



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

***Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού μέσα από υγιείς
Εργασιακές Σχέσεις***

Ιωάννης Α. Τσουρής

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ Σάββας Κατσικίδης

ΛΕΜΕΣΟΣ, Μάιος, 2013



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

*Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού μέσα από υγιείς
Εργασιακές Σχέσεις*

Ιωάννης Α. Τσουρής

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ Σάββας Κατσικίδης

ΛΕΜΕΣΟΣ, Μάιος, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	5
Abstract.....	7
Ευχαριστίες.....	9
Εισαγωγή.....	10

Κεφάλαιο 1. Η Ιστορία του Συνδικαλισμού

1.1 Γενικά	14
1.2 Ίδρυση πρώτων Συνδικάτων	15
1.3 Ο δρόμος προς το οκτάωρο. Τα γεγονότα του Σικάγο	16
1.4 Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος	19
1.5 Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος	20
1.6 Η Οργάνωση του Συνδικαλισμού στην Κύπρο	21
1.7 Η Ίδρυση της ΣΕΚ και της ΠΕΟ	23
1.8 Οι Εργασιακές Σχέσεις στην Κύπρο σήμερα	25

Κεφάλαιο 2. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Ορισμός	28
2.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή	29
2.3 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	32
2.3.1 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού.....	33
2.3.2 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	34
2.3.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού.....	35
2.3.4 Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων.....	36
2.3.5 Αμοιβή εργαζομένων.....	37
2.3.6 Προστασία εργαζομένων σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας.....	39
2.3.7 Εργασιακές Σχέσεις.....	40

Κεφάλαιο 3. Μελέτη Περίπτωσης I: Η περίπτωση της Εταιρείας Μεταφοράς Επιβατών Λεμεσού (Ε.Μ.Ε.Λ.)

3.1 Εισαγωγή.....	42
3.2 Εταιρεία και Συνδικαλισμός.....	44
3.3 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων.....	45
3.4 Η θεώρηση των εργατικών ζητημάτων από την εταιρεία.....	46
3.4.1 Οι «άσπρες» και «μαύρες» διαφορές.....	46
3.4.2 Οι «γκρίζες» διαφορές.....	47
3.5 Διαχείριση και Επίλυση Διαφορών.....	48
3.6 Συμπεράσματα – Οι «Αντίπαλοι Συνεργάτες».....	50

Κεφάλαιο 4. Μελέτη Περίπτωσης II: Η περίπτωση του Columbia Hotels Beach and Hotels

4.1	Εισαγωγή.....	51
4.2	Η Δομή και η Στελέχωση της Εταιρείας. Η θέση του HR Manager.....	52
4.3	Εταιρεία και Συνδικαλισμός.....	54
4.4	Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων.....	55
4.5	Τα στοιχεία που διαφυλάσσουν τις υγιείς εργασιακές σχέσεις...	57
4.6	Συμπεράσματα.....	59

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

5	Συμπεράσματα.....	61
----------	-------------------	----

Βιβλιογραφία.....	63
--------------------------	-----------

Γλωσσάριο.....	65
-----------------------	-----------

«Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από υγιείς Εργασιακές Σχέσεις»

Περίληψη

Η Συνδικαλιστική πυκνότητα άγγιξε κατά καιρούς στην Κύπρο αρκετά υψηλά ποσοστά. Από τη δεκαετία του '40 και μετά, οπότεν και οργανώθηκαν ουσιαστικά ομοιοεπαγγελματικές συντεχνίες, οι Κύπριοι εργαζόμενοι ανέπτυξαν μια συνδικαλιστική κουλτούρα, η οποία διαιώνίζεται μέχρι και τις μέρες μας. Αυτή η πραγματικότητα λειτουργούσε παράλληλα με την επιχειρηματική δραστηριότητα και μεταξύ των δύο δυνάμεων αναπτύχθηκε μοιραία μια έμμεση ή και άμεση αλληλεξάρτηση. Ειδικά σε κλάδους του ιδιωτικού τομέα όπου η οργάνωση των εργαζομένων άγγιζε μεγάλα ποσοστά, όπως π.χ. η ξενοδοχειακή βιομηχανία, ο κατασκευαστικός κλάδος και οι μεταφορές, η πορεία των επιχειρήσεων και ο τρόπος διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από αυτή την οργάνωση. Αν και οι δύο δυνάμεις είναι φύσει αντίθετες, αφού πρεσβεύουν εντελώς διαφορετικές αρχές και αγωνίζονται με στόχο να κερδίζει η μια από το έδαφος της άλλης, εντούτοις στην Κύπρο κατάφεραν σε αρκετές περιπτώσεις να αναπτύξουν σχέσεις οι οποίες συνέτειναν στην επικράτηση της εργατικής ειρήνης και της υγιούς ανάπτυξης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως ξεχωριστό επιστημονικό πεδίο της ευρύτερης έννοιας του μάνατζμεντ, καταπιάνεται με τη διαχείριση του βασικότερου κεφαλαίο πάνω στο οποίο επενδύει η κάθε επιχείρηση, τον άνθρωπο. Ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων μιας οργάνωσης, επιδιώκοντας τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για το προσωπικό, με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες της. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν, διατηρήσουν και αξιοποιήσουν ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Η διατριβή επιδιώκει να αποδείξει ουσιαστικά ότι η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις της Κύπρου που παραδοσιακά απασχολούσαν οργανωμένο προσωπικό και οι όροι εργοδότησης καθορίζονταν από Συλλογικές Συμβάσεις, οι οποίες συνομολογούνταν μεταξύ εργοδότη-συντεχνίας, επιτυγχάνεται μέσα από υγιείς εργασιακές σχέσεις, με όλες της πτυχές που μπορεί να έχει αυτή η έννοια. Η εγκυρότερη μέθοδος απόδειξης της πιο πάνω θέσης, πέραν των επιστημονικών πληροφοριών που μπορούν να αλιευθούν από τη βιβλιογραφία, είναι οι προσωπικές εμπειρίες ανθρώπων που εκ της θέσεως τους ασχολούνται επαγγελματικά για χρόνια με εργασιακά ζητήματα (επιχειρηματίες, HR Managers, συνδικαλιστές). Μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις και την καταγραφή εμπειριών, θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, με βάση τα οποία θα μπορέσει να στοιχειοθετηθεί η θέση ότι η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιτυγχάνεται μέσα από υγιείς εργασιακές σχέσεις.

«Effective human resource management through sound industrial relations»

Abstract

Union density in Cyprus occasionally reached quite high levels. From the 1940s onwards, when unions of like professions were essentially organized, Cypriot union workers developed a culture that persists until today. This new reality worked alongside business activities, and between the two forces an indirect or direct interdependence was inevitably developed. Especially in private business sectors where the organization of workers was high – such as the hotel industry, the construction industry and transports – the course of businesses and the administration of Human Resources in Cyprus was strongly influenced by this. Despite the fact that both forces are inherently contrasting, since each professes entirely different principles and aim at gaining ground over each other, in Cyprus they often managed to develop relationships that contributed to the prevalence of labor peace and healthy growth.

Human Resource Management as a separate scientific discipline of the broader field of management deals with the management of the principal capital on which every business invests, i.e. humans. It deals with the systematic and long-term management of the human resources of an organization, seeking planning activities and policies for staff, in a way that meets its long-term needs. Human Resource Management enables businesses to acquire, retain and utilize skilled workers who will contribute to the achievement of their goals.

The current thesis aims to practically demonstrate that the effective management of human resources in medium and large enterprises in Cyprus which have traditionally been employing organized staff and where terms of employment have been determined by collective agreements concluded between employer and trade unions, is achieved through sound labor relations, itself a multi-faceted notion. The most reliable method of exhibiting the above position, beyond the scientific

information derived from the literature, comes from personal experiences of people who have been dealing with labor issues for years due to their occupation (entrepreneurs, HR Managers, union members). Through personal interviews and via recording experiences, useful conclusions can be drawn, based on which we can establish the position that effective human resource management is achieved through sound labor relations.

Ευχαριστίες

Η παρούσα Διατριβή αποτελεί το προσωρινό τέρμα ενός όμορφα κοπιαστικού ταξιδιού στα άγνωστα μέχρι πρότινος μονοπάτια της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Είναι το επιστέγασμα της προσπάθειας και των θυσιών, μικρών ή μεγάλων, που έγιναν αυτά τα χρόνια, μέχρι την ολοκλήρωση του Μεταπτυχιακού. Για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτού του ταξιδιού αρκετοί ήταν αυτοί που συνέβαλαν θετικά, ο καθένας με τον δικό του τρόπο.

Αρχικά, ένα μεγάλο ευχαριστώ προς το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για την ευκαιρία που δίνει τόσο σε μένα, όσο και σε χιλιάδες άλλους, να αποκτήσουμε με τρόπο σύγχρονο και ευέλικτο νέες γνώσεις. Η δια βίου μάθηση σημαίνει πολύ περισσότερο για τον άνθρωπο από κάποιες επιπλέον γνώσεις και ένα απλό τίτλο σπουδών.

Ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στους καθηγητές με τους οποίους είχα την ευκαιρία να ολοκληρώσω τις τέσσερις Θεματικές Ενότητες του Μεταπτυχιακού, τους κύριους Δ. Παρδάλη, Χρ. Νεγκάκη, Ά. Παντουβάκη και Γ. Χατζηνικόλα.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή της Διατριβής, κο Σάββα Κατσικίδη. Μέσα από την εμπειρία του, τις χρήσιμες συμβουλές του και τον μεταξύ μας συντονισμό έγινε κατορθωτή η εκπόνηση της παρούσας Διατριβής.

Επίσης ένα ευχαριστώ προς τα διευθυντικά στελέχη των εταιρειών E.M.E.A. και Columbia Beach Hotels and Resorts, καθώς και προς τους φίλους συνδικαλιστές, για τον πολύτιμο τους χρόνο που μου αφιέρωσαν, μέσω ανοικτών συνεντεύξεων, στη διαδικασία συλλογής πληροφοριών για τη σύνταξη των δύο case studies.

Θα ήταν φυσικά παράλειψη να μην εκφράσω τις θερμότερές μου ευχαριστίες στους αφανείς ήρωες αυτού του ταξιδιού στη γνώση. Τη σύζυγό μου, Μαίρη, και τα παιδιά μου, Μαρίνο και Ανδρέα, οι οποίοι πολλές φορές στερήθηκαν τον χρόνο, την παρουσία και τη σημασία μου, επιδεικνύοντας υπομονή και κατανόηση, στην προσπάθειά τους να συμβάλουν στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου. Σε αυτούς αφιερώνω από καρδιάς το παρόν πόνημα.

Εισαγωγή

Οι ομαλές εργασιακές σχέσεις και ο κοινωνικός διάλογος, έχουν ρίζες και προΐστορία στην κυπριακή κοινωνία. Από τη δεκαετία του 1940, οπότε και οργανώθηκαν ουσιαστικά συνδικαλιστικές οργανώσεις στην Κύπρο, μεσολάβησε μια περίοδος, που φτάνει μέχρι και τις μέρες μας, κατά την οποία δημιουργήθηκαν τέτοιες συνθήκες, οι οποίες βοήθησαν και βοηθούν στη διατήρηση της εργατικής ειρήνης και στην ομαλή ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι κύπριοι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει στην πλειοψηφία τους μια συνείδηση συνδικαλιστικής οργάνωσης, οι συνδικαλιστές δρουν ως επί το πλείστον με υπευθυνότητα και αρκετοί επιχειρηματίες, ειδικά μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, αντιμετωπίζουν την οργάνωση ως μέσο διατήρησης ισορροπιών ανάμεσα στο προσωπικό που απασχολούν. Αν και τα πράγματα κάποιες φορές δεν είναι και τόσο ρόδινα, αφού παρεισφύουν ανθρώπινες σχέσεις, χαρακτήρες, συμπεριφορές και συμφέροντα, εντούτοις η πιο πάνω εικόνα αποτελούσε τον γενικότερο κανόνα, εξ ου και η μακρόχρονη εργατική ειρήνη. Η αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μοιραία συσχετίζεται με τη συνδικαλιστική οργάνωση, τη συνομολόγηση συλλογικών συμβάσεων και τις σχέσεις των κοινωνικών εταίρων. Ο Υπεύθυνος Δ.Α.Π. στην ουσία χρησιμοποιεί ως εργαλείο την όλη κατάσταση για να μπορεί να ενισχύει την προσπάθειά του να ασκεί αποτελεσματική, αμερόληπτη και δίκαιη διοίκηση.

Οι δύο αυτές δυνάμεις, της άσκησης διοίκησης και των συνδικαλιστικών θέσμιων και πρακτικών, κινούνται και αναπτύσσονται παράλληλα, επηρεάζοντας η μια την άλλη. Μέσα από επιστημονική και ιστορική προσέγγιση σε συνδυασμό με ανάλυση παραδειγμάτων και εμπειριών, η διατριβή θα στοχεύσει στην απόδειξη της ομαλής συνύπαρξης αλλά και του αμοιβαίου κέρδους των δύο δυνάμεων, που εκ πρώτης όψεως ίσως να φαίνονται αντίπαλες.

Σκοπός είναι η ανάλυση των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων στην Κύπρο (θέσμια και πρακτικές) στον τομέα των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων και πως αυτές συνδέονται με την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Προσδοκώμενο αποτέλεσμα είναι η απόδειξη της θετικής και εποικοδομητικής σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στους κοινωνικούς εταίρους

(εργοδότες – συνδικάτα - υπουργείο Εργασίας) και πως αυτή η σχέση μπορεί να αξιοποιηθεί προς την κατεύθυνση της ομαλής λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Στην παρούσα εργασία σκοπεύω να ασχοληθώ με συγκεκριμένες επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας, και που απασχολούν προσωπικό πέραν των 250 ατόμων, το οποίο παραδοσιακά εκπροσωπείται από Συντεχνία και οι όροι εργοδότησής του απορρέουν από Συλλογική Σύμβαση. Μέσα από προσωπικές ανοικτές συνεντεύξεις των διευθυντών, των υπευθύνων Δ.Α.Π. και των συνδικαλιστών θα γίνει προσπάθεια να αποδειχτεί ότι οι δύο δυνάμεις, οι οποίες εκπροσωπούνται από συγκεκριμένα πρόσωπα, συνυπάρχουν, συνδέονται και αποδεικνύουν ότι η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν εξαρτάται στεγνά από την επιστημονική προσέγγιση του θέματος, αλλά περνά αναγκαστικά μέσα από το κανάλι των υγιών εργασιακών σχέσεων.

Τα πορίσματα της έρευνας θα μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν ως απόδειξη ότι, η εφαρμογή των πρακτικών που θα προκύψουν και θα αναλυθούν από τα case studies, έχουν θετικά αποτελέσματα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Μπορεί επίσης να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο και πηγή πληροφοριών για να γίνει αντιληπτή η σπουδαιότητα της ομαλότητας στη διαχείριση των διαφόρων ζητημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό εντός μιας επιχείρησης, σε συνάρτηση με τα θέσμια των εργασιακών σχέσεων και τη συνδικαλιστική εκπροσώπηση των εργαζομένων.

Θα μπορέσει να αποτελέσει ένα οδηγό που να πείθει όλες τις πλευρές ότι υπάρχουν τρόποι αρμονικής και ομαλής συνύπαρξης εργοδοτών, συνδικάτων και πολιτείας. Αυτή η συνύπαρξη θα αποδειχτεί καθοριστικής σημασίας και θεμέλιος λίθος της αποτελεσματικότητας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, μια διαδικασία πολύπλευρη και πολυεπίπεδη.

Η παρούσα Διατριβή χωρίζεται δομικά σε τρία μέρη: το θεωρητικό, το πρακτικό και τα συμπεράσματα.

Το θεωρητικό μέρος εκτείνεται στα κεφάλαια 1 και 2. Στο πρώτο κεφάλαιο ξεδιπλώνεται μια αναδρομή με την ιστορία της γέννησης και της εξέλιξης του οργανωμένου συνδικαλισμού. Η αναδρομή εστιάζεται σε σημαντικά γεγονότα που οδήγησαν στην ανάγκη συνδικαλιστικής οργάνωσης σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς

και στα πρώτα βήματα και στον τρόπο που ιστορικά εκδηλώθηκε το συνδικαλιστικό κίνημα στην Κύπρο, από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Γίνεται δε ειδική αναφορά στην ίδρυση των μεγαλύτερων συνδικαλιστικών οργανώσεων του ιδιωτικού τομέα, της ΣΕΚ και της ΠΕΟ. Στο τέλος του κεφαλαίου επιχειρείται παρουσίαση μιας γενικής εικόνας που αφορά στον τρόπο που εκδηλώνονται οι εργασιακές σχέσεις στην Κύπρο του 2013. Ποιοι είναι οι πρωταγωνιστές και ποιες οι βασικές αρχές.

Το δεύτερο κεφάλαιο έχει ως θέμα τη θεωρητική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Λόγω της ευρύτητας που χαρακτηρίζει το συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο, θα ήταν ελλιπές και αδύνατο να επιχειρηθεί επί όλων των πτυχών του ανάλυση. Γι' αυτό το λόγο το κεφάλαιο ξεκινά με ένα γενικό ορισμό και με μια ιστορική αναδρομή του ρόλου που κατά καιρούς κλήθηκε να παίζει ο άνθρωπος που ασκούσε τα καθήκοντα του υπεύθυνου για το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Τέλος, το κεφάλαιο πραγματεύεται εν συντομία τις βασικές λειτουργίες που έχει σήμερα ο HR Manager, ο οποίος καλείται να διοικήσει μέσα σε ένα απαιτητικό, πολύ-πολιτισμικό και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση του θεωρητικού μέρους ήταν η συλλογή πληροφοριών μέσω εξειδικευμένης αναζήτησης από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία.

Το πρακτικό μέρος της Διατριβής αποτελείται από τα επόμενα δύο κεφάλαια, το 3^ο και το 4^ο. Στα δύο αυτά κεφάλαια γίνεται προσπάθεια να αποδειχτεί η αρχική δήλωση, που αποτελεί και τον τίτλο της παρούσας Διατριβής. Ότι δηλαδή η αποτελεσματική διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού επιτυγχάνεται μέσα από τις υγιείς εργασιακές σχέσεις. Η προσπάθεια απόδειξης υλοποιείται μέσα από δυο case studies. Ως παραδείγματα χρησιμοποιούνται δύο μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, που δραστηριοποιούνται σε εντελώς διαφορετικούς τομείς της οικονομίας. Πρόκειται για την Εταιρεία Μεταφοράς Επιβατών Λεμεσού (Ε.Μ.Ε.Λ.), που απασχολεί κυρίως επαγγελματίες οδηγούς και ασχολείται με παροχή δημόσιων συγκοινωνιών, και την εταιρεία Columbia Beach Hotels and Resorts, που δραστηριοποιείται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Μέσα από την ανάλυση του τρόπου που οι δύο επιχειρήσεις χειρίζονται και προσεγγίζουν μαζί με

τις συντεχνίες τα εργασιακά ζητήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας, θα επιχειρηθεί να διαφανεί ότι η αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού επιτυγχάνεται αν μεταξύ του εργοδότη και των συνδικαλιστών υπάρχουν υγιείς σχέσεις.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή όλων των πληροφοριών ήταν η ανοικτού τύπου συνεντεύξεις από ανθρώπους που ενεργά εμπλέκονται στη διαδικασία επίλυσης εργατικών διαφορών, δηλαδή Διευθυντές, HR Managers και συνδικαλιστές.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος, που αποτελείται από το 5^ο κεφάλαιο, θα αναλυθούν εν συντομία τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την εκπόνηση της Διατριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΥ¹

1.1 Γενικά

Τα εργατικά συνδικάτα έχουν πλέον καθιερωθεί σε κάθε σύγχρονη και δημοκρατική κοινωνία και αποτελούν απαραίτητο θεσμό για την ομαλή της λειτουργία. Μέσα σε ένα περιβάλλον ελεύθερης οικονομίας, όπου η ανάπτυξη εξαρτάται ουσιαστικά από την ιδιωτική πρωτοβουλία, τα εργατικά συνδικάτα έχουν να διαδραματίσουν σημαίνοντα ρόλο. Μέσω μιας υπεύθυνης και εκσυγχρονισμένης στάσης απέναντι στα πράγματα, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις εκείνες που ευνοούν το αναγκαίο ισοζύγιο δυνάμεων και συμβάλλουν σε μια ισορροπημένη ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου.

Βασική επιδίωξη των εργατικών συνδικάτων είναι η προστασία των καλώς νοούμενων συμφερόντων των μισθοσυντήρητων. Αγωνίζονται για κοινωνική δικαιοσύνη και για αναγνώριση και εφαρμογή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και βασικών συνδικαλιστικών ελευθεριών.

