλον, το εργασιακό κλίμα που επικρατεί σ' αυτήν και, ακόμη, το ιστορικό της σε θέματα αμοιβών. Έτσι για παράδειγμα μια μεγάλη και σταθερή επιχείρηση ενός τομέα που δεν επηρεάζεται πολύ από τις εξωτερικές αλλαγές η οποία απασχολεί πολλούς υπαλλήλους και ενδιαφέρεται για τη διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, θα επιλέξει τη διαβαθμισμένη διάρθρωση. Αντίθετα μια σχετικά μικρή επιχείρηση, που απασχολεί κυρίως επιστήμονες και λειτουργεί σε έναν τομέα τεχνολογικής αιχμής στον οποίο υπάρχουν διαρκείς αλλαγές, θα προτιμήσει τα διαγράμματα αμοιβών.

2.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΜΟΙΒΗΣ

Ατομικές αμοιβές

Οι ατομικές αμοιβές διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες ανάλογα με το αν η απόδοση αποτελεί η όχι κριτήριο καθορισμού των αποδοχών. Οι κατηγορίες αυτές είναι η αμοιβή με βάση το χρόνο απασχόλησης και η αμοιβή με βάση την απόδοση.

2.5 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Είναι ο πιο απλός –και για πολλούς προτιμότερος –τρόπος αμοιβής. Οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση ένα προσυμφωνημένο ποσό που

έχει καθοριστεί για τη μονάδα χρόνου. Συνήθως η μονάδα του χρόνου είναι ο μήνας για τις εργασίες του γραφείου, και η μέρα η ώρα, για τους χειρωνακτικά εργαζόμενους. Το ποσό της αμοιβής ανά μονάδα χρόνου καθορίζεται με βάση τη θέση και τα προσόντα του υπαλλήλου και με αναφορά στις τιμές της αγοράς. Έχει τα πλεονεκτήματα ότι είναι απλός στην εφαρμογή του, ότι το κόστος των αμοιβών είναι εκ των προτέρων γνωστό και, ακόμη ότι προφυλάσσει την οργάνωση από μια πιθανή αιτία τριβών. Το μειονέκτημα του είναι ότι στερεί από την επιχείρηση έναν τρόπο να επιτύχει μεγαλύτερες αποδόσεις.

2.6 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, με πιο γνωστούς τους εξής:

Αμοιβή με το κομμάτι. πρόκειται για απλή και κατανοητή μέθοδο, που επιτρέπει στον εργαζόμενο να ρυθμίσει το χρόνο και σε κάποιο βαθμό το ρυθμό της εργασίας του, ανάλογα με το εισόδημα που επιθυμεί να έχει. Κατά κανόνα προβλέπεται ένα εγγυημένο ελάχιστο αμοιβής, που κυμαίνεται από 30 έως 70 % του μέσου όρου των αποδοχών. Ακόμη, υπάρχει πρόβλεψη για απώλειες εισοδήματος λόγω βλάβης μηχανών, καθυστέρησης υλικών και άλλων περιπτώσεων για τις οποίες δεν ευθύνεται ο εργαζόμενος. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ο κίνδυνος υποβάθμισης της ποιότητας και οι διακυμάνσεις στο ρυθμό παραγωγής της επιχείρησης. Γενικά θεωρείται ως μάλλον παρωχημένη μέθοδος και οι αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής (ταινίες παραγωγής, αυτοματισμός) τείνουν να την εκτοπίσουν.

Αύξηση με βάση την απόδοση. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή στο τέλος κάθε χρόνου αποφασίζετε η παροχή αύξησης στην αμοιβή του

υπαλλήλου, ανάλογα με την ικανότητα που έχει επιδείξει αυτός, καθώς και με το βαθμό στον οποίο κάλυψε τους στόχους που είχαν τεθεί. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε συνδυασμό με ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης και προϋποθέτει ότι τόσο τα πρότυπα απόδοσης όσο και τα προσδοκώμενα οφέλη για τον υπάλληλο είναι γνωστά και συμφωνημένα εκ των προτέρων. έχει το πλεονέκτημα ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε έναν ευρύ χρονικό ορίζοντα και σε προσεκτική εκτίμηση της πραγματικής απόδοσης και των δυνατοτήτων του υπαλλήλου. Μπορεί όμως να οδηγήσει σε διόγκωση του κόστους εργασίας, για αυτό συνήθως τίθενται διάφοροι περιορισμοί όπως είναι οι ποσοτώσεις στον αριθμό των δικαιούχων.

Μπόνους.

Το μπόνους, ή πριμ παραγωγικότητας, είναι ένα εφάπαξ ποσό που δίνεται σε περιπτώσεις που ο υπάλληλος κρίνεται ότι έχει επιτύχει υψηλά επίπεδα απόδοσης. Μπορεί οι όροι της παροχής του (μέγεθος ποσού, αναγκαία απόδοση) να είναι γνωστοί εκ των προτέρων, οπότε αποτελεί κίνητρο. Κατά κανόνα, όμως είναι στην ευχέρεια της διοίκησης να αποφασίσει αν η απόδοση ήταν υψηλή και πως θα πρέπει να αμειφθεί – οπότε το μπόνους έχει την έννοια της ανταμοιβής. χρησιμοποιείται κυρίως για στελέχη των υψηλών βαθμίδων, από τα οποία κρίνεται η επιτυχία ολόκληρης της οργάνωσης.

Προμήθεια.

Χρησιμοποιείται ως ο συνηθέστερος τρόπος αμοιβής στον τομέα

των πωλήσεων, σε συνδυασμό ή όχι με κάποιο βασικό μισθό. Το ύψος του βασικού μισθού εξαρτάται κυρίως από δύο παράγοντες: α) το βαθμό στον οποίο η πραγματοποίηση πώλησης είναι αποτέλεσμα κυρίως της ικανότητας του πωλητή και β) τα άλλα καθήκοντα που ενδεχομένως έχει ο πωλητής στην επιχείρηση – συμπεριλαμβανόμενης και της εξυπηρέτησης των πελατών μετά την πώληση, στην οποία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση κατά τα τελευταία χρόνια.

Ομαδικές αμοιβές

Εκτός από τις αμοιβές που βασίζονται στην ατομική απόδοση των υπαλλήλων, υπάρχουν και συστήματα που συνδέουν τις αποδοχές με την απόδοση των υπαλλήλων, υπάρχουν και συστήματα που συνδέουν τις αποδοχές με την απόδοση μιας ομάδας. Συνηθέστερα παραδείγματα είναι η ομάδα εργασίας, το τμήμα, αλλά και η επιχείρηση ως σύνολο. Η ομαδική αμοιβή ενδείκνυται συνήθως σε περιπτώσεις στις οποίες η απόδοση ενός υπαλλήλου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτή των άλλων υπαλλήλων της ομάδας – αντίστοιχα η μέτρηση ή εκτίμηση των αποτελεσμάτων μπορεί να γίνει μόνο σε ομαδική βάση και όχι για τον κάθε υπάλληλο χωριστά. Υπάρχουν, όμως, και οργανώσεις που επιλέγουν την ομαδική αμοιβή όχι μόνο για τους πρακτικούς λόγους που προαναφέραμε, αλλά και γιατί επιθυμούν να ενισχύσουν το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας στην επιχείρηση.

Συμμετοχή στα κέρδη – απόκτηση μετοχών

Ειδική περίπτωση ομαδικής αμοιβής με βάση την απόδοση της επιχείρησης ως σύνολο είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Συνήθως ακολουθείται κάποιο προσυμφωνημένο σχέδιο που προβλέπει: κάποιο ελάχιστο επίπεδο κέρδους, μετά το οποίο θα ενεργοποιηθεί το σύστημα της διανομής το ποσοστό των κερδών που θα διανεμηθεί ποιοι υπάλληλοι θα συμμετάσχουν στο σύστημα πώς θα γίνει ο υπολογισμός της αμοιβής για κάθε υπάλληλο (συνήθως με κάποιο μαθηματικό τύπο

που συνδέει το βασικό μισθό με την έκτακτη αμοιβή).

Η συμμετοχή στα κέρδη ενισχύει την ταύτιση των υπαλλήλων με την επιχείρηση και, για το λόγο αυτό, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης.

Παρόμοιο χαρακτήρα έχει και η δυνατότητα απόκτησης μετοχών υπό ευνοϊκούς όρους που παρέχουν ορισμένες επιχειρήσεις στους υπαλλήλους τους.

2.7 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

Είναι σχεδόν κανόνας στις επιχειρήσεις να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους κάποιες παροχές επιπλέον της χρηματικής αμοιβής. Οι παροχές αυτές δίνονται με κύριο στόχο να ενισχύσουν την αφοσίωση των υπαλλήλων. Υπάρχουν πολλά είδη πρόσθετων παροχών , με συνηθέστερα τα εξής:

Οικονομικές εξυπηρετήσεις , δηλαδή δάνεια με χαμηλό επιτόκιο (ιδίως για την αγορά κατοικίας, ηλεκτρονικού υπολογιστή κ.λ.π.).

Έκπτωση στα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση .

Προγράμματα συνταξιοδότησης, ασφάλειας ζωής και ιατρικής περίθαλψης(επιπλέον αυτών που παρέχονται από τους κρατικούς ασφαλιστικούς οργανισμούς).

Έξοδα κίνησης και παράστασης (παροχή αυτοκινήτου, κάλυψη του κόστους καυσίμων, επαγγελματικά γεύματα).

Επιστημονικές- εκπαιδευτικές παροχές (εκπαιδευτική άδεια, κάλυψη του κόστους έξω-υπηρεσιακής εκπαίδευσης που δεν συνδέεται άμεσα με τα καθήκοντα του υπαλλήλου, πληρωμή της συνδρομής του υπαλλήλου σε επιστημονικούς συλλόγους και περιοδικά κ. α.).

Οικογενειακές εξυπηρετήσεις(παιδικός σταθμός, παιδικές γιορτές κ.α.)._

Κοινωνικές εκδηλώσεις (εκδρομές, χοροί κ.λ.π.).

Ψυχαγωγία- αθλητισμός (προσφορά εισιτηρίων θεάτρου, σύσταση και χρηματοδότηση χορωδίας ή αθλητικής ομάδας κ.α.)

Γεύματα με μειωμένη τιμή σε εστιατόριο που βρίσκεται στο χώρο εργασίας.

Πριν επιλέξει το είδος των εξυπηρετήσεων που θα προσφέρει, η επιχείρηση θα πρέπει να ερευνήσει ποιες από αυτές είναι όντως επιθυμητές και θεωρούνται ουσιαστικές και χρήσιμες από τους υπαλλήλους. Ακόμη, οι υπάλληλοι θα πρέπει να ενημερώνονται για το κόστος αυτών των παροχών και κατά προτίμηση να συνεισφέρουν για την κάλυψή του.

3.1 ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ

Αντικατοπτρίζουν το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δέχονται αντικειμενική και τακτική ανατροφοδότηση και επιβραβεύονται ανάλογα.

Αν και τα μόνους και η επίσημη αναγνώριση είναι σημαντικά, το σπουδαιότερο είναι η ανατροφοδότηση η οποία είναι άμεση, συγκεκριμένη, και συνδεδεμένη με την απόδοση.

3.2 ΠΑΡΑΠΟΝΑ

Η δημιουργία παραπόνων είναι αναπόφευκτη στον εργασιακό χώρο, όπου οι απόψεις οι επιθυμίες και τα συμφέροντα κάθε εργαζομένου έρχονται συχνά σε σύγκρουση με εκείνα των συναδέλφων του ή της διοίκησης. Η όξυνση τους, όμως, μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα για την επιχείρηση, γιατί μπορεί να επηρεάσει το ηθικό των υπαλλήλων και το εργασιακό κλίμα. Για το λόγο αυτό, τα παράπονα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με σοβαρότητα και με βάση κάποιες εκ των προτέρων διατυπωμένες αρχές και διαδικασίες.

Η δυσαρέσκεια μπορεί να οφείλεται σε κάποιο συγκεκριμένο περιστατικό ή να πηγάζει από κάποια γενική αίσθηση που έχει ο εργαζόμενος ότι τα πράγματα δεν είναι όπως θα έπρεπε. Ακόμη, μπορεί να είναι συνειδητή και να εκφράζεται ανοιχτά π.χ. με διαμαρτυρίες προς τον προϊστάμενο, μειωμένη προσπάθεια ή να είναι υποσυνείδητη και να

διαφαίνεται από το χαμηλό ενδιαφέρον που δείχνει ο εργαζόμενος για τη δουλειά του- και το οποίο οδηγεί συνήθως σε αργοπορίες, απουσίες κλπ. Ο άμεσος προϊστάμενος, στον οποίο πέφτει το μεγαλύτερο βάρος για το χειρισμό και την εξάλειψη των παραπόνων, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος για την ποικιλία συμπτωμάτων που μπορεί να συναντήσει, αλλά και οπλισμένος με διορατικότητα και υπομονή, ώστε να μπορεί να ανιχνεύσει τα αίτια της δυσαρέσκειας και να συμβάλει στην άρση τους. Ο λόγος για τον οποίο το έργο αυτό ανατίθεται, σε πρώτο βαθμό, στον άμεσο προϊστάμενο είναι ότι αυτός γνωρίζει καλύτερα ποια είναι η πραγματική συμπεριφορά του υπαλλήλου, ποιες προσδοκίες έχει αυτός από την εργασία του και ακόμη, ποιες είναι οι απαιτήσεις της θέσης.

Ως βασικές αρχές για την αντιμετώπιση των παραπόνων, έτσι όπως αυτές θα μπορούσαν να διατυπωθούν σε μια δήλωση πολιτικής για το θέμα αυτό, θεωρούνται:

Κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να θέσει υπόψη του προϊσταμένου του τα παράπονα που ενδεχομένως έχει.

Κάθε παράπονο εξετάζεται με κατανόηση και μέσα στο πλαίσιο της αναγνώρισης της αξίας που έχει για την επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό της.

Σε περίπτωση που δε μείνει ικανοποιημένος ο εργαζόμενος μπορεί να προσφύγει σε προϊστάμενο υψηλότερου ιεραρχικού επιπέδου.

Κατά τη διαδικασία της υποβολής και εξέτασης παραπόνων ο εργαζόμενος μπορεί να συνοδεύεται από συνάδελφό του ή από εκπρόσωπο της συνδικαλιστικής οργάνωσης στην οποία ανήκει.

