

**ΤΕΙ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ : ΧΡΟΝΙΚΑ ΟΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ  
ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - Η ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΘΕΣΗ**

**ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΣΙΔΕΡΗΣ ΑΓΓΕΛΟΣ**

**ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΣΟΦΙΑ**

**ΠΑΛΜΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**Ο ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΒΑΣΙΛΑΓΚΟΣ ΤΡΥΦΩΝ**

**ΠΑΤΡΑ**

**2009**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>Εγκύκλιος επί των άρθρων 1 και 2 του Ν. 3385/2005.</b>	<b>7</b>
<b>Άρθρο 1</b> <b>Χρονικά όρια εργασίας</b>	<b>7</b>
<b>Άρθρο 2</b> <b>Διευθέτηση του χρόνου εργασίας</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α</b> <b>ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ</b>	<b>14</b>
<b>Άρθρο 1</b> <b>Χρονικά όρια εργασίας</b>	<b>14</b>
<b>Άρθρο 2</b> <b>Διευθέτηση του χρόνου εργασίας</b>	<b>15</b>
<b>Άρθρο 3</b> <b>Υποβολή συμπληρωματικών πινάκων προσωπικού Κυρώσεις</b>	<b>19</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β</b> <b>ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ</b> <b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ</b>	<b>21</b>
<b>Άρθρο 4</b> <b>Σύνταξη λόγω θανάτου</b>	<b>21</b>
<b>Άρθρο 5</b> <b>Εξαγορά χρόνου ασφάλισης για θεμελίωση συνταξιοδοτικού</b> <b>δικαιώματος</b>	<b>22</b>
<b>Άρθρο Ρύθμιση οφειλόμενων εισφορών στο Τ.Α.Ξ.Υ.</b>	<b>24</b>
<b>Άρθρο 7</b> <b>Ρύθμιση οφειλόμενων εισφορών σε πλημυροπαθείς</b>	<b>24</b>
<b>Άρθρο Αναγνώριση χρόνου στη Ναυπηγοεπισκευαστική Ζώνη</b> <b>Περάματος</b>	<b>25</b>

<b>Άρθρο Συμψηφισμός καθυστερούμενων εισφορών</b>	<b>25</b>
<b>Άρθρο 10</b> <b>Εξόφληση καθυστερούμενων εισφορών από</b> <b>ελεύθερους επαγγελματίες και αυτοτελώς Απασχολούμενους</b>	<b>25</b>
<b>Άρθρο Ρύθμιση αχρεωστήτως καταβληθεισών συντάξεων από τον</b> <b>Ο.Γ.Α.</b>	<b>26</b>
<b>Άρθρο Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης</b>	<b>26</b>
<b>Ρύθμιση οφειλόμενων εισφορών των Γεωργικών Συνεταιριστικών</b> <b>Οργανώσεων</b>	<b>27</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ</b>	
<b>Άρθρο 14 Λοιπές διατάξεις</b>	<b>28</b>
<b>Άρθρο 15</b> <b>Έναρξη ισχύος</b>	<b>29</b>
<b>Ο ΝΕΟΣ ΝΟΜΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΟΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ</b> <b>ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>30</b>
<b>Κανόνες που ισχύουν και για τα δύο συστήματα διευθέτησης</b> <b>Χρόνος έναρξης λειτουργίας των Επιτροπών Διευθέτησης</b> <b>Ερωτήματα που προκύπτουν από τη διάταξη του άρθρου 2</b>	<b>30</b>
<b>ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΟΙΒΗΣ</b>	<b>47</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ</b>	<b>49</b>
<b>ΝΟΜΟΣ 3302/2004</b>	
<b>Άρθρο 1</b> <b>Ετήσιο άδεια με αποδοχές</b>	<b>57</b>
<b>Άρθρο 2</b> <b>Αρμοδιότητα Α.Σ.Ε.Π. σε συμβασιούχους του ιδιωτικού τομέα</b>	<b>58</b>
<b>Άρθρο 3</b> <b>Χορήγηση προκαταβολής επιδόματος ανεργίας</b>	<b>58</b>

<b>Άρθρο 4</b>	
<b>Υπολογισμός επιδόματος ανεργίας στις περιπτώσεις συγχώνευσης, συνένωσης ή μεταφοράς επιχείρησης</b>	<b>59</b>
<b>Άρθρο 5</b>	
<b>Ένσταση κατά απορριπτικών αποφάσεων</b>	<b>59</b>
<b>Άρθρο 6</b>	
<b>Αρμόδιο όργανο κρίσεως υπαγωγής εργοδοτών σε επιδοτούμενα προγράμματα</b>	<b>59</b>
<b>Άρθρο 7</b>	
<b>Λοιπές διατάξεις Ο.Α.Ε.</b>	<b>60</b>
<b>Άρθρο 8 Αμοιβές Επιθεωρητών Σ.ΕΠ.Ε.</b>	<b>60</b>
<b>Άρθρο 9</b>	
<b>Ρύθμιση οφειλόμενων εισφορών Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.</b>	<b>60</b>
<b>Άρθρο 10</b>	
<b>Πρόσληψη και ασφαλιστικά θέματα ιατρών και οδοντιάτρων Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.</b>	<b>61</b>
<b>Άρθρο 11</b>	
<b>Επίδομα διαχειριστικών λαθών</b>	<b>62</b>
<b>Άρθρο 12</b>	
<b>Αναδιάρθρωση θέσεων Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.</b>	<b>62</b>
<b>Άρθρο 13</b>	
<b>Πρόγραμμα απόκτησης εργασιακής εμπειρίας ανέργων στους Ασφαλιστικούς Οργανισμούς</b>	<b>64</b>
<b>Άρθρο 14</b>	
<b>Αρμόδιο όργανο χορήγησης αμοιβών Ε.Λ.Δ.Ε.Ο.</b>	<b>64</b>
<b>Άρθρο 15</b>	
<b>Σύσταση θέσεων ειδικών συνεργατών στο Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.</b>	<b>65</b>
<b>Άρθρο 16</b>	
<b>Έναρξη ισχύος</b>	<b>65</b>

**ΚΟΙΝΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΟΚΤΩ Γ8) ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΩΝ  
ΚΑΙ ΔΕΚΑΤΡΙΩΝ (13) ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ**

<b>ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ ΚΑΙ Η ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ (Π.Ο.Λ.)</b>	<b>66</b>
Σκοποί και μέθοδοι της επιλογής	71
Σκοποί της επιλογής	71
Μέθοδοι	72
<b>Οργάνωση Υπηρεσίας προσωπικού</b>	<b>97</b>
<b>Προβλήματα αποχώρησης των εργαζομένων κι επίδραση στο ηθικό τους</b>	<b>99</b>
Τρόποι εκτίμησης του ηθικού	99
Κίνητρα Εργασίας	104
Συνδικαλιστικά προβλήματα των ξενοδοχειακών υπαλλήλων	108
<b>Ιστορική εξέλιξη των ξενοδοχοϋπαλληλικών ενώσεων</b>	<b>108</b>
Ελληνικές ξενοδόχοϋπαλληλικές ενώσεις	109
Θεσμικό πλαίσιο των ξενοδοχοϋπαλληλικών ενώσεων	109
<b>Παρακίνηση των εργαζομένων για συμμετοχή στο συνδικάτο</b>	<b>109</b>
<b>Οι επιπτώσεις του Συνδικαλισμού στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων</b>	<b>110</b>
Συλλογικές διαπραγματεύσεις	111
<b>Διοίκηση και εποπτεία εργαζομένων κάτω από νομοθετικές Ρυθμίσεις</b>	<b>151</b>
<b>Η περίπτωση απεργίας</b>	<b>151</b>

<b>Η περίπτωση των συλλογικών συμβάσεων</b>	<b>152</b>
<b>Πολιτική μισθών και ημερομισθίων</b>	<b>154</b>
<b>Κριτήρια καθορισμού αμοιβών</b>	<b>157</b>
<b>Συστήματα αμοιβών για μεμονωμένους εργαζόμενους</b>	<b>177</b>
<b>Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζόμενων</b>	<b>188</b>
<b>Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα</b>	<b>198</b>
<b>Γενικές παρατηρήσεις</b>	<b>198</b>
<b>Εναλλακτικά οργανωτικά σχήματα</b>	<b>199</b>
<b>Ο χαρακτήρας του ελληνικού κοινωνικοασφαλιστικού συστήματος</b>	<b>200</b>
<b>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>202</b>

**Εγκύκλιος επί των άρθρων 1 και 2 του Ν. 3385/2005.**

**Αθήνα 29/09/2005**

**Στο ΦΕΚ 210/Α/190805 δημοσιεύτηκε ο Ν. 3385/2005 «Ρυθμίσεις για την προώθηση της απασχόλησης, την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και άλλες διατάξεις». Για την ομοιόμορφη εφαρμογή των άρθρων 1 και 2 του νόμου, σας παρέχουμε κατ' άρθρο τις πιο κάτω διευκρινίσεις:**

### **Άρθρο 1 Χρονικά όρια εργασίας**

Με τις διατάξεις του παρόντος άρθρου, υιοθετείται εκ νέου ο θεσμός της υπερεργασίας και ορθολογικοποιείται η αμοιβή της όπως και η αμοιβή των υπερωριών, θεσμός και σύστημα που ίσχυε ήδη από την Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. της 260276 και εφαρμόστηκε έως και την έκδοση του Ν. 2874/2000 από όλες τις Κυβερνήσεις. Ειδικότερα, με το άρ. 1 του Ν. 3385/2005, αντικαθίσταται το άρ. 4 του Ν. 2874/2000 και καθιερώνεται για τις επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται συμβατικό ωράριο εργασίας έως 40 (σαράντα) ώρες την εβδομάδα, η απασχόληση 5 (πέντε) ωρών επιπλέον εβδομαδιαίως, ως υπερεργασία, η πραγματοποίηση της οποίας ανήκει στην διακριτική ευχέρεια του εργοδότη.

Σε όσες περιπτώσεις εφαρμόζεται εβδομαδιαίο σύστημα εργασίας 6 εργασίμων ημερών, οι ώρες υπερεργασίας ανέρχονται σε 8 την εβδομάδα. Οι 5 ώρες υπερεργασίας επί πενθημέρου (41η, 42η, 43η, 44η, 45η), καθώς και οι 8 ώρες υπερεργασίας επί εξαημέρου (από 41η έως 48η ώρα), αμείβονται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 25% και δε συνυπολογίζονται στα επιτρεπόμενα όρια υπερωριακής απασχόλησης που προβλέπονται από τις οικείες διατάξεις. Η απασχόληση πέραν των 45 ωρών την εβδομάδα (επί πενθημέρου) ή των 48 ωρών (επί εξαημέρου) θεωρείται σύμφωνα με την παρ. 2 ως υπερωριακή απασχόληση και διέπεται από όλες τις νόμιμες συνέπειες, διατυπώσεις και διαδικασίες έγκρισης. Ως εκ τούτου, απαιτείται για την πέραν των 45 ή 48 ωρών (επί εξαημέρου) απασχόληση, έγκριση από την οικεία Επιθεώρηση Εργασίας ή έγκριση με Απόφαση του Υπουργού, μετά από γνωμοδότηση του ΑΣΕ στην περίπτωση που εξαντλήθηκε το ανώτατο όριο που δύναται να χορηγεί η Επιθεώρηση Εργασίας. Εύλογο είναι ότι η καθιέρωση της υπερωριακής απασχόλησης για την εργασία πέραν των 45 ή 48 ωρών (επί εξαημέρου) βρίσκεται πάντα εντός των πλαισίων που καθορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις για το νόμιμο ημερήσιο ωράριο εργασίας.

Περαιτέρω και με την παρ. 3 του άρ. 1, οριοθετείται η αμοιβή που δικαιούνται οι μισθωτοί που απασχολούνται υπερωριακώς.

Συγκεκριμένα, κάθε εργαζόμενος δικαιούται για κάθε ώρα νόμιμης υπερωρίας και μέχρι τη συμπλήρωση 120 ωρών ετησίως, αμοιβή ίση με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 50%. Για την πέραν των 120 ωρών ετησίως νόμιμη υπερωριακή απασχόληση παρέχεται αμοιβή ίση με το

καταβαλλόμενο ωρομίσθιο, προσαυξημένο κατά 75%. Εύλογα η εν λόγω αμοιβή καταβάλλεται και για τη νόμιμη υπερωριακή απασχόληση που πραγματοποιείται πέραν των ορίων υπερωριακής εργασίας που καθορίζονται με τις εξαμηνιαίες Αποφάσεις του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.

Με την παρ. 4 εισάγεται για πρώτη φορά στη νομοθεσία ο όρος της «κατ' εξαίρεση υπερωρίας» σε αντικατάσταση του αδόκιμου νομικά όρου «μη νόμιμη υπερωρία».

Κάθε ώρα κατ' εξαίρεση υπερωρίας, για την πραγματοποίηση της οποίας δεν τηρούνται οι προβλεπόμενες από το νόμο διατυπώσεις εκ μέρους του εργοδότη (άδεια από την Επιθεώρηση ή αναγγελία στην Επιθεώρηση), καταβάλλεται στο μισθωτό αποζημίωση ίση με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 100%. Είναι προφανές ότι η αλλαγή της ορολογίας επί το ορθότερο, δεν τροποποίησε σε τίποτα το περιεχόμενο των κυρώσεων που προβλέπονται από το νόμο για τη «μη νόμιμη υπερωρία». Οι κυρώσεις αυτές, εξακολουθούν να ισχύουν στο ακέραιο και για την «κατ' εξαίρεση υπερωρία».

Τέλος, είναι προφανές ότι σε περίπτωση που ισχύει συμβατικό ωράριο μικρότερο των 40 ωρών εβδομαδιαίως, η απασχόληση πέραν του μικρότερου αυτού ωραρίου και έως των 40 ωρών αμείβεται σύμφωνα με το ;άρ. 659 του Α.Κ., ως πρόσθετη εργασία (απλό ωρομίσθιο).

## **Άρθρο 2**

### **Διευθέτηση του χρόνου εργασίας**

Το άρ. 2 του ανωτέρω νόμου που τροποποιεί το άρ. 5 του Ν. 2874/2000 αναφέρεται στη διευθέτηση του χρόνου εργασίας. Με τις εισαγόμενες ρυθμίσεις απλοποιείται το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του θεσμού και επιτρέπεται να εφαρμοστεί στην πράξη, στην κλίμακα και στο εύρος που απαιτούν οι πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων. Οι εν λόγω ρυθμίσεις είναι συμβατές με το πνεύμα και το γράμμα των σχετικών κοινοτικών οδηγιών και παράλληλα με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας και την προώθηση της απασχόλησης.

Είναι πρόδηλο, ότι το 8/ωρο εξακολουθεί να αποτελεί τη βάση αναφοράς του χρόνου εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, με την παρ. 1 προβλέπεται ότι σε επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται συμβατικό ωράριο εργασίας έως 40 (σαράντα) ωρών εβδομαδιαίως, επιτρέπεται για μία χρονική περίοδο (περίοδος αυξημένης απασχόλησης) ο εργαζόμενος να απασχολείται δύο (2) ώρες την ημέρα επιπλέον των οκτώ (8) ωρών, υπό την προϋπόθεση ότι οι επιπλέον των σαράντα (40) (ή του μικρότερου συμβατικού ωραρίου) ώρες εργασίας την εβδομάδα αφαιρούνται από τις ώρες εργασίας μιας άλλης χρονικής περιόδου (περίοδος μειωμένης απασχόλησης). Αντί της παραπάνω μείωσης των ωρών εργασίας, επιτρέπεται να χορηγείται στον εργαζόμενο ανάλογη ημερήσια ανάπαυση (ρεπό) ή συνδυασμός μειωμένων ωρών και



ημερών αναπαύσεως. Το χρονικό διάστημα των περιόδων αυξημένης και μειωμένης απασχόλησης δεν υπερβαίνει συνολικά τους τέσσερις (4) μήνες κατά ημερολογιακό έτος (περίοδος αναφοράς).

Η επιπλέον απασχόληση, όπως περιγράφεται παραπάνω, παρέχεται από τον εργαζόμενο υπό τις προϋποθέσεις που αναφέρονται στην παρ. 6α του παρόντος νόμου και εφόσον η επιχείρηση εμφανίζει σώρευση εργασίας που οφείλεται είτε στη φύση, στο είδος ή στο αντικείμενο των εργασιών της είτε σε ασυνήθεις ή απρόβλεπτους λόγους.

Ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να αρνηθεί την παροχή της επιπλέον αυτής εργασίας, αν δεν είναι σε θέση να την εκτελέσει και η άρνηση του δεν είναι αντίθετη με την καλή πίστη (659 ΑΚ). Η άρνηση του εργαζομένου να παράσχει την επιπλέον εργασία δεν συνιστά λόγο καταγγελίας της σύμβασης εργασίας του.

Οι κείμενες προστατευτικές διατάξεις για το χρόνο υποχρεωτικής ανάπαυσης των εργαζομένων έχουν πλήρη εφαρμογή και κατά την περίοδο της αυξημένης απασχόλησης. Κατά τη διευθέτηση ο μέσος όρος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας κατά την περίοδο του τετραμήνου (περίοδος αναφοράς), μη συμπεριλαμβανομένης της υπερεργασίας και των νόμιμων υπερωριών της περιόδου μειωμένης απασχόλησης, παραμένει στις σαράντα (40) ώρες, ή, εάν εφαρμόζεται μικρότερο συμβατικό ωράριο, παραμένει στον αριθμό ωρών του μικρότερου αυτού ωραρίου, ενώ συμπεριλαμβανομένων των ανωτέρω ωρών υπερεργασίας και νόμιμων υπερωριών, δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τις σαράντα οκτώ (48) ώρες.

**Στην παρ. 2 προβλέπεται διαδικασία διευθέτησης του χρόνου εργασίας, με περίοδο αναφοράς το ημερολογιακό έτος.**

Ειδικότερα, επιτρέπεται σε επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται εβδομαδιαίο συμβατικό ωράριο, έως και 40 ώρες και εφόσον στην επιχείρηση εμφανίζεται σώρευση εργασίας που οφείλεται είτε στη φύση, στο είδος ή στο αντικείμενο των εργασιών της είτε σε μη συνήθεις ή απρόβλεπτους λόγους, η διευθέτηση μέχρι 256 ώρες εργασίας από το σύνολο των ωρών απασχόλησης εντός ενός ημερολογιακού έτους. Οι 256 ώρες εργασίας, κατανέμονται με αυξημένο αριθμό ωρών σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, που δε μπορούν να υπερβαίνουν τις 32 εβδομάδες κατ' έτος. Οι ώρες αυτές επιστρέφονται με αντίστοιχη μείωση ωρών ή ανάλογη ημερήσια ανάπαυση ή επαύξηση της ετήσιας άδειας, όπως επίσης, με συνδυασμό των δυνατοτήτων αυτών.

Όπως και κατά τη διευθέτηση σε περιόδους τετραμήνου, ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να αρνηθεί την παροχή της επιπλέον εργασίας, κατά την περίοδο της αυξημένης απασχόλησης, εάν δεν είναι σε θέση να την εκτελέσει και αν η άρνηση του δεν είναι αντίθετη στην καλή πίστη (άρ. 659 Α.Κ.). Η ενδεχόμενη άρνηση του εργαζόμενου δεν αποτελεί λόγο καταγγελίας της σύμβασης εργασίας του. Ευνόητο είναι ότι οι προστατευτικές διατάξεις της κείμενης εργατικής νομοθεσίας για την υποχρεωτική ανάπαυση των εργαζομένων τηρούνται κανονικά και στην

περίοδο της αυξημένης απασχόλησης. Περαιτέρω, κατά την ετήσια διευθέτηση, ο μέσος όρος της εβδομαδιαίας εργασίας είναι οι 40 ώρες ή σε περίπτωση εφαρμογής μικρότερου συμβατικού ωραρίου παραμένει ο αριθμός ωρών του μικρότερου αυτού ωραρίου.

Στο ανωτέρω μέσο εβδομαδιαίο ωράριο δε συμπεριλαμβάνονται οι ώρες υπερεργασίας και οι νόμιμες υπερωρίες, ενώ σε ενδεχόμενη παροχή υπερεργασίας ή νόμιμων υπερωριών δεν πρέπει να υπερβαίνει τις 48 ώρες.

Με την παρ. 8 προβλέπεται για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας σε ετήσια βάση (παρ. 2), ότι δύναται να χορηγείται στον εργαζόμενο, αντί μείωσης των ωρών εργασίας, προς αντιστάθμιση των πρόσθετων ωρών που εργάστηκε κατά την περίοδο αυξημένου ωραρίου, ανάλογη ημερήσια ανάπαυση (ρεπό) ή ανάλογη προσαύξηση της ετήσιας άδειας με αποδοχές ή συνδυασμός μειωμένων ωρών και ημερών αναπαύσεως ή ημερών αδειας.

Σύμφωνα με την παρ. 4 η αμοιβή η οποία καταβάλλεται κατά τη διάρκεια της διευθέτησης του χρόνου εργασίας είτε σε τετράμηνη είτε σε ετήσια βάση, είναι αυτή που αντιστοιχεί σε εργασία 40 ωρών την εβδομάδα, εφόσον εφαρμόζεται. Με το εδάφιο α της παρ. 5 καθορίζεται ρητώς το επιτρεπόμενο όριο ημερήσιας απασχόλησης του εργαζόμενου κατά την περίοδο αυξημένης απασχόλησης σε περίπτωση τετράμηνης ή ετήσιας διευθέτησης.

Σύμφωνα με το όριο αυτό, η απασχόληση του εργαζόμενου δε δύναται να υπερβαίνει τις 10 ώρες ημερησίως.

Κατά την υπέρβαση του ημερήσιου ωραρίου έως το όριο των 10 ωρών, καθώς και την αντίστοιχη υπέρβαση των 40 εβδομαδιαίως, δεν εφαρμόζονται οι ρυθμίσεις του άρ. 1 (για την υπερεργασία και την αμοιβή υπερωριών).

Με το εδάφιο β της παρ. 5 ρυθμίζεται το θέμα της αμοιβής πιθανής υπέρβασης του ωραρίου που συμφωνήθηκε κατά την περίοδο της μειωμένης απασχόλησης, στη διάρκεια της τετράμηνης ή ετήσιας διευθέτησης. Σύμφωνα με την εν λόγω διάταξη, οι πρώτες 5 ώρες υπέρβασης επί πενθημέρου και οι πρώτες 8 ώρες επί εξαημέρου, οι οποίες επιτρέπονται κατ' εξαίρεση, θεωρούνται υπερεργασία και αμείβονται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 30%. Οι ως άνω ώρες υπερέβασης, θεωρούνται ώρες υπερωρίας και εφόσον τηρηθούν οι προϋποθέσεις νομιμότητας των υπερωριών, κάθε ώρα υπερέβασης πέραν των πέντε (5) επί πενθημέρου ή οκτώ (8) επί εξαημέρου πρώτων ωρών αποτελεί νόμιμη υπερωρία και αμείβεται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 75% άλλως αποτελεί κατ' εξαίρεση υπερωρία και αποζημιώνεται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 100%.

Στο εδάφιο α' της παρ. β προβλέπεται η διαδικασία συμφωνίας μεταξύ εργοδότη κι εργαζομένων για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας, με χρόνο αναφοράς 4 μηνών (παρ. 1).

Πιο συγκεκριμένα, συμφωνείται με πρακτικό συμφωνίας που καταρτίζεται μεταξύ του εργοδότη και της πλέον αντιπροσωπευτικής επιχειρησιακής συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων, μετά από

διαβούλευση τους. Αν στην επιχείρηση δεν έχει συσταθεί ή δε λειτουργεί επιχειρησιακή συνδικαλιστική οργάνωση, η συμφωνία για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας καταρτίζεται μεταξύ του εργοδότη και του συμβουλίου εργαζομένων, μετά από διαβούλευση τους. Η συμφωνία κατατίθεται στην τοπική Επιθεώρηση Εργασίας και δεσμεύει το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης. Σε επιχειρήσεις στις οποίες δεν υπάρχει συνδικαλιστική οργάνωση ή συμβούλιο εργαζομένων ή ένωση προσώπων του άρ. 1 παρ. 3 του Ν. 1264/1982 (ΦΕΚ 78 Α), είτε γιατί δε συντρέχουν οι νόμιμες προϋποθέσεις για τη σύσταση τους είτε για οποιοδήποτε άλλο λόγο, η διευθέτηση του χρόνου εργασίας είναι δυνατό να εφαρμοστεί κατόπιν κοινού σχετικού εγγράφου αιτήματος του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησης που αφορά η διευθέτηση και του εργοδότη. Το κοινό αίτημα υποβάλλεται προς επικύρωση από τα ενδιαφερόμενα μέρη στην αρμόδια Επιτροπή Διευθέτησης του χρόνου εργασίας. Η Επιτροπή επικυρώνει το σχετικό αίτημα εντός προθεσμίας 3 εργάσιμων ημερών. Από της επικυρώσεως του, το σύστημα διευθέτησης δεσμεύει το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης που αφορά η διευθέτηση.

Σε περίπτωση αποτυχίας των διαπραγματεύσεων προς σύναψη συμφωνίας για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας ή μη υποβολής κοινού σχετικού αιτήματος, από πλευράς εργαζομένων και εργοδότη, υποβάλλεται από τον εργοδότη σχετική αίτηση στην Επιτροπή Διευθέτησης του Χρόνου Εργασίας της παρ. 11. Η Επιτροπή αποφασίζει επί της αιτήσεως μέσα σε προθεσμία 3 εργάσιμων ημερών. Στην αίτηση του εργοδότη, εκτίθενται υποχρεωτικά οι λόγοι που επιβάλλουν τη διευθέτηση, η χρονική περίοδος στην οποία κατανέμονται οι προς διευθέτηση ώρες εργασίας, ο αριθμός των ωρών εργασίας που πρόκειται να διευθετηθούν ανά εργαζόμενο, ο τρόπος κατά τον οποίο η επιχείρηση αντισταθμίζει τις διευθετούμενες ώρες εργασίας, καθώς και το γεγονός ότι απέτυχαν οι διαπραγματεύσεις προς σύναψη συμφωνίας για τη διευθέτηση.

Οι διαπραγματεύσεις θεωρείται ότι απέτυχαν, αν μετά δεκαήμερο από τη γραπτή πρόταση του εργοδότη τα μέρη δεν κατέληξαν σε συμφωνία.

Αντίγραφο της αιτήσεως του εργοδότη κοινοποιείται κατά την ημέρα της υποβολής της και στην πλέον αντιπροσωπευτική συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης ή στο συμβούλιο εργαζομένων, καθώς και στο τοπικό εργατικό κέντρο. Η πλέον αντιπροσωπευτική συνδικαλιστική οργάνωση ή το συμβούλιο εργαζομένων, καθώς και το Εργατικό Κέντρο μπορούν να υποβάλουν στην αρμόδια Επιτροπή υπόμνημα με τις θέσεις τους αναφορικά με την αιτούμενη διευθέτηση.

Η απόφαση της Επιτροπής που κάνει δεκτή την αίτηση του εργοδότη, κατατίθεται στην τοπική Επιθεώρηση Εργασίας και δεσμεύει το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης. Στο εδάφιο β της παρ. 6 προβλέπεται η διαδικασία συμφωνίας μεταξύ των δύο μερών για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας με χρόνο αναφοράς του ημερολογιακού έτος (παρ. 2). Πιο συγκεκριμένα, συμφωνείται με πρακτικό συμφωνίας που καταρτίζεται

μεταξύ του εργοδότη και της πλέον αντιπροσωπευτικής επιχειρησιακής συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων, μετά από διαβούλευση τους. Αν στην επιχείρηση δεν έχει συσταθεί ή δε λειτουργεί επιχειρησιακή συνδικαλιστική οργάνωση, τότε η συμφωνία για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας καταρτίζεται μεταξύ του εργοδότη και τους συμβουλίου εργαζομένων, μετά από διαβούλευση. Η συμφωνία κατατίθεται στην τοπική Επιθεώρηση Εργασίας και δεσμεύει το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης. Στην παρ. 7, διευκρινίζεται ότι οι τυχόν διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των δύο μερών κατά την εφαρμογή και των δύο περιπτώσεων της παρ. 1 και παρ. 2 επιλύονται από την οικεία Επιθεώρηση Εργασίας.

Στην παρ. 8, λαμβάνεται μέριμνα έτσι ώστε κάθε Κοινωνική Επιθεώρηση Εργασίας να τηρεί ειδικό βιβλίο συμφωνιών διευθέτησης του χρόνου εργασίας ανά περιφέρεια της αρμοδιότητας της. Στην παρ. 9, προβλέπεται ότι στις περιπτώσεις κατά τις οποίες για οποιονδήποτε λόγο και ιδίως εξαιτίας παραίτησης ή απόλυσης του εργαζόμενου, δεν εφαρμοστεί ή δεν ολοκληρωθεί η διευθέτηση του χρόνου εργασίας σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος νόμου, έχουν πλήρη εφαρμογή όλες οι προστατευτικές διατάξεις που καθορίζουν τις συνέπειες της υπέρβασης του ημερήσιου και εβδομαδιαίου ωραρίου εργασίας.

Στην παρ. 10, αναφέρεται ότι οι διατάξεις του άρ. 2 του παρόντος νόμου εφαρμόζονται αναλογικά για εργαζόμενους σε εποχιακές επιχειρήσεις και εργαζόμενους με σύμβαση εργασίας μικρότερη του 1 (ενός) έτους.

Στην παρ. 11, προβλέπεται η σύσταση σε κάθε νομό Επιτροπής Διευθέτησης του Χρόνου Εργασίας διετούς θητείας, η οποία αποτελείται από:

Α) Έναν Κοινωνικό Επιθεωρητή ως πρόεδρο, που αναπληρώνεται από ομοιόβαθμό του. Β) Δύο εκπροσώπους των εργαζομένων που υποδεικνύονται στον Υπουργό Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας μαζί με τους αναπληρωτές τους από το τοπικό Εργατικό Κέντρο, το αργότερο έως τη 15η Νοεμβρίου του έτους που προηγείται της συγκρότησης της Επιτροπής, αρχής γενομένης από το έτος 2005.

Γ) Δύο εκπροσώπους των εργοδοτών που υποδεικνύονται στον Υπουργό Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας μαζί με τους αναπληρωτές τους από τις οικείες τοπικές Εργοδοτικές Οργανώσεις το αργότερο έως τη 15η Νοεμβρίου του έτους που προηγείται της συγκρότησης της Επιτροπής, αρχής γενομένης από το έτος 2005.

Ειδικά για το νομό Αττικής, συνιστώνται 4 Επιτροπές.

Μέχρι τη 15η Οκτωβρίου του έτους που προηγείται της συγκρότησης της Επιτροπής αρχής γενομένης από το 2005, η Δ/ση Προσωπικού του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας προσκαλεί με συστημένη επιστολή τα οικεία Εργατικά Κέντρα και τις οικείες Εργοδοτικές Οργανώσεις να υποδείξουν τους εκπροσώπους τους μαζί με τους αναπληρωτές τους για τη συγκρότηση των Επιτροπών Διευθέτησης του

χρόνου εργασίας.

Η Επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, η οποία δημοσιεύεται στο Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης το αργότερο έως 15 Ιανουαρίου του έτους συγκρότησης της Επιτροπής, αρχής γενομένης από το 2006.

Στην παρ. 12 προβλέπεται ότι με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοιν/κής Προστασίας ρυθμίζονται ο τρόπος και η διαδικασία λειτουργίας της Επιτροπής, οι διαδικασίες εκπροσώπησης, ο τρόπος κατάθεσης των συμφωνιών διευθέτησης, η επιβολή κυρώσεων σε περίπτωση μη τήρησης αυτών, η τηρούμενη διαδικασία, καθώς και κάθε άλλο συναφές θέμα ή αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή του άρ. αυτού.

Τέλος, στην παρ. 13, αναφέρεται ρητά ότι με τις διατάξεις του παρόντος άρθρου, δε θίγονται οι σχετικές ρυθμίσεις του Ν. 2602/1998 (ΦΕΚ 83 Α) ή άλλων ειδικών νόμων, που αποσκοπούν στην εξυγίανση φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

**ΝΟΜΟΣ 3385/2005**

**(ΦΕΚ 210/Α/190805)**

**ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΗΝ  
ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ.**

**Ο ΠΡΟΣΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ**

**Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α**

**ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ**

**Άρθρο 1 Χρονικά όρια εργασίας**

Το άρθρο 4 του ν. 2874/2000 (ΦΕΚ 286 Α) αντικαθίσταται ως εξής:

"1. Σε επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται συμβατικό ωράριο εργασίας έως σαράντα (40) ώρες την εβδομάδα, ο εργαζόμενος μπορεί να απασχολείται πέντε (5) επιπλέον ώρες την εβδομάδα κατά την κρίση του εργοδότη (υπερεργασία). Οι ώρες αυτές υπερεργασίας (41η, 42η, 43η, 44η, 45η ώρα) αμείβονται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 25% και δεν συνυπολογίζονται στα επιτρεπόμενα, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, όρια υπερωριακής απασχόλησης. Για όσους εργαζομένους ισχύει σύστημα εργασίας έξι (6) εργάσιμων ημερών την εβδομάδα η, σύμφωνα με το προηγούμενο εδάφιο, υπερεργασία ανέρχεται σε οκτώ (8) ώρες την εβδομάδα (από 41η έως 48η ώρα).

2. Η πέραν των σαράντα πέντε (45) ωρών την εβδομάδα απασχόληση του μισθωτού στις επιχειρήσεις της παραγράφου 1 θεωρείται υπερωριακή απασχόληση ως προς όλες τις νόμιμες συνέπειες, διατυπώσεις και διαδικασίες έγκρισης. Για όσους εργαζομένους ισχύει σύστημα εργασίας έξι (6) εργάσιμων ημερών την εβδομάδα, υπερωριακή απασχόληση θεωρείται η εργασία πέραν των σαράντα οκτώ (48) ωρών την εβδομάδα. Σε κάθε περίπτωση διατηρούνται σε ισχύ οι ρυθμίσεις για το νόμιμο ημερήσιο ωράριο εργασίας.

3. Μισθωτοί απασχολούμενοι υπερωριακά δικαιούνται για κάθε ώρα νόμιμης υπερωρίας και μέχρι τη συμπλήρωση εκατόν είκοσι (120) ωρών ετησίως αμοιβή ίση με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 50%. Η αμοιβή για την πέραν των εκατόν είκοσι (120) ωρών ετησίως νόμιμη υπερωριακή απασχόληση είναι το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 75%.

4. Κάθε ώρα υπερωρίας, για την πραγματοποίηση της οποίας δεν τηρούνται οι προβλεπόμενες από το νόμο διατυπώσεις και διαδικασίες έγκρισης, χαρακτηρίζεται εφεξής κατ' εξαίρεση υπερωρία.

5. Για κάθε ώρα κατ' εξαίρεση υπερωρίας ο μισθωτός δικαιούται αποζημίωση ίση με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 100%."

## **Άρθρο 2**

### **Διευθέτηση του χρόνου εργασίας**

Το άρθρο 41 του ν.1892/1990 (ΦΕΚ 101 Α), όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 3 του ν.2639/1998 (ΦΕΚ 205 Α) και τροποποιήθηκε με το άρθρο 5 του ν.2874/ 2000 (ΦΕΚ 286 Α), αντικαθίσταται ως εξής:

"1. Σε επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται συμβατικό ωράριο εργασίας έως σαράντα (40) ωρών εβδομαδιαίως, επιτρέπεται για μία χρονική περίοδο (περίοδος αυξημένης απασχόλησης) ο εργαζόμενος να απασχολείται δύο (2) ώρες την ημέρα επιπλέον των οκτώ (8) ωρών, υπό την προϋπόθεση ότι οι επιπλέον των σαράντα (40) (ή του μικρότερου συμβατικού ωραρίου) ώρες εργασίας την εβδομάδα αφαιρούνται από τις ώρες εργασίας μιας άλλης χρονικής περιόδου (περίοδος μειωμένης απασχόλησης). Αντί της παραπάνω μείωσης των ωρών εργασίας, επιτρέπεται να χορηγείται στον εργαζόμενο ανάλογη ημερήσια ανάπαυση (ρεπό) ή συνδυασμός μειωμένων ωρών και ημερών αναπαύσεως. Το χρονικό διάστημα των περιόδων αυξημένης και μειωμένης απασχόλησης δεν υπερβαίνει συνολικά τους τέσσερις (4) μήνες κατά ημερολογιακό έτος (περίοδος αναφοράς). Η σύμφωνα με τα προηγούμενα εδάφια επιπλέον απασχόληση παρέχεται από τον εργαζόμενο υπό τις προϋποθέσεις της παραγράφου 6α, εφόσον η επιχείρηση εμφανίζει σώρευση εργασίας που οφείλεται είτε στη φύση, στο είδος ή στο αντικείμενο των εργασιών της είτε σε ασυνήθεις ή απρόβλεπτους λόγους. Ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να αρνηθεί την παροχή της επιπλέον αυτής εργασίας, αν δεν είναι σε θέση να την εκτελέσει και η άρνηση του δεν είναι αντίθετη με την καλή πίστη (659 Α Κ). Η άρνηση του εργαζομένου να παράσχει την επιπλέον εργασία δεν συνιστά λόγο καταγγελίας της σύμβασης εργασίας του.

Οι κείμενες προστατευτικές διατάξεις για το χρόνο υποχρεωτικής ανάπαυσης των εργαζομένων έχουν πλήρη εφαρμογή και κατά την περίοδο της αυξημένης απασχόλησης. Κατά τη διευθέτηση ο μέσος όρος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας κατά την περίοδο του τετραμήνου (περίοδος αναφοράς), μη συμπεριλαμβανομένης της υπερεργασίας και των νόμιμων υπερωριών της περιόδου μειωμένης απασχόλησης, παραμένει στις σαράντα (40) ώρες ή, εάν εφαρμόζεται μικρότερο συμβατικό ωράριο, παραμένει στον αριθμό ωρών του μικρότερου αυτού ωραρίου, ενώ, συμπεριλαμβανομένων των ανωτέρω ωρών υπερεργασίας και νόμιμων υπερωριών, δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τις σαράντα οκτώ (48) ώρες.

2. Σε επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται συμβατικό ωράριο εργασίας έως σαράντα (40) ωρών εβδομαδιαίως, εφόσον η επιχείρηση εμφανίζει σώρευση εργασίας που οφείλεται είτε στη φύση, στο είδος ή στο αντικείμενο των εργασιών της είτε σε ασυνήθεις ή απρόβλεπτους λόγους, επιτρέπεται, αντί της κατά την προηγούμενη παράγραφο διευθέτησης, να συμφωνείται, υπό τις προϋποθέσεις της παραγράφου 6β, ότι μέχρι διακόσιες πενήντα έξι (256) ώρες εργασίας από το συνολικό χρόνο απασχόλησης εντός ενός (1)

ημερολογιακού έτους, κατανέμονται με αυξημένο αριθμό ωρών σε ορισμένες χρονικές περιόδους, που δεν μπορούν να υπερβαίνουν τις τριάντα δύο (32) εβδομάδες ετησίως και με αντιστοίχως μειωμένο αριθμό ωρών κατά το λοιπό διάστημα του ημερολογιακού έτους. Ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να αρνηθεί την παροχή της επιπλέον αυτής εργασίας, αν δεν είναι σε θέση να την εκτελέσει και η άρνηση του δεν είναι αντίθετη με την καλή πίστη (659 ΑΚ). Η άρνηση του εργαζομένου να παράσχει την επιπλέον εργασία δεν συνιστά λόγο καταγγελίας της σύμβασης εργασίας του. Οι κείμενες προστατευτικές διατάξεις για το χρόνο υποχρεωτικής ανάπαυσης των εργαζομένων πρέπει να τηρούνται και κατά την περίοδο της αυξημένης απασχόλησης. Κατά τη διευθέτηση ο μέσος όρος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας ετησίως (περίοδος αναφοράς), μη συμπεριλαμβανομένης της υπερεργασίας και των νόμιμων υπερωριών της περιόδου μειωμένης απασχόλησης, παραμένει στις σαράντα (40) ώρες ή, εάν εφαρμόζεται μικρότερο συμβατικό ωράριο, παραμένει στον αριθμό ωρών του μικρότερου αυτού ωραρίου, ενώ συμπεριλαμβανομένων των ανωτέρω ωρών υπερεργασίας και νόμιμων υπερωριών, δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τις σαράντα οκτώ (48) ώρες.

3. Κατά τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας της προηγούμενης παραγράφου επιτρέπεται να χορηγείται στον εργαζόμενο, αντί μειώσεως των ωρών εργασίας, προς αντιστάθμιση των πρόσθετων ωρών που εργάστηκε κατά την περίοδο αυξημένου ωραρίου, ανάλογη ημερήσια ανάπαυση (ρεπό) ή ανάλογη προσαύξηση της ετήσιας άδειας με αποδοχές ή συνδυασμός μειωμένων ωρών και ημερών αναπαύσεως ή ημερών αδειας.

4. Η καταβαλλόμενη αμοιβή κατά το χρονικό διάστημα της διευθέτησης των παραγράφων 1 και 2 είναι ίση με την αμοιβή για εργασία σαράντα (40) ωρών εβδομαδιαίως, εφόσον στην επιχείρηση ισχύει εβδομαδιαίο ωράριο σαράντα (40) ωρών. Αν στην επιχείρηση ισχύει εβδομαδιαίο ωράριο μικρότερο των σαράντα (40) ωρών, η καταβαλλόμενη κατά το χρονικό διάστημα της διευθέτησης αμοιβή είναι ίση με την αμοιβή που προβλέπεται για το εβδομαδιαίο αυτό ωράριο.

5. α. Κατά την περίοδο της αυξημένης απασχόλησης των παραγράφων 1 και 2 η ημερήσια απασχόληση του εργαζομένου δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τις δέκα (10) ώρες. Στις υπερβάσεις του νόμιμου ημερήσιου ωραρίου μέχρι το ανώτατο όριο των δέκα (10) ωρών, καθώς και στις υπερβάσεις των σαράντα (40) ωρών εβδομαδιαίως δεν εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 1 του παρόντος νόμου.

β. Κατά την περίοδο της μειωμένης απασχόλησης των παραγράφων 1 και 2, η υπέρβαση του συμφωνηθέντος μειωμένου εβδομαδιαίου ωραρίου, η οποία επιτρέπεται κατ' εξαίρεση, αντιμετωπίζεται ως εξής:

- Οι πρώτες πέντε (5) ώρες υπερβάσεως για τους απασχολούμενους με το σύστημα της πενθήμερης εβδομαδιαίας εργασίας και οι πρώτες οκτώ (8) ώρες υπερβάσεως για τους απασχολούμενους με το σύστημα της εξαήμερης εβδομαδιαίας εργασίας θεωρούνται υπερεργασία και



αμείβονται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 30%.

- Οι ώρες υπερβάσεως πέραν των πέντε (5) πρώτων ή των οκτώ (8) πρώτων, σύμφωνα με το προηγούμενο εδάφιο, θεωρούνται ώρες υπερωρίας. Εφόσον τηρηθούν οι προϋποθέσεις νομιμότητας των υπερωριών, κάθε ώρα υπερβάσεως πέραν των πέντε (5) ή οκτώ (8) πρώτων ωρών αποτελεί νόμιμη υπερωρία και αμείβεται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 75%, άλλως αποτελεί κατ' εξαίρεση υπερωρία και αποζημιώνεται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 100%.

6. α. Η διευθέτηση του χρόνου εργασίας της παραγράφου 1 συμφωνείται με πρακτικό συμφωνίας που καταρτίζεται μεταξύ του εργοδότη και της πλέον αντιπροσωπευτικής επιχειρησιακής συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων, μετά από διαβούλευση τους. Αν στην επιχείρηση δεν έχει συσταθεί ή δεν λειτουργεί επιχειρησιακή συνδικαλιστική οργάνωση, η συμφωνία για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας καταρτίζεται μεταξύ του εργοδότη και του συμβουλίου εργαζομένων, μετά από διαβούλευση τους. Η συμφωνία κατατίθεται στην τοπική Επιθεώρηση Εργασίας και δεσμεύει το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης. Σε επιχειρήσεις στις οποίες δεν υπάρχει συνδικαλιστική οργάνωση ή συμβούλιο εργαζομένων ή ένωση προσώπων του άρθρου 1 παράγραφος 3 του ν. 1264/1982 (ΦΕΚ 78 Α), είτε γιατί δεν συντρέχουν οι νόμιμες προϋποθέσεις για τη σύσταση τους είτε για οποιονδήποτε άλλο λόγο, η διευθέτηση του χρόνου εργασίας είναι δυνατόν να εφαρμοστεί κατόπιν κοινού σχετικού εγγράφου αιτήματος του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησης που αφορά η διευθέτηση και του εργοδότη. Το κοινό αίτημα υποβάλλεται προς επικύρωση από τα ενδιαφερόμενα μέρη στην αρμόδια Επιτροπή Διευθέτησης του Χρόνου Εργασίας.