Τα εργατικά συνδικάτα, σε όλες σχεδόν τις χώρες, δημιουργήθηκαν σε μια περίοδο που επικρατούσαν άθλιες συνθήκες εργασίας και οργίαζε η εκμετάλλευση από τους λίγους που ήλεγχαν το κεφάλαιο. Ειδικά την πρώτη περίοδο μετά τη Βιομηχανική επανάσταση οι εργάτες απασχολούνταν κάτω από συνθήκες απάνθρωπες, αφού οι καθημερινές ώρες εργασίας ξεπερνούσαν ακόμα και τις δέκα². Η εισαγωγή μιας διαδικασίας συλλογικής διαπραγμάτευσης για διεκδίκηση συμφωνημένων όρων εργασίας φυσιολογικά θα προκαλούσε περιορισμό τόσο στα κέρδη, όσο και στον απόλυτο έλεγχο που ασκούσαν οι εργοδότες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, το δειλό ξεκίνημα των εργατικών συνδικάτων συνάντησε την έντονη αντίδραση των εργοδοτών και των κυβερνήσεων, οι οποίοι παρουσίασαν τα συνδικάτα ότι είχαν στόχο τη χρεοκοπία και τη διάλυση των επιχειρήσεων και τα χαρακτήρισαν ως εχθρικά. Οι κυβερνήσεις είδαν τα συνδικάτα ως όργανα

¹ Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής ο όρος *συνδικαλισμός* αφορά μόνο το συνδικαλιστικό κίνημα της εργατικής τάξης. Η ιστορική αναδρομή όπως παρουσιάζεται στο παρόν κεφάλαιο κάνει αναφορά σε επιλεγμένα σημαντικά γεγονότα και δεν καλύπτει λεπτομερώς όλη την ιστορία και όλα τα γεγονότα που αφορούν στον συνδικαλισμό.

² Spielvogel J., (2011), *Western Civilization : A Brief History*, 7th Edition, USA, Wadsworth

ανατροπής της άρχουσας τάξης και επηρεαζόμενες από τους εργοδότες, οι οποίοι στήριζαν και αιμοδοτούσαν τις κυβερνήσεις, συμάχησαν μαζί τους ξεκινώντας ένα εξοντωτικό πόλεμο ενάντια στα συνδικάτα. Πέραν της έξωθεν πολεμικής που υφίστανται, τα Συνδικάτα υποφέρουν και από εσωτερικές διαταραχές, οι οποίες εστιάζονται σε διαφορετικές κοσμοθεωρητικές οικονομικές φιλοσοφίες που υποστηρίζονται από λόγιους της εποχής και επηρεάζουν τα ηγετικά στελέχη των εθνικών συνδικάτων. Έτσι παρατηρείται το φαινόμενο, μέσα στα ίδια συνδικάτα να υπάρχουν στελέχη που άλλα υποστηρίζουν τις αρχές του πρωτότυπου συνδικαλισμού, άλλα τον αναρχοσυνδικαλισμό και άλλα τον σοσιαλδημοκρατικό συνδικαλισμό. Εξάλλου παρουσιάζεται και μια νέα συνδικαλιστική ιδεολογία, εκείνη του Χριστιανικού συνδικαλισμού, η οποία βασίστηκε σε μια Παπική εγκύκλιο που εκδόθηκε το 1891 από τον Πάπα Λέοντα ΙΓ'. Η εγκύκλιος του, που έφερε την ονομασία *Rerum novarum*, αποτελούσε προσπάθεια λύσης στη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και κεφαλαίου, ανασκευάζοντας τις σοσιαλιστικές απόψεις και προτείνοντας μια χριστιανική λύση³. Η λύση αυτή έμελλε να γίνει ο καταστατικός χάρτης της καθολικής κοινωνικής σχολής.

1.2 Ίδρυση πρώτων συνδικάτων

Το πότε ιδρύθηκαν τα πρώτα συνδικάτα στον κόσμο είναι κάτι που δύσκολα μπορεί να χρονολογηθεί. Ήδη από πολύ βαθιά στο χρόνο μπορούμε να εντοπίσουμε αναφορές για δραστηριότητες που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν σαν εργατικές κινητοποιήσεις⁴. Εργατικά όμως συνδικάτα με συνεχή και όχι περιστασιακή δράση έχουμε από τις αρχές του 19^{ου} αιώνα, πρώτα κυρίως στην Ευρώπη και πιο μετά στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Χαρακτηριστικά αναφέρονται απεργίες που οργανώνονται από τον 19^ο αιώνα στην Ευρώπη και τη Αμερική με κυριότερο αίτημα τη μείωση των ωρών εργασίας⁵. Με τη λειτουργία

³ Coleman A. John, Baum Gregory, (1991), *Rerum novarum: a hundred years of Catholic social teaching*, London : SCM Press

⁴ Ως χαρακτηριστικά παραδείγματα από την αρχαιότητα μπορούν να αναφερθούν ο Πρώτος Δουλικός Πόλεμος στη Σικελία (139 π.Χ.), ο Δεύτερος Δουλικός Πόλεμος πάλι στη Σικελία (104 π.Χ.) και η εξέγερση των δούλων της οποίας ηγήθηκε ο Σπάρτακος (73-71 π.Χ.).

⁵ Οι εξεγέρσεις στη Λυών της Γαλλία των εργατών στα εργοστάσια μεταξιού (1831,1833,1848), οι απεργίες του 1834 και 1836 των εργατών κλωστοϋφαντουργίας του εργοστασίου Lowell στην Μασαχουσέτη ΗΠΑ, η παναπεργία 2000 εργατών

εργατικών συνδικάτων στις διάφορες χώρες δεν άργησε να διαπιστωθεί η ανάγκη αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων. έτσι, σύντομα έχουμε Εθνικές Οργανώσεις οι οποίες λειτουργούν σαν συντονιστικά καθοδηγητικά σώματα των συνδικάτων της εκάστοτε χώρας, και αργότερα διεθνείς κλαδικές οργανώσεις που συνενώνουν και συντονίζουν σε διεθνές επίπεδο τις δραστηριότητες των συνδικάτων κάθε κλάδου. Επίσης έχουμε διεθνείς οργανώσεις με μέλη τους εθνικούς φορείς των εργατικών συνδικάτων των διαφόρων χωρών.

Το 1901 πραγματοποιήθηκε στη Δανία Εργατικό Συνέδριο, στο οποίο πήραν μέρος αντιπρόσωποι από τη Δανία, Φινλανδία, Νορβηγία και Σουηδία. Στο συνέδριο συμμετείχαν επίσης αποστολές από το Βέλγιο, τη Γερμανία και τη Μ. Βρετανία. Από το συνέδριο αυτό αποφασίστηκε η εγκαθίδρυση διεθνών σχέσεων και ανταλλαγή πληροφοριών πάνω σε μόνιμη βάση μεταξύ των Εθνικών Εργατικών Ενώσεων. Το 1902 πραγματοποιήθηκε νέο συνέδριο καθώς και ένα τρίτο, τον αμέσως επόμενο χρόνο⁶. Εκεί, στο συνέδριο του 1903, αποφασίστηκε και ιδρύθηκε η Διεθνής Συνδικαλιστική Γραμματεία με έδρα το Βερολίνο, η οποία αργότερα έδωσε τη θέση της στη Διεθνή Ομοσπονδία Εργατικών Συνδικάτων (IFTU) με επίσημο καταστατικό και μέλη.

1.3 Ο δρόμος προς το οκτάωρο. Τα γεγονότα του Σικάγο.

Σταθμός στην ιστορία του συνδικαλισμού είναι τα γεγονότα που διαδραματίστηκαν στο Σικάγο το 1886. Την 1η Μαΐου του 1886, τα εργατικά συνδικάτα του Σικάγο οργάνωσαν απεργία με αίτημα τη μείωση των καθημερινών ωρών εργασίας από δέκα ή δώδεκα (ανάλογα με την περίπτωση) σε οκτώ. Αυτό φυσικά δεν ήταν η πρώτη φορά που συνέβαινε. Το αίτημα για το οκτάωρο έχει τις ρίζες του στην Αγγλία, την πρώτη χώρα που γνώρισε τη βιομηχανική επανάσταση. Εκείνη την πρώτη περίοδο της ανάπτυξης της βιομηχανίας (18ο αιώνας), οι συνθήκες, όπως προαναφέρθηκε, ήταν άθλιες. Η παιδική εργασία ήταν πολύ συχνό φαινόμενο, και οι καθημερινές ώρες εργασίας έφταναν μέχρι και τις 16, επί έξι μέρες την εβδομάδα.

κλωστοϋφαντουργίας το 1835 στο New Jersey, η Γενική Απεργία του 1842 στην Αγγλία που ξεκίνησε από τα ανθρακωρυχεία και επεκτάθηκε σε πολλούς άλλους κλάδους, κ.α.

⁶ Το Συνέδριο του 1901 πραγματοποιήθηκε στην Κοπεγχάγη, του 1902 στη Στουτγάρδη και του 1903 στο Δουβλίνο.

Ο άνθρωπος που πρόβαλε οργανωμένα το αίτημα για οκτάωρο ήταν ένας Ουαλός σοσιαλιστής (ουτοπιστής), ο Robert Owen το 1817. Το σλόγκαν του Owen ήταν «οκτώ ώρες εργασία, οκτώ ώρες αναψυχή, οκτώ ώρες ανάπαυση»⁷. Το αίτημα για μείωση των ωρών εργασίας ξεκίνησε από τους ξυλουργούς της Φιλαδέλφειας, οι οποίοι κατέβηκαν σε απεργία το 1791, ζητώντας δεκάωρη εργασία⁸. Σαραντά σχεδόν χρόνια αργότερα, το 1835, έγινε γενική απεργία στη Φιλαδέλφεια, με επικεφαλής τους ανθρακωρύχους, ενώ το 1836 άρχισαν να κυκλοφορούν εργατικά φυλλάδια με το αίτημα για οκτάωρο⁹. Οι ξυλουργοί των πλοίων στη Βοστώνη, παρόλο που δεν είχαν συνδικάτο, πέτυχαν το οκτάωρο το 1842¹⁰. Οι γυναίκες και τα παιδιά κέρδισαν το δεκάωρο στην Αγγλία μόλις το 1847, και οι γάλλοι εργάτες κατάφεραν να κερδίσουν το δωδεκάωρο μετά από επανάσταση το 1848. Το 1864, το οκτάωρο είχε γίνει κεντρικό αίτημα των συνδικάτων του Σικάγο. Στις αρχές του 1867, το νομοθετικό σώμα του Ιλινόις πέρασε ένα νόμο, με τον οποίο θέσπιζε το οκτάωρο, αλλά είχε τόσα «παραθυράκια», που αποδείχτηκε τελικά αναποτελεσματικός.. Την 1η Μαΐου του 1867 έγινε γενική απεργία στην πόλη, που κράτησε μια ολόκληρη εβδομάδα. Το 1868, το Κογκρέσο ψήφισε το οκτάωρο για τους ομοσπονδιακούς υπαλλήλους, αλλά κι αυτός ο νόμος στην ουσία έμεινε στα χαρτιά. Τη δεκαετία του 1870, το οκτάωρο έγινε κεντρικό αίτημα για όλους τους αναρχικούς και σοσιαλιστές συνδικαλιστές, και διαδόθηκε σε όλες τις ΗΠΑ με συγκεντρώσεις και πορείες. Το 1872, στη Νέα Υόρκη, εκατό χιλιάδες εργάτες έκαναν απεργία και το πέτυχαν. Το ίδιο και στον Καναδά. Στο συνέδριο που έκανε το 1884 στο Σικάγο, η Ομοσπονδία Αναγνωρισμένων Επαγγελματιών και Εργατικών Συνδικάτων πήρε την απόφαση ότι «από την 1η Μαΐου του 1886 και στο εξής, η νόμιμη εργάσιμη ημέρα θα περιλαμβάνει οκτώ ώρες εργασίας». Την 1η Μαΐου του 1886, τα εργατικά συνδικάτα του Σικάγο ξεκίνησαν μια ειρηνική απεργία, με αίτημα τη μείωση των καθημερινών ωρών εργασίας από δέκα ή δώδεκα σε οκτώ. Δυο μέρες αργότερα, στις 3 Μαΐου, απεργοί συγκεντρώθηκαν κοντά στο εργοστάσιο McCormick¹¹. Ξέσπασαν ταραχές και η αστυνομία

⁷ Ο Owen διατύπωσε το πρωτοποριακό για την εποχή του σλόγκαν στο έργο του “The Crisis, or the change from error and misery, to truth and happiness” που δημοσιεύτηκε το 1832 στο Λονδίνο.

⁸ Weir E. Robert, (2013), Workers in America, A historical Encyclopedia, USA

⁹ Weir E. Robert, (2013), Workers in America, A historical Encyclopedia, USA

¹⁰ Weir E. Robert, (2013), Workers in America, A historical Encyclopedia, USA

¹¹ Cambell, C. Ballard, (2008), Disasters, Accidents and Crises in American History, A Reference Guide to the Nations Most Catastrophic Events, New York

επιτέθηκε στους απεργούς, με αποτέλεσμα το θάνατο δυο ανθρώπων, αρκετών τραυματιών, και μια πόλη γεμάτη εξοργισμένους εργάτες. Οι αναρχικοί μοίρασαν φυλλάδια και καλούσαν τον κόσμο να συγκεντρωθεί στην πλατεία Haymarket, που τότε αποτελούσε πολυσύχναστο εμπορικό κέντρο. Τα φυλλάδια έλεγαν ότι η αστυνομία είχε σκοτώσει τους απεργούς για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένα επιχειρηματικά συμφέροντα, και παρότρυνε τους εργάτες να πάρουν εκδίκηση. Η αστυνομία είχε κινητοποιήσει μεγάλη δύναμη και παρακολουθούσε τη συγκέντρωση. Μετά από ώρα ο επικεφαλής της αστυνομίας ζήτησε να διαλυθεί η συγκέντρωση και οι αστυνομικοί άρχισαν να βαδίζουν παρατεταγμένοι προς το πλήθος. Σημειώθηκαν συμπλοκές, κάποιος πέταξε μια βόμβα με αναμμένο φυτίλι, και η έκρηξη σκότωσε έναν αστυνομικό. Η αστυνομία άνοιξε πυρ, σκοτώνοντας έντεκα ανθρώπους και τραυματίζοντας δεκάδες. Συνελήφθησαν πάνω από εκατόν άτομα, και οκτώ από τους πιο επιφανείς αναρχοσυνδικαλιστές παραπέμφθηκαν σε δίκη. Στη δίκη, οι ένορκοι δέχτηκαν την ενοχή και των οκτώ. Στους επτά επιβλήθηκε θανατική ποινή. Η απόφαση δημιούργησε ακόμη μεγαλύτερες εντάσεις και διαδηλώσεις. Ο κυβερνήτης της πολιτείας μετέτρεψε τις ποινές δύο κατηγορουμένων σε ισόβια, κι ένας από τους υπόλοιπους αυτοκτόνησε στο κελί του την παραμονή της εκτέλεσης. Στις 11 Νοεμβρίου 1887 απαγχονίστηκαν δημόσια τέσσερις αναρχικοί¹². Οι αγώνες συνεχίστηκαν, με αποτέλεσμα το 1898 να κερδίσουν το οκτάωρο οι εργάτες των ορυχείων και το 1900 οι οικοδόμοι. Ακολούθησαν κι άλλες ενώσεις και τελικά το οκτάωρο θεσπίστηκε επίσημα στην Αμερική το 1938¹³. Οι εξελίξεις αυτές, στην άλλη άκρη του Ατλαντικού, οδήγησαν τους Ευρωπαίους στην ομόφωνη απόφαση της Δεύτερης Διεθνούς κατά το ιδρυτικό της συνέδριο στο Παρίσι, το 1889, να καθιερωθεί η Εργατική Πρωτομαγιά από την επόμενη χρονιά, για την προβολή των εργατικών διεκδικήσεων και βασικό αίτημα το οκτάωρο καθημερινής εργασίας¹⁴.

¹² Cambell, C. Ballard, (2008), *Disasters, Accidents and Crises in American History, A Reference Guide to the Nations Most Catastrophic Events*, New York

¹³ Weir E. Robert, (2013), *Workers in America, A historical Encyclopedia*, USA

¹⁴ Foner, S. Philip, (1986), *May Day: A short history of the international workers' holiday, 1886-1986*, Canada, International Publishers

1.4 Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος

Ο Πρώτος Παγκόσμιος Πόλεμος δημιουργεί νέα προβλήματα για το εργατικό κίνημα. Οι εθνικές οργανώσεις τηρούν ανάλογη στάση με εκείνη των κυβερνήσεων των χωρών τους. Έτσι τα εθνικά συνδικάτα βρίσκονται σε αντίθετα στρατόπεδα και η IFTU αδρανεί. Στο μεταξύ το 1917 εκδηλώνεται η Ρωσική Επανάσταση, ένα γεγονός που επηρεάζει σημαντικά την ιστορία του Εργατικού κινήματος. Σε αρκετές χώρες εφαρμόζεται η Δικτατορία του Προλεταριάτου, μια θεωρία που αφορά τη μετεπαναστατική κατάληψη της κρατικής ισχύος από την εργατική τάξη προς όφελος όλης της κοινωνίας. Ως σύστημα διακρίνεται για την απόλυτη επικράτηση των εργατών επί της αστικής τάξης σε όλους τους τομείς του βίου. Δεν είναι τυχαίο που η δικτατορία του προλεταριάτου έχει επίσης ονομαστεί και εργατική εξουσία¹⁵. Το Σοβιετικό Εργατικό Κίνημα πήρε απότομη ανάπτυξη, με αποτέλεσμα ο συνδικαλισμός πλέον να εξαπλωθεί σε όλο τον κόσμο (Ασία, Άπω Ανατολή, Αφρική και Λατινική Αμερική). Ταυτόχρονα δημιουργούνται ιδεολογικές διαφορές που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τα εργατικά συνδικάτα. Από τη μια οι οπαδοί του Σοσιαλδημοκρατικού Συνδικαλισμού θέλουν τα συνδικάτα ανεξάρτητα, αυτοδιοικούμενα, να διαπραγματεύονται ελεύθερα και να προωθούν τα συμφέροντα των εργαζομένων. Από την άλλη, ο κομμουνισμός θέλει τα συνδικάτα σαν ένα τμήμα του κόμματος, τα οποία να εργάζονται για την εφαρμογή του προγράμματος που αποφασίζει το κόμμα.

Στο μεταξύ οι αγώνες των εργατικών συνδικάτων αρχίζουν να φέρνουν αποτελέσματα. Σε εθνικό επίπεδο βελτιώνονται οι όροι και οι συνθήκες εργασίας και αναγνωρίζονται τα συνδικάτα ως εκπρόσωποι των εργαζομένων με σκοπό τη συλλογική διαπραγμάτευση και ρύθμιση των εργατικών διαφορών. Σε διεθνές επίπεδο, ιδρύεται το 1919 η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO), η οποία με τον τριμερή χαρακτήρα εκπροσώπησης της κάθε χώρας στα διάφορα όργανά της (κυβερνητική – εργοδοτική - εργατική) δίνει νέα διάσταση και πιο επίσημη αναγνώριση στα εργατικά συνδικάτα. Η Διεθνής (IFTU) επαναδραστηριοποιείται μετά το τέλος του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου και υποστηρίζει την ILO. Τον Ιούλιο του 1919 πραγματοποιεί συνέδριο στο Άμστερνταμ το οποίο και αποφασίζει τη

¹⁵ Zemtsov, Ilya (1991), *Encyclopedia of Soviet Life*, New Jersey, Transaction Publishers

διεύρυνση της οργάνωσης¹⁶. Απόρροια αυτής της απόφασης ήταν να γίνουν μέλη στη Διεθνή και εργατικά συνδικάτα από μη ευρωπαϊκές χώρες. Τα Σοβιετικά συνδικάτα, αν και πήραν επιστολή για να γίνουν μέλη, εντούτοις δεν έδωσαν καμία απάντηση. Το 1921 ιδρύθηκε στη Μόσχα η Κόκκινη Συνδικαλιστική Διεθνής. Η νέα αυτή Διεθνής Συνδικαλιστική Οργάνωση τάχθηκε ενάντια στη ILO σε αντίθεση με τη Διεθνή Ομοσπονδία Εργατικών Συνδικάτων (IFTU) η οποία την υποστήριζε.