3.3 ΠΕΙΘΑΡΧΕΙΑ

Η συμμόρφωση των υπαλλήλων προς τους κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς της επιχείρησης θα πρέπει, στην ιδανική περίπτωση, εκούσια. Με άλλα λόγια, το ιδανικό είναι οι υπάλληλοι να αυτοπειθαρχούν, είτε γιατί είναι πεπεισμένοι για την ορθότητα των κανόνων, είτε γιατί αναγνωρίζουν ότι, στο πλαίσιο της συλλογικής δράσης, η έκφραση διαφωνιών και η επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος θα πρέπει να υποτάσσονται στην ανάγκη της επίτευξης του κοινοού σκοπού. Η ανάπτυξη της αυτοπειθαρχίας είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, με σημαντικότερους το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση, τη συμπεριφορά του άμεσου προϊσταμένου και την προσωπική ευθύνη και προδιάθεση του υπαλλήλου. Επειδή, όμως, όση προσοχή κι αν έχει δοθεί, θα υπάρξουν περιπτώσεις παράβασης των κανόνων, θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα αντιμετώπισής τους. Το σύστημα αυτό είναι ταυτόχρονα προληπτικό και κατασταλτικό, δηλαδή έχει σκοπό αφενός να αποτρέψει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά και αφετέρου, μέσω της επιβολής ποινών, να τη διορθώσει. Στοιχεία ενός συστήματος πειθαρχίας είναι οι αρχές του, η διαδικασία που ακολουθείται τα είδη συμπεριφοράς που χαρακτηρίζονται ως παραπτώματα και οι ποινές που επιβάλλονται.

Οι αρχές ενός συστήματος πειθαρχίας θα μπορούσαν να είναι:

Η συμπεριφορά που αναμένεται από τον υπάλληλο, είτε σε θέματα εργασιακής απόδοσης, είτε σε θέματα γενικότερης διαγωγής, είναι γνωστή εκ των προτέρων. Με άλλα λόγια, τόσο τα πρότυπα απόδοσης, όσο και η προσδοκώμενη διαγωγή πρέπει να είναι σαφή και κατανοητά από όλους.

Για να κινηθεί η πειθαρχική διαδικασία θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις. Το βάρος της απόδειξης το έχει η επιχείρηση,

δηλαδή αυτός που διατυπώνει την κατηγορία.

Οι υπάλληλοι θα πρέπει να προειδοποιούνται εγκαίρως, όταν η συμπεριφορά τους αποκλίνει από τα επιθυμητά πρότυπα, ώστε να έχουν την ευκαιρία να διορθωθούν.

Η αντιμετώπιση των παραπτωμάτων θα πρέπει να γίνεται με συνέπεια και ομοιομορφία.

Κάθε περίπτωση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή και με καλή πίστη. Σε κάθε υπάλληλο θα πρέπει να αναγνωρίζεται το δικαίωμα να απολογηθεί και να εξηγήσει τα γεγονότα από τη δική του σκοπιά. Οι ιδιαιτερότητες κάθε περίπτωσης θα πρέπει να συνεκτιμώνται και τα ελαφρυντικά που ενδεχομένως υπάρχουν να αναγνωρίζονται.

Θα πρέπει να ισχύει η αρχή της αναλογικότητας μεταξύ παραπτώματος και ποινής.

Θα πρέπει να επιτρέπεται στον υπάλληλο που κατηγορείται να συνοδεύεται από κάποιον συνάδελφο ή εκπρόσωπο του σωματείου του.

Θα πρέπει να παρέχεται το δικαίωμα της έφεσης, δηλαδή το δικαίωμα να απευθυνθεί ο υπάλληλος σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο, αν κρίνει ότι αδίκως κατηγορήθηκε ή ότι η ποινή που του επιβλήθηκε ήταν υπερβολική.

Η πειθαρχική διαδικασία προβλέπει συνήθως τέσσερα στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο γίνεται από τον προϊστάμενο προφορική, ανεπίσημη προειδοποίηση. Αν το παράπτωμα επαναληφθεί, ακολουθεί γραπτή προειδοποίηση, η οποία συνήθως θέτει ένα χρονικό όριο για τη βελτίωση της συμπεριφοράς. Η προειδοποίηση αυτή μπαίνει στο φάκελο του υπαλλήλου. Αν ο υπάλληλος συμμορφωθεί, το έγγραφο καταστρέφεται μετά από δώδεκα ή εικοσιτέσσερις μήνες. Αν, όμως, και αυτή η προσπάθεια αποτύχει, αρχίζει το τρίτο στάδιο, αυτό της πειθαρχικής δράσης, το παράπτωμα τεκμηριώνεται, ο υπάλληλος καλείται σε απολογία και, μετά την αναγνώριση των πραγματικών περιστατικών και

των ελαφρυντικών, επιβάλλεται η ανάλογη ποινή. Η επιβολή ποινής γίνεται με τη σύμφωνη γνώμη του τμήματος προσωπικού. Στο τέταρτο στάδιο εξετάζεται ενδεχόμενη έφεση του υπαλλήλου. Η ποινή τίθεται σε ισχύ μόνο όταν έχει ολοκληρωθεί και η εξέταση της έφεσης. Σε περίπτωση εξαιρετικά σοβαρού παραπτώματος, είναι δυνατό να επιβληθεί ακόμη και η ποινή της απόλυσης χωρίς προειδοποίηση.

3.4 ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΑ-ΠΟΙΝΕΣ

Η έλλειψη σεβασμού απέναντι στην εργασία καθαυτή, όπως και στα πρόσωπα με τα οποία συνεργάζεται και συνυπάρχει κανείς στο χώρο της εργασίας, μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους. Έτσι, είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς όλα τα είδη παραπτωμάτων που μπορούν να παρατηρηθούν. Μπορούμε, όμως, να αναφερθούμε στα παραπτώματα που απαντώνται συνήθως :

- Ø Η μη τήρηση του ωραρίου εργασίας
- Ø Η αδικαιολόγητη απουσία και η εγκατάλειψη του χώρου εργασίας
- Ø Η «κάλυψη» υπαλλήλου που απουσιάζει ή καθυστερεί αδικαιολόγητα
- Ø Η μη τήρηση των κανόνων ασφαλείας
- Ø Η χρήση απαγορευμένων ουσιών
- Ø Η ανάρμοστη συμπεριφορά
- Ø Ο απρόσεκτος χειρισμός εξοπλισμού
- Ø Η προσπάθεια αποφυγής της εργασίας
- Ø Η πολύ χαμηλή απόδοση

Όπως προαναφέρθηκε, έχει ιδιαίτερη σημασία να είναι γνωστό εκ των προτέρων ποια παραπτώματα θεωρεί η επιχείρηση ως τόσο σοβαρά

που μπορούν να επισύρουν ακόμη και την ποινή της απόλυσης. Τέτοια παραπτώματα είναι, για παράδειγμα, η κλοπή, ο βανδαλισμός η ανυπακοή, η παραποίηση εγγράφων, η χρήση βίας κατά συναδέλφου, η σεξουαλική παρενόχληση κ.α.

Οι ποινές που επιβάλλονται συνήθως είναι η γραπτή επίπληξη, η οποία καταχωρείται στο φάκελο του υπαλλήλου και η οποία λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση του, η θέση σε διαθεσιμότητα και η απόλυση.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να υπάρχει θεσμοθετημένη αντιστοιχία μεταξύ παραπτωμάτων και ποινών, έτσι ώστε αφενός να υπάρχει ομοιομορφία στο χειρισμό των πειθαρχικών υποθέσεων και αφετέρου οι αποφάσεις να μην αμφισβητούνται. Ακόμη, υποστηρίζεται ότι μια τέτοια αντιστοιχία κάνει πιο ορατές τις συνέπειες της παράβασης και λειτουργεί αποτρεπτικά. Το αντεπιχείρημα είναι ότι κάθε παράπτωμα μπορεί να συντελεστεί σε διάφορους βαθμούς σοβαρότητας και να έχει ποικίλη βαρύτητα (π.χ. η καθυστερημένη προσέλευση στην εργασία μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο συχνή, ή μπορεί να έχει διαφορετικές συνέπειες ανάλογα με το κατά πόσο ο υπάλληλος κατά τη διάρκεια της ημέρας αναπληρώνει το χαμένο χρόνο χάρη στο ρυθμό της εργασίας του.) για το λόγο αυτό, είναι σκόπιμο να υπάρχει ευελιξία στην επιβολή ποινών, ώστε αυτές να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες συνθήκες της περίπτωσης.

3.5 ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Ως μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού εννοούνται οι μετακινήσεις των υπαλλήλων προς διαφορετικές θέσεις εργασίας, του ιδίου ή άλλου ιεραρχικού επιπέδου, καθώς και η

απομάκρυνση από την επιχείρηση.

Προαγωγές

Η προαγωγή είναι η μετακίνηση ενός υπαλλήλου προς μια θέση ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, η οποία συνεπάγεται μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Κατά κανόνα η προαγωγή φέρνει τον υπάλληλο σε μία θέση από την οποία ασκεί καθήκοντα προϊσταμένου, ενώ για τον ίδιο σημαίνει ότι η εποπτεία στην οποία υπόκειται γίνεται λιγότερο άμεση και στενή.

Ο στόχος των προαγωγών είναι διπλός: αφενός να οδηγήσουν στην κάλυψη των κενών θέσεων της οργάνωσης και αφετέρου να προσφέρουν στους υπαλλήλους την αναγνώριση των ικανοτήτων και της προσφοράς τους, καθώς και την ευκαιρία της επαγγελματικής εξέλιξης.

Η ανάγκη να καλυφθεί μια κενή θέση δημιουργεί το δίλημμα της λεγόμενης εσωτερικής αγοράς εργασίας, δηλαδή αν η θέση θα πρέπει να καλυφθεί μέσα από την οργάνωση, με προαγωγή, ή από την εξωτερική αγορά εργασίας, με την επιλογή κάποιου κατάλληλου υποψηφίου. Η προαγωγή έχει το πλεονέκτημα ότι οι υποψήφιοι είναι ήδη γνωστοί, ενώ η εξωτερική αγορά προσφέρει ευρύτερες δυνατότητες επιλογής. Συνήθως οι επιχειρήσεις επιλύουν αυτό το δίλημμα ορίζοντας ότι η κάλυψη των κενών θέσεων θα γίνεται, κατά προτεραιότητα, με προαγωγή, αλλά διατηρώντας το δικαίωμα να απευθυνθούν στην εξωτερική αγορά αν στην επιχείρηση δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι υποψήφιοι.

Εκτός από το ζήτημα της προσέλευσης των υποψηφίων, η πολιτική προαγωγών μιας οργάνωσης θα πρέπει επίσης να καθορίζει τα εξής:

Ποιοι είναι οι δρόμοι εξέλιξης μέσα στην οργάνωση, δηλαδή ποιες προοπτικές ανόδου προσφέρει η κάθε θέση και ποιες οδούς μπορεί να ακολουθήσει κανείς για να καταλάβει μια συγκεκριμένη υψηλόβαθμη θέση.

Ποια θα είναι τα κριτήρια επιλογής μεταξύ υποψηφίων(π.χ. τυπικά

προσόντα, απόδοση κ.α.)

Τι ρόλο θα παίζει η αρχαιότητα στις προαγωγές. Ως σημαντικότερο πλεονέκτημα της προαγωγής κατά αρχαιότητα θεωρείται η αμεροληψία, η οποία προφυλάσσει την οργάνωση από διαμάχες και δυσαρέσκειες. Η αρχαιότητα όμως δεν συμβαδίζει πάντα με την ικανότητα και έτσι μπορεί να στερεί από την επιχείρηση τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τα πιο άξια στελέχη της στις θέσεις ευθύνης. Για το λόγο αυτό, η λύση που επιλέγεται συνήθως είναι να παίζει ρόλο η αρχαιότητα μόνο μεταξύ υποψηφίων που κατά τα άλλα, δηλαδή ως προς τις γνώσεις και ικανότητες, κρίνονται ίσοι.

Αν θα υπάρχουν ειδικές ρυθμίσεις στο πλαίσιο της παροχής ίσων ευκαιριών προαγωγής σε άτομα διαφορετικού φύλου, φυλής κλπ.

Αν η προαγωγή θα συνοδεύεται από αύξηση των αποδοχών.

Ταυτόχρονα με την πολιτική προαγωγών καθορίζεται και η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείται. Αυτό προβλέπει συνήθως:

Γνωστοποίηση της κενής θέσης στη μονάδα προσωπικού

Προκήρυξη της θέσης, συνοδευόμενη από περιγραφή των καθηκόντων της και των απαιτήσεων της σε γνώσεις, εκπαίδευση κλπ. Η προκήρυξη γίνεται αρχικά μέσα στην επιχείρηση και στη συνέχεια, αν δεν βρεθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι, στην εξωτερική αγορά.

Επεξεργασία των αιτήσεων από τη μονάδα προσωπικού και εντοπισμός των υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις τελική επιλογή, με βάση την πολιτική της επιχείρησης και με τη συμμετοχή του προϊσταμένου στον οποίο θα αναφέρεται ο κάτοχος της θέσης.

Η διαχείριση της όλης διαδικασίας γίνεται από τη μονάδα προσωπικού αλλά τον τελικό λόγο θα πρέπει να έχει ο προϊστάμενος της θέσης.

Ένα ζήτημα στο οποίο θα πρέπει τώρα να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι ο αποκλεισμός που παρατηρείται, μερικές φορές, κάποιων

υποψηφίων για προαγωγή, για το λόγο ότι είναι εξαιρετικά καλοί στη θέση στην οποία βρίσκονται.

Η αντιμετώπιση αυτή είναι εσφαλμένη: είναι από πολλές απόψεις απώλεια για μία επιχείρηση η καθήλωση ενός υπαλλήλου σε μια θέση με το αιτιολογικό ότι είναι αναντικατάστατος.

Μια τελική παρατήρηση σε σχέση με τις προαγωγές είναι ότι κάθε υπάλληλος που προάγεται, όσο ικανός και καλός γνώστης του αντικειμένου και αν θεωρείται, είναι απροετοίμαστος για τα καθήκοντα τα οποία αναλαμβάνει. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την άμεση εκπαίδευση του.

Υποβιβασμοί

Ο υποβιβασμός, δηλαδή η μετακίνηση υπαλλήλου προς θέση χαμηλότερης ιεραρχικής κλίμακας, γίνεται για ένα από τους παρακάτω λόγους:

Όταν μειώνεται ο συνολικός αριθμός των θέσεων της επιχείρησης, λόγω περιορισμού των δραστηριοτήτων της, και κατά συνέπεια μειώνονται οι θέσεις σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας.

Όταν μειώνεται ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων στη δομή της επιχείρησης, δηλαδή όταν γίνεται μετάβαση προς πυραμίδα με πιο πεπλατυσμένο σχήμα.

Όταν ο υπάλληλος έχει αποδειχθεί ανεπαρκής για τη θέση που καταλαμβάνει.