Η Επιτροπή επικυρώνει το σχετικό αίτημα εντός προθεσμίας τριών (3) εργάσιμων ημερών. Από της επικυρώσεως του το σύστημα διευθέτησης δεσμεύει το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης που αφορά η διευθέτηση. Σε περίπτωση αποτυχίας των διαπραγματεύσεων προς σύναψη συμφωνίας για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας ή μη υποβολής κοινού σχετικού αιτήματος, από πλευράς εργαζομένων και εργοδότη, υποβάλλεται από τον εργοδότη σχετική αίτηση στην Επιτροπή Διευθέτησης του Χρόνου Εργασίας της παραγράφου 11 (εφεξής Επιτροπή). Η Επιτροπή αποφασίζει επί της αιτήσεως μέσα σε προθεσμία τριών (3) εργάσιμων ημερών.

Στην αίτηση του εργοδότη εκτίθενται υποχρεωτικά οι λόγοι που επιβάλλουν τη διευθέτηση, η χρονική περίοδος στην οποία κατανέμονται οι προς διευθέτηση ώρες εργασίας, ο αριθμός των ωρών εργασίας που πρόκειται να διευθετηθούν ανά εργαζόμενο, ο τρόπος κατά τον οποίο η επιχείρηση αντισταθμίζει τις διευθετούμενες ώρες εργασίας, καθώς και το γεγονός ότι απέτυχαν οι διαπραγματεύσεις προς σύναψη συμφωνίας για τη

διευθέτηση.

Οι διαπραγματεύσεις θεωρείται ότι απέτυχαν, αν μετά δεκαήμερο από τη γραπτή πρόταση του εργοδότη τα μέρη δεν κατέληξαν σε συμφωνία. Αντίγραφο της αιτήσεως του εργοδότη κοινοποιείται κατά την ημέρα της υποβολής της και στην πλέον αντιπροσωπευτική συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης ή στο συμβούλιο εργαζομένων, καθώς και στο τοπικό εργατικό κέντρο. Η πλέον αντιπροσωπευτική συνδικαλιστική οργάνωση ή το συμβούλιο εργαζομένων, καθώς και το Εργατικό Κέντρο μπορούν να υποβάλουν στην αρμόδια Επιτροπή υπόμνημα με τις θέσεις τους αναφορικά με την αιτούμενη διευθέτηση.

Η απόφαση της Επιτροπής που κάνει δεκτή την αίτηση του εργοδότη κατατίθεται στην τοπική Επιθεώρηση Εργασίας και δεσμεύει το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης, β. Η διευθέτηση του χρόνου εργασίας της παραγράφου 2 συμφωνείται με πρακτικό συμφωνίας, που καταρτίζεται μεταξύ του εργοδότη και της πλέον αντιπροσωπευτικής επιχειρησιακής συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων, μετά από διαβούλευση τους. Αν στην επιχείρηση δεν έχει συσταθεί ή δεν λειτουργεί επιχειρησιακή συνδικαλιστική οργάνωση, τότε η συμφωνία για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας καταρτίζεται μεταξύ του εργοδότη και του συμβουλίου εργαζομένων, μετά από διαβούλευση. Η συμφωνία κατατίθεται στην τοπική Επιθεώρηση Εργασίας και δεσμεύει το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης.

7. Διαφορές που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της διευθέτησης των παραγράφων 1 και 2 επιλύονται από την κατά τόπο αρμόδια Επιθεώρηση Εργασίας, αφού ακουσθούν οι απόψεις και των δύο πλευρών.

8. Σε κάθε Επιθεώρηση Εργασίας τηρείται ειδικό βιβλίο, στο οποίο καταχωρούνται οι διευθετήσεις του χρόνου εργασίας που ισχύουν στην περιφέρεια της αρμοδιότητάς της.

9. Αν για οποιονδήποτε λόγο, ιδίως εξαιτίας παραίτησης ή απόλυσης του εργαζομένου, δεν εφαρμόζεται ή δεν ολοκληρώνεται η διευθέτηση του χρόνου εργασίας σύμφωνα με τον παρόντα νόμο, έχουν πλήρη εφαρμογή όλες οι προστατευτικές διατάξεις που καθορίζουν τις συνέπειες της υπερβάσεως του ημερήσιου και εβδομαδιαίου ωραρίου εργασίας.

10. Οι διατάξεις του παρόντος άρθρου εφαρμόζονται αναλόγως και για:  
α) εποχιακές επιχειρήσεις και  
β) εργαζομένους με σύμβαση εργασίας διάρκειας μικρότερης του ενός (1) έτους.

11. Συνιστάται σε κάθε νομό Επιτροπή Διευθέτησης του Χρόνου Εργασίας διεισδυτικής, η οποία αποτελείται από:

α) Έναν Κοινωνικό Επιθεωρητή ως Πρόεδρο, που αναπληρώνεται από ομοίόβαθμό του. β) Δύο εκπροσώπους των εργαζομένων που υποδεικνύονται στον Υπουργό Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας μαζί με τους αναπληρωτές τους από το τοπικό Εργατικό Κέντρο, το

αργότερο έως την 15η Νοεμβρίου του έτους που προηγείται της συγκρότησης της Επιτροπής, αρχής γενομένης από το έτος 2005.

γ) Δύο εκπροσώπους των εργοδοτών που υποδεικνύονται στον Υπουργό Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας μαζί με τους αναπληρωτές τους από τις οικείες τοπικές Εργοδοτικές Οργανώσεις το αργότερο έως την 15η Νοεμβρίου του έτους που προηγείται της συγκρότησης της Επιτροπής, αρχής γενομένης από το έτος 2005.

Ειδικά για το Νομό Αττικής συνιστώνται τέσσερις (4) Επιτροπές.

Μέχρι την 15η Οκτωβρίου του έτους που προηγείται της συγκρότησης της Επιτροπής, αρχής γενομένης από το έτος 2005, η αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας προσκαλεί με συστημένη επιστολή τα οικεία Εργατικά Κέντρα και τις οικείες Εργοδοτικές Οργανώσεις να υποδείξουν τους εκπροσώπους τους μαζί με τους αναπληρωτές τους για τη συγκρότηση των Επιτροπών Διευθέτησης του Χρόνου Εργασίας.

Η Επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, η οποία δημοσιεύεται στο Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως το αργότερο έως την 15η Ιανουαρίου του έτους συγκρότησης της Επιτροπής, αρχής γενομένης από το έτος 2006.

12. Με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας ρυθμίζονται ο τρόπος και η διαδικασία λειτουργίας της Επιτροπής, οι διαδικασίες εκπροσώπησης, ο τρόπος κατάθεσης των συμφωνιών διευθέτησης, η επιβολή κυρώσεων σε περίπτωση μη τήρησης αυτών, η τηρούμενη διαδικασία, καθώς και κάθε άλλο συναφές θέμα ή αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή του άρθρου αυτού.

13. Με τις διατάξεις του παρόντος άρθρου δεν θίγονται οι σχετικές ρυθμίσεις του ν. 2602/1998 (ΦΕΚ 83 Α') ή άλλων ειδικών νόμων, που αποσκοπούν στην εξυγίανση φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα."

### **Άρθρο 3**

#### **Υποβολή συμπληρωματικών πινάκων προσωπικού Κυρώσεις**

1. Η παρ. 5 του άρθρου 16 του 2874/2000 (ΦΕΚ 286 Α) τροποποιείται ως ακολούθως:

"5. Σε περίπτωση αλλαγής της νομικής εκπροσώπησης της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης ή σε περίπτωση προσλήψεως νέων εργαζομένων, ο εργοδότης υποχρεούται να καταθέσει συμπληρωματικούς πίνακες προσωπικού μόνο ως προς τα νέα στοιχεία, κατά περίπτωση, εντός δεκαπέντε (15) ημερών από της επελεύσεως της μεταβολής.

Σε περίπτωση αλλαγής ή τροποποίησης του ωραρίου ή της οργάνωσης του χρόνου εργασίας, ο εργοδότης υποχρεούται να καταθέτει με οποιονδήποτε τρόπο συμπληρωματικούς πίνακες προσωπικού μόνο ως προς τις μεταβολές αυτές το αργότερο έως και δύο (2) ημέρες από την ημέρα αλλαγής του ωραρίου ή της οργάνωσης του χρόνου εργασίας."

2. Το άρθρο 17 του ν.2639/1998 (ΦΕΚ 205 Α) τροποποιείται ως ακολούθως:

"1. Κάθε εργοδότης, που παραβαίνει τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας, που αφορούν στους όρους και τις συνθήκες εργασίας και συγκεκριμένα τα χρονικά όρια εργασίας ή την αμοιβή ή την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, τιμωρείται με ποινή φυλάκισης τουλάχιστον έξι (6) μηνών ή με χρηματική ποινή τουλάχιστον εννιακοσίων (900) ευρώ ή και με τις δύο αυτές ποινές.

2. Ειδικές διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας που προβλέπουν βαρύτερη ποινική μεταχείριση εξακολουθούν να ισχύουν."

3. Το άρθρο 4 του ν. 3227/2004 (ΦΕΚ 31 Α) τροποποιείται ως ακολούθως:

"Η περίπτωση α' της παρ. 1 του άρθρου 16 του ν. 2639/1998 (ΦΕΚ 205 Α) και η περίπτωση α' της

παρ. 1 του άρθρου 24 του ν.2224/1994 (ΦΕΚ 112 Α) αντικαθίστανται ως ακολούθως:

α. Πρόστιμο για καθεμία παράβαση, από χίλια (1.000) ευρώ μέχρι τριάντα χιλιάδες (30.000) ευρώ."

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β**  
**ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ**

**Άρθρο 4**

**Σύνταξη λόγω θανάτου**

Το άρθρο 62 του ν. 2676/1999 (ΦΕΚ 1 Α) αντικαθίσταται ως εξής:

"1.

α. Σε περίπτωση θανάτου ασφαλισμένου ή συνταξιούχου ασφαλιστικού οργανισμού κύριας ή επικουρικής ασφάλισης αρμοδιότητας Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, στον επιζώντα των συζύγων, που θεμελιώνει συνταξιοδοτικό δικαίωμα λόγω θανάτου σύμφωνα με τις γενικές ή καταστατικές διατάξεις του κάθε οργανισμού, καταβάλλεται η σύνταξη, εφόσον δεν εργάζεται ή δεν απασχολείται ή δεν λαμβάνει σύνταξη από οποιονδήποτε ασφαλιστικό οργανισμό ή το Δημόσιο.

β. Στην περίπτωση που ο επιζών των συζύγων εργάζεται ή απασχολείται ή λαμβάνει σύνταξη από οποιονδήποτε ασφαλιστικό οργανισμό ή το Δημόσιο, η σύνταξη περιορίζεται στο 50% της σύνταξης λόγω θανάτου έως τη συμπλήρωση του 65<sup>ου</sup> έτους.

Μετά τη συμπλήρωση του ορίου αυτού ο επιζών σύζυγος λαμβάνει το 70% της σύνταξης αυτής .

γ. Εάν ο επιζών των συζύγων, κατά την ημερομηνία θανάτου, είναι ανάπηρος σωματικά ή πνευματικά σε ποσοστό 67% και άνω, λαμβάνει ολόκληρη τη σύνταξη, για όσο χρονικό διάστημα διαρκεί η αναπηρία του, ανεξαρτήτως άλλων προϋποθέσεων.

δ. Στην περίπτωση που ο επιζών των συζύγων λαμβάνει και σύνταξη από ίδιο δικαίωμα ή περισσότερες της μίας συντάξεις λόγω θανάτου, κύριες ή επικουρικές, ο περιορισμός του ποσού της σύνταξης που προβλέπεται στην παράγραφο αυτή γίνεται σε μία από τις κύριες, καθώς και μία από τις επικουρικές συντάξεις της επιλογής του.

2. Εάν ο θανών καταλείπει τέκνα ανάπηρα ή ανήλικα ή σπουδάζοντα σε ανώτερες ή ανώτατες σχολές και μέχρι του 24ου έτους της ηλικίας τους, που δικαιούνται σύνταξη σύμφωνα με τις γενικές ή καταστατικές διατάξεις κάθε Ασφαλιστικού Οργανισμού, το υπόλοιπο της σύνταξης του επιζώντα των συζύγων, σε περίπτωση που καταβάλλεται μειωμένη, επιμερίζεται στα τέκνα σε ίσα μέρη. Ο κατά τα ανωτέρω επιμερισμός χωρεί και στην περίπτωση που η σύνταξη του επιζώντα που καταβάλλεται από τους Ασφαλιστικούς Οργανισμούς αρμοδιότητας Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας αναστέλλεται κατ' εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 2 του άρθρου 6 του ν. 1379/1983 (ΦΕΚ 101 Α), όπως κάθε φορά ισχύουν ή μειώνεται σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ.14 του άρθρου 8 του ν. 2592/1998 (ΦΕΚ 57 Α), όπως ισχύουν. Ποσά συντάξεων που μέχρι την ημερομηνία ισχύος του παρόντος άρθρου έχουν ήδη καταβληθεί από τον

κατά τα ανωτέρω επιμερισμό θεωρείται ότι καλώς κατεβλήθησαν και δεν αναζητούνται.

3. Δεν καταλαμβάνονται από τις ανωτέρω ρυθμίσεις όσοι λαμβάνουν πολεμική σύνταξη από ίδιο δικαίωμα, καθώς και όσοι λαμβάνουν σύνταξη με βάση τις διατάξεις των νόμων 1897/1990 (ΦΕΚ 120 Α) και 1977/1991 (ΦΕΚ 185 Α). Επίσης οι διατάξεις του παρόντος άρθρου δεν εφαρμόζονται σε περίπτωση θανάτου ασφαλισμένου ή συνταξιούχου του Ο.Γ.Α., ο οποίος λαμβάνει σύνταξη με βάση τις διατάξεις του ν. 4169/1961 (ΦΕΚ 81 Α), του ν.δ. 4575/1966 (ΦΕΚ 227 Α), του ν.δ. 1390/1973 ( ΦΕΚ 103Α), του ν. 1745/1987 (ΦΕΚ 234Α) και του ν. 2458/1997 (ΦΕΚ 15 Α'), καθώς και στην περίπτωση που ο επιζών σύζυγος είναι ασφαλισμένος ή συνταξιούχος του Ο. ΓΑ. και λαμβάνει σύνταξη σύμφωνα με τις προαναφερόμενες διατάξεις.

4. Οι διατάξεις του άρθρου αυτού εφαρμόζονται στις περιπτώσεις που ο θάνατος επέρχεται μετά την ημερομηνία έναρξης ισχύος του παρόντος άρθρου. Εφαρμόζονται επίσης και στις περιπτώσεις που ο θάνατος έχει ήδη επέλθει, εφόσον κατά τις προϊσχύουσες διατάξεις η σύνταξη στον επιζώντα των συζύγων έχει διακοπεί. Στην περίπτωση αυτή τα οικονομικά αποτελέσματα επέρχονται από την ημερομηνία υποβολής σχετικής αίτησης.

5. Διατάξεις που ρυθμίζουν το θέμα αυτό διαφορετικά καταργούνται."

Τυχόν ευνοϊκότερες ρυθμίσεις του άρθρου 62 του ν. 2676/1999 (ΦΕΚ 1 Α) εξακολουθούν να ισχύουν.

## **Άρθρο 5**

### **Εξαγορά χρόνου ασφάλισης για θεμελίωση συνταξιοδοτικού δικαιώματος**

1. Ασφαλισμένοι των οργανισμών κύριας και επικουρικής ασφάλισης μισθωτών, αρμοδιότητας του

Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, που έχουν συμπληρώσει σε έναν ή περισσότερους ασφαλιστικούς οργανισμούς μισθωτών αθροιστικά τέσσερις χιλιάδες τριακόσιες πενήντα (4.350) ημέρες, είναι άνω των 65 ετών για τους άνδρες και 60 ετών για τις γυναίκες και δεν παίρνουν ή δεν δικαιούνται σύνταξη από το Δημόσιο, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. ή άλλον οργανισμό ή κλάδο κύριας και επικουρικής ασφάλισης αντίστοιχα, μπορούν να ζητήσουν την αναγνώριση με εξαγορά του χρόνου ασφάλισης που υπολείπεται για τη θεμελίωση δικαιώματος συνταξιοδότησης λόγω γήρατος και μέχρι εκατόν πενήντα (150) ημέρες ασφάλισης, σύμφωνα με τις διατάξεις της νομοθεσίας του αρμόδιου οργανισμού.

Σε περίπτωση θανάτου του άμεσα ασφαλισμένου πριν την υποβολή της αίτησης για σύνταξη γήρατος ή πριν την εξόφληση του ποσού εξαγοράς, το δικαίωμα μπορεί να ασκηθεί από τα δικαιοδόχα πρόσωπα με τις προϋποθέσεις που αναφέρονται ανωτέρω και αφορούν τον άμεσα ασφαλισμένο. Δικαίωμα αναγνώρισης χρόνου ασφάλισης και μέχρι πενήντα (50) ημέρες κατ' ανώτατο όριο παρέχεται και για συμπλήρωση των κατ'

ελάχιστο απαιτούμενων χρονικών προϋποθέσεων συνταξιοδότησης λόγω αναπηρίας με ποσοστό 67% και άνω. Στην περίπτωση αυτή οι αναγνωριζόμενες ημέρες συνυπολογίζονται και για τη συμπλήρωση των ειδικών χρονικών προϋποθέσεων (ενεργού ασφαλιστικού δεσμού), όπου αυτές απαιτούνται.

Τα δικαιούχα πρόσωπα μπορούν επίσης, σε περίπτωση θανάτου ασφαλισμένου που δεν έχει πραγματοποιήσει τις ελάχιστες προϋποθέσεις συνταξιοδότησης λόγω θανάτου, να αναγνωρίσουν μέχρι και πενήντα (50) ημέρες ασφάλισης για τη συμπλήρωση τους. Στην περίπτωση αυτή οι αναγνωριζόμενες ημέρες συνυπολογίζονται και για τη συμπλήρωση των ειδικών χρονικών προϋποθέσεων, όπου αυτές απαιτούνται.

2. Αρμόδιος οργανισμός για την αναγνώριση του χρόνου είναι εκείνος στην ασφάλιση του οποίου έχει υπαχθεί ο εργαζόμενος, αν έχει ασφαλιστεί σε ένα μόνο οργανισμό, ή εκείνος στον οποίο έχει πραγματοποιήσει τον περισσότερο χρόνο ασφάλισης κατά την ημερομηνία υποβολής της αίτησης, αν έχει ασφαλιστεί σε περισσότερους διαδοχικά οργανισμούς.

3. Το δικαίωμα που παρέχεται με τις πιο πάνω διατάξεις ασκείται μόνο σε έναν οργανισμό κύριας ασφάλισης μισθωτών και έναν οργανισμό επικουρικής ασφάλισης.

4. Στην περίπτωση διαδοχικής ασφάλισης, το ανωτέρω δικαίωμα ασκείται με την προϋπόθεση ότι ο συνολικός χρόνος ασφάλισης σε όλους τους οργανισμούς που ασφαλίστηκε διαδοχικά ο ασφαλισμένος δεν επαρκεί για τη θεμελίωση δικαιώματος σύνταξης γήρατος, σύμφωνα με τις διατάξεις της νομοθεσίας οποιουδήποτε από τους ασφαλιστικούς αυτούς οργανισμούς.

5. Όπου υπάρχει παράλληλη ασφάλιση το δικαίωμα αυτό παρέχεται εφόσον ο ασφαλισμένος έχει διακόψει οριστικά την απασχόληση και την ασφάλιση του και δεν θεμελιώνει δικαίωμα για σύνταξη σε κανέναν από τους οργανισμούς αυτούς.

6. Χρόνος ασφάλισης για την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου αυτού είναι εκείνος που σύμφωνα με τις διατάξεις της νομοθεσίας του κάθε οργανισμού λαμβάνεται υπόψη για τη θεμελίωση συνταξιοδοτικού δικαιώματος.

7. Η εξαγορά του χρόνου αυτού που αναγνωρίζεται σύμφωνα με τις προηγούμενες παραγράφους γίνεται ως εξής:

Ασφαλισμένοι που ασκούν το δικαίωμα αναγνώρισης στους οργανισμούς κύριας και επικουρικής ασφάλισης μισθωτών καταβάλλουν το άθροισμα του ποσοστού εισφοράς ασφαλισμένου και εργοδότη κλάδου σύνταξης που ισχύει σε κάθε οργανισμό κατά την ημερομηνία υποβολής της αίτησης και που δεν μπορεί να είναι κατώτερο από το άθροισμα του ποσοστού εισφοράς ασφαλισμένου και εργοδότη για τον κλάδο συντάξεων του Ι.Κ.Α.Ε.Τ.Α.Μ. και του Ε.Τ.Ε.Α.Μ.. Το ποσό της εισφοράς για κάθε ημέρα ασφάλισης που εξαγοράζεται υπολογίζεται με βάση το ημερομίσθιο ανειδίκευτου εργάτη, όπως αυτό ισχύει κατά την ημερομηνία υποβολής της

σχετικής αίτησης.

Όπου η ασφάλιση καθορίζεται σε μήνες ή έτη, ο ασφαλισμένος θεωρείται ότι πραγματοποίησε είκοσι πέντε (25) ημέρες κάθε μήνα.

8. Το ποσό της οφειλής που προκύπτει από τον εξαγοραζόμενο χρόνο, σύμφωνα με τις παραπάνω διατάξεις, εξοφλείται εφάπαξ.

9. Το συνταξιοδοτικό δικαίωμα γεννάται και η σύνταξη καταβάλλεται από την πρώτη του επόμενου της εξόφλησης της οφειλής μήνα.

10. Οι διατάξεις του άρθρου αυτού εφαρμόζονται για τρία (3) έτη από την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού.

### **Άρθρο Ρύθμιση οφειλόμενων εισφορών στο Τ.Α.Ξ.Υ.**

Οι καθυστερούμενες, μέχρι το τέλος του προηγούμενου μήνα από την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού, ασφαλιστικές εισφορές προς το Ταμείο Ασφάλισης Ξενοδοχοϋπαλλήλων και για όλους τους κλάδους ασφάλισης του, μαζί με τα πρόσθετα τέλη και λοιπές επιβαρύνσεις εξοφλούνται με τους όρους και τις προϋποθέσεις που θέτουν οι διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 8 του ν. 3232/2004 (ΦΕΚ 48 Α'), πλην του ποσού της προκαταβολής το οποίο ορίζεται ίσο με το 5% της οφειλής. Για την υπαγωγή στη ρύθμιση υποβάλλεται σχετική αίτηση εντός τριών (3) μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού.

### **Άρθρο 7**

#### **Ρύθμιση οφειλόμενων εισφορών σε πλημυροπαθείς**

Οι εισφορές που δεν έχουν καταβληθεί μέχρι την τελευταία ημέρα του προηγούμενου μήνα από την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού προς όλους τους ασφαλιστικούς οργανισμούς αρμοδιότητας Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας και οφείλονται από επιχειρήσεις, εργοδότες ή ασφαλισμένους που επλήγησαν από τις πλημμύρες Ιουλίου και Αυγούστου 2002 και έχουν επαγγελματική εγκατάσταση ή δραστηριότητα στις περιοχές Καλλιθέας, Μοσχάτου, Αγίου Ιωάννη Ρέντη και στο 3ο δημοτικό διαμέρισμα Πειραιά, εξοφλούνται σε ογδόντα (80) ισόποσες μηνιαίες δόσεις, χωρίς υποχρέωση προκαταβολής. Τα ποσά των πρόσθετων τελών, προσαυξήσεων, λοιπών επιβαρύνσεων, δικαστικών εξόδων, εξόδων και δικαιωμάτων εκτέλεσης κ.λπ. που αναλογούν στις παραπάνω εισφορές διαγράφονται.

Για την υπαγωγή στη ρύθμιση αυτή πρέπει να καταβάλλονται οι τρέχουσες εισφορές μέσα στις προβλεπόμενες προθεσμίες και να υποβληθεί αίτηση μέσα σε έξι (6) μήνες από τη δημοσίευση του νόμου αυτού.

Στη ρύθμιση αυτή υπάγονται και όσες επιχειρήσεις, εργοδότες ή ασφαλισμένοι έχουν επαγγελματική δραστηριότητα στις ανωτέρω περιοχές και έχουν ρυθμίσει τις οφειλές τους με άλλες διατάξεις για το μέρος της οφειλής που δεν έχει ακόμη καταβληθεί.



Οι ρυθμίσεις της παραγράφου αυτής έχουν εφαρμογή και για τις οφειλές της αυτής ως άνω χρονικής περιόδου των επιχειρήσεων, εργοδοτών ή ασφαλισμένων που επλήγησαν από τις πλημμύρες της 24ης, 26ης Ιανουαρίου 2003 και έχουν επαγγελματική εγκατάσταση ή δραστηριότητα στους Δήμους Μαραθώνος, Ν. Μάκρης και στις Κοινότητες Αγ. Κωνσταντίνου, Καλάμου, Κουβαρά, Μαλακάσης, Μαρκοπούλου, Ωρωπού, Ν. Παλατιών, Σκάλας Ωρωπού και Ωρωπού της Νομαρχίας Ανατολικής Αττικής.

Με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας καθορίζεται κάθε θέμα σχετικό με την εφαρμογή της διάταξης αυτής.

### **Άρθρο Αναγνώριση χρόνου στη Ναυπηγοεπισκευαστική Ζώνη Περάματος**

Κατ' εξαίρεση, θεωρείται ως χρόνος ασφάλισης, διανυθείς στα βαρέα και ανθυγιεινά επαγγέλματα με καταβολή των προβλεπόμενων από το άρθρο 62 του ν.2084/1992 (ΦΕΚ 165 Α) εισφορών, ο χρόνος απασχόλησης στη Ναυπηγοεπισκευαστική Ζώνη Περάματος πριν το έτος 1983, με την προϋπόθεση υπαγωγής κατά το χρονικό διάστημα πριν το ανωτέρω έτος στη μικτή ασφάλιση του Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ., για δε το μεταγενέστερο στην ασφάλιση του Κανονισμού Βαρέων και Ανθυγιεινών Επαγγελμάτων. Ο κατά τα ανωτέρω αναγνωριζόμενος χρόνος ασφάλισης δεν μπορεί να υπερβεί τον απαιτούμενο για τη συμπλήρωση των προϋποθέσεων συνταξιοδότησης λόγω γήρατος χρόνο, με τις διατάξεις του οικείου Κανονισμού.

### **Άρθρο Συμψηφισμός καθυστερούμενων εισφορών**

Οι παράγραφοι 9 και 10 του άρθρου 61 του ν.2676/1999 (ΦΕΚ 1 Α) τροποποιούνται ως εξής:

"9. Η σύνταξη καταβάλλεται από την ημερομηνία που ορίζουν οι καταστατικές διατάξεις, αν το οφειλόμενο ποσό δεν είναι μεγαλύτερο των είκοσι (20) μηνιαίων συντάξεων κατώτατων ορίων, όπως αυτά ισχύουν κάθε φορά για καθέναν ασφαλιστικό οργανισμό.

10. Τα ανωτέρω ποσά οφειλής προσαυξημένα με τα πρόσθετα τέλη συμψηφίζονται ή παρακρατούνται από τα ποσά των συντάξεων σε ίσες μηνιαίες δόσεις που δεν μπορεί να είναι περισσότερες των σαράντα (40).

Η 1η δόση παρακρατείται από τον πρώτο μήνα απονομής της σύνταξης."

### **Άρθρο 10**

#### **Εξόφληση καθυστερούμενων εισφορών από ελεύθερους επαγγελματίες και αυτοτελώς Απασχολούμενους**

1. Η εξόφληση των καθυστερούμενων ασφαλιστικών εισφορών προς τους ασφαλιστικούς οργανισμούς κύριας ασφάλισης ελευθέρων

επαγγελματιών και ανεξάρτητα απασχολούμενων αρμοδιότητας Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας μαζί με τα πρόσθετα τέλη και λοιπές επιβαρύνσεις, που προβλέπονται από τις διατάξεις της παραγράφου 13 του άρθρου 17 του ν. 3144/2003 (ΦΕΚ 111 Α), όπως τροποποιήθηκαν με τις διατάξεις του άρθρου 26 του ν. 3227/2004 (ΦΕΚ 31Α) και του άρθρου 9 παρ.1 του ν. 3250/2004 (ΦΕΚ 124 Α), παρατείνεται από την επομένη της λήξης της και μέχρι το τέλος του τρίτου μήνα από τη δημοσίευση του παρόντος. Για την υπαγωγή στη ρύθμιση υποβάλλεται σχετική αίτηση εντός τριών (3) μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού. Σε περίπτωση ρύθμισης των οφειλών σε δόσεις η προκαταβολή ορίζεται σε ποσοστό 5% επί της κεφαλαιοποιούμενης συνολικής οφειλής.

Οι ανωτέρω διατάξεις έχουν εφαρμογή και για τις καθυστερούμενες οφειλές των αυτοαπασχολούμενων που ασφαίζονται σε φορείς επικουρικής ασφάλισης.

2. Ο αριθμός των δόσεων, που προβλέπονται από τις διατάξεις της παρ. 4 του άρθρου 8 του ν. 3232/2004 (ΦΕΚ 48 Α), για την καταβολή των τρεχουσών, καθώς και την εξόφληση καθυστερούμενων ασφαλιστικών εισφορών, επιχειρήσεων, εργοδοτών ή ασφαλισμένων που έχουν επαγγελματική εγκατάσταση ή δραστηριότητα στις περιοχές του Νομού Λευκάδας, στα διοικητικά όρια των Δήμων Κεκροπίας και Ανακτορίου του Νομού Αιτωλοακαρνανίας, καθώς και στα διοικητικά όρια του Δήμου Πρεβέζης του Νομού Πρεβέζης, ορίζεται σε ογδόντα (80) ισόποσες μηνιαίες δόσεις.

#### **Άρθρο Ρύθμιση αχρεωστήτως καταβληθεισών συντάξεων από τον Ο.Γ.Α.**

1. Ποσά συντάξεων, τα οποία καταβλήθηκαν αχρεωστήτως λόγω μηχανογραφικού σφάλματος για το χρονικό διάστημα από 1.1.2000 έως 30.6.2001, σε προσωρινά αναπήρους συνταξιούχους του Ο.Γ.Α. μετά τη λήξη του χρόνου της προσωρινής αναπηρίας τους και μέχρι την έκδοση και εκτέλεση οριστικών αποφάσεων από τα αρμόδια όργανα και σε κάθε περίπτωση μέχρι την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου, θεωρούνται ότι καλώς κατεβλήθησαν και δεν αναζητούνται καθ' οιονδήποτε τρόπο.

2. Το τέταρτο εδάφιο της παρ. 2 του άρθρου 21 του ν. 3232/2004 (ΦΕΚ 48 Α') αντικαθίσταται ως εξής:

"Η λειτουργία του Κλάδου αρχίζει από 1.1.2006."

#### **Άρθρο Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης**

Η παράγραφος 15 του άρθρου 7 του ν. 3029/2002 (ΦΕΚ 160 Α) αντικαθίσταται ως εξής: "15. Κάθε ταμείο επαγγελματικής ασφάλισης μπορεί να επενδύει:

α) ποσοστό μέχρι 70% του ενεργητικού που καλύπτει τα τεχνικά

αποθεματικά ή του συνολικού χαρτοφυλακίου για ταμεία επαγγελματικής ασφάλισης, στα οποία οι ασφαλισμένοι φέρουν τον κίνδυνο επενδύσεων σε μετοχές, διαπραγματεύσιμα αξιόγραφα εξομοιούμενα προς μετοχές και σε εταιρικά ομόλογα εισηγμένα προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένες χρηματοοικονομικές αγορές, καθώς και να αποφασίζει για το μερίδιο των εν λόγω αξιόγραφων στο επενδυτικό του χαρτοφυλάκιο,

β) ποσοστό μέχρι 30% του ενεργητικού που καλύπτει τα τεχνικά αποθεματικά σε στοιχεία ενεργητικού εκπεφρασμένα σε νομίσματα διαφορετικά από εκείνα στα οποία είναι εκπεφρασμένες οι υποχρεώσεις του, γ) ποσοστό μέχρι 5% σε επιχειρηματικά κεφάλαια και σε νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Η επένδυση του ταμείου επαγγελματικής ασφάλισης σε χρηματοοικονομικά μέσα που εκδίδει η χρηματοδοτούσα επιχείρηση δεν πρέπει να υπερβαίνει το 5% του συνόλου του χαρτοφυλακίου και όταν η χρηματοδοτούσα επιχείρηση ανήκει σε όμιλο, η επένδυση του ταμείου στις επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο όμιλο με τη χρηματοδοτούσα επιχείρηση δεν πρέπει να υπερβαίνει το 10% του χαρτοφυλακίου."

#### **Άρθρο**

#### **Ρύθμιση οφειλόμενων εισφορών των Γεωργικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων**

Οι ασφαλιστικές εισφορές προς το Ταμείο Συντάξεων Επικουρικής Ασφάλισης Προσωπικού Γεωργικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων (Τ.Σ.Ε.Α.Π.Γ.Σ.Ο.), το Ι.Κ.Α.Ε.Τ.Α.Μ., τους οργανισμούς, ταμεία και λογαριασμούς των οποίων οι εισφορές εισπράττονται ή συνεισπράττονται από το Ι.Κ.Α.Ε.Τ.Α.Μ., που δεν έχουν καταβληθεί από τις Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις, καθώς και από τον Οργανισμό Κωπαΐδας Ν.Π.Δ.Δ. (ν.δ. 2488/1953) και αφορούν χρονική περίοδο απασχόλησης μέχρι το τέλος του προηγούμενου μήνα από την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού, εξοφλούνται σε εκατόν είκοσι (120) ισόποσες μηνιαίες δόσεις, χωρίς υποχρέωση προκαταβολής. Τα ποσά των πρόσθετων τελών, προσαυξήσεων, λοιπών επιβαρύνσεων, δικαστικών εξόδων, εξόδων και δικαιωμάτων εκτέλεσης που αναλογούν στις παραπάνω εισφορές διαγράφονται.

Για την υπαγωγή στη ρύθμιση αυτή απαιτείται η καταβολή των τρεχουσών εισφορών μέσα στις προβλεπόμενες προθεσμίες, η υποβολή σχετικής αίτησης και η προσκόμιση όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών στον αρμόδιο ασφαλιστικό οργανισμό εντός δύο (2) μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού. Η πρώτη δόση καταβάλλεται μέχρι το τέλος του έκτου μήνα από την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού. Στη ρύθμιση αυτή υπάγονται και όσες Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις έχουν ρυθμίσει τις οφειλές τους με άλλες διατάξεις για το μέρος της οφειλής που δεν έχει ακόμη καταβληθεί.

Η μη εμπρόθεσμη καταβολή τεσσάρων (4) συνεχόμενων δόσεων ή έξι (6)

συνολικών δόσεων, καθώς και η μη καταβολή των τρεχουσών απαιτητών ασφαλιστικών εισφορών συνεπάγεται την αμετάκλητη απώλεια της τμηματικής εξόφλησης των οφειλόμενων εισφορών με τη διάταξη αυτή και την αναβίωση των πρόσθετων τελών και λοιπών προσαυξήσεων.

Σε θέματα που δεν ρυθμίζονται από τις διατάξεις αυτές εφαρμόζονται ως προς το Ι.Κ.Α.Ε.Τ.Α.Μ. οι διατάξεις των άρθρων 5155 του ν. 2676/1999 (ΦΕΚ 1 Α), όπως ισχύουν.

Βεβαίωση ασφαλιστικής ενημερότητας χορηγείται από το Τ.Σ.Ε.Α.Π.Γ.Σ.Ο. και στις Αγροτικές Συνεταιριστικές Ενώσεις που υπάγονται στην παρούσα ρύθμιση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ

### Άρθρο 14 Λοιπές διατάξεις

1. Οι διατάξεις της παρ. 23 του άρθρου 1 του ν.2328/ 1995 (ΦΕΚ 159 Α), όπως τροποποιήθηκε με την παρ.1 του άρθρου 22 του ν. 3166/2003 (ΦΕΚ 178 Α), καθώς και της παρ. 2 του άρθρου 22 του ν. 3166/2003 (ΦΕΚ 178 Α), έχουν ανάλογη εφαρμογή για τους νομίμως λειτουργούντες αδειούχους παροχής συνδρομητικών ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών υπηρεσιών και διαχειριστών προγραμμάτων των άρθρων 1 παρ.1 και 3 παρ.1 του ν. 2644/1998 (ΦΕΚ 233 Α') αντίστοιχα.

2. Το νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου που ιδρύθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 22 του ν.2469/1997 (ΦΕΚ 38 Α) με την επωνυμία "Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης Δομών Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης και Συνοδευτικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών" μετονομάζεται και εφεξής φέρει την επωνυμία "Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης" (Ε.ΚΕ.ΠΙΣ.).

3. Η θέση του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.ΚΕ.ΠΙΣ. είναι τετραετούς θητείας και πλήρους απασχόλησης. Με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας δύναται να μετατραπεί σε θέση πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας καθορίζονται οι αποδοχές του Προέδρου.

4. Η ειδική επιδότηση ανεργίας, η οποία προβλέπεται από την υπ' αριθμ. 30161/8.3.2000 (ΦΕΚ 272 Β) κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών και Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και παρατάθηκε με την παρ. 2 του άρθρου 15 του ν. 3144/2003 (ΦΕΚ 111 Α'), παρατείνεται για άλλα δύο (2) έτη αφότου έληξε. Κατά τα λοιπά ισχύουν οι διατάξεις του άρθρου 43 του ν. 2778/1999 (ΦΕΚ 295 Α) και της ανωτέρω κοινής υπουργικής απόφασης.

## **Άρθρο 15**

### **Έναρξη ισχύος**

Η ισχύς του νόμου αυτού αρχίζει από τη δημοσίευση του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, πλην των διατάξεων των άρθρων 1 και 2 οι οποίες αρχίζουν από 1.10.2005.

Παραγγέλλομε π] δημοσίευση του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεση του ως νόμου του Κράτους.

**Ο ΝΕΟΣ ΝΟΜΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΟΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ  
ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΟ Υ ΧΡΟΝΟ Υ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
Υπό Χρήστου Καρατζά, Νομικού Μεσολαβητή Διαιτητή του ΟΜΕΔ**

Μέρος Β' Διευθέτηση του χρόνου εργασίας

Με το άρθρο 2 του νέου νόμου τίθεται σε νέα βάση η προσπάθεια αποδοχής του θεσμού της διευθέτησης του χρόνου εργασίας των μισθωτών από τους εργαζομένους και τους εργοδότες επειδή και οι τρεις προηγούμενες όμοιες προσπάθειες με τους νόμους 1892/90, 2639/98 και 2874/2000 απέτυχαν στην πρακτική τους εφαρμογή και ορίζεται ότι:

1. Για ένα χρονικό διάστημα 4 το πολύ μηνών οι επιχειρήσεις μπορούν να απασχολούν υπερωριακά το προσωπικό τους μέχρι δύο ( 2) ώρες την ημέρα χωρίς την καταβολή προσθέτων αποδοχών για τις δύο αυτές ώρες και σε ένα άλλο ισόχρονο διάστημα να αφαιρούν από το συμβατικό ωράριο των μισθωτών αντίστοιχες ώρες εργασίας χωρίς στην περίπτωση αυτή να γίνεται μείωση των αποδοχών των εργαζομένων.

Αντί της μείωσης του ωραρίου εργασίας της δεύτερης περιόδου ο εργοδότης μπορεί να επιστρέψει τις ώρες εργασίας που οφείλει λόγω του συστήματος σε κάθε εργαζόμενο ως πρόσθετη άδεια ανάπαυσης ή ως ημέρες ανάπαυσης για κάποιες εβδομάδες ή και τις δύο περιπτώσεις μαζί.

2. Κατά το χρόνο διευθέτησης ο μέσος όρος των ωρών της εβδομαδιαίας εργασίας, χωρίς να συμπεριλαμβάνονται οι ώρες τυχόν υπερεργασίας και υπερωρίας, παραμένει στις 40 ή στις τυχόν λιγότερες που ισχύουν για κάθε εργαζόμενο με βάση ειδικές διατάξεις σ. σ.ε, δ.α κανονισμούς κλπ ενώ αν ληφθούν υπόψη και οι πρόσθετες ώρες της τυχόν υπερεργασίας και της υπερωρίας, ο μέσος όρος αυτός δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τις 48 ώρες την εβδομάδα.

3. Η διευθέτηση του τύπου αυτού συμφωνείται με πρακτικό συμφωνίας μεταξύ εργοδότη και της πλέον αντιπροσωπευτικής οργάνωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση ή του συμβουλίου εργαζομένων ή της ένωσης προσώπων του άρθρου 1 παρ. 3 του ν. 1264/82, αν υπάρχουν και λειτουργούν στην επιχείρηση.

Αν δεν υπάρχει καμία οργάνωση των μισθωτών στην επιχείρηση διευθέτηση χρόνου εργασίας μπορεί να γίνει είτε εάν το ζητήσουν όλοι οι εργαζόμενοι με έγγραφο τους προς την επιχείρηση που κοινοποιείται στην αρμόδια Επιθ/ση Εργασίας για επικύρωση (Επιτροπή Διευθέτησης) είτε ο εργοδότης.

Αν αποτύχουν οι διαπραγματεύσεις με τους εργαζομένους ο εργοδότης με αίτηση του προς την Επιτροπή Διευθέτησης που ιδρύεται με το νέο αυτό νόμο σε κάθε νομαρχιακή αυτοδιοίκηση ( αρμοδίας Επιθ/ση Εργασία ) αντίγραφο της οποίας κοινοποιείται στις οργανώσεις των εργαζομένων, εάν υπάρχουν καθώς και στο τοπικό εργατικό κέντρο, οι οποίοι μπορούν να υποβάλλουν στην Επιτροπή Διευθέτησης τις απόψεις τους και να ζητούν την

απόρριψη του αιτήματος του εργοδότη.

Η απόφαση της Επιτροπής κατατίθεται στην Επιθ/ση Εργασίας και δεσμεύει όλους τους εργαζομένους.

### **Εναλλακτική εφαρμογή του συστήματος**

1. Αντί του παραπάνω συστήματος διευθέτησης ο νόμος καθιερώνει για πρώτη φορά και ένα δεύτερο εναλλακτικό σύστημα διευθέτησης χρόνου εργασίας που ως έχει ως εξής:

α) 256 ώρες εργασίας σε διάστημα ενός ημερολογιακού έτους δηλαδή το πολύ 2040 ωρών εργασίας (51 εβδομάδες χ 40 ώρες) κατανέμονται με αυξημένο αριθμό ωρών εργασίας σε ορισμένες περιόδους το πολύ διάρκειας 32 εβδομάδων ( δηλαδή 7,5 μηνών) το έτος και με αντιστοίχως μειωμένο αριθμό ωρών εργασίας κατά το υπόλοιπο διάστημα του έτους.

2. Και με το σύστημα αυτό διευθέτησης ο μέσος όρος των ωρών της εβδομαδιαίας εργασίας των μισθωτών ετησίως χωρίς να υπολογίζονται οι ώρες υπερεργασίας και υπερωρίας της περιόδου μειωμένης εργασίας παραμένει στις 40 ή στις τυχόν ισχύουσες με άλλο ειδικό κανόνα δικαίου λιγότερες ώρες.

Εάν υπολογισθούν όμως και οι πρόσθετες αυτές ώρες, ο μέσος όρος αυτός μπορεί να φθάσει τις 48 ώρες την εβδομάδα.

Στη διάταξη αυτή επαναλαμβάνεται και πάλι ότι αντί του μειωμένου ωραρίου της δεύτερης περιόδου ο εργοδότης μπορεί να χορηγεί στους μισθωτούς που συμμετέχουν στο σύστημα ανάλογη άδεια ανάπαυσης ή ανάλογο αριθμό ημερών ανάπαυσης (ρεπό) ή να κάνει συνδυασμό των δυνατοτήτων του αυτών που του παρέχει ο νόμος.