1.5 Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος

Ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος βρίσκει τα Εθνικά Εργατικά Συνδικάτα και πάλι σε αντίμαχα στρατόπεδα. Στο ένα στρατόπεδο η Χιτλερική Γερμανία και η φασιστική Ιταλία, που ελέγχουν πλήρως τα Συνδικάτα των χωρών τους. Απέναντι στο ναζισμό και το φασισμό τα συνδικάτα των υπολοίπων χωρών, υποστηρίζοντας την πολιτική των κυβερνήσεων τους. Οι Διεθνείς οργανώσεις των εργαζομένων περιέρχονται και πάλι σε αδράνεια. Το 1945, με το τέλος του Πολέμου, πραγματοποιείται στο Παρίσι Παγκόσμιο Εργατικό Συνέδριο μέσα σε κλίμα ελπίδας και αλλαγής. Στόχος είναι η συνένωση των δυνάμεων των εργαζομένων σε μια πανίσχυρη Διεθνή Οργάνωση. Από το συνέδριο του Παρισιού ιδρύεται η Παγκόσμια Συνδικαλιστική Ομοσπονδία (WFTU) στην οποία συμμετέχουν τα συνδικάτα της Ευρώπης, της Αμερικής, της Ασίας και της Αφρικής. Η ζωή όμως της νέας Διεθνούς με το νέο σχήμα διήρκεσε μόνο 4 χρόνια, αφού έγινε όργανο του Διεθνούς Κομμουνισμού και δεν άργησε να έλθει η διάσπαση και ο διαχωρισμός. Συνδικάτα από χώρες αντίθετες σε αυτή την ιδεολογία, ύστερα από επανειλημμένες συσκέψεις, πραγματοποίησαν στα τέλη του 1949 συνέδριο στο Λονδίνο στο οποίο αποφάσισαν την ίδρυση της Διεθνούς Συνομοσπονδίας Ελεύθερων Εργατικών Συνδικάτων (ICFTU). Στο συνέδριο του Λονδίνου πήραν μέρος αντιπρόσωποι από 35 χώρες. Έκτοτε στο διεθνή συνδικαλιστικό χώρο δραστηριοποιούνται βασικά τρεις διεθνείς οργανώσεις: είναι η Διεθνής Συνομοσπονδία Ελεύθερων Εργατικών Συνδικάτων (ICFTU), η οποία εκφράζει τους Σοσιαλδημοκράτες, η Παγκόσμια Συνδικαλιστική Ομοσπονδία (WFTU) η οποία εκφράζει τα κομμουνιστικά συνδικάτα και η Χριστιανική Διεθνής η οποία

¹⁶ Van Goethem, Geetr (2006), The Amsterdam International, The World of the International Federation of Trade Unions (IFTU) 1913-1945, England

μετονομάστηκε σε Παγκόσμια Ομοσπονδία Εργατών (WCL) και εκφράζει κατά βάση τους καθολικούς χριστιανούς.

1.6 Η οργάνωση του Συνδικαλισμού στην Κύπρο

Αν και στις Ευρωπαϊκές χώρες και την Αμερική είχαν αρχίσει από τον 19^ο αιώνα να ιδρύονται και να λειτουργούν κανονικά εργατικές οργανώσεις, οι οποίες υπέβαλλαν και διεκδικούσαν συλλογικά αιτήματα βελτίωσης των όρων εργοδότησης, εντούτοις στην Κύπρο η συνδικαλιστική δραστηριότητα άρχισε μόλις στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Τούτο φυσικά δεν ήταν τυχαίο, αλλά οφειλόταν στην οπισθοδρομική, τόσο κοινωνικά όσο και οικονομικά, πολιτική που ασκούσαν στην Κύπρο οι Άγγλοι αποικιοκράτες από το 1878, οπότε και ανέλαβαν τη διοίκηση του νησιού. Οι ελευθερίες ήταν περιορισμένες, η αποικιακή διακυβέρνηση και οι ντόπιοι πλουτοκράτες εκμεταλλεύονταν στυγνά το εργατικό δυναμικό, το βιοτικό επίπεδο ήταν πολύ χαμηλό και η μόρφωση, έστω η στοιχειώδης πληροφόρηση, ήταν σχεδόν ανύπαρκτη στη μεγάλη μάζα του λαού. Τα στοιχεία αυτά δημιουργούσαν μια κατάσταση φτώχειας και απελπισίας. Ο κύπριος εργαζόμενος είχε ως κύρια μέριμνά του την εξασφάλιση του ψωμιού για να μπορεί να θρέψει την οικογένειά του. Κατά την περίοδο 1900-1930 η Κύπρος ήταν μια καθαρά γεωργική χώρα, αφού πέραν του ενός τρίτου του εργατικού δυναμικού ασχολούνταν με τη γεωργοκτηνοτροφία. Η βιομηχανία ήταν σχεδόν ανύπαρκτη και οι σχέσεις εργοδότη-εργοδοτούμενου δεν είχε σοβαρή υπόσταση. Στον τομέα της γεωργίας αυτή η σχέση ήταν περιστασιακή και έννοιες όπως «όροι εργοδότησης», «διαπραγμάτευση» και «συλλογικές συμβάσεις» ήταν ανεφάρμοστες.

Οι, σε πολύ γενικές γραμμές, πιο πάνω περιγραφόμενες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, καθώς και μια σειρά πολιτικών γεγονότων που δημιουργούσαν ένα τεταμένο κλίμα κατά τις πρώτες δεκαετίες της Βρετανικής αποικιοκρατίας και εστίαζαν στους αγώνες της Κύπρου για εθνική αποκατάσταση, εξηγούν σε μεγάλο βαθμό την έλλειψη οποιασδήποτε συνδικαλιστικής δραστηριότητας στο νησί, τη στιγμή που σε άλλες χώρες οι εργαζόμενοι οργανώνονταν, αγωνίζονταν και διεκδικούσαν καλύτερους και πιο ανθρώπινους όρους εργοδότησης.

Οι πρώτες πρωτοβουλίες για ίδρυση εργατικών λεσχών και οργάνωση αρχίζουν δειλά να χρονολογούνται μετά το 1910 με πρωτοβουλία διανοομένων της εποχής, οι πλείστοι από τους οποίους είχαν σπουδάσει στο εξωτερικό και είχαν αποκτήσει κάποια γνώση των συνδικαλιστικών πραγμάτων. Από τις προσπάθειες οργάνωσης αξίζει να γίνει αναφορά στην ίδρυση της Συντεχνίας Χτιστών το 1917 στη Λεμεσό, η προσπάθεια για οργάνωση εργατών το 1923 και η ίδρυση το 1927 της Συντεχνίας Αχθοφόρων¹⁷.

Το 1932 θεσπίζεται για πρώτη φορά νομοθεσία για την ίδρυση και λειτουργία των Συντεχνιών¹⁸. Οι άγγλοι αποικιοκράτες, αν και νομιμοποιούσαν και ενθάρρυναν από τη μια την ίδρυση και εγγραφή συντεχνιών, ταυτόχρονα έβαλαν μέσα στη νομοθεσία μια σειρά από ανασταλτικά μέτρα που την εμπόδιζαν. Αυτά τα μέτρα καθιστούσαν την όλη διαδικασία χρονοβόρα και βαριά γραφειοκρατική και έδιναν στον Έφορο Συντεχνιών τη δυνατότητα εύκολα να προφασίζεται μη τήρηση των κριτηρίων και να απορρίπτει τις αιτήσεις για την ίδρυση συντεχνιών. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες, πολύ λίγες συντεχνίες κατάφεραν να εγγραφούν κατά την περίοδο 1932-1940.

Η ουσιαστική ανάπτυξη του συνδικαλιστικού κινήματος άρχισε από το 1936, με πρωτοβουλία ενός νεαρού δικηγόρου από τη Λεμεσό, του Χριστόδουλου Μιχαηλίδη, ο οποίος, λόγω επαγγέλματος, είχε αναλάβει σαν νομικός σύμβουλος των συντεχνιών συντάσσοντας τα καταστατικά τους, παρέχοντας συμβουλές για την κανονική τους λειτουργία και διεκπεραιώνοντας την αλληλογραφία τους με τις αρχές. Από το 1936 μέχρι το 1939 ο Χριστόδουλος Μιχαηλίδης ίδρυσε στη Λεμεσό 21 ομοιοεπαγγελματικές συντεχνίες¹⁹. Οι συντεχνίες αυτές, που ιδρύθηκαν με τη βοήθεια του Χριστόδουλου Μιχαηλίδη ήταν καθαρά εργατικές και δημοκρατικές, ακολουθώντας κανονικές διαδικασίες για την εκλογή και ανάδειξη των διοικητικών τους οργάνων.

Μέσα σε αυτές τις συνθήκες συναντούμε το 1939 την πρώτη προσπάθεια για παγκύπρια συνένωση του συνδικαλιστικού κινήματος κάτω από ένα κοινό συντονιστικό φορέα. Για το σκοπό αυτό οργανώθηκε στις 6 Αυγούστου στην Αμμόχωστο μια Παγκύπρια Συνδιάσκεψη, στην οποία έλαβαν μέρος 101

¹⁷ Cambell, Joan. (1992), European Labor Unions, USA, Greenwood Press

¹⁸ Νόμος αρ. 1, του 1932

¹⁹ Από το Αρχείο Εφόρου Συντεχνιών

αντιπρόσωποι από 57 συνολικά συντεχνίες. Δυστυχώς όμως, λόγω πολιτικών και ιδεολογικών διαφορών, αυτή η προσπάθεια δεν έφερε αποτέλεσμα. Το Νοέμβριο του 1941 έχουμε μια δεύτερη προσπάθεια συνένωσης όλων των συντεχνιών. Παιδί αυτής της δεύτερης Παγκύπριας Συνδιάσκεψης, που πραγματοποιήθηκε στη Λευκωσία, ήταν η Παγκύπρια Συντεχνιακή Επιτροπή (Π.Σ.Ε.), που ήταν στην ουσία ο κοινός συντονιστικός φορέας κάτω από τον οποίο διασφαλιζόταν η ενότητα του συνδικαλιστικού κινήματος²⁰. Αυτή όμως η υποσχόμενη ενότητα αποδείχτηκε βραχύβια, αφού και πάλι οι πολιτικές και ιδεολογικές διαφορές υπερίσχυσαν και διέσπασαν το κίνημα.

1.7 Η ίδρυση της ΣΕΚ και της ΠΕΟ

Η προσπάθεια για ενότητα του συνδικαλιστικού κινήματος απέτυχε, όπως προαναφέρθηκε, λόγω των πολιτικών και ιδεολογικών διαφορών. Οι συνεχείς προσπάθειες για μετατροπή των συντεχνιών σε κομματικά όργανα έφερνε έντονες αντιδράσεις από ορισμένους, οι οποίοι ονειρεύονταν τις Συντεχνίες ως κάτι το ανεξάρτητο, και διασπούσε την ενότητα και τον κοινό αγώνα. Αυτές οι αντιδράσεις οδήγησαν ορισμένους στην απόφαση να εγκαταλείψουν τις υφιστάμενες, «παλαιές συντεχνίες» και να ιδρύσουν ανεξάρτητες, «νέες συντεχνίες»²¹. Αυτή η προσπάθεια για την ίδρυση των Νέων Συντεχνιών, όπως ονομάστηκαν, ξεκίνησε κατά το δεύτερο εξάμηνο του 1943, οπότε και παρατηρείται μια μαζική εγγραφή νέων συντεχνιών στον Έφορο Συντεχνιών. Ο διαχωρισμός πλέον ήταν γεγονός. Στην μικρή Κύπρο αναπτύσσονταν παράλληλα δύο συνδικαλιστικά κινήματα με σαφείς ιδεολογικές διαφορές. Από τη μια οι Παλιές Συντεχνίες, οι οποίες υφίσταντο κομματική καθοδήγηση, και από την άλλη οι Νέες Συντεχνίες, που παρουσιάζονταν ως ακομμάτιστες και ανεξάρτητες.

Το φθινόπωρο του 1944, και μετά από ένα και πλέον χρόνο εγγραφής νέων συντεχνιών αλλά και ανελέητης πολεμικής μεταξύ των δύο συνδικαλιστικών ιδεολογιών, συγκαλείται στη Λεμεσό Παγκύπρια Συνδιάσκεψη αντιπροσώπων των Νέων Συντεχνιών με σκοπό την υλοποίηση της ιδέας για δημιουργία ενός κοινού συντονιστικού φορέα. Έτσι, στις 29 Οκτωβρίου του 1944, 34 αντιπρόσωποι, οι

²⁰ Cambell, Joan. (1992), *European Labor Unions, USA*, Greenwood Press

²¹ Μαχλουζαρίδης, Παναγιώτης (1985), *Κύπρος, 1940-1960, Ημερολόγιο των Εξελίξεων*, Λευκωσία

οποίοι εκπροσωπούσαν 20 Νέες Συντεχνίες, ιδρύουν συντονιστικό φορέα στον οποίο δίνουν την ονομασία Συνομοσπονδία Εργατών Κύπρου – Σ.Ε.Κ²².

Η Παγκύπρια Εργατική Ομοσπονδία – Π.Ε.Ο. αποτελεί ουσιαστικά συνέχεια της Παγκύπριας Συντεχνιακής Επιτροπής (Π.Σ.Ε.), του πρώτου δηλαδή συντεχνιακού φορέα που ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 1941. Αν και η ονομασία «Π.Ε.Ο.» αποφασίστηκε κατά τις εργασίες τις Δ' Παγκύπριας Συνδιάσκεψης της Π.Σ.Ε. που πραγματοποιήθηκε στη Λευκωσία στις 30-31 Μαρτίου 1946, εντούτοις σαν έτος ίδρυσης της Π.Ε.Ο. αναφέρεται το 1941, έτος ίδρυσης της Π.Σ.Ε.²³.

Από τις αρχές λοιπόν της δεκαετίας του 1940 ξεκίνησε ουσιαστικά, περνώντας από πολλές συμπληγάδες και εσωτερικές διαμάχες, η οργάνωση του συνδικαλιστικού κινήματος στην Κύπρο. Μετά και την ίδρυση των δύο μεγάλων Συντεχνιών, ΣΕΚ και ΠΕΟ, η συλλογική διαπραγμάτευση και διεκδίκηση καλύτερων όρων εργοδότησης απέκτησε σάρκα και οστά. Αυτό που είχε ξεκινήσει σε Ευρώπη και Αμερική εδώ και αρκετές δεκαετίες πριν, είχε επιτέλους καταφέρει να οργανωθεί σε μεγάλο βαθμό και στην Κύπρο. Ήταν η απαρχή μιας πορείας αγώνων με σκοπό όχι μόνο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, αλλά και του βιοτικού επιπέδου του δεινοπαθούντα λόγω αγγλικής κυριαρχίας κυπριακού λαού.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι πέραν της ΣΕΚ και της ΠΕΟ, των δυο μεγαλύτερων συνδικαλιστικών οργανώσεων του ιδιωτικού τομέα, στην Κύπρο δραστηριοποιούνται επίσης η ΔΕΟΚ (Δημοκρατική Εργατική Ομοσπονδία Κύπρου), με κατά πολύ μικρότερα ποσοστά εγγεγραμμένων μελών από τις δύο μεγάλες Συντεχνίες και η ΕΤΥΚ (Ενωση Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου), η οποία εκπροσωπεί αποκλειστικά τους εργαζόμενους στα τραπεζικά ιδρύματα.. Στον δε δημόσιο τομέα συναντούμε τη Συντεχνία των Δημοσίων Υπαλλήλων ΠΑΣΥΔΥ (Παγκύπρια Συντεχνία Δημοσίων Υπαλλήλων), τη Συντεχνία που εκπροσωπεί τους δασκάλους Δημοτικής Εκπαίδευσης ΠΟΕΔ (Παγκύπρια Οργάνωση Ελλήνων Δασκάλων), και τις δύο Συντεχνίες που εκπροσωπούν καθηγητές Μέσης Εκπαίδευσης, την ΟΕΛΜΕΚ (Οργάνωση Ελλήνων Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης) και την ΟΕΛΤΕΚ (Οργάνωση Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης Κύπρου).

²² Ιωάννου, Μιχαλάκης (2002), Οι Εργατικοί Αγώνες της ΣΕΚ, Λευκωσία

²³ ΠΕΟ (1991): Ιστορία ΠΣΕ-ΠΕΟ 1941-1991, Λευκωσία

1.8 Οι εργασιακές σχέσεις στην Κύπρο σήμερα²⁴

Πριν από την ίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας, δεν υπήρχαν αναπτυγμένοι θεσμοί και διαδικασίες με βάση τους οποίους οι εργοδότες και οι εργοδοτούμενοι να μπορούν να επιλύουν τις μεταξύ τους διαφορές. Στη μη ύπαρξη τέτοιων θεσμών, συνέτεινε βέβαια και η μη ικανοποιητική οργάνωση των εργαζομένων και των εργοδοτών καθώς και η αδιαφορία της αποικιοκρατικής κυβέρνησης. Εξαιτίας λοιπόν της ανύπαρκτης υποδομής για την επίλυση εργατικών διαφορών, ήταν συχνό φαινόμενο η διαταραχή της εργατικής ειρήνης, κυρίως με απεργίες, οι οποίες θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι τις πλείστες φορές, η καταφυγή στο μέτρο της απεργίας δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, λόγω ακριβώς της έλλειψης συμφωνημένων διαδικασιών για διεξαγωγή διαπραγματεύσεων, ενώ, πολλές φορές οι οποιοσδήποτε διαβουλεύσεις γίνονταν μετά τη λήψη μέτρων και όχι πριν.

Από την ανεξαρτησία της Κύπρου το 1960 και μετά, η Κύπρος ακολουθεί ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων που στηρίζεται στην τριμερή συνεργασία. Με τον όρο "τριμερής συνεργασία", εννοείτε η συνεργασία μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, δηλαδή της κυβέρνησης και των οργανώσεων των εργοδοτών και των εργοδοτούμενων. Το φιλελεύθερο, εθελοντικό μοντέλο των εργασιακών σχέσεων σημαίνει ότι στο μεγαλύτερο μέρος τους, οι όροι εργοδότησης των εργοδοτούμενων καθορίζονται ελεύθερα, με συλλογικές διαπραγματεύσεις, μεταξύ των δύο μερών, των εργοδοτών και των εργοδοτούμενων, με τη συνομολόγηση συλλογικών συμβάσεων. Η μη δια νόμου ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων ήταν στην ουσία συνέχιση της πολιτικής της μη επέμβασης και προτιμήθηκε κάτω από τη λογική της ελεύθερης διαπραγματεύσεως. Μία από τις βασικές αρχές της φιλοσοφίας του εθελοντικού συστήματος Εργασιακών Σχέσεων ήταν και παραμένει η τριμερής συνεργασία, μέσω του Κοινωνικού Διαλόγου. Οι βελτιώσεις και διαφοροποιήσεις που από τότε γίνονται στον τομέα των εργασιακών σχέσεων βασίζονται στην ελεύθερη βούληση των μερών που διεξάγουν τον κοινωνικό διάλογο. Μέσα από τη διαχρονικά υπεύθυνη στάση που τηρούν τα εμπλεκόμενα

²⁴ Οι πληροφορίες για την εκπόνηση του υποκεφαλαίου αντλήθηκαν κυρίως από την ιστοσελίδα του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων της Κυπριακής Δημοκρατίας (<http://www.mlsi.gov.cy/>), από την προσωπική επαγγελματική εμπειρία του συγγραφέα και από το βιβλίο:

Καπαρτή, Χρ. Κώστα (2004), Περὶ Εργασίας, Πράξεις και Συλλογισμοί, Λευκωσία

μέρη, η τριμερής συνεργασία έχει καταστεί στη συνείδηση του κόσμου ως αναπόσπαστο κομμάτι των δημοκρατικών θεσμών της πολιτείας και ως μέσο που εξασφαλίζει αποτελεσματικά την εργατική ειρήνη. Έχει γίνει αποδεκτή ως ένας μηχανισμός που εμπλέκει την Κυβέρνηση, τα συνδικάτα και τις εργοδοτικές οργανώσεις στη λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση πολιτικής όσον αφορά τα εργασιακά θέσμια. Βασικά χαρακτηριστικά της συνεργασίας ανέκαθεν ήταν η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο αλληλοσεβασμός, τα οποία απέδιδαν τα μέγιστα καθιστώντας την όλη διαδικασία μακροπρόθεσμα και κατά κανόνα αποτελεσματική. Παρόλο που η τριμερής συνεργασία αποτελεί κοινή πρακτική εδώ και δεκαετίες, εντούτοις ούτε το Σύνταγμα, ούτε κάποια νομοθεσία αναφέρεται σε αυτό το θέμα. Αν και στο άρθρο 26 του Συντάγματος, παράγραφος 2, η νομοθετική ρύθμιση των συλλογικών συμβάσεων καθίσταται δυνατή, εντούτοις αυτή η πρόνοια ποτέ δεν εφαρμόστηκε. Αναφέρει το Άρθρο 26, παρ. 2: «Νόμος δύναται να ρυθμίσει τας συλλογικάς συμβάσεις εργασίας, υποχρεωτικώς εφαρμοζομένας υπό των εργαζομένων, προστατευομένων επαρκώς των δικαιωμάτων οιοδήποτε ατόμου αδιακρίτως της αντιπροσωπεύσεως τούτου κατά την σύναψιν τιαύτης συμβάσεως.». Η μη εφαρμογή της ανωτέρω πρόνοιας δεν ερμηνεύεται ως αδιαφορία ή αδυναμία της Πολιτείας στον τρόπο που διεξάγεται ο διάλογος, αλλά αποτελεί συνειδητή επιλογή ένταξης των εργασιακών θεμάτων σε μηχανισμούς εθελοντικούς και αμοιβαίας εμπιστοσύνης που διαπραγματεύονται και συμφωνούνται ελεύθερα από τους κοινωνικούς εταίρους. Ως αποτέλεσμα αυτής της επιλογής συμφωνήθηκε και υπογράφηκε στις 25 Απριλίου 1977 ο Κώδικας Βιομηχανικών Σχέσεων, ο οποίος βελτίωσε στην ουσία την προηγηθείσα Βασική Συμφωνία, που υπογράφηκε το 1962 από τους Κοινωνικούς Εταίρους και με την οποία για πρώτη φορά καθορίζονταν διαδικασίες για την επίλυση εργατικών διαφορών. Ο Κώδικας Βιομηχανικών Σχέσεων είναι μια αμοιβαίως σεβαστή εθελοντική συμφωνία ανάμεσα στα τρία μέρη, χωρίς νομική ισχύ, ο οποίος καθορίζει τις διαδικασίες που ακολουθούνται στις συλλογικές διαπραγματεύσεις και στη διευθέτηση των εργατικών διαφορών. Παρόλο που ο Κώδικας Βιομηχανικών Σχέσεων είναι εθελοντική συμφωνία, τυγχάνει υψηλού επιπέδου σεβασμού από όλους τους Κοινωνικούς Εταίρους και οι περιπτώσεις που δεν ακολουθούνται οι πρόνοιες του είναι σπάνιες. Πέραν από τις διαδικαστικές πρόνοιες που καθορίζουν με λεπτομέρεια την διαδικασία επίλυσης διαφορών συμφερόντων και διαφορών δικαιωμάτων, μέσα από τον Κώδικα, οι Κοινωνικοί