Η τελευταία περίπτωση έχει πολύ δυσάρεστες επιπτώσεις στο ηθικό του υπαλλήλου και γι αυτό είναι μια πρακτική που σπανίως ακολουθείται. Αυτό που προτιμάται αντί του τυπικού υποβιβασμού είναι η αφαίρεση ορισμένων κρίσιμων αρμοδιοτήτων. Ο υποβιβασμός δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως πειθαρχική ποινή για αντιδεοντολογική συμπεριφορά διότι με κανένα τρόπο αλλαγής της.

Μεταθέσεις

Ως μετάθεση εννοείται η μετακίνηση ενός υπαλλήλου σε άλλη θέση η οποία ανήκει σε διαφορετική οργανική μονάδα αλλά βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο ευθύνης. Η μετάθεση είναι μια οριζόντια μετακίνηση, που συχνά συνεπάγεται αλλαγή του τόπου εργασίας-και διαμονής-του υπαλλήλου.

Η μετάθεση μπορεί να πραγματοποιείται μετά από αίτηση του υπαλλήλου (π.χ. για λόγους οικογενειακούς), ή με πρωτοβουλία της οργάνωσης. Στη δεύτερη περίπτωση οι λόγοι της μετάθεσης συνδέονται συνήθως με την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας σε άλλο χώρο, ή γενικότερα, με την ύπαρξη συγκεκριμένων αναγκών σε κάποιο τομέα της επιχείρησης. Δεν αποκλείεται όμως η μετάθεση να είναι η επιλογή που προσφέρεται αντί της απόλυσης, όταν η οικονομική κατάσταση της οργάνωσης επιβάλλει μείωση του αριθμού των εργαζομένων. Επίσης μια μετάθεση μπορεί να αποφασιστεί με σκοπό να τοποθετηθεί ένας υπάλληλος σε θέση που ταιριάζει καλύτερα με το προφίλ του.

Η προοπτική της μετάθεσης –όταν αυτή είναι ακούσια- γεννά φόβους για τις νέες συνθήκες και απαιτήσεις που θα έχει να αντιμετωπίσει ο εργαζόμενος, για την απώλεια ευκαιριών και πλεονεκτημάτων που συνδέονται με την παλιά θέση εργασίας, αλλά και για την ίδια την αλλαγή ακόμη συχνά προσκρούει σε εξωεργασιακές υποχρεώσεις και δεσμεύσεις του υπαλλήλου. Για το λόγο αυτό η ανακοίνωση της μετάθεσης θα πρέπει να συνοδεύεται από επαρκή εξήγηση των λόγων για τους οποίους πραγματοποιείται αυτή των συνθηκών που θα επικρατούν στη νέα θέση και, ακόμη της βοήθειας που μπορεί να περιμένει ο υπάλληλος.

Αν οι μεταθέσεις αποτελούν συχνή ανάγκη και συνήθη πρακτική της επιχείρησης, είναι σκόπιμο να διαμορφωθεί μια πολιτική μεταθέσεων, η οποία θα καθορίζει τη στάση της επιχείρησης σε ζητήματα όπως:

Σε ποιες περιπτώσεις μια κενή θέση καλύπτεται με μετάθεση.

Ποια κριτήρια θα ισχύουν για την τελική επιλογή μεταξύ των προσώπων που θεωρούνται, με βάση την περιγραφή της θέσης, ως κατάλληλα να μετατεθούν (π.χ. ηλικία οικογενειακή κατάσταση).

Πως θα διευκολύνεται η μετάθεση (π.χ. με την προσφορά επιμόρφωσης).

Πως θα αντιμετωπίζονται τα αιτήματα των υπαλλήλων για μετάθεση.

Πως θα αμείβεται ο μετατιθέμενος, δηλαδή αν θα συνεχίσει να λαμβάνει την αμοιβή της παλιάς του θέσης ή αν θα λάβει την αμοιβή της νέας θέσης. Για το ζήτημα αυτό ακολουθείται ως πιο δίκαιη η παρακάτω πρακτική: αν η μετάθεση γίνεται με πρωτοβουλία της επιχείρησης και για λόγους που συνδέονται με την ανάπτυξή της, δίνεται στον μετατιθέμενο η υψηλότερη από τις δύο αμοιβές. Αν όμως η μετάθεση γίνεται για να αποφευχθεί η απόλυσή, ή γίνεται μετά από πρωτοβουλία του ίδιου του εργαζομένου, αυτός λαμβάνει την αμοιβή της νέας του θέσης.

Απολύσεις

Η απόλυση ενός υπαλλήλου γίνεται κυρίως για λόγους οικονομικούς, δηλαδή όταν το επιβάλλει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, ή ως το έσχατο μέτρο της πειθαρχικής διαδικασίας. Ανεξάρτητα από τους λόγους που οδηγούν στην απόλυση, είναι μια ενέργεια που έχει εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες και αποτελεί αναμφίβολα την πιο δυσάρεστη λειτουργία στο πλαίσιο της διοίκησης προσωπικού. Εκτός από δυσάρεστη, είναι και μια λειτουργία απαιτητική, κατά την οποία η μονάδα προσωπικού πρέπει να επιδεικνύει ιδιαίτερη υπευθυνότητα, εφευρετικότητα και ευαισθησία, ώστε να τηρούνται τα ηθικά και επαγγελματικά πρότυπα που, αφενός θα περιορίσουν τον αριθμό των απολύσεων και αφετέρου θα μειώσουν στο ελάχιστο δυνατό τις δυσμενείς επιπτώσεις μιας απόλυσης.

A. Πλεονάζον προσωπικό

Οι συνθήκες της οικονομίας, και ειδικότερα οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης, υποχρέωναν πάντα τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν ανάλογα τη δραστηριότητα τους και να προβαίνουν σε περιορισμό του αριθμού των υπαλλήλων τους όταν ο κύκλος εργασιών το επέβαλε. Σήμερα, η διαρκής ανάγκη των επιχειρήσεων να είναι ανταγωνιστικές, ενόψει ιδίως της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, τις ωθεί σε μια συνεχή προσπάθεια για τη μείωση των δαπανών και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Στο πλαίσιο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη μείωση του κόστους της εργασίας, που κατά κανόνα αποτελεί μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους. Έτσι, η εγκατάλειψη των μη αποδοτικών δραστηριοτήτων, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, η απλούστευση των διαδικασιών, η μείωση των επιπέδων ιεραρχίας και ο ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας έγιναν πρακτικές που χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία αυτού που ονομάζεται <<πλεονάζον προσωπικό>> και, κατά κανόνα, απομακρύνεται από την επιχείρηση.

Οι απολύσεις λόγω της δημιουργίας πλεονάζοντος προσωπικού μπορούν να αποφευχθούν με διάφορους τρόπους

Με τον κατάλληλο προγραμματισμό, ώστε, με την αναστολή των προσλήψεων, η μείωση του προσωπικού να επέλθει από τις αναμενόμενες αποχωρήσεις(συνταξιοδοτήσεις).

Με τη διακοπή των εξωτερικών συνεργασιών και υπεργολαβιών, ώστε τα καθήκοντά τους να αναθέτουν στο πλεονάζον προσωπικό.

Με τη διακοπή των υπερωριών.

Με τη θέσπιση ευέλικτων μορφών απασχόλησης, όπως είναι η από κοινού κατοχή μιας θέσης εργασίας από δυο άτομα.

Με την παροχή κινήτρων για εθελοντική αποχώρηση και πρόωρη συνταξιοδότηση.(θα πρέπει να αποφευχθεί η απομάκρυνση των υπαλλήλων που η επιχείρηση θεωρεί πολύτιμους και δε θέλει να χάσει.)

Στην εξεύρεση λύσεων όπως είναι αυτές που προαναφέρθηκαν, ο ρόλος της μονάδας προσωπικού είναι καίριος. Επίσης σημαντικός είναι ο ρόλος της στη διαμόρφωση και στην τήρηση μιας διαδικασίας που θα πρέπει να ακολουθείται ώστε οι αδικίες και οι διαμαρτυρίες να περιορίζονται στο ελάχιστο δυνατό. Μια τέτοια διαδικασία θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

Έγκαιρη γνωστοποίηση της πρόθεσης της διοίκησης να προβεί σε απολύσεις και των λόγων που την οδήγησαν στην απόφαση αυτή.

Ανακοίνωση των μέτρων που θα ληφθούν ώστε οι απολύσεις να περιοριστούν στο ελάχιστο δυνατό.

Διαβουλεύσεις με τους εργαζομένους και τους εκπροσώπους τους, ώστε να επιτευχθεί εάν είναι δυνατόν, συμφωνία για τον αριθμό των απολύσεων που πρέπει να γίνουν και των κτιρίων που θα πρέπει να ισχύουν για την επιλογή των υπαλλήλων που θα απολυθούν.

Καθορισμό των παραπάνω κριτηρίων

Καθορισμό των αποζημιώσεων που θα δοθούν, αν αυτές είναι μεγαλύτερες από τις προβλεπόμενες από τη νομοθεσία, καθώς και της βοήθειας που προτίθεται να προσφέρει η επιχείρηση στους απολυμένους για να βρουν την άλλη δουλειά.

Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας, ιδίως στο στάδιο της επιλογής των υπαλλήλων που θα απολυθούν, θα πρέπει να υπάρχει διαρκής έλεγχος ώστε να διασφαλίζεται η δίκαιη και σύμφωνη με τα προβλεπόμενα στην εργατική νομοθεσία μεταχείριση των υπαλλήλων. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται κατά την κατ' ιδίαν ανακοίνωση της απόφασης στους ενδιαφερόμενους. Η ανακοίνωση αυτή είναι προτιμότερο να γίνεται από τον προϊστάμενο του υπαλλήλου, ενδεχομένως με την παρουσία ενός μέλους της μονάδας προσωπικού. Ο προϊστάμενος θα έχει προηγουμένως ενημερωθεί σχετικά με τους λόγους της απόλυσης, καθώς και τις τυχόν ιδιαίτερες συνθήκες που αφορούν τον

συγκεκριμένο υπάλληλο ακόμη, θα του έχουν δοθεί κατευθύνσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να χειριστεί το θέμα. Κατά συζήτηση που ακολουθεί την ανακοίνωση, ο προϊστάμενος θα πρέπει να προσπαθήσει να εξηγήσει στον υπάλληλο πως και γιατί ελήφθη η απόφαση και, κυρίως, πως αυτός μπορεί να επωφεληθεί από το πρόγραμμα βοήθειας της επιχείρησης.

B. Η έσχατη πειθαρχική ποινή

Μια επιχείρηση μπορεί να επιβάλει την ποινή της απόλυσης όταν έχει διαπραχθεί κάποιο σοβαρό παράπτωμα όταν η απόδοση είναι अपαράδεκτα χαμηλή ή όταν έχει παραβιαστεί κάποιος κρίσιμος όρος της σύμβασης εργασίας. Για να είναι κρίσιμη και δίκαιη η απόλυση θα πρέπει να έχει τηρηθεί σωστά η πειθαρχική διαδικασία. Η απόφαση για την απόλυση θα πρέπει να λαμβάνεται από ανώτερο ιεραρχικό όργανο, δηλαδή όχι απλώς από τον προϊστάμενο του εργαζομένου.

Η απόλυση για λόγους ανεπάρκειας είναι μια υπόθεση πολύ λεπτή, που απαιτεί προσεκτικό χειρισμό. Τα στοιχεία που τεκμηριώνουν την ανεπάρκεια θα πρέπει να είναι ακριβώς αποδεκτά. Συχνά είναι δύσκολο η απόδοση να μετρηθεί με βάση προκαθορισμένα πρότυπα. Ακόμη, είναι πολλές φορές δύσκολο να διακριθεί το μέρος της ευθύνης του υπαλλήλου, ιδίως αν υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας ή εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες. Γι' αυτό, το συμπέρασμα για την ανεπάρκεια ενός εργαζομένου θα πρέπει να βγαίνει μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα και αφού του έχει δοθεί η ευκαιρία να βελτιωθεί- μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης και καθοδήγησης. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να τονίζεται στον εργαζόμενο ότι η ανεπάρκεια αφορά μόνο στη συγκεκριμένη θέση και ότι ίσως η λύση να βρίσκεται στην αλλαγή προσανατολισμού στην επαγγελματική του σταδιοδρομία.

Ακόμη πιο δύσκολος είναι ο χειρισμός των περιπτώσεων στις οποίες

το πρόβλημα ξεκινά από την προσωπικότητα του εργαζομένου και εκδηλώνεται με συμπεριφορά που δημιουργεί αμηχανία και αναστάτωση στο χώρο εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές είναι δύσκολο να τεκμηριωθεί η ευθύνη του υπαλλήλου και να πεισθεί αυτός ότι δεν είναι συνεργάσιμος. Γι' αυτό θα πρέπει τέτοιες περιπτώσεις να επισημαίνονται από νωρίς και να υποδεικνύεται στους υπαλλήλους κάθε φορά ποιο ήταν το σφάλμα στη συμπεριφορά τους και πως αυτή επηρέασε αρνητικά άλλους υπαλλήλους και γενικά το κλίμα στο χώρο εργασίας.

Αποχωρήσεις

Η εκούσια αποχώρηση (παραίτηση) ενός υπαλλήλου από την επιχείρηση μπορεί να οφείλεται σε δυσαρέσκεια ή στην προσπάθεια αναζήτησης καλύτερης θέσης εργασίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί το ρυθμό των αποχωρήσεων και να επεξεργάζεται τα σχετικά στατιστικά στοιχεία, ώστε να διαπιστώνει αν υπάρχουν ανησυχητικές τάσεις. Οι αποχωρήσεις μπορεί να είναι οικονομικά επιζήμιες ή επωφελείς. Επιζήμιες είναι αν υπάρχει ανάγκη αντικατάστασης, οπότε υπάρχει υψηλό κόστος που προκύπτει από τις δαπανηρές διαδικασίες της επιλογής και της εκπαίδευσης. Αντίθετα, αν δεν υπάρχει ανάγκη αντικατάστασης των εργαζομένων που παραιτούνται, οι αποχωρήσεις είναι ένας φθηνός τρόπος για τη μείωση του προσωπικού της επιχείρησης. Πάντα όμως το κριτήριο για το αν μία αποχώρηση είναι επιθυμητή ή όχι είναι ο βαθμός στον οποίο ο υπάλληλος που αποχωρεί θεωρείται πολύτιμος για την οργάνωση.