3. Σε κάθε περίπτωση η αμοιβή των εργαζομένων με το σύστημα αυτό παραμένει αυτή που ίσχυε για τις 40 ή τις τυχόν λιγότερες συμφωνημένες ή νόμιμες ώρες εβδομαδιαίας εργασίας.

4. Και στο δεύτερο αυτό σύστημα η διευθέτηση συμφωνείται μεταξύ του εργοδότη και των οργανώσεων των μισθωτών όπως και στο πρώτο σύστημα, μόνο όμως εάν υπάρχουν τέτοιες και δεν παρέχεται η δυνατότητα στους εργοδότες; προσφυγής στην Επιτροπή Διευθέτησης .

### **Κανόνες που ισχύουν και για τα δύο συστήματα διευθέτησης:**

1. Κατά την περίοδο της αυξημένης απασχόλησης η ημερήσια εργασία των μισθωτών δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τις 10 ώρες.

2. Για τις πέραν των κανονικών ώρες εργασίας ( 8 στο 5ήμερο ή 6,40' στο 6ήμερο ) δεν καταβάλλεται καμία αμοιβή όπως και για τις λιγότερες ώρες εργασίας της δευτέρας περιόδου του συστήματος, καταβάλλονται πλήρεις οι αποδοχές στους μισθωτούς που καταβάλλονταν πριν την έναρξη του συστήματος.

3. Εάν κατά την δεύτερη περίοδο του συστήματος δηλαδή αυτή της μειωμένης εργασίας παραστεί ανάγκη παροχής υπερεργασίας ή υπερωρίας, κατά παρέκκλιση της διατάξεως του άρθρου 1 του νέου νόμου, η μεν

υπερεργασία αμείβεται με προσαύξηση 30% (αντί του 25% που προβλέπει το άρθρο 1 του νόμου στην κανονική υπερεργασία), η δε υπερωρία αμείβεται με προσαύξηση 75% ( αντί του 50% της κανονικής νόμιμης υπερωρίας του άρθρου 1 του νόμου ).

4. Η κατ' εξαίρεση (παράνομη) υπερωρία σε κάθε περίπτωση αμείβεται με αποζημίωση , ίση με το ωρομίσθιο προσαυξημένο 100%.

5. Σε περίπτωση αποχώρησης ή καταγγελίας της σύμβασης εργασίας ενός εργαζομένου κατά την διάρκεια που εφαρμόζεται στην επιχείρηση σύστημα διευθέτησης, ο μισθωτός δικαιούται να αμειφθεί κανονικά για όλες τις ώρες εργασίας που προσέφερε όσο διαρκούσε το σύστημα σύμφωνα με το άρθρο 1 του νέου νόμου.

6. Κατά ρητή διάταξη του νόμου και τα δύο συστήματα διευθέτησης μπορούν να εφαρμοσθούν και σε επιχειρήσεις που λειτουργούν εποχικά και σε μισθωτούς που έχουν συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου μικρότερου των 12 μηνών.

7. Με απόφαση του Υπ. Εργασίας θα ρυθμισθούν στο μέλλον οι λεπτομέρειες για την συγκρότηση των Επιτροπών Διευθέτησης και την λειτουργία τους καθώς και κάθε άλλη λεπτομέρεια εφαρμογής του νόμου.

#### **Χρόνος έναρξης λειτουργίας των Επιτροπών Διευθέτησης**

Ενώ με το άρθρο 15 του νόμου η έναρξη ισχύος των άρθρων 1 και 2 ορίζεται από 1/10/2005 στη συνέχεια προς στο τέλος του άρθρου 2 με το οποίο προβλέπεται η συγκρότηση Επιτροπών Διευθέτησης σε κάθε Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, στις οποίες θα επιλύονται οι διαφορές που θα προκύψουν μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων όσον αφορά την λειτουργία του νέου θεσμού ορίζεται ότι η λειτουργία τους θα αρχίσει από την 1/1/2006 και οι λεπτομέρειες εφαρμογής και του τρόπου συγκροτήσεως της γραμματειακής υποστήριξης κλπ θα ορισθούν με Απόφαση που θα εκδώσει προσεχώς ο Υπουργός Εργασίας.

#### **Ερωτήματα που προκύπτουν από τη διάταξη του άρθρου 2:**

1. Και στο άρθρο αυτό εξακολουθεί ο νομοθέτης να χρησιμοποιεί την φράση « Σε επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται συμβατικό ωράριο εργασίας ...» αφήνοντας αναπάντητο το ερώτημα εάν σύστημα διευθέτησης χρόνου εργασίας μπορεί να εφαρμοσθεί και για εργαζομένους που δεν εργάζονται σε επιχειρήσεις αλλά σε άλλες δραστηριότητες που δεν αποτελούν επιχείρηση. Επίσης δεν διευκρινίζεται στο νόμο πως θα λειτουργήσει ο θεσμός , ιδιαίτερα στη δεύτερη μορφή του των 256 ωρών των 32 εβδομάδων το χρόνο σε επιχειρήσεις ή άλλες εργασίες που έχουν μικρότερα των 48 ωρών νόμιμα ωράρια εβδομαδιαίας εργασίας ή εάν επιτρέπεται παροχή υπερεργασίας ή υπερωριακής εργασίας πέρα. των δέκα ωρών του συστήματος κατά την πρώτη περίοδο της αυξημένης εργασίας εφόσον στο νόμο γίνεται λόγος μόνο για την ίδιας εργασίας της δεύτερης περιόδου της μειωμένης δηλαδή εργασίας . Πως θα διαπιστώνεται ότι



συντρέχουν οι προϋποθέσεις του νόμου για σωρευμένη εργασία, για το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, για τους απρόβλεπτους λόγους κλπ που αναφέρει ο νόμος και ο κάθε εργοδότης μπορεί μεν να επικαλείται δεν θα μπορεί όμως να τους αποδείξει ότι συντρέχουν σε κάθε περίπτωση.

2. Δεν αναφέρεται στο νόμο ούτε άμεσα ούτε έμμεσα τι θα συμβεί εάν κατά τη διάρκεια του συστήματος διευθέτησης της πρώτης περιόδου (αυξημένη εργασία) ασθενήσει ο μισθωτός ή λάβει κανονική άδεια ή για άλλο λόγο απουσιάσει δικαιολογημένα από την εργασία του για μεγάλο χρονικό διάστημα. Θα μπορεί να ακολουθήσει το μειωμένο ωράριο της δεύτερης περιόδου ( μειωμένης εργασίας) και πόσο;

3. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι αποφασίσουν να ζητήσουν μέσω του θεσμού των ελεύθερων συλλογικών διαπραγματεύσεων την υπογραφή ΣΣΕ με αίτημα μεταξύ των άλλων την διευθέτηση κάποιου χρόνου εργασίας ιδιαίτερα με επιχειρησιακή ρύθμιση και προχωρήσει η αίτηση στις διαδικασίες της Μεσολάβησης και Διαιτησίας του Ν. 1876/90 , θα μπορεί ο εργοδότης να προσφύγει στην Επιτροπή Διευθέτησης που ιδρύεται με το νέο νόμο ή θα προηγηθεί η οδός της Διαιτησίας; Το δικαίωμα της Επιτροπής Διευθέτησης να ρυθμίσει το αίτημα του εργοδότη είναι αποκλειστικό , αποκλείοντας τη Διαιτησία του νόμου 1876/90 ; Αυτά και άλλα πολλά προβλήματα που θα εμφανισθούν στην πρακτική εφαρμογή του νόμου θα απαντηθούν εν καιρώ και μάλιστα βάσιμα και τελικά μόνο από τα δικαστήρια.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ

### Σελίδα

Αποδοχές που υπόκεινται σε εισφορές	5
Απολύσεων ποσοστά	5
Αστικές κυρώσεις (πρόστιμο)	7
Ασφάλιση εργαζομένων στο ΙΚΑΣΤΑΜ	1
Βασικές αρχές κοινωνικής ασφάλισης	1
Εισοδηματική ενίσχυση εργαζομένου που αμείβεται με την ΕΓΣΣΕ	9
Εξαιρούμενοι της ασφάλισης	2
Κωδικοί Πακέτου Κάλυψης	6
Μειωμένο ωράριο και προϋπηρεσία	3
Μείωση εργοδοτικής εισφοράς	10
Πίνακες αποζημίωσης	4
Πρόσθετες επιβαρύνσεις	9
Συχνότητα υποβολής ΑΠΔ	11
Υπαγόμενοι στην ασφάλιση ΙΚΑΣΤΑΜ	1
Υπολογισμός αμοιβής	2
Υποχρεώσεις εργοδοτών	4

### **1. Βασικές αρχές Κοινωνικής Ασφάλισης**

Βασικές αρχές Κοινωνικής Ασφάλισης είναι:

- α) Η αρχή της ισότητας (Άρθρο 4 παρ. 1 του Συντάγματος.
- β) Η καλή πίστη (Σ.τ.Ε 3867/78, 2905/81, 837/82
- γ) Η χρηστή διοίκηση (Σ.τ.Ε 1435 /70, 3692/82)

## **2. Ασφάλιση εργαζομένων στο ΙΚΑΣΤΑΜ**

Η ασφάλιση στο ΙΚΑ ΕΤΑΜ είναι υποχρεωτική, εφόσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις που ορίζει ο νόμος, χωρίς τη σύμπραξη του ασφαλιζόμενου και άσχετα από την επιθυμία του. Συνεπώς η σχέση της κοινωνικής ασφάλισης είναι από τη φύση της αναγκαστική, γιατί πρόκειται για σχέση δημοσίου δικαίου, η οποία ενδιαφέρει τη δημόσια τάξη. Επίσης η ασφάλιση επιβάλλεται αυτοδικαίως χωρίς άλλη διατύπωση ή δήλωση βούλησης του ασφαλιζόμενου και ανεξάρτητα εάν είναι Έλληνας υπήκοος ή αλλοδαπός. Η ασφάλιση των αλλοδαπών είναι υποχρεωτική και αυτοδίκαια ανεξάρτητα εάν έχουν ή όχι άδεια εργασίας ή άδεια παραμονής.

## **3. Υπαγόμενοι στην ασφάλιση ΙΚΑΣΤΑΜ**

### **α) Απασχολούμενοι εντός των ορίων της χώρας**

Στην ασφάλιση του ΙΚΑ ΕΤΑΜ υπάγονται υποχρεωτικά και αυτοδίκαια με τους οριζόμενους από το Άρθρο 7 του Α.Ν. 1846/51 όρους και προϋποθέσεις, τα πρόσωπα, εκείνα που μέσα στα όρια της χώρας παρέχουν εξαρτημένη εργασία ή υπηρεσία έναντι αμοιβής (Άρθρο 2 του Ν. 1846/51 όπως ισχύει).

Σε περίπτωση που η διάκριση περί παροχής ή όχι εξαρτημένης εργασίας είναι δυσχερής, τότε με τεκμήριο το νόμο θεωρείται ότι υπάγεται στην ασφάλιση του ΙΚΑ ΕΤΑΜ (Άρθρο 2 περ. 1 εδ. γ' του Α.Ν. 1846/51).

### **β) Απασχολούμενοι εκτός των ορίων της χώρας**

Επίσης στην ασφάλιση του ΙΚΑ ΕΤΑΜ υπάγονται και τα πρόσωπα εκείνα που παρέχουν εξαρτημένη εργασία έναντι αμοιβής σε εργοδότες εκτός των ορίων της χώρας μας (π.χ. Ασία, Αφρική κ.λπ.), εφόσον οι εν λόγω εργοδότες έχουν έδρα εντός των ορίων της χώρας (Άρθρο 4α του Κ.Α.).

Η ασφάλιση των ανωτέρω προσώπων αρχίζει από την ημερομηνία εγγράφου δήλωσης στο ΙΚΑ ή σε Ελληνική Προξενική Αρχή από τον εργοδότη ή ενδιαφερόμενο. Αντιθέτως η ασφάλιση για τους απασχολούμενους εκτός των ορίων της χώρας μας για λογαριασμό Δημοσίου, ΝΠΔΔ, Τραπεζών, Οργανισμών Κοινής Ωφέλειας αρχίζει από την πρώτη ημέρα που αναλαμβάνουν εργασία (Εγκ. 164/80).

### **γ) Αποσπασμένοι σε χώρες της Ε.Ε.**

Στην ασφάλιση του ΙΚΑ ΕΤΑΜ υπάγονται και οι Έλληνες εργαζόμενοι που αποσπώνται σε Κράτος Μέλος της Ε.Ε. για λογαριασμό εργοδότη που έχει έδρα τη χώρα μας και έχει υπογράψει σχετική συμφωνία (ΚΟΚ 1408/71 Άρθρο 14 παρ. 1 εδ. α', Εγκ. 66/81).

Η διάρκεια της ασφάλισης δεν μπορεί να διαρκέσει πλέον των 12 μηνών, εκτός εάν παραταθεί για 12 ακόμη μήνες με απόφαση της αρμόδιας αρχής του Κράτους Μέλους της Ε.Ε. που ο εργαζόμενος παρέχει τις υπηρεσίες του (ΚΟΚ 1408/71 Άρθρο 14 παρ. 1 εδ. α'). Για την εφαρμογή της παρ. 1 του Άρθρου 14 ΚΟΚ 1408/71 θα πρέπει τα πρόσωπα που αποσπώνται σε Κράτος Μέλος της Ε.Ε. να εφοδιάζονται με τα έντυπα Ε 101 και Ε 102.

#### **Σημείωση:**

Για την απασχόληση αλλοδαπών εργαζομένων υπηκόων Ε.Ε. ή ΕΟΧ απαιτείται μόνο άδεια παραμονής (Π.Δ. 499/87) για την έκδοση της οποίας απαιτούνται:

- i) Διαβατήριο ή Εθνικό Δελτίο Ταυτότητας
- ii) Δήλωση πρόσληψης εργοδότη
- iii) Ιατρικό πιστοποιητικό

#### **δ) Ασφάλιση ειδικών κατηγοριών**

Στην ασφάλιση του ΙΚΑΣΤΑΜ υπάγονται επίσης και οι παρακάτω κατηγορίες εργαζομένων, ανεξάρτητα εάν παρέχουν ή όχι εξαρτημένη εργασία:

- α) **Περιοδεύοντες πωλητές «πλασιέ»** (Άρθρο 4 παρ. 2 του Ν. 1880/90).
- β) **Μέλη Δ.Σ. Α.Ε.** με ποσοστό συμμετοχής μέχρι 3% (ΤΑΣ) ή 5% (ΤΕΒΕ) (Άρθρο 2 παρ. 3 του Α.Ν. 1846/51, Άρθρο 29 παρ. 3 του Ν. 2698/53).
- γ) **Μέλη Ο.Μ. & Ε.Ε.** εταιρειών (ΣτΕ 2690/82, 3989/53)
- δ) **Διαχειριστές Ε.Π.Ε.** (Εγκ. 149/69, Εφ. Πατρών 323/91)
- ε) **Μέλη οικογένειας α' και β' βαθμού συγγενείας που απασχολούνται σε ατομική**  
επιχείρηση μέλους οικογένειας (Άρθρο 1 παρ. 1 του Ν. 1759/88).
- στ) **Σπουδαστές Τ.Ε.Ι.** (Άρθρο 12 παρ. 1 του Ν. 1351/83, Άρθρο 15 παρ. 10 του Ν. 3232/04), μαθητές ΤΕΕ (Άρθρο 36 του Ν. 3105/03), ΙΕΚ (Άρθρο 10 παρ. 1 του Ν. 2217/94).
- ζ) **Φοιτητές ΑΣΙ** (Άρθρο 14 παρ. 8 του Ν. 2817/00) με δυνατότητα εξαίρεσης του κλάδου Ασθενείας σε είδος εφόσον υπάγεται για τον κλάδο αυτό σε άλλο ασφαλιστικό οργανισμό (Γ. Εγγ. Α 30/472/1342005).

#### **Σημείωση:**

Οι σπουδαστές φοιτητές (περίπτωση στ' και ζ'), εφόσον κατά τη διάρκεια της πρακτικής άσκησης δεν καλύπτονται για παροχές σε είδος, άμεσα ή έμμεσα, υπάγονται από 1222004 και γι αυτόν τον κίνδυνο στην υποχρεωτική ασφάλιση του ΙΚΑΣΤΑΜ (Άρθρο 15 παρ. 10 του Ν. 3232/04).

η) **Ραπτεργάτες κ.λπ.** που απασχολούνται αυτοπροσώπως και κατά κύρια απασχόληση στις διαδικασίες παραγωγής και συσκευασίας προϊόντων

ή παροχής υπηρεσιών σε μία ή περισσότερες επιχειρήσεις, αμείβονται με το κομμάτι (φασόν) και εργάζονται **στο σπίτι τους ή σε εργαστήρια** που βρίσκονται εντός του χώρου λειτουργίας των επιχειρήσεων του εργοδότη, έστω και αν χρησιμοποιούν δικά τους εργαλεία (Άρθρο 49 του Ν. 1539/85, Άρθρο 41 του Ν. 1654/86, Άρθρο 22 του Ν. 1902/90).

**θ) Οι κατ' οίκον απασχολούμενοι** με σύμβαση παροχής υπηρεσιών ή έργου ορισμένου ή αορίστου χρόνου, αμειβόμενοι κατά μονάδα εργασίας, εφόσον προσφέρουν την εργασία τους αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο στον ίδιο εργοδότη (Άρθρο 1 παρ. 1 εδ. α' και β' του Ν. 2639/98).

**ι) Οι απασχολούμενοι με σύμβαση μίσθωσης έργου** (Α.Ν. 1305/83).

Από την ασφάλιση εξαιρούνται οι απασχολούμενοι στον ίδιο εργοδότη για λιγότερες των πέντε (5) ημερών κατά μήνα.

#### **4. Εξαιρούμενοι της ασφάλισης**

Από την ασφάλιση του ΙΚΑ ΕΤΑΜ εξαιρούνται:

1) Οι τακτικοί δημόσιοι υπάλληλοι (Άρθρο 3 παρ. 1 του Ν. 1846/51).

2) Οι δόκιμοι υπάλληλοι του δημοσίου (Εγγ. 20538/6652).

3) Οι ανειδίκευτοι εργάτες (από 112004) ζωικής παραγωγής δηλαδή οι απασχολούμενοι αποκλειστικά με την περιποίηση, εκτροφή και φροντίδα σε επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις ανεξαρτήτως νομικής μορφής (Άρθρο 7 παρ. 1 περ. α' του Ν. 3232/04).

4) Οι ανειδίκευτοι εργάτες (από 112004), ο απασχολούμενοι σε επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις α) φυτικής παραγωγής β) υδατοκαλλιέργειες γ) ανθοκομικές εκμεταλλεύσεις και φυτώρια (Άρθρο 7 παρ. 1 και β' του Ν. 3232/04 Εγκ. 58/04).

#### **Σημείωση:**

Από την ασφάλιση του ΟΓΑ εξαιρούνται οι ανειδίκευτοι εργάτες που απασχολούνται σε γεωργικές επιχειρήσεις για λογαριασμό του ΔΗΜΟΣΙΟΥ και ΝΠΔΔ (Ν. 825/78 Άρθρο 2).

Επίσης οι ανειδίκευτοι εργάτες που έχουν συμπληρώσει 3.000 Η.Ε. στο ΙΚΑ ΕΤΑΜ δύνανται να παραμένουν στην ασφάλιση αυτού, εφόσον υποβάλλουν αίτηση μέχρι 12/2/2005.

**5) Οι αλιεργάτες** (από 112004) που απασχολούνται σε παράκτια και μέση αλιεία (Άρθρο 7 παρ. 1 περ. γ' του Ν. 3232/04).

**6) Οι αγρεργάτες** (από 222004) που είναι ασφαλισμένοι στον ΟΓΑ και που απασχολούνται παραλλήλως σε παραγωγούς αγροτικών προϊόντων ως λιανοπωλητές σε λαϊκές αγορές (Άρθρο 7 παρ. 4 του Ν. 3232/04).

**7) Οι ασφαλισμένοι του ΟΓΑ** (από 1392002) που απασχολούνται εποχιακά μέχρι 4 μήνες ετησίως σε επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις με προσωπικό κάτω των 30 ατόμων και μεταποιούν προϊόντα εδάφους, κτηνοτροφίας, αλιείας, δασοπονίας, θηραματοπονίας και παντός είδους εκτροφών (Άρθρο 6 παρ. 4 του Ν. 3050/02 Εγκ. 90/02).

**8) Οι φασονίστες** με έδρα το σπίτι τους εφόσον χρησιμοποιούν βοηθητικό προσωπικό ασφαλιζόμενο στο ΙΚΑ ΕΤΑΜ ή σε άλλο φορέα

κύριας ασφάλισης (Άρθρο 49 του Ν.

1539/85, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 22 παρ. 1 του Ν. 1902/90, Εγγ. Α20/29604).

**9) Οι φασονίστες** που συγκεντρώνουν σωρευτικά τις παρακάτω προϋποθέσεις:

α) Να δηλώνουν στην εφορία έσοδα από Δ' πηγή.

β) Να είναι γραμμένοι στο αντίστοιχο με τον κλάδο τους επιμελητήριο

γ) Να διαθέτουν επαγγελματική στέγη εκτός κατοικίας τους.

**10) Τα φυσικά πρόσωπα** που παρέχουν κατ' οίκον τις υπηρεσίες τους με σύμβαση παροχής (ανεξαρτήτων) υπηρεσιών ή έργων ορισμένου ή αορίστου χρόνου, αμείβονται κατά μήνα εργασίας και έχουν έδρα το σπίτι τους, εφόσον συντρέχουν σωρευτικά οι προϋποθέσεις (Άρθρο 1 παρ. 1 του Ν. 2639/98):

α) Η συμφωνία περί παροχής υπηρεσιών ή έργου να καταρτίζεται εγγράφως

β) Η έγγραφη συμφωνία να γνωστοποιείται εντός δεκαπέντε (15) ημέρες στην οικεία Επιθεώρηση Εργασίας,

γ) Να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε περισσότερους του ενός εργοδότες.

**11) Οι αλλοδαποί υπήκοοι αποσπασμένοι από Κράτος Μέλος της ΕΕ .**

#### **5. Αποδοχές που υπόκεινται σε εισφορές**

Οι εισφορές υπέρ των κλάδων του ΙΚΑ ΕΤΑΜ και των συνεισπραττόμενων Οργανισμών υπολογίζονται στο σύνολο των πάσης φύσεως αποδοχών σε χρήμα και είδος π.χ. νομίμων, καταβαλλόμενων, προσθέτων παροχών κ.λπ. (Άρθρο 25 παρ. 4 του Α.Ν. 1846/51).

Στις περιπτώσεις που η αξία των παροχών σε είδος δεν ορίζεται από την οικεία Σ.Σ.Ε. ή Δ.Α. ή με απόφαση του Δ.Σ. του ΙΚΑ, τότε λαμβάνεται υπόψη η αξία της αγοράς ή του κόστους παραγωγής π.χ. κρέας, γάλα (Άρθρο 19 του Κ.Α.).

Κατά τη νομολογία στην έννοια των τακτικών αποδοχών επί των οποίων υπολογίζονται οι εισφορές συμπεριλαμβάνονται και οι παρακάτω παροχές είτε αυτές καταβάλλονται βάσει διάταξης Νόμου, κανονισμού εργασίας, Σ.Σ.Ε. ή Δ.Α, συνήθειες ή οικειοθελώς εκ μέρους του εργοδότη (π.χ.):

1. Ιδιόρρυθμη υπερωρία 50% ή 75% (Ν. 2874/00 Άρθρο 4 παρ. 4)

2. Υπερωρία παράνομη 150% (Ν. 2874/00 Άρθρο 4 παρ. 5)

3. Επιδόματα παραγωγής και τα βραβεία για μεγαλύτερη απόδοση (Α.Π. 278/64, Α.Π. 130/89).

4. Οδοιπορικά έξοδα εφόσον καταβάλλονται ανελλιπώς και όχι για κάλυψη προγραμμάτων εξόδων (Εγγ. ΙΚΑ 10125/79).

5. Επίδομα ισολογισμού (Εγγ. ΙΚΑ 202629/77, Α.Π. 2/81).

6. Η εργατική εισφορά εφόσον καταβάλλεται από τον εργοδότη (Εγκ. ΙΚΑ 252/68, Α.Π. 388/83, Α.Π. 502/96).

7. Η παροχή τροφής ή χρηματικού επιδόματος τροφής όταν προβλέπεται από Σ.Σ.Ε. ή Δ.Α. (Α.Π. 1129/84, Σ.τ.Ε. 3953/82).

8. Οικειοθελείς παροχές (Ν. 2238/94 Άρθρο 45 και 46) κ.λπ.

9. Λοιπές παροχές (βλέπε ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ του Σπ. ΝΙΑΡΧΟΥ).

#### **Σημείωση:**

Εξαιρούνται της ανωτέρω διάταξης οι παροχές κοινωνικού χαρακτήρα ήτοι: (Άρθρο 25 παρ. 4 εδ. β' του Α.Ν. 1846/51, Άρθρο 1 παρ. 3 του Ν. 925/78, Άρθρο 22 παρ. 2 εδ. β' του Ν. 2084/92).

1. Λόγω γάμου του ασφαλισμένου ή τέκνου του

2. Λόγω γέννησης τέκνου

3. Για βοήθημα θανόντος ασφαλισμένου

Λόγω βαριάς ασθένειας του μισθωτού ή μέλους της οικογένειας

#### **6. Υποχρεώσεις εργοδοτών**

Οι εργοδότες βάσει των διατάξεων της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας, υποχρεούνται:

1. Να αναγγέλλουν την πρόσληψη του μισθωτού μέσα σε οκτώ (8) ημέρες από την επομένη της ημερομηνίας πρόσληψης οι παλαιές επιχειρήσεις εκμεταλλεύσεις και μέσα σε τριάντα (30) ημέρες οι νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις ή εργασίες γενικά που γίνονται κατά τους τρεις (3) πρώτους μήνες από την έναρξη λειτουργίας τους (Άρθρο 5 παρ. 2 του Ν.Δ. 2656/53, όπως τροποποιήθηκε με το Άρθρο 1 του Ν.Δ. 763/70).

Η πρόσληψη ανηλίκων δεν επιτρέπεται εάν δεν είναι εφοδιασμένοι με βιβλιάριο εργασίας (Άρθρο 8 παρ. 1 του Ν. 1837/89).

2. Να γνωστοποιούν στους εργαζόμενους τους ουσιώδεις όρους της σύμβασης ή της σχέσης εργασίας (Άρθρο 2 του Π.Δ. 156/94).

3. Να καταθέτουν στην οικεία Επιθεώρηση Εργασίας κατάσταση προσωπικού και προγραμμάτων ωρών απασχόλησης μία φορά το χρόνο και κατά το χρονικό διάστημα 15/9/15/11 και ανά εξάμηνο στις περιπτώσεις συνεχούς λειτουργίας της επιχειρήσεις ή λειτουργίας αυτής με εναλλασσόμενες βάρδιες (Άρθρο 16 παρ. 1 και 6 του Ν. 2874/00).

4. Να καταθέτουν συμπληρωματική κατάσταση προσωπικού μέσα σε δεκαπέντε (15) ημέρες από της επέλευσης της μεταβολής στις έξι περιπτώσεις (Άρθρο 16 παρ. 5 του Ν. 2874/00, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 3 περ. 1 του Ν. 3385/05):

i). Αλλαγή της νόμιμης εκπροσώπησης της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης.

ii). Πρόσληψη νέων εργαζομένων

5. Να καταθέτουν (από 1882005) συμπληρωματική κατάσταση προσωπικού εντός δύο (2) ημερών από την ημέρα της αλλαγής στις έξι περιπτώσεις (Άρθρο 16 παρ. 5 του Ν. 2874/00, όπως τροποποιήθηκε με το

Άρθρο 3 παρ. 1 εδ. β' του Ν. 3385/05):

i). Αλλαγής ή τροποποίησης του ωραρίου

ii). Αλλαγής ή τροποποίησης της οργάνωσης του χρόνου εργασίας.

**Ποινικές κυρώσεις:** κάθε εργοδότης που παραβαίνει τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας που αφορούν τους όρους και τις συνθήκες εργασίας και συγκεκριμένα **τα χρονικά όρια** εργασίας ή της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, τιμωρείται με ποινή φυλάκισης έξι (6) μηνών ή με χρηματική ποινή τουλάχιστον εννιακοσίων (900,00) ευρώ ή και τις δύο αυτές μαζί (Άρθρο 17 Ν. 2639/98, όπως τροποποιήθηκε με το Άρθρο 3 παρ. 2 του Ν. 3385/05).

6. **Να γνωστοποιούν** τους όρους της ατομικής σύμβασης μερικής απασχόλησης στην οικεία Επιθεώρηση Εργασίας μέσα σε δεκαπέντε (15) ημέρες (ημερολογιακές) από την ημερομηνία κατάρτισης της σύμβασης (Άρθρο 2 παρ. 1 εδ. β' του Ν. 2639/98).

7. **Να γνωστοποιούν** τους όρους της ατομικής σύμβασης **εκ περιτροπής** απασχόλησης στην οικεία Επιθεώρηση Εργασίας μέσα σε οκτώ (8) ημέρες από την κατάρτιση της (Άρθρο 2 παρ. 2 εδ. δ' του Ν. 2639/98).

8. Να απογράφονται στο ΙΚΑ ΕΤΑΜ (Άρθρο 6 παρ. 1 περ. α' του Ν. 2972/01, Άρθρο 10 παρ. 1 του Ν. 3050/02)

9. **Να μεριμνούν** για την απογραφή στο Μητρώο Ασφαλισμένων του ΙΚΑ των μη απογεγραμμένων προσώπων που απασχολούνται σε αυτή από την έναρξη της απασχόλησης (Άρθρο 6 περ. γ' του Ν. 2972/01).

10. **Να διατηρούν** αντίγραφο της υποβληθείσας ΑΠΔ επί 10ετία (Άρθρο 27 παρ. 6 του Α.Ν. 1846/51, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 15 παρ. 2 του Ν. 2972/00).

11. **Να χορηγούν** εκκαθαριστικό σημείωμα ή σε περίπτωση εφαρμογής μηχανογραφικού συστήματος ανάλυση μισθοδοσίας. Και στις δύο περιπτώσεις πρέπει να απεικονίζονται αναλυτικά οι πάσης φύσεως αποδοχές και οι κρατήσεις που έγιναν σ' αυτές (Άρθρο 26 παρ. 9 περ. ε του Α.Ν. 1846/51, όπως προστέθηκε με το Άρθρο 20 παρ. 2 του Ν. 1469/84).

12. **Να υποβάλλουν** «ΔΗΛΩΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΗ» στο Υποκ/μα ή παρ/μα του ΙΚΑΣΤΑΜ της έδρας της επιχειρήσεως μέσα σε 30 ημέρες από το χρόνο που έγινε η μεταβολή, εκτός από την έναρξη απασχόλησης προσωπικού και την επαναλειτουργία της επιχείρησης λόγω απασχόλησης προσωπικού στην έδρα ή το παράρτημα, όπου η υποχρέωση γνωστοποίησης υπάρχει με την έναρξη της απασχόλησης (Άρθρο 11 παρ. 3 του ΚΔΑ).

13. **Να παρακρατούν** την εργατική εισφορά (Άρθρο 26 παρ. 1 εδ. β' του Α.Ν. 1846/51).

14. **Να υποβάλλουν** τις μηνιαίες ή τριμηνιαίες ΑΠΔ μέσα στις προθεσμίες που ορίζουν οι σχετικές διατάξεις (Άρθρο 16 παρ. 5 και 6 του ΚΔΑ, ΑΥΕ ΚΑ Φ 11321/30819/1997/04 παρ. 14 περ. 6).

14. **Να καταχωρίζουν** στις ΑΠΔ τους εργαζόμενους με τα ακριβή στοιχεία απασχόλησης, ασφάλισης και αμοιβής (Άρθρο 7 παρ. 4 του Ν.

2972/01, Άρθρο 9 παρ. 4 του Ν. 3232/04).

15. **Να αναγγέλλουν** στον ΟΑΣΔ την κάθε περίπτωση οικιοθελούς αποχώρησης του μισθωτού εντός οκτώ (8) ημερών (Άρθρο 6 περ. δ εδ. α' του Ν. 2972/01).

16. **Να παραδίδουν** τα Αποσπάσματα Ατομικού Λογαριασμού Ασφάλισης (Α.Α.Α.Α.) το αργότερο μέσα σε 12 μήνες από την αποχώρηση το μισθωτού (Άρθρο 30 παρ. 7 του ΚΔΑ).

17. **Να καταχωρούν** στο Ειδικό Βιβλίο τους νεοπροσλαμβανόμενους (Άρθρο 26 παρ. 9 περ. στ' του Α.Ν. 1846/51, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο του Ν. 3239/04) ως εξής:

i) Τους απασχολούμενους μισθωτούς που υπάγονται στην ασφάλιση του ΙΚΑ ΕΤΑΜ, αμέσως μετά την πρόσληψη και πριν αυτοί αναλάβουν εργασία.

ii) Οι καταχωρήσεις να γίνονται χειρόγραφος χωρίς κενά διαστήματα, παραπομπές ή ξέσματα.

iii) Οι λανθασμένες εγγραφές να διαγράφονται χωρίς να χρησιμοποιείται χημικό διορθωτικό ή άλλο υλικό διαγραφής.

**Ειδικές περιπτώσεις καταχώρησης στο Ειδικό Βιβλίο (Εγκ. 81/99, 95/04):**

α) Κατά τη μεταφορά της έδρας ή παραρτήματος του εργοδότη σε ασφάλιση περιοχή άλλου Υποκαταστήματος ή Παραρτήματος του ΙΚΑΣΤΑΜ δεν χορηγείται Ε.Β.Κ.Ν.Π. Στην περίπτωση αυτή μαζί με την υποβαλλόμενη «ΔΗΛΩΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΗ» προσκομίζεται και το Ε.Β.Κ.Ν.Π. προκειμένου να γίνουν από τον προϊστάμενο εσόδων οι σχετικές διορθώσεις.

β) Η μετακίνηση εργαζόμενου μεταξύ παραρτημάτων της ίδιας επιχείρησης, έστω και πρόσκαιρα, εφόσον έχει προσληφθεί από 1/4/98 και μετά, θα καταχωρείται στο Ε.Β.Κ.Ν.Π. με ημερομηνία πρόσληψης την αρχική ή με ημερομηνία πρόσληψης την ημερομηνία μετακίνησης του μισθωτού, πλην όμως και στις δύο περιπτώσεις θα γίνεται σχετική έγγραφη παρατήρηση στην αμέσως επόμενη στήλη καταχώρησης ότι ο μισθωτός έχει καταχωρηθεί στο Ε.Β.Κ.Ν.Π. της ίδιας επιχείρησης υπαγόμενης στην αρμοδιότητα του Υπ/τος ή Παρ/τος....

γ) Η μετακίνηση εργαζόμενου μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου ομίλου θα καταχωρείται στο Ε.Β.Κ.Ν.Π. της διαδόχου επιχείρησης με ημερομηνία πρόσληψης του στην πρώτη επιχείρηση, εφόσον η διάδοχος επιχείρηση αναλαμβάνει έναντι του εργαζόμενου τις υποχρεώσεις του αρχικού εργοδότη ή με ημερομηνία πρόσληψης την ημερομηνία μετακίνησης του. Και στις δυο περιπτώσεις γίνεται σχετική έγγραφη παρατήρηση στην αμέσως επόμενη στήλη του Ε.Β.Κ.Ν.Π. ότι «ο μετακινούμενος έχει καταχωρηθεί στο Ε.Β.Κ.Ν.Π. της επιχείρησης με ΑΜΕ αρμοδιότητας του Υποκ/στος ή Παραρτήματος....

δ) Η μετακίνηση εργαζόμενου λόγω δανεισμού καταχωρείται στο Ε.Β.Κ.Ν.Π. της δανειζόμενης επιχείρησης, έστω και αν είχε προσληφθεί από τον αρχικό εργοδότη πριν από την 1/4/98. Ως ημερομηνία πρόσληψης θα



καταχωρηθεί η ημερομηνία ανάληψης στη δανειζόμενη επιχείρηση με παράλληλη καταχώρηση σχετικής έγγραφης παρατήρησης στην αμέσως επόμενη στήλη του Ε.Β.Κ.Ν.Π. ότι ο δανειζόμενος μετακινήθηκε την..... από την επιχείρηση με ΑΜΕ..... Αρμοδιότητας Υποκ/τος ή Παρ/τος.

Σε περίπτωση που η δανεισθείσα το μισθωτό επιχείρηση δεν είναι απογεγραμμένη στο ΙΚΑ ΕΤΑΜ, υποχρεούται, προς απόδειξη της περί δανεισμού της σχέσης εργασίας, να τηρεί τα παρακάτω έγγραφα στοιχεία και να τα επιδεικνύει σε περίπτωση που ζητηθούν από τα αρμόδια όργανα του ΙΚΑ ΕΤΑΜ ή ΣΕΠΕ.

1) Σύμβαση δανεισμού

2) Φωτοαντίγραφο της κάρτας πρόσληψης (αρχικού εργοδότη)

3) Φωτοαντίγραφο κατάστασης προσωπικού (αρχικού εργοδότη)

4) Φωτοαντίγραφο του Ε.Β.Κ.Ν.Π. στο οποίο έχει καταχωρηθεί ο δανειζόμενος (αρχικού εργοδότη).

ε) Σε περίπτωση συγχώνευσης ή απορροφήσεως επιχείρησης δεν απαιτείται καταχώρηση του προσωπικού της συγχωνευθείσας στο Ε.Β.Κ.Ν.Π. της απορροφούσας επιχείρησης, αρκεί το Ε.Β.Κ.Ν.Π. της συγχωνευθείσας επιχείρησης να τηρείται και να επιδεικνύεται στα αρμόδια όργανα του ΙΚΑ ΕΤΑΜ ή ΣΕΠΕ οσάκις ζητηθεί.

στ) Οι αυτοτελώς απασχολούμενοι (μουσικοσυνθέτες, θεατρικοί συγγραφείς, μεταφραστές, ποιητές, στιχουργοί, πεζογράφοι, κριτικοί, σκηνοθέτες, θεατρικοί, επιχειρηματίες Ν. 1296/92), καταχωρούνται στο ΕΒΚΝΠ την ημερομηνία έκδοσης του ΔΠΥ, ανεξαρτήτως περιόδου απασχόλησης.

ζ) Οι καλλιτέχνες που παρέχουν εξαρτημένη εργασία (ηθοποιοί, τεχνικοί θεάτρου και κινηματογράφου, υποβολείς θεάτρου, οργανοτεχνίτες Ν. 1280/81), καταχωρούνται αμέσως στο ΕΒΚΝΠ, ανεξάρτητα του τρόπου αμοιβής.

η) Οι εργοδότες που απασχολούν προσωπικό με σύμβαση μίσθωσης έργου του Ν. 1305/83, οφείλουν να το καταχωρούν κατά την ημερομηνία υπογραφής της σχετικής σύμβασης.

#### ΕΞΑΙΡΕΣΕΙΣ :

Δεν καταχωρούνται στο Ειδικό Βιβλίο (Άρθρο 10 περ. ηη του Ν. 3232/04):

1. Οι εργατοτεχνίτες οικοδομικών και τεχνικών έργων
2. Οι οικιακοί βοηθοί
3. Οι κατ' οίκον του εργοδότη απασχολούμενοι
4. Οι μισθωτοί α' και β' βαθμού συγγένειας που απασχολούνται σε επιχείρηση μέλους οικογενείας βάσει του Κ.Α.
5. Οι ασφαλιζόμενοι μόνο για τον κίνδυνο ατυχήματος (φοιτητές Ανωτάτης Γεωπονικής Σχολής, σπουδαστές ΤΕΙ, φοιτητής ΑΣΙ, κρατούμενοι εργαζόμενοι φυλακών, εκπαιδευόμενοι ΚΕΚ, ΙΕΚ και

μαθητές ΤΕΕ).

6. Οι εργαζόμενοι με το σύστημα «ΦΑΣΟΝ».

#### **Σημείωση:**

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (συνεργεία καθαρισμού, ιδιωτικής φύλαξης, μαζικής εστίασης κ.λπ.), οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν με δικό τους προσωπικό την αποπεράτωση συγκεκριμένων έργων (έργα πρασίνου, συντήρησης ηλεκτρομηχανολογικών ή κλιματιστικών εγκαταστάσεων κλπ.), τα ΚΕΚ που αναλαμβάνουν τη διεξαγωγή προγραμμάτων επιμόρφωσης σε μισθωμένους χώρους για την εκτέλεση του προγράμματος, οι εργοδότες (ιδιοκτήτες φορτηγών αυτοκινήτων), οφείλουν να τηρούν το Ε.Β.Κ.Ν.Π. στην έδρα της επιχείρησης (Εγκ. 95/04).

#### **7. Αστικές κυρώσεις (πρόστιμο)**

Στους εργοδότες που δεν τηρούν τις υποχρεώσεις που ορίζουν οι σχετικές διατάξεις (Κεφ. 16), επιβάλλονται από τα αρμόδια όργανα του ΣΕΠΕ και ΙΚΑ οι παρακάτω κυρώσεις (πρόστιμο):

1. Πρόστιμο ίσο με δέκα (10) ημερομίσθια ανειδίκευτου εργάτη για μη αναγγελία μισθωτού (υπαλλήλου ή εργάτη) στον ΟΑΣΔ (Άρθρο 5 παρ. 2 περ. δ' του Ν. 2656/53, όπως τροποποιήθηκε με το Άρθρο 1 του Ν.Δ. 763/70).

2. Στον εργοδότη που παραβαίνει τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας επιβάλλεται με αιτιολογημένη πράξη του αρμόδιου Επιθεωρητή Εργασίας, πρόστιμο για κάθε μία παράβαση από 500 ΕΥΡΩ ή 1.000,00 ευρώ από 1882005 μέχρι 30.000 ΕΥΡΩ (Άρθρο 16 παρ. 1 περ. α' του Ν. 2698/98, όπως αντικαταστάθηκε με τα Άρθρα 11 παρ. 5 του Ν. 3144/03, 4 του Ν. 3227/04 και Άρθρο 24 παρ. 1 του Ν. 2224/94, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 4 του Ν. 3227/04 και τροποποιήθηκε με το Άρθρο 3 περ. 3 του Ν. 3385/05).

3. Πρόστιμο 1.000 ΕΥΡΩ κατ' άτομο στις εξής περιπτώσεις (Άρθρο 10 του Ν. 3232/04) ή 500 ΕΥΡΩ από 1222004 (Εγκ. 95/04).

i). Όταν δεν συμπληρώνεται σωστά το Ειδικό Βιβλίο Καταχώρησης νεοπροσλαμβανόμενων,

ii) Όταν κατά τον έλεγχο από τα αρμόδια όργανα του ΙΚΑ ΕΤΑΜ ή του Σ.ΕΠ.Ε. βρεθεί απασχολούμενος που δεν είναι καταχωρισμένος στο Ειδικό Βιβλίο,

iii). Όταν δεν επιδεικνύει στα αρμόδια όργανα του ΙΚΑ ΤΕΑΜ ή Σ.ΕΠ.Ε. το Ειδικό Βιβλίο,

iv) Όταν κατά τον έλεγχο διαπιστωθεί ή δηλωθεί απώλεια του Ειδικού Βιβλίου, η οποία δεν οφείλεται σε λόγους ανωτέρας βίας. Ως μη καταχωρούμενοι στην προκείμενη περίπτωση θεωρούνται όλοι οι απασχολούμενοι που περιλαμβάνονται στην τελευταία Α.Π.Δ. που υποβλήθηκε.

v) Όταν κατά τον έλεγχο διαπιστωθεί απώλεια φύλλου του Ειδικού Βιβλίου. Στην περίπτωση αυτή ως μη καταχωρημένοι θεωρούνται όλοι οι απασχολούμενοι κατά τη στιγμή της διαπίστωσης, εκτός εκείνων οι οποίοι

είναι καταχωρισμένοι σε επόμενο ή προηγούμενο φύλλο.

4. Ασφαλιστική τακτοποίηση για περίοδο 6 μηνών από την ημερομηνία αποχώρησης του μισθωτού ή σε περίπτωση που διενεργηθεί έλεγχος πριν την περίοδο του εξαμήνου, μέχρι την ημερομηνία του ελέγχου, στις περιπτώσεις μη αναγγελίας της οικειοθελούς αποχώρησης.

5. Πρόσθετη επιβάρυνση εισφορών (Άρθρο 7 παρ. 1 - 4 του Ν. 2972/01, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 9 παρ. 4 του Ν. 3232/04).