Εταίροι επιβεβαιώνουν επίσης το σεβασμό τους στα τέσσερα θεμελιώδη δικαιώματα / αρχές, τα οποία και καταγράφονται στη Συμφωνία. Τα θεμελιώδη αυτά δικαιώματα / αρχές είναι τα ακόλουθα:

- i. Το δικαίωμα της οργάνωσης.
- ii. Το δικαίωμα στη συλλογική διαπραγμάτευση, τη συνολολόγηση συλλογικών συμβάσεων και την ενθάρρυνση των κοινών συνεννοήσεων.
- iii. Την αναγνώριση και τον καθορισμό θεμάτων που θεωρούνται θέματα συλλογικών διαπραγματεύσεων, θέματα κοινών συνεννοήσεων και θέματα τα οποία αποτελούν προνόμιο της Διεύθυνσης.
- iv. Την πιστή εφαρμογή των Διεθνών Συμβάσεων Εργασίας που έχει κυρώσει η Κυπριακή Δημοκρατία

Ο Κώδικας Βιομηχανικών Σχέσεων, αν και πρόκειται όπως αναφέρθηκε για εθελοντική συμφωνία, ήταν και παραμένει η καρδιά του ελεύθερου συστήματος εργασιακών σχέσεων της Κύπρου και ο ακρογωνιαίος λίθος της διαχρονικής διατήρησής της εργατικής ειρήνης.

Με βάση λοιπόν αυτή την νοοτροπία, η οποία ξεκίνησε να αναπτύσσεται από τη δεκαετία του 1960, προχώρησε το εργασιακό σύστημα της Κύπρου διαμέσου των δεκαετιών, μέχρι να φτάσει σε αρκετά ώριμη κατάσταση στις μέρες μας. Η σημερινή κατάσταση είναι ουσιαστικά αυτή που περιγράφηκε πιο πάνω και βασίζεται κατά κανόνα στον αλληλοσεβασμό και τις ελεύθερες διαπραγματεύσεις. Αυτό συντείνει, μέσα από τη διατήρηση της ισορροπίας δυνάμεων, στην υγιή αφενός ανάπτυξη των επιχειρήσεων, και αφετέρου στη διατήρηση ή και βελτίωση των όρων εργασίας των εργαζομένων, παράγοντες που αποτελούν βασικό συστατικό μιας ευημερούσας κοινωνίας και μιας δυναμικά αναπτυσσόμενης οικονομίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Ορισμός

Οι προσεγγίσεις με τις οποίες μπορεί κάποιος να δει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, λόγω της πολυπλοκότητας και πολυμορφικότητάς της, είναι πολλές, γι' αυτό και κατά καιρούς έχουν προταθεί για την ερμηνεία της αρκετοί ορισμοί. Σε μια πιο σφαιρική προσέγγιση, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) καλείται η διοικητική εκείνη λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει όλες τις σχετικές με τον ανθρώπινο παράγοντα δραστηριότητες, εντός ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο. Κύριος σκοπός είναι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων²⁵.

Με τον πιο πάνω ορισμό δίνεται έμφαση στις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων, οι οποίες τονίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Τα σύγχρονα στελέχη Δ.Α.Π. καλούνται να πετύχουν συχνά στόχους οι οποίοι αλληλοσυγκρούονται, δηλαδή να εξυπηρετούν ταυτόχρονα τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης, όσο και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Ως μέλος της Ανώτατης Διοίκησης μιας εταιρείας και παράλληλα ως στέλεχος πρώτης γραμμής απέναντι στους εργαζομένους της επιχείρησης ή των αντιπροσώπων τους (Συντεχνίες), ο υπεύθυνος Δ.Α.Π. καλείται να έχει εξειδικευμένα χαρακτηριστικά και προσόντα, προκειμένου να μπορέσει να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά. Ευθύνη των στελεχών ΔΑΠ είναι να μεριμνούν στη δημιουργία μιας ομοιόμορφης και αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας εντός της επιχείρησης. Παράλληλα, το επίπεδο των γνώσεών τους δεν πρέπει να μένει στάσιμο, αλλά επιβάλλεται να διευρύνεται συνεχώς, για να είναι σε θέση να παρακολουθούν τις εξελίξεις.

²⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

2.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Όπως κάθε ζωντανός οργανισμός μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου, έτσι και κάθε δυναμικός θεσμός μεταβάλλεται και προσαρμόζεται αναλόγως των δεδομένων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον που ζει και αναπτύσσεται. Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων φυσικά και δεν αποτελεί εξαίρεση. Στο πέρασμα των χρόνων παρατηρείται μια διαφοροποίηση στα καθήκοντα και το ρόλο που διαδραματίζει εντός μιας επιχείρησης, η οποία κινείται παράλληλα με τα δεδομένα που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα. Την ιστορική εξέλιξη και τη διαχρονική μεταβολή του ρόλου του υπεύθυνου Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα δούμε στη συνέχεια.

Οι Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς περιγράφουν την ιστορική εξέλιξη του Υπεύθυνου Δ.Α.Π. με βάση συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και του ρόλου που διαδραμάτιζε ο Διευθυντής Προσωπικού σε κάθε περίοδο, όπως συγκεντρωτικά φαίνεται στον πίνακα²⁶:

Περίοδος	Ρόλος Υπεύθυνου ΔΑΠ
19 ^{ος} αιώνας	Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής
Τέλη 19 ^{ου} – Αρχές 20 ^{ου} αιώνα	Στέλεχος Προνοίας
1920 – 1940	Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής
Μετά το Β Παγκόσμιο Πόλεμο	Διαπραγματευτής – Μεσολαβητής
1960 – 1980	Οργανωτικός Τεχνοκράτης
1980 – 1990	Αναλυτής – Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων
1990 – σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής – Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003)

²⁶ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (σελ. 56, πίνακας 2.1), Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Πιο αναλυτικά: Ο 19^{ος} αιώνας ήταν η πρώτη περίοδος που ακολούθησε τη Βιομηχανική Επανάσταση. Η αδύνατη τάξη των εργατών τύγχανε στυγνής εκμετάλλευσης από τους ισχυρούς εργοδότες. Σε αυτές τις εποχές η Διοίκηση Προσωπικού δεν είχε ακόμα αναγνωριστεί ως ξεχωριστός κλάδος εντός των επιχειρήσεων. Η προσωπική ζωή των εργαζομένων γινόταν θυσία στο βωμό της συνεχούς παραγωγής και του κέρδους. Υπήρξαν λοιπόν κάποιοι άνθρωποι τότε, πρόγονοι θα λέγαμε των Διευθυντών Ανθρωπίνων Πόρων, οι οποίοι αντιστάθηκαν στο νόμο του ισχυρού που επικρατούσε, υποστηρίζοντας τα βασικά δικαιώματα των εργαζομένων. Προσπάθησαν να κρατήσουν ισορροπίες και να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη, παίζοντας το ρόλο του Κοινωνικού Μεταρρυθμιστή.

Στα τέλη του 19^{ου} αι. – αρχές 20^{ου} αι. έχουμε τα πρώτα διορισμένα στελέχη εντός των επιχειρήσεων, που καθήκον τους είναι η βελτίωση της ζωής του έμψυχου δυναμικού, και που έγιναν γνωστοί με τον τίτλο «στελέχη προνοίας». Παράλληλα με αυτή την εξέλιξη έχουμε και την ανάπτυξη του επιστημονικού μάνατζμεντ, γεγονός που έθεσε τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και της διαχείρισης των εργαζομένων σε νέα βάση. Ο τρόπος διεξαγωγής της εργασίας αλλάζει, όπως επίσης και ο ρόλος του εργαζόμενου στη διαδικασία παραγωγής. Στις προτεραιότητες των στελεχών προνοίας μπαίνει η ευημερία, η διασκέδαση και η ιατρική φροντίδα των εργαζομένων.

Μετά το 1920 και τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού διευρύνονται. Πλέον ασχολείται, εκτός των συνθηκών εργασίας, με ζητήματα επιλογής προσωπικού και κατάλληλης στελέχωσης θέσεων, εκπαίδευσης, καθορισμού ρόλων και ανάθεσης αρμοδιοτήτων. Ο υπεύθυνος προσωπικού, παράλληλα με τον ανθρωπιστικό ρόλο που διαδραματίζει εντός της επιχείρησης, αρχίζει να λειτουργεί στη βάση των αρχών του επιστημονικού μάνατζμεντ και να υπηρετεί με γραφειοκρατικό τρόπο οργανωσιακούς σκοπούς. Αυτή την περίοδο γίνεται συσχέτιση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με την ψυχολογία τους. Στη βάση αυτή αναπτύχθηκε μια περαιτέρω επιστημονική έρευνα, η οποία επηρέασε και τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος προσωπικού των επιχειρήσεων.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο παρατηρείται μια αυξημένη ζήτηση εργασίας, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του συνδικαλιστικού κινήματος. Οι

εργαζόμενοι πλέον αντιπροσωπεύονται, έχουν φωνή, διαπραγματεύονται και διεκδικούν. Κάτω από αυτά τα δεδομένα, γίνεται πλέον επιδίωξη ο υπεύθυνος προσωπικού να είναι εξειδικευμένο άτομο, επιστημονικά καταρτισμένος και ικανός διαπραγματευτής.

Στα τέλη του 1960 ο υπεύθυνος προσωπικού παίρνει το ρόλο του οργανωτικού τεχνοκράτη. Στις επιχειρήσεις αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικής οργάνωσης, ο εργαζόμενος αποκτά τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και ξεκαθαρίζουν οι σχέσεις που διέπουν την επιχείρηση με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες της. Η επιχείρηση αρχίζει να αντιμετωπίζεται ως ένα ενιαίο σύνολο με κοινούς στόχους και στρατηγικές. Μέσα σε αυτά τα δεδομένα ο υπεύθυνος προσωπικού αναλαμβάνει ένα ρόλο τεχνοκράτη, ο οποίος μέσα από επιστημονικές πλέον παραμέτρους επιφορτίζεται με τη σωστή οργάνωση του έμψυχου δυναμικού εντός της επιχείρησης.

Από το 1980 και μετά ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων αρχίζει σιγά-σιγά να παίρνει τη μορφή που έχει σήμερα. Ο όρος «προσωπικό» αντικαθίσταται με τον όρο «ανθρώπινοι πόροι». Το διοικητικό στέλεχος-υπεύθυνος για τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης παίρνει το ρόλο του αναλυτή / προγραμματιστή, και ασχολείται με προγράμματα εργασίας, εξέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων, ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Το προσωπικό αντιμετωπίζεται πλέον ως ανθρώπινο δυναμικό πάνω στο οποίο μια επιχείρηση επενδύει και το οποίο αναπτύσσεται, αξιολογείται και προσφέρει στη γενικότερή της εξέλιξη.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων γίνεται Στρατηγικός. Αυτό σημαίνει ότι συνδέεται πλέον με τη στρατηγική της επιχείρησης ως σύνολο, χαράσσεται ξεχωριστή στρατηγική για το τμήμα της Δ.Α.Π. και ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων συμμετέχει ενεργά στον γενικότερο καθορισμό στρατηγικών και τη λήψη αποφάσεων²⁷.

Τα δεδομένα αυτά συνεχίζουν να αποτελούν χαρακτηριστικά των αρμοδίων στελεχών μέχρι και σήμερα. Ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων γίνεται

²⁷ Ολόκληρη η ανάλυση των ρόλων που κατά περιόδους είχε ο Υπεύθυνος Δ.Α.Π. βασίζεται βιβλιογραφικά στο βιβλίο:
Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

πολυσύνθετος και απαιτεί ειδικά προσόντα και ιδιαίτερες γνώσεις. Η σημερινή πραγματικότητα, όπως έχει διαμορφωθεί, προϋποθέτει τη συνύπαρξη μια σειράς χαρακτηριστικών, που θα επιτρέψουν σε ένα Διευθυντή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να διακριθούν σε έμφυτα και επίκτητα. Ως έμφυτα μπορούν να χαρακτηριστούν η ικανότητα κάποιου να είναι αποτελεσματικός και καλός διαπραγματευτής, να κερδίζει την εμπιστοσύνη των γύρω του, να έχει υπομονή και επιμονή, να αξιολογεί σωστά τους άλλους ανθρώπους, να διαθέτει ακέραιο και ευγενικό χαρακτήρα, να εμπνέει το σεβασμό και να εργάζεται με αφοσίωση. Επίκτητα χαρακτηριστικά μπορούν να θεωρηθούν η διοικητική πείρα που αποκτά κανείς με την πάροδο των χρόνων, η γνώση της νομοθεσίας, η σωστή οικονομική και οργανωσιακή διαχείριση και η επιστημονική κατάρτιση σχετικά με την κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η ενσωμάτωση των πιο πάνω χαρακτηριστικών σε ένα Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται στην εποχή που διανύουμε απαραίτητη. Χωρίς αυτά θα είναι δύσκολο να αντεπεξέλθει και να επιβιώσει μέσα στη σημερινή υπέρ-απαιτητική εργασιακή πραγματικότητα.

2.3 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η θέση ενός Διευθυντή Ανθρώπινων πόρων είναι, εκτός από νευραλγική, αρκετά απαιτητική. Είναι μια θέση που εμπεριέχει αρκετές προκλήσεις και ως εκ τούτου προαπαιτεί τη συνύπαρξη τεσσάρων βασικών ικανοτήτων: ικανότητες στο HR, επιχειρηματικές ικανότητες, ηγετικές ικανότητες και μαθησιακές ικανότητες²⁸. Οι ικανότητες HR προϋποθέτουν την ύπαρξη βασικών παραδοσιακών γνώσεων που αφορούν στο πεδίο της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι επιχειρηματικές ικανότητες παραπέμπουν στο σύγχρονο στρατηγικό ρόλο που καλείται να παίξει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, όντας σημαντικό στέλεχος της ανώτατης διευθυντικής ομάδας, η οποία καλείται να καθορίσει πολιτική για την πορεία και το μέλλον της επιχείρησης. Επίσης, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, λόγω της σημαντικότητας της θέσης του, είναι εκ των ων ουκ άνευ να διαθέτει ηγετικές ικανότητες. Τέλος, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και δυναμικά προοδευτικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο

²⁸ Dessler, G. (2008), Human Resource Management, 11th edition, New Jersey, Pearson

κατακλύζεται από νέες πρακτικές και τεχνολογίες, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να μαθαίνει και να διατηρεί την επαφή του με όσα νέα δεδομένα αφορούν και επηρεάζουν το επάγγελμά του²⁹.

Μέσα σε αυτά τα δεδομένα ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ευθύνη να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά μια σειρά εργασιακών υποχρεώσεων που έχουν να κάνουν με την ομαλή λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές εστιάζονται στις ακόλουθες ενότητες:

- Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.
- Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων
- Αμοιβή εργαζομένων
- Προστασία εργαζομένων σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας
- Εργασιακές σχέσεις.

2.3.1 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Η διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού είναι για μια επιχείρηση καίριας σημασίας, αφού μέσα από αυτή θα πρέπει να προχωρήσει στην επιλογή του καταλληλότερου ατόμου για τις ανάγκες της κάθε θέσης. Είναι μια διαδικασία περίπλοκη, η οποία όμως διαφέρει κάπως από επιχείρηση σε επιχείρηση και από θέση σε θέση. Της τελικής επιλογής-πρόσληψης του κατάλληλου ατόμου, προηγείται η διαδικασία προσέλκυσης των δυνάμει υποψηφίων διεκδικητών της θέσης εργασίας. Μέσα από την προσέλκυση οι επιχειρήσεις στοχεύουν στο να εντοπίσουν και προσελκύσουν έναν ικανοποιητικό αριθμό υποψηφίων, ούτως ώστε να μπορέσουν, μέσα από τις διαδικασίες επιλογής, να προσλάβουν τον πλέον κατάλληλο. Η μέθοδος προσέλκυσης μπορεί να είναι εσωτερική, δηλαδή η επιχείρηση να αναζητήσει άτομα από το υφιστάμενό της προσωπικό, ή εξωτερική, δηλαδή να επιλέξει άτομα από την αγορά εργασίας τα οποία δεν ανήκουν στο δυναμικό της επιχείρησης. Δεν υπάρχει φυσικά σωστή και λάθος μέθοδος, αλλά

²⁹ Dessler, G. (2008), Human Resource Management, 11th edition, New Jersey, Pearson

και οι δύο έχουν τα θετικά και τα αρνητικά τους. Η στρατολόγηση, η προσέλκυση και η επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης, ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

2.3.2 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ως προγραμματισμός μπορεί να θεωρηθεί η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού, αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία αναλύονται και αναγνωρίζονται οι ανάγκες για προσωπικό, καθώς και η πιθανή διαθεσιμότητα, ούτως ώστε ένας οργανισμός να είναι σε θέση να εκπληρώνει τους στόχους του. Ο προγραμματισμός εστιάζεται στο να εξασφαλίσει ότι η επιχείρηση απασχολεί τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων, με τις σωστές ικανότητες, στο σωστό τόπο και χρόνο. Μια επιχείρηση πρέπει να προγραμματίζεται λαμβάνοντας υπόψη τη διαθεσιμότητα και την κατανομή των εργαζομένων μακροπρόθεσμα, και όχι μόνο για τους επόμενους μήνες. Επιπρόσθετα, η ανάλυση του προγραμματισμού μπορεί να γίνει και μέσω άλλων προσεγγίσεων. Τέτοιες προσεγγίσεις είναι ενέργειες που μπορεί να περιλαμβάνουν μετακίνηση των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού, απολύσεις ή και με άλλους τρόπους περικοπές του αριθμού των εργαζομένων, επανεκπαίδευση των εργαζομένων και αύξηση, αν καθίσταται αναγκαίο, του αριθμού των εργαζομένων σε ορισμένους τομείς. Οι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των σημερινών εργαζομένων και τα αναμενόμενα κενά που προκύπτουν από συνταξιοδοτήσεις, προαγωγές, μετακινήσεις και τις αποδεσμεύσεις. Για να γίνει πράξη ο σωστός προγραμματισμός απαιτεί προσπάθειες από τους επαγγελματίες του HR σε συνεργασία με τα στελέχη και τους διευθυντές³⁰.

³⁰ Mathis, L. Robert, Jackson, H. John.(2010), Human Resource Management, 13th Edition, USA, South-Western Cengage Learning.