Τα αίτια της αποχώρησης θα πρέπει να διερευνώνται, ώστε αφενός να βελτιώνονται τυχόν αδυναμίες της επιχείρησης και αφετέρου να γίνεται προσπάθεια για την παραμονή του υπαλλήλου – όταν κάτι τέτοιο είναι επιθυμητό και δυνατό. Η συνήθης μέθοδος για τη διερεύνηση των αιτιών της αποχώρησης είναι η συνέντευξη με τον εργαζόμενο που εκδήλωσε την επιθυμία να αποχωρήσει. Η συνέντευξη αυτή θα πρέπει να

γίνεται από κάποιο μέλος της μονάδας προσωπικού, δεδομένου ότι ο άμεσος προϊστάμενος μπορεί να είναι μεταξύ των αιτιών της αποχώρησης. Οι πληροφορίες που παρέχονται θα πρέπει να ελέγχονται ως προς την ακρίβειά τους, διότι σε τέτοιες περιπτώσεις οι υπάλληλοι τείνουν να αποποιούνται κάθε δική τους ευθύνη. Αν ο υπάλληλος θέσει ως προϋπόθεση για την παραμονή του την αλλαγή κάποιων δεδομένων της εργασίας του, αυτή θα πρέπει να συζητηθεί με τον προϊστάμενο του. Ειδικά αν το αίτημα είναι η αύξηση της αμοιβής, η αποδοχή του πρέπει να γίνεται μόνο σε εξαιρετικές συνθήκες και μόνο με την συμφωνία της μονάδας προσωπικού, διότι διαφορετικά η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης θα ανατραπεί υπό το κράτος των επαπειλούμενων αποχωρήσεων.

4.1 ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Έχει διαπιστωθεί ότι πολλοί εργαζόμενοι στον δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα δεν γνωρίζουν τα εργασιακά τους δικαιώματα και για το λόγο αυτό αναδημοσιεύουμε χρήσιμες πληροφορίες από τις ιστοσελίδες της ΓΣΕΕ. Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά τα βασικά σημεία που πρέπει να γνωρίζουμε όλοι ως εργαζόμενα άτομα :

- Ø ΜΙΣΘΟΙ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΑ
- Ø ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ – ΝΥΚΤΕΡΙΝΑ
- Ø ΑΔΕΙΕΣ
- Ø ΔΩΡΑ ΕΟΡΤΩΝ
- Ø ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- Ø ΥΓΙΕΙΝΗ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- Ø ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.2 ΜΙΣΘΟΙ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΑ

Ο καθορισμός του μισθού

Ο μισθός που καθορίζεται με βάση τη σύμβαση εργασίας καλείται συμβατικός μισθός. Εκείνος που προσδιορίζεται από κανονιστικές διατάξεις που ορίζουν τα κατώτατα όρια μισθών και ημερομισθίων για την εξασφάλιση των μισθωτών απέναντι στους εργοδότες ονομάζεται νόμιμος και τέλος υπάρχει και ο συνήθης μισθός ο οποίος καταβάλλεται σε άλλους μισθωτούς του ίδιου φύλου και ηλικίας, που παρέχουν το ίδιο

είδος εργασίας στον ίδιο τόπο και με τις ίδιες συνθήκες,(αυτό συμβαίνει όταν δεν υπάρχει συλλογική σύμβαση εργασίας ώστε να καταβληθεί ο νόμιμος μισθός

4.3 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΠΟΔΟΧΩΝ

Μισθός είναι η παροχή που καταβάλλει ο εργοδότης στον εργαζόμενο, σαν αντάλλαγμα της εργασίας του στα πλαίσια της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας.

4.3.1 ΠΩΣ ΚΑΘΟΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΥΨΟΣ ΤΟΥ ΜΙΣΘΟΥ

Το ύψος του μισθού εξαρτάται από το είδος της εργασίας και την ειδικότητα με την οποία πράγματι απασχολείται ο εργαζόμενος. Υπολογίζεται είτε με το χρόνο ή κατά μονάδα εργασίας ή με ποσοστά στα κέρδη ή με μορφή προμήθειας, φιλοδωρημάτων ή κατά αποκοπή όταν δηλαδή υπολογίζεται με βάση το αποτέλεσμα της εργασίας.

4.3.2 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΚΑΤΩΤΑΤΑ ΟΡΙΑ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

Τα γενικά κατώτατα όρια μισθών και ημερομισθίων καθορίζονται με τις Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας , "που ισχύουν για τους μισθωτούς όλης της χώρας ανεξάρτητα από ειδικότητα". Το ύψος του μισθού δεν μπορεί να είναι κατώτερο από αυτό προβλέπει η συλλογική σύμβαση εργασίας, για την αντίστοιχη κατηγορία των εργαζομένων ή τα κατώτατα όρια μισθών και ημερομισθίων, όπως καθορίζονται με υπουργική απόφαση

4.3.3 ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΕΥΝΟΪΚΟΤΕΡΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

Για τους κλάδους και κατηγορίες εργαζομένων ή και για τους εργαζομένους ορισμένων επιχειρήσεων, είναι δυνατόν να συναφθούν μεταξύ των αντίστοιχων οργανώσεων εργοδοτών και εργαζομένων κλαδικές, επιχειρησιακές κλπ συμβάσεις εργασίας ή να υπάρξουν διαιτητικές αποφάσεις.

"Οι μισθοί και τα ημερομίσθια που καθορίζονται με τις συμβάσεις αυτές μπορεί να είναι ευνοϊκότεροι, αλλά ποτέ κατώτεροι από αυτούς της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης"

Επίσης ευνοϊκότερες ρυθμίσεις μπορεί να καθοριστούν με ατομική συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου.

Οι μισθολογικές ρυθμίσεις και στην περίπτωση αυτή, δεν μπορεί να είναι κατώτερες τόσο απ' αυτές της Εθνικής Συλλογικής Σύμβασης, όσο και από τις ειδικές συμβάσεις που αφορούν την κατηγορία του εργαζόμενου, κλαδικές, επιχειρήσεις κλπ.

4.3.4 ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Όταν λέμε τακτικές αποδοχές εννοούμε το βασικό μισθό ή ημερομίσθιο, όλα τα επιδόματα, καθώς και κάθε άλλη χρηματική παροχή ή παροχή σε είδος που δίνει ο εργοδότης σε σταθερή και μόνιμη βάση, ως αντιπαροχή για την εργασία που παρέχει ο μισθωτός. ο βασικός μισθός είναι καθοριστικός για τον προσδιορισμό των διαφόρων επιδομάτων τα οποία υπολογίζονται ως ποσοστά του βασικού μισθού.

Στις τακτικές αποδοχές περιλαμβάνονται:

Τα επιδόματα αδείας, τα δώρα εορτών (Πάσχα και Χριστουγέννων*), ο χρόνος απασχόλησης (προϋπηρεσία και αρχαιότητα), προσωπικής κατάστασης, ανθυγιεινής εργασίας, επικίνδυνης, επιστημονικό, διαχειριστικών λαθών, παραγωγής.

Κυριακής και νυκτερινής εργασίας, νόμιμης τακτικής υπερωριακής απασχόλησης, τροφής, κατοικίας, κάθε άλλη παροχή, εφ' όσον καταβάλλεται τακτικά και νόμιμα.

Οι μισθωτοί που αμείβονται με μηνιαίο μισθό δικαιούνται για επίδομα Πάσχα (1/2)του μηνιαίου μισθού και για επίδομα δώρων Χριστουγέννων ένα μηνιαίο μισθό. Αντίστοιχα 15 και 25 ημερομίσθια όσοι αμείβονται με ημερομίσθιο.

4.4 ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ – ΝΥΚΤΕΡΙΝΑ :

4.4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες προσδιορισμού της σχέσεως εργασίας εκτός του ύψος του μισθού είναι ο χρόνος εργασίας.

Ως χρόνος εργασίας θεωρείται ο αριθμός των ωρών που επιτρέπεται να προσφέρει ο εργαζόμενος τις υπηρεσίες του σε ημερήσια και εβδομαδιαία βάση. Νόμιμο ωράριο είναι εκείνο που καθορίζεται με διάταξη νόμου ή κατόπιν εξουσιοδοτήσεως νόμου. Οι διατάξεις αυτές ορίζουν το ανώτατο όριο νόμιμης απασχόλησης των μισθωτών και είναι υποχρεωτικές. Έτσι, μόνο μικρότερα ωράρια είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν.

4.4.2 ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΑΝΩΤΑΤΟ ΝΟΜΙΜΟ ΩΡΑΡΙΟ;

Μετά την καθιέρωση από 1/1/1984 της εβδομαδιαίας εργασίας των 40 ωρών, (ΕΓΣΕΕ της ΓΣΕΕ) για τους εργαζομένους που απασχολούνται σε οποιαδήποτε εργοδότη με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου σ' ολόκληρη τη χώρα, η σημασία των διατάξεων για το ανώτατο νόμιμο ωράριο έχει πρακτική συνέπεια τον τρόπο πρόσθετης αμοιβής.

Το ανώτατο όριο νόμιμης απασχόλησης των εργαζομένων

είναι 8 ώρες την ημέρα, και 48 ώρες την εβδομάδα. Ειδικά για τους υπαλλήλους Ανωνύμων Εταιρειών και Τραπεζών τα παραπάνω είναι αντίστοιχα 7 και 42 ώρες.

Όταν ισχύει το σύστημα πενθήμερης εβδομάδας εργασίας, είναι δυνατή η υπέρβαση του συμβατικού ωραρίου κατά 1 ώρα την ημέρα - ώστε αυτό να φτάσει τις 9 ώρες. Συμβατικό ωράριο εργασίας είναι αυτό που καθορίζεται είτε με ΣΣΕ, είτε με κανονισμό εργασίας που έχει συμβατικό χαρακτήρα. Το συμβατικό ωράριο μπορεί να είναι μικρότερο, αλλά ποτέ μεγαλύτερο από το νόμιμο.

"Το ωράριο που εφαρμόζεται με ατομική σύμβαση εργασίας δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερο εκείνου που προβλέπεται στην αντίστοιχη συλλογική σύμβαση εργασίας ή τον Κανονισμό της επιχείρησης"

4.5 ΑΔΕΙΕΣ - ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.5.1 ΕΤΗΣΙΑ ΑΔΕΙΑ

Οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από την ιδιότητά τους (υπάλληλοι, εργάτες κ.λ.π.) ή την ιδιότητα του εργοδότη (Επιχείρηση, οργανισμός, δημόσιο κ.λ.π) δικαιούνται κάθε χρόνο άδεια ανάπαυσης με πλήρεις αποδοχές και επίδομα αδείας.

4.5.2 ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΗΣΙΑ ΑΔΕΙΑ

Η άδεια είναι δικαίωμα όλων των εργαζομένων, αρκεί να έχουν συμπληρώσει δεκάμηνη συνεχή υπηρεσία στον ίδιο εργοδότη. Μετά τη συμπλήρωση του βασικού χρόνου ο εργαζόμενος δικαιούται να παίρνει την άδειά του οποτεδήποτε στη διάρκεια του κάθε επόμενου ημερολογιακού έτους. Ο εργοδότης υποχρεούται να χορηγήσει την άδεια

αναψυχής στον μισθωτό ανεξάρτητα από το αν τη ζητήσει. Αν δεν το κάνει αντιμετωπίζει ποινικές και αστικές κυρώσεις.

4.5.3 ΠΟΤΕ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΟΡΗΓΕΙΤΑΙ Η ΑΔΕΙΑ

Ο εργοδότης υποχρεούται να χορηγεί σ' όλο το προσωπικό του άδεια μέχρι τη λήξη του ημερολογιακού έτους. Οι μισές άδειες πρέπει να δίνονται στο διάστημα 1 Μαΐου - 30 Σεπτεμβρίου.

4.5.4 ΕΠΙΤΡΕΠΕΤΑΙ ΝΑ ΔΟΘΕΙ ΤΜΗΜΑΤΙΚΑ ΑΔΕΙΑ

Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις επιτρέπεται να δοθεί τμηματικά η άδεια σε δύο περιόδους. Αυτό μπορεί να γίνει είτε λόγω σοβαρής ή επείγουσας ανάγκης της επιχείρησης ή με αίτηση του εργαζομένου.

4.5.5 ΜΕ ΠΟΙΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να εγκριθεί η τμηματική χορήγηση από την αρμόδια Επιθεώρηση Εργασίας. Πάντως το πρώτο τμήμα της άδειας πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον έξι (6) εργάσιμες ημέρες ή δώδεκα (12) εργάσιμες ημέρες, αν πρόκειται για ανήλικο.

Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου για τη διάρκεια της άδειας και το χρόνο χορήγησης της, αποφασίζει τριμελής Επιτροπή της αρμόδιας Επιθεώρησης Εργασίας, ύστερα από αίτηση των ενδιαφερομένων.

4.5.6 ΠΟΣΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΗΜΕΡΕΣ ΑΔΕΙΑΣ

Η άδεια χορηγείται κάθε ημερολογιακό έτος. Για τους 10 μήνες απασχόλησης στον ίδιο εργοδότη ο εργαζόμενος δικαιούται 24 εργάσιμες ημέρες. Στις ημέρες αυτές υπολογίζονται και τα Σάββατα.

Συνεπώς εάν, η επιχείρηση λειτουργεί με πενθήμερο, η πρώτη άδεια είναι 20 εργάσιμες ημέρες.

Τον δεύτερο χρόνο 25 εργάσιμες ημέρες σε εξαήμερη απασχόληση και 21 εργάσιμες ημέρες σε πενθήμερη απασχόληση.

Τον τρίτο χρόνο μέχρι και δέκα χρόνια υπηρεσίας 26 εργάσιμες ημέρες σε επιχειρήσεις με εξαήμερη απασχόληση και 22 εργάσιμες ημέρες σε επιχειρήσεις με πενθήμερη απασχόληση.

Από 1-1-2000 εργαζόμενοι που έχουν συμπληρώσει υπηρεσία 10 ετών στον ίδιο εργοδότη ή προϋπηρεσία 12 ετών σε οποιοδήποτε εργοδότη και με οποιαδήποτε σχέση εργασίας δικαιούνται άδεια 30 εργασίμων ημερών αν ο εργαζόμενος εργάζεται εξαήμερο ή 25 εργασίμων ημερών αν ο εργαζόμενος εργάζεται πενθήμερο.

4.5.7 ΔΩΡΑ ΕΟΡΤΩΝ

Όλοι οι μισθωτοί που αμείβονται με μισθό ή με ημερομίσθιο, δικαιούνται από τους εργοδότες τους:

Επίδομα εορτών Χριστουγέννων ίσο με ένα μηνιαίο μισθό για τους αμειβόμενους με μισθό και με 25 ημερομίσθια για τους αμειβόμενους με ημερομίσθιο.

Επίδομα εορτών Πάσχα ίσο με μισό μηνιαίο μισθό για τους αμειβόμενους με μισθό και με 15 ημερομίσθια για τους αμειβόμενους με ημερομίσθιο.