α. Μη απογραφή του εργοδότη στο Μητρώο Εργοδοτών: ποσοστό επιβάρυνσης 45%.

β. Μη υποβολής ΑΠΔ: ποσοστό επιβάρυνσης 45%. Η πρόσθετη επιβάρυνση υπολογίζεται επί του ποσού των εισφορών που αντιστοιχούν στην ΑΠΔ ή στις ΑΠΔ που είχαν υποχρεώσει να υποβάλλουν (Άρθρο 9 παρ. 4 περ. α' του Ν. 3232/04).

γ. Εκπρόθεσμη υποβολή της ΑΠΔ ποσοστό επιβάρυνσης 30% επί του ποσού των εισφορών που δηλώνεται σε αυτή.

Εάν όμως η εκπρόθεσμη υποβολή της ΑΠΔ γίνει πριν από τη λήξη της προθεσμίας που προβλέπεται από τις οικείες διατάξεις για την υποβολή της επόμενης κατά περίπτωση ΑΠΔ, το ποσοστό της πρόσθετης επιβάρυνσης ανέρχεται σε 10% (Άρθρο 9 παρ. 4 περ. β' του Ν. 3232/04).

δ. Υποβολή ΑΠΔ με ανακριβή στοιχεία απασχόλησης ασφάλισης επιβάλλεται πρόσθετη επιβάρυνση εισφορών σε ποσοστό 30% επί του ποσού της διαφοράς που προκύπτει μεταξύ των εισφορών που δηλώθηκαν με την υποβληθείσα ΑΠΔ και των εισφορών που υπολογίζονται από την αρμόδια υπηρεσία του ΙΚΑ (Άρθρο 9 παρ. 4 περ. γ' του Ν. 3232/04).

#### **Σημείωση:**

Ως εκπρόθεσμη θεωρείται η ΑΠΔ, εφόσον υποβάλλεται μετά τη λήξη της προθεσμίας που ορίζεται από τον ΚΔΑ. Ως ανακριβής θεωρείται η ΑΠΔ:

α) Όταν προκύπτει διαφορά εισφορών μεταξύ των δηλωθέντων από τον εργοδότη και αυτών που προκύπτουν από τον έλεγχο.

β) Όταν προκύπτει διαφορά ημερών εργασίας και αποδοχών

γ) Όταν προκύπτει διαφορά κλάδου ασφάλισης

δ) Όταν η ΑΠΔ δεν περιλαμβάνει εργαζόμενο ή εργαζόμενους

ε) Όταν καταλογίζονται εισφορές σε βάρος των εργοδοτών που εκτελούν οικοδομικά και τεχνικά έργα με βάση τους συντελεστές που προβλέπονται στο Άρθρο 38 του Κ.Α., εκτός της περίπτωσης που δηλώθηκε εμπρόθεσμα η αποπεράτωση του έργου (Άρθρο 9 παρ. 3 του Ν. 3232/04).

6. Μη γνωστοποίηση μεταβολών και κυρώσεις (Άρθρο 6 παρ. 1 του Ν. 2972/01, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 10 παρ. 1 του Ν. 3050/03, 9 παρ. 3 του Ν. 3232/04).

#### **α) Κοινές επιχειρήσεις:**

A/A	ΠΑΡΑΒΑΣΗ	ΚΥΡΩΣΗ
1	Μη γνωστοποίηση της αλλαγής της επωνυμίας του εργοδότη	300 ευρώ
2	Μη γνωστοποίηση της αλλαγής των υπευθύνων	300 ευρώ

1	Μη γνωστοποίηση της έναρξης απασχόλησης προσωπικού σε νέο παράρτημα του εργοδότη	150 ευρώ
2	Μη γνωστοποίηση της οριστικής διακοπής των εργασιών της επιχείρησης ή παράρτημα της	150 ευρώ
3	Μη γνωστοποίηση της επαναλειτουργίας της επιχείρησης που συνοδεύεται με έναρξη απασχόλησης προσωπικού στην έδρα ή και σε παράρτημα του εργοδότη	150 ευρώ
4	Μη γνωστοποίηση της μεταφοράς έδρας ή παραρτήματος	150 ευρώ
5	Μη γνωστοποίηση της αλλαγής της νόμιμης μορφής	150 ευρώ
6	Μη γνωστοποίηση της αλλαγής των στοιχείων των υπευθύνων ή του τόπου κατοικίας ή δαπάνης τους	150 ευρώ
<b>β) Οικοδομικά και τεχνικά έργα</b>		
1	Μη γνωστοποίηση της αλλαγής της επωνυμίας	300 ευρώ
2	Μη γνωστοποίηση της αλλαγής των κατά νόμο υπευθύνων	300 ευρώ
3	Μη γνωστοποίηση της αλλαγής των στοιχείων των υπευθύνων ή του τόπου κατοικίας ή της διαμονής τους	150 ευρώ
4	Μη γνωστοποίηση της αποπεράτωσης ιδιωτικού έργου	150 ευρώ
5	Μη γνωστοποίηση της αλλαγής της έδρας	150 ευρώ
6	Μη γνωστοποίηση της αλλαγής χρήσης ιδιωτικού έργου ή τμήματος αυτού	150 ευρώ

#### **Σημείωση:**

Η διάταξη του Άρθρου 5 παρ. 13 του Ν. 2972/01 περί υποβολής έκτακτης ΑΠΔ σε περίπτωση διακοπής της απασχόλησης του συνόλου του προσωπικού των επιχειρήσεων συνεχούς λειτουργίας και εποχικών ή σε περίπτωση διακοπής των εργασιών οικοδομικών και τεχνικών έργων για διάστημα μεγαλύτερο των τριών (3) μηνών καταργείται (Άρθρο 9 παρ. 2 του Ν. 3232/04).

#### **8. Πρόσθετες επιβαρύνσεις**

1. Οι εισφορές που καταβάλλονται εκπρόθεσμα δηλαδή μετά την ημερομηνία που ορίζει το Άρθρο 26 παρ. 3 του Α.Ν. 1846/51, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 13 παρ. 3 του Ν.

2972/01, επιβαρύνονται με πρόσθετο τέλος το ποσοστό του οποίου ορίζεται σε 3% για τον πρώτο μήνα και 1% για κάθε επόμενο μήνα και μέχρι 120% συνολικά (Άρθρο 27 παρ. 1 του Α.Ν. 1846/51, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 9 παρ. 6 του Ν. 3232/04).

Επίσης με πρόσθετο τέλος επιβαρύνονται και οι εισφορές που επιβάλλονται με ΠΕΠΕΣ, εάν δεν εξοφληθούν μέχρι το τέλος του επομένου μήνα εκείνου της κοινοποίησης της σχετικής καταλογιστικής πράξης (Άρθρο 26 παρ. 8α εδ. ζ' του Α.Ν. 1846/51, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 57 του Ν. 2676/99).

2. Ο εργοδότης που παραβαίνει τις διατάξεις που αφορούν τα ακριβή στοιχεία απασχόλησης, ασφάλισης και αμοιβής επιβαρύνεται με πρόσθετη επιβάρυνση εισφορών ίση με το 30% των οφειλόμενων εισφορών από τις αιτίες αυτές (Άρθρο 26 παρ. 8α του Α.Ν. 1846/51, 57 του Ν. 2676/99, Άρθρο 16 του Ν. 2747/99) για μισθολογικές περιόδους μέχρι 31 /12/ 2001.

### **Σημείωση:**

Η εκπρόθεσμη καταβολή των εισφορών συγχωρείται:

1. Όταν οφείλεται σε υπαιτιότητα των υπηρεσιών του ΙΚΑ (Εγκ. 513/57. Σ.τ.Ε. 2905/81).
2. Όταν δεν λειτουργούν οι Τράπεζες λόγω απεργίας.
3. Όταν δεν υπάρχει αμφισβήτηση για την υπαγωγή και ασφάλιση των Α' ή Β' φορέα (Γ.Δ/γή 33/64, Εγγ. 72233/71)
4. Όταν η εκπρόθεσμη καταβολή οφείλεται στην αναγκαία διαδικασία που πρέπει να τηρούν οι ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ για την έγκριση της σχετικής δαπάνης (Εγγ. 18650/73, 20074/74).
5. Όταν ο οφειλόμενες εισφορές οφείλονται σε αναδρομική υπαγωγή στα ΒΑΡΕΑ, λόγω προηγούμενης αμφισβήτησης (Εγκ. 47/81).
6. Όταν η εκπρόθεσμη καταβολή οφείλεται σε λόγους ανωτέρας βίας (Σ.τ.Ε. 779/81).

### **9. Εισοδηματική ενίσχυση εργαζομένου που αμείβεται με την ΕΓΣΣΕ**

Οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι εργατοτεχνίτες) που παρέχουν τις υπηρεσίες τους με σχέση εξαρτημένης εργασίας κα με καθεστώς πλήρους απασχόλησης για να τύχουν, του μέτρου της εισοδηματικής ενίσχυσης, θα πρέπει να συγκεντρώνουν αθροιστικά τις παρακάτω προϋποθέσεις (Άρθρο 14 παρ. 1 εδ. α'γ' του Ν. 2873/00).

1. Να ασφαλίζονται στο ΙΚΑΣΤΑΜ για τον κλάδο ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ από παροχή εξαρτημένης εργασίας σε οποιοδήποτε εργοδότη.

2. Οι έχοντες την ιδιότητα του υπαλλήλου να παρέχουν τις υπηρεσίες τους υπό καθεστώς πλήρους ημερήσιας ή μηνιαίας απασχόλησης δηλαδή 25 ημέρες τουλάχιστον το μήνα, με εξαίρεση το μήνα πρόσληψης απόλυσης και να αμείβονται με βάση τον ισχύοντα εκάστοτε βασικό μηνιαίο μισθό της ΕΓΣΣΕ (π.χ. βασικός μισθός τριετίες επίδομα γάμου).

3. Οι έχοντες την ιδιότητα του εργατοτεχνίτου (ημερομίσθιοι) να απασχολούνται υπό καθεστώς πλήρους ημερήσιας απασχόλησης και να αμείβονται με βάση το εκάστοτε πλήρες βασικό ημερομίσθιο του ανειδίκευτου εργάτη (π.χ. βασικό + τριετίες + επίδομα γάμου).

Το ποσό της εισοδηματικής ενίσχυσης των εργαζομένων που πληρούν τις προϋποθέσεις ισούται με το ποσό που προκύπτει από το γινόμενο του ποσοστού της εισφοράς κλάδου σύνταξης του ασφαλισμένου (6,67%) επί των εκάστοτε αποδοχών που προβλέπει η ΕΓΣΣΕ για άγαμο ασφαλισμένο υπάλληλο ή εργατοτεχνίτη.

Η επιδότηση των δικαιούχων εργαζομένων, συνεχίζεται για όλες τις μισθολογικές περιόδους συμπεριλαμβανομένων και του επιδόματος αδειάς και επιδόματος εορτών.

#### **Εξαιρέσεις:**

Του μέτρου της εισοδηματικής ενίσχυσης εξαιρούνται: α) οι εργαζόμενοι συνταξιούχοι

- β) τα πρόσωπα που ασφαρίζονται με κυμαινόμενες αποδοχές
- γ) τα πρόσωπα που ασφαρίζονται στο ΙΚΑΣΤΑΜ με ειδικές διατάξεις

### **10. Μείωση εργοδοτικής εισφοράς**

Οι εργοδότες που πληρούν τις προϋποθέσεις που ορίζουν ο Ν. 2874/00 Άρθρο 6 παρ. 1 και η ΚΥΑ 2/27768/Α 0024/2001, δικαιούνται από 142001 να καταβάλλουν μειωμένη εισφορά του κλάδου κύριας σύνταξης του ΙΚΑΣΤΑΜ κατά δύο (2) ποσοστιαίες μονάδες.

Η μείωση της εργοδοτικής εισφοράς συνεχίζεται για όλες τις μισθολογικές περιόδους συμπεριλαμβανομένων και του επιδόματος αδειάς και του επιδόματος εορτών με την προϋπόθεση ότι οι αποδοχές του εργαζομένου κατά τον αντίστοιχο μήνα δεν θα υπερβαίνουν το συνολικό ποσό των 200.000 ή 600,00 ευρώ.

Οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι εργοδότες, βάσει των παραπάνω διατάξεων είναι:

α. Υποχρεωτική ασφάλιση στο ΙΚΑΣΤΑΜ για τον κλάδο κύριας σύνταξης από παροχή εξαρτημένης εργασίας.

β. Να παρέχουν οι εργαζόμενοι πλήρη μηνιαία εργασία με εξαίρεση τους μήνες πρόσληψης ή αποχώρησης.

γ. Να παρέχουν τις υπηρεσίες τους οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι και εργάτες) κατά πλήρες ημερήσιο ωράριο, ανεξάρτητα του τρόπου αμοιβής.

δ. Οι μηνιαίες αποδοχές, επί των οποίων υπολογίζονται οι εισφορές δεν θα πρέπει να υπερβαίνουν τις εκάστοτε οριζόμενες.

Π.χ. α) 1/4/2001 = 200.000 β) 1/1/2002 = 600.00 ευρώ)

Ε. Οι οφειλόμενες ασφαλιστικές εισφορές για κάθε μισθολογική περίοδο και για το σύνολο των εργαζομένων στην επιχείρηση να καταβάλλονται εμπρόθεσμα.

Εξαιρέσεις:

Οι ανωτέρω διατάξεις δεν εφαρμόζονται (Εγκ. 48/01):

α) Στο Δημόσιο, ΝΠΔΔ και στις επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

β) Για τους μισθωτούς που ασφαρίζονται με κυμαινόμενες αποδοχές

γ) Για τους συνταξιούχους γενικά

δ) Για τους ασφαλιζόμενους με ειδικές διατάξεις

ε) Για το οικόσιτο προσωπικό που ασφαρίζεται στο 50% του ημερομισθίου του ανειδίκευτου εργάτη.

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΑΠΔ			
A/A	ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ	ΤΡΟΠΟΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ (ΜΕΣΟ)	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΔ (ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ)
1	ΔΗΜΟΣΙΟ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ (από 1/7/2004)	ΤΡΙΜΗΝΟ
2	ΝΠΔΔ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ (από 1/7/2004)	ΤΡΙΜΗΝΟ
3	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	ΤΡΙΜΗΝΟ

	ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ α' και β' ΒΑΘΜΙΔΑΣ	(από 1/7/2004)	
4	ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ (μετάθεση ή εργολαβία, με προϋπολογισμό δαπάνης μεγαλύτερο από 1.000.000 ΕΥΡΩ)	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ (από 1/7/2004)	ΜΗΝΑΣ
5	ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ (από 1/7/2004)	ΤΡΙΜΗΝΟ (από 1/7/2004)
6	ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ (που απασχολούν πάνω από 5 εργαζόμενους)	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ (από 1/7/2004)	ΤΡΙΜΗΝΟ (από 1/7/2004)
7	ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ (που απασχολούν μέχρι 5 εργαζόμενους)	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ή ΜΑΓΝΗΤΙΚΟ ΜΕΣΟ ΚΑΙ ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΩΣ	ΤΡΙΜΗΝΟ (από 1/7/2004)
8	ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ (Με αυτεπιστασία)	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ (από 1/7/2004)	ΜΗΝΑΣ
9	ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΩΝ και ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ή ΜΑΓΝΗΤΙΚΟ ΜΕΣΟ και ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΩΣ	ΜΗΝΑΣ
10	ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ (με ανάθεση ή εργασία με προϋπολογισμό δαπάνης μικρότερο ή ίσο του 1.000.000 ΕΥΡΩ)	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ή ΜΑΓΝΗΤΙΚΟ ΜΕΣΟ και ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΩΣ	ΜΗΝΑΣ
11	ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ (και καταβάλλουν εισφορές για το ΙΚΑ ή για φορείς ή κλάδους και λογαριασμούς του Οργανισμού Κοινωνικής Πολιτικής, τις εισφορές των οποίων εισπράττει ή συνεισπράττει το ΙΚΑ)	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ (από 1/7/2004)	ΤΡΙΜΗΝΟ (από 1/7/2004)
12	ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΔΗΜΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ, ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΚΟΙΝΟΤΙΚΑ ή ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ και επιχειρήσεις, κρατικά νομικά πρόσωπα που διέπονται κατ' αρχήν από το ιδιωτικό δίκαιο και " επιχειρήσεις μικτής οικονομίας	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ (από 1/7/2004)	ΤΡΙΜΗΝΟ (από 1/7/2004)

#### ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ

#### ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΟΙΒΗΣ

Η ημερήσια και μηνιαία αμοιβή για τους μισθωτούς που υποαπασχολούνται ή παρέχουν μερική απασχόληση είναι συνάρτηση του ύψους του ημερομισθίου ή μηνιαίου μισθού που αντιστοιχεί σε πλήρη ημερήσια ή μηνιαία απασχόληση, του ισχύοντος κατά περίπτωση συμβατικού ωραρίου και των ωρών ημερήσιας απασχόλησης ή εβδομαδιαίας απασχόλησης.

#### Ι) Αμειβόμενοι με ημερομίσθιο

$$\frac{H.6}{\Sigma\Omega} \chi\Omega$$

H = ημερομίσθιο για πλήρη ημερήσια απασχόληση

6 = εργάσιμες ημέρες την εβδομάδα

$\Sigma\Omega$  = συμβατικό ωράριο εβδομαδιαίας απασχόλησης

$\Omega$  = ώρες ημερήσιας απασχόλησης

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:**

Μισθωτός (τεχνίτης επεξεργασίας ξύλου, έγγαμος, με 910 χρόνια υπηρεσίας στον κλάδο) απασχολείται 4 ώρες την ημέρα, με συμβατικό ωράριο 40 ώρες την εβδομάδα και με ημερομίσθιο 30,84 ευρώ (για πλήρη ημερήσια απασχόληση), δικαιούται ως ημερήσιο μισθό το ποσό των 18,50 ευρώ.

$$\frac{M.6}{\Sigma\Omega} x \Omega = \frac{30,84 x 6}{40} x 4 = 18.50$$

Αμειβόμενοι με μισθό

$$\frac{M.6}{25. \Sigma\Omega} x \Omega x 4. 1666$$

M = μισθός για πλήρη μηνιαία απασχόληση

6 = εργάσιμες ημέρες την εβδομάδα

25 = εργάσιμες ημέρες του μήνα για τους αμειβόμενους με μισθό

$\Sigma\Omega$  = συμβατικό ωράριο εβδομαδιαίας απασχόλησης

$\Omega$  = ώρες εβδομαδιαίας απασχόλησης

4,1666 = εβδομάδες που αντιστοιχούν σε κάθε μήνα (25:6=4,1666)

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:**

Μισθωτός (υπάλληλος γραφείου παροχής υπηρεσιών, άγαμος, με 02 χρόνια υπηρεσίας στον κλάδο), απασχολείται 3 ώρες ημερησίως επί 6 ημέρες την εβδομάδα ήτοι συνολικά  $6x3 = 18$  ώρες εβδομαδιαίως, με συμβατικό ωράριο 40 ώρες και με μηνιαίες αποδοχές 55 S. 69 ευρώ (για πλήρη μηνιαία απασχόληση), δικαιούται ως μηνιαίες αποδοχές το ποσό των 251,41 ευρώ.

$$\frac{M.6}{25. \Sigma\Omega} x \Omega x 4. 1666 = \frac{558. 69}{25x40} x 18x4. 1666 = -251. 41$$

**ΜΕΙΩΜΕΝΟ ΩΡΑΡΙΟ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ**

Ο προσδιορισμός του χρόνου προϋπηρεσίας, εφόσον βέβαια γνωρίζουμε ης ώρες εβδομαδιαίας απασχόλησης γίνεται ως εξής:

**I) Αμειβόμενοι με μισθό**

Ω.Μ.Σ

Δ

$\Omega$  = ώρες εβδομαδιαίας απασχόλησης

M = μισθολογική περίοδος (μήνες)

$\Sigma$  = συντελεστής (25:6=4,1666)

Δ = διαιρέτης (8)

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:**

Υπάλληλος μερικώς απασχολούμενος, κατά τη μισθολογική περίοδο 1/5/03 30/11/03, παρείχε τις υπηρεσίες επί 20 ώρες εβδομαδιαίως με βάση το πρόγραμμα ωρών εργασίας που αναγράφονται στην Κατάσταση Επιθεώρησης Εργασίας, ο χρόνος προϋπηρεσίας ισούται:

$$\frac{O. M. \Sigma}{\Delta} = \frac{20. 7. 4, 16666}{8} = 72, 9 \text{ ή } 73 \text{ ημέρες}$$



II) Αμειβόμενοι με ημερομίσθιο

Ω.Μ.Σ

Δ.

Ω = ώρες εβδομαδιαίας απασχόλησης

M = μισθολογική περίοδος (μήνες)

Σ = συντελεστής (26:6=4,33)

Δ = διαιρέτης (8)

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:**

Εργατοτεχνίτης μερικώς απασχολούμενος, κατά τη μισθολογική περίοδο 1/5/02 30/11/03, παρείχε τις υπηρεσίες του επί 30 ώρες εβδομαδιαίως βάσει του προγράμματος των ωρών εργασίας που αναγράφονται στην Κατάσταση Επιθεώρησης Εργασίας, ο χρόνος προϋπηρεσίας ισούται:

$$\frac{\Omega \cdot M \cdot \Sigma}{\Delta} = \frac{30 \cdot 19 \cdot 4,33}{8} = 308,51 \text{ ή } 309 \text{ ημέρες}$$

**ΣΗΜΕΙΩΣΗ:**

Ο εργοδότης κατά την πρόσληψη του μισθωτού, προς αποφυγή μελλοντικών διενέξεων, θα πρέπει να ζητεί έγγραφη δήλωση για τυχόν υπάρχουσα προϋπηρεσία και την οικογενειακή κατάσταση, με την υποχρέωση προσκόμισης των αποδεικτικών στοιχείων (πιστοποιητικού προηγούμενου εργοδότη ή ασφαλιστικά βιβλιάρια ενσήμων και ασθένειας κλπ.) μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα ή όπως ορίζεται από την κλαδική σύμβαση εργασίας. Τα στοιχεία αυτά (ειδικότητα, προϋπηρεσία, έγγαμος, παιδιά) είναι απαραίτητα και για τη συμπλήρωση των εντύπων ενδείξεων της Κατάστασης Επιθεώρησης Εργασίας.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ

##### α. ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

##### ΧΩΡΙΣ ΠΡΟΣΙΔΟΠΟΙΗΣΗ:

(Άρθρο 2 και 5 του Ν. 3198/55)

ΧΡΟΝΟΣ	ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ	ΧΡΟΝΟΣ	ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ
2 μήνες 1 έτος	1 μήνας + 1/6	17 συμπλ	13 μήνες + 1/6
1 έτος 4 έτη	2 μήνες »	18. » »	14 μήνες »
4 έτη 6 »	3 μήνες »	19. » »	15 μήνες »
6 » 8 »	4 μήνες »	20. » »	16 μήνες »
8 » 10 »	5 μήνες »	21. » »	17 μήνες »
10 συμπλ. »	6 μήνες »	22. » »	18 μήνες »
11 » »	7 μήνες »	23. » »	19 μήνες »
12. » »	8 μήνες »	24. » »	20 μήνες »
13. » »	9 μήνες »	25. » »	21 μήνες »
14. » »	10 μήνες »	26. » »	21 μήνες »
15. » »	11 μήνες »	27. » »	23 μήνες »
16. » »	12 μήνες »	28. » »	24 μήνες »

**β. ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ  
ΜΕ ΠΡΟΣΙΔΟΠΟΙΗΣΗ:**

ΧΡΟΝΟΣ	ΠΡ/ΣΗ	ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ	ΧΡΟΝΟΣ	ΠΡ/ΣΗ	ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ
2 μήνες 1 έτος	1 μήνας	0,5 μήνες + 1/6	17 συμπλ	13 μήνες	6,5 μήνες + 1/6
1 έτος 4 έτη	2 μήνες	1 μήνας »	18 »	14. »	7. » »
4 » 6 »	3	1,5. » »	19. »	15. »	7,5. » »
6 » 8 »	4	2 . » »	20. »	16. »	8. » »
8 » 10 »	5	2,5 . » »	21. »	17. »	8,5. » »
10 συμπλ. »	6	3. » »	22. »	18. »	9. » »
11. » »	7	3,5. » »	23. »	19. »	9,5. » »
12. » »	8	4 . » »	24. »	20. »	10. » »
13. » »	9	4,5 » »	25. »	21. »	10,5. » »
14. » »	10	5. » »	26. »	22. »	11. » »
15. » »	11	5,5. » »	27. »	23. »	11,5. » »
16. » »	12	6. » »	28. »	24. »	12. » »

**γ. ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΤΩΝ ΥΠΗΡΕΤΩΝ  
(Ν. 2112/20, 1849/89, Άρθρο 4 της από 18/5/98 ΕΓΣΣΕ)  
Άρθρο 4 της από 24/5/04 ΕΓΣΣΕ από 1/1/2004**

ΧΡΟΝΟΣ	ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ
Από 2 μήνες – 1 έτος	5 ημερομίσθια + 1/6
» 1 έτος 2 έτη	7. » + »
» 2 έτη 5 έτη	15 » + »
» 5 » 10 »	30. » + »
» 10 » 15 »	60. » + »
» 15 » 20 »	100. » + »
» 20 » 25 »	120. » + »
» 25 » 30 »	140. » + »
.. » 30 και άνω	160. » + »

ΜΙΣΘΩΤΟΙ

**ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ**

Ομαδικές απολύσεις θεωρούνται όσες γίνονται από επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις, που απασχολούν περισσότερους από είκοσι εργαζόμενους, για λόγους που δεν αφορούν το πρόσωπο των απολυομένων και υπερβαίνουν κάθε ημερολογιακό μήνα τα όρια της επόμενης παραγράφου (Άρθρο 1 παρ. 1 του Ν. 1387/83).

Τα όρια, πέρα από τα οποία οι απολύσεις θεωρούνται ομαδικές, καθορίζονται από τον αριθμό του προσωπικού που απασχολείται στην αρχή του μήνα και είναι τα εξής: α) Τέσσερις (4) εργαζόμενοι για επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις που απασχολούν είκοσι (20) έως διακόσια (200) άτομα (Άρθρο 1 παρ. 2 εδ. α' του Ν. 1387/83, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 9 του Ν. 2874/00 (ΔΕΝ 2004 σελ. 110). β) Το ποσοστό που προβλέπεται από το εδ. β' της παρ. 2 του Άρθρου 1 του Ν. 1387/83, όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 9 παρ. 2 του Ν. 2874/00 εφαρμόζεται για επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις που απασχολούν πάνω από διακόσιους (200) εργαζόμενους.

Το ποσοστό αυτό καθορίζεται για κάθε ημερολογιακό εξάμηνο και ανάλογα με τις συνθήκες αγοράς εργασίας με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, η οποία εκδίδεται μετά από γνώμη του Ανωτάτου Συμβουλίου Εργασίας και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (Άρθρο 1 παρ. 2 του Ν. 1387/83).

Σε ομαδικές απολύσεις που προκαλούνται από τη διακοπή της δραστηριότητας της επιχειρήσεως ή εκμεταλλεύσεως κατόπιν δικαστικής απόφασης, δεν εφαρμόζονται οι παρ. 2, 3 και 4 του αυτού (Άρθρου 5 παρ. 5 του Ν. 1387/83 που προστέθηκε με την παρ. 1 του Άρθρου 15 του Ν. 2736/99 και αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 9 παρ. 3 του Ν. 2874/00).

Ομαδικές απολύσεις που γίνονται κατά παράβαση των διατάξεων του νόμου αυτού είναι άκυρες (Άρθρο 6 παρ. 1 του Ν. 1387/03).

Στις ομαδικές απολύσεις εφαρμόζονται οι κείμενες διατάξεις, οι σχετικές με την έγκυρη λύση της εργασιακής σχέσης και την καταβλητέα αποζημίωση (Άρθρο 6 παρ. 2 του Ν. 1367/03).

ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΜΙΣΘΩΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΟΛΥΟΜΕΝΩΝ ΜΙΣΘΩΤΩΝ	ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ
A' εξάμηνο 2005 (1/130/6/05)	άνω των 200 ατόμων	2% και μέχρι 30 άτομα κατά ανώτατο όριο το μήνα	33558/03, ΦΕΚ 1880 τ.Β' της 17122004
1/1/0531/12/05	άνω 20 200 άτομα	4 άτομα κατά μήνα	Άρθρο 1 παρ. 2 εδ. α' του Ν. 1387/83 όπως αντικαταστάθηκε με το Άρθρο 9 του Ν. 2874/00
1/1/0531/12/05	από 1 20 άτομα	Όλοι οι εργαζόμενοι χωρίς περιορισμό	

### Σημείωση :

Οι καταγγελίες μισθωτών που γίνονται ύστερα από την γραπτή δήλωση τους ότι επιθυμούν να αποχωρήσουν από την εργασία τους, είναι αναμφισβήτητα καταγγελίες οφειλόμενες στο πρόσωπο των εργαζομένων αυτών και συνεπώς δεν συναριθμούνται δηλαδή δεν υπολογίζονται στον αριθμό των μισθωτών που απασχολείται στην αρχή του μήνα (Α.Π. 803/03 ΔΕΝ 2004 σελ. 72).

ΠΙΝΑΚΑΣ					
ΚΩΔΙΚΩΝ ΠΑΚΕΤΟΥ ΚΑΛΥΨΗΣ ΙΚΑ, ΙΚΑ TEAM, ΙΚΑ ΕΤΕΜ, ΣΥΝΕΙΣΠΡΑΤΟΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΙΣΦΟΡΩΝ ΚΑΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ					
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ από 112003					
1° ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΜΙΣΘΩΤΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΣΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ, ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΣΧΕΣΗ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
ΠΕΔΙΟ ΕΝΤΑΞΗΣ	ΚΛΑΔΟΙ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	ΚΠΚ	ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΙΣΦΟΡΩΝ		
			ΕΡΓ/ΤΗΣ	ΑΣΦ/ΝΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξαρτημένης ~ εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΒΑΡΕΩΝ και ΒΑΡΕΩΝ TEAM				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	101	28,06	16,00	44,06%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ ΕΚ TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	102	29,06	16,00	45,06%
2.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξαρτημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων TEAM, ΒΑΡΕΩΝ και ΒΑΡΕΩΝ TEAM				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ(ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	103	25,06	13,00	38,06%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ ΕΚ (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	104	26,06	13,00	39,06%
3.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξαρτημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, χωρίς εξαίρεση κλάδου ασφάλισης				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ ΒΑΡΕΑΤΕΑΜΒΑΡΕΑ • TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	105	30,21	19,45	49,66%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ ΕΚ ΒΑΡΕΑΤΕΑΜΒΑΡΕΑ TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	106	31,21	19,45	50,66%
4.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξαρτημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων TEAM και				

	BAPEΩN TEAM				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ BAPEA (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	107	26,46	15,20	41,66%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ EK BAPEA(ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	108	27,46	15,20	42,66%
5.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ, BAPEΩN και BAPEΩN TEAM				
α	ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	109	22,96	13,45	36,41%
β	ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ EK TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	110"	23,96	13,45	37,41%
6.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ, BAPEΩN, TEAM και BAPEΩN TEAM				
α	ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ(ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	111	19,96	10,45	30,41%
β	ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ EK (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	112	20,96	10,45	31,41%
7.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ, TEAM και BAPEΩN TEAM				
α	ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ BAPEA(ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	113	21,36	12,65	34,01%
β	ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ EK BAPEA (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	114	22,36	12,65	35,01%
8	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ				
α	ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ BAPEA TEAM BAPEA TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	115	25,11	16,90	42,01%
β	ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ BAPEA EK TEAM BAPEA TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	116	26,11	16,90	43,01%
9.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε είδος, BAPEΩN και BAPEΩN TEAM				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	117	23,76	13,85	37,61%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ EK TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	118	24,76	13,85	38,61%
10.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε είδος				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ BAPEA TEAM BAPEA TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	119	25,91%	17,30	43,21%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ EK BAPEA TEAM BAPEA TEA (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	120	26,91	17,30	44,21%
11	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2),παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑ σε είδος, TEAM και BAPEΩN TEAM				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ BAPEA (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	121	22,16%	13,05	35,21%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ EK BAPEA(ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	122	23,16	13,05	36,21%
12.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε είδος, BAPEΩN, TEAM και BAPEΩN, TEAM				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	123	20,76	10,85	31,61%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ EK (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	124	21,76	10,85	32,61%
ΠΕΛΙΟ ΕΝΤΑΞΗΣ	<b>ΚΛΑΔΟΙ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ</b>	<b>ΚΠΚ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΙΣΦΟΡΩΝ</b>		
		<b>ΙΜ ΠΓ</b>	<b>ΕΡΓΑΤΗΣ "</b>	<b>ΑΣΦ/ΝΟΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
13.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ, BAPEΩN και BAPEΩN TEAM				

α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	125	14,73	9,33	24,06%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΕΚ TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	126	15,73	9,33	25,06%
14.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ, ΒΑΡΕΩΝ, TEAM και ΒΑΡΕΩΝ TEAM				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	127	11,73	6,33	18,06%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΕΚ (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	128	12,73	6,33	19,06%
15.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε είδος, ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ, ΒΑΡΕΩΝ και ΒΑΡΕΩΝ TEAM				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα• TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	129	10,43	7,18	17,61%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα ΕΚ TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	130	11,43	7,18	18,61%
16.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε είδος, ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ, ΒΑΡΕΩΝ, TEAM, ΒΑΡΕΩΝ TEAM				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα(ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	131	7,43	4,18	11,61%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα ΕΚ (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	132	8,43	4,18	12,61%
17.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ, ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ, ΒΑΡΕΩΝ, και ΒΑΡΕΩΝ TEAM				
α	TEAM (ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ)	133	9,63	6,78	16,41%
18.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων Ασφάλισης του ΙΚΑ και TEAM				
α	ΟΑΣΔΟΣΚΟΣΣ	135	6,63	3,78	10,41%
19.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ, ΒΑΡΕΩΝ, ΒΑΡΕΩΝ TEAM, ΟΑΣΔ, ΟΣΣ και ΟΣΚ				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ TEAM	136	8,10	5,55	13,65%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΕΚ TEAM	137	9,10	5,55	14,65%
20.	Μισθωτοί απασχολούμενοι σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και λοιπές επιχειρήσεις με σχέση εξηρημένης εργασίας (Α.Ν. 1846/51 Άρθρο 2), παλαιοί και νέοι ασφαλισμένοι, εξαιρούμενοι των κλάδων ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ, ΒΑΡΕΩΝ, ΒΑΡΕΩΝ, TEAM, ΒΑΡΕΩΝ TEAM, ΟΑΣΔ, ΟΣΣ και ΟΣΚ				
α	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα και είδος	138	5,10	2,55	7,65%
β	ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ σε χρήμα & είδος + ΕΚ	139	6,10	2,55	8,65%

## **Ο ΝΕΟΣ ΝΟΜΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΚΑΝΟΝΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Στο ΦΕΚ 267 τεύχος Α' της 28122004 δημοσιεύθηκε ο νέος νόμος 3302/2004 με το άρθρο 1 του οποίου γίνεται προσπάθεια να αποκατασταθεί η τάξη στα ζητήματα που δημιούργησε το άρθρο 13 του Ν. 3227/2004, με το οποίο, όπως είναι γνωστό, είχε καθιερωθεί ως χρόνος αναφοράς για το δικαίωμα των μισθωτών σε άδεια το εργασιακό έτος αντί του ημερολογιακού έτους.

Η νέα αυτή διάταξη αποτελεί την τρίτη κατά σειρά προσπάθεια να επιλυθούν μη υπαρκτά στην ουσία προβλήματα, αφού με τον βασικό περί των αδειών ΑΝ 539/45, ο οποίος ίσχυε μέχρι τότε δεν είχαν δημιουργηθεί καταστάσεις ή συνθήκες οι οποίες έπρεπε νομοθετικά να διορθωθούν, εκτός από την έκδοση μιας απόφασης του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, με την οποία έχει κριθεί ότι δικαίωμα σε άδεια πρέπει να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και όχι μόνο όσοι έχουν συμπληρώσει ένα βασικό χρόνο προϋπηρεσίας.

Το ζήτημα αυτό μπορούσε να λυθεί χωρίς άλλες και πολύπλοκες διατυπώσεις με μία μόνο παράγραφο σε ένα νόμο που να ορίζει ότι:

**« οι μισθωτοί δικαιούνται μέσα σε κάθε έτος μία άδεια από 20 ή 24 κλπ ημέρες, σε χρόνο που θα ορισθεί σε συμφωνία με τον εργοδότη τους και σε περίπτωση διαφωνίας τους με απόφαση του προϊσταμένου της οικείας Επιθ/σης Εργασίας»** και τελείωνα εκεί όλο το θέμα.

### **Πρώτο ερώτημα**

Σύμφωνα με την πρώτη παρ. του άρθρου 1 του νέου νόμου, οι προσλαμβανόμενοι μέσα σε κάποιο ημερολογιακό έτος δικαιούνται την πρώτη άδεια τους όχι ολόκληρη (π.χ. 20 ή 24 ημέρες) αλλά μειωμένη αναλόγως των μηνών που θα εργασθούν μέσα στο έτος σε ποσοστό που αντιστοιχεί στην πλήρη άδεια του πρώτου έτους.

Ειδικά για όσους έχουν προσληφθεί μέσα στο έτος 2004 και δεν είχαν κάνει χρήση του δικαιώματος να λάβουν μέρος της αδείας τους, αφού η διάταξη άρχισε να ισχύει από 28/12/2004, η διάταξη ήταν πρακτικά ανεφάρμοστη αφού δεν υπήρχε πλέον χρόνος για χορήγηση πραγματικών ημερών αδείας μέχρι τη λήξη του έτους.

### **Δεύτερο ερώτημα**

Ποιο είναι το ποσοστό της ετήσιας αδείας που δικαιούται ο μισθωτός ανά μήνα απασχόλησης αφού και πάλι στο νόμο δεν διευκρινίζεται ποιο είναι το βασικό ποσό ημερών αδείας επί του οποίου θα υπολογισθεί το ποσοστό αδείας. Εάν θεωρηθεί ως βασικό ποσό για να διαπιστωθεί το ποσοστό, το αναφερόμενο παρακάτω στην ίδια διάταξη 20 ημέρες για όσους απασχολούνται με 5θήμερη εβδομαδιαία εργασία ή 24 ημέρες για όσους απασχολούνται με 6ήμερη εβδομαδιαία εργασία, τίθεται το ερώτημα πως

δικαιολογείται διαφορετικός αριθμός ημερών αδείας στις δύο αυτές περιπτώσεις απασχόλησης και πώς θα υπολογισθεί το ποσοστό 20 ημέρες δια των 12 μηνών = 1.66 για όσους εργάζονται με 5θήμερο;

Δηλαδή οι μισθωτοί της κατηγορίας αυτής δικαιούνται για κάθε μήνα εργασίας τους άδεια 1 ημέρα και 66 εκατοστά της ημέρας, ενώ οι μισθωτοί με 6ήμερη εργασία δικαιούνται 24 δια 12 = 2 ημέρες;

Το πρόβλημα αντιμετωπίζεται εάν εφαρμόσουμε το Ν. 1346/83 που ορίζει ότι « **αν προκύπτει κατά τον υπολογισμό της διάταξης αυτής κλάσμα χρόνου αδείας που υπερβαίνει την μισή ημέρα το κλάσμα στρογγυλοποιείται σε ολόκληρη ημέρα**».

Εάν πάλι ένας εργαζόμενος που προσλαμβάνεται σε επιχείρηση έχει προϋπηρεσία σε προηγούμενους εργοδότες πάνω από 12 χρόνια και δικαιούται 25 ημέρες άδεια από τον πρώτο χρόνο εργασίας του στον νέο εργοδότη, βάσει της ΕΓΣΣΕ και της οικείας ΣΣΕ στην οποία υπάγεται, με ποια βάση θα γίνει ο υπολογισμός του ποσοστού των ημερών αδείας του; Με τις 20 ημέρες, όπως ορίζει ο νόμος ή τις 25 όπως ορίζει η ΕΓΣΣΕ, τις διατάξεις της οποίας να σημειωθεί ότι δεν μπορεί να καταργήσει ο νόμος αφού είναι ευνοϊκότερες από το νόμο για τον εργαζόμενο ( άρθρο 22 Συντάγματος 1975).

**Ένα τρίτο ερώτημα** που δημιουργεί η διάταξη είναι το εάν ένας μισθωτός επιθυμεί να λάβει ολόκληρη την άδεια του ενώ ο εργοδότης του επιμένει να την χορηγήσει τμηματικά τι θα συμβεί;

Στην περίπτωση αυτή κάνοντας χρήση της διάταξης του Ν.547/78 θα μπορούμε να καταφύγουμε στην οικεία Επιθ. Εργασίας και να ζητήσουμε την επίλυση της διαφοράς από τον προϊστάμενο της Υπηρεσίας με βάση την διάταξη του νόμου αυτού για την Κατάτμηση των αδειών. Δεν θα μπορέσει όμως ο εργοδότης να αρνηθεί τη χορήγηση της αδείας του πρώτου έτους εργασίας στον μισθωτό που συμπλήρωσε 10 μήνες εργασία κάνοντας χρήση της διάταξης της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. με βάση την οποία δικαιούται σε ευνοϊκότερο χρόνο ολόκληρη και όχι σε ποσοστό την άδεια του.

**Ένα τέταρτο ερώτημα** είναι αυτό που δημιουργείται για την περίπτωση λύσης αορίστου χρόνου ή λήξης ορισμένου χρόνου σύμβασης εργασίας πριν λάβει την πρώτη άδεια ο μισθωτός (ολόκληρη ή ποσοστό).

Στην περίπτωση αυτή μπορούμε να κάνουμε εφαρμογή του Ν. 1346/83 και να χορηγήσουμε αποζημίωση αδείας και όχι αποδοχές αδείας, όπως χορηγούμε όταν ο μισθωτός ζητήσει (και ο εργοδότης συμφωνήσει) να λάβει ποσοστό της αδείας του στον τρίτο π.χ ή στον τέταρτο μήνα απασχόλησης. (Ασφαλιστικές συνέπειες;)

**Ένα πέμπτο ερώτημα** δημιουργείται εν προκειμένω και σχετικά με το οφειλόμενο σε κάθε περίπτωση επίδομα αδείας. Σύμφωνα με το Ν. 4504/66, όπως είναι γνωστό, το επίδομα αδείας καταβάλλεται μαζί με τις αποδοχές αδείας όταν αποχωρεί σε άδεια ο μισθωτός. Μπορεί όμως να ισχύσει η διάταξη αυτή χωρίς προσαρμογή στα νέα δεδομένα του χρόνου χορήγησης των αδειών; Να σημειωθεί στο νέο νόμο, όπως και στον Ν. 3144/2003,



υπάρχει διάταξη που ορίζει ότι «**Η ετήσια άδεια με αποδοχές καθώς και το επίδομα αδειάς, εκτός από τις διατάξεις του νόμου αυτού, διέπονται και από τις λοιπές συναφείς διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας**». Αυτό σημαίνει ότι μένουν χωρίς καμία τροποποίηση οι διατάξεις του Ν. 4504/66 για το επίδομα αδειάς παρότι στην πράξη δεν μπορούν να εφαρμοσθούν αφού δεν δίδεται με το νόμο δυνατότητα κατάτμησης τους επιδόματος σε πολλές δόσεις, όπως δίδεται για τις ημέρες αδειάς των δύο πρώτων ετών εργασίας σε νέο εργοδότη.

**Ένα έκτο ερώτημα** είναι αυτό που δημιουργεί η διατήρηση σύμφωνα με το νέο νόμο της διάταξης του Ν. 547/78 για την κατάτμηση της αδειάς. Θα ισχύσει η διάταξη αυτή ή καταργήθηκε με το νέο νόμο; Χρειάζεται έγκριση της αρμόδιας Επιθ. Εργασίας για τη χορήγηση της αδειάς τα δύο πρώτα χρόνια εργασίας σε νέο εργοδότη σε περισσότερα τμήματα;

Η απάντηση και εδώ είναι ότι εμμέσως πλην σαφώς η διάταξη του Ν. 547/78, παρότι ορίζεται στο νέο νόμο ότι διατηρείται σε ισχύ, καταργείται για τα δύο πρώτα χρόνια και διατηρείται για τα επόμενα χρόνια.