2.3.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Οι επιχειρήσεις είναι ζωντανοί οργανισμοί, οι οποίοι συνεχώς εξελίσσονται και μεταβάλλονται. Αναπόσπαστο κομμάτι και κινητήριος δύναμη αυτών των οργανισμών είναι οι άνθρωποι που τους απαρτίζουν. Η σημασία των ανθρώπων, της ομάδας και του τρόπου που σκέφτονται και ενεργούν είναι τεράστια για μια επιχείρηση. Αν βαρύνουσα σημασία είχαν οι άψυχοι πόροι, τότε όλες οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να λειτουργούν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο και να είναι πετυχημένες, απλά και μόνο αν προμηθεύονταν τα κατάλληλα μηχανήματα. Αυτό όμως που κάνει πάντα τη διαφορά είναι το ανθρώπινο στοιχείο. Το μυαλό και όσα συνεπάγονται είναι στοιχεία που δεν μπορούν να αντικατασταθούν, αλλά μπορούν απλά να αλλάξουν. Μια απαραίτητη και ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία για κάθε επιχείρηση είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού της, η οποία συνεπάγεται ενίσχυση της ίδιας της εταιρείας και ικανότητα να αντεπεξέλθουν αμφότεροι τόσο στις απαιτήσεις του παρόντος εργασιακού περιβάλλοντος, όσο και των μελλοντικών προκλήσεων. Για να γίνει σωστή οργάνωση ενός προγράμματος ανάπτυξης προσωπικού θα πρέπει να γίνει στοχευμένος προσανατολισμός αναφορικά με το που αποβλέπει το πρόγραμμα ανάπτυξης³¹. Τα μέλη του προσωπικού είναι σημαντικό να έχουν συνειδητοποιήσει τις απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση από εκείνους. Είναι βασικό να εμπεδωθεί, τόσο θεωρητικά όσο και στην πράξη, ότι ένα μεγάλο μέρος της ανάπτυξης του προσωπικού είναι εσωτερική και ξεκινά από τους ίδιους³². Ο απώτερος στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη μέσα από την αυτό-ανάπτυξη του προσωπικού της. Η ανάπτυξη για να είναι ουσιαστική, αποδοτική και αποτελεσματική οφείλει να ακολουθεί κάποιες αρχές. Θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα και να είναι εναρμονισμένη με τη γενικότερη πολιτική της επιχείρησης, καθώς επίσης και να προσαρμόζεται στη διοικητική πραγματικότητα και τις συνθήκες που επικρατούν εντός της επιχείρησης. Στο κέντρο της όλης

³¹ Dessler, G. (2008), Human Resource Management, 11th edition, New Jersey, Pearson

³² Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

διαδικασίας θα πρέπει να βρίσκεται το κάθε μέλος του προσωπικού ξεχωριστά, με όλες του τις εργασιακές αλλά και ατομικές ανάγκες. Το προσωπικό θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να αναπτύξει τον εαυτό του. Επιπλέον, η ανάπτυξη είναι σημαντικό να ενισχύει τη μάθηση μέσα από την απόκτηση εμπειρίας και να παρέχει επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος, θα πρέπει να βασίζεται στην ανάλυση ικανοτήτων, δηλαδή να επικεντρώνεται στην ενίσχυση ενός συγκεκριμένου αριθμού ικανοτήτων που η επιχείρηση ιεράρχησε ως τις πλέον σημαντικές για την ανάπτυξη του προσωπικού της³³.

2.3.4 Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων

Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον άμεσο προϊστάμενο, όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Η Αξιολόγηση εργαζομένων είναι μια διαδικασία πολύπλοκη, αλλά και ιδιαίτερα σημαντική για την κάθε επιχείρηση. Μέσω της αξιολόγησης έχει την ευκαιρία να εκτιμήσει το βαθμό προσφοράς του κάθε υπαλλήλου, τις αδυναμίες και τα προτερήματά του, την αποδοτικότητά του και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει. Η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων είναι σημαντικό να είναι αποτελεσματική και για το σκοπό αυτό θα πρέπει να συντρέχουν κάποιες απαραίτητες προϋποθέσεις. Αυτές είναι οι εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα, η συγκρισιμότητα και η συνάφεια με τη θέση³⁴.

Για να αξιοποιηθεί η αξιολόγηση των εργαζομένων στη βελτιστοποίηση τα απόδοσής τους θα πρέπει να θεωρηθεί τόσο από την επιχείρηση όσο και από τους ίδιους τους εργαζόμενους ως μέσο ανάδειξης των δυνατών και αδυνάτων σημείων του καθενός και ως εργαλείο σωστής και αντικειμενικής διοίκησης με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας ολόκληρης της επιχείρησης. Πρέπει να ελαχιστοποιεί την υποκειμενικότητα και να βασίζεται σε δείκτες αντικειμενικούς και ποσοτικά προσδιορίσιμους³⁵. Είναι πολύ σημαντικό όλοι οι εργαζόμενοι να

³³ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

³⁴ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

³⁵ Noe, R., Hollenberg, J., Gerhart B., Wright, P. (2003), Human Resource Management: Gaining a competitive advantage, USA, McGraw-Hill Education

κατανοήσουν τη λογική που υπάρχει πίσω από την αξιολόγηση. Μέσα από τη διαδικασία και τα αποτελέσματά της θα πρέπει να εξάγονται τα σωστά και πραγματικά συμπεράσματα, τα οποία να αποτελούν έναυσμα για βελτιωτικές αλλαγές. Είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο τρόπος που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την όλη διαδικασία. Αποτελεί ευθύνη της διεύθυνσης να εξαλείψει εμπράκτως ακόμα και το παραμικρό ίχνος προκατάληψης και υποκειμενικότητας. Ο αξιολογούμενος πρέπει να αισθάνεται, αλλά και να το βλέπει στην πράξη, ότι η όλη διαδικασία είναι έγκυρη και αξιόπιστη, και ότι δεν έχει σκοπό να του αναδείξει τα αρνητικά του σημεία, αλλά να εντοπίσει τυχόν κενά στον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνει την εργασία του σε όλο της το φάσμα και να τον βοηθήσει να τα ενισχύσει. Μέσα από μια σωστή διαδικασία αξιολόγησης ο εργαζόμενος θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένους προσωπικούς στόχους, πάνω στα αποτελέσματα των οποίων θα επαναξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος μπαίνει σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, για την οποία επιβραβεύεται, χωρίς φυσικά να αισθάνεται ότι ελέγχεται³⁶. Η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία η οποία αν διεξαχθεί σωστά, μέσα σε αντικειμενικά πλαίσια, και διαποτισμένη με το αίσθημα της δικαιοσύνης και της αμεροληψίας, μπορεί να δημιουργήσει σταδιακά μια σχετική νοοτροπία και να λειτουργήσει προς όφελος της επιχείρησης, βελτιστοποιώντας προοδευτικά την απόδοση των εργαζομένων της.

2.3.5 Αμοιβή εργαζομένων

Η αμοιβή αποτελεί για το κάθε εργαζόμενο πηγή εισοδήματος και ταυτόχρονα ανταμοιβή για τις υπηρεσίες που προσφέρει στον εργοδότη του. Είναι ένα μετρήσιμο στοιχείο, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πηγή συγκρίσεων ή και παράγοντα προσδιορισμού της ψυχολογίας του εργαζόμενου ως προς την διεκπεραίωση της εργασίας του. Για την επιχείρηση, αποτελεί ένα μεγάλο, τακτικό και αναπόφευκτο έξοδο, το οποίο όμως συγκοινωνεί άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων της. Ο ρόλος της Δ.Α.Π. είναι καθοριστικός από πολλές απόψεις και σε αυτή τη λειτουργία.

³⁶ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Οι ανταμοιβές του εργαζόμενου μπορούν να είναι είτε οικονομικές, είτε μη οικονομικές³⁷. Οι μη οικονομικές συνίστανται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας, όπως π.χ. η αναγνώριση, οι συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση, οι προοπτικές κ.ά.. Οι οικονομικές αμοιβές διακρίνονται σε σταθερές και μεταβλητές αμοιβές. Οι σταθερές οικονομικές αμοιβές ενός εργαζομένου είναι ουσιαστικά ο μισθός του, ενώ οι μεταβλητές είναι αμοιβές που σχετίζονται με την επίδοση του καθενός. Αυτό που πρέπει ως βάση να αναλυθεί είναι αφενός η σπουδαιότητα των σταθερών αμοιβών και αφετέρου η μετρησιμότητα των μεταβλητών. Η σταθερή αμοιβή, ο μισθός, είναι για ένα εργαζόμενο το κυριότερο σημείο αναφοράς όσον αφορά την ανταμοιβή του από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Είναι πολύ σημαντικό να αισθάνεται ότι η σταθερή του αμοιβή είναι δίκαιη και ανταγωνιστική. Από την άλλη, οι μεταβλητές αμοιβές συνδέουν άμεσα την απόδοση με τις απολαβές. Σχετίζονται ουσιαστικά με πριμ, μπόνους προμήθειες ή ακόμα με αμοιβή με το κομμάτι, με μέρος από τα κέρδη κ.ά. Είναι μια πρακτική που μπορεί να μην εξασφαλίζει σταθερότητα στις αμοιβές ενός εργαζομένου, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις του παρέχει κίνητρα για βελτιστοποίηση της απόδοσής του και επιβράβευση των προσπαθειών του³⁸.

Η σωστή διαχείριση της όλης κατάστασης και η δημιουργία κατάλληλης φιλοσοφίας στις τάξεις των εργαζομένων είναι έργο και ευθύνη της διεύθυνσης και ιδιαίτερα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να υπερισχύει το αίσθημα του δικαίου και ο εργαζόμενος να νοιώθει ότι ανήκει σε μια ομάδα που αναγνωρίζει την αξία του καθενός και δεν αδικεί κανένα. Η φιλοσοφία που πρέπει να υπάρχει πίσω από τα συστήματα αμοιβών είναι ό τι χρησιμοποιούνται για να ενισχύσουν την απόδοση και όχι για να συνδέονται αποκλειστικά με αυτή³⁹.

Η κάθε επιχείρηση και το κάθε σύνολο εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τις δικές του ιδιαιτερότητες, και βάσει αυτών θα πρέπει να αντιμετωπίζεται όσον αφορά το θέμα των αμοιβών. Τόσο οι σταθερές όσο και οι μεταβλητές αμοιβές είναι δυνατόν

³⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

³⁸ Mathis, L. Robert, Jackson, H. John.(2010), Human Resource Management, 13th Edition, USA, South-Western Cengage Learning

³⁹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

να λειτουργήσουν υποβοηθητικά σε μια επιχείρηση, δημιουργώντας συνθήκες υγιούς υποκίνησης ανάμεσα στο προσωπικό. Βασικός είναι ο ρόλος που καλείται να παίξει η Δ.Α.Π., προκειμένου μέσα από αυτή τη διαδικασία να μην έρθουν αντίθετα αποτελέσματα.

2.3.6 Προστασία εργαζομένων σε θέματα Ασφάλειας και Υγείας

«Μετά από ένα ατύχημα στο οποίο τέσσερις εργάτες έχασαν τη ζωή τους, οι διοικούντες το Δουλιστήριο Golden Eagle, ανατολικά του κόλπου του San Francisco, ήξεραν ότι έπρεπε να διασφαλίσουν ότι δε θα συνέβαινε ξανά παρόμοια τραγωδία. Ανέστειλαν τη λειτουργία για τέσσερις μήνες, επανεκπαίδευσαν όλους τους εργαζομένους σε θέματα ασφάλειας και δημιούργησαν έξι νέες διοικητικές θέσεις Ασφαλείας. Έπειτα, έστρεψαν την προσοχή τους σε άλλα μέτρα που μπορούσαν να πάρουν»⁴⁰. Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό, γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος, προκύπτει και η οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Τα προγράμματα Υγείας και Ασφάλειας αντανακλούν το στρατηγικό ενδιαφέρον ενός οργανισμού τόσο για την παραγωγικότητα των εργαζομένων του, όσο και την ποιότητα της ζωής τους στο χώρο εργασίας⁴¹. Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επιφορτίζεται με ορισμένες βασικές αρμοδιότητες προκειμένου να εξασφαλιστεί η Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Μεταξύ των βασικών υποχρεώσεων της είναι να πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευτούν. Έχει την ευθύνη να οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες, καθώς και να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας. Πέραν των πρακτικών κινήσεων στις οποίες οφείλει να προβαίνει η Δ.Α.Π., πρέπει παράλληλα να εκπονεί μελέτες λαμβάνοντας υπόψη τα πραγματικά προβλήματα που αναφέρονται στο χώρο εργασίας, καθώς και τις στάσεις των ιδίων των εργαζομένων. Μέσα από

⁴⁰ Williamson, D., Kauffman, G. (2006), From Tragedy to Triumph: Safety Grows Wings at Golden Eagle, Occupational Hazards Magazine, February 2006, pp. 17-25

⁴¹ Stone, J. Raymond. (2005), Human Resource Management, 5th Edition, Australia, Wiley

την ανάλυση των πορισμάτων πρέπει να προχωρά σε εισηγήσεις προς την ανώτατη Διεύθυνση πιθανών αλλαγών για βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων, της ποιότητας εργασίας και μείωση του κινδύνου ατυχημάτων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Κύπρο εφαρμόζεται ο Περί Υγείας και Ασφάλειας Νόμος ⁴², ο οποίος προνοεί ρητά όλες τις υποχρεώσεις των εργοδοτών, προκειμένου να διαφυλάσσεται η Ασφάλεια και Υγεία όχι μόνο των εργοδοτούμενων, αλλά και άλλων προσώπων που δραστηριοποιούνται στο χώρο εργασίας.

2.3.7 Εργασιακές σχέσεις

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις συνήθως πρέπει να μοιράζονται τη διαδικασία λήψης ορισμένων αποφάσεων με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Τις περισσότερες φορές η ευθύνη για την ομαλή διεκπεραίωση των εργασιακών σχέσεων αφήνεται στον Υπεύθυνο Δ.Α.Π. ⁴³. Αυτός είναι που θα χειριστεί κατά κύριο λόγο ζητήματα που σχετίζονται με έμμεσα ή άμεσα με τα ωφελήματα και τα δικαιώματα των εργαζομένων, που θα έρθει αντιμέτωπος ή να χρειαστεί ακόμα και να συνεργαστεί με του συνδικαλιστές και που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στην προσπάθεια του αυτή επιφορτίζεται με τη διαπραγμάτευση της συλλογική σύμβαση εργασίας, μια διαδικασία η οποία δεν είναι καθόλου εύκολη, αλλά απαιτεί καλές σχέσεις και λεπτούς χειρισμούς ούτως ώστε από τη μια να μην συμφωνηθεί κάτι που να ζημιώνει την επιχείρηση, αλλά από την άλλη να αφήσει ικανοποιημένους τους εργαζόμενους για να μη διαταχθεί η εργατική ειρήνη. Αυτή τη Συλλογική Σύμβαση, η οποία ουσιαστικά αποτελεί τους συγκεντρωμένους όρους εργοδότησης των εργαζομένων, οφείλει να την γνωρίζει, να την ερμηνεύει και να την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση. Πρέπει φυσικά να αναφερθεί ότι ένας σημαντικός στόχος της εσωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων είναι η αποφυγή των συντεχνιών, ως εκπροσωπών των εργαζομένων τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις το ρόλο του αντικαταστάτη

⁴² Οι Περί Υγείας και Ασφάλειας Νόμοι του 1996 έως 2011, βάσει της οδηγίας 89/654/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 30^{ης} Νοεμβρίου 1989 σχετικά με τις ελάχιστες προδιαγραφές Ασφάλειας και Υγείας στους χώρους εργασίας (ΕΕ L 393 της 30.12.1989, σ. 1)

⁴³ Briscoe, R. Dennis, Schuler, S. Randall, (2004), International Human Resource Management, 2nd Edition, New York, Routledge

αναλαμβάνει η ΔΑΠ. προσπαθώντας να προσφέρει ισάξια ή και περισσότερα από αυτά που προσφέρουν τα συνδικάτα⁴⁴.

Πέραν της προσωπικής του παρέμβασης, ο υπεύθυνος ΔΑΠ πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και να συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό. Μέσα στα πιο πάνω πλαίσια, ο υπεύθυνος ΔΑΠ χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει την πειθαρχία εκεί και όπου χρειάζεται, επιλύει τις συγκρούσεις παντός είδους που προκύπτουν, διατηρώντας χαμηλούς τόνους ανάμεσα στις τάξεις των εργαζομένων, και χειρίζεται τις απολύσεις, μια ομολογουμένως πολύ δύσκολη, λεπτή και ιδιαίτερη λειτουργία των εργασιακών σχέσεων. Στο επίκεντρο των κινήσεων του υπεύθυνου ΔΑΠ πρέπει να βρίσκεται η συζήτηση και η ανταλλαγή απόψεων με τα συνδικάτα που εκπροσωπούν τους εργαζόμενους, προκειμένου να κτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας.

⁴⁴ Noe, R., Hollenberg, J., Gerhart B., Wright, P. (2003), Human Resource Management: Gaining a competitive advantage, USA, McGraw-Hill Education

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ι:

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΛΕΜΕΣΟΥ (Ε.Μ.Ε.Λ. ΛΤΔ)



3.1 Εισαγωγή

Η Εταιρεία Μεταφοράς Επιβατών Λεμεσού (Ε.Μ.Ε.Λ. Λτδ) ιδρύθηκε στις 5 Ιουλίου του 2010 με σκοπό την εκτέλεση όλων των δημόσιων επιβατικών μεταφορών στην γεωγραφική περιοχή της επαρχίας Λεμεσού. Θεωρείται ότι αυτό το έργο της έχει ανατεθεί, γι' αυτό και αναφέρεται ως ανάδοχος εταιρεία, και έχει υπογράψει την Σύμβαση Παραχώρησης Δημόσιας Υπηρεσίας Εσωτερικών Μεταφορών σε τακτικά δρομολόγια λεωφορείων στην Επαρχία Λεμεσού, με τον έτερο συμβαλλόμενο να είναι το Τμήμα Οδικών Μεταφορών του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων, που αναφέρεται ως η αναθέτουσα Αρχή⁴⁵. Εκτός από την Ε.Μ.Ε.Λ. που δραστηριοποιείται αποκλειστικά εντός της επαρχίας Λεμεσού, στις 5 Ιουλίου 2010 έχουν επίσης ιδρυθεί ο Ο.Σ.Ε.Λ. για την επαρχία Λευκωσίας, ο ΖΗΝΩΝ για την επαρχία Λάρνακας, ο Ο.Σ.Υ.ΠΑ. για την επαρχία Πάφου, ο Ο.Σ.Ε.Α. για την περιοχή ελεύθερης Αμμοχώστου και τα Υπεραστικά Λεωφορεία Κύπρου, τα οποία συνδέουν μεταξύ τους τις ελεύθερες πόλεις του νησιού. Όλες οι πιο πάνω εταιρείες έχουν υπογράψει την ίδια σύμβαση ανάθεσης και για όλες ισχύει το ίδιο καθεστώς ελέγχου από την αναθέτουσα αρχή.

Ιδρυτικά μέλη της εταιρείας Ε.Μ.Ε.Λ., είναι φυσικά και νομικά πρόσωπα που δραστηριοποιούνται εδώ και χρόνια στο τομέα των Δημόσιων Επιβατικών

⁴⁵ Ο Περί της Πρόσβασης στο Επάγγελμα του Οδικού Μεταφορέα Νόμος του 2001 (101(I)/2001)

Μεταφορών στην γεωγραφική περιοχή της Επαρχίας Λεμεσού. Αυτά είναι η ΕΑΛ Λεμεσού, η ΠΕΑΛ Τροόδους, η ΠΕΑΛ Κρασοχωρίων, η ΠΕΑΛ Πιτσιλιάς και η εταιρεία ΜΕΛΑΝΤΑ. Η Ε.Α.Λ. Λεμεσού είναι ο κύριος μέτοχος της νεοσυσταθείσας εταιρείας, αφού αποτελούσε τη μεγαλύτερη σε κύκλο εργασιών, στόλο και προσωπικό εταιρεία από τις πέντε που δημιούργησαν την Ε.Μ.Ε.Λ. και ήταν η εταιρεία που διεκπεραίωνε για δεκαετίες την αστική συγκοινωνία της Λεμεσού.

Στην Ε.Μ.Ε.Λ. σήμερα απασχολούνται γύρω στα 290 άτομα (διοικητικό προσωπικό, σταθμάρχες, ελεγκτές, δρομολογητές, γραφειακό προσωπικό, οδηγοί, τηλεφωνητές). Το γεγονός αυτό καθιστά την εταιρεία ως μια από τις μεγαλύτερες σε αριθμό προσωπικού και σε κύκλο εργασιών, αλλά συνάμα και ένα πολύ δυναμικό οικονομικό κύτταρο της επαρχίας Λεμεσού.

Ο στόλος της Ε.Μ.Ε.Λ. αποτελείται σήμερα από περίπου 260 λεωφορεία (μεγάλα και μικρά). Το 2011 αγοράστηκαν 74 καινούργια λεωφορεία. Στόχος της Ε.Μ.Ε.Λ είναι στα επόμενα χρόνια όλος ο στόλος λεωφορείων να αποτελείται από καινούργια υπερσύγχρονα λεωφορεία που θα είναι κατασκευασμένα σύμφωνα με όλες τις απαιτούμενες Ευρωπαϊκές προδιαγραφές .