Τα παραπάνω επιδόματα καταβάλλονται στο ακέραιο εφ' όσον η σχέση εργασίας των μισθωτών με τον εργοδότη είχε διάρκεια ολόκληρη τη χρονική περίοδο, στην μεν περίπτωση του επιδόματος εορτών Πάσχα από 1ης Ιανουαρίου μέχρι 30ης Απριλίου, στη δε περίπτωση του επιδόματος εορτών Χριστουγέννων από 1ης Μαΐου μέχρι 31ης Δεκεμβρίου κάθε χρόνου.

Όσοι από τους παραπάνω μισθωτούς τους δεν έχουν συμπληρώσει το παραπάνω χρονικό διάστημα, δικαιούνται:

α) Σαν επίδομα εορτών Χριστουγέννων, ποσό ίσο με 2/25 του

μηνιαίου μισθού ή (2) ημερομίσθια, ανάλογα με το συμφωνημένο τρόπο αμοιβής, για κάθε δεκαεννιά μέρες (19) χρονικό διάστημα διάρκειας της εργασιακής σχέσης και

β) Σαν επίδομα εορτών Πάσχα ποσό ίσο με 1/15 του μισού μηνιαίου μισθού ή ένα ημερομίσθιο, ανάλογα με τον συμφωνημένο τρόπο αμοιβής, για κάθε 8 ημέρες χρονικό διάστημα διάρκειας της εργασιακής σχέσης.

γ) Για χρονικό διάστημα μικρότερο του 19ημέρου ή του 8ημέρου, αντίστοιχα καταβάλλεται ανάλογο κλάσμα.

Δώρο εορτών Χριστουγέννων και Πάσχα ανάλογο με το χρόνο που διάρκεσε η εργασιακή σχέση , δικαιούνται και οι μισθωτοί που έχουν αποχωρήσει από την εργασία τους , πριν από τις παραπάνω γιορτές είτε γιατί απολύθηκαν από τον εργοδότη τους , είτε γιατί αποχώρησαν οικειοθελώς.

4.5.8 ΤΙ ΣΥΝΥΠΟΛΟΓΙΖΕΤΑΙ ΣΤΑ ΔΩΡΑ ΠΑΣΧΑ - ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΩΝ

1.Συνυπολογίζεται ο χρόνος της υποχρεωτικής αποχής από την εργασία των γυναικών πριν και μετά τον τοκετό.

2. Οι άδειες των σπουδαστών για συμμετοχή τους στις εξετάσεις.

3. Οι μισθωτοί που απουσίασαν λόγω ασθένειας δικαιούνται να υπολογίσουν ολόκληρο το χρόνο ασθένειάς τους αφαιρώντας μόνο τις ημέρες για τις οποίες έλαβαν επίδομα ασθένειας από το Ασφαλιστικό τους Ταμείο.

Παράδειγμα: Αν ένας μισθωτός απουσίασε από την εργασία του λόγω ασθένειας 50 μέρες και πήρε επίδομα ασθένειας από το Ασφαλιστικό του Ταμείο μόνο για 30 ημέρες, θα αφαιρεθούν από το Ασφαλιστικό του Ταμείο μόνο οι 30 ημέρες για τις οποίες επιδοτήθηκε και όχι οι 50.

4.6 ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

5.6.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;

Η σχέση εργασίας περιλαμβάνει το σύνολο των προϋποθέσεων με τις οποίες αναλαμβάνει ο εργαζόμενος να εκτελεί την εργασία. Δημιουργείται από την πραγματική απασχόληση του μισθωτού, ανεξάρτητα δηλαδή από το κύρος της σύμβασης. Συνεπώς εφαρμόζεται σε κάθε περίπτωση η προστατευτική για τον εργαζόμενο νομοθεσία. Ακόμη και στις περιπτώσεις που η σύμβαση εργασίας είναι για οποιοδήποτε λόγο άκυρη.

4.6.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;

Σύμβαση εξαρτημένης εργασίας είναι η συμφωνία με την οποία ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την υποχρέωση να προσφέρει τις υπηρεσίες του για ορισμένο ή αόριστο χρονικό διάστημα στον εργοδότη, κάτω από τις οδηγίες και τον έλεγχο του οποίου εργάζεται έναντι παροχής μισθού. Η σύμβαση εξαρτημένης εργασίας διαχωρίζεται από την παροχή εργασίας με σύμβαση έργου και σύμβαση παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών.

4.6.3 ΑΝΑΓΓΕΛΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Αναγγελία πρόσληψης: Ο εργοδότης υποχρεούται να αναγγείλει την πρόσληψη στον ΟΑΕΔ μέσα σε 8 ημέρες ή σε 30 ημέρες αν πρόκειται για νέο ιδρυμένη επιχείρηση.

Γνωστοποίηση των όρων της σύμβασης στον εργαζόμενο: Κατά την πρόσληψη, ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να δώσει στον εργαζόμενο έγγραφο που περιγράφει τη μορφή της εργασιακής σχέσης και τους όρους της, όπως προβλέπει το Π.Δ. 156/1994

4.7 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.7.1 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κάθε επιχείρηση που ιδρύεται και απασχολεί πάνω από 70 άτομα οφείλει εντός τριών (3) μηνών από τη λειτουργία της να υποβάλει για κύρωση στα αρμόδια όργανα κανονισμό εργασίας, που σύμφωνα με το ν. 1 767/1988, η κατάρτισή του γίνεται από τον εργοδότη και το συμβούλιο εργαζομένων, εφ' όσον υπάρχει. Εσωτερικός κανονισμός ρυθμίζει τις σχέσεις εργασίας, ανάμεσα στους εργαζομένους στις επιχειρήσεις αυτές και στους εργοδότες.

4.7.2 ΑΡΜΟΔΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Αρμόδια υπηρεσία για την κύρωση του κανονισμού εργασίας είναι:

Οι επιθεωρήσεις εργασίας νομαρχιακού επιπέδου για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Η Διεύθυνση Όρων Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας - Τμήμα ατομικής σύμβασης, για τις ασκούμενες το δημόσιο ή για λογαριασμό αυτού.

Επιχειρήσεις δήμων και κοινοτήτων των Ν.Π.Δ.Δ. εν γένει, των τραπεζών, των δημοσίων επιχειρήσεων, κλινικών κλπ.

4.8 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο εργοδότης έχει την ευθύνη για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων στην επιχείρηση του βάση του νόμου:(Ν. 1568/85, οδηγία

89/391/ΕΟΚ).

ΓΕΝΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

Σε όλες τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα ανεξάρτητα του κλάδου οικονομικής δραστηριότητας ο εργοδότης έχει υποχρέωση:

Να λαμβάνει κάθε μέτρο που απαιτείται ώστε να εξασφαλίζονται οι εργαζόμενοι και οι τρίτοι που παρευρίσκονται στους τόπους εργασίας, από κάθε κίνδυνο που μπορεί να απειλήσει την υγεία ή τη σωματική τους ακεραιότητα. Να εφαρμόζει κάθε υπόδειξη των τεχνικών και υγειονομικών επιθεωρητών εργασίας και γενικά να διευκολύνει το έργο τους μέσα στην επιχείρηση.

Να επιβλέπει την ορθή εφαρμογή των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

Να διασφαλίζει την προληπτική και περιοδική επίβλεψη της υγείας των εργαζομένων εξειδικευμένα, με βάση τους κάθε φορά επαγγελματικούς κινδύνους στους οποίους εκτίθενται.

Να παίρνει συλλογικά μέτρα προστασίας των εργαζομένων για την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων.

Να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους επαγγελματικούς κινδύνους από την εργασία τους και για τη νομοθεσία που ισχύει σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας και για τον τρόπο εφαρμογής της στην επιχείρηση.

Να καταρτίζει πρόγραμμα προληπτικής δράσης και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση.

Να παρέχει τα αναγκαία μέσα για την εφαρμογή των παραπάνω σκοπών.

Να τηρεί ειδικό βιβλίο ατυχημάτων στο οποίο να καταχωρούνται τα αίτια και η περιγραφή του ατυχήματος.

ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΙΔΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΤΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αριθμού εργαζομένων ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας.

Στις επιχειρήσεις που απασχολούν 50 και πάνω εργαζόμενους ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες γιατρού εργασίας.

Επιπλέον, στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μόλυβδο - αμιάντο - καρκινογόνες ουσίες - βιολογικούς παράγοντες και από την εκτίμηση των κινδύνων καταδεικνύεται κίνδυνος για την υγεία ή την ασφάλεια των εργαζομένων, ανεξάρτητα από τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρηση, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του γιατρού εργασίας.

Ο εργοδότης προκειμένου να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του για παροχή Υπηρεσιών προστασίας και πρόληψης, δύναται να επιλέξει μεταξύ των περιπτώσεων ανάθεσης των καθηκόντων τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας:

- Ø σε εργαζόμενους στην επιχείρηση
- Ø σε άτομα εκτός της επιχείρησης
- Ø σε Εξωτερικές Υπηρεσίες Προστασίας και Πρόληψης (ΕΞΥΠΠ) ή συνδυασμό μεταξύ αυτών των δυνατοτήτων.

Στις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και εφ' όσον υπάγονται στην κατηγορία επικινδυνότητας Γ όπως αυτή ορίζεται στο άρθρο 2 του Π.Δ.294/88, ο εργοδότης μπορεί να αναλάβει ο ίδιος τις υποχρεώσεις του τεχνικού ασφαλείας, εφόσον επιμορφωθεί κατάλληλα.

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΑΤΥΧΗΜΑΤΟΣ

Ως εργατικό ατύχημα εννοούμε το ατύχημα που συμβαίνει από βίαιο συμβάν σε εργάτη ή υπάλληλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του εάν από αυτό προκληθεί στο μισθωτό ανικανότητα για εργασία περισσότερο από τέσσερις μήνες.

Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος να το αναγγείλει μέσα σε 24 ώρες (για ατυχήματα στις οικοδομές και τεχνικά έργα) ή 48 ώρες για τα υπόλοιπα, στις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας (Τοπική Επιθεώρηση Εργασίας), στο Ι.Κ.Α. και στο Αστυνομικό Τμήμα της περιοχής.

Να τηρεί ειδικό βιβλίο ατυχημάτων στο οποίο να αναγράφονται η περιγραφή και τα αίτια του ατυχήματος.

Να τηρεί κατάλογο των εργατικών ατυχημάτων που είχαν ως συνέπεια για τον εργαζόμενο ανικανότητα εργασίας μεγαλύτερη των τριών εργάσιμων ημερών.

Να τηρεί ειδικό βιβλίο καταχώρησης των μετρήσεων και των αποτελεσμάτων ελέγχου του εργασιακού περιβάλλοντος και ιατρικών εξετάσεων.

Να εφαρμόζει τις υποδείξεις των τεχνικών και υγειονομικών επιθεωρητών εργασίας και γενικά να διευκολύνει το έργο τους, μέσα στην επιχείρηση κατά τους ελέγχους

ΙΣΗ ΑΜΟΙΒΗ ΑΝΔΡΩΝ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πρωτοβουλία του Υπουργείου Εργασίας για την εφαρμογή των προνοιών περί Ίσης Αμοιβής.

Τον Ιούνιο του 2005, το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων κοινοποίησε προς τους κοινωνικούς εταίρους εγκύκλιο

αναφορικά με την προώθηση και άμεση εφαρμογή των προνοιών περί Ίσης αμοιβής μεταξύ ανδρών και γυναικών για την ίδια εργασία ή για εργασία ίσης αξίας.

Στις 13 Ιουνίου 2005, το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, τμήμα Εργασιακών Σχέσεων, κοινοποίησε προς τους κοινωνικούς εταίρους εγκύκλιο αναφορικά με την προώθηση και άμεση εφαρμογή των προνοιών περί Ίσης αμοιβής μεταξύ ανδρών και γυναικών για την ίδια εργασία ή για εργασία ίσης αξίας.

Σύμφωνα με την εν λόγω εγκύκλιο, βάσει του άρθρου 81του Νόμου περί «Ίσης Αμοιβής μεταξύ Ανδρών και Γυναικών για την Ίδια Εργασία ή για Εργασία Ίσης Αξίας», Ν. 177(Ι)/2002, η αρμόδια αρχή όπως ορίζεται από τη σχετική νομοθεσία, δηλαδή, ο Υπουργός Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, υποχρεούται να καλέσει τις εργοδοτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις να εξετάσουν το περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων εργασίας προκειμένου να εντοπίσουν τυχόν διατάξεις που είναι αντίθετες με τη νομοθεσία και να προχωρήσουν στην άμεση τροποποίηση τους. Στο πλαίσιο της προαναφερόμενης νομικής υποχρέωσης, οι εργοδοτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις καλούνται όπως εξετάσουν μέχρι τις 31 Οκτωβρίου 2005 τις υφιστάμενες διατάξεις των μεταξύ τους συλλογικών συμβάσεων και τις τροποποιήσουν κατά τρόπο ώστε να εξαλειφθούν οποιεσδήποτε πρόνοιες που περιέχουν άμεση ή έμμεση διάκριση σε βάρος του ενός φύλου. Μετά το πέρας της προκαθορισμένης ημερομηνίας, οι κοινωνικοί εταίροι υποχρεούνται όπως ενημερώσουν άμεσα το Υπουργείο Εργασίας σχετικά με τις ενέργειες στις οποίες θα προβούν, σε συμμόρφωση προς τα προβλεπόμενα από την υφιστάμενη νομοθεσία.

Η Εργατική Ομοσπονδία εκφράζει την ικανοποίηση της αναφορικά με την πρωτοβουλία του Υπουργείου, η οποία όπως επισημαίνεται, ανταποκρίνεται πλήρως στο σχετικό αίτημα που διατύπωσε εγγράφως

προς τον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων το Κεντρικό Γραφείο Γυναικών της ΠΕΟ στις 7 Ιουνίου 2005. Σύμφωνα με την γνώμη του Κεντρικού Γραφείου Γυναικών της ΠΕΟ, στο πλαίσιο της παρέλευσης δύο και πλέον ετών από την έναρξη ισχύος της νέας νομοθεσίας, χωρίς την άρση των αναγκαίων μέτρων εκ μέρους των εμπλεκόμενων μερών, συντεχνιών και εργοδοτικών οργανώσεων, η παρέμβαση του Υπουργείου ήταν επιβεβλημένη. Στο πλαίσιο αυτό, η Γραμματέας του Κεντρικού Γραφείου Γυναικών της ΠΕΟ, εισηγείται μεταξύ άλλων, όπως τα αρμόδια Τμήματα του Υπουργείου προβούν και τα ίδια στις αναγκαίες επιθεωρήσεις με στόχο να ελέγξουν σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η νομοθεσία.

ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΑΠΟΛΥΟΝΤΑΙ ΠΩΣ ΥΠΟΛΟΓΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ

Οδηγός για τις απολύσεις και τις αποζημιώσεις

Η μεγάλη ανεργία έχει προκαλέσει στην αγορά εργασίας έναν φαύλο κύκλο με κύριο χαρακτηριστικό τις παραβιάσεις της εργατικής νομοθεσίας

Εργαζόμενοι εργάζονται υπερωριακά και δεν πληρώνονται, χιλιάδες είναι αυτοί που δέχονται να μην ασφαλιστούν με αντάλλαγμα την εργασία, ενώ πρόσφατα διαπιστώθηκε και το φαινόμενο εργαζόμενοι να αποδέχονται εγγράφως ακόμη και τη μη καταβολή αποζημίωσης σε περίπτωση απόλυσης.

Τρόποι λύσης της Σύμβασης Εργασίας. Η σύμβαση εργασίας, ανάλογα με το είδος της, λύνεται:

- Με καταγγελία από τον εργοδότη ή τον εργαζόμενο, στην αορίστου χρόνου σύμβαση.
- Με λήξη του συμφωνημένου χρόνου ή καταγγελία για

σπουδαίο λόγο, στη σύμβαση ορισμένου χρόνου.

- Με αμοιβαία συναίνεση εργοδότη και εργαζομένου (κυρίως στην περίπτωση της 15ετίας).
- Με τον θάνατο του εργαζομένου. Κατ' εξαίρεση, ο θάνατος του εργοδότη μπορεί να επιφέρει λύση σύμβασης, εφόσον τα μέρη απέβλεπαν, κατά τη σύναψη της σύμβασης, στο προσωπικό του τελευταίου (π.χ. στην ατομική επιχείρηση).

Πώς λήγει η σύμβαση ορισμένου χρόνου; Η σύμβαση ορισμένου χρόνου λήγει αυτόματα με τη λήξη του συμφωνημένου χρόνου και δεν απαιτείται έγγραφη αναγγελία και καταβολή αποζημίωσης.

Εάν όμως μετά τη λήξη της ο εργαζόμενος συνεχίσει να παρέχει τις υπηρεσίες του, η σύμβαση θεωρείται ότι ανανεώθηκε για αόριστο χρόνο, οπότε σε περίπτωση απόλυσης πρέπει να τηρηθούν οι νόμιμες προϋποθέσεις (έγγραφο, αποζημίωση).

Το ίδιο συμβαίνει και στις διαδοχικές συμβάσεις ορισμένου χρόνου και εφόσον αυτές κριθεί ότι έγιναν σκόπιμα, για καταστρατήγηση της νομοθεσίας.

Μπορεί να καταγγελθεί πριν από τη λήξη της η Σύμβαση Εργασίας; Η σύμβαση ορισμένου χρόνου μπορεί να καταγγελθεί πριν από τη λήξη της για σπουδαίο λόγο είτε από τον εργοδότη είτε από τον εργαζόμενο.

«Σπουδαίος λόγος» είναι η ύπαρξη γεγονότων στη διάρκεια της σύμβασης, εξαιτίας των οποίων είναι αδύνατη η εξακολούθησή της σύμφωνα με την καλή πίστη (π.χ. παράβαση των συμβατικών υποχρεώσεων και προξενήσει βλάβης από τον μισθωτό, με αθέτηση ουσιωδών όρων της σύμβασης και μείωση του εργαζομένου από τον εργοδότη κ.λπ.). Εάν υπάρχει σπουδαίος λόγος δεν υποχρεούται ο εργοδότης σε αποζημίωση.

Εάν δεν υπάρχει σπουδαίος λόγος και καταγγελθεί η σύμβαση, ο εργαζόμενος μπορεί να διεκδικήσει δικαστικά τους μισθούς που θα

έπαιρνε μέχρι τη λήξη της.

Καταγγελία Σύμβασης Εργασίας Αορίστου Χρόνου. Η καταγγελία της σύμβασης μπορεί να γίνει μονομερώς, είτε από τον εργοδότη, οπότε ονομάζεται και απόλυση, είτε από τον εργαζόμενο, οπότε μιλάμε για παραίτηση ή οικειοθελή αποχώρηση.

«Με απόλυση ισοδυναμούν και περιπτώσεις κακής μεταχείρισης του εργαζομένου, που προσβάλλουν βάνανυσα την τιμή, την υπόληψη και γενικά την προσωπικότητά του».

Οικειοθελής αποχώρηση εργαζομένου (παραίτηση). Η οικειοθελής αποχώρηση μπορεί να γίνει είτε ρητά (γραπτά ή προφορικά) είτε σιωπηρά. Σε κάθε περίπτωση, ο εργαζόμενος κατά την αποχώρησή του δικαιούται, εφόσον δεν έχει λάβει την ετήσια άδειά του, αποζημίωση για τις αποδοχές μη ληφθείσας άδειας και επιδόματος αδείας.

Υπολογισμός αποζημίωσης απόλυσης

Πώς υπολογίζεται η αποζημίωση απόλυσης; Ο υπολογισμός της αποζημίωσης γίνεται με βάση τις τακτικές αποδοχές του τελευταίου μήνα με καθεστώς πλήρους απασχόλησης.

Τακτικές αποδοχές θεωρούνται ο μισθός, καθώς και κάθε άλλη παροχή σε είδος και σε χρήμα, που δίνεται τακτικά. Ειδικά για την αποζημίωση απόλυσης συνυπολογίζονται τα δώρα εορτών και το επίδομα αδείας, προσθέτοντας το 1/6 στο συνολικό ύψος της αποζημίωσης.

Χρόνος και τρόπος καταβολής της αποζημίωσης. Η αποζημίωση πρέπει να καταβληθεί κατά τη στιγμή της κοινοποίησης της απόλυσης. Εάν η αποζημίωση υπερβαίνει τις αποδοχές έξι μηνών, ο εργοδότης δικαιούται να καταβάλει αμέσως το τμήμα της αποζημίωσης μέχρι 6 μηνιαίους μισθούς και το υπόλοιπο σε τριμηνιαίες δόσεις καθεμία από τις οποίες δεν μπορεί να είναι κατώτερη από τις αποδοχές τριών μηνών.

Πότε παραγράφεται η αγωγή αποζημίωσης; Κάθε αγωγή του

εργαζομένου για καταβολή ή συμπλήρωση της αποζημίωσης, πρέπει να ασκηθεί μέσα σε διάστημα έξι μηνών από τότε που έγινε απαιτητή.

Πότε δεν οφείλεται αποζημίωση; Αποζημίωση δεν οφείλεται:

- i. Πριν από τη συμπλήρωση διμήνου.
- ii. Αν παραιτηθεί ο εργαζόμενος.
- iii. Στη σύμβαση ορισμένου χρόνου, εκτός αν καταγγελθεί πριν από τη λήξη της από τον εργοδότη, οπότε οφείλονται όλοι οι μισθοί του υπόλοιπου χρόνου.
- iv. Στη σύμβαση ορισμένου έργου.
- v. Στις περιπτώσεις διαδοχικών συμβάσεων ορισμένου έργου ή έργου χωρίς να δικαιολογείται από τη φύση των εργασιών ο καθορισμός ορισμένης διάρκειας θεωρείται ότι υπάρχει ενιαία σύμβαση εργασίας και οφείλεται αποζημίωση.
- vi. Σε περίπτωση μήνυσης εις βάρος του εργαζομένου για αδίκημα που διαπράχθηκε κατά την εκτέλεση της εργασίας του ή του απαγγέλθηκε κατηγορία για αδίκημα τουλάχιστον σε βαθμό πλημμελήματος. Εάν απαλλαγεί ο μισθωτός δικαιούται να ζητήσει την αποζημίωσή του.

5.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός για να επιβιώσει και να εξελιχθεί πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών και στις διάφορες αλλαγές, οικονομικές, τεχνολογικές κλπ., που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον. Για να γίνει όμως αυτό, η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της νέες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες, ώστε αυτοί να ανταποκριθούν στις αλλαγές που διαμορφώνονται. Αποτελεί το όχημα για την υλοποίηση των οργανωτικών αλλαγών μέσα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς οι οποίες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε γίνονται αναγκαίες μια και ζούμε σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που οι αλλαγές και κυρίως οι τεχνολογικές διαδέχονται η μία την άλλη με γρήγορους ρυθμούς. Η εκπαίδευση, λοιπόν, των ατόμων που αποτελούν το εργατικό δυναμικό μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό έχει ως στόχο να βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Αποβλέπει στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων δυνατοτήτων που θα βοηθήσουν τον οργανισμό και τα άτομα να εκπληρώσουν τους προβλεπόμενους στόχους.

Η εκπαίδευση είναι μια συνεχής διαδικασία που πραγματοποιείται και ολοκληρώνεται σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός ατόμου. Η αναγκαιότητα της προέρχεται από το γεγονός ότι αφενός μεν έχει θετική επίδραση πάνω στην παραγωγικότητα της επιχείρησης και το ηθικό των υπαλλήλων, αφετέρου δε μπορεί να συμβάλει στους στόχους της επιχείρησης που αποβλέπουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, στη μείωση του κόστους των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς επίσης και στη βελτίωση

της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων και στην ανάπτυξη της κοινωνικής συναίνεσης.

Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση είναι ένας βασικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση.

Επομένως, γίνεται αντιληπτό πόσο σπουδαία λειτουργία μέσα στην επιχείρηση είναι η εκπαίδευση, η οποία λειτουργία για να αποδώσει πρέπει να προγραμματιστεί, να οργανωθεί, να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί σωστά και αποτελεσματικά. Ακόμα η σημασία και η χρησιμότητα της εκπαίδευσης φαίνεται και από το γεγονός της υψηλής χρηματοδότησης και των προτεραιοτήτων που έχει θέση γι' αυτή σε όλα τα προγράμματα η ευρωπαϊκή ένωση.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού των οργανισμών αποτελούν σήμερα μια αναγκαιότητα. Και αυτό γιατί το ήμισυ της γνώσης που σήμερα έχει το άτομο και που χρειάζεται στην εργασία του θα είναι παρωχημένη και αναχρονιστική μετά από μια χρονικά περίοδο 6 με 7 ετών. Το άτομο πρέπει συνεχώς να βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, αν θέλει να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό και να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό και πολύπλοκο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

5.2 ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση, εννοούμε την παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος.

Με τον όρο μετεκπαίδευση, εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Συχνά χρησιμοποιείται κι ο όρος ανάπτυξη ηγετικών στελεχών που

αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα σε ένα τομέα ενδεικτικά, σαν τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν: η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη κι ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον, η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος, η σωστή κατανομή του χρόνου κ.λ.π. με άλλα λόγια ανάπτυξη ηγετικών στελεχών σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης.

Επειδή οι διαφορές μεταξύ των τριών όρων είναι λεπτές, στην ουσία και οι τρεις σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις κι εμπειρία, για λόγους απλοποίησης θα τους θεωρήσουμε συνώνυμους κι από δω και πέρα θα χρησιμοποιούμε τον όρο εκπαίδευση, όταν θέλουμε να αναφερθούμε στα οποιαδήποτε μέσα με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες κι επαυξάνονται οι γνώσεις του εργαζόμενου.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διάθεσης των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνέχεια τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σε αυτές. Κατά τις διαπιστώσεις μιας έρευνας, διαφαίνεται ότι η ζήτηση εκπαίδευσης από τη μια μεριά των επιχειρήσεων θα ακολουθήσει ανοδική πορεία.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς

τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο πρέπει το ίδιο άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευθεί, να μάθει. Για ένα νεοπροσανατολισμένο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό κι ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτονόητο το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης ώστε να κατατοπισθεί και να προσαρμοστεί στο καινούργιο του περιβάλλον. Σχετικά όμως με τους εργαζόμενους, που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευτούν είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου, το οποίο ασκούν είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιον άλλον τομέα της επιχείρησης είτε τέλος γιατί προορίζονται ν' αναλάβουν κάποια ηγετική θέση το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο.

Πρώτα -πρώτα ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το γιατί εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνο του τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντάς τον για την χρησιμότητα αυτών, τα οποία θα μάθει, στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδυάζοντας για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές τις οποίες να είναι είτε εξωτερικές είτε εσωτερικές. Σαν εξωτερικές οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες κατώτερων επιπέδων αναφέρονται η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προώθησης, η εξασφάλιση της θέσης, σαν εσωτερικές οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες ανωτέρων επιπέδων αναφέρονται η ολοκλήρωση που νιώθει ένα άτομο το οποίο αγαπά πολύ τη φύση της δουλείας του, η αίσθηση του επιτεύγματος που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει για την καλύτερη αυτή εκτέλεση του έργου του, η βελτίωση του κύρους του η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση. Υπολείπεται βέβαια η επιλογή της

καταλληλότερης για το σκοπό αυτό μεθόδου. Παρακάτω θα δούμε ποιες μεθόδους έχει στη διάθεση της η επιχείρηση.

5.3 ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Κατά τον 21ο αιώνα, οι άνθρωποι θα χρειαστεί να μαθαίνουν περισσότερο από ποτέ. Η παραδοσιακή εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας είναι πολύ ακριβή και καθόλου ευέλικτη.

Ακόμη κι αν οι εργαζόμενοι παρακολουθούσαν όλα τα απαραίτητα μαθήματα για να είναι ενημερωμένοι, το κόστος θα ήταν απαγορευτικό. Η χρήση του e-learning παρέχει εκπαίδευση οπουδήποτε, οποιαδήποτε ώρα με χαμηλό κόστος, πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία την στιγμή κατά την οποία απαιτείται και με προσαρμογή του αντικειμένου στις ιδιαιτερότητες.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν, πρέπει να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές τους ανάγκες όπως και στις ανάγκες για επιμόρφωση συνολικά της επιχείρησης. Αυτές προσδιορίζονται βάσει των οργανωσιακών αναγκών της επιχείρησης, των εργασιών που πραγματοποιούνται ή πρόκειται να πραγματοποιηθούν και βάσει των προσόντων και ικανοτήτων που έχει ο εργαζόμενος.

Για να καταρτιστεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, πρέπει αρχικά να αποφασιστεί ποιος θα είναι ο ρόλος του: θα είναι απλά ενημερωτικό, θα προσπαθήσει να αναπτύξει ορισμένες ικανότητες των εκπαιδευομένων ή θα προσπαθήσει να αλλάξει τη στάση και νοοτροπία τους; Επιπλέον, πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το ποιοι θα εκπαιδευτούν τελικά, από ποιους και σε ποιο μέρος θα πραγματοποιηθεί το πρόγραμμα.

Ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος, ακολουθούνται οι

σχετικοί μέθοδοι εκπαίδευσης που:

αναφέρονται στο σύνολο της επιχείρησης. Σε αυτήν την περίπτωση έχουμε την ενημέρωση των νέων εργαζομένων για να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον, συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα για συνεχή ενημέρωση των στελεχών και συμμετοχή στην πειραματική επίλυση προβλημάτων.

αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους. Ο υπάλληλος εκπαιδεύεται στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας από άλλον έμπειρο υπάλληλο ή τον προϊστάμενο. Χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση κατώτερων και μεσαίων ηγετικών στελεχών. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται ως βοηθός προϊσταμένου και μαθαίνει συγκεκριμένη εργασία ή τοποθετείται σε άλλη θέση από αυτήν που βρίσκεται ώστε να αποκτήσει ικανότητα επίλυσης διαφόρων προβλημάτων. Επίσης, οι εκπαιδευόμενοι μπορεί να κληθούν να επιλύσουν υποθετικά θέματα είτε απλά να διδαχτούν μέσα από διαλέξεις κλπ.

Αφορούν στα ανώτερα ηγετικά στελέχη. Πέρα από τις αμέσως παραπάνω μεθόδους, στη συγκεκριμένη μπορούν να δημιουργηθούν ομάδες εργασίας ανώτερων στελεχών που μέσω «περιπετειωδών» ταξιδιών ή μέσω επιχειρηματικών παιχνιδιών θα εκπαιδευτούν, ενώ απαραίτητη κρίνεται και η εκπαίδευσή τους σε θέματα που αφορούν στη σχέση τους με τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Με το τέλος του το οποιοδήποτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλό είναι να αξιολογείται. Αυτό γίνεται είτε με την απάντηση των εκπαιδευομένων σε σχετικά ερωτηματολόγια είτε με την εξέταση των γνώσεών τους που αποκτήθηκαν με τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα. Χρήσιμο είναι να παρατηρηθεί και η αλλαγή στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων.

6.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΥΔΑΠ

[ΩΡΩΠΟΥ 156,ΓΑΛΑΤΣΙ, Τ.Κ.11146]

1.Με ποια κυρία μιλάω;

Μαζαράκη Ελένη.

2.Τι θέση έχετε στην επιχείρηση;

Υπεύθυνη προσωπικού.

3.Πόσους εργαζομένους έχετε στην επιχείρηση σας;

Αυτή τη στιγμή περίπου 3650.

4.Με τι προσόντα προσλαμβάνετε τα άτομα της επιχείρησης;

Ανάλογα με τις ελλείψεις που έχουμε και τις θέσεις που θέλουμε να καλύψουμε.

5.Ποιο το επίπεδο γνώσης τους ;

Υπάρχουν άτομα από όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, ανάλογα με τη θέση που έχουν μέσα στην επιχείρηση.

6.Η επιχείρηση σας πέρα από την κανονική αμοιβή προς στους εργαζομένους σύμφωνα με τη σύμβαση, τους παρέχει κάποια χρηματικά bonus και αν ναι κάτω από ποιες προϋποθέσεις;

Παρέχει κάποια bonus για τα παιδιά των εργαζομένων όπως δώρο τα Χριστούγεννα, εκπτώσεις σε βιβλία, εκπτώσεις στις ξένες γλώσσες.

7.Υπάρχουν μέθοδοι επιβράβευσης στον εργαζόμενο για την παραγωγική του δραστηριότητα;

Τους γίνονται κάποια σεμινάρια πάνω στο αντικείμενο εργασίας τα οποία αυξάνουν το μισθό τους.

8.Παρέχετε στους εργαζομένους σας επιπλέον άδειες από αυτές που δικαιούνται;

Όχι .

9.Πιστεύετε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αμείβει τους εργαζομένους της περισσότερο από ότι καθορίζουν οι συλλογικές συμβάσεις προκειμένου να τους διατηρήσει σαν υπάρχον δυναμικό; Το έχει κάνει ποτέ η επιχείρηση;

Όχι .

10.Πως ασκείτε τις μορφές πειθαρχίας σε τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται στους εργαζομένους σας;

Περνάνε από πειθαρχικό συμβούλιο πρωτοβάθμιο, δευτεροβάθμιο, μείωση του ημερομίσθιου $\frac{1}{4}$, αν δεν συμμορφωθούν θα απολυθούν.

11.Πιστεύετε πως η επιχείρηση παρέχει όλους τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας;

Ναι υπάρχει πάντα υπεύθυνος ασφαλείας.

12.Ποιά είναι η θέση της επιχείρησης για την ίση μεταχείριση ανδρών-γυναικών στον τομέα;

Φυσικά και υπάρχει ίση μεταχείριση.

13.Ποιά η τοποθέτηση στα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων και

στις απαιτήσεις τους;

Τις λαμβάνουμε υπόψιν και προσπαθούμε για την αποτελεσματικότερη συνεργασία.

14.Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το εργατικό δυναμικό στη λειτουργία και επίτευξη των κερδών της επιχείρησής σας;

Πολύ, πάρα πολύ αφού στηρίζομαστε σε αυτό.

15.Έχετε βρεθεί ποτέ στη δύσκολη θέση να αδικήσετε εργαζόμενο; Αν ναι με ποια μορφή, πότε, πως και γιατί;

Όχι, ποτέ.

16.Μπορείτε να θυμηθείτε και να μου πείτε ένα γεγονός που σας κάνει υπερήφανη για τους εργαζομένους σας;

Χρειαστήκαμε ξαφνικά να δουλέψουν περισσότερες ώρες ώστε να βγει η δουλεία και το έκαναν χωρίς αμοιβή.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕΛΙΣΣΑ

[ΒΙΩΝΟΣ 1, ΑΘΗΝΑ, Τ.Κ. 10443]

1. Με ποια κυρία μιλάω;

Λούβαρη Ματίνα .

2. Τι θέση έχετε στην επιχείρηση;

Υπεύθυνη προσωπικού.

3. Πόσους εργαζομένους έχετε στην επιχείρηση σας;

230

4. Με τι προσόντα προσλαμβάνετε τα άτομα της επιχείρησης;

Ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης.

5. Ποιο το επίπεδο γνώσης τους ;

Συνήθως ΠΕ, ΤΕ.

6. Η επιχείρηση σας πέρα από την κανονική αμοιβή προς στους εργαζομένους σύμφωνα με τη σύμβαση, τους παρέχει κάποια χρηματικά bonus και αν ναι κάτω από ποιες προϋποθέσεις;

Παρέχει bonus στην επίτευξη των στόχων που τους θέτονται. Το bonus ισχύει για τους πωλητές-προϊστάμενους πωλήσεων και διευθυντές διευθύνσεων.

7. Υπάρχουν μέθοδοι επιβράβευσης στον εργαζόμενο για την παραγωγική του δραστηριότητα;

Όχι

8. Παρέχετε στους εργαζομένους σας επιπλέον άδειες από αυτές που δικαιούνται;

Όχι

9. Πιστεύετε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αμείβει τους εργαζομένους της περισσότερο από ότι καθορίζουν οι συλλογικές συμβάσεις προκειμένου να τους διατηρήσει σαν υπάρχον δυναμικό; Το έχει κάνει ποτέ η επιχείρηση;

Οι αμοιβές της επιχείρησης μας είναι για όλους πάνω από τις αμοιβές των ισχυουσών Σ.Σ.Ε.

10. Πως ασκείτε τις μορφές πειθαρχίας σε τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται στους εργαζομένους σας;

Συνήθως με παρατηρήσεις.

11. Πιστεύετε πως η επιχείρηση παρέχει όλους τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας;

Ναι.

12. Ποιά είναι η θέση της επιχείρησης για την ίση μεταχείριση ανδρών-γυναικών στον τομέα;

Φυσικά και υπάρχει.

13. Ποιά η τοποθέτηση στα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων και στις απαιτήσεις τους;

Δεν υπάρχουν στην εταιρεία μας συνδικαλιστικά όργανα.

14. Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το εργατικό δυναμικό στη λειτουργία και επίτευξη των κερδών της επιχείρησης σας;

Πολύ αφού σε αυτούς στηρίζεται η σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

15. Μπορείτε να θυμηθείτε και να μου πείτε ένα γεγονός που σας κάνει

υπερήφανη για τους εργαζομένους σας;

Πάντα οι εργαζόμενοι στηρίζουν την εταιρεία μας και αυτό δικαιολογεί το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι στην εταιρεία μας για πάνω από 10-15 έτη ,κατά μέσο όρο.

16.Έχετε βρεθεί ποτέ στη δύσκολη θέση να αδικήσετε εργαζόμενο; Αν ναι με ποια μορφή, πότε, πως και γιατί;

Όχι ποτέ.

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

[ΜΙΧΑΗΛ ΑΓΓΕΛΟΥ 1,ΓΙΑΝΝΕΝΑ ,Τ.Κ.45445]

1.Με ποια κυρία μιλάω;

Γκανάλα Μαριάνθη

2.Τι θέση έχετε στην επιχείρηση;

Υπεύθυνη επενδυτικών υπηρεσιών

3.Πόσους εργαζομένους έχετε στην επιχείρηση σας;

Περίπου 20 άτομα.

4.Με τι προσόντα προσλαμβάνετε τα άτομα της επιχείρησης;

Ανάλογα με τις ελλείψεις που έχουμε και τις θέσεις που θέλουμε να καλύψουμε.

5.Ποιο το επίπεδο γνώσης τους ;

Πανεπιστημιακή εκπαίδευση

6.Η επιχείρηση σας πέρα από την κανονική αμοιβή προς στους εργαζομένους σύμφωνα με τη σύμβαση, τους παρέχει κάποια χρηματικά bonus και αν ναι κάτω από ποιες προϋποθέσεις;

Παρέχει κάποια bonus για τα παιδιά των εργαζομένων όπως δώρο τα Χριστούγεννα, εκπτώσεις σε βιβλία, εκπτώσεις στις ξένες γλώσσες και καθώς και bonus σε άτομα που φέρνουν πελάτες .

7.Υπάρχουν μέθοδοι επιβράβευσης στον εργαζόμενο για την παραγωγική του δραστηριότητα;

Ναι .

8. Παρέχετε στους εργαζομένους σας επιπλέον άδειες από αυτές που δικαιούνται;

Αναλόγως

9. Πιστεύετε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αμείβει τους εργαζομένους της περισσότερο από ότι καθορίζουν οι συλλογικές συμβάσεις προκειμένου να τους διατηρήσει σαν υπάρχον δυναμικό; Το έχει κάνει ποτέ η επιχείρηση;

Όχι .

10. Πως ασκείτε τις μορφές πειθαρχίας σε τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται στους εργαζομένους σας;

Συζήτηση με το περιφερειακό διευθυντή και αναλόγως το πρόβλημα παίρνουμε τις ανάλογες αποφάσεις.

11. Πιστεύετε πως η επιχείρηση παρέχει όλους τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας;

Ναι .

12. Ποιά είναι η θέση της επιχείρησης για την ίση μεταχείριση ανδρών-γυναικών στον τομέα;

Είναι ίση γι αυτό και θα δείτε ότι και οι γυναίκες έχουν διευθυντικά καθήκοντα.

13. Ποιά η τοποθέτηση στα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων και στις απαιτήσεις τους;

Τα λαμβάνουμε υπόψη.

14. Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το εργατικό δυναμικό στη

λειτουργία και επίτευξη των κερδών της επιχείρησής σας;

Είναι πολύ σημαντικό γιατί έτσι λειτουργεί η επιχείρηση και αποδίδετε η δουλεία

15.Μπορείτε να θυμηθείτε και να μου πείτε ένα γεγονός που σας κάνει υπερήφανη για τους εργαζομένους σας;

Οι στατιστικές μας που βγάζουν την Τράπεζα μας 2 στις πωλήσεις ανά την Ελλάδα.

16.Έχετε βρεθεί ποτέ στη δύσκολη θέση να αδικήσετε εργαζόμενο; Αν ναι με ποια μορφή, πότε, πως και γιατί;

Πιστεύω πως όχι.

COCA-COLA

[ΛΑΤΣΙΑ 1503, ΛΕΥΚΟΣΙΑ, Τ.Θ. 22000]

1.Με ποιο κύριο μιλάω;

Κωνσταντίνος Παπαδόπουλος

2.Τι θέση έχετε στην επιχείρηση;

Υπεύθυνος πωλήσεων.

3.Πόσους εργαζομένους έχετε στην επιχείρηση σας;

Περίπου 1500 άτομα.

4.Με τι προσόντα προσλαμβάνετε τα άτομα της επιχείρησης;

Αναλόγως της ελλείψεως και τα προσόντα γίνονται οι αναλόγως προσλήψεις.

5.Ποιο το επίπεδο γνώσης τους ;

ΔΕ, ΠΕ, ΤΕ

6.Η επιχείρηση σας πέρα από την κανονική αμοιβή προς στους εργαζομένους σύμφωνα με τη σύμβαση, τους παρέχει κάποια χρηματικά bonus και αν ναι κάτω από ποιες προϋποθέσεις;

Παρέχουμε πολλά bonus αναλόγως την απόδοσης των εργαζομένων.

7.Υπάρχουν μέθοδοι επιβράβευσης στον εργαζόμενο για την παραγωγική του δραστηριότητα;

Ναι .

8.Παρέχετε στους εργαζομένους σας επιπλέον άδειες από αυτές που

δικαιούνται;

Αναλόγως .

9.Πιστεύετε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αμείβει τους εργαζομένους της περισσότερο από ότι καθορίζουν οι συλλογικές συμβάσεις προκειμένου να τους διατηρήσει σαν υπάρχον δυναμικό; Το έχει κάνει ποτέ η επιχείρηση;

Όχι .

10.Πως ασκείτε τις μορφές πειθαρχίας σε τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται στους εργαζομένους σας;

Συζήτηση των προβλημάτων με το αρμόδιο τμήμα και αναλόγως του προβλήματος γίνονται και οι ανάλογες ενέργειες.

11.Πιστεύετε πως η επιχείρηση παρέχει όλους τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας;

Ναι .

12.Ποιά είναι η θέση της επιχείρησης για την ίση μεταχείριση ανδρών-γυναικών στον τομέα;

Φυσικά και είναι ίση.

13.Ποιά η τοποθέτηση στα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων και στις απαιτήσεις τους;

Τα λαμβάνουμε υπόψη.

14.Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το εργατικό δυναμικό στη λειτουργία και επίτευξη των κερδών της επιχείρησης σας;

Χωρίς το εργατικό δυναμικό δεν υφίσταται επιχείρηση. Οπότε για όλα

τα κέρδη μιας επιχείρησης οφείλεται η σωστή διεύθυνση και το σωστό δυναμικό.

15.Μπορείτε να θυμηθείτε και να μου πείτε ένα γεγονός που σας κάνει υπερήφανη για τους εργαζομένους σας;

Οι πωλήσεις και το καλό όνομα που έχει γενικά η επιχείρηση μας.