**Ένα έβδομο ερώτημα** είναι ασφαλιστικής φύσεως και αφορά τον τρόπο ασφάλισης του ποσού που θα υποχρεωθούν οι επιχειρήσεις να καταβάλουν σύμφωνα με το νέο νόμο, σε όσους μισθωτούς τους δεν πρόλαβαν να χορηγήσουν σε πραγματικές ημέρες την άδεια των μηνών του 2004 του πρώτου εργασιακού έτους (όπως ίσχυε μέχρι την 28/12/2004 ημέρα δημοσίευσης του νέου νόμου) και το αντίστοιχο επίδομα αδειάς μέχρι την 31/12/2004 κατά ρητή επιταγή του νόμου.

Στο ερώτημα για το εάν είναι το ποσό αυτό αποζημίωση αδειάς και δεν υπόκειται σε εισφορές Ι.Κ.Α. κλπ ή είναι αποδοχές αδειάς και υπόκειται σε εισφορές η απάντηση είναι κατά τον κ. Νιάρχο ότι

## **ΝΟΜΟΣ 3302/2004**

**Αθήνα 24**

**Αθήνα 24 Δεκεμβρίου 2004**

**Ρύθμιση ετήσιας άδειας εργαζομένων και άλλες διατάξεις.**

### **Ο ΠΡΟΣΔΡΟΣ**

**ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ**

**Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή**

#### **Άρθρο 1**

##### **Ετήσιο άδεια με αποδοχές**

1. Η διάταξη της παραγράφου 1 του άρθρου 2 του Α.Ν. 539/1945 (ΦΕΚ 229 Α'), όπως τροποποιήθηκε με την παράγραφο 1 του άρθρου 13 του Ν. 3227/2004 (ΦΕΚ 31 Α'), αντικαθίσταται ως εξής:

«1.α. Κάθε μισθωτός από την έναρξη της εργασίας του σε υπόχρεη επιχείρηση και μέχρι τη συμπλήρωση δώδεκα (12) μηνών συνεχούς

απασχόλησης, δικαιούται να λάβει ποσοστό της ετήσιας κανονικής άδειας με αποδοχές κατ' αναλογία με το χρόνο εργασίας που έχει συμπληρώσει στην ίδια υπόχρεη επιχείρηση. Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται με βάση ετήσια άδεια εικοσιτεσσάρων εργάσιμων ημερών ή αν στην επιχείρηση εφαρμόζεται σύστημα πενθήμερης εβδομαδιαίας εργασίας, 20 (είκοσι) εργάσιμων ημερών, χωρίς να υπολογίζεται σε αυτές η ημέρα της εβδομάδας κατά την οποία δεν απασχολούνται οι μισθωτοί λόγω του εφαρμοζόμενου συστήματος εργασίας.

β. Ο εργοδότης υποχρεούται μέχρι τη λήξη του πρώτου ημερολογιακού έτους, εντός του οποίου προσελήφθη ο μισθωτός να χορηγήσει σε αυτόν την παραπάνω αναλογία της κανονικής άδειας. Κατά το δεύτερο ημερολογιακό έτος, ο μισθωτός δικαιούται να λάβει την ετήσια κανονική άδεια με αποδοχές, η οποία αναλογεί στο χρόνο απασχόλησης του στην υπόχρεη επιχείρηση και υπολογίζεται σύμφωνα με το δεύτερο εδάφιο της περίπτωσης α'. Η άδεια αυτή επαυξάνεται κατά μία (1) εργάσιμη ημέρα για κάθε έτος απασχόλησης επιπλέον του πρώτου μέχρι τις είκοσι έξι (26) εργάσιμες ημέρες ή μέχρι και τις είκοσι δύο (22) εργάσιμες ημέρες αν στην επιχείρηση εφαρμόζεται σύστημα πενθήμερης εβδομαδιαίας εργασίας.

Για καθένα από τα επόμενα ημερολογιακά έτη, ο μισθωτός δικαιούται να λάβει από την 1η Ιανουαρίου εκάστου έτους, την κανονική ετήσια άδεια με αποδοχές, η οποία υπολογίζεται σύμφωνα με το προηγούμενο εδάφιο.

Η ετήσια άδεια με αποδοχές, καθώς και το επίδομα αδειάς, εκτός από τις διατάξεις του νόμου αυτού διέπονται και από τις λοιπές συναφείς διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας».

2. Η παράγραφος 2 του άρθρου 13 του Ν. 3227/2004 (ΦΕΚ 31 Α) καταργείται.

## **Άρθρο 2**

### **Αρμοδιότητα Α.Σ.Ε.Π. σε συμβασιούχους του ιδιωτικού τομέα**

Κατά την αληθή έννοια του άρθρου 8Α του Π.Δ. 81/2003 (ΦΕΚ 77 Α'), όπως το άρθρο αυτό προστέθηκε με το άρθρο 4 του Π.Δ. 180/2004 (ΦΕΚ 160 Α'), επί των κρίσεων των διοικητικών συμβουλίων των κατά περίπτωση ανωνύμων εταιρειών, με τις οποίες κρίνονται οι αιτήσεις των ενδιαφερομένων αναφορικά με τη συνδρομή ή μη των προϋποθέσεων της υπαγωγής τους στη διάταξη αυτή, έχει εφαρμογή και η διάταξη της παραγράφου 3 του άρθρου 11 του Π.Δ. 184/2004 (ΦΕΚ 134 Α').

## **Άρθρο 3**

### **Χορήγηση προκαταβολής επιδόματος ανεργίας**

1. Όσοι απασχολούνται σε ξενοδοχειακές, τουριστικές ή επισιτιστικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν εποχιακά, μπορούν να επιδοτούνται λόγω ανεργίας με αίτηση τους που υποβάλλεται μέσα σε ανατρεπτική προθεσμία εξήντα (60) ημερών από τη λύση ή λήξη της σύμβασης εργασίας. Σε κάθε περίπτωση η επιδότηση αρχίζει να καταβάλλεται από την επόμενη ημέρα του εξαήμερου χρόνου αναμονής που προβλέπεται με το άρθρο 18 του Ν.Δ. 2961/1954 (ΦΕΚ 197 Α').

2. Στις ανωτέρω περιπτώσεις μετά την υποβολή των δικαιολογητικών που απαιτούνται, είναι δυνατή η χορήγηση προκαταβολής. Το ποσό της προκαταβολής ισούται με δύο βασικά μηνιαία επιδόματα ανεργίας. Η προκαταβολή συμψηφίζεται με την επιδότηση των επόμενων μηνών.

3. Με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, που εκδίδεται μετά από γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου του Ο.Α.Ε.Δ., ρυθμίζονται οι περιπτώσεις μη χορηγήσεως της προκαταβολής, το αρμόδιο όργανο, καθώς και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος άρθρου.

#### **Άρθρο 4**

##### **Υπολογισμός επιδόματος ανεργίας στις περιπτώσεις συγχώνευσης, συνένωσης ή μεταφοράς επιχείρησης**

Για τον υπολογισμό του ύψους του επιδόματος ανεργίας όσων επιδοτούνται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 6 του Ν. 435/1976 (ΦΕΚ 251 Α'), λαμβάνονται υπόψη οι αποδοχές του ασφαλισμένου για τις οποίες έχουν καταβληθεί εισφορές υπέρ του κλάδου ανεργίας του Ο.Α.Σ.Δ. Με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας μετά από γνώμη του Δ.Σ. του Ο.Α.Ε.Δ. καθορίζονται τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για την επιδότηση σύμφωνα με τις διατάξεις των παραγράφων 1, 2 και 3 του άρθρου 6 του Ν. 435/1976 (ΦΕΚ 251 Α'), η διαδικασία είσπραξης των ποσών που οφείλονται από τον εργοδότη, καθώς και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή των διατάξεων αυτών.

#### **Άρθρο 5**

##### **Ένσταση κατά απορριπτικών αποφάσεων**

Στο τέλος της παραγράφου 4 του άρθρου 4 του Π.Δ. 776/1977 (ΦΕΚ 250 Α') προστίθεται παράγραφος 5 ως εξής:

«5. Κατά των απορριπτικών αποφάσεων της προηγούμενης παραγράφου είναι δυνατή η υποβολή και νέας ενστάσεως ενώπιον του Δ.Σ. του Οργανισμού. Η ένσταση αυτή υποβάλλεται μέσα σε ανατρεπτική προθεσμία 30 (τριάντα) ημερών από την ημέρα παραλαβής της απορριπτικής απόφασης. Με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας μετά από σύμφωνη γνώμη του Δ.Σ. δύναται να ορίζεται ως αρμόδιο όργανο εκδίκασης δεύτερου βαθμού ενστάσεως άλλο όργανο πλην του Δ.Σ.».

#### **Άρθρο 6**

##### **Αρμόδιο όργανο κρίσεως υπαγωγής εργοδοτών σε επιδοτούμενα προγράμματα**

1. Για την ύπαρξη των προϋποθέσεων υπαγωγής των επιχειρήσεων στις διατάξεις του άρθρου 29 του Ν. 1262/1982 (ΦΕΚ 70 Α'), όπως ισχύει, αποφασίζει, μετά από εισήγηση της αρμόδιας Διεύθυνσης του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), το Διοικητικό του Συμβούλιο.

Με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας μετά από σύμφωνη γνώμη του Δ.Σ. του Οργανισμού μπορεί να ορίζεται άλλο αρμόδιο όργανο πλην του Δ.Σ.

2. Το τελευταίο εδάφιο της παραγρ. 6 του άρθρου 12 του Ν. 3144/2003 (ΦΕΚ 111 Α') καταργείται.

### **Άρθρο 7**

#### **Λοιπές διατάξεις Ο.Α.Ε.Δ.**

1. Στο τέλος της παραγράφου 1 του άρθρου 30 του Ν. 1836/1989 (ΦΕΚ 79 Α') προστίθεται νέο εδάφιο, που ισχύει από 1.4.2004 και έχει ως εξής:

«Αν αιρετό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού εκλείψει ή αποχωρήσει για οποιονδήποτε λόγο ή απολέσει την ιδιότητα βάσει της οποίας ορίστηκε, τη θέση του στο Δ.Σ. του Ο.Α.Ε.Δ. καταλαμβάνει, για το υπόλοιπο της θητείας, το πρώτο αναπληρωματικό μέλος του συνδυασμού στον οποίο συμμετείχε κατά τη σχετική ψηφοφορία, το εκλιπόν μέλος, με αναπληρωτή του το δεύτερο αναπληρωματικό μέλος του ίδιου συνδυασμού».

2. Το δεύτερο εδάφιο της παραγράφου 2 του άρθρου 13 του Ν. 1346/1983 (ΦΕΚ 46 Α'), που προστέθηκε με το άρθρο 29 του Ν. 1836/1989 και αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 11 του άρθρου

12 του Ν. 3144/2003 (ΦΕΚ 111 Α'), τροποποιείται ως εξής:

«Με τις αποφάσεις του προηγούμενου εδαφίου μπορεί να καθορίζεται ανάλογη ρύθμιση, για τις κατηγορίες Π Ε, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ προσωπικού Ο.Α.Ε.Δ. όλων των κλάδων και ειδικοτήτων, που απασχολούνται με τη μελέτη, κατάρτιση, εφαρμογή, έλεγχο, προώθηση και υποστήριξη των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και απασχόλησης, καθώς και ασφάλισης της ανεργίας, που εκτελούνται από τον Οργανισμό και επιχορηγούνται από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης».

3. Η προβλεπόμενη από το τέταρτο εδάφιο της παραγράφου 1 του άρθρου 13 του Ν. 2956/2001 (ΦΕΚ 258 Α) διάρκεια απόσπασης του προσωπικού του ΟΑ.Ε.Δ. στις θυγατρικές εταιρίες του, μπορεί με την ίδια διαδικασία να παρατείνεται για δύο (2) ακόμη έτη, με την προβλεπόμενη στην ίδια διάταξη διαδικασία.

### **Άρθρο 8 Αμοιβές Επιθεωρητών Σ.ΕΠ.Ε.**

Στο άρθρο 9 του Ν. 2639/1998 (ΦΕΚ 205 Α') προστίθεται παράγραφος 9 ως ακολούθως: «9. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας ορίζεται το ύψος των δαπανών μετακίνησης, ημερήσιας αποζημίωσης και διανυκτέρευσης του Ειδικού Γραμματέα και των Ειδικών Επιθεωρητών του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.)».

### **Άρθρο 9**

#### **Ρύθμιση οφειλόμενων εισφορών Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.**

1. Μειώνονται, κατά παρέκκλιση των διατάξεων της παρ. 5 του άρθρου 51 του Ν. 2676/1999 (ΦΕΚ 1 Α') όπως ισχύουν μετά την αναρίθμηση της σε παρ. 6 με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 16 του Ν. 2747/1999 (ΦΕΚ 226 Α'), την τροποποίηση της με την παρ. 6 του άρθρου 11 του Ν. 3232/2004

(ΦΕΚ 48 Α'), τα πρόσθετα τέλη και λοιπές πρόσθετες επιβαρύνσεις των οφειλόμενων απαιτητών εισφορών προς το ΙΚΑ Ε.Τ.Α.Μ. χρονικής περιόδου μέχρι 30.11.2004, κατά 80%, εφόσον αυτές καταβληθούν εφάπαξ και κατά 50% εφόσον ρυθμιστεί η εξόφληση τους μέχρι και ογδόντα (80) μηνιαίες δόσεις, με την προϋπόθεση της κανονικής καταβολής των τρεχουσών εισφορών. Το ποσό μείωσης το αν πρόσθετων τελών και λοιπών πρόσθετων επιβαρύνσεων στην περίπτωση τμηματικής καταβολής αφαιρείται από τις τελευταίες δόσεις.

2. Η ανωτέρω ρύθμιση ισχύει:

α) για τους εργοδότες των ανέλεγκτων κοινών και οικοδομικροτεχνικών επιχειρήσεων μέχρι την ημερομηνία που αναφέρεται στην παράγραφο 1 του άρθρου αυτού, εφόσον υποβάλουν αίτηση για ρύθμιση, προσκομίσουν τα απαραίτητα βιβλία και στοιχεία για έλεγχο στις υπηρεσίες του Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ. μέχρι 30.4.2005.

β) για τις βεβαιωμένες και μη καταβληθείσες οφειλές των κοινών και οικοδομικροτεχνικών επιχειρήσεων που ανάγονται μέχρι την ανωτέρω ημερομηνία, εφόσον υποβληθεί σχετική αίτηση μέχρι 30.4.2005,

γ) για τις ρυθμισμένες οφειλές της ανωτέρω χρονικής περιόδου για το υπόλοιπο ποσό της οφειλής. Οι ανωτέρω μειώσεις ισχύουν για μία μόνο ρύθμιση και σε περίπτωση απώλειας της αναβιώνουν τα πρόσθετα τέλη και οι λοιπές πρόσθετες επιβαρύνσεις.

3. Κατά τα λοιπά και στην παρούσα ρύθμιση έχουν εφαρμογή οι διατάξεις των άρθρων 51, 52, 53,

54 και 55 του Ν. 2676/1999, όπως ισχύουν, με εξαίρεση τον υπολογισμό του ποσού της προκαταβολής το οποίο καθορίζεται σε 5% επί της συνολικής οφειλής.

Κάθε μηνιαία δόση δεν μπορεί να είναι μικρότερη των διακοσίων (200,00) ευρώ.

4. Δεν καταλαμβάνονται από τις διατάξεις του άρθρου αυτού όσοι έχουν ρυθμίσει τις οφειλές τους με βάση τις διατάξεις των παραγράφων 2, 3, 4 και 5 του άρθρου 8 και της παραγράφου 3 του άρθρου

33 του Ν. 3232/2004. εφόσον τηρούν τους όρους των ρυθμίσεων που προβλέπονται από τις διατάξεις αυτές.

### **Άρθρο 10**

#### **Πρόσληψη και ασφαλιστικά θέματα ιατρών και οδοντιάτρων Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.**

1. Η παράγραφος 5 του άρθρου 27 του Ν. 3232/2004 αντικαθίσταται ως ακολούθως: «5. Το Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ. δύναται σε εξαιρετικές περιπτώσεις για την κάλυψη αναγκών παροχής ιατρικών υπηρεσιών σε όποια γεωγραφική περιοχή διαπιστώνεται έλλειψη, αλλά και για ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες ασθενών, να συνεργάζεται με ιατρούς και οδοντιάτρους με σύμβαση μίσθωσης έργου.

Με απόφαση του Υπ. Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας,

ύστερα από σύμφωνη γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου του Ι.Κ.Α., καθορίζεται ο αριθμός των ιατρών και οδοντιάτρων, οι γενικοί και ειδικοί όροι της σύμβασης τους, ο τρόπος και το ύφος της αμοιβής τους ανάλογα με την περιοχή ή την κατηγορία των ευαίσθητων κοινωνικά ομάδων ασθενών, στους οποίους οι ιατροί και οδοντίατροι αυτοί θα προσφέρουν τις ιατρικές τους υπηρεσίες.

Οι ιατροί και οδοντίατροι αυτοί δεν μπορεί να υπερβαίνουν σε καμία περίπτωση το 7% του συνολικού αριθμού των οργανικών θέσεων των ιατρών και οδοντιάτρων του Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.

2. Η παράγραφος 15 του άρθρου 27 του Ν. 3232/2004 αντικαθίσταται ως ακολούθως:

«15. Οι διατάξεις των άρθρων 10 του Ν.Δ. 1204/1972 (ΦΕΚ 123 Α') καθώς και του άρθρου 6 του Ν. 2527/1997 (ΦΕΚ 206 Α') δεν εφαρμόζονται για την πρόσληψη του προσωπικού ιατρού με σύμβαση μίσθωσης έργου του άρθρου 26 του νόμου αυτού, όπως επίσης για τους ιατρούς και οδοντιάτρους με σύμβαση μίσθωσης έργου της παραγράφου 5 του άρθρου αυτού».

3. Η προθεσμία της παραγράφου 1 του άρθρου 27 του Ν. 3232/2004 για την υπαγωγή στην ασφάλιση του Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ., των ιατρών και οδοντιάτρων παρατείνεται για ένα (1) έτος από τη λήξη της.

## **Άρθρο 11**

### **Επίδομα διαχειριστικών λαθών**

Στο τέλος της παρ. 14 του άρθρου 8 του Ν. 3205/2003 (ΦΕΚ 297 Α') προστίθεται εδάφιο, που έχει ως εξής:

«Κατά παρέκκλιση των ανωτέρω και μέχρι της συστάσεως οργανικών θέσεων ταμιά στα Υποκαταστήματα και Παραρτήματα του Ι.Κ.Α., ο Διοικητής του Ιδρύματος δύναται με απόφαση του να χορηγεί αντιστάθμισμα διαχειριστικών λαθών με τις προϋποθέσεις που ορίζονται στην παράγραφο 1 του άρθρου 10 του Ν. 2470/1997 (ΦΕΚ 40 Α')».

## **Άρθρο 12**

### **Αναδιάρθρωση θέσεων Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.**

1. Οι παράγραφοι 13, 14, 15 και 16 του άρθρου 28 του Ν. 3232/2004 αντικαθίστανται ως εξής: «13. Στη Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και στις Διευθύνσεις Εκμετάλλευσης και Εφαρμογών προΐστανται υπάλληλοι των κλάδων Π Ε Πληροφορικής ή Π Ε Διοικητικού Οικονομικού. Στη Διεύθυνση Τεχνικής Υποστήριξης προΐσταται υπάλληλος του κλάδου Π Ε Πληροφορικής. Στα Τμήματα προΐστανται οι υπάλληλοι των κλάδων ΠΕ Πληροφορικής ή ΤΕ Πληροφορικής ή ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού εκτός από: α) το Τμήμα Άμεσης Βοήθειας στο οποίο προΐσταται υπάλληλος των κλάδων ΠΕ Πληροφορικής ή ΤΕ Πληροφορικής ή ΔΕ Προσωπικού ΗΝ ή ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού ή ΤΕ

Διοικητικού Λογιστικού ή ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων, β) το Τμήμα Γραμματειακής και Διοικητικής Υποστήριξης στο οποίο προΐσταται υπάλληλος του κλάδου Π Ε Διοικητικού Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού ή ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων, γ) το Τμήμα Διαχείρισης Μικροϋπολογιστών και Περιφερειακών στο οποίο προΐστανται υπάλληλοι του κλάδου Π Ε Πληροφορικής ή ΤΕ Πληροφορικής, δ) το Τμήμα Διαχείρισης Δικτύου στο οποίο προΐστανται υπάλληλοι του κλάδου Π Ε Πληροφορικής ή ΤΕ Πληροφορικής, ε) το Τμήμα Διαχείρισης και Λειτουργίας Κεντρικών Συστημάτων στο οποίο προΐστανται υπάλληλοι του κλάδου Π Ε Πληροφορικής ή ΤΕ Πληροφορικής, στ) το Τμήμα Στρατηγικής Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στο οποίο προΐστανται υπάλληλοι του κλάδου Π Ε Πληροφορικής ή ΤΕ Πληροφορικής και ζ) το Τμήμα Ασφάλειας Εφαρμογών και Συστημάτων στο οποίο προΐστανται υπάλληλοι του κλάδου Π Ε Πληροφορικής ή ΤΕ Πληροφορικής.

14. Μεταφέρονται εκατόν τριάντα έξι (136) κενές θέσεις του ΙΚΑ. Ε.Τ.Α.Μ. και συγκεκριμένα είκοσι πέντε (25) θέσεις του κλάδου Π Ε Πληροφορικής, σαράντα επτά (47) θέσεις του κλάδου ΤΕ Πληροφορικής, εξήντα τέσσερις (64) θέσεις του κλάδου ΔΕ Προσωπικού ΗΝ και προσauξάνουν τις θέσεις των κλάδων Π Ε Διοικητικού Οικονομικού κατά εβδομήντα μία (71) και ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού κατά εξήντα πέντε (65).

15. Οι θέσεις μόνιμου προσωπικού του Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ. των ενιαίων βαθμών Δ' Α των κλάδων Π Ε Διοικητικού Οικονομικού, Π Ε Πληροφορικής, ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού, ΤΕ Πληροφορικής και ΔΕ Προσωπικού ΗΝ ανακατανέμονται μεταξύ των Κεντρικών και των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Ιδρύματος, ως εξής:

**α) Κεντρικές Υπηρεσίες:**

Κλάδος Π Ε Διοικητικός Οικονομικός θέσεις διακόσιες πενήντα έξι (256), κλάδος Π Ε Πληροφορικής θέσεις πενήντα τέσσερις (54), κλάδος ΤΕ Διοικητικός Λογιστικός θέσεις σαράντα μία (41), κλάδος ΤΕ Πληροφορικής θέσεις εξήντα επτά (67), κλάδος ΔΕ Προσωπικού ΗΝ θέσεις εκατόν είκοσι τέσσερις (124).

**β) Περιφερειακές Υπηρεσίες:**

Κλάδος Π Ε Διοικητικός Οικονομικός θέσεις δύο χιλιάδες τετρακόσιες εβδομήντα επτά (2.477), κλάδος Π Ε Πληροφορικής θέσεις πέντε (5), κλάδος ΤΕ Διοικητικός Λογιστικός θέσεις πεντακόσιες πενήντα (550), κλάδος ΤΕ Πληροφορικής θέσεις δέκα (10), κλάδος ΔΕ Προσωπικού ΗΝ θέσεις πενήντα τρεις (53)».

2. Η παράγραφος 17 του άρθρου 28 του Ν. 3232/2004 αναριθμείται σε 16.

3. Στον κλάδο ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων ενσωματώνονται όλες οι θέσεις των κλάδων ΔΕ Διοικητικού Λογιστικού και ΔΕ Δακτυλογράφων Στενογράφων και οι υπηρετούντες υπάλληλοι κατατάσσονται στον κλάδο αυτόν. Ο κλάδος ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών μετονομάζεται σε ΤΕ

Μηχανικών και οι υπηρετούντες υπάλληλοι κατατάσσονται στον κλάδο αυτόν.

Όπου στις διατάξεις του Π.Δ. 266/1989 (ΦΕΚ 127 Α') «Οργανισμός του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων», όπως ισχύει, αναφέρονται κλάδοι ΔΕ Διοικητικός Λογιστικός και ΔΕ Δακτυλογράφων Στενογράφων, νοείται κλάδος ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων και όπου αναφέρεται κλάδος ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών νοείται κλάδος ΤΕ Μηχανικών.

### **Άρθρο 13**

#### **Πρόγραμμα απόκτησης εργασιακής εμπειρίας ανέργων στους Ασφαλιστικούς Οργανισμούς**

Η παράγραφος 12 του άρθρου 32 του Ν. 3232/2004 αντικαθίσταται ως εξής: «12. Το Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ., ο Ο.Γ.Α., ο Ο.Α.Ε.Ε. και λοιποί φορείς κοινωνικής ασφάλισης, αρμοδιότητας Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων, μπορούν να συνάπτουν, ύστερα από απόφαση του Διοικητικού τους Συμβουλίου και των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας συμβάσεις με τον Ο.Α.Ε.Δ. ή θυγατρικές εταιρείες αυτού, για τη διάθεση για ορισμένο χρόνο, που δεν μπορεί να υπερβαίνει τους 18 (δεκαοκτώ) μήνες, ατόμων από τα Προγράμματα (κατάρτιση ή απόκτηση εργασιακής εμπειρίας) ανέργων του Ο.Α.Ε.Δ., για τη διεκπεραίωση εργασιών χορήγησης ασφαλιστικών παροχών όταν το τακτικό προσωπικό των Φορέων Ασφάλισης δεν επαρκεί για την έγκαιρη διεκπεραίωση των εργασιών αυτών.

Η δαπάνη για την απασχόληση αυτή βαρύνει τους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης και καταβάλλεται στον αντισυμβαλλόμενο».

### **Άρθρο 14**

#### **Αρμόδιο όργανο χορήγησης αμοιβών Ε.Λ.Δ.Ε.Ο.**

Η παράγραφος 11 του άρθρου 32 του Ν. 3232/2004 αντικαθίσταται, από τότε που ίσχυσε, ως εξής: «11. Το ποσό που καταβάλλεται για τις δαπάνες διοίκησης ορίζεται στο 1/13 των πραγματοποιούμενων εσόδων από εισφορές του Ειδικού Λογαριασμού (Ε.Λ.Δ.Ε.Ο.).

Στο προσωπικό του Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ., που απασχολείται με τη διαδικασία ελέγχου, προσδιορισμού, βεβαίωσης, εκκαθάρισης και πληρωμής με οποιονδήποτε τρόπο του δώρου Χριστουγέννων, δώρου Πάσχα και άδεια δωρόσημου στους εργατοτεχνίτες οικοδόμους, καταβάλλεται ειδική αμοιβή, με απόφαση του Διοικητή του Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ., η οποία συνολικά δεν μπορεί να υπερβεί το 80% των δαπανών διοίκησης και βαρύνει τον Ειδικό Λογαριασμό Δώρου Εορτών Οικοδόμων (Ε.Λ.Δ.Ε.Ο.).»



## **Άρθρο 15**

### **Σύσταση θέσεων ειδικών συνεργατών στο Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ.**

Το πρώτο εδάφιο της περίπτωσης α' της παραγράφου 1 του άρθρου 19 του Ν. 2556/1997 (ΦΕΚ 270 Α') αντικαθίσταται ως εξής:

«1.α. Συνιστώνται στα γραφεία των Διοικητών και Υποδιοικητών του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων Ενιαίου Ταμείου Ασφάλισης Μισθωτών θέσεις ειδικών συνεργατών με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, για κάθε γραφείο, ως εξής:

αα. Στο γραφείο του Διοικητή Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ. 4 (τέσσερις) θέσεις και των Υποδιοικητών δύο (2) θέσεις.

ββ. Στο γραφείο του Διοικητή του ΟΓ.Α. δύο (2) θέσεις και των Υποδιοικητών μία (1) θέση».

## **Άρθρο 16**

### **Έναρξη ισχύος**

Η ισχύς του Νόμου αρχίζει από τη δημοσίευση του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, εκτός εάν άλλως ορίζεται στις επί μέρους διατάξεις.

Παραγγέλλομε τη δημοσίευση του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεση του ως Νόμου του Κράτους.

**ΝΑ ΟΡΘΩΣΟΥΜΕ ΕΜΠΟΔΙΑ**  
**στον αντεργατικό νόμο (3385/2005) για τη διευθέτηση**

**ΚΟΙΝΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΟΚΤΩ Γ8) ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΩΝ**  
**ΚΑΙ ΔΕΚΑΤΡΙΩΝ (13) ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ**  
**ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ ΚΑΙ Η ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ**  
**ΛΟΓΙΣΤΩΝ (Π.Ο.Λ.)**

Ο νόμος 3385 του 2005 για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας, που ψήφισε η κυβέρνηση της ΝΔ, συνεχίζοντας την αντεργατική πολιτική του ΠΑΣΟΚ, στρέφεται ενάντια στο σύνολο των εργαζομένων.

Προβλέπει 10ωρη 12ωρη εργασία, χωρίς πληρωμή των υπερωριών, και συνολική μείωση της υπερωριακής αμοιβής.

Καταργεί το σταθερό ημερήσιο χρόνο εργασίας, το 8ωρο 7ωρο. Υπονομεύει τις Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας.

Αυξάνει την απλήρωτη δουλειά και την εντατικοποίηση, εντείνει την εκμετάλλευση, δημιουργεί πρόσθετους κινδύνους για την ασφάλεια και τη ζωή των εργαζομένων. Προκαλεί μεγάλα προβλήματα στην οικογενειακή και προσωπική ζωή, στην κοινωνική δράση. Χτυπάει ιδιαίτερα τους νέους εργαζόμενους, τις γυναίκες.

Οι αντιδραστικές αυτές αλλαγές συμβαδίζουν με τα αντεργατικά μέτρα της ΕΕ (Στρατηγική της Λισαβόνας) για εργάσιμη βδομάδα 65 ωρών (και πάνω) και διαχωρισμό του εργάσιμου χρόνου σε "ενεργό" και "ανεργό", με στόχο την αύξηση της εκμετάλλευσης των εργαζομένων.

Η πλειοψηφία της ΓΣΕΣ, οι δυνάμεις του κυβερνητικού εργοδοτικού συνδικαλισμού που έχουν συμφωνήσει με τις ελαστικές μορφές [απασχόλησης και διαπραγματεύτηκαν την εφαρμογή της διευθέτησης του /χρόνου εργασίας μέσα από τις Συλλογικές Συμβάσεις, στήριξαν τη βασική κατεύθυνση της κυβέρνησης και έχουν μεγάλες ευθύνες.

Καταδικάζουμε τη διευθέτηση του εργάσιμου χρόνου και τις επιτροπές διευθέτησης που είναι στην υπηρεσία των βιομηχάνων, των επιχειρηματιών, της αντεργατικής πολιτικής.

Οι Ομοσπονδίες και τα Εργατικά Κέντρα που υπογράφουμε αυτό το υπόμνημα θα καταπολεμήσουμε την εφαρμογή αυτού του νόμου, όπως και την απελευθέρωση του ωραρίου, σε όλους τους χώρους δουλειάς, με όλα τα μέσα.

Το ταξικό κίνημα, οι δυνάμεις του ΠΑΜΕ θα μπουν εμπόδιο στη συγκρότηση και στη λειτουργία των "επιτροπών διευθέτησης" και καλούν όλα τα Εργατικά Κέντρα να μην ορίσουν αντιπροσώπους.

Καμιά διοίκηση επιχειρησιακού σωματείου, κανένα Εργατικό Κέντρο δεν μπορεί να πάρει ευθύνη και να κρεμάσει τους εργαζόμενους. Κάθε τέτοια πράξη είναι εχθρική απέναντι στην εργατική τάξη, χτυπάει τα συμφέροντα της.

Καλούμε όλους τους εργαζόμενους, τα κλαδικά και επιχειρησιακά

σωματεία, που συναισθάνονται την ευθύνη τους, να εναντιωθούν στην εργοδοτική τρομοκρατία, να δώσουν τη μάχη, αντιδρώντας με Γενικές Συνελεύσεις και κινητοποιήσεις, καταδικάζοντας κάθε απόπειρα επιβολής της διευθέτησης του εργάσιμου χρόνου και μείωσης του εργατικού εισοδήματος.

Απαιτείται ετοιμότητα και έγκαιρη ενημέρωση των Ομοσπονδιών και των Εργατικών Κέντρων που παλεύουν σε ταξική κατεύθυνση, ώστε σε κάθε απόπειρα επιβολής της διευθέτησης του χρόνου εργασίας να δίνεται άμεση, συντονισμένη, καταδικαστική απάντηση.

Απαιτείται συγκρότηση Επιτροπών Αγώνα στους εργασιακούς χώρους που θα συμβάλουν στην οργάνωση και στην αντίσταση των εργαζομένων, στην καταδίκη των αντεργατικών μέτρων.

Η πάλη ενάντια στην κατάργηση του 8ωρου7ωρου, ενάντια στην εκμετάλλευση και στη μισθωτή σκλαβιά, πρέπει να συνδυαστεί με ένταση των προσπαθειών για την οργάνωση της εργατικής τάξης, το δυνάμωμα των συνδικάτων, την ανασυγκρότηση, τον ταξικό προσανατολισμό του εργατικού κινήματος.

### **ΔΙΕΚΔΙΚΟΥΜΕ**

**Πλήρη σταθερή εργασία, 7ωρο 5ήμερο 35ωρο, κατώτερο μισθό 1.300 ευρώ, αύξηση της υπερωριακής αμοιβής**

**Καλούμε τους εργαζόμενους να αγκαλιάσουν με ευθύνη και μαχητικότητα την προσπάθεια των ταξικών Ομοσπονδιών, των Εργατικών Κέντρων, των Σωματείων που παλεύουν μέσα από τις γραμμές του Πανεργατικού Αγωνιστικού Μετώπου, του ΠΑΜΕ».**

**ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΕΣ:**

**Οικοδόμων και Συναφών Επαγγελματών, Εργαζομένων Κλωστοϋφαντουργίας Ιματισμού Δέρματος, Φαρμάκου, Ποτών και Τροφίμων, Συλλόγων Νοσηλευτών Ιδιωτικών Κλινικών, Λογιστών, Τύπου και Χάρτου, Θεάματος Ακροάματος &**

**ΤΑ ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ:**

**Λάρισας, Ζακύνθου, Λευκάδας, Κεφαλονιάς, Λέσβου, Σάμου, Ρόδου, Θεσπρωτίας, Αγρινίου, Φωκίδας, Κω, Άρτας και Νάουσας.**

## **Μέθοδοι και διαδικασία επιλογής**

### **Η ιδέα της επιλογής γενικά**

Κατά κάποιο τρόπο, η στρατολόγηση μπορεί να θεωρηθεί σαν μια θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος απ' τους προσερχόμενους. Η διοίκηση αποφεύγει την πρόσληψη υπαλλήλου που θ' αποχωρήσει, γιατί, ενδεχομένως, η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Έπειτα, μεγάλο είναι το κόστος συνήθως της στρατολόγησης κι εκπαίδευσης (στην Αμερική έχει υπολογιστεί το κόστος που ει ναι: εκατοντάδες δολάρια για τον σχετικό ανειδίκευτο και χιλιάδες δολάρια για τα επιστημονικά ή διοικητικά στελέχη). Επιπλέον, τα μέτρα των συνδικαλιστικών ενώσεων και οι προσδοκίες των υπαλλήλων και του κοινωνικού περιβάλλοντος μπορούν να συντελέσουν στον περιορισμό της δυνατότητας της διοίκησης ν' απαλλαγεί απ' αυτούς, που υπολείπονται σ' απόδοση. Σε πολλές χώρες μάλιστα, οι νόμοι ελέγχουν σοβαρότερα τις τέτοιες αποφάσεις.

Αυτές οι πιέσεις έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες στην αποφυγή δεσμεύσεων και στη χρησιμοποίηση προσωρινών εργατοϋπαλλήλων, που τους προμηθεύουν γραφεία ειδικευμένα στο «δάνεισμα» εργατικού δυναμικού και με πληρωμή μιας καθημερινής αμοιβής για κάθε υπάλληλο, βασισμένης στην απαιτούμενη δεξιότητα, ενώ ο υπάλληλος παραμένει στην κατάσταση πληρωμής του γραφείου.

Ακόμη πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν το σύστημα μιας δοκιμαστικής περιόδου για τον νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δεν μπορεί να γίνει μόνιμος, πριν συμπληρώσει μ' επιτυχία μια δοκιμασία ενός μέχρι τριών μηνών ή ακόμα κι ενός έτους.

Οι οργανισμοί τείνουν ν' αναπτύξουν μεθόδους πρόσληψης συνεπείς προς την όλη φιλοσοφία της επιλογής. Οι μέθοδοι αυτές, διαφέρουν από επιχείρηση σ' επιχείρηση κι είναι:

Το ξεκαθάρισμα των ακατάλληλων υποψήφιων, που αποτελεί μια πρωταρχική ενέργεια της επιλογής και για μερικές επιχειρήσεις σημαίνει ότι ο υποψήφιος γενικά είναι ακατάλληλος. Μερικά απ' τα κριτήρια γι' αυτό στηρίζονται στην αμφισβητήσιμη υπόθεση πως υπάρχει ένας «κατάλληλος τύπος» για την επιχείρηση, απ' την άποψη της φυσικής εμφάνισης, της κατάρτισης, της ηλικίας κι άλλων παρόμοιων χαρακτηριστικών. Π.χ., κατά μια έρευνα στην Αμερική, οι Τράπεζες προσπαθούν να διατηρούν μια πολύ ομοιογενή ομάδα υπαλλήλων, όλοι των οποίων τοποθετούν τη σιγουριά πάνω απ' την προαγωγή, στερούνται επιθετικότητας και προτιμούν μια δουλειά στην οποία μπορούν να εργάζονται μόνοι.

Υπάρχει ένδειξη πως ακόμα κι όταν η επιχείρηση δεν βάζει επίσημους περιορισμούς, μια ανεπίσημη πορεία αυτοεπιλογής θα λειτουργήσει. Μερικοί τύποι ανθρώπων ρέπουν και βρίσκουν απασχολήσεις σε μερικά είδη οργανισμών, που συμβιβάζονται με την προσωπικότητα τους.

Αυτό έχει παρατηρηθεί σε προσωπικό λιανικής πώλησης καταστημάτων και σε κρατικούς υπαλλήλους. Έτσι, είναι δυνατό να υπάρξει η δικαιολογία για την προσπάθεια ν' αποφεύγει κανείς το κακό ταίριασμα με το ξεκαθάρισμα εκείνων, οι οποίοι δεν θα νιώθουν άνετα στο νέο περιβάλλον της εργασίας τους. Στο σύνολο τους, εντούτοις, τα περισσότερα απ' αυτά τα «σωστά κριτήρια», τα οποία συνήθως αντιπροσωπεύουν παράλογες διακρίσεις, είναι ηθικά αστήρικτα και τώρα παράνομα.

Υπάρχουν άλλα, περισσότερο συγκεκριμένα, κριτήρια επιλογής, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα για το ξεκαθάρισμα. Όταν τα περισσότερα έργα σε μια επιχείρηση απαιτούν τεχνική ικανότητα, τότε ένα ελάχιστο σε μόρφωση για όλους τους εισερχόμενους μπορεί να υπάρξει σαν μέτρο, π.χ. απολυτήριο μέσης σχολής ή πτυχίο ανώτατης (βέβαιο, είναι δυνατόν, κάποιος καλός υποψήφιος να χει πετύχει ίση ικανότητα, χωρίς το παραπάνω μέτρο, το οποίο, έτσι ν' αποδεικνύει πως ε/ναι χωρίς λόγο υψηλό).

Συχνά, η διοίκηση κινείται στο άλλο άκρο κι επιδιώκει να ταιριάσει τη δουλειά στους ανθρώπους. Π.χ. κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, πολλά έργα γι' άντρες με μικρές αλλαγές, έγιναν κατάλληλα για γυναίκες. Και κατά τα πρόσφατα χρόνια, μεγάλη πρόοδος έχει γίνει προς την κατεύθυνση αυτή κι έτσι που πολλές εργασίες υπάρχουν κατάλληλες για τον τυφλό, τον αδύνατο κ.λπ. Πειράματα πάνω στη διευθέτηση των ωρών εργασίας, για να χρησιμοποιηθούν νοικοκυρές σε διακεκομμένες βάρδιες έχουν αποδειχτεί πετυχημένα. Εργασίες τεχνικών έχουν καταμεριστεί έτσι, που να μπορούν να εκμαθηθούν από σχετικά απαίδευτους αρχάριους.

Ψυχολόγοι ιδιαίτερα έχουν καταπιαστεί μ' έναν τομέα, που 'χει ονομαστεί «ανθρώπινη μηχανική». Κι ενώ η βιομηχανική μηχανική τονίζει το ταίριασμα των ανθρώπων, για να ικανοποιηθούν οι, σε χρόνο και κινήσεις, απαιτήσεις του μηχανικού εξοπλισμού και των προγραμμάτων παραγωγής, αυτοί οι ψυχολόγοι επιδιώκουν αρχές και μεθόδους για να κάνουν το σχεδιασμό του εξοπλισμού περισσότερο προσαρμοσμένο στ' ανθρώπινα χαρακτηριστικά.

Αντίθετα, τα τυπικά προγράμματα επιλογής επιδιώκουν το ταίριασμα των υποψήφιων στα ειδικά έργα, με τη σκέψη πως οι απαιτήσεις ενός δεδομένου έργου και τα χαρακτηριστικά ενός δεδομένου υποψήφιου μπορούν να ταιριάσουν.

Όμως, σε πολλές περιπτώσεις ένα άτομο μπορεί ν' αποτύχει, εξαιτίας του κοινωνικού περιβάλλοντος της εργασίας, έστω κι αν έχει σε υψηλό βαθμό όλα τα προσόντα να εκτελέσει κάποιο έργο. Π.χ. σε μια επιχείρηση, μια πολύ ελκυστική νέα 21 ετών, προσελήφθη σαν στενογράφος σε μια υπηρεσία, στην οποία εργάζονταν διάφοροι μηχανικοί και δυο μεσόκοπες και με πολλά χρόνια υπηρεσία γυναίκες. Παρόλο που η στενογράφος έκανε πολύ καλά τη δουλειά της κι οι άντρες την εκτιμούσαν, όμως αναγκάστηκε να παραιτηθεί, εξαιτίας του ανταγωνισμού των δυο γυναικών, που τη ζήλευαν για την εμφάνιση της.

Κατά μια μελέτη, πολλοί είναι οι κοινωνικοί παράγοντες, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όπως: οι κοινωνικές επαφές, οι κοινωνικές απαιτήσεις έξω απ' την εργασία, η κοινωνική συμμετοχή, η άμεση ή έμμεση προσωπική ευθύνη προς τους άλλους, οι κοινωνικές κλίκες, ο βαθμός αποδοχής του νεοφερμένου, η προσωπικότητα κι η ιδιοσυγκρασία του προϊστάμενου, η συνοχή της ομάδας εργασίας, οι πιέσεις της οργάνωσης της επιχείρησης κ.λπ. Μολονότι δεν μπορούν να μετρηθούν αυτές οι οργανωτικές και κοινωνικές επιδράσεις, το αρμόδιο για την πρόσληψη στέλεχος πρέπει να 'ναι ενήμερο γι' αυτούς τους παράγοντες κι έτσι που να μπορεί να κρίνει κατά πόσο ένας υποψήφιος θα προσαρμοστεί μ' επιτυχία.

Επισημαίνεται ακόμα ότι τα περισσότερα προγράμματα επιλογής υπαλλήλων βασίζονται στην τεχνική των διαδοχικών εμποδίων, σύμφωνα με την οποία οι υποψήφιοι, για να προσληθούν, πρέπει μ' επιτυχία να περάσουν την κάθε φάση ελέγχου των προσόντων τους, που είναι: το έντυπο της αίτησης, οι συνεντεύξεις, τα tests, η ιατρική εξέταση κι ο έλεγχος της κατάρτισης τους. Μερικοί υποψήφιοι απορρίπτονται στο κάθε εμπόδιο ή φάση, εφόσον δεν ανταποκρίνονται απλώς ή δεν ξεπερνούν τις απαιτήσεις τους. Π.χ., ένας υποψήφιος μπορεί ν' απορριφτεί στη φάση της έντυπης αίτησης, γιατί η μόρφωση του κι η προηγούμενη πείρα του, που αναγράφονται σ' αυτήν, κρίνονται ανεπαρκή στοιχεία, σύμφωνα με τα μέτρα της πρόσληψης. Μάλιστα, κατά το σχεδιασμό της πορείας της επιλογής, σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο (των διαδοχικών εμποδίων), το στοιχείο, που περισσότερο σχετίζεται με την επιτυχία στο έργο, τοποθετείται πρώτο στη σειρά, το αμέσως λιγότερο σχετιζόμενο, δεύτερο και ούτω καθεξής. Αυτοί οι υποψήφιοι, που δεν έχουν παρά λίγη πιθανότητα να πετύχουν στην εργασία, κόβονται στην πρώτη φάση. Έτσι, εξοικονομείται ο χρόνος, τόσο του υποψήφιου όσο και της επιχείρησης, όπως και το κόστος της επιλογής, αφού αυτοί που έχουν τα προσόντα, δεν υπάρχει ανάγκη να οδηγηθούν ως το τέλος της διαδικασίας της επιλογής.