Στην γενικότερη προσπάθεια της Ε.Μ.Ε.Λ. για την εμπέδωση και την επιτυχία του νέου θεσμού Δημοσίων Μεταφορών, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην συνεχή αναβάθμιση της προσφερόμενης υπηρεσίας με απώτερο σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Από την πρώτη μέρα έναρξης του νέου θεσμού Δημοσίων Μεταφορών, στις 5 Ιουλίου 2010, η Ε.Μ.Ε.Λ επέδειξε ευθύνη ως ανάδοχος εταιρεία, συμμεριζόμενη το όραμα για μία νέα αντίληψη στις Δημόσιες Μεταφορές και κατανοώντας τα κοινωνικά οφέλη που θα προσφέρει η επιτυχία του θεσμού.

Η σωστή και άμεση εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού είναι ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια που απασχολεί και θέτει σε υψηλή προτεραιότητα η Ε.Μ.Ε.Λ., με στόχο την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης, της αξιοπιστίας και της ενθάρρυνσης του επιβατικού κοινού στην χρήση του νέου θεσμού Δημοσίων Μεταφορών. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, η Ε.Μ.Ε.Λ. έχει θέσει ψηλά στις προτεραιότητές της την αύξηση στον αριθμό των επιβατών που μετακινείται με λεωφορεία και την εγκαθίδρυση του λεωφορείου ως του πλέον αξιόπιστου και

ασφαλούς μέσου μαζικής μεταφοράς. Γι' αυτό το σκοπό παραμένει πλήρως αφοσιωμένη στην εξυπηρέτηση και πληροφόρηση όλων των επιβατών, με ιδιαίτερη φροντίδα στα άτομα με ειδικές ανάγκες. Καλύπτει με τακτικές γραμμές όλες της περιοχές τόσο της Αστικής Λεμεσού, όσο και της Υπαίθρου.

Βασικός στόχος είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού της επαρχίας Λεμεσού. Κύρια φιλοσοφία της Ε.Μ.Ε.Λ. είναι με το νέο αυτό σύστημα στον τομέα των Δημοσίων Μεταφορών, ο επιβάτης να έχει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει τα λεωφορεία της εταιρείας για την ασφαλή διακίνηση του. Να μπορεί να απολαύσει μια άνετη και οικονομική διαδρομή συμβάλλοντας ουσιαστικά στην αποσυμφόρηση της τροχαίας κίνησης και στην μεγάλη προσπάθεια που γίνεται για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

3.2 Εταιρεία και Συνδικαλισμός

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο υποκεφάλαιο (3.1), η μεγαλύτερη από τις εταιρείες που συνέστησαν την Ε.Μ.Ε.Λ. ήταν η Ε.Α.Λ. Λεμεσού όσον αφορά τόσο στον αριθμό λεωφορείων, όσο και στον αριθμό προσωπικού. Η Ε.Α.Λ. ιδρύθηκε το 1977 και είχε από τότε αναγνωρίσει το δικαίωμα του προσωπικού της στο συνδικαλιζέσθαι, αναπτύσσοντας υγιείς σχέσεις με τα Εργατικά Σωματεία τα οποία εκπροσωπούσαν τους εργαζομένους. Με την πάροδο των ετών αυτή η σχέση ισχυροποιήθηκε και μετεξελίχθηκε εν μέρει σε παράγοντα διοικητικής αποτελεσματικότητας, κυρίως μέσα από τις δοκιμασίες, αλλά και από τον αμοιβαίο αλληλοσεβασμό που χαρακτήριζε τις δύο πλευρές. Αποτέλεσμα των πιο πάνω ήταν η συνομολήγηση και η διαχρονική εφαρμογή μιας εμπειριστατωμένης Συλλογικής Σύμβασης, η οποία καθόριζε τους όρους εργοδότησης των εργαζομένων στην εταιρεία. Η πληρότητα, η πρακτικότητα και το ουσιαστικό βάθος που χαρακτήριζε τη Συλλογική Σύμβαση, την οποία επί σειρά ετών ανανέωναν, εφάρμοζαν και σεβόντουσαν η Ε.Α.Λ. και τα εργατικά σωματεία που εκπροσωπούσαν τους εργαζομένους, αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι όροι της μεταφέρθηκαν σχεδόν αυτούσιοι και αποτέλεσαν τη βάση για τη νέα Συλλογική Σύμβαση που υπογράφει πλέον η Ε.Μ.Ε.Λ. με τις Συντεχνίες. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι από τις πέντε εταιρείες που ίδρυσαν την Ε.Μ.Ε.Λ. μόνο στην Ε.Α.Λ. και την ΠΕΑΛ Τροόδους το προσωπικό είχε συνδικαλιστική εκπροσώπηση. Στις

υπόλοιπες τρεις εταιρείες το προσωπικό ήταν ανοργάνωτο. Σήμερα η συνδικαλιστική πυκνότητα στην εταιρεία αγγίζει το 100%, εξαιρουμένου φυσικά του Διευθυντικού προσωπικού.

3.3 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Το προσωπικό που απασχολείται στην Ε.Μ.Ε.Λ. διακρίνεται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι σημαντικά για την ερμηνεία πολλών συμπεριφορών, όπως επίσης και του τρόπου που γίνεται ο χειρισμός διάφορων ζητημάτων.

Στην εταιρεία, ποσοστό πέραν του 95% που απασχολείται, είναι Κύπριοι, γεγονός που δημιουργεί μια ομοιογένεια ως προς τη νοοτροπία και την κουλτούρα. Σε μια κοινωνία πολυπολιτισμική, η οποία έχει φυσικά επηρεάσει και τον εργασιακό χώρο, και μέσα σε ένα περιβάλλον Ευρωπαϊκής Ένωσης, το οποίο επιτρέπει την ελεύθερη διακίνηση, εγκατάσταση και εργασία, το πιο πάνω δεδομένο αποτελεί σίγουρα σημείο αναφοράς και στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στις όποιες αναλύσεις γίνονται.

Επίσης, πρόκειται για προσωπικό που δεν εναλλάσσεται εύκολα, αλλά έχει μια σταθερότητα. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι το 2012 προσελήφθησαν 24 νέοι οδηγοί, οι πλείστοι μερικής απασχόλησης, ενώ αποδεσμεύτηκαν μόλις 9. Το πιο πάνω γεγονός δημιουργεί στην εταιρεία ένα σημαντικό δεδομένο, ότι ένας σημαντικός αριθμός των εργαζομένων της κουβαλά στην πλάτη του σεβαστό χρόνο υπηρεσίας. Αυτό έχει τη σημασία του, όπως χαρακτηριστικά θα δούμε και στο επόμενο κεφάλαιο.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι η βάση των εργαζομένων, δηλαδή οι οδηγοί, είναι όλοι επαγγελματίες, αφού για να προσληφθούν είναι απαραίτητο να έχουν ήδη όλες τις αναγκαίες επαγγελματικές άδειες οδήγησης. Την απασχόληση τους στην εταιρεία δεν την θεωρούν μεταβατικό στάδιο ή προσωρινή εργασία μέχρι να βρουν κάτι άλλο, αλλά με την εργασία τους χτίζουν παράλληλα και την επαγγελματική τους καριέρα.

Συγκεντρώνοντας τα πιο πάνω χαρακτηριστικά δημιουργούμε μια εικόνα σταθερότητας, ομοιογενείας και ομοιομορφίας. Το στοιχείο αποτελεί σημαντικό

εύρημα και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στις όποιες αναλύσεις, χωρίς να θεωρείται εκ των προτέρων υπέρ ή κατά.

3.4 Η θεώρηση των εργατικών ζητημάτων από την εταιρεία.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι υπάρχουν πολλές οπτικές γωνίες από τις οποίες μπορεί να αντιμετωπίσουν τα εργατικά ζητήματα εργοδότες, συνδικαλιστές και εργαζόμενοι. Σε κάθε περίπτωση οι μεταξύ τους σχέσεις τίθενται υπό δοκιμασία. Είναι όμως σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η κάθε περίπτωση δεν αντιμετωπίζεται ως αυτόνομο και ανεξάρτητο γεγονός, αλλά ως ένα κομμάτι της διαχρονικής αλυσίδας που ονομάζεται εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργοδότη και συντεχνίας, η οποία έχει παρελθόν, παρόν και μέλλον.

Η εταιρεία Ε.Μ.Ε.Λ. διακρίνει τις εργατικής φύσεως διαφορές που προκύπτουν σε τριών ειδών: τις «άσπρες», τις «μαύρες» και τις «γκρίζες».

3.4.1 Οι «άσπρες» και «μαύρες» διαφορές

Οι «άσπρες» και οι «μαύρες» διαφορές είναι οι αντικειμενικά ξεκάθαρες υποθέσεις. Είναι εκείνες στις οποίες η μια ή η άλλη πλευρά έχει εξόφθαλμα δίκαιο, αφού τα γεγονότα, που είναι πέραν πάσης αμφιβολίας, γέρνουν ξεκάθαρα την πλάστιγγα υπέρ της εργοδοτικής ή της συντεχνιακής πλευράς, και ως εκ τούτου τα επιχειρήματα καθίστανται σε μεγάλο βαθμό αντικειμενικά και άνισα. Η σχέση των δυο ειδών είναι αντιστρόφως ανάλογη, δηλαδή μια διαφορά που είναι «άσπρη» για τη μια πλευρά, είναι ταυτόχρονα «μαύρη» για την άλλη. Το δε χρώμα της διαφοράς υποδηλώνει το ποια από τις δύο πλευρές έχει τα γεγονότα με το μέρος της. Αυτού του τύπου οι διαφορές χρειάζονται ιδιαίτερα προσεκτικό χειρισμό, ακριβώς επειδή τα δεδομένα χρίζουν ξεκάθαρο νικητή. Προσπάθεια της πλευράς που στερείται επιχειρημάτων είναι ουσιαστικά να καταλήξει στον πλέον ανώδυνο συμβιβασμό και σε αυτό το μοτίβο χτίζει την τακτική της. Όπως αναφέρθηκε λίγο πιο πάνω, κάθε γεγονός δεν είναι εντελώς ανεξάρτητο, αλλά συνδέεται παρελθοντικά, παροντικά και μελλοντικά με όλα τα γεγονότα που δοκίμασαν ή θα δοκίμασω τις σχέσεις των δύο πλευρών. Επομένως, η στάση της μιας ή της άλλης πλευράς σήμερα, καθορίζει σε κάποιο βαθμό μελλοντικές συμπεριφορές και

γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό οι δύο πλευρές να επιδεικνύουν την ανάλογη υπευθυνότητα αλλά και αλληλοσεβασμό, προς όφελος τόσο του εργοδότη όσο και των εργαζομένων. Αυτή η λογική και φιλοσοφία έχει εμποτίσει διαχρονικά την προσέγγιση των δύο, οι οποίοι προκειμένου να διατηρήσουν τις μεταξύ τους υγιείς σχέσεις δεν διστάζουν να «δίνουν» ορισμένες φορές στην άλλη πλευρά «άσπρες» υποθέσεις ή να αφήνουν εσκεμμένα μια «μαύρη» διαφορά να περνά απαρατήρητη. Στόχος είναι φυσικά η μακροπρόθεσμη δημιουργία ενός γενικά εποικοδομητικού κλίματος για το κοινό κάλο και την κοινή πρόοδο.

3.4.2 Οι «γκρίζες» διαφορές

Εκεί που πραγματικά δοκιμάζονται οι σχέσεις των δύο πλευρών είναι στις «γκρίζες» διαφορές. Σε πλήρη αντίθεση με τις «άσπρες» ή «μαύρες» διαφορές, όπου τα επιχειρήματα είναι άνισα, εδώ μπορούν να χαρακτηριστούν ως εκατέρωθεν ισχυρά και τρόπον τινά ισοδύναμα. Αν δεχτούμε a priori ότι ζητήματα είναι πολυδιάστατα και πολυεπίπεδα, στις περιπτώσεις των «γκρίζων» διαφορών η κάθε πλευρά βλέπει και αντιμετωπίζει το κάθε γεγονός από τη δική της οπτική γωνία, το προσεγγίζει μέσα από το δικό της πρίσμα και πιστεύει ακράδαντα ότι έχει το μεγαλύτερο μέρος του δικαίου, οικοδομώντας την επιχειρηματολογία της προς αυτή την κατεύθυνση. Λόγω των ιδιαιτεροτήτων που έχουν αυτού του τύπου οι διαφορές, η διαπραγμάτευση είναι αρκετά πιθανόν να εξαντληθεί, γεγονός που δυσκολεύει ακόμα περισσότερο την πιθανότητα εξεύρεσης λύσης. Κάτω από αυτές τις συνθήκες εκδηλώνονται συχνά εγωιστικές συμπεριφορές, υποσυνείδητα ή ενσυνείδητα, οι οποίες κάθε άλλο παρά ομαλοποιούν το δρόμο προς το επιθυμητό τέλος, που είναι μια win win solution. Τόσο η Ε.Μ.Ε.Λ. όσο και οι συντεχνίες αναγνωρίζουν ότι για να επιτευχθεί αυτό το επιθυμητό αποτέλεσμα θα πρέπει κατ' αρχήν να διαπραγματεύονται σε θετικό κλίμα, μακριά από αρνητικές προσεγγίσεις, να εξετάζουν τις επιλογές και να παραμένουν προσηλωμένοι στην επίλυση και όχι στη διαιώνιση του προβλήματος. Γι' αυτό το λόγο είναι που παρατηρούνται ελάχιστες περιπτώσεις όπου οι δύο πλευρές οδηγήθηκαν στα άκρα, είτε σε μεσολάβηση ενώπιον του Υπουργείου Εργασίας, είτε σε απεργίες, εξαιτίας ενός αδιεξόδου που προέκυψε από την απευθείας διαπραγμάτευση μιας «γκρίζας» διαφοράς.

3.5 Διαχείριση και επίλυση διαφορών

Τόσο η διεύθυνση της Ε.Μ.Ε.Λ., όσο και οι συνδικαλιστές είναι άνθρωποι, επομένως όντα συναισθηματικά και άτομα που αναπτύσσουν μεταξύ τους προσωπική σχέση. Το δεδομένο αυτό είναι ουσιώδες και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο αντιμετώπισης των εργατικών διαφορών που προκύπτουν. Μέσα από ένα συνονθύλευμα συναισθηματισμού, λογικής και επαγγελματισμού καλούνται οι δύο πλευρές να διαπραγματευτούν και να εξεύρουν λύσεις. Βασικό συστατικό της διαδικασίας διαχείρισης και επίλυσης των διαφορών είναι ο συμβιβασμός, ο οποίος για να επέλθει και για να είναι δεκτικές και οι δύο πλευρές να τον αποδεχτούν, χρειάζεται το κατάλληλο κλίμα. Η Ε.Μ.Ε.Λ. είναι εταιρεία που φροντίζει να μην οδηγεί τις διαφορές στα άκρα, αλλά απεναντίας να διατηρεί ένα κλίμα ανθρωποκεντρικής προσέγγισης των προβλημάτων. Μέσα από αυτή τη φιλοσοφία της εταιρείας τροχοδρομούνται όλες οι διαδικασίες επίλυσης των διαφορών.

Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι σε ανθρώπινο επίπεδο είναι αδύνατο να ασκείς τη διοίκηση με τρόπο μηχανογραφικό και τυποποιημένο. Δεν υπάρχει προκαθορισμένη φόρμουλα στην οποία, αφού βάλεις τα δεδομένα της κάθε υπόθεσης να σου εξάγει αυτόματα ένα αποτέλεσμα, το οποίο να αποτελεί και τη λύση του προβλήματος. Είναι αδύνατο, αλλά και πολλές φορές άδικο, να αντιμετωπίζει και τους 240 περίπου οδηγούς που απασχολεί με τον ίδιο τρόπο. Έτσι, για παράδειγμα, έχοντας να διαχειριστεί δύο ίδια παραπτώματα από δύο οδηγούς όπου ο ένας έχει υπηρεσία ένα χρόνο και ο άλλος δεκαπέντε χρόνια, είναι φυσικό να μην τους αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο, ούτε να τους επιβάλλει την ίδια ποινή. Ακόμα και η ίδια η συντεχνία, που έργο της είναι να εκπροσωπεί, να προστατεύει και να υπερασπίζεται τα μέλη της, συγκατατίθεται και εν μέρει συμφωνεί με τη διαφορετική αντιμετώπιση που μπορεί να έχουν οι οδηγοί, αναλόγως των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που έχει ο κάθε ένας. Όλοι είναι εργαζόμενοι κάτω από τον ίδιο εργοδότη και όλοι έχουν τα ίδια δικαιώματα, αλλά και υποχρεώσεις. Από την άλλη όμως, ο κάθε οδηγός είναι ένας ξεχωριστός άνθρωπος που περιβάλλεται από τις δικές του ιδιαιτερότητες, όπως π.χ. τα έτη υπηρεσίας, τον χαρακτήρα του, το παρελθόν του, τον τρόπο που θα διαχειριστεί τις εις βάρος του κατηγορίες ενώπιον της Διεύθυνσης και άλλα πολλά που ταυτόχρονα συντρέχουν και συνυπάρχουν. Όταν ένα περιστατικό τεθεί μπροστά

στη Διεύθυνση, η οποία θα κληθεί να το διερευνήσει και να διαβουλευτεί με τη συντεχνία για τον τρόπο αντιμετώπισής του, τα δεδομένα χωρίζονται, με βάση όλα τα πιο πάνω αναφερθέντα, σε δύο κατηγορίες: τα αντικειμενικά, που είναι στην ουσία τα γεγονότα, και τα υποκειμενικά, που είναι η προσωπική κρίση και ο τρόπος διαχείρισης του ζητήματος από όλους τους εμπλεκόμενους. Για να γίνει καλύτερα κατανοητή η διάκριση ας γίνει αναφορά σε ένα πραγματικό περιστατικό. Ο οδηγός Κ.Α. καταγγέλθηκε από ελεγκτή της εταιρείας ότι δεν έκανε ένα συγκεκριμένο δρομολόγιο. Η δικαιολογία που έδωσε ο οδηγός ήταν ότι δυστυχώς αποκοιμήθηκε. Για το ίδιο ακριβώς παράπτωμα αναφέρθηκε και ο οδηγός Μ.Σ. ο οποίος έδωσε ακριβώς της ίδια δικαιολογία με τον προηγούμενο. Ο οδηγός Κ.Α. εργάζεται στην εταιρεία εδώ και 3 σχεδόν χρόνια και έχει κατά καιρούς απασχολήσει την εταιρεία για διάφορα ζητήματα, μικρά ή μεγάλα. Από την άλλη, ο οδηγός Μ.Σ. βρίσκεται στην εταιρεία 14 χρόνια και μέχρι σήμερα δεν έχει αναγκάσει την Ε.Μ.Ε.Λ. να ασχοληθεί αρνητικά μαζί του. Ενώπιον λοιπόν της εταιρείας και της συντεχνίας έχουν έλθει δυο ακριβώς ίδια παραπτώματα, τα οποία αιτιολογήθηκαν ότι έγιναν για τον ίδιο λόγο, αλλά από δύο οδηγούς οι οποίοι έχουν μεταξύ τους κάποιες ιδιαίτερες διαφορές. Αν ο τρόπος διοίκησης της Ε.Μ.Ε.Λ. ήταν μηχανογραφικός, τότε το ξεμπέρδεμα θα ήταν εύκολο. Ίδιο παράπτωμα + ίδια δικαιολογία = ίδια ποινή. Το περιστατικό όμως δεν αντιμετωπίστηκε έτσι, ακριβώς επειδή έπαιξαν ρόλο και άλλοι εξίσου σημαντικοί παράγοντες. Το σύντομο και ελαφρώς βεβαρημένο παρελθόν του Κ.Α. οδήγησε την Ε.Μ.Ε.Λ. στο να του επιβάλει ποινή τριήμερης αποχής από την εργασία. Η δικαιολογία που έδωσε μπορεί να θεωρήθηκε ως ανθρώπινη αδυναμία, αλλά και σε κάποιο βαθμό προσεγγίστηκε ως δείγμα ανευθυνότητας. Από την άλλη, στον Μ.Σ. έγινε μια προφορική επίπληξη και το θέμα θεωρήθηκε λήξαν. Το ότι αποκοιμήθηκε, για πρώτη φορά στα δεκαπέντε χρόνια υπηρεσίας του, θεωρήθηκε απλά μια κακιά στιγμή. Στο πιο πάνω πραγματικό περιστατικό τόσο η εταιρεία όσο και η συντεχνία επιστράτευσαν την προσωπική τους κρίση προκειμένου να μην συγκρουστούν στη διαφορετική κατάληξη που είχαν οι δύο ίδιες περιπτώσεις, αναγνωρίζοντας πέραν των αντικειμενικών δεδομένων, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και την υποκειμενικότητα. Τη «νομιμοποίηση» τέτοιων παρόμοιων προσεγγίσεων, εκτός από την Ε.Μ.Ε.Λ. και τις συντεχνίες, προσυπογράφουν και τα ίδια τα μέλη, δηλαδή οι οδηγοί. Η διαφορετική αντιμετώπιση του νέου από τον παλιό οδηγό, του νομοταγή από τον κατ'

επανάληψη παραπτωμάτων, του αφελή από τον πονηρό κ.ά., θεωρείται ακόμα και στις τάξεις των οδηγών ως άγραφος νόμος και γίνεται απόλυτα σεβαστός.