16.Έχετε βρεθεί ποτέ στη δύσκολη θέση να αδικήσετε εργαζόμενο; Αν ναι με ποια μορφή, πότε, πως και γιατί;

Πιστεύω πως όχι.

6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Μετά από το ερωτηματολόγιο που κάναμε σε εταιρείες-επιχειρήσεις καταλήξαμε στα εξής συμπεράσματα :

Το προσωπικό προσλαμβάνεται ανάλογα με τις ελλείψεις που έχει κάθε επιχείρηση. Για το λόγο αυτό είναι επιθυμητές όλες οι βαθμίδες εκπαίδευσης. Όλες οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστήματα εκπαίδευσης, προκειμένου να ανταποκριθούν στους στόχους της στρατηγικής της ευρωπαϊκής ένωσης για την ανάπτυξη και την απασχόληση ώστε οι εργαζόμενοι να είναι καλύτερα μορφωμένοι και καταρτισμένοι με τις κατάλληλες δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις αιτήσεις της οικονομίας και να την προωθήσουν. Προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, η μάθηση δεν μπορεί να σταματάει πια στις πόρτες του σχολείου - πρέπει να γίνει μια διαδικασία εφ' όρου ζωής. Καθώς συνεχίζουν να εμφανίζονται νέα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς υιοθετούνται νέες τεχνολογίες και διαδικασίες, καθώς οι βιομηχανικοί κλάδοι και οι επιχειρήσεις αναδιαρθρώνονται για να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, και καθώς οι περιφερειακές και εθνικές οικονομίες ανταγωνίζονται στην παγκόσμια αγορά, το εργατικό δυναμικό της Ευρώπης θα πρέπει να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον όπου οι αλλαγές είναι φυσιολογικές και οι νέες δεξιότητες είναι πάντοτε επιθυμητές.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι κρίσιμοι παράγοντες για την ανάπτυξη της μακροπρόθεσμης δυνατότητας της Ε.Ε. για ανταγωνιστικότητα, καθώς και για την κοινωνική της συνοχή - όλοι οι πολίτες θα πρέπει να επωφελούνται από τις περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας που προσφέρονται. Πολλές από αυτές βελτιώνουν τα συστήματα ανώτατης εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης και οικοδομούν καλύτερους συνδέσμους μεταξύ αυτών των παροχών

κατάρτισης και της βιομηχανίας - προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι δεξιότητες που διδάσκουν είναι αυτές που χρειάζονται οι εταιρίες, σήμερα και στο μέλλον.

Η αξιολόγηση είναι μια τεχνική διοίκησης προσωπικού, που η στρατηγική της και ο τρόπος που εφαρμόζεται διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία. Ο κύριος σκοπός ενός Συστήματος Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού είναι: i) η μέτρηση της απόδοσης με στόχο ii) τη βελτίωση της απόδοσης

Ειδικότερα σε ό,τι αφορά τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού, τα στοιχεία δείχνουν ότι η αξιολόγηση είναι μια ευρέως εφαρμοζόμενη πρακτική, στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις.

Θα πρέπει να υποβάλλετε όλο το προσωπικό και όχι μόνο στους υψηλά υφιστάμενους όπως κάνουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, με κοινό ή διαφοροποιημένο έντυπο και κριτήρια αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση και μισθολογικές αυξήσεις/bonus παραγωγικότητας συνδέονται αυτόματα, πιστεύουμε ότι η αξιολόγηση δεν διαχωρίζεται από την παροχή μισθολογικών αυξήσεων ή bonus παραγωγικότητας. Ουσία της αξιολόγησης είναι η συνολική βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και ο εντοπισμός των σημείων μέσω των οποίων αυτή θα επιτευχθεί. Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού, όπως και κάθε σύστημα που καλείται να βαθμολογήσει ανάμεσα σε διαφορετικούς ανθρώπους, υπόκειται και σε υποκειμενικά κριτήρια. Συχνά προϊστάμενοι, ενεργώντας ως αξιολογητές, έχουν την τάση να δίνουν υψηλές βαθμολογίες ή να επιδεικνύουν υπερβολική επιείκεια στην προσπάθειά τους να μη δυσαρεστήσουν τους εργαζομένους τους. Σε καμία από τις επιχειρήσεις τις οποίες επισκεφτήκαμε δεν χρησιμοποιούν μεθόδους επιβράβευσης στους εργαζομένους εκτός από τις μισθολογικές αυξήσεις και αυτό δε συμβαίνει σε όλες τις επιχειρήσεις. Οι μέθοδοι επιβράβευσης υποκινεί τους εργαζομένους να δουλεύουν περισσότερο

και να είναι πιο παραγωγικοί. Οι επιχειρήσεις μάλλον πιστεύουν ότι η εφαρμογή του θα έχει μεγάλο κόστος, φυσικά και θα έχει αλλά μακροπρόθεσμα θα καλυφθεί το μεγάλο κόστος αφού οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι θα γίνουν πιο πρόθυμοι για να δουλέψουν και θα αποδίδουν περισσότερο. Εδώ θα πρέπει να προσθέσουμε ότι καμία επιχείρηση τουλάχιστον στην ελληνική αγορά δεν προσφέρει παραπάνω χρήματα ή περισσότερες μέρες άδεια για να κρατήσει έναν εργαζόμενο στην επιχείρηση. Όσο καλός και να είναι ένας εργαζόμενος η προσφορά είναι μεγάλη και δεν ωφελεί καμία επιχείρηση να προβεί σε κάτι τέτοιο.

Σε τυχόν παραπτώματα όλες επιχειρήσεις μένουν στις παρατηρήσεις για να υπάρξει η έσχατη ποινή θα πρέπει το παράπτωμα να είναι πολύ σοβαρό. Όσο μεγάλη κι να είναι η προσφορά εργασίας καμία επιχείρηση δεν προβαίνει εύκολα σε μία απόλυση αν δεν συντρέχει πολύ σοβαρός λόγος. Μία απόλυση μπορεί να έχει δυσάρεστα αποτελέσματα για την εκάστοτε επιχείρηση, όπως αποχή των υπαλλήλων από τις εργασίες τους. Έκτος όμως από αυτό ο νέος υπάλληλος θα πρέπει να εκπαιδευτεί από την αρχή για να μπορέσει να είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός. Μέχρι να συμβεί αυτό θα έχει χαθεί πολύτιμος χρόνος και στις μέρες μας λόγω της οικονομικής κρίσης δεν το προτιμούν. Αυτό δεν σημαίνει πως αν κάποιος υπάλληλος έχει αποκλίνουσα συμπεριφορά θα συνεχίζει να εργάζεται απλά πριν απολυθεί θα έχουν υπάρξει κάποιες προειδοποιήσεις για συμμόρφωση με τους εκάστοτε κανόνες τις κάθε επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση παρέχει υπεύθυνο ασφαλείας και παίρνει μέτρα υγιεινής και μέτρα για την πρόληψη ατυχημάτων. Στο πλαίσιο της σχέσης εργασίας διαμορφώνονται δικαιώματα και υποχρεώσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων τα οποία αποτελούν εκφάνσεις της αρχής της πρόνοιας, η οποία δεσμεύει τον εργοδότη και ρυθμίζεται από ειδικά νομοθετήματα κατά περίπτωση. Με άλλα λόγια η νομοθεσία αποδίδει κύρια ευθύνη στη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης για την προστασία

της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων. Ο εργοδότης λοιπόν είναι προσωπικά υπεύθυνος και δεν δικαιούται να μεταβιβάσει τις ευθύνες του σε τρίτο ακόμα κι αν προσφεύγει σε εξωτερικές ως προς την επιχείρησή του, υπηρεσίες προστασίας και πρόληψης. Οι διάφορες επιμέρους υποχρεώσεις των εργοδοτών περιγράφονται τόσο στον νόμο όσο και σε δύο Προεδρικά Διατάγματα τα οποία εκδόθηκαν σε συμμόρφωση με τις οδηγίες της ΟΕΚ.

Οι γενικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων σχετικά με τα μέτρα βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία περιγράφονται ως επί το πλείστον στον Ν.1586/85 και το ΠΔ 17/96 όπου παρουσιάζουν αρκετά κοινά σημεία. Συνοπτικά αυτά τα σημεία παρουσιάζονται παρακάτω.

Ο εργοδότης υποχρεούται να εξασφαλίζει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων ως προς όλες τις πτυχές της εργασίας, και να λαμβάνει μέτρα που να εξασφαλίζουν την υγεία και ασφάλεια των τρίτων. Στα πλαίσια των ευθυνών του, ο εργοδότης λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων, ενημέρωσης και κατάρτισης, καθώς και της δημιουργίας της απαραίτητης οργάνωσης και της παροχής των αναγκαίων μέσων. Στις περιπτώσεις που πολλές επιχειρήσεις μοιράζονται τον ίδιο τόπο εργασίας, οι εργοδότες οφείλουν να συνεργάζονται για την εφαρμογή των διατάξεων σχετικά με την ασφάλεια, την υγεία και την υγιεινή και λαμβάνοντας υπόψη τη φύση των δραστηριοτήτων να συντονίζουν τις δραστηριότητές τους για την προστασία των εργαζομένων και την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων, να αλληλοενημερώνονται και να ενημερώνει ο καθένας τους υπ αυτόν εργαζόμενους και τους εκπροσώπους τους για τους κινδύνους αυτούς. Την ευθύνη συντονισμού των δραστηριοτήτων αναλαμβάνει ο εργοδότης

που έχει υπό τον έλεγχό του τον τόπο εργασίας, όπου εκτελούνται εργασίες, εξαιρουμένων των περιπτώσεων που έχουν γίνει ειδικές ευνοϊκότερες νομοθετικές ρυθμίσεις.

Το εργατικό δυναμικό είναι πολύ σημαντικό αφού και οι δύο επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι χωρίς αυτό δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της να επιφέρει κέρδη. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι για αυτό το λόγο καμία επιχείρηση δεν έχει αδικήσει τους εργαζομένους της. Τα ελληνικά προγράμματα επικεντρώνονται στα εξής:

Ø Συμβάλλουν στη βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την αύξηση των δυνατοτήτων απασχόλησης

Ø Παρέχουν κατάρτιση και εκπαίδευση κατάλληλα προσαρμοσμένη στις ανάγκες της αγοράς εργασίας και ενθαρρύνουν τη δια βίου μάθηση
Προωθούν τη χρηστή διακυβέρνηση και μια αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση

Τέλος η πιο σημαντική διαφορά που έχουν είναι ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις υπολογίζουν τα συνδικαλιστικά όργανα ενώ η ιδιωτικές δεν έχουν καθόλου. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις παραμένουν σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Έχει μειωθεί ο αριθμός των συνδικαλισμένων, όχι μόνο εξαιτίας των απολύσεων και της συνταξιοδότησης, αλλά και εξαιτίας της κρίσης του κινήματος και της απογοήτευσης που προκαλεί. Ο αριθμός των συνδικαλισμένων στο δημόσιο τομέα, στη δημόσια διοίκηση και στις ΔΕΚΟ, είναι μεγάλος, όμως οι σχέσεις των εργαζομένων με τα όργανα είναι τυπικές. Κρίσιμο ζήτημα είναι η πολύ χαμηλή οργάνωση στον ιδιωτικό τομέα. Η κατάσταση αυτή, σε συνδυασμό με τις αντικειμενικές δυσκολίες και τα εμπόδια εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και της ανεργίας, επιδρά ακόμα πιο ανασταλτικά στη συμμετοχή των γυναικών και των νέων στα σωματεία και στις κινητοποιήσεις.

Σύμφωνα με τα παραπάνω το δυναμικό των επιχειρήσεων είναι οι άνθρωποι. Χωρίς τους ανθρώπους, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να υπάρξουν. Αυτό οι επιχειρήσεις το γνωρίζουν καλά για αυτό το λόγο προσπαθούν να ανταμείβουν σωστά τους εργαζομένους τους, έτσι ώστε και αυτοί να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται αλλά και η επιχείρηση να πετυχαίνει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει. Μέσα από την έρευνα που κάναμε διαπιστώσαμε ότι και στην πράξη όχι μόνο στη θεωρία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταμείβουν σωστά τους εργαζόμενους όχι μόνο με χρηματική αμοιβή αλλά και με όλες τις άλλες πρόσθετες παροχές όπως είναι η εκπαίδευση.

Για να πετύχουν οι αμοιβές το στόχο τους, πρέπει να είναι συμβατές με τα καθήκοντα και τις δομές της επιχείρησης. Αυτή η προϋπόθεση, δίνει στις αμοιβές το συγκυριακό τους χαρακτήρα. Ταυτόχρονα, οι αμοιβές πρέπει να θεωρούνται σημαντικές από τους εργαζόμενους, ώστε να εξασφαλίζεται η υποκίνηση τους. Η συγκυριακή πλευρά των αμοιβών εκφράζεται με διευθυντικά κριτήρια, δηλαδή τα κριτήρια βάσει των οποίων η Διεύθυνση κρίνει τις αμοιβές. Από την άλλη τα κριτήρια με τα οποία οι εργαζόμενοι κρίνουν τις αμοιβές, παρέχουν μια ένδειξη του υποκινησιακού δυναμικού των αμοιβών. Οι κοινωνικοί επιστήμονες έχουν διατυπώσει πλήθος θεωριών σχετικά με τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις αμοιβές, άλλες από τις οποίες αναφέρονται σε ατομικές ανάγκες των εργαζομένων και άλλες σε κοινωνικές επιρροές.

Δύο ερευνητικές κατευθύνσεις που ασχολούνται με πρακτικό μέρος

της σύζευξης του υποκινησιακού δυναμικού των αμοιβών με τις κατά περίπτωση απαιτήσεις της επιχειρήσεις είναι η θεωρία της προσδοκίας και η θεωρία της διαμόρφωσης. Έτσι καταλήγουμε στην εξίσωση:

Ευχαριστημένο ανθρώπινο δυναμικό = Πετυχημένη επιχείρηση

- & Σκουλάς, Νίκος / Ε. Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων.
- & Χυτήρης, Λεωνίδα Σ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- & Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων : [διοίκηση προσωπικού]
- & Σκουλάς, Νίκος Ε. Οικονομάκη, Κυριακή Π. Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.
- & Μέθοδοι για την αξιολόγηση των Ευρωπαϊκών προγραμμάτων κατάρτισης, απασχόλησης και ανθρωπίνων πόροι.
- & Στέλλα Ξηροτήρη –Κουφίδου, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- & Νίκος Μούσης, Ευρωπαϊκή ένωση:δίκαιο, οικονομία, πολιτικές
- & Ζευγαρίδης ,Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών
- & De cenzo, David A.Robbins, Stephen P.,Human resource management