Όμως, σε μερικές περιπτώσεις η μέθοδος του πολλαπλού συσχετισμού δεν χρησιμοποιείται, με το επιχείρημα ότι μια ανεπάρκεια σε μια φάση μπορεί ν' αντισταθμιστεί από υπερβολική επάρκεια σ' άλλη φάση. Π.χ., η μόρφωση ενός υποψήφιου, όπως αναγράφεται στο έντυπο της αίτησης, μπορεί να 'ναι κατώτερη απ' την απαιτούμενη, όμως αυτός που κάνει τη συνέντευξη δεν τον απορρίπτει, αλλά τον προχωρεί στη διαδικασία, γιατί διαπιστώνει πως έχει εξαιρετική πείρα κι ένα φανερό ενδιαφέρον για τη δουλειά. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με τα tests, να υπολείπεται π.χ. σ' ένα, αλλά να υπερτερεί σ' άλλο. Κατά τη χρήση αυτής της μεθόδου δίδονται βαθμοί σ' αριθμούς για την κάθε φάση, οι οποίοι, στο τέλος αθροίζονται κι εφόσον το άθροισμα ξεπερνάει τ' απαιτούμενο επίπεδο, ο υποψήφιος προσλαμβάνεται κι αν όχι, απορρίπτεται.

Τώρα, ποια μέθοδος πρέπει να υιοθετηθεί; Αν ο υποψήφιος είναι πολύ ακατάλληλος να περάσει ακόμα και την αρχική συνέντευξη, γιατί του λείπουν ακόμα κι οι στοιχειωδέστερες ικανότητες, δεν υπάρχει λόγος να

οδηγηθεί στις παρακάτω φάσεις. Αν όμως, φαίνεται ένας άνθρωπος καλός στα πρώτα στάδια κι είναι μέτριος σε κάποια φάση μικρότερης σημασίας, τότε είναι λογικό να περάσει όλη τη διαδικασία πριν ληφθεί η τελική απόφαση.

Υπάρχουν, ωστόσο και παράγοντες τύχης, που μπορούν να συντελέσουν στην αποτυχία του υποψήφιου σε μια φάση, όπως π.χ. γιατί δεν αρέσει σ' αυτόν που κάνει τη συνέντευξη η φάτσα του, γιατί οι συνθήκες της συνέντευξης δεν είναι ευνοϊκές κ.λπ. Γι' αυτό, σε τέτοιες περιπτώσεις, πρέπει να κρίνεται το όλο του ατόμου.

## **Σκοποί και μέθοδοι της επιλογής**

### **Σκοποί της επιλογής**

Η επιλογή, τόσο του προσωπικού, που θα επανδρώσει μian επιχείρηση, όσο και του προσωπικού, που θα προωθηθεί σ' ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ή τουλάχιστον πρέπει ν' αποτελεί, ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, καθόσον η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου. Ας δούμε, με λίγα λόγια, το γιατί.

Όπως ήδη αναφέραμε, κι όπως θα δούμε παρακάτω, ο βαθμός, στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κ.λπ. Ο βασικότερος όμως παράγοντας, που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τη δραστηριοποίηση αυτή, είναι η αγάπη που έχει τ' άτομο για την εργασία, την οποία εκτελεί. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου κι είναι ανίκανη να του προσφέρει μian ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σ' άτομο. Έτσι, υπάρχουν άτομα, που μπορούν να φθάσουν στο κορύφωμα της επίδοσης τους και να καταβάλλουν ηρωικές πραγματικά προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης. "Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη την επίδοσή τους και ν' ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα μετέβαλαν άλλους σ' ανίκανους και γκρινιάρηδες.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία

διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.λπ.) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Το έργο της επιλογής, που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Μια επιχείρηση, που αλλάζει συχνά το προσωπικό της, πέρα από τις οικονομικές πιθανόν επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα «άσχημο» όνομα στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαιοι οι καλύτεροι.

### **Μέθοδοι**

Ας περιγράψουμε στη συνέχεια ορισμένα βασικά μέσα τα οποία μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση και τα οποία θα της επιτρέψουν να κάνει μια κατά το δυνατόν αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή.

α. Βιογραφικά σημειώματα: Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις (στην περίπτωση αυτή ζητούνται και άλλες πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εργασία του), τα ενδιαφέροντα του κ.λπ.

Τα βιογραφικά αυτά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψήφιου στο γραπτό λόγο, την ικανότητα του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης.

Τελευταία, γίνεται πολύ χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι, π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται μ' επιτυχία σε ηγετικές θέσεις: υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κ.λπ. Αντίθετα, σ' ορισμένες εργασίες, που ασχολούνται με την πώληση, άτομα, με μια μέση επίδοση στις σπουδές, έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

β. Συνέντευξη: Η συνέντευξη μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και ν' αξιολογήσουμε άμεσα τη συμπεριφορά του. Μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας αυτός που διενεργεί



τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο, σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψήφιου ο υποψήφιος πάλι έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη εργασία, για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη, αν γίνει σωστά από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μιαν αξιόπιστη εικόνα του υποψήφιου. Όσο και προετοιμασμένος να 'ναι ο υποψήφιος, για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες, για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν (π.χ. γιατί ο υποψήφιος έλκεται απ' ορισμένες εργασίες κι απωθείται από άλλες, ποια επίδραση είχε πάνω του το περιβάλλον, μέσα στο οποίο έζησε, αν έχει τόση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποια η ικανότητα του ν' αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις, που, πιθανόν, θα δυσκολέσουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του, ποια η διαπραγματευτική του ικανότητα ή ποια η ικανότητα του ν' αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθετεί καταστάσεις, ποια η στάση του απέναντι στις διάφορες αξίες κ.ά.).

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει τη δυνατότητα σ' αυτόν που τη διεξάγει, να ελιχθεί και ν' αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψήφιου όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητα του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά απ' το άτομο, που τη διενεργεί, είναι δυνατό να υπεισέλθει σφάλμα εκτίμησης και να οδηγηθούμε σ' εσφαλμένα τελείως συμπεράσματα. Γι' αυτό, αν θέλουμε να υπάρξει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητήσουν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και, στο τέλος, μια αντιπροσωπευτικότερη εικόνα του υποψήφιου.

Γενικά πάντως η συνέντευξη δε φαίνεται να 'χει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τις δοκιμασίες (τα τεστ), που η αξιοπιστία τους είναι ήδη κάπως χαμηλή. Είναι επίσης σκόπιμο να εφαρμόσουμε, στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψήφιους, την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψήφιους, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις.

γ. Δοκιμασίες (τεστ): Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους, που είδαμε μέχρι τώρα. Τα «τεστ» παίζουν ρόλο στην επιλογή και γι' αυτό θ' ασχοληθούμε λίγο περισσότερο μ' αυτά• (βλ. λεπτομέρειες στην § 2.4.4)

Ένα από τα «τεστ», που χρησιμοποιείται σήμερα ευρύτατα για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα (first level managers), αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης κι ανώτερης βαθμίδας, είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Το «τεστ» αυτό αποσκοπεί στο να ελέγξει πώς θ' αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος. Σχηματίζεται, λοιπόν, μια ομάδα απ' τα υποψήφια διευθυντικά στελέχη κι υποβάλλεται για μερικές μέρες

(περίπου 35) σ' ορισμένες εξετάσεις, όπως: α) εξέταση με διάφορα ψυχολογικά «τεστ», β) λήψη αποφάσεων για υποτιθέμενα θέματα, όπου το κάθε μέλος της ομάδας παίζει το ρόλο μέλους διοικητικού συμβουλίου μιας υποτιθέμενης μικρής επιχείρησης, γ) συζήτηση γύρω απ' το πώς θ' αντιμετωπισθούν συγκεκριμένα προβλήματα υποτιθέμενης εταιρίας, δ) συμμετοχή σε ομαδική συζήτηση για τη λύση συγκεκριμένου προβλήματος, χωρίς να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, που να διευθύνει τη συζήτηση, ε) προφορική ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου θέματος από κάθε υποψήφιο, στ) υποβολή από κάθε υποψήφιο μιας γραπτής αναφοράς σε κάποιον υποτιθέμενο προϊστάμενο για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Καθόλη τη διάρκεια της εξέτασης αυτής, οι υποψήφιοι παρακολουθούνται από ειδικά πρόσωπα, τα οποία σημειώνουν την επίδοση τους και συζητούν μαζί τους από καιρό σε καιρό. Όταν τελειώσει η διαδικασία αυτή, οι ειδικοί συγκρίνουν τα συμπεράσματα των εκτιμήσεων τους μ' άλλα, που πιθανόν υπάρχουν (π.χ. αν οι υποψήφιοι δουλεύουν ήδη στην επιχείρηση, υπάρχουν στοιχείο στον υπηρεσιακό τους φάκελο από προηγούμενες εκτιμήσεις των προϊσταμένων τους) και συντάσσουν μια λεπτομερή αναφορά για κάθε υποψήφιο. Με βάση την αναφορά αυτή γίνεται η επιλογή.

Σύμφωνα μ' έρευνες, που έχουν γίνει, η μέθοδος αυτή φαίνεται να 'ναι αξιόπιστη, αλλά έχει το μειονέκτημα ότι στοιχίζει και χρόνο και χρήμα, δεδομένου ότι μερικές επιχειρήσεις υποστηρίζουν πως είναι προτιμότερο η δοκιμασία αυτή να γίνεται από διοικητικά στελέχη γραμμής, τα οποία έχουν μεγάλη εμπειρία, παρά από ειδικευμένους ψυχολόγους.

Τελειώνοντας, θα θέλαμε να τονίσουμε ότι δυσκολίες εμφανίζονται ιδιαίτερα στην επιλογή των προϊσταμένων της πρώτης βαθμίδας (δηλαδή των προϊσταμένων της κατώτερης βαθμίδας), γιατί τόσο στην επιλογή, που γίνεται από τις τάξεις των εργαζομένων μέσα στο συγκεκριμένο τμήμα, όσο και στην πρόσληψη απέξω, δεν είναι γνωστές οι διοικητικές ικανότητες του υποψήφιου. Στην περίπτωση αυτή, η γενική ευφυΐα, η ικανότητα για μια λογική ανάλυση, η ικανότητα για επικοινωνία, η ωριμότητα της προσωπικότητας και προπαντός η επιθυμία του υποψήφιου να διοικήσει, πρέπει πάντα να εξετάζονται πολύ προσεκτικά.

Για την επιλογή, αντίθετα, των προϊσταμένων των μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων, οι δυσκολίες δεν είναι ίσως τόσο μεγάλες, εφόσον ήδη οι διοικητικές ικανότητες του υποψήφιου είναι γνωστές, γιατί έχει ήδη δοκιμασθεί σαν προϊστάμενος σε κατώτερα επίπεδα. Αυτά βέβαια για την περίπτωση που θέλουμε να προωθήσουμε στελέχη μέσα από την επιχείρηση. Στην περίπτωση όμως που θα προσλάβουμε κάποιον απέξω, δε θα ξέρουμε τίποτε για τις διοικητικές του ικανότητες, οπότε οι δυσκολίες θα 'ναι μεγαλύτερες.

## Λεπτομέρειες για τις διαδικασίες επιλογής

Από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία μεταφέρουμε εδώ μερικές από τις κλασικές μεθόδους επιλογής, όπως τις μεταφέρουνε στην ελληνική πραγματικότητα οι Ε. Κατσιούλας, Σ. Ζευγαρίδης, Δ. Βροντάς, κ.ά.

1. Έντυπο αίτησης (Application Form). Αποτελεί μια παραδοσιακή, ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών, που αναφέρονται απ' τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κι εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση (μαθήματα και βαθμοί), προηγούμενη εμπειρία στην εργασία (φύση καθηκόντων, αμοιβές, χρόνος στο έργο, λόγοι αποχώρησης) και άλλα προσωπικά θέματα, όπως συμμετοχή σ' ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας, και ποινικό μητρώο (αν υπάρχει). Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψήφιου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές, εκτός του ότι παρέχουν μερικά μόνιμα στοιχεία, δίνουν τη βάση για να ενεργηθεί η επίσημη συνέντευξη (βλ. υπόδειγμα 7).]

Το έντυπο της αίτησης είναι ταυτόχρονα κι ένα κανονικό test με τις διάφορες ερωτήσεις ζυγισμένες και βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους για πρόβλεψη, όπως έχει εκτιμηθεί από μια στατιστική ανάλυση των σχέσεων των διαφόρων αυτών ερωτήσεων της αίτησης και της πραγματικής επιτυχίας στη δουλειά προηγούμενων υποψηφίων, που συμπλήρωσαν τις τέτοιες ερωτήσεις. Μια αξία δίδεται σε κάθε παράγοντα, όπως π.χ. το είδος της εμπειρίας στη δουλειά, το μέγεθος της οικογένειας, η ηλικία, το φύλο κι αυτοί οι «βαθμοί» συγκρίνονται μ' αυτούς εκείνων που προηγούμενα έχουν προσληφθεί κι εκείνων που έχουν απόδοση.

Συχνά ζητούνται με την αίτηση και συστάσεις (παρόλο που έχουν αποδειχτεί μικρής αξίας, αφού υπάρχει η τάση οι συστάσεις αυτές να είναι ευνοϊκές για διαφόρους λόγους) καθώς και πιστοποιητικά και βιογραφικό σημείωμα (τα στοιχεία του οποίου μπορούν να υπάρχουν στο έντυπο της

ΠΡΟΣ ΤΗΝ  
ΕΜΦΕΣ ΓΕΩΡΓΙΣΚΩΝ  
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΣΕΡΡΩΝ

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

Εύρωτα,  
Επιπέδου διαβάσει το άτομο με τον οποίο συζητεί κριτικούς και διαγ-  
νώσιμους όρους με την κριτική να κριτική στην "Εύρωτα" με την προ-  
νοική διάκριση από \_\_\_\_\_ έως \_\_\_\_\_ ως

ΕΠΩΝΥΜΟ/ΌΝΟΜΑ			
ΌΝΟΜΑ ΠΑΤΕΡΑ			
ΕΓΓΡΑΦΟ	ΑΓΑΜΟΣ	ΔΙΑΣΤΕΤΗΜΟΣ	ΌΝΟΜΑ ΕΥΣΥΓΩ
ΑΡΙΘΜ. ΑΣΤΗΝ. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ	ΑΡ. ΜΗΤΡ. ΔΙΑ	Η ΑΛΛΟΤ. ΣΑΜ.	

ΠΟΙΣΙΑ ΚΑΙ ΉΛΙΑ ΠΡΟΕΤΑΙΡΙΣΜΕΝΑ ΜΕΛΗ

ΌΝΟΜΑ			
ΕΥΣΥΓΩΓΙΑ			
ΣΤΟΣ ΣΤΗΝ			

ΔΙΕΥΣΙΣ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ: Οδός/Αριθμ. \_\_\_\_\_  
Ποσό: \_\_\_\_\_ ΤΗΛ. \_\_\_\_\_

ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ  
ΣΠΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ/ΓΡΑΦΟΜΑΧΙΑ  
ΑΞΙΑ ΟΜΙΛΟΥ ΑΥΤΟΣΗΜΤΟΥ (Από 0 μέχρι 10) \_\_\_\_\_  
ΕΓΓΡΑΦΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ \_\_\_\_\_

ΤΡΑΠΙΖΕΡΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΕΣΤΗ/ΠΑΡΑΜΟΡ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΗΝΟΣ

α)	
β)	
γ)	

\*Από την τελευταία γιατί διακρίνεται: \_\_\_\_\_

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ/  
ΠΑΡΑΡΤΗΣΕΙΣ  
\*Ακαδημικός Κλάδος \_\_\_\_\_ Επίσημοι Έξι Βαθμοί \_\_\_\_\_

ΕΥΣΥΓΩΓΙΑ  
ΜΗΝ  
ΝΙΚΟΣ  
ΕΠ. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

ΑΝΑΦΕΡΕΙΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

αίτησης).

2. Συνεντεύξεις. Παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου των tests, η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στην πορεία της επιλογής, γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλον του ατόμου, ν' αξιολογήσει αυτό και τη συμπεριφορά του απευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αίτησης με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του, που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψήφιου γι' απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και για την επιχείρηση.

Η συνέντευξη, καταρχήν, είναι μια τέχνη κι όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική κι όταν λείπει η σχετική γι αυτήν άσκηση κι εκπαίδευση, μπορεί να οδηγήσει σε λαθεμένες κρίσεις, να γίνει δηλ. δεκτός ή ν' απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις. Εξάλλου, οι έρευνες δείχνουν πως η καλή εκπαίδευση κι άσκηση σε συνεντεύξεις οδηγεί σε καλά αποτελέσματα.

## ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΣ

ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΑΣ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΛΗΡΕΙΣ καί ΜΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

ΕΠΙΘΕΤΟ	ΟΝΟΜΑ	ΟΝ. ΠΑΤΡΟΣ & ΜΗΤΡΟΣ	ΗΜΕΡ. ΑΙΤΗΣΕΩΣ
ΟΝ. ΣΥΖΥΓΟΥ	ΣΤΟΙΧ. ΤΑΥΤΟΤΗΤΟΣ: (Αριθμός - Ημερομηνία - Έκδοσα αρχή)		
ΗΜ/Ν:Α ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ	ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ (πόλη ή χωριό & νομός)	ΕΘΝΙΚΟΤΗΣ - ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ	
Δ/ΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ: (Πόλη ή Χωριό - δ/ν. - αριθ. - συνοικία - Τηλεφωνο Άστυν. Τμήμα)			
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:    ΑΓΑΜΟΣ <input type="checkbox"/> ΕΓΓΑΜΟΣ <input type="checkbox"/> ΔΙΑΖΥΓΙΟ <input type="checkbox"/> ΣΗΡΕΙΑ <input type="checkbox"/> ΗΜΕΡΙΑ ΓΑΜΟΥ			
ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΕΚΝΩΝ	ΟΝΟΜΑΤΑ ΤΕΚΝΩΝ	ΗΛΙΚΙΕΣ	ΑΔΕΙΑ ΟΔΗΓΟΥ
ΤΙ ΕΡΓΑΣΙΑ ΖΗΤΑΤΕ:			ΜΙΣΘΟΣ
ΑΦΟΡΜΗ ΠΡΩΤΗΣ ΕΠΑΦΗΣ Άγγελια Έσπρωξίδας <input type="checkbox"/> Σύσταση Συναδέλφου <input type="checkbox"/>		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΙΣΤΩΝΤΟΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΛΛΟΥ ΣΥΝΙΣΤΩΝΤΟΣ		Ίδιότης	Τηλέφωνο
ΠΟΤΕ ΜΠΟΡΕΙΤΕ Ν' ΑΝΑΛΑΒΕΤΕ ΕΡΓΑΣΙΑ:		ΑΡΙΘ. ΜΗΤΡΩΟΥ Ι.Κ.Α. :	
ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ:			ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ
ΤΟΠΟΣ			ΑΠΟ
ΔΗΜΟΤΙΚΟ			ΕΩΣ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ ή ΛΥΚΕΙΟ			ΤΕΛΕΣ
ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ			ΟΙ ΑΤΕ:
ΑΝΩΤΕΡΑ >			
ΑΝΩΤΑΤΗ >			
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ			
ΕΠΑΓΓΕΛΜ. ΣΧΟΛΗ			
ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ:			
ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΟΜΗΧΑΝΗΣ: ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ <input type="checkbox"/> ΛΑΤΙΝΙΚΗΣ <input type="checkbox"/> καλὰ <input type="checkbox"/> Πολύ καλὰ <input type="checkbox"/> Άριστα <input type="checkbox"/>			
» ΤΕΛΕΣ : > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/>			
ΣΤΕΝΟΓΡΑΦΙΑ : > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/>			
ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΜΗΧΑΝΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ & ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ Σ' ΑΛΛΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ			
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ			ΓΕΝΙΚΕΣ ή ΕΙΔΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ & ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ
ΑΓΓΛΙΚΑ : καλὰ <input type="checkbox"/> Πολύ καλὰ <input type="checkbox"/> Άριστα <input type="checkbox"/>			
ΓΑΛΛΙΚΑ : > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/> > <input type="checkbox"/>			

<b>ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>									
Στρατολογική Κλάση .....		Στρατολ. Γραφείο .....		Βαθμός .....					
Όπλο ή Ίδιωμα .....		Ειδικότητα .....							
Χρόνος Στρατιωτικής Υπηρεσίας (Μήνες] Από - Έως;) .....									
ΕΧΕΤΕ ΚΑΜΜΙΑ ΑΙΘΗΣΕΙΑ; - ΙΣΟΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΗΡΙΑ; .....			ΣΚΕΠΤΕΙΤΕ ΝΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΙ ΆΛΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑ .....						
ΕΙΣΤΕ ΜΕΛΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ - ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ή ΆΛΛΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ; .....			ΥΠΟΤΡΟΦΙΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ .....						
ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΤΩΡΑ; .....		ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ .....		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....					
ΕΡΓΑΣΤΗΚΑΤΕ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΑΣ; ΚΑΙ ΠΟΤΕ .....									
ΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΣΥΝΤΑΞΗ (Γιά ποιά αίτια - τί ποσό κ' από ποδ;) .....									
<b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ :</b>									
	Α Π Ο		Ε Ο Ι		ΟΝΟΜΑ & Δ/ΝΣΗ ΚΑΘΕ ΕΡΓΟΔΟΤΟΥ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ - ΘΕΣΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΜΙΣΘΟΣ	ΛΟΓΟΣ Α Π Ο Χ Ω Ρ Η Σ.	
	ΜΗΝ.	ΕΤΟΣ	ΜΗΝ.	ΕΤΟΣ					
1									
2									
3									
4									
5									
6									
ΔΩΣΤΕ ΆΛΛΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΝΟΜΙΖΕΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΕΣ: .....									
<p>Δηλώνω ότι όλα τα παραπάνω στοιχεία της Αιτήσεώς μου είναι πλήρη και αληθή. Γνωρίζω ότι μπορεί να ελεγχθούν και δηλώνω ότι δεν απέκρυψα πληροφορίες που τυχόν θά ήταν δυσμενείς κατά την εκτίμηση των προσόντων μου.</p> <p style="text-align: right;">Σίνδος .....</p> <p style="text-align: right;">Ό Δηλών &amp; Αιτών</p>									
( ΜΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΕ ΠΑΡΑΚΑΤΩ )									

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΕΣΤ .....

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ - ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ: .....

ΓΕΝΙΚΗ ΕΝΤΥΠΩΣΗ: Πολύ καλή  καλή  Ίκανοκ.  Μέτρια  Κάτω του Μετρίου

ΠΡΟΘΗΣΗ ΑΙΤΗΣΕΩΣ  ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗ  ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ

ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΠΟ .....

ΤΜΗΜΑ .....

ΑΡΧΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ .....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ .....

○

ΠΡΟΣΙΩΠΑΡΧΗΣ

Ιδεωδώς, η συνέντευξη πετυχαίνει ένα καλό δείγμα της συμπεριφοράς του υποψήφιου, ακόμα κι αν είναι προσεκτικός να δώσει την καλύτερη δυνατή εικόνα του. Αυτός που κάνει τη συνέντευξη μπορεί να 'χει νύξεις, σχετικές με τα κίνητρα του υποψήφιου, τις στάσεις τους προς τον εαυτό του και προς τα είδη των καταστάσεων, που βρίσκει σαν ενοχλητικές ή ικανοποιητικές. Με βάση πάντοτε τ' αναφερόμενα στο έντυπο της αίτησης, μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο να εξηγήσει γιατί μερικά έργα τον τραβούν κι άλλα τον απωθούν, καθώς και να μιλήσει ελεύθερα για την επίδραση των οικογενειακών και μορφωτικών του εμπειριών. Έτσι, μπορεί επίσης να συμπεράνει σχετικά με τις φιλοδοξίες του υποψήφιου, τις δυνατότητες των διαπροσωπικών του σχέσεων και την ετοιμότητα του να πάρει πρωτοβουλία συζήτησης κατά τις επαφές του με ξένα πρόσωπα.

Όμως, στην καλύτερη περίπτωση, η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μια ακριβής τεχνική, αφού μάλιστα η επιδεξιότητα σ' αυτήν είναι δύσκολο ν' αποκτηθεί. Επιπλέον, παρεμβαίνουν και παράγοντες, που κάνουν τα πράγματα δυσκολότερα, όπως η προσωπικότητα κι η προκατάληψη αυτού που παίρνει τη συνέντευξη, αλλά κι η προσπάθεια του υποψήφιου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει απαντήσεις ευχάριστες.

**3. Ιατρική εξέταση.** Η ιατρική ή σωματική εξέταση πριν απ' την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στη διαδικασία της επιλογής κι έχει τέσσερις σκοπούς:

1. Ν' απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο ερευνούνται.
2. Ν' αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
3. Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών, που πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια.
4. Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι, που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά, εξαιτίας κάποιου σωματικού ελαττώματος πρέπει ν' αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Κι οι μεν τρεις πρώτοι σκοποί εύκολα κατανοούνται, όχι όμως κι ο τέταρτος, που έχει τη σημασία ότι υπάρχουν κι άνθρωποι με φυσικά ελαττώματα, οι οποίοι πρέπει να κερδίσουν τη ζωή τους και για τους οποίους υπάρχουν σχετικές απασχολήσεις, τις οποίες μπορούν ν' αναλάβουν παρά το σωματικό τους ελάττωμα, όπως άλλωστε προκύπτει απ' την ανάλυση του έργου.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από το γιατρό της επιχείρησης, που, αν υπάρχει, ανήκει στην υπηρεσία προσωπικού. Αν δεν υπάρχει, μπορεί η ενέργεια αυτή να γίνει κατ' άλλους τρόπους.

Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης μπορούν να ληφθούν υπόψη τ' ακόλουθα:

1. Αποκτάται το ιστορικό υγείας του υποψήφιου (μπορεί κι από μια νοσοκόμα) σαν πρώτη ενέργεια.

2. Γίνονται σωματικές μετρήσεις, όπως: ύψος, βάρος, στηθική περίμετρος.

3. Γενική εξέταση.

4. Εξέταση αισθήσεων κι ιδιαίτερα της όρασης κι ακοής.

5. Κλινική εξέταση οφθαλμών, αυτιών, μύτης, λάρυγγα και δοντιών.

6. Εξέταση στήθους και πνευμόνων Ακτινογραφία.

7. Εξέταση πίεσης, καρδιάς.

8. Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων.

9. Νευρολογική εξέταση.

### **Τεστ και μετρήσεις για επιλογή**

Κατά τα τελευταία χρόνια, tests επιλογής, που συνήθως κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους, έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για τις περισσότερες από τις μεσαίες και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Δεν χρησιμοποιούνται βέβαια για όλα τα έργα. Η ευρεία τους δε χρήση άρχισε κατά τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο με το Army Alpha Test, που βοήθησε στην επιλογή και τοποθέτηση των στρατιωτών και κορυφώθηκε μεταξύ των δυο πολέμων.

Αναπτύχθηκε η μέθοδος των tests, σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη, καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων, που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση. Κι ένα απ' τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των Tests είναι ότι μπορούν ν' αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντο, που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με τη δήλωση του υποψήφιου στην αίτηση του σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Κι επιδιώκεται, έτσι, στην τελική απόφαση ν' αποκλεισθεί η πιθανότητα της προκατάληψης, από μέρους του προϊστάμενου ή αυτού που παίρνει τη συνέντευξη.

Πιο κάτω αναφέρονται μερικά είδη tests, απ' αυτά που χρησιμοποιούνται περισσότερο, ο σκοπός για τον οποίο έχουν φτιαχτεί, καθώς και οι περιορισμοί τους, με έμφαση πάνω στην προσοχή που χρειάζεται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

#### **1. Test ικανότητας ή κλίσης (Aptitude Tests)**

Μετράνε τη λανθάνουσα ή πραγματική ικανότητα για να κάνει το άτομο κάτι. Κι είναι δυο ειδών:

α) Tests νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας (Intelligence or General Mental Ability Tests). Η ψυχολογική μέτρηση της πνευματικής ικανότητας (ή νοημοσύνης όπως επίσης λέγεται) άρχισε το 1900 με την αρχική εργασία του Alfred Binet, ενός Γάλλου γιατρού, που δημιούργησε ένα test για την κατάταξη των παιδιών του σχολείου, ανάλογα με την ικανότητα τους να μαθαίνουν και να πετυχαίνουν στη σχολική τους εργασία.

Δεν υπάρχει γενική συμφωνία, σχετικά μ' ένα ακριβή ορισμό του όρου νοημοσύνη. Όμως ο Theurstone έχει απομονώσει ειδικά είδη πνευματικών



ικανοτήτων, τις οποίες τα περισσότερα απ' αυτά τα τεστς μετρούν όπως: κατανόηση του προφορικού λόγου, ευγλωττία, μνήμη, συλλογισμοί, αντίληψη αριθμών, ταχύτητα αντίληψης κι αντίληψη του χώρου. Κι άλλοι ερευνητές έχουν αποδείξει πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των τεστς νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών απασχολήσεων, εποπτικών έργων, δεξιοτήτων σε μηχανές και σε εργασία τηλετύπων.

β) Ειδικά tests ικανότητας (Special Aptitude Tests). Είναι τεστς κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο εργασίας, π.χ. τα τεστς μηχανικής ικανότητας μετράνε τις ικανότητες για αντίληψη του χώρου, ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Δεν μετρούν δεξιότητες του χεριού κι είναι χρήσιμα για επιλογή μαθητευόμενων κι άλλων υπαλλήλων για διάφορα τεχνικά έργα κι επαγγέλματα.

Υπάρχουν και τεστς (Psychomotor Tests), που μετράνε ικανότητες όπως: δεξιότητες του χεριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό χεριού ματιού, χρήσιμα για επιλογή εργατών για έργα ημειδικευμένα, συναρμολόγηση ρολογιών κ.λπ. Κι από τις έρευνες αποδεικνύεται πως δεν έχει αξία η ταχύτητα στη χρησιμοποίηση των χεριών, αλλά η ικανότητα κατανόησης της τεχνικής και της διαδικασίας στα μηχανικά κι ηλεκτρικά επαγγέλματα.

Επίσης έχουν δημιουργηθεί και τεστς ικανότητας για τη μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σ' εργασίες γραφείου. Περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων, αντιγραφής, σημασίας λέξεων κ. λπ.

**2. Tests Απόδοσης "** (Achievement Tests). Είναι τα πιο απλά είδη από τα τεστς, σύμφωνα με τα οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να κάνει τη δουλειά. Υπάρχουν δυο κατηγορίες αυτών των τεστς: Η μια μετράει τη γνώση της εργασίας και μπορεί να 'ναι μια ενέργεια προφορική ή γραπτή. Η άλλη κατηγορία, είναι ένα δείγμα εργασίας, στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίδεται σαν τεστ. π.χ, μια υποψήφια δακτυλογράφος καλείται να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες, οπότε μετριέται η ακρίβεια και η ταχύτητα. Ή ένας μηχανικός καλείται να ερμηνεύσει ένα σχέδιο, κλπ. Υπάρχουν όμως κι εργασίες, όπως π.χ. στις πωλήσεις, που τα υπό μέτρηση χαρακτηριστικά δεν είναι τόσο φανερά και που είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν.

Όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς, δεν υπάρχουν στην αγορά τεστς για μέτρηση εκτέλεσης μιας εργασίας, γιατί για κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία υπάρχουν ειδικά έργα, για τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να συντάξουν τα δικά τους, παίρνοντας σαν βάση μέρη της πραγματικής εργασίας και ζητώντας απ' τους υποψήφιους να δείξουν τις γνώσεις τους.

### **3. Tests Ενδιαφέροντος για Επαγγέλματα (Vocational Tests).**

Είναι ερωτηματολόγια για το τι αρέσει και δεν αρέσει στους ανθρώπους, σχετικά μ' επαγγέλματα, Hobbies, και ψυχαγωγικές ενέργειες. Η υπόθεση μ'

αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύνολο (Pattern) ενδιαφερόντων γι' αυτούς, οι οποίοι είναι πετυχημένοι σ' ένα επάγγελμα κι όταν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα, που οι ασχολούμενοι σ' αυτό θέλουν τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται γι αυτό το είδος της εργασίας.

Π.χ. ένα test ενδιαφέροντος, μπορεί να βαθμολογεί δέκα ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων: Έξω απ' το σπίτι, μηχανικό ενδιαφέροντα, αριθμητικά, επιστημονικό, ενδιαφέροντα για πειθώ, ενδιαφέροντα τέχνη, φιλολογικό, μουσικά, κοινωνικής υπηρεσίας και υπαλληλικά ενδιαφέροντα. Για πολλά δε επαγγέλματα, με βάση τα παραπάνω ενδιαφέροντα, έχουν δημιουργηθεί κατατομές (Profiles). Ωστόσο, επειδή σ' αυτά τα τεστ χωράει η απάτη εκ μέρους του υποψήφιου για δουλειά, περισσότερο χρήσιμα φαίνονται για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

#### **4. Tests Καταστάσεων (Situational Tests).**

Με τη μέθοδο αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση, όπως η πραγματική, με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ, κατά το οποίο σ' ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι [συνήθως για θέσεις εποπτικές και διοικητικές], οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα, που τους δίδεται. Οι παρατηρητές σημειώνουν πως αλληλεπενεργούν αυτά τα άτομα, ποιος είχε τις περισσότερες ιδέες, ποιος ήταν ο πιο πειστικός κλπ. Ταυτόχρονα μετριέται κι η δεξιότητα τους σε διαπροσωπικές σχέσεις.

Άλλος τύπος του τεστ αυτού είναι το «τεστ των εισερχομένων», που αποτελείται από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα κι εκθέσεις, που υποτίθεται πως βρίσκονται στον φάκελο των εισερχομένων του διοικούντος και που, αφού δοθούν σχετικές πληροφορίες, καλούνται οι υποψήφιοι να ενεργήσουν ακριβώς όπως θα 'καναν αν τοποθετούνταν στη συγκεκριμένη αυτή θέση (να γράφουν δηλ. απαντήσεις, να παρασκευάσουν σύντομες εκθέσεις για την ανώτατη διοίκηση κλπ) Η ίδια αυτή μέθοδος τεστ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για περιπτώσεις προαγωγής από μέσα.

#### **5. Tests Προσωπικότητας (Personality Tests).**

Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους, εξαιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας παρά γιατί στερούνται ικανότητας. Έτσι, ένας υπάλληλος, καλά προσαρμοσμένος ψυχολογικά, που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο μπορεί να 'ναι περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση από εκείνον, που έχει μεγάλες δυνατότητες, αλλά είναι οκνηρός ή ανακατωμένος συναισθηματικά. Κι αυτό, γιατί ο δεύτερος μπορεί να 'χει μια μηχανική π.χ. ικανότητα, αλλά δεν μπορεί ν' ακολουθήσει κι εφαρμόσει οδηγίες για λόγους συναισθηματικής αστάθειας.

Στην πραγματικότητα, για έργα διοικητικά, τα τεστ προσωπικότητας είναι όπως και τα τεστ «δειγμάτων εργασίας», αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο, στις διοικητικές εργασίες, είναι η ικανότητα να χειρίζεται κανείς

αποτελεσματικά ανθρώπους. Σαν αποτέλεσμα, τώρα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεστς προσωπικότητας, ιδιαίτερα για διοικητικά στελέχη. Κι υπάρχουν γραφεία, τα οποία ειδικεύονται σ' αυτές τις υπηρεσίες, όπως και ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού, που διενεργούν κι επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με τεστς προσωπικότητας. Επιδιώκουν δε αυτά τα τεστς να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητα του για διαπροσωπικές σχέσεις. Εκφράζονται δε αυτές οι ιδιότητες με την ύπαρξη μέσα στο άτομο χαρακτηριστικών, όπως η αυτοπεποίθηση, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος κι η δυσπιστία.

Τα πιο κοινά τεστς προσωπικότητας είναι της ποικιλίας «μολύβι και χαρτί» τεστς. Στον υποψήφιο δίδεται ένα φυλλάδιο με τεστς, στο οποίο γράφει τις απαντήσεις του. Μερικές απ' τις ερωτήσεις σ' ένα τέτοιο τεστ είναι:

- α) Αισθάνεστε πως οι άνθρωποι βλέποντας σας γελούν για την εμφάνιση σας; **Ναι...Όχι...**
- β) Ξυπνάτε συχνά μέσα σε «κρύο ιδρώτα»; **Ναι ....Όχι....**
- γ) Πολλοί άνθρωποι βρίσκουν το μπελά τους γιατί ποτέ δεν τιμωρήθηκαν και γιατί δεν γνωρίζουν τη σημασία της πειθαρχίας; **Ναι...Όχι....**
- δ) Η μητέρα μου είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στη ζωή μου; **Ναι ....Όχι....**
- ε) Δυσκολεύομαι να εργαστώ όταν οι άλλοι κουβεντιάζουν; **Ναι ....Όχι....**

Πολλά απ' αυτά τα «μολύβι χαρτί» τεστς υποστηρίζεται πως δίνουν μια πλήρη εικόνα της προσωπικότητας του υποψήφιου, αλλά πολλοί παρατηρητές ισχυρίζονται πως είναι επιπόλαια, εύκολα στην απάτη, και παραπλανητικά. Γι' αυτό, κλινικοί ψυχολόγοι ευνοούν τις συνεντεύξεις βάθους και τα «τεστς προβολής» Projective Tests), που απαιτούν πολύ χρόνο κι έμπειρους για να τα δώσουν. Πρωταρχικά μάλιστα αυτά τα τεστς έγιναν για την ανώμαλη προσωπικότητα και μόνο πρόσφατα χρησιμοποιούνται για τη διαπίστωση της «κανονικής» προσωπικότητας.

Σχετικά με τα τεστς προσωπικότητας υπάρχουν υποστηρικτές, αλλά και πολλοί κατακριτές. Το ίδιο συμβαίνει και για τ' άλλα τεστς, παρόλο που αναγνωρίζεται ότι αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για επιλογή, όταν χρησιμοποιούνται από ανθρώπους γνώστες της ψυχολογικής θεωρίας και πράξης.

### **Άλλες μέθοδοι ελέγχου των υποψηφίων**

#### **α. Έρευνα του παρελθόντος**

Συχνά παραμελείται η τέτοια έρευνα για το παρελθόν του υποψήφιου, γιατί απαιτεί χρόνο και χρήμα. Όμως αξίζει τον κόπο, αφού οι προηγούμενοι εργοδότες, οι διευθύνοντες σχολεία κ.λπ. συχνά μπορούν να βοηθήσουν για την κατανόηση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του υποψήφιου στο μέλλον, όπως μπορεί να συναχθεί από τη γνώση του παρελθόντος του.

Τέσσερες είναι οι πηγές γι' αυτό:

α) Οι υπεύθυνοι των σχολείων,

β) Οι προηγούμενοι εργοδότες.

γ) Συστάσεις για τον χαρακτήρα, που παρουσιάζει ο υποψήφιος και

δ) Άλλες πηγές/ όπως γείτονες, αστυνομία, κ.λπ.

Η τρίτη κατηγορία δεν είναι αξιόπιστη, γιατί τα για συστάσεις υποδεικνυόμενα απ' τον υποψήφιο άτομα, συνήθως κάνουν ευνοϊκές συστάσεις. Πολύτιμες είναι, εξάλλου, οι πληροφορίες οι παρεχόμενες από προηγούμενους εργοδότες, που, κατά κάποιο τρόπο, επιβεβαιώνουν τα όσα ισχυρίζεται ο υποψήφιος, σχετικά με την αμοιβή του, την εμπειρία του κ.λπ. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για τις σχολικές επιδόσεις. Στις περιπτώσεις δε αυτές ο καλύτερος τρόπος απόκτησης των πληροφοριών είναι η μετάβαση επί τόπου ή τουλάχιστον μέσω του τηλεφώνου, διότι όταν κληθούν να γράψουν σπάνια είναι ειλικρινείς. Όμως, όχι σπάνια παρεμβαίνει κι η προκατάληψη, γι αυτό και χρειάζεται προσοχή στην αξιολόγηση.

### **β. Ευθύνες των στελεχών της Ιεραρχίας**

Τα στελέχη στην ιεραρχία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στο πρόγραμμα προσλήψεων εργαζομένων, γιατί αυτά είναι που παίρνουν την πρωτοβουλία να προστεθεί κάποιος στο δυναμικό τους, αλλά και γιατί επίσης αυτά είναι, που θα 'χουν την τελική συνέντευξη επιλογής, οπότε ή θα δεχθούν ή θ' απορρίψουν τον υποψήφιο, που τους στάλθηκε απ' την υπηρεσία προσωπικού, από την οποία έγινε η όλη προεργασία. Κι αυτά ισχύουν κυρίως για την επιλογή διοικητικών στελεχών κι όχι κοινών εργατών, η πρόσληψη των οποίων μπορεί να γίνεται απ' το γραφείο προσωπικού.

### **γ. Αποκλεισμός ή απόρριψη υποψηφίων**

Συνηθίζεται από πολλούς υπεύθυνους, σε περιπτώσεις απόρριψης ενός υποψήφιου για λόγους έλλειψης προσόντων, να λένε: «Ίσως κάποτε άλλοτε θα σας προσλάβουμε» ή «Θα κρατήσουμε υπόψη την αίτηση σας και θα σας ειδοποιήσουμε αν σας χρειαστούμε».

Όμως δεν είναι σωστή μια τέτοια συμπεριφορά, να κρατιέται δηλ. ο υποψήφιος μ' αμφίβολες ελπίδες. Αν ένα άτομο έχει τα προσόντα και δεν υπάρχει προς το παρόν θέση, αλλά θα υπάρξει λίαν προσεχώς, επιβάλλεται η σχετική πληροφοριοδότηση. Αλλά αν το άτομο δεν κάνει για τη δουλειά, δεν πρέπει να μένει σ' εκκρεμότητα. Και γι' αυτό υπάρχουν τρόποι επικοινωνίας, που μπορούν να σώσουν το εγώ του υποψήφιου, αλλά και την καλή εικόνα της επιχείρησης. Έτσι, σαν ο υποψήφιος δει καθαρά τα προσόντα του και τις αξιώσεις του για πληρωμή ότι δεν ταιριάζουν με την κατάσταση, τότε απορρίπτεται μόνος τον εαυτό του κι αποτραβιέται με χάρη. Αν πάλι δει ότι οι δεξιότητες κι οι γνώσεις του κάνουν γι' άλλη δουλειά κι όχι γι' αυτή τη συγκεκριμένη, μπορεί να τύχει των σχετικών πληροφοριών,

ότι δηλ. όλα είναι καλά, αλλά δεν ταιριάζουν για το ειδικό έργο που έχουμε.

Η δυσκολία η μεγάλη βρίσκεται στο γεγονός ότι το άτομο μπορεί να 'χει όλες τις τεχνικές δυνατότητες, αλλά απορρίπτεται για λόγους προσωπικότητας. Πώς να του ειπωθεί τέτοιο πράγμα; Εδώ, αληθινά, είναι που χρειάζεται πραγματική δεξιότητα, εκ μέρους του διοικούντος, δηλ. διπλωματικότητα, παρόλο που καλύτερα είναι να προβληθεί σαν δικαιολογία ότι προσλαμβάνεται μόνο ένας ή λίγοι από έναν αριθμό καλών υποψηφίων. Δηλ. ότι η ανταγωνιστική κατάσταση επιτρέπει απλώς στον άριστο να προσληφθεί.