Εν κατακλείδι, τα διάφορα περιστατικά που συχνά συμβαίνουν στο χώρο εργασίας δεν αντιμετωπίζονται computerized, με τρόπο προκαθορισμένο, ούτε βασίζεται η λύση τους σε μετρήσιμα στοιχεία. Πρωταγωνιστικό όμως ρόλο παίζει, πέραν των πραγματικών γεγονότων που φυσικά δεν μπορούν να παραγνωρίζονται, ο υποκειμενικός παράγοντας. Οι αποφάσεις επηρεάζονται ουσιαστικά από διάφορα ετερόκλητα δεδομένα, όπως είναι το ποιοι χειρίζονται τις περιπτώσεις κρίσεως, ποιο είναι το οικοδομημένο κλίμα διαβούλευσης και ποιο είναι το παρελθόν αλλά και ο τρόπος αντιμετώπισης του υπό κατηγορία εργαζομένου.

3.6 Συμπεράσματα – Οι «Αντίπαλοι Συνεργάτες»

Η περίπτωση της Ε.Μ.Ε.Λ. αποτελεί ένα παράδειγμα το οποίο αποδεικνύει στην πράξη ότι οι υγιείς εργασιακές σχέσεις μπορούν πιο εύκολα να οδηγήσουν προβλήματα στη λύση του και να συμβάλουν με αυτό τον τρόπο αποτελεσματικά στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η παρουσία της συντεχνίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως υποβοηθητική και διεμβολιστική. Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων μπορεί να μην συναποφασίζεται ή να καθορίζεται από τη Συντεχνία, αλλά σίγουρα επηρεάζεται ουσιαστικά από την παρουσία της. Η Ε.Μ.Ε.Λ, έχοντας αναγνωρίσει αυτό το δεδομένο, «εκμεταλλεύεται» (με την καλή και αποτελεσματική έννοια του όρου) την παρουσία της Συντεχνίας για να διατηρεί σε ψηλά επίπεδα ανάμεσα στο προσωπικό το αίσθημα δικαιοσύνης και το δικαίωμα ισότιμης εκπροσώπησης, ούτως ώστε να πετυχαίνει αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Γι' αυτό το λόγο έχει χαρακτηρίσει, πολύ εύστοχα, τη συντεχνία ως «αντίπαλο συνεργάτη».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΙΙ:

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ COLUMBIA BEACH

HOTELS AND RESORT



4.1 Εισαγωγή

Η Εταιρεία Columbia Hotels & Resorts είναι ένα σύγχρονο τουριστικό θέρετρο που βρίσκεται στην παραλία του χωριού Πισσούρι της επαρχίας Λεμεσού και αποτελείται από δύο ξενοδοχειακές μονάδες, το Columbia Beach Hotel και το Columbia Beach Resort. Η εταιρεία είναι μέλος ενός μεγαλύτερου ομίλου εταιρειών, που ανήκει στη Schoeller Holdings Ltd.

Ο όμιλος ξεκίνησε τις δραστηριότητες του το 1978 με την εγκαθίδρυση της Εταιρείας στη Λεμεσό από το Γερμανό επιχειρηματία Heinrich Schoeller. Η Schoeller Holdings Ltd είναι μια επενδυτική εταιρεία με βάση την Κύπρο με πλειοψηφικά δικαιώματα στο μετοχικό κεφάλαιο διαφόρων εταιρειών οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα των ναυτιλιακών και ιδιαίτερα της διαχείρισης πλοίων. Ο όμιλος δραστηριοποιείται επίσης στον τομέα της ψυχαγωγίας με ιδιαίτερη έμφαση στη ξενοδοχειακή βιομηχανία και τη διαχείριση εστιατορίων. Με το πέρασμα των χρόνων, ο όμιλος εξελίχθηκε σε ένα μεγάλο και δυναμικό οργανισμό με πέραν των 8,000 υπαλλήλων παγκοσμίως. Η Schoeller Holdings Ltd διατηρεί άριστη φήμη στους οικονομικούς και επιχειρηματικούς κύκλους της Κύπρου καθώς επίσης και πολλών άλλων Ευρωπαϊκών χωρών.

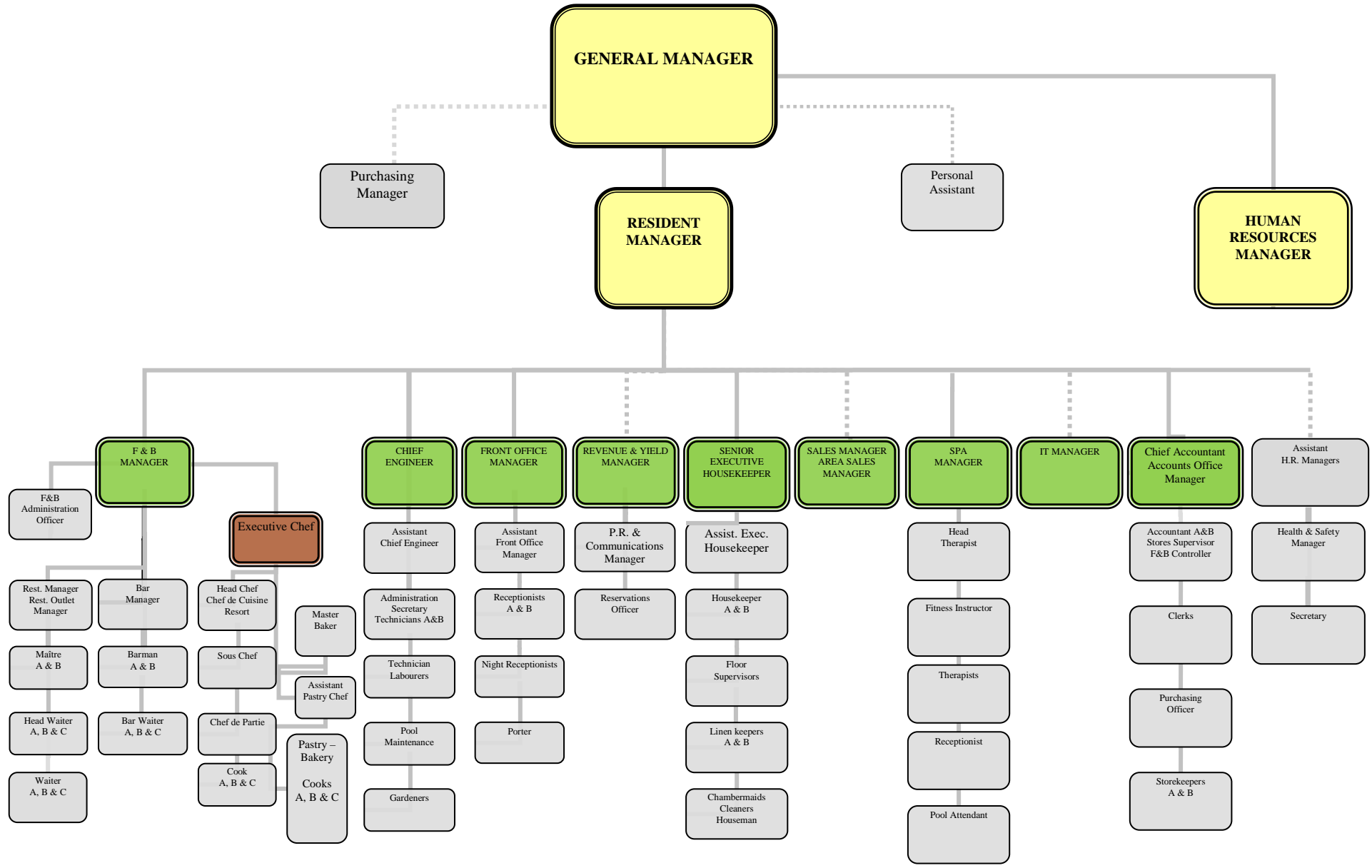
Το Columbia Beach Hotel είναι ένα πολυτελές 4άστερο παραλιακό ξενοδοχείο και αποτελείται από 48 δωμάτια και 68 σουίτες με θέα τη θάλασσα. Το ξενοδοχείο

ήταν το πρώτο που άνοιξε η εταιρεία στην Κύπρο και θεωρείται από τα καλύτερα της κατηγορίας του.

Τον Οκτώβριο του 2002 η Schoeller Holdings Ltd, μετά από μια επιτυχημένη πορεία στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, άνοιξε τις πόρτες του καινούργιου της ξενοδοχείου, του Columbia Beach Resort. Το Columbia Beach Resort, είναι ένα 5άστερο πολυτελές θέρετρο και είναι χτισμένο πάνω σ' ένα λόφο δίπλα από το Columbia Beach Hotel με το οποίο μοιράζεται την υπέροχη και απρόσκοπτη θέα του Κόλπου του Πισσουρίου. Αποτελείται αποκλειστικά από σουίτες, μοναδικά σχεδιασμένες, οι οποίες αντικατοπτρίζουν το παραδοσιακό μεσογειακό αρχιτεκτονικό στυλ, και οι οποίες έχουν την δυνατότητα να φιλοξενούν ταυτόχρονα πάνω από 250 άτομα. Φιλοξενεί ένα μοναδικό κέντρο υγείας και ομορφιάς καθώς επίσης και διευκολύνσεις συνεδρίων για μέχρι 240 συμμετέχοντες. Το Columbia Beach Resort δίνει άλλο νόημα στην εξεζητημένη κομψότητα, προσφέροντας μια πλήρη γκάμα αποκλειστικών υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση τόσο των απλών τουριστών όσο και των επιχειρηματιών. Θεμελιώδης πολιτική του μοναδικού αυτού θέρετρου είναι η προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών σ' ένα περιβάλλον ηρεμίας και γαλήνης. Η μοναδική τοποθεσία του Κόλπου Πισσουρίου σε συνδυασμό με το Μεσογειακό κλίμα, καθιστά το θέρετρο ιδανικό προορισμό για διακοπές. Το Beach Resort αποτελεί πόλο έλξης για πολλούς επιχειρηματίες από διάφορους τομείς. Οι σύγχρονες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός του έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετήσουν μικρές ή μεγάλες επαγγελματικές συναντήσεις, ομάδες παρακίνησης και ομάδες συνεδρίων.

4.2 Η Δομή και η Στελέχωση της εταιρείας. Η θέση του HR Manager

Τα δύο ξενοδοχεία λειτουργούν επί της ουσίας κάτω από κοινή διεύθυνση. Ο Γενικός Διευθυντής είναι το ίδιο πρόσωπο, όπως επίσης και ο HR Manager. Στη συνέχεια παρατίθεται το κοινό οργανόγραμμα των δύο ξενοδοχείων, όπου φαίνεται σαφώς ότι ο διαχωρισμός των θέσεων και η διοίκηση είναι κοινά.



Όπως ξεκάθαρα φαίνεται από το οργανόγραμμα, κάτω από τον Γενικό Διευθυντή, που αποτελεί την κορυφή της ιεραρχίας, βρίσκονται μόνο δύο ανώτερα στελέχη, ο Resident Manager, ο οποίος έχει υπό την ευθύνη του όλα τα επιμέρους τμήματα των δύο ξενοδοχείων, και ο HR Manager. Το γεγονός ότι ο HR Manager δεν έχει από κάτω κανένα τμήμα, του δίνει την ευχέρεια να ασκεί τα πολύπλοκα και σημαντικά του καθήκοντα με περισσότερη ευελιξία και ανεξαρτησία. Ουσιαστικά τον απαλλάσσει από την άμεση ευθύνη που σχετίζεται με τις λειτουργικές λεπτομέρειες της επιχείρησης, κάτι για το οποίο έχει να ανησυχεί ο Resident Manager, και του επιτρέπει να λειτουργεί με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Τα δύο ξενοδοχεία απασχολούν κατά τη διάρκεια του έτους από 250 μέχρι και 320 εργαζομένους, οι οποίοι προέρχονται από διάφορες χώρες. Οι εργαζόμενοι είναι διαχωρισμένοι στα διάφορα τμήματα, έχοντας ως άμεσο επαγγελματικό προϊστάμενο τον τμηματάρχη τους. Από εκεί και πέρα, τα υπόλοιπα ζητήματα τυγχάνουν χειρισμού από την ανώτατη διεύθυνση. Στην περίπτωση που εξετάζουμε, τα θέματα που αφορούν στις λειτουργίες της Δ.Α.Π.⁴⁶, εξετάζονται από τον HR Manager, με ένα φυσικά από τα ζητήματα τα οποία επιλαμβάνεται να είναι και οι εργασιακές σχέσεις.

4.3 Εταιρεία και Συνδικαλισμός

Η ιδιαιτερότητα με τη σχέση εταιρείας και συνδικαλισμού, στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι ότι η Συλλογική Σύμβαση, σύμφωνα με τις πρόνοιες της οποίας καθορίζονται οι όροι εργοδότησης των εργαζομένων στο ξενοδοχείο, είναι κλαδική και όχι εταιρική. Η διαπραγμάτευση και υπογραφή της Συλλογικής Σύμβασης διεξάγεται σε κλαδικό και ανώτερο επίπεδο από τους Συνδέσμους των Εργοδοτών, ΠΑΣΥΞΕ και ΕΞΕΚ, και τις Ομοσπονδίες Ξενοδοχοϋπαλλήλων των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων, ΣΕΚ και ΠΕΟ. Το γεγονός αυτό είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη, αφού ουσιαστικά σημαίνει ότι η πλευρά της μεμονωμένης ξενοδοχειακής μονάδας αφενός και η πλευρά των συνδικαλιστών αφετέρου, επιφορτίζονται με το έργο της εφαρμογής της Σύμβασης και όχι της διαπραγμάτευσης και ανανέωσης. Το πιο πάνω δεδομένο είναι άξιο αναφοράς επειδή η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, πέραν του

⁴⁶ Όπως αυτές αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 2

ουσιαστικού επαγγελματικού χαρακτήρα που έχει, αποτελεί παράλληλα μια διαδικασία συνεργασίας, συναντίληψης και συναπόφασης των δύο πλευρών. Αποτελεί, κατά κάποιο τρόπο, βάση για τη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων εκείνων που αναμειγνύονται και καθορίζουν από κοινού τα πλαίσια μέσα στα οποία θα κινηθούν επαγγελματικά τα επόμενα χρόνια και οι δύο πλευρές. Η απευθείας διαπραγμάτευση, από τη στιγμή που γίνεται καλή τη πίστει, θεωρείται ως κανάλι συνεργασίας και θεμέλιος λίθος υγιών εργασιακών σχέσεων. Στην περίπτωση, λοιπόν, του ξενοδοχειακού κλάδου της Κύπρου, όπου η διαπραγμάτευση διεξάγεται από τους συνδέσμους των εργοδοτών και τις ομοσπονδίες των εργαζομένων και η Συλλογική Σύμβαση είναι κλαδική, το μόνο που απομένει για να κτιστεί μια υγιής σχέση είναι η καλή θέληση και οι διαπροσωπικές, ειλικρινείς σχέσεις μεταξύ των επαγγελματιών και από τις δύο πλευρές που μεριμνούν για την εφαρμογή της στην εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα. Το Columbia Beach Hotels and Resort επιτυγχάνει αυτό το επιθυμητό αποτέλεσμα ακολουθώντας μια τακτική αυστηρής και ταυτόχρονα ευέλικτης εφαρμογής της κλαδικής Σύμβασης, διατηρώντας ταυτόχρονα καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνδικαλιστές, χωρίς να προσπαθεί να επηρεάσει ή να προπαγανδίσει το έργο τους. Οι ισορροπίες είναι λεπτές, αν αναλογιστεί κανείς ότι ο εργασιακός χώρος μιας ξενοδοχειακής μονάδας δεν είναι καθόλου εύκολος και ήρεμος. Στην περίπτωση του Columbia Beach Hotels and Resort όχι μόνο δεν είναι ακατόρθωτο, αλλά εφαρμόζεται με απόλυτη επιτυχία. Καταλυτικό παράγοντα για την επιτυχία αυτού του μοντέλου αποτελεί ο ευέλικτος ρόλος του HR Manager, όπως αναλύθηκε προηγουμένως, ο οποίος αναλαμβάνει το βαρύ φορτίο των εργασιακών σχέσεων και της διατήρησης της εργατικής ειρήνης.

4.4 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Το προσωπικό που απασχολείται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου διακρίνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία σε μεγάλο βαθμό είναι κοινά. Το Columbia Beach Hotels and Resort δεν αποτελεί εξαίρεση σε αυτό τον κανόνα. Η αναγνώριση των χαρακτηριστικών αυτών είναι σημαντική για την ερμηνεία πολλών συμπεριφορών, όπως επίσης και του τρόπου που γίνεται ο χειρισμός διάφορων ζητημάτων.

Στο ξενοδοχείο, συναντάμε μια ποικιλία εθνικοτήτων όσον αφορά τους εργαζόμενους. Πέραν των Κυπρίων, που αποτελούν την πλειοψηφία, συναντάμε πολλούς ευρωπαίους, κυρίως από την ανατολική Ευρώπη, αλλά και υπηκόους των χωρών του πρώην ανατολικού μπλοκ. Το γεγονός αυτό δημιουργεί μια ανομοιογένεια ως προς τη νοοτροπία και την κουλτούρα. Σε κάποιο σημείο το χάσμα αυτής της πανσπερμίας συναδέλφων γεφυρώνεται μέσω των κοινών εταιρικών οραμάτων και στόχων που υπηρετούν, όμως σε καμία περίπτωση αυτό δεν καθορίζει τον τρόπο θεώρησης των πραγμάτων και αντίδρασης στα ερεθίσματα του εργασιακού περιβάλλοντος.

Επίσης, πρόκειται για προσωπικό που εναλλάσσεται εύκολα και δεν διακρίνεται από σταθερότητα. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι το Columbia Beach Hotels and Resort απασχολεί ολόχρονα περίπου 170 άτομα ως μόνιμο προσωπικό. Κατά τη διάρκεια του έτους ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων αυξάνεται στους 250 και φτάνει μέχρι και τους 320 κατά την καλοκαιρινή περίοδο. Πέραν των 170 μόνιμων υπαλλήλων, οι υπόλοιποι αποτελούν στην ουσία εποχιακό προσωπικό που έρχεται και φεύγει αναλόγως των αναγκών της ξενοδοχειακής μονάδας. Το πιο πάνω γεγονός είναι ιδιαίτερα σημαντικό όσον αφορά στη διαχείριση των ζητημάτων που προκύπτουν, αφού στον ίδιο χώρο εργασίας έχουμε υπαλλήλους δύο ταχυτήτων ως προς τη μονιμότητα, τα έτη υπηρεσίας και τα άτυπα ωφελήματα που απολαμβάνουν εξ αιτίας αυτού του γεγονότος..

Τέλος, ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι κάτω από την ίδια στέγη συνυπάρχουν και συνεργάζονται άνθρωποι διαφορετικής επαγγελματικής κατεύθυνσης, αλλά και διαφορετικού επαγγελματικού επιπέδου. Εντός της ξενοδοχειακής μονάδας συναντάς εξαιρετούς επαγγελματίες, διαφορετικών όμως ειδικοτήτων (όπως μάγειρες, τεχνικούς, μπάρμαν κ.ά.), αλλά και εργαζόμενους που δεν είναι επαγγελματίες και οι οποίοι διεκπεραιώνουν κάποια καθήκοντα που έχουν μάθει εμπειρικά μέσα στον χώρο εργασίας (όπως σερβιτόρους, receptionists, τηλεφωνήτριες κ.ά.).

Τα πιο πάνω χαρακτηριστικά δημιουργούν ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ένα κοινό παρονομαστή, που είναι η εταιρεία, το όραμα και οι εργασίες που πρέπει να περαιωθούν για την υλοποίηση του οράματος, αλλά πολλούς και διαφορετικούς αριθμητές. Η διαπίστωση αυτή δεν κρίνεται ως θετική ή αρνητική, έχει όμως τη

σημασία της και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ως στοιχείο στην όποια ανάλυση επιχειρείται.