### **Έλεγχος του προγράμματος ανεύρεσης και επιλογής**

Τέτοιος έλεγχος είναι αναγκαίος κατά περιόδους, για το εάν δηλ. το πρόγραμμα απασχόλησης είναι αποτελεσματικό, αντικειμενικό. Πρέπει δε να γίνεται από άτομα ανεξάρτητα της υπηρεσίας προσωπικού. Μια τέτοια δε αξιολόγηση μπορεί να γίνει με βάση τις πιο κάτω ερωτήσεις:

#### **I. Ανάλυση του Προγράμματος.**

A. Είναι το πρόγραμμα συνεπές προς τη θεωρία και πράξη της διοίκησης προσωπικού;

- α) Έχει καταστρωθεί και καθορισθεί πολιτική και διαδικασία στρατολόγησης;
- β) Έχει καθορισθεί πολιτική και διαδικασία επιλογής;
- γ) Είναι η πολιτική απασχόλησης συνεπής προς την κρατική πολιτική;
- δ) Τα επίπεδα αμοιβών, τα επιπλέον ωφελήματα και το επίπεδο ικανοποίησης του υπαλλήλου μέσα στον οργανισμό έχουν ευεργετική επίδραση πάνω στην ικανότητα για προσέλκυση και παραμονή στη δουλειά καλών υπαλλήλων;

**II. Πόσο καλά το πρόγραμμα κι οι διαδικασίες του έγιναν γνωστά σ' όλους εκείνους, που τους αφορούν;**

#### **III. Πόσο καλά εφαρμόστηκε το πρόγραμμα;**

α) Οι υπεύθυνοι, για να εφαρμόσουν το πρόγραμμα, έχουν αρκετά εκπαιδευθεί;

β) Η εκτέλεση του προγράμματος είναι σύμφωνη με τους στόχους; γ) Έχουν χρησιμοποιηθεί τα εγχειρίδια πολιτικής και διαδικασίας;

#### **IV. Επαναπληροφόρηση (Feedback)**

α) Ποια εικόνα έχει δημιουργηθεί στο μυαλό αυτών που διευθύνουν σχολεία, γραφεία εύρεσης εργασίας ιδιωτικά και κρατικά, σχετική με τις ενέργειες των επιχειρήσεων, που αναφέρονται στο πρόγραμμα της για προσλήψεις;

β) Πόσοι εγκατέλειψαν την επιχείρηση σαν όχι καλό τόπο για εργασία, εξαιτίας χαμηλών αμοιβών, κακής φήμης, κ.λπ.;

## **V. Ανάλυση κι αποτελέσματα**

### **A. Πρόγραμμα Στρατολόγησης.**

α) Υπάρχει ένα επαρκές απόθεμα υποψήφιων απ' το οποίο να γίνουν προσλήψεις; Πόσοι είναι οι υποψήφιοι για κάθε κενή θέση;

β) Οι αιτούντες έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες; Είναι η προσπάθεια στρατολόγησης εκλεκτική;

### **B. Πρόγραμμα Επιλογής.**

α) Πόσο καλά αποδίδουν στο έργο οι προσληφθέντες; β) Πόσοι απ' αυτούς (ποσοστό), που υποβάλλουν αιτήσεις, προσλαμβάνονται;

γ) Τι ποσοστό από τους προσληφθέντες απολύεται κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου; Τι ποσοστό παραιτείται, γιατί οι συνθήκες απασχόλησης δεν τους εξηγήθηκαν καλά;

δ) Πόσες απ' τις αποχωρήσεις μπορούν ν' αποδοθούν σε λαθεμένη επιλογή;

ε) Ποια είναι η συμβολή του κάθε τρόπου επιλογής (δηλ. Tests, συνέντευξη, ιατρική εξέταση κ.λπ.) στο πρόγραμμα; Πόσο καλά σχετίζονται οι προβλέψεις από κάθε μέθοδο επιλογής με την επιτυχία στο έργο;

Οι παραπάνω ερωτήσεις μπορούν να χρησιμεύσουν σαν οδηγός για μian εκτεταμένη ανάλυση κι αξιολόγηση του προγράμματος απασχόλησης.

Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με τα προβλήματα εποπτείας και καθοδήγησης του προσωπικού και τη δομή των υπηρεσιών προσωπικού. Παρουσιάζονται πέντε μεγάλες ενότητες θεμάτων, που καλύπτουν:

- 1) την οργάνωση και το ρόλο της Υπηρεσίας Προσωπικού σε μια τοπική επιχείρηση,
- 2) την οργάνωση της Διεύθυνσης Προσωπικού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση,
- 3) την άσκηση εποπτείας και την καθοδήγηση του προσωπικού γενικά.
- 4) τα προβλήματα και τις τεχνικές της εποπτείας των εργαζομένων
- 5) τα ειδικά προβλήματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων στις περιπτώσεις των απεργιών.

Τα θέματα του κεφαλαίου αυτού, συμπληρώνονται μ' όσα θ' αναπτυχθούν στο επόμενο κεφάλαιο, σχετικά με την εκπαίδευση και την εξέλιξη του προσωπικού.

### **Οργάνωση και ρόλος της Υπηρεσίας Προσωπικού**

#### **Σημερινές αντιλήψεις για την αποστολή και τις περιοχές ευθύνης της Υπηρεσίας Προσωπικού**

Η Υπηρεσία Προσωπικού ή Διεύθυνση ή Τμήμα ή Γραφείο Προσωπικού (ανάλογα με το μέγεθος και την παράδοση που επικρατεί σε κάθε περίπτωση), επιφορτίζεται με διάφορες αποστολές και καθήκοντα. Μπορούμε να πούμε ότι σαν γενική αποστολή η Υπηρεσία Προσωπικού έχει:

1. Την ανάλυση, διαμόρφωση και εισήγηση προγραμμάτων και διαδικασιών σε θέματα προσωπικού, που συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.
2. Την υποστήριξη και την εξυπηρέτηση, όσο είναι δυνατόν, όλων των τμημάτων σ' όλες τις σημαντικές φάσεις της διοίκησης προσωπικού.
3. Την ανάληψη των απαραίτητων ενεργειών που θα εξασφαλίσουν στο φορέα (εταιρία) επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό τόσο για το παρόν όσο και για μέλλον.
4. Τη συνεχή έρευνα, αξιολόγηση και αναφορά των αποτελεσμάτων και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων προσωπικού που συνδέονται με τη συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του φορέα (της επιχείρησης) και των στόχων συγκεκριμένων προγραμμάτων.

Μια τέτοια γενική διατύπωση, συνήθως δεν διευκολύνει πολύ τα πράγματα. Χρειάζεται ο προσδιορισμός συγκεκριμένων περιοχών ευθύνης της Υπηρεσίας Προσωπικού. Μια τέτοια εργασία δεν είναι απλή. Σχετικά μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

#### **1. Για να εξασφαλίσουμε επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό, απαιτείται:**

- ανάλυση έργου, για να προσδιορισθούν οι απαιτήσεις του έργου
- εκτίμηση των αναγκών σ' εργατικό δυναμικό

- προσδιορισμός των πηγών προσφοράς
- επιλογή
- τοποθέτηση
- εκπαίδευση.

**2. Για να συντηρήσουμε επαρκές εργατικό δυναμικό, που να 'ναι παραγωγικό απαιτείται:**

- αξιολόγηση της επένδυσης
- χρησιμοποίηση μεταθέσεων και προαγωγών
- επικοινωνία
- προσδιορισμός αμοιβής (ανάλυση έργου)
- παροχή ωφελειών και υπηρεσιών στον εργαζόμενο
- αξιολόγηση κι ανάπτυξη ηθικού
- αντιμετώπιση παραπόνων
- υποκίνηση εργαζόμενου
- υγεία κι ασφάλεια.

**3. Για ν' αναπτύξουμε τη διοίκηση, πρέπει το τμήμα προσωπικού να:**

- μετρά και ν' αξιολογεί τις υφιστάμενες συνθήκες
- προβλέπει τις μελλοντικές συνθήκες και τα γεγονότα
- αξιολογεί τ' αποτελέσματα των σημερινών πολιτικών, προγραμμάτων και δραστηριοτήτων.

**4. Ο λειτουργικός έλεγχος απαιτεί όπως το τμήμα προσωπικού:**

- διατυπώσει ομοιόμορφες διαδικασίες, που θα πρέπει ν' ακολουθούνται για τις διάφορες δραστηριότητες
- διατυπώσει συγκεκριμένους στόχους για όλα τα προγράμματα
- διατυπώσει κριτήρια αξιολόγησης της επίδοσης
- σχεδιάσει σύστημα τήρησης στοιχείων κι αναφορών
- αναλύσει τα στοιχεία και τις αναφορές κάτω απ' το πρίσμα των επιθυμητών στόχων
- Λάβει, όταν απαιτείται, διορθωτικά μέτρα.

**5. Η παροχή συμβουλών προς τ' ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας σε θέματα όπως η οργανωτική δομή, οι σχέσεις «γραμμής» και «επιτελείου», οι σχέσεις διοίκησης, και προσωπικού, ο σχεδιασμός κ.λπ. απαιτεί:**

- τη μελέτη των υφιστάμενων οργανωτικών προβλημάτων
- την αποσαφήνιση των γραμμών εξουσίας κι ευθύνης
- την ανάπτυξη βασικής φιλοσοφίας αντιμετώπισης και διαπραγμάτευσης με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, όπως επίσης και την εισήγηση συγκεκριμένης πολιτικής και σειράς ενεργειών
- τη μελέτη των μελλοντικών αναγκών, που επιβάλλει η οργάνωση σε προσωπικό σ' όλα τα επίπεδα.

Είναι φανερό όμως ότι η παραπέρα διαχείριση των ευθυνών στα θέματα της καθημερινής εργασίας του προσωπικού πρέπει ν' αναθέτεται στα επιμέρους παραγωγικά τμήματα της επιχείρησης. Έτσι π.χ. σ' ένα



εργοστάσιο παραγωγής εν σειρά, το τμήμα παραγωγής, που εφοδιάζει με «μέρη» την κύρια γραμμή παραγωγής (συναρμολόγησης) οφείλει να επωμισθεί τον προσδιορισμό των παρακάτω παραγόντων, που συνδέονται με τα θέματα προσωπικού, άμεσα ή έμμεσα, [βλ. Σ. Ζευγαρίδη Σ. Ξηροτύρη Κουφίδου, 1980, σ. 170 εττ.]:

### **1. Ποσότητα**

- σχεδιασμός και χρονοπρογραμματισμός παραγωγής
- ροή εργασίας
- χρονοπρογραμματισμός ανθρώπων και μηχανών
- πρότυπα μηχανών κι επιμέρους εργασιών
- έλεγχος πρώτων υλών

### **2. Ασφάλεια**

- ανάλυση συνθηκών
- σχεδιασμός διαδικασιών ασφάλειας και διατύπωση πρότυπων ασφάλειας

- συνεχές πρόγραμμα για την προώθηση της ιδέας της ασφάλειας
- ρυθμός συχνότητας ατυχημάτων
- βαθμός σοβαρότητας ατυχημάτων

### **3. Εκπαίδευση κι ανάπτυξη**

- ανάλυση εργασιών ατόμων για τον προσδιορισμό αναγκών
- διατύπωση προγραμμάτων εκπαίδευσης
- πρόγραμμα προαγωγής εργαζομένων

### **4. Έλεγχος επίδοσης εργαζομένων**

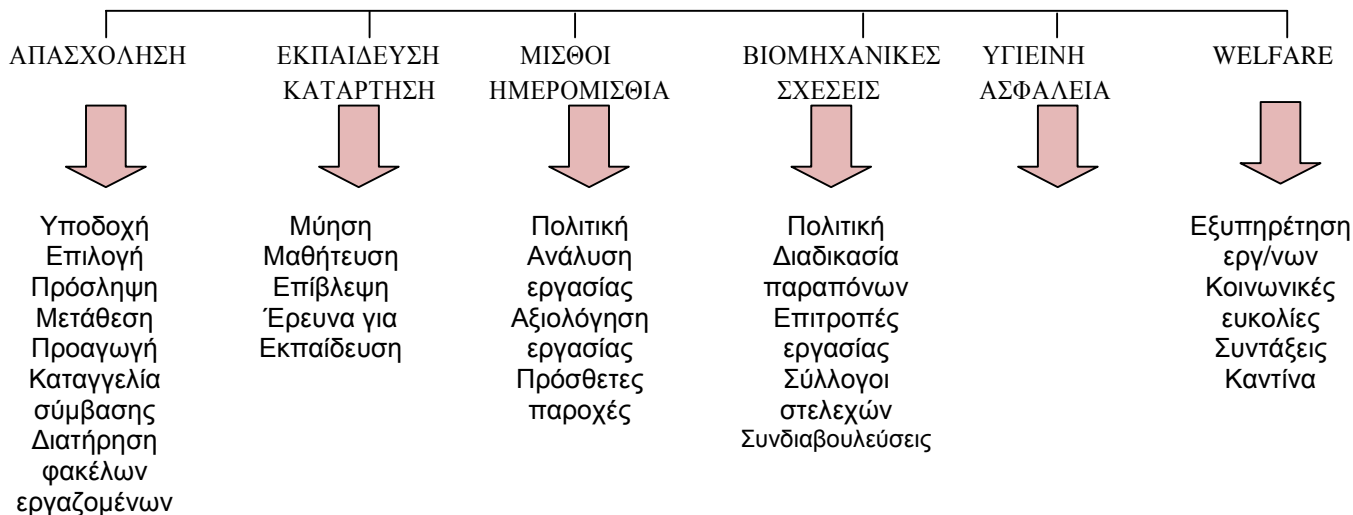
- ανάπτυξη επιμέρους πρότυπων εργασιών
- σύστημα για συνεχή μέτρηση της επίδοσης
- διαδικασία αναπληροφόρησης και διορθώσεων

### **5. Μέθοδοι Εργασίας και Χωροταξική Διάταξη**

- εξοικείωση με σημερινές μεθόδους και διαδικασίες
- γνώση δυνατοτήτων
- συστηματική προσέγγιση ανάλυσης των υφιστάμενων διαδικασιών κι ανάπτυξη νέων (απλοποίηση εργασίας).

Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι η Υπηρεσία Προσωπικού συνήθως περιορίζεται σε γενικά προβλήματα προσωπικού, ενώ η καθημερινή εποπτεία και καθοδήγηση αναπτύσσεται σε άλλα όργανα.

## ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΣΧΗΜΑ : Δείγμα οργανογράμματος προσωπικού

### Έννοια και πεδίο δράσης της Υπηρεσίας Προσωπικού

Με τι ακριβώς ασχολείται η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού; Μεταφέρουμε από σημειώσεις σεμιναρίων στο ΕΛΚΕΠΑ τις απόψεις, που διατύπωσε ο Ε. Κατσιούλας (1972) με βάση κυρίως τα όσα συμβαίνουν στις Η.Π.Α.

Η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη μιας εργατικής δύναμης, που να υποκινείται ισχυρά για μια ομαδική διεξαγωγή της εργασίας. Πραγματικά, αυτό το έργο είναι ευθύνη του κάθε στελέχους, όπως άλλωστε φαίνεται στη φράση: «μάνατζμεντ είναι άνθρωποι». Όμως, σ' αυτόν τον τομέα, η υπηρεσία προσωπικού έχει ένα ειδικό ρόλο να παίζει. Το γεγονός δε ότι το προσωπικό αποτελεί ευθύνη ολόκληρου του οργανισμού, αλλά κι ενός ειδικού τομέα (υπηρεσία προσωπικού) κάνει τις σχέσεις μεταξύ του τομέα προσωπικού και των άλλων τομέων ιδιαίτερα δύσκολες.

Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανική εφαρμογή παρατηρήθηκε μια ποικιλία, αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία, που ασχολείται με τον χειρισμό των υπαλληλικών σχέσεων. Όταν κατά το 1920 στην Αμερική δημιουργήθηκαν, για πρώτη φορά, ειδικές υπηρεσίες, για να χειριστούν τη διοίκηση του προγράμματος προσωπικού ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού. Κατά το 1930 και 1940, εξαιτίας της γρήγορης ανάπτυξης των συνδικαλιστικών οργανώσεων, πολλές επιχειρήσεις πρόσθεσαν στην υπηρεσία προσωπικού τις ευθύνες των συλλογικών συμβάσεων, του χειρισμού παραπόνων κι άλλων ενεργειών. Τότε υιοθετήθηκε απ' τις επιχειρήσεις ο όρος βιομηχανικές σχέσεις, για να προσαρμόζεται καλύτερα στη νέα ευρύτερη λειτουργία. Η χρήση αυτού του όρου, ιδιαίτερα ταιριάζει στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ενώ σε

κυβερνητικές κι άλλες, όχι βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο όρος υπηρεσία ή διοίκηση προσωπικού χρησιμοποιείται συνηθέστερα.

Άλλος —συχνά χρησιμοποιούμενος— είναι ο όρος υπαλληλικές σχέσεις, παρόλο που στην εφαρμογή κι οι τρεις όροι —διοίκηση προσωπικού, βιομηχανικές σχέσεις κι υπαλληλικές σχέσεις— είναι συνώνυμοι.

Ποιο δε, είναι το περιεχόμενο αυτής της εργασίας; Περιλαμβάνει τις ενέργειες:

*προσλήψεων, προγραμματισμού εργατικού δυναμικού, εκπαίδευσης προσωπικού κι εξέλιξης στελεχών, οργάνωσης και καθορισμού μισθών και ημερομισθίων, προγραμμάτων υγείας κι ασφάλειας, ωφελημάτων κι υπηρεσιών για το προσωπικό, εργατικών σχέσεων κι έρευνας προσωπικού.*

Μπορούν δε σ' αυτές να προστεθούν κι οι ενέργειες:

*εποπτεία εργαζομένων, κίνητρα, ηγεσία, ομαδική συμπεριφορά, επικοινωνία κι ανθρώπινες σχέσεις (που συχνά τώρα ονομάζονται: οργανωτική συμπεριφορά).*

Και για όλα αυτά, στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, υπάρχουν σχολεία, ινστιτούτα και κολέγια, που ασχολούνται με συστηματική έρευνα και διδασκαλία.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (π.χ. των 2530 ατόμων), συνήθως, τις ευθύνες του προσωπικού τις αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης με δικαίωμα παραχωρημένο στα στελέχη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν και ν' απολύουν τους εργαζόμενους. Εδώ γενικά κυριαρχούν τα προβλήματα παραγωγής και πώλησης και, κατά κάποιον τρόπο, δεν διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού κι οι σχετικές γι' αυτό αποφάσεις παίρνονται χωρίς να προβλέπονται οι μακροχρόνιες συνέπειες (π.χ. σε θέματα αμοιβών κ.λπ.)

Κάτι τέτοιο όμως δεν μπορεί να γίνεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς, όπου τα προβλήματα είναι πολύπλοκότερα κι επομένως δεν μπορούν τα στελέχη να τα χειρίζονται επαρκώς, οπότε μια «Υπηρεσία Προσωπικού» είναι απαραίτητη.

Όμως, η «υπηρεσία προσωπικού» διαφέρει απ' άλλες υπηρεσίες, είτε αυτές είναι ιεραρχικές εκτελεστικές είτε είναι επιτελικές (Line ή staff) κατά το γεγονός ότι εισχωρεί σ' ολόκληρο τον οργανισμό, δηλ. απευθύνεται στο κάθε άτομο, που καθοδηγεί και διευθύνει άλλους, απ' τον εργοδηγό μέχρι πάνω τον πρόεδρο της επιχείρησης. Το κάθε στέλεχος κάνει δουλειά προσωπικού, είναι στην πράξη διευθυντής προσωπικού, όπως φαίνεται στις ευθύνες π.χ. του επόπτη, που θα παρουσιάσουμε παρακάτω (βλ. 3.3 )

Απ' όλα αυτά, φαίνεται καθαρά πως δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν οι λειτουργίες προσωπικού απ' τα καθημερινά προβλήματα παραγωγής, κόστους και ποιότητας, κατά την αντιμετώπιση των οποίων παρουσιάζονται πολλά προβλήματα προσωπικού.

Ύστερα από τις παραπάνω εισαγωγικές παρατηρήσεις, μπορούμε να παρουσιάσουμε συνοπτικά το πεδίο δράσης της υπηρεσίας προσωπικού.

Μπορούμε, γενικά, να πούμε ότι η υπηρεσία προσωπικού, ή η υπηρεσία βιομηχανικών σχέσεων, βρίσκεται, με τους άλλους τομείς του οργανισμού, σε σχέση βοηθητική και συμβουλευτική, όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική μονάδα, η οποία δημιουργείται ακριβώς για να 'χουμε τα πλεονεκτήματα του ειδικευμένου ταλέντου και γνώσης. Γενικά ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

α. **Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού.** Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού, που ονομάζεται και διευθυντής προσωπικού ή διευθυντής βιομηχανικών σχέσεων ή ο αντιπρόεδρος υπεύθυνος προσωπικού, είναι το άτομο που περισσότερο συμβάλλει στη δημιουργία της πολιτικής (νέας ή αναθεωρημένης) για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, που εμφανίζονται ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται. Φυσικά, η πρόταση γίνεται από τον υπεύθυνο προσωπικού. Η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του μάνατζερ (πρόεδρου, διοικ. συμβουλίου κ.λπ.) Κατά την πρόταση αναθεώρησης της πολιτικής, οφείλει ο διευθυντής προσωπικού να δώσει όλα τα στοιχεία, που την επιβάλλουν, όπως: ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, έκθεση για το πώς αντιμετωπίζονται από άλλες επιχειρήσεις, αποτελέσματα συζήτησης του με συνεργάτες κι υφιστάμενους κ.λπ. Μόνο για μικρά θέματα μπορεί να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού της ενδεδειγμένης πολιτικής αυτός ο ίδιος.

β. **Συμβουλεύει.** Όπως και για κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, έτσι και για την υπηρεσία προσωπικού, το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητας της αναφέρεται σε, συμβουλευτικές ενέργειες προς τα στελέχη της ιεραρχίας (Line). Π.χ., όταν ένας εργοδηγός αντιμετωπίζει παράπονα για, κατανομή υπερωριών στους εργαζόμενους, όταν άλλος έχει πρόβλημα πειθαρχίας, αυξήσεων, μείωσης της παραγωγής λόγω ίσως επέμβασης του συνδικαλιστικού παράγοντα κλπ., τι γίνεται τότε; Αναμένεται όπως ο διευθυντής προσωπικού κι οι συνεργάτες του να τον βοηθήσουν στον χειρισμό των προβλημάτων αυτών. Διότι αυτοί είναι ενήμεροι της πολιτικής προσωπικού, των συλλογικών συμβάσεων των αναγκών, των αισθημάτων και των κινήτρων των άλλων ανθρώπων κλπ., που όλα μαζί σε τελευταία ανάλυση, αποτελούν τη δική τους υποχρέωση η οποία μπορεί να συντελέσει στη διατήρηση της δομής και της λειτουργίας του οργανισμού και στην κατά τον ίδιο χρόνο υποβοήθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων

γ. **Προσφέρει υπηρεσίες.** Η λειτουργία αυτή φαίνεται σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης ωφελημάτων προς τους εργαζόμενους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει η ευθύνη της στρατολόγησης κι έρευνας των υποψηφίων (με συνεντεύξεις, tests κλπ), της κατάστρωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης (διδάσκοντες, υλικό διδασκαλίας, ευκολίες κ.λπ.) και της τήρησης υπαλληλικών αρχείων.

δ. **Ελέγχει.** Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που παρακολουθεί τις ιεραρχικές κι επιτελικές υπηρεσίες, σχετικά με την συμμόρφωση τους με την πολιτική προσωπικού, που έχει καθιερωθεί και τις εφαρμογές της. Στο

σημείο ετούτο, ο έλεγχος είναι ανάλογος μ' εκείνον του έλεγχου παραγωγής και ποιότητας. Π.χ., γίνεται μια φορά το χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου, σύμφωνα με την πολιτική προσωπικού που υπάρχει; Γίνονται κατά εβδομάδα συσκέψεις στα τμήματα πάνω σε θέματα ασφάλειας; Σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζόμενου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία, όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση της συνδικαλιστικής οργάνωσης και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο ν' απολογηθεί, σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού; Ακολουθείται η αναγκαία διαδικασία γι' αύξηση αποδοχών όπως, π.χ., υποβολή εκτίμησης της απόδοσης, ένδειξη καθιερωμένων ορίων αμοιβών κλπ.;

Κι άλλους έλεγχους έχει να κάνει η υπηρεσία προσωπικού, όπως π.χ. σε θέματα ατυχημάτων, παραπόνων απουσιών, αποχωρήσεων και πειθαρχικών ενεργειών. Για την επιτυχία στις τέτοιες ενέργειες, η υπηρεσία προσωπικού οφείλει ν' αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη ) και να συμβουλεύει κι εκπαιδεύει αυτά, σχετικά με την ανάγκη συμμόρφωσης προς τις καθιερωμένες αρχές κι όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται η λύση του προβλήματος, τότε πρέπει να παραπεμφθεί στη δικαιοδοσία του μάντζερ.

Μια εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας προσωπικού ή βιομηχανιών σχέσεων μιας μεγάλης υπηρεσίας ή επιχείρησης, φαίνεται στο Σχ. 3.1.4./1 παρακάτω.

Αντικείμενα της Υπηρεσίας Προσωπικού και προβλήματα της λειτουργίας της

Παρόλο που υπάρχει ποικιλία στο περιεχόμενο των ενεργειών της υπηρεσίας προσωπικού από επιχείρηση σ' επιχείρηση, μπορεί να λεχθεί πως οι βασικότερες λειτουργίες κι η διαίρεση των ευθυνών μεταξύ της επιτελικής μονάδας προσωπικού και της ιεραρχικής διοίκησης είναι οι ακόλουθες :

#### **α. Απασχόληση**

Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει τη στρατολόγηση (εξεύρεση εργατικού προσωπικού), την επιλογή κι εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό. Η αρχική βέβαια απόφαση, να προστεθεί κάποιος σ' έναν τομέα ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως κι ο καθορισμός του περιεχόμενου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει, καθώς και τα αναγκαία προσόντα για να εκτελεστεί το έργο αυτό ικανοποιητικά. Η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να 'χει επισημάνει τις πηγές απ' όπου θα στρατολογηθεί το προσωπικό, να 'χει ένα σύστημα επιλογής (συνέντευξη, test επιλογής, ιατρική εξέταση και συστάσεις), να πάρει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη μόνον όταν πρόκειται για ημειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργάτες. Για στελέχη, η ενέργεια αυτή επαφίεται στον προϊστάμενο που ζήτησε τον νέο υπάλληλο ο οποίος, επιπλέον, έχει την ευθύνη να κατατοπίσει ή κατευθύνει τον νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας.

## **β) Μεταθέσεις, προαγωγές διακοπή εργασίας**

Σ' όλες αυτές τις ενέργειες, η υπηρεσία προσωπικού εργάζεται σαν συντονιστής περισσότερο. Π.χ., στην περίπτωση κάποιας μετάθεσης από τομέα σε τομέα, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, η επιθυμία του ατόμου και τα προσωπικά του στοιχεία, για να διαπιστωθεί αν κατέχει τ' απαιτούμενα προσόντα . Η διακοπή εργασίας ορισμένων για λόγους μείωσης των εργασιών, τυπικά είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού για να βεβαιωθεί κανείς ότι ακολουθείται κάποια σειρά, που μπορεί να 'χει σχέση με δικαιώματα αρχαιότητας του εργαζόμενου. Όταν δημιουργηθεί μια κενή θέση, που πρέπει να συμπληρωθεί από μέσα με προαγωγή ή απέξω με νέα πρόσληψη, η απόφαση συχνά παίρνεται σε συνεργασία του διευθυντή προσωπικού και του προϊστάμενου του τομέα, όπου υπάρχει η κενή θέση. Πάντως, η μεγαλύτερη ευθύνη ανήκει στον δεύτερο.

## **γ. Εκπαίδευση κι εξέλιξη προσωπικού**

Πάνω στο έργο, η εκπαίδευση κι η προπόνηση γίνεται απ' τον αρμόδιο προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο, που παίζει το ρόλο του δάσκαλου. Γι' ανάγκες εκπαίδευσης στελεχών η υπηρεσία προσωπικού συνεργάζεται με τα στελέχη της ιεραρχίας και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για λ'ό επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα στελέχη, εξάλλου, σε συντονισμό με την υπηρεσία προσωπικού, εκτελούν την προπόνηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της απόδοσης τους, την ύστερα απ' αυτή συνέντευξη, την εναλλαγή στο έργο, την επιλογή των αναπληρωτών και άλλες ειδικές κι ευρείες υποχρεώσεις.

## **δ) Πολιτική μισθών κι ημερομισθίων**

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη, που, σε συνεργασία με τα στελέχη της ιεραρχίας, θα εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης ειδικού έργου ,η δε ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θ' αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα κι ανώτατα όρια πληρωμής γι' αυτούς. Η ανάλυση των έργων, η εκτίμηση της αξίας τους μ' ένα επίσημο σχέδιο αξιολόγησης κι η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων αποτελεί επίσης υποχρέωση της υπηρεσίας προσωπικού . Οι ίδιοι δε αυτοί ειδικοί της υπηρεσίας προσωπικού, οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας, για να μπορούν περιοδικά να προτείνουν την αναθεώρηση τη σχετική μ' αυξήσεις ή αλλαγές ολόκληρου του συστήματος αμοιβών, η τελική απόφαση για τις οποίες είναι αποκλειστικό θέμα κι ευθύνη του ανώτατου μάνατζερ ή του συμβουλίου του .

## **ε. Υγεία κι ασφάλεια**

Ένα πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει τα εξής: ιατρική εξέταση πριν από την πρόσληψη, περιοδική εξέταση αυτών που εργάζονται σε ανθυγιεινά έργα , λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών (όπως μικροκρυολογήματα και πονοκέφαλοι), μαθήματα υγιεινής ,κι έλεγχο κι ανακούφιση από επικίνδυνες καταστάσεις στην επιχείρηση. Οι μικρές επιχειρήσεις για όλα αυτά προσλαμβάνουν γιατρούς, νοσοκόμες και βιομηχανικούς υγιεινολόγους για λίγες ώρες, ενώ οι μεγαλύτερες για πλήρη απασχόληση.

Εξάλλου, το **πρόγραμμα ασφάλειας** περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης σε ασφάλεια κι επιβολή κανονισμών ασφάλειας. Έτσι, π.χ., ο διευθυντής ασφάλειας της υπηρεσίας προσωπικού συνεργάζεται με το τμήμα μηχανικών, για να συντηρούνται κανονικά οι μηχανές κι ο μηχανικός εξοπλισμός γενικότερα κι έτσι που να αποκλειστεί η πιθανότητα ατυχημάτων. Όμοια συνεργάζεται μ' όλους τους εργοδηγούς για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης σε κανόνες ασφάλειας, διανέμει φυλλάδια μ' οδηγίες και προπαρασκευάζει υλικό για σχετική διδασκαλία. Η επιβολή δε των κανονισμών ασφάλειας είναι ευθύνη του κάθε προϊστάμενου.

#### **στ. Πειθαρχικά μέτρα κι απολύσεις**

Η υπηρεσία προσωπικού συνήθως αναλαμβάνει την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές, οι οποίες πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες, που συνήθως πριν τεθούν σ' εφαρμογή υποβάλλονται σ' έγκριση από τ' ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης .

Ο κάθε προϊστάμενος φέρνει τη σχετική ευθύνη για εκπαίδευση και για πρόταση ποινών, οι οποίες μπορεί να είναι διορθωτικές ή σοβαρές, όπως η απόλυση . Οι δεύτερες επιβάλλονται σε σοβαρές μόνο περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.

#### **ζ. Εργατικές Σχέσεις**

Η υπηρεσία προσωπικού παίζει έναν πολύ σπουδαίο ρόλο στο θέμα των εργατικών σχέσεων (θέματα αμοιβών, ωραρίου, συνθηκών απασχόλησης, εργατικών συμφωνιών κ.λπ.), τα δε στελέχη της ιεραρχίας βρίσκονται συχνά αναγκασμένα να τη συμβουλεύονται πάνω στα θέματα αυτά, όπως π.χ. στο χειρισμό παραπόνων, ο οποίος μπορεί να δημιουργήσει σοβαρές συνέπειες αν δεν γίνει καλά.

#### **η) Ωφελήματα κι υπηρεσίες προς τους εργαζόμενους**

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται: οι συντάξεις, η ομαδική ασφάλιση ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, αποζημιώσεις ασθένειας, αποζημιώσεις ανεργίας, δάνεια, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα και σχέδια για καταβολή διδάκτρων. Τα σχετικά προγράμματα ανήκουν στην

αρμοδιότητα της υπηρεσίας προσωπικού, η έγκριση τους, όμως, είναι θέμα κι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης.

### **θ. Οργανωτικός σχεδιασμός ή προγραμματισμός**

Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια καινούρια λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, πού 'ρθε στην επιφάνεια μέσα στην τελευταία δεκαετία και περιλαμβάνει την έννοια της δομής μιας επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Βέβαια, η αρχική, αλλά κι η τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό (συγκέντρωση, αποκέντρωση, λήψη αποφάσεων) ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, η υπηρεσία όμως προσωπικού είναι αυτή που συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στο γραφείο αυτού που ασκεί την ανώτατη διοίκηση.

### **ι. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Είναι οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας χρήσιμης στον οργανισμό. Κι αυτή η λειτουργία, μέσα στα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκε κι ήταν, και σε πολλές ακόμα περιπτώσεις είναι, ευθύνη του ανώτατου επίπεδου την οποία συνήθως μοιράζεται με ειδικούς της υπηρεσίας προσωπικού. Οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού είναι: έλεγχος των δεξιοτήτων των ήδη εργαζομένων, της εμπειρίας και του τόπου όπου εργάζονται, πρόβλεψη αναγκών σ' ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή, την ενδεχόμενη μεταφορά της, ανάλυση της αγοράς εργασίας και των σχέσεων προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σ' εργατικό δυναμικό κι ιδίως σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

Σχετικές πληροφορίες και δεδομένα έρευνας βρίσκονται πάντοτε στις υπηρεσίες προσωπικού και σ' ανώτατα στελέχη της ιεραρχίας.

### **ια. Έρευνα σ' ανθρώπινες απόψεις**

Μεγάλοι επιχειρηματικοί γίγαντες στην Αμερική, σαν την General Electric, American Telephone and Telegraph, Texas Instruments κ.λπ. καθιέρωσαν μέσα στα τελευταία χρόνια, συστηματική έρευνα γύρω από τ' ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού όπως: υποκίνηση των υπαλλήλων, πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, αξιολόγηση απόδοσης, ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.λπ. Η εφαρμογή των ευρημάτων από την τέτοια έρευνα είναι υπόθεση συνεργασίας με τα στελέχη, τους υπάλληλους και, σε μερικές περιπτώσεις, με τα συνδικαλιστικά στελέχη, υπόθεση η οποία εμπίπτει στα καθήκοντα της υπηρεσίας προσωπικού.

Απ' την ανάλυση των παραπάνω, προκύπτει, ότι η υπηρεσία προσωπικού



εθεωρείτο σαν μια επιτελική εργασία, δηλ. μια δευτερεύουσα ή βοηθητική των ιεραρχικών λειτουργιών της επιχείρησης (παραγωγή, πωλήσεις). Επίσης, επιτελική κατηγορία σήμαινε έλλειψη εξουσίας και, κατά συνέπεια, χαμηλό κύρος (και συχνό χαμηλή αμοιβή). Όμως, αυτή η διχοτόμηση αποτελεί μιαν υπεραπλούστευση, αφού, όπως ελέχθη, οι επιτελικές ομάδες έχουν εξουσία.

Αλλά κατά τη λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού εμφανίζονται μερικά **προβλήματα** και διλήμματα.

Το σύγχρονο στέλεχος, του οποίου ευθύνη είναι η υπηρεσία προσωπικού, πρέπει, όπως προκύπτει απ' την ανάλυση του έργου του, που προηγήθηκε ήδη, να 'ναι ένας σύμβουλος της ανώτατης διοίκησης, ενέργεια για την οποία χρειάζεται κάποιο κύρος που μπορεί να το χει, όταν υπάγεται σ' αυτή. Δυστυχώς, όμως, αυτοί που διοικούν μερικές επιχειρήσεις, επειδή αγνοούν το ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού, αναθέτουν την εποπτεία της σε στέλεχος ή τμήμα κατώτερης, βαθμίδας, το οποίο επανδρώνουν μ' ανθρώπους χωρίς τ' ανάλογα προσόντα. Άλλοι πάλι κάνουν το λάθος να νομίζουν πως η δουλειά της υπηρεσίας προσωπικού πρωταρχικά είναι η τήρηση στοιχειώδη προσπάθεια όπως οι υπάλληλοι είναι ευτυχείς, η πρόσληψη ανθρώπων κι η διοργάνωση της ετήσιας γιορτής των Χριστουγέννων.

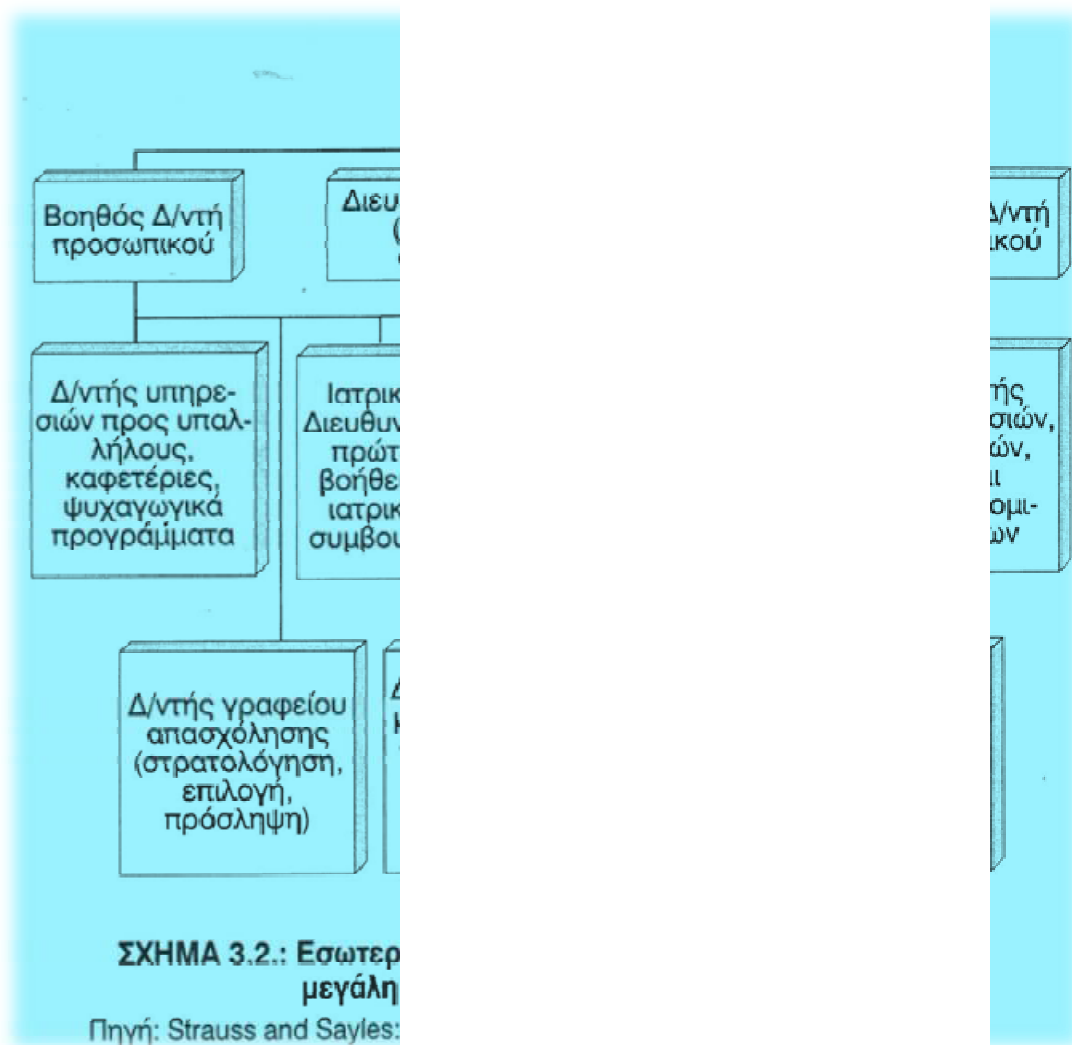
### **Οργάνωση Υπηρεσίας προσωπικού**

Για μια επιχείρηση, π.χ. 3000 ατόμων, μια τυπική δομή της υπηρεσίας προσωπικού ή βιομηχανικών σχέσεων δίδεται στο Σχήμα 3.2. Αναφορικά όμως με τον αριθμό των ατόμων της υπηρεσίας αυτής, πρέπει να λεχθεί πως είναι κάτι, που εξαρτάται απ' τη στάση της ανώτατης διοίκησης, η οποία καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Π.χ., μερικές επιχειρήσεις δεν έχουν προγράμματα εκπαίδευσης του έργου και ποτέ δεν προβαίνουν σ' έρευνες γύρω στο θέμα των αμοιβών. Προσφέρουν στοιχειώδεις πρώτες βοήθειες και το πρόγραμμα τους γι' ασφάλεια είναι περίπου ανύπαρκτο. Στην τέτοια περίπτωση, η υπηρεσία προσωπικού είναι ολιγάριθμη με σοβαρή οικονομία σε μισθούς, αδιάφορο αν η επιχείρηση αυτή με βεβαιότητα θα υποφέρει εξαιτίας της χαμηλής επάρκειας των ανθρώπων της, των περισσότερων εργατικών ατυχημάτων, του χαμηλού ηθικού και των πολλών προβλημάτων ανθρώπινων σχέσεων.

Ωστόσο απ' τις έρευνες, συμπεραίνεται πως ο κανονικός αριθμός σ' επαγγελματικά και τεχνικά στελέχη της υπηρεσίας προσωπικού, για τα διάφορα είδη των επιχειρήσεων κι υπηρεσιών, κυμαίνεται από 0,60 0,90 για 100 εργαζόμενους. Συνήθως η αναλογία αυτή τείνει να 'ναι περίπου 0,90 για τις μικρές και 0,60 για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, αν πάρουμε σαν βάση το 0,75%, σαν κάτι το κανονικό, για την πιο πάνω επιχείρηση των 3000 εργαζομένων, θα βρούμε πως θα χρειαστούν 23 άτομα, περίπου, για την υπηρεσία προσωπικού με ειδικευμένες θέσεις, όπως π.χ. του αναλυτή έργου,

του μηχανικού ασφάλειας, του αρμόδιου για τις συνεντεύξεις κ.λπ.

Για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας και στο εξωτερικό μερικές φορές, διακρίνουμε τρεις βαθμίδες διοίκησης: την κεντρική ανώτατη διοίκηση, την περιφερειακή και την τοπική. Έτσι, ο διευθυντής προσωπικού μιας τοπικής διοίκησης π.χ. υπάγεται στον τοπικό μάνατζερ και παίρνει τις κατευθύνσεις πολιτικής και τεχνικής βοήθειας απ' την κεντρική διοίκηση και κατέχει θέση ίση μ' εκείνη των άλλων κύριων στελεχών, όπως είναι ο αρχιμηχανικός, ο διευθυντής παραγωγής κ.λπ.



## Διεύθυνση προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

### Προβλήματα αποχώρησης των εργαζομένων κι επίδραση στο ηθικό τους

Οι ανθρώπινες σχέσεις, υπόκεινται σ' υπολογισμούς κι εκτιμήσεις. Είναι όμως πολύ δύσκολο να ορισθούν κριτήρια ή τρόποι έκφρασης, ενδεχόμενων επιτυχιών σε χρηματικές μονάδες σ' αυτόν τον τομέα. Η φύση η ιδιαίτερη των ανθρώπινων σχέσεων, αμφισβητεί οποιαδήποτε μέτρηση της επιτυχίας. Πάνω σ' αυτή την αλήθεια βασίζεται και το ηθικό, σαν μέτρο των ανθρώπινων σχέσεων. Το ηθικό, όντας απλώς μια συμπεριφορά, δεν έχει τα χαρακτηριστικά τ' αναγκαία για μια σαφή κι ακριβή μέτρηση. Ασαφείς από τη φύση τους οι ανθρώπινες σχέσεις, αφήνονται να μετρηθούν μ' αποκλειστική βάση την ψυχική κατάσταση.