4.5 Τα στοιχεία που διαφυλάσσουν τις υγιείς εργασιακές σχέσεις

Με βάση τα δεδομένα, όπως παρατέθηκαν στα πιο πάνω υποκεφάλαια, ακρογωνιαίο λίθο με βάση τον οποίο επιλύονται οι διαφορές στον χώρο εργασίας αποτελούν η καλή θέληση, ο επαγγελματισμός και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του HR Manager και των συντεχνιακών αντιπροσώπων. Τις δύο πλευρές, που βρίσκονται στην «πρώτη γραμμή», ενώνει ο αλληλοσεβασμός και η αλληλοκατανόηση καθώς και μια σχέση που ξεκινάει δεκαετίες πριν. Κατά τη διάρκεια αυτών των ετών, πλειστάκις κλήθηκαν να επιλύσουν πρωτοφανείς εργατικές διαφορές που αναφύονταν στο εργασιακό περιβάλλον και να συνεργαστούν. Εταιρική διοίκηση και συνδικαλιστές καλλιέργησαν και εκπαίδευσαν μια «δομημένη σχέση» μαθητεύοντας στον ίδιο κλάδο και αποθησαυρίζοντας εμπειρίες που σήμερα αποτελούν διασφάλιση επιτυχημένης διαβούλευσης μεταξύ τους, με αποτελέσματα που εκατέρωθεν γίνονται ευχαρίστως αποδεκτά. Προς αυτή την κατεύθυνση τους οδηγούν φυσικά οι ίδιες οι συνθήκες αφού, όπως προαναφέρθηκε, η ουσιαστική διαδικασία διαβούλευσης, διαπραγμάτευσης και ανανέωσης της Συλλογικής Σύμβασης γίνεται από άλλους. Από τη στιγμή που τα καθήκοντα και των δύο περιορίζονται στην εφαρμογή των συμφωνηθέντων και όχι στην συναπόφασή τους, είναι φυσικό να αναπτύσσονται περισσότερο έτερα κανάλια επικοινωνίας. Ο HR Manager της εταιρείας έχει καταφέρει να χτίσει και να αναπτύξει καλές σχέσεις με τους συντεχνιακούς αντιπρόσωπους των εργαζομένων. Αυτές οι σχέσεις είναι σημαντικές για την ομαλή διαχείριση και επίλυση των εργατικών διαφορών που μπορεί να προκύψουν, αν λάβουμε υπόψη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως αυτά απαριθμήθηκαν στο υποκεφάλαιο 4.4.

Πέραν όμως των πιο πάνω, ο HR Manager φροντίζει να δημιουργεί τις κατάλληλες εκείνες συνθήκες που να ευνοούν και να υποβοηθούν την ύπαρξη και διατήρηση υγιούς κλίματος. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, επενδύεται σημαντικός χρόνος στην επεξήγηση των όρων εργοδότησης, όπως αυτοί προκύπτουν από τη Συλλογική

Σύμβαση, ειδικά προς το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό. Γι' αυτό ακριβώς τον σκοπό έχει ετοιμαστεί και δίδεται σε έντυπη μορφή σε όλο το προσωπικό «Εγχειρίδιο Προσωπικού» (Employee Handbook) που περιλαμβάνει λεπτομερή ανάλυση των προνοιών της Συλλογικής σύμβασης και της νομοθεσίας, καθώς και εκτενή ανάλυση των υποχρεώσεων των υπαλλήλων με απώτερο σκοπό την επίτευξη μιας πετυχημένης συνεργασίας. Επίσης στα πλαίσια της Εκπαιδευτικής Ακαδημίας Columbia, την πρώτη κιόλας μέρα, εντός του προγράμματος προσανατολισμού (orientation Program), αφιερώνεται περισσότερο από μια ώρα για την παρουσίαση του Εγχειριδίου Προσωπικού από τον ίδιο τον HR Manager. Για τον HR Manager οι υγιείς εργασιακές σχέσεις μεθοδεύονται από την πρώτη κιόλας επαφή του υποψηφίου εργαζόμενου με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τμήμα έχει δημιουργήσει και θέτει σε πετυχημένη λειτουργία τις διαδικασίες και τα εργαλεία εκείνα που καθιστούν τα κανάλια επικοινωνίας εξαρχής ανοικτά, μετουσιώνοντας στην πράξη την προσωπική του κουλτούρα η οποία ταυτίζεται μ' αυτή των ξενοδοχείων. Παράδειγμα τούτου η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής περιόδου του εκάστοτε νεοπροσληφθέντα όπου μέσα από δομημένο ερωτηματολόγιο επιχειρείται η διερεύνηση-αποτίμηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της εκπαίδευσης, της συναισθηματικής κατάστασης του εκπαιδευόμενου σε σχέση με την τμηματική διοίκηση, με τη γενική διοίκηση, τη σχέση του με τους συναδέλφους και την ίδια την εργασία. Παρόμοιου είδους αποτίμηση επιχειρείται και κατά την οικειοθελή αποχώρηση κάθε υπαλλήλου.

Ο HR Manager φροντίζει παράλληλα να είναι συνεχώς ενήμερος για την εργατική νομοθεσία και για τυχόν τροποποιήσεις επί της Συλλογικής Σύμβασης. Απαραίτητη αρχή για τη Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί παράλληλα η απρόσκοπτη και κατά γράμμα εφαρμογή των πιο πάνω. Η σημαντικότητα αυτής της αρχής είναι τεράστια, αφού αφενός θεμελιώνεται η υγιής σχέση μεταξύ εργοδοτικής και εργατικής - συνδικαλιστικής πλευράς και αφετέρου ικανοποιείται το αίσθημα δικαίου εντός της εταιρείας. Και τα δύο αποτελούν βασικότατα συστατικά ομαλότητας, αν αναλογιστούμε το μεγάλο ποσοστό εναλλακτικότητας προσωπικού και την ποικιλία εθνικοτήτων που απασχολούνται στο ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια του έτους.

Όπως ήδη αναφέρθηκε στο υποκεφάλαιο 4.2 κατά την ανάλυση του οργανογράμματος της εταιρείας, ο HR Manager κατέχει μια θέση ανεξάρτητη από τα υπόλοιπα

επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου. Στην ουσία είναι απαλλαγμένος από την άμεση εμπλοκή στα ζητήματα εντός των τμημάτων, κάτι με το οποίο είναι επιφορτισμένοι οι τμηματάρχες. Ο HR Manager επεμβαίνει μόνο όταν χρειάζεται και πάντα σύμφωνα με το «γράμμα του νόμου». Αυτή η απόσταση ευνοεί σε μεγάλο βαθμό το έργο του και τη διατήρηση ισορροπιών, επειδή από τη μία ενισχύει την προσωπική σχέση αλλά και την υπόληψη του τμηματάρχη σε σχέση με το προσωπικό του τμήματός του, και από την άλλη παρέχει την ευχέρεια και την ευελιξία στον HR Manager να χειρίζεται τα ζητήματα που έρχονται ενώπιόν του αμερόληπτα. Για να το πετύχει αυτό, φροντίζει να έχει ολοκληρωμένη άποψη και σφαιρική γνώση των γεγονότων, παίρνοντας τις απαραίτητες πληροφορίες μέσα από έρευνα. Με αυτό τον τρόπο μειώνει κατά πολύ τις πιθανότητες να παρασυρθεί κατά την εξέταση ενός περιστατικού, από τη μια ή την άλλη πλευρά, κάτι που θα τον οδηγήσει σε λανθασμένες και άδικες αποφάσεις.

Ως επιστέγασμα των πιο πάνω πρακτικών, ο HR Manager διατηρεί με όλο το προσωπικό μια πολιτική open door. Είναι διαθέσιμος και έτοιμος όταν παραστεί ανάγκη, να ακούσει και να συμβουλέψει το κάθε μέλος του προσωπικού. Είναι δεκτικός στην επαφή με τους εργαζόμενους και επενδύει χρόνο στην επεξήγηση και ανάλυση θεμάτων, παρόλο που αρκετές φορές φαντάζουν άδικα. Η πολιτική αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική ως προς τη σημασιολογία που εμπεριέχει, αφού τα μηνύματα που στέλνει τόσο προς το προσωπικό της εταιρείας, όσο και προς τη συνδικαλιστική πλευρά είναι μηνύματα κατανόησης, σεβασμού και συνεργασίας.

Εν κατακλείδι, ο τρόπος που ο HR Manager έχει οικοδομήσει τις εργασιακές σχέσεις εντός της ξενοδοχειακής μονάδας είναι τέτοιος που εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την ομαλότητα και τον αλληλοσεβασμό. Οι συνδικαλιστές, έχοντας απέναντί τους μια τέτοια σειρά διαδικασιών, δεν έχουν παρά να συνεργαστούν και όχι να συγκρουστούν. Η επιτυχής του προσπάθεια να κρατήσει σε αρμονία τις λεπτές ισορροπίες που υφίστανται, και οι οποίες αναλύθηκαν σε προηγούμενα υποκεφάλαια, αποτελεί βάση πάνω στην οποία θεμελιώνονται οι υγιείς εργασιακές σχέσεις. Πάνω σε αυτή τη βάση και έχοντας απαλλαγμένο το πεδίο από έντονες εργασιακές συγκρούσεις, είναι πλέον σε θέση να χρησιμοποιήσει την εργατική ειρήνη ως ένα σημαντικό εργαλείο για την άσκηση αποτελεσματικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

4.6 Συμπεράσματα

Η περίπτωση του Columbia Beach Hotels and Resort αποτελεί μια περίπτωση που αποδεικνύει στην πράξη ότι η τήρηση σωστών και επαγγελματικά άρτιων διαδικασιών και οι ειλικρινείς διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους αντιπροσώπους «πρώτης γραμμής» των δύο πλευρών, οδηγούν σε υγιείς εργασιακές σχέσεις. Αυτή η πραγματικότητα συμβάλλει κατ' επέκταση σε λύσεις προβλημάτων και αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η παρουσία των δύο πλευρών περιορίζεται στην εφαρμογή των συμφωνηθέντων, όπως προκύπτουν από τη διαπραγμάτευση της κλαδικής Συλλογικής Σύμβασης. Το βάρος για την επίλυση των διαφορών πέφτει περισσότερο στον άνθρωπο - επαγγελματία παρά στον απρόσωπο - επαγγελματία. Ο HR Manager προσπαθεί να ασκήσει αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης σε ένα αρκετά δύσκολο, ιδιόμορφο και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, κρατώντας ταυτόχρονα μια ποικιλία λεπτών ισορροπιών. Στην επιτυχία αυτής της προσπάθειας συμβάλλουν, πέραν των ικανοτήτων του ιδίου, και οι σχέσεις που διατηρεί με τους αντιπροσώπους των εργαζομένων, αποδεικνύοντας ότι η συνύπαρξη ανθρώπινης και επαγγελματικής ιδιότητας μπορεί να αποδώσει και να είναι αποτελεσματική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα διατριβή επιχειρήσε να αποδείξει, μέσα από την παράθεση στοιχείων, τα οποία προκύπτουν από πραγματικές συνθήκες, ότι η συνεργασία, η αλληλοκατανόηση και ο αλληλοσεβασμός μεταξύ των δύο δυνάμεων που επιφορτίζονται με το έργο των εργασιακών σχέσεων εντός μιας επιχείρησης, οδηγούν σε υγιείς σχέσεις, γεγονός που βοηθά στην αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Είναι παραδεκτό ότι το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται οι δύο δυνάμεις είναι το ίδιο. Ο άνθρωπος, με όλες του τις ιδιότητες και ιδιαιτερότητες. Μέσα από την ιστορική τους εξέλιξη, όπως παρατέθηκε στα δύο πρώτα κεφάλαια, εξάγεται το συμπέρασμα της παράλληλης ανάπτυξης και της προσαρμογής τους στις εκάστοτε κοινωνικές πολιτικές και οικονομικές συνθήκες που επικρατούσαν. Ουσιαστικά, η ανάπτυξη και η εξέλιξη μέχρι τις μέρες μας με τη μορφή που γνωρίζουμε, τόσο του οργανωμένου Συνδικαλισμού, όσο και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αποτελούσε ανάγκη διασφάλισης λεπτών ισορροπιών σχετικά με τη συνοχή του κοινωνικού ιστού. Μέσα στο ρου της Ιστορίας, η κοινωνία πάντα φρόντιζε να «σφίγγει και να χαλαρώνει τα λουριά» εκεί που έπρεπε και όσο έπρεπε, προκειμένου να διατηρούνται οι ισορροπίες εκείνες που συντελούν στην ανάπτυξη και τη συνέχιση της ιστορικής της πορείας. Κάτω από αυτή τη λογική, η παράλληλη εξέλιξη των δύο δυνάμεων, Συνδικαλισμού και Δ.Α.Π., προετοίμασε και δημιούργησε συνθήκες που διατήρησαν ουσιαστικά, από μια οπτική γωνία, μια μακροπρόθεσμη και φυσική ομαλότητα στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας.

Η διατριβή προσπάθησε να αποδείξει μέσα από πραγματικές συνθήκες πως από την ύπαρξη και διατήρηση υγιών εργασιακών σχέσεων επιτυγχάνεται αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μελέτη δύο case studies από μεγάλες εταιρείες διαφορετικού επιχειρηματικού προσανατολισμού που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο, βοήθησε στην πρακτική απεικόνιση της πραγματικότητας, στην κατανόηση του προβλήματος και στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Και στις

δύο περιπτώσεις εξαιρείται η τεράστια σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες αποτελούν, χωρίς ίχνος υπερβολής, εκ των οποίων ουκ άνευ στοιχείο για τη διατήρηση της εργατικής ειρήνης εντός της επιχείρησης. Σε συνδυασμό με τον παραγωγικό επαγγελματισμό, που οπωσδήποτε θα πρέπει να χαρακτηρίζει όλες τις εκατέρωθεν προσεγγίσεις επί των διαφόρων ζητημάτων, διαμορφώνουν ένα σκηνικό που ευνοεί σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη υγιών εργασιακών σχέσεων. Αυτό το αποτέλεσμα δημιουργεί νοοτροπία επίλυσης και όχι συντήρησης προβλημάτων και κουλτούρα πολιτισμένου κοινωνικού διαλόγου. Η αποτελεσματικότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά μέσα σε τέτοιες συνθήκες πρόσφορο έδαφος εφαρμογής, ισχυρούς συμμάχους και μπορεί πλέον να ασκηθεί πιο εύκολα και πιο ουσιαστικά. Μια Διεύθυνση, η οποία μπορεί να βρει τους τρόπους να συνεργάζεται και να σέβεται την επίσημη εκπροσώπηση των εργαζομένων της και να αναγνωρίζει τη φωνή και τα δικαιώματά της, έχει καταφέρει σε μεγάλο βαθμό να ελέγξει το προσωπικό της και να κερδίσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό που της αρμόζουν. Οι δύο περιπτώσεις που μελετήθηκαν αποτελούν ζωντανά παραδείγματα της πιο πάνω θεωρίας και αποδεικνύουν εμπράκτως την αποτελεσματικότητα άσκησης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από τις υγιείς εργασιακές σχέσεις.

Μελλοντικά, το παρόν θέμα θα μπορούσε να ερευνηθεί στο ίδιο επίπεδο, αλλά λαμβάνοντας υπόψη τις τεράστιες κοινωνικό-οικονομικές αλλαγές τις οποίες διέρχεται την περίοδο που διανύουμε ο κόσμος, και ειδικά η Ευρώπη, και οι οποίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις. Η οικονομική πτώση του Ευρωπαϊκού Νότου, η μακρόχρονη εξάρτιση των κρατών από Μνημόνια, η κρίση του τραπεζοπιστωτικού συστήματος και κατ' επέκταση η Νέα Τάξη Πραγμάτων στην οποία διέρχεται η κοινωνία μας αυτή την εποχή, έχουν άμεσο αντίκτυπο τόσο στον άνθρωπο, όσο και στις επιχειρήσεις. Ο τροχός φαίνεται να γυρίζει και να οδηγεί τις εργασιακές σχέσεις και τη σημασία τους εντός των επιχειρήσεων, σε δεύτερη μοίρα. Το μέλλον κρίνεται αβέβαιο και το αίσθημα της συλλογικότητας και της αλληλεγγύης δείχνει να ξεθωιάζει. Όλα αυτά μπορεί να αποτελούν το επόμενο επίπεδο της ιστορίας του Συνδικαλισμού και της εξέλιξης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, και να πρέπει να εξεταστούν μέσα από μελλοντικές έρευνες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Μαχλουζαρίδης, Παναγιώτης (1985), Κύπρος, 1940-1960, Ημερολόγιο των Εξελίξεων, Λευκωσία

Ιωάννου, Μιχαλάκης (2002), Οι Εργατικοί Αγώνες της ΣΕΚ, Λευκωσία

ΠΕΟ (1991): Ιστορία ΠΣΕ-ΠΕΟ 1941-1991, Λευκωσία

Καπαρτή, Χρ. Κώστα (2004), Περί Εργασίας, Πράξεις και Συλλογισμοί, Λευκωσία

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Διεθνής

Spielvogel J., (2011), Western Civilization: A Brief History, 7th Edition, USA, Wadsworth

Coleman A. John, Baum Gregory, (1991), Rerum novarum: a hundred years of Catholic social teaching, London: SCM Press

Weir E. Robert, (2013), *Workers in America*, A historical Encyclopedia, USA

Cambell, C. Ballard, (2008), *Disasters, Accidents and Crises in American History*, A Reference Guide to the Nations Most Catastrophic Events, New York

Foner, S. Philip, (1986), *May Day: A short history of the international workers' holiday, 1886-1986*, Canada, International Publishers

Zemtsov, Ilya (1991), *Encyclopedia of Soviet Life*, New Jersey, Transaction Publishers

Van Goethem, Geetr (2006), *The Amsterdam International, The World of the International Federation of Trade Unions (IFTU) 1913-1945*, England

Cambell, Joan. (1992), *European Labor Unions*, USA, Greenwood Press

Dessler, G. (2008), *Human Resource Management*, 11th edition, New Jersey, Pearson

Mathis, L. Robert, Jackson, H. John. (2010), *Human Resource Management*, 13th Edition, USA, South-Western Cengage Learning.

Noe, R., Hollenberg, J., Gerhart B., Wright, P. (2003), *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, USA, McGraw-Hill Education

Williamson, D., Kauffman, G. (2006), *From Tragedy to Triumph: Safety Grows Wings at Golden Eagle*, *Occupational Hazards Magazine*, February 2006, pp. 17-25

Stone, J. Raymond. (2005), Human Resource Management, 5th Edition, Australia, Wiley

Briscoe, R. Dennis, Schuler, S. Randall, (2004), International Human Resource Management, 2nd Edition, New York, Routledge

Πηγές από το διαδίκτυο

www.sek.org.cy/

www.peo.org.cy/

<http://www.mlsi.gov.cy/>

<http://www.mcw.gov.cy/>

<http://www.mcw.gov.cy/>

<http://en.wikipedia.org/>

Γλωσσάριο

IFTU: International Federation of Trade Unions (Διεθνής Ομοσπονδία Εργατικών Συνδικάτων)

ILO: International Labour Organization (Διεθνής Οργάνωση Εργασίας)

WFTU: World Federation of Trade Unions (Παγκόσμια Συνδικαλιστική Ομοσπονδία)

ICFTU: International Confederation of Free Trade Unions (Διεθνούς Συνομοσπονδίας Ελεύθερων Εργατικών Συνδικάτων)

WCL: World Confederation of Labour (Παγκόσμια Ομοσπονδία Εργατών)

Π.Σ.Ε. : Παγκύπρια Συντεχνιακή Επιτροπή

Σ.Ε.Κ : Συνομοσπονδία Εργατών Κύπρου

Π.Ε.Ο. : Παγκύπρια Εργατική Ομοσπονδία

Δ.Ε.Ο.Κ. : Δημοκρατική Εργατική Ομοσπονδία Κύπρου

Ε.Τ.Υ.Κ. : Ένωση Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου

ΠΑ.ΣΥ.Δ.Υ. : Παγκύπρια Συντεχνία Δημοσίων Υπαλλήλων

Π.Ο.Ε.Δ. : Παγκύπρια Οργάνωση Ελλήνων Δασκάλων

Ο.Ε.Λ.Μ.Ε.Κ. : Οργάνωση Ελλήνων Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης Κύπρου

Ο.Ε.Λ.Τ.Ε.Κ. : Οργάνωση Ελλήνων Λειτουργών Τεχνικής Εκπαίδευσης Κύπρου

Ε.Μ.Ε.Λ. : Εταιρεία Μεταφοράς Επιβατών Λεμεσού

Ο.Σ.Ε.Λ. : Οργανισμός Συγκοινωνιών Επαρχίας Λευκωσίας

Ο.ΣΥ.ΠΑ. : Οργανισμός Συγκοινωνιών Πάφου

Ο.Σ.Ε.Α. : Οργανισμός Συγκοινωνιών Επαρχίας Αμμοχώστου

ΠΑ.ΣΥ.ΞΕ. : Παγκύπριος Σύνδεσμος Ξενοδόχων

Ε.Ξ.Ε.Κ. : Ένωση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων Κύπρου