Το ηθικό είναι δύσκολο και σχεδόν αδύνατο να καθοριστεί επακριβώς. Είναι μία κατάσταση του μυαλού, μια ψυχική διάθεση, μια συμπεριφορά του ατόμου ή της ομάδας, στην οποία ανήκει, απέναντι στη διοίκηση και στη δική της στάση. Αν το ηθικό είναι υψηλό, αυτό οφείλεται στο ότι η διοίκηση έχει δώσει μεγάλη σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις και το συναίσθημα αυτό το 'χει μεταδώσει και στο εργατικό δυναμικό. Και γίνεται το ηθικό τόσο υψηλό, όσο οι στόχοι της επιχείρησης πλησιάζουν αυτούς του ατόμου και της ομάδας του. Αν αυτούς τους στόχους, τους κάνει δεκτούς η κοινότητα, το ηθικό είναι ακόμα υψηλότερο.

Τελικά, ηθικό είναι η ανταπόκριση των υπάλληλων. Στις προσπάθειες της διοίκησης να επιτευχθούν αρμονικές ανθρώπινες σχέσεις. Κι είναι ένδειξη θέλησης για αξιόπιστη, συνεργατική και ειλικρινή υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης.

### Τρόποι εκτίμησης του ηθικού

Το να καθορίσει κανείς την έννοια του ηθικού είναι δύσκολο κι η ανάγκη να ικανοποιηθεί μ' ορισμούς, κάνουν εξίσου αόριστη τη μέτρηση του. Ο σπουδαιότερος κριτής του είναι η διοίκηση με τα μέσα και τα κατώτερα στελέχη, που πιάνει το σφυγμό του εργατικού δυναμικού. Αυτού του είδους οι περιοδικές εκτιμήσεις, αποδεικνύονται εξίσου αποτελεσματικές με τις πιο επίσημες μεθόδους, που έχουν χρησιμοποιηθεί, κι απ' αυτές (υποκειμενικές ή αντικειμενικές), η δυναμική διοίκηση θα πάρει αποφάσεις, που θα επηρεάσουν την πορεία των ανθρώπινων σχέσεων.

**Οι αποχρώσεις** των εργαζομένων είναι μια προσπάθεια μέτρησης του ηθικού και χρησιμοποιείται σ' ευρεία κλίμακα. Οι αποχωρήσεις των υπαλλήλων αναφέρονται στο πόσες φορές μια δεδομένη περίοδο, αντικαθίσταται το εργατικό δυναμικό. Η αντικατάσταση των υπαλλήλων κοστίζει πολύ και στην προκείμενη περίπτωση, τόσο οι υποστηρικτές των ανθρώπινων σχέσεων, όσο κι οι ψυχροί ρεαλιστές (που μετράνε μόνον το

κέρδος ή τη ζημιά) μιλάνε την ίδια γλώσσα . (Εύρεση υπαλλήλων, εκπαίδευση τους κι απορρόφηση των σφαλμάτων τους, είναι προφανή κόστη και αν σ' αυτά βάλουμε το κόστος επιδομάτων ανεργίας ή το κόστος, εξαιτίας ανεπαρκούς κι αδέξιας υπηρεσίας, καταλαβαίνει κανείς γιατί είναι τόσο δαπανηρές οι αποχωρήσεις των εργαζομένων.

Άλλη τεχνική μέτρησης του ηθικού - πέρα από τις εργατικές αποχωρήσεις - είναι οι μέρες απουσίας λόγω **ασθένειας** ή άλλων προσωπικών λόγων. Ο υπολογισμός των ημερών αυτών χρησιμεύει για τον καθορισμό των τομέων όπου επικρατεί δυσαρέσκεια.

**Η αργοπορία κι οι απουσίες** είναι μια άλλη μέθοδος κι όταν αυτές οι δυο σ' ένα τμήμα ή τομέα είναι ασυνήθιστα πολλές, μπορεί να 'ναι αιτία το **χαμηλό ηθικό** , που θα μπορούσε να 'χει προκληθεί από κακή επίβλεψη, ακατάλληλες συνθήκες εργασίας κι από ένα σωρό άλλες αιτίες.

Την πρώτη ένδειξη χαμηλού ηθικού, μπορούν να δώσουν οι συγκρίσεις μεταξύ των τμημάτων, ο αριθμός των παραπόνων, των προτάσεων που προσφέρονται, ή ο αριθμός των παραπόνων των προτάσεων που συμμετέχουν σε χρηματοδοτούμενες από την εταιρία μεθόδους.

Είναι γεγονός ότι οι μέθοδοι αυτές όσο πάει και γίνονται λιγότερο αντικειμενικές. Πιο εύκολα αναγνωρίζει κανείς κατάσταση χαμηλού ηθικού από απεργίες, που ξεσπούν μ' ένταση, παρά από λάθη στην παραγωγή φαγητού ή ποτών, από ατυχήματα ή χρονοβόρες βλάβες. Όλες αυτές οι μέθοδοι προσφέρονται σαν ενδείξεις ηθικού και χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση προσωπικής ή ομαδικής συμπεριφοράς.

### **Γενικοί παράγοντες, που επηρεάζουν το ηθικό**

Αφού το ηθικό, όπως προείπαμε, είναι συμπεριφορά τόσο ατομική όσο κι ομαδική, επόμενο είναι ορισμένοι παράγοντες να συμβάλλουν στη διαμόρφωση του. Μερικοί από τους σπουδαιότερους είναι:

**α) ικανοποίηση των αναγκών:** Ο βαθμός της ικανοποίησης ενός υπάλληλου απ' την εργασία του, καθορίζει, σε μεγάλο ποσοστό, το επίπεδο του ηθικού του. Με χαμηλό μισθό, ανασφάλεια θέσης, ανυπαρξία προσωπικής ικανοποίησης και κοινωνικής καταξίωσης έχουμε ηθικό που υποφέρει. Αντίθετα, μια εταιρία που βάζει σ' εφαρμογή τις αρχές των ανθρώπινων θέσεων, θα 'χει ηθικό υψηλό.

**β) Πειθαρχία και τρόποι επιβολής της :** Η πειθαρχία είναι ένα μέσο, που χρησιμοποιήθηκε από παλιά σε γενικότερα κοινωνικά πλαίσια , αλλά τ' αρνητικά χαρακτηριστικά της (φόβος, απειλές, τιμωρία, ταπείνωση, σαρκασμός, εκδίκηση) περιορίζουν πολλές φορές την αποτελεσματικότητά της κι επηρεάζουν το ηθικό .Γι' αυτό η πειθαρχία πρέπει να χρησιμοποιείται σε φρόνηση για να έχει κάποια θετικά αποτελέσματα. Μια δημόσια επίπληξη υπαλλήλου από έναν επόπτη γίνεται «μπούμερανγκ» εναντίον του δεύτερου. Για το λόγο αυτό κανένας επόπτης δεν θέλει να παρατηρηθεί ή να ταπεινωθεί παρουσία των υφισταμένων του.

**Η εκδίκηση** είναι ένα από τ' αρνητικά αποτελέσματα της άσχημα επιβαλλόμενης πειθαρχίας. (Πεταμένα φαγητό και δωρεάν ποτό, είναι δυο δαπανηρές ενέργειες εκδίκησης) Και αυτό γιατί δεν υπάρχει μια βάση που πάνω της θα δημιουργηθεί μια σχέση, κατά την οποία η εξουσία κι η πειθαρχία θα χρησιμοποιούνται μόνο περιστασιακά και σ' αυτές τις περιπτώσεις η έχθρα κι η μνησικακία μεταξύ υπάλληλου κι επόπτη θα μειώνεται στο ελάχιστο.

**γ) Η επίβλεψη:** Η επίβλεψη είναι ο τρίτος παράγοντας που επηρεάζει το ηθικό, και μια διοίκηση με κακή επίβλεψη κι ανίκανη ηγεσία θα πρέπει να περιμένει χαμηλό ηθικό.

Η επιχείρηση δεν πρέπει να βαρύνεται για κάθε πρόβλημα. Ένας άρρωστος σύζυγος, οι συντηρούμενοι γονείς, πολλά χρέη, είναι προβλήματα προσωπικά, τα οποία όμως επηρεάζουν την εργασία και γίνονται έτσι παράγοντας ηθικού. Οι **χαμηλοί μισθοί** σπρώχνουν τους εργαζόμενους στο ν' αναζητούνται δεύτερη εργασία και να έρχονται έτσι στη δουλειά κουρασμένοι κι αδιάφοροι. Αυτό βέβαια είναι πρόβλημα ηθικού κι υπάγεται στις διοικητικές ευθύνες κι όταν μάλιστα συνδυάζεται και με χαμηλή θέση, τότε γίνεται πρόβλημα ολόκληρης της εταιρίας.

Οι **.φυσικές συνθήκες** σε μιαν επιχείρηση είναι ζήτημα που επηρεάζει το ηθικό και πρέπει ν' απασχολήσει τη .διοίκηση.

Η καταλληλότητα, η καθαρότητα και η ασφάλεια του εξοπλισμού των χώρων εργασίας συντείνει στη διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων. Επίσης η ποιότητα κι η ποσότητα του **φαγητού** που σερβίρεται στο προσωπικό, έχει κι αυτό τον αντίκτυπο του στο ηθικό. Μια γενική αντίληψη ότι το φαγητό είναι κακό επηρεάζει αρνητικά το ηθικό και δίνει επιπλέον αφορμή στους εργαζόμενους να παραβαίνουν τους κανόνες ως προς το τι φαγητά επιτρέπονται και πού και πότε πρέπει να τρώγονται.

#### **Συμπτώματα χαμηλού ηθικού είναι:**

1. Ασυνήθιστα μεγάλος αριθμός προβλημάτων και παραπόνων.
2. Παραγωγή χαμηλή ή επιβράδυνση της
3. Έλλειψη ενδιαφέροντος κι ακαταλληλότητα
4. Ασυνήθιστα πολλές απουσίες και καθυστερήσεις
5. Πολλές ασθένειες
6. Ενδείξεις κούρασης, χωρίς αιτία φανερή
7. Πολλές αποχωρήσεις, διαπληκτισμοί κι εσωτερικές διαμάχες.

#### **Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό των ξενοδοχοϋπαλλήλων**

##### **α.) Γενικά**

Πολλοί ξενοδοχοϋπάλληλοι βρίσκουν προσωπική ικανοποίηση στην εργασία τους τέτοια, που δύσκολα συναντά κανείς σ' άλλες εργασίες.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό των ξενοδοχοϋπαλλήλων

Ίσως επηρεάζονται από το γεγονός ότι το ξενοδοχείο είναι τόπος συνάντησης πολλών ανθρώπων, το ενδιαφέρον για γνωριμία κι εργασία με καινούρια πρόσωπα, το ότι δεν υπάρχει ρουτίνα, οδηγούν τους εργαζόμενους σε μian ευχάριστη διάθεση, πράγμα που επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά τους και την ικανοποίησή τους. Αλλά οι εργασίες αυτές έχουν και τα μειονεκτήματά τους: μεγάλη κι όχι τακτική ώρα υπηρεσίας, αμοιβές χαμηλές, απαιτήσεις ασυνήθιστες και χαμηλή κοινωνική στάθμη.

### **β.) Τίτλοι εργασίας**

Όλοι μας ξέρουμε πως ένας τρόπος αναγνώρισης κι εκτίμησης των ανθρώπων στην κοινωνία μας είναι η εργασία τους κι ο τίτλος της. Η χρησιμοποίηση κατάλληλων τίτλων στη δουλειά μπορεί να 'χει μεγάλα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Οι εργάτες ταυτίζουν τους εαυτούς τους με την εργασία τους και νιώθουν άνετα η μειονεκτικά, ανάλογα με το πώς εκτιμούν οι άλλοι την εργασία τους. Οι σερβιτόροι, αν και μερικές φορές μπορεί να κερδίζουν περισσότερα από τ' αφεντικά τους, εντούτοις, όχι λίγες φορές, υποφέρουν από σύμπλεγμα κατωτερότητας επειδή είναι «υπηρέτες».

Μια αλυσίδα εστιατορίων αντικαθιστώντας τον τίτλο «λαντζιέρης» με «αποστειρωτής εξοπλισμού», κατάφερε αφενός μεν να μειώσει τις διαρροές των λαντζιέρηδων κι αφετέρου να κάνει ευκολότερη την πρόσληψη νέων. Άλλοι χρησιμοποίησαν τον τίτλο «χειριστής μηχανών». Βλέπουμε, λοιπόν, ότι η αλλαγή των τίτλων χωρίς να βλάπτει κανέναν, μειώνει την ένταση που υπάρχει σε πολλούς τομείς. Πιο εύκολα κρατιέται ένας υπάλληλος που καίει σκουπίδια όταν πάρει τον τίτλο «επόπτης αποτέφρωσης, παρά όταν λέγεται «σκουπιδοκάφτης!!!».

### **γ) Η χρησιμότητα των περιόδων ανάπαυσης και των αλλαγών των εργασιών**

Έχει διαπιστωθεί ότι όπου η εργασία είναι αμετάβλητη, οι περίοδοι ανάπαυσης αυξάνουν το ενδιαφέρον και τη συνολική παραγωγή. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, λόγω της φύσης των εργασιών με τις περιόδους αιχμής ή αδράνειας σε, πολλές δουλειές. Θέσεις, όπως η κουζίνα και τα γραφεία μπορούν να ωφεληθούν απ' το σχεδιασμό διακοπών. Πολύ επιθυμητές είναι οι διακοπές και για τους καθαριστές, γιατί, λόγω της φύσης της δουλειάς τους, δεν έρχονται σε μεγάλη επαφή ούτε έχουν πολλές σχέσεις με τους υπαλλήλους.

Όπου η εργασία είναι πολύ ανιαρή, βοηθάει μια περιοδική αλλαγή εργασίας, που σπάει τη μονοτονία και τονώνει το ενδιαφέρον. Στις πολύ βαρετές δουλειές μπορεί να γίνεται αλλαγή εργασίας κάθε 2- 3 ώρες και στις δουλειές γραφείου, με συμφωνία των υπαλλήλων, να γίνεται κυκλικά, ανά 2- 3 μέρες, αλλαγή.

Πέρα από τη διατήρηση του ενδιαφέροντος για την εργασία, αυτές οι

αλλαγές δημιουργούν «εν εφεδρεία» ένα απόθεμα από εκπαιδευόμενο προσωπικό, που, σε ώρα ανάγκης, μπορεί ν' αναλάβει μίαν άλλη εργασία πέρα απ' την κανονική.

#### **δ) πολιτική προαγωγών και μεταθέσεων**

Για μια αναπτυσσόμενη προοδευτική επιχείρηση, ένα από τα χαρακτηριστικά της είναι κι η πολιτική προαγωγών που ακολουθεί. Οι πιο πολλοί άνθρωποι, και κυρίως οι νέοι, ενδιαφέρονται περισσότερο για τις ευκαιρίες ανόδου παρά για τους τωρινούς μισθούς και τις συνθήκες εργασίας τους. Τ' αποτελέσματα μιας πολιτικής προαγωγών, η οποία βασίζεται στην ικανότητα, δεν φαίνονται μονάχα στην αυξημένη εκτελεστική ικανότητα, αλλά επενεργούν σαν ηλεκτρικός σπινθήρας, που βάζει σε λειτουργία ολόκληρη την επιχείρηση.

Όσον αφορά στους παράγοντες **ηλικία** και **πείρα** θα παρατηρήσουμε τα εξής: Μερικοί «παλαιών αρχών» διευθυντές, πιστεύουν ότι κανένας δεν είναι ικανός ν' ασκήσει εποπτεία αν δεν έχει μια εμπειρία τουλάχιστον 10 - 15 χρόνων στην εργασία. Αυτό όμως και λάθος είναι και ακριβά κοστίζει. Από μελέτες, που έγιναν, αποδείχτηκε πως σε πολλές περιπτώσεις η υπερβολική πείρα δεν είναι καλή κι είναι τόσο επιζήμια όσο κι η ελάχιστη. Όταν η δουλειά εξελίσσεται σε τέλεια ρουτίνα, εμποδίζεται τό'15τητσή να ευέλικτο στις θέσεις του. Μια πολύ πετυχημένη αλυσίδα ξενοδοχείων διαφημίζει το γεγονός ότι η πλειοψηφία των στελεχών της είναι κάτω των 40 ετών.

Βέβαια όλοι δεν είναι άξιοι για επόπτες ή στελέχη. Μια προαγωγή όμως μπορεί να προσφέρεται σαν κίνητρο, γιατί προαγωγή είναι κάτι που το άτομο, το οποίο την παίρνει, πιστεύει πως είναι. Για τους πιο πολλούς προαγωγή είναι μια αύξηση μισθού, γι' άλλους μια μετάθεση σ' ένα καλύτερο περιβάλλον, και γι' άλλους η αλλαγή του τίτλου μιας εργασίας (εφόσον ο τίτλος είναι επιθυμητός)

Οι μεταθέσεις πρέπει να γίνονται με προσοχή και να λαμβάνονται μέτρα ώστε να προκαλείται όσο γίνεται λιγότερη δυσαρέσκεια. Πολλές φορές από την ένταση της δουλειάς, προκαλείται κάποια ψυχολογική έκρηξη, που δεν μπορεί να εξηγηθεί ορθολογικά. Ο πληγωμένος εγωισμός, η προσβολή της προσωπικότητας ενός υπάλληλου, ασυναίσθητες προκαταλήψεις δημιουργούν ανεπιθύμητη κατάσταση, που καλύτερα διορθώνεται με μια μετάθεση. Όταν όμως μετατίθεται κάθε υπάλληλος που το ζητά, χωρίς να εξετάζεται η περίπτωση του προσεκτικά, τότε προκαλείται υποβάθμιση του επόπτη, διχόνοια κι έλλειψη πειθαρχίας. Καλό βέβαια είναι όταν μια μετάθεση φαίνεται σαν η ενδεικνυόμενη ενέργεια, να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του επόπτη – προϊστάμενου του μετατιθέμενου κι αν είναι δυνατόν, και άδεια για μετάθεση από τον προϊστάμενο. Ακόμη να παίρνει θέση κι ο προϊστάμενος του τμήματος, όπου θέλει να μετατεθεί ο υπάλληλος, κι αν αυτός έχει αντίρρηση η μετάθεση ν' αναβάλλεται ή να εξετάζεται μετάθεση γι' άλλου.

### **Κίνητρα Εργασίας**

Κάθε άτομο, το οποίο εργάζεται σε μίαν επιχείρηση, δεν το κάνει μόνο και μόνο για να 'χει το αίσθημα της ικανοποίησης ενός ομαδικού έργου. Η πρώτη του επιδίωξη είναι η απόκτηση ενός εισοδήματος. Αν τα κίνητρα του δεν ήσαν οικονομικά, θα μπορούσε, αντί να εργάζεται, ν' ασχολείται με κάποιο «χόμπυ» του. Γι' αυτό, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να διαισθανθούν, ν' αντιληφθούν τι είναι εκείνο που υποκινεί τους εργαζόμενους και ν' αποσπάσουν το ενδιαφέρον τους, με κατάλληλα κίνητρα, για το συμφέρον των αντικειμενικών, σκοπών της επιχείρησης.

***Τι πρέπει να καλύπτει ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων .***

Τα παραδοσιακά συστήματα κινήτρων βασίζονταν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των υλικών αναγκών του εργαζόμενου , δηλ. στην κλιμάκωση της χρηματικής αμοιβής, παραβλέποντας τις ψυχικές και πνευματικές ανάγκες του.

Παρόλο που το να κερδίζει κανείς χρήματα είναι βασικό , από ένα σημείο και πέρα δεν είναι και η μοναδική επιδίωξη του εργαζόμενου κι έτσι έχει παρατηρηθεί πολλές φορές ορισμένοι εργαζόμενοι να 'χουν εξαντλήσει όλα τα σκαλοπάτια της κλίμακας των οικονομικών κινήτρων και παράλληλα να πέφτει η παραγωγικότητά τους και μάλιστα με γοργό ρυθμό.

Για να εμπνεύσει ένας προϊστάμενος στους υφισταμένους του τη διάθεση για παραγωγική εργασία θα πρέπει να επωφεληθεί απ' τους προσωπικούς λόγους πού 'χει ο καθένας ξεχωριστά , να συνεργαστεί με την επιχείρηση και σ' όλους αυτούς τους ατομικούς λόγους να προσθέσει κι άλλους, ίσως πιο ελκυστικούς, για ν' αποσπάσει, έτσι απ' τους εργαζόμενους τον πιο παραγωγικό τους εαυτό.

Όταν λοιπόν μιλάμε για κίνητρα θα πρέπει να εννοούμε πάντοτε ένα σύστημα κινήτρων, δηλαδή ένα συντονισμένο σύνολο από θετικά στοιχεία, που θα προσελκύει τον εργαζόμενο για παραγωγική εργασία, και το οποίο θα πρέπει να βασίζεται σε κοινωνικές αρχές που διέπουν την πρακτική των επιχειρήσεων και σε ηθικές αρχές , σ' ότι αφορά αυτή τις θεμιτές επιδιώξεις του ατόμου. Έτσι, ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων :

**α) Θα πρέπει να ικανοποιεί ανάγκες .** Κυρίως τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες (τροφή – στέγη – ένδυση ) μέσα στο γενικότερο περιβάλλον όπου λειτουργεί η επιχείρηση . Ακόμη το συναίσθημα της ασφάλειας , την ανάγκη για κοινωνική θέση , την ανάγκη ν' ανήκει κανείς σε μια ομάδα , την οποία και να παραδέχεται . Επίσης να ικανοποιεί τις ανάγκες του «εγώ».

**β). Θα πρέπει να ικανοποιεί μέχρι κορεσμού τις βασικές ανάγκες του ατόμου και να φτάνει το άτομο ως το σημείο εκείνο , όπου οι ανάγκες από υλικές να μεταπίπτουν σε ψυχοπνευματικές .**

**γ) Θα πρέπει να 'ναι σε θέση ν' αποδεσμεύει την παραγωγική ικανότητα του ατόμου για εργασία.** Τα άτομα έχουν τεράστια αποθέματα από φυσικές και πνευματικές ικανότητες, που, κατά κανόνα, ποτέ δεν αξιοποιούνται πλήρως από τις επιχειρήσεις. Ένα πετυχημένο σύστημα



κινήτρων θα πρέπει όχι μόνο ν' αποδεσμεύει αυτά τ' αποθέματα αλλά να τα διοχετεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας .

**δ).Θα πρέπει ν' αντικατοπτρίζει, να κολακεύει και να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο .**Υπάρχουν πολλά άτομα , τα οποία θέλουν να εργάζονται σ' επιχειρήσεις που έχουν ακτινοβολία στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, και πολλές φορές πέρα από τα επιχειρηματικά τους επιτεύγματα. Αυτού του είδους προτιμήσεις διεγείρουν και κάνουν παραγωγικότερους τους εργαζόμενους . Για το λόγο αυτό , η επιχείρηση θα πρέπει να επωφελείται απ' οποιοδήποτε στοιχείο , που δίνει τέτοια εικόνα και να το εκμεταλλεύονται ανάλογα .

**ε) Θα πρέπει να εξαρτάται από την κατάλληλη επιλογή και τον προσανατολισμό του προσωπικού.** Είναι φυσικό πως όσο περισσότερα προσόντα κι όσο πιο καλά είναι εκπαιδευμένο το προσωπικό σε μια επιχείρηση τόσο η παραγωγικότητά της αυξάνει. Αυτό βέβαια αποτελεί προϋπόθεση γιατί μειώνει στο μίνιμουμ την ανάγκη για υποκίνηση κι ελαττώνει το κόστος διαμόρφωσης και λειτουργίας ενός συστήματος κινήτρων .

### **Πρακτικές συμβουλές για παρακίνηση**

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές, καθώς και πρακτικά βήματα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος βαθμός παρακίνησης στους υπάλληλους, ώστε να 'χουμε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Μεταξύ των άλλων υπάρχουν κι αρκετά, τα οποία μπορείτε να κάνετε κι από μόνοι σας σαν μάνατζερ προσωπικοί, συνεργαζόμενοι φυσικά και μ' άλλους μάνατζερς και τους υπαλλήλους σας. Έτσι, π.χ.

1. Βρείτε τις εργασίες απ' τις οποίες η έλλειψη ικανοποίησης είναι γεγονός και μελετήστε τα χαρακτηριστικά τους.

2. Βάλτε στη σειρά την κάθε εργασία κι εφαρμόστε στην καθεμία απ' αυτές τις παρακάτω ερωτήσεις για να διαπιστώσετε αν οι εργασίες αυτές μπορούν να τροποποιηθούν, συμπληρωθούν ή και να καταργηθούν.

α) Μπορούν τα όρια ευθύνης του ανθρώπου που κρατάει την εργασία να επεκταθούν προσθέτοντας κι άλλα καθήκοντα σχετικά μ' αυτή;

β) Μπορούν οι άνθρωποι - κι είναι ταυτόχρονα αυτό δυνατόν - να δεχτούν αυξημένη βοήθεια γι' αυτό που κάνουν;

γ) Μπορούν οι άνθρωποι να υπόκεινται σε λιγότερη εποπτεία;

δ) Μπορεί ν' αλλάξει τόσο πολύ η εργασία ώστε να γίνει πραγματικά προκλητικότερη και συναρπαστικότερη;

Πολλοί μάνατζερς θ' απαντήσουν σ' αυτά τα ερωτήματα χωρίς να 'χουν εμβαθύνει στο θέμα. Θα πρέπει βέβαια να παραδεχθείτε πως δεν είναι πάντα εύκολο ή οικονομικό ν' αλλάξετε μιαν εργασία ώστε να προσδίδει μεγαλύτερη ικανοποίηση. Αν όμως εξετάσετε το θέμα βαθύτερα θα δείτε ότι κάθε εργασία μπορεί να θεωρηθεί πως αποτελείται από τρία ξεχωριστά στάδια:

1. Σχεδιασμός κι οργάνωση: Χρήση ανθρώπων και μηχανολογικού εξοπλισμού, πρότυπα ποιότητας, σχεδιασμός εργασίας.
2. Εκτέλεση: αναμονή στα τραπέζια, σεβίρισμα ποτών, καθάρισμα, μαγείρεμα, κ.λπ.
3. Έλεγχος: αξιολόγηση του τι γίνεται, διόρθωση, επιθεώρηση, ρύθμιση, μέτρηση κ.λπ.

Οι πιο πολλές εργασίες στο χώρο που εξετάζουμε έχουν σχέση μονάχα με το στάδιο της εκτέλεσης. Για να βοηθήσετε ώστε να γίνουν πιο ικανοποιητικές οι εργασίες, πρέπει να σκεφτείτε πολύ για το πώς και πόσο μπορείτε ν' αλλάξετε αυτή τη θέση, ώστε αυτός που την καλύπτει να καταφέρει να πλησιάσει τ' άλλα δυο στάδια. Κι αν θέλετε πραγματικά να βοηθήσετε το προσωπικό να πετύχει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του, θα δείτε πως μερικές ή όλες από τις παρακάτω υποδείξεις θα 'χουν καλά αποτελέσματα.

1. Παρουσιάστε νέα κι ελκυστικά καθήκοντα τα οποία όμως δεν αναφέρονται σ' ένα μονάχα άτομο .

2. Δώστε πρότυπα, που πάνω τους θα μετρηθούν τ' αποτελέσματα

3. Αφήστε όσο περισσότερο γίνεται αυτονομία .

4. Δώστε ευκαιρίες για μάθηση και γι' αυξανόμενα πεδία ικανότητας

5. Δείξτε εμπιστοσύνη στο προσωπικό , απομακρύνοντας ορισμένους ελέγχους.

6. Δώστε στο προσωπικό περισσότερη ευθύνη και δυνατότητα στη λήψη αποφάσεων.

7. Αφήστε το προσωπικό να γνωρίζει ποια είναι η προσφορά του στο όλο θέμα.

8. Δώστε τους ευκαιρία να ψάξουν κι αναπτύξουν ένα νέο εαυτό .

9. Δώστε τους ατομικές εργασίες που να μπορούν να τκ βελτιώσουν .

Μια άλλη σειρά από πρακτικές ιδέες είναι αρκετά χρήσιμη στην παρακίνηση των υπαλλήλων. Μερικές απ' αυτές είναι:

1. Αναγνωρίστε το προσωπικό και τη δουλειά του , γιατί κάθε εργαζόμενος νιώθει δυσάρεστα όταν αποτυγχάνει να κερδίσει κάποιαν αναγνώριση την οποία δικαιούται. Ο έπαινος -όχι η κολακεία- όταν δίνεται κατάλληλα, είναι ο καλύτερος κι αποτελεσματικότερος τρόπος παρακίνησης. Επίσης, πρέπει να κάνουμε έκκληση στο ενδιαφέρον τους.

2. Κάντε το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό.

Όλοι οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται σημαντικά σαν άτομα. Όλοι έχουν μια δυνατή επιθυμία για κύρος και γόητρο. Το προσωπικό εν γένει, θέλει να θεωρείται «κάποιο». Για όλες τις περιπτώσεις δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη φόρμουλα, αλλά θα μπορούσατε να πετύχετε πολλά με το να δείχνετε προσωπικό ενδιαφέρον για την εργασία του και να τ' αφήνετε να μάθει ότι η μέτρηση της επιτυχίας του είναι ταυτόχρονα και μέτρηση της επιτυχίας της μέτρησης σας.

Ένας πρακτικός τρόπος επίσης για την επιτυχία του σκοπού αυτού, είναι η απονομή «τίτλων εργασίας», για τους οποίους πολλοί εργαζόμενοι

νιώθουν περήφανοι κι όταν τους ζητηθεί υπερβάλλουν, γιατί αισθάνονται πραγματικά πως είναι σημαντικά πρόσωπα.

### 3. Ακούστε το προσωπικό.

Πρέπει να βρίσκετε χρόνο ν' ακούτε τους υφισταμένους σας όταν έρχονται για να σας εκθέσουν προβλήματα ή παράπονα ή όταν απλώς θέλουν ν' απαλλαγούν από κάτι που τους «βασανίζει». Μια από τις σημαντικότερες ιδιότητες ενός μάνατζερ προσωπικού είναι ν' ακούει και να συμμερίζεται αυτά τα προβλήματα. Βέβαια, είναι λιγάκι δύσκολο ν' ακούς τους άλλους, χωρίς να τους διακόπτεις, αλλά αν ακούς όχι μόνο μαθαίνεις τι σκέπτονται οι άλλοι (κι ίσως τότε μπορείς να λύσεις τα προβλήματα τους), αλλά δίνεις και στο άτομο την ευκαιρία να, ηρεμήσει αν τύχει κι είναι ταραγμένο.

### 4. Η τέχνη της επικοινωνιακής κριτικής.

Ακόμα κι αν εφαρμόσατε όσα μέχρι τώρα έχουν υποδειχτεί, υπάρχουν και στιγμές που πρέπει να επιπλήξετε τους υπαλλήλους σας. Αυτό σημαίνει πως από την πλευρά σας πρέπει: α) να κρίνετε τι έγινε και τι δεν έγινε και β) να δώσετε οδηγίες για το τι πρέπει να γίνει. Αν αυτά γίνουν «όπως πρέπει», έχετε δυο εργαλεία να επηρεάσετε το προσωπικό σας να βελτιώσει την εργασία του και να του δυναμώσετε τη θέληση του.

Λέμε όπως πρέπει, γιατί το μυστικό της επιτυχίας είναι να κριτικάρετε επικοινωνιακά, ώστε να διδάσκετε κι όχι ν' απαλλάσσετε από συναισθήματα που σας στενοχωρούν, καταφεύγοντας στις επιπλήξεις, γιατί τότε δεν θα κάνετε τίποτε άλλο παρά, να χάσετε κάθε σεβασμό για, τον εαυτό σας και μόνο.

Κάνετε κάποια κομπλιμέντα, πριν υποδείξετε τις ελλείψεις και πώς θα ξεπεραστούν. Να είστε ειλικρινείς όταν μιλάτε σε κάποιον για την καλή σας θέληση κι όταν τον κρίνετε, δείξτε του πώς θα βελτιωθεί και ενισχύστε του την προσπάθεια.

Σημαντικό δεν είναι το να δίνεις διαταγές ή οδηγίες, αλλά ο τρόπος που τις δίνεις. Σε κανένα δεν αρέσει να παίρνει διαταγές. Όλοι εργάζονται καλύτερα όταν πιστέψουν πως ενεργούν κάτω από τη δική τους θέληση. Οι άξιοι μάνατζερς προχωρούν τόσο, όσο να κάνουν το ίδιο το προσωπικό να υποδεικνύει λύσεις. Αν οι λύσεις αυτές φαίνονται στο να καταλήγουν σ' αυτό που εκείνοι απαιτούν, τότε το προσωπικό δεν βρίσκεται και τόσο κάτω από διαταγές, αλλά είναι αυτοκατευθυνόμενο, μια πολύ πιο ευχάριστη κατάσταση, γιατί δεν το υποχρεώνει να υπακούει και συμμορφώνεται στις αυστηρές διαταγές κάποιου άλλου.

Όταν κριτικάρετε σιγουρευτείτε πρώτα καλά πως δεν σας ακούνε άλλοι είτε απ' το υπόλοιπο προσωπικό είτε από τους πελάτες.

5. Χαιρετάτε όλο το προσωπικό σας, μ' ευχάριστα «καλημέρα», ακόμα κι αν δεν αισθάνεστε καλά ή αν δεν νιώθετε ευχάριστα απέναντι του.

6. Να θυμάστε όλων τ' ονοματεπώνυμα και να τους φωνάζετε με τ' όνομα τους. Ο καλούμενος νιώθει πως τον σκέφτεστε αρκετά, για να θέλετε να τον ξεχωρίσετε από την απρόσωπη μάζα των 5 δισεκατομμυρίων της ανθρώπινης φυλής.

7. Κουβεντιάζετε άτυπα με το προσωπικό σας. Όταν υπάρχει ευκαιρία και το επιτρέπει η κατάσταση, κουβεντιάζετε άτυπα με το προσωπικό σας για την προϋπηρεσία του, τα χόμπι του, τις οικογένειες του. Θα σας εκπλήξει το πόσο πολύ καλή θέληση χτίζεται από κάτι τέτοιες «ασήμαντες» θεμελιώσεις.

8. Να είστε εγκωμιαστικοί, ακόμα κι αν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη. Το να πεις σε μια καμαριέρα «φαίνεσαι πολύ κομψή σήμερα», φτάνει για να της «γεμίσει» όλη τη μέρα της.

9. Πάψτε να βρίσκετε λάθη και ψάξτε για θετικά σημεία.

Πολλοί μάνατζερ δεν μπαίνουν στον κόπο να βρουν τι είναι ή τι έχει το προσωπικό τους, αλλά το ξεγράφουν, εκτιμώντας μόνο τις αποτυχίες του κι όχι τις επιτυχίες του. Εκτιμήστε τους ανθρώπους στις επιτυχίες τους και τότε θα δείτε ότι το να εργάζεστε με το προσωπικό είναι πιο φιλικό και πιο ευχάριστο και από την άποψη της επιχείρησης πιο επικερδές, γιατί το προσωπικό εργάζεται με θέληση.

### **Συνδικαλιστικά προβλήματα των ξενοδοχειακών υπαλλήλων**

Ο τουρισμός, αυτή η ανθούσα σ' ολόκληρο τον κόσμο «**βιομηχανία χωρίς καμινάδες**», όπως πολύ έξυπνα αποκαλείται σήμερα από πολλούς, έχει μεγάλη επίδραση στον ευρύτερο τομέα της οικονομίας κι έχει συμβάλει πολύ στην εξεύρεση νέων θέσεων εργασίας.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση θεωρείται μια σύγχρονη οικονομική μονάδα στον τομέα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, όπου η χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι περισσότερο εμφανής, η πολυπλοκότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αυξάνει και διευρύνει τα προβλήματα των εργασιακών σχέσεων. Κι όταν λέμε εργασιακές σχέσεις, εννοούμε τις συνεχείς σχέσεις ανάμεσα σε μια ορισμένη ομάδα εργαζομένων (που αντιπροσωπεύονται από ένα Σωματείο ή Ένωση) και σ' έναν εργοδότη και τα στελέχη που έχουν αναλάβει την υλοποίηση των στόχων.

Για ν' αναπτυχθεί μια επιχείρηση και να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρει, θα πρέπει να υπάρχουν σταθερές αρμονικές σχέσεις, ανάμεσα στους υπαλλήλους και στο Μάνατζμεντ. Η ρύθμιση των θεμάτων τα οποία αφορούν τις εργασιακές σχέσεις, παίζει πρωταρχικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Πριν εξετάσουμε έναν τρόπο αντιμετώπισης αυτών των δυσκολιών, θα κάνουμε μια σύντομη ανασκόπηση της ιστορίας των συνδικάτων.

### **Ιστορική εξέλιξη των ξενοδοχοϋπαλληλικών ενώσεων**

Οι πρώτες ενώσεις των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εμφανίστηκαν γύρω στα 1860/70, στις μεγάλες πόλεις των Η.Π.Α. και περιλάμβαναν Άγγλους, Γερμανούς, Ισπανούς και Γάλλους μάγειρους και σερβιτόρους. Το πρώτο συνέδριο το 1892 κι από την αρχή της ίδρυσης των

νέων οργανώσεων υπήρχαν πάντοτε ανταγωνισμοί και προστριβές ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους εργοδότες, οι οποίοι κατηγορούσαν τους επικεφαλής των ενώσεων για υποκίνηση εργατικών κινητοποιήσεων κι εγκατάλειψη θέσεων εργασίας όσων ανήκαν στις ενώσεις.

Αυτά ως τα 1932, που ο Ρούσβελτ περιόρισε δραστικά τη δυνατότητα των δικαστηρίων να εκδίδουν αποφάσεις κατά των απεργιών κι ενθάρρυνε και διευκόλυνε τις συλλογικές διαπραγματεύσεις.

### **Ελληνικές ξενοδόχοϋπαλληλικές ενώσεις**

Από το 1950 μέχρι σήμερα, η Ελλάδα ξέφυγε από τα καταγώγια των αρχαίων, τ' αρχονταρίκια των Βυζαντινών, τα χάνια και τα πανδοχεία της τουρκοκρατίας και της απελευθέρωσης, που δίπλα στους δρόμους προς τ' αστικά κέντρα, πρόσφεραν κάποιες υποτυπώδεις μορφές εξυπηρέτησης των ταξιδιωτών, κι έφθασε να διαθέτει σήμερα ξενοδοχεία εξοπλισμένα με τα πιο σύγχρονα μέσα και τα οποία δεν έχουν καμιά σχέση μ' αυτά της προπολεμικής περιόδου.

Το κακό όμως, είναι το εξής: Όταν η βιομηχανία αυτή άρχισε ν' ανθεί (κι η άνθιση γινόταν με θυελλώδη ρυθμό) προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της σε προσωπικό στους διάφορους επιμέρους τομείς, δεν υπήρχε χρόνος για τη βασική προετοιμασία του αναγκαίου εργατοϋπαλληλικού δυναμικού, που το αποτελούσαν ανειδίκευτοι και περιθωριακά απασχολήσιμοι αγρότες, ναυτικοί κ.λπ.

Πολλοί νέοι, που δεν είχαν ευκαιρία για σπουδές και δεν είχαν κατορθώσει να μάθουν μια τέχνη, έβρισκαν στον τουρισμό και ιδιαίτερα στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μια ιδανική θέση που κάλυπτε το χαμένο τους χρόνο.

Η πρώτη ένωση εργαζομένων στα τουριστικά επαγγέλματα στον τόπο μας, ιδρύθηκε το 1921 με την επωνυμία: «Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργατών Επισιτισμού και Υπαλλήλων Τουριστικών Επαγγελμάτων». Σήμερα έχει στη δύναμη της πάνω από 50 χιλιάδες μέλη. Στην Ομοσπονδία εκπροσωπούνται όλοι οι νομοί κι υπάρχουν 140 πρωτοβάθμιες οργανώσεις, των οποίων η δύναμη συγκεντρώνεται ιδιαίτερα στα μεγάλα τουριστικά κέντρα της Αθήνας Θεσ/κης Ρόδου Κέρκυρας και Κρήτης.

### **Θεσμικό πλαίσιο των ξενοδόχοϋπαλληλικών ενώσεων**

#### **Παρακίνηση των εργαζομένων για συμμετοχή στο συνδικάτο.**

Με τη διαρκή άνθιση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, ο αριθμός αυτών που εργάζονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τα εστιατόρια, συνεχώς αυξάνει, ενώ, ταυτόχρονα και παράλληλα, δημιουργούνται συνδικαλιστικές ενώσεις στις οποίες παροτρύνονται οι εργαζόμενοι να συνδεθούν.

Οι εργαζόμενοι σ' ένα σωματείο μπαίνουν για διάφορους λόγους, όπως:

- α) αυξάνεται απέναντι στον εργοδότη η διαπραγματευτική τους δύναμη, αφού αυτός έχει πλέον απέναντι του ομάδα
- β) βοηθούνται ν' ανυψώσουν την επαγγελματική κατάρτιση κι ειδίκευση τους
- γ) προστατεύονται και προωθούνται τα οικονομικά, επαγγελματικά, ηθικά και κοινωνικά συμφέροντα τους
- δ) η ιδιαιτερότητα κι η πολυπλοκότητα των προβλημάτων του κλάδου.
- ε) Η σημαντική θέση που κατέχει η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην εθνική οικονομία, είναι ένας σοβαρός λόγος που παρακινεί τους εργαζόμενους να μπουν στο σωματείο.

Παρόλο αυτά όμως τα πλεονεκτήματα, που έχουν οι εργαζόμενοι μέλη του σωματείου, ένα μέρος μονάχα απ' αυτούς ανήκει στα συνδικάτα. Ποιοι είναι οι λόγοι γι' αυτό;

Μερικοί απ' αυτούς είναι:

- α) υψηλές εισπράξεις και τα ειδικά προνόμια που απολαμβάνουν, ειδικά ορισμένοι υπάλληλοι εστιατορίων,
- β) έλλειψη ισχυρού συνδικαλιστή ηγέτη,
- γ) στις μικρές μονάδες απασχολούνται άτομα χωρίς κατάλληλη ειδίκευση και γνώσεις - άρα χαμηλής επαγγελματικής συνείδησης - που η παρακίνηση τους για συμμετοχή είναι δύσκολη,
- δ) υπάρχουν πολλοί, που την εργασία τους αυτή την έχουν σαν παραεπάγγελμα,
- ε) οι έντονες πολιτικές διενέξεις, ιδίως στον τόπο μας,
- στ) ένα ποσοστό γύρω στα 30% είναι έφηβοι, που εργάζονται περιστασιακά κι ένα 70% που είναι γυναίκες κι αδιαφορούν για τα σωματειακά.

### **Οι επιπτώσεις του Συνδικαλισμού στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Από την ώρα που θα δημιουργηθεί ένα σωματείο σε μίαν επιχείρηση, αμέσως η διοίκηση διαπιστώνει ότι ένα μέρος από την ευελιξία του στο χειρισμό των σχέσεων με τους εργαζόμενους έχει περιοριστεί.

Πολλές φορές αυτή η απώλεια της ευελιξίας μπορεί ν' αδυνατίσει την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης και να οδηγήσει τη διοίκηση σε ρήξη με το σωματείο. Η διοίκηση κι οι ιδιοκτήτες κρατάνε, κατά κανόνα, σκληρή στάση απέναντι στα σωματεία και τα σωματεία, τους ανταποδίδουν τα ίσα, εκφράζοντας την εχθρότητα τους προς τη Διοίκηση.

Καλύτερο όμως απ' όλα είναι να υπάρχει ένας συνεχής διάλογος κι επικοινωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων αποφεύγονται οι δυναμικές αναμετρήσεις. Οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις είναι ότι καλύτερο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τα εστιατόρια όπου η χρησιμοποίηση υπαλληλικού δυναμικού είναι έντονη.

Οι σχέσεις αυτές είναι σίγουρο πως θα διαταραχθούν όταν η διοίκηση έχει αμελήσει μια σειρά από θέματα όπως:

- α) απέτυχε να εξαλείψει τις πηγές παραπόνων των εργαζομένων,
- β) απέτυχε να εμποδίζει τη συμμετοχή τους στο συνδικάτο αποθαρρύνοντάς τους,
- γ) απέτυχε γιατί δεν πληρώνει τους ίδιους ή μεγαλύτερους μισθούς απ' αυτούς που ισχύουν στον κλάδο,
- δ) απέτυχε να προνοήσει αρκετά ευεργετήματα για τους υπάλληλους και να υιοθετήσει πολιτική «ανοικτής θύρας» για τα παράπονά τους.

Τότε το συνδικάτο είναι σίγουρο πως θα υιοθετήσει μian αδιάλλακτη στάση απέναντι στη διοίκηση, ενώ είναι πασίγνωστο πως η διατήρηση της εργατικής ειρήνης σε μια επιχείρηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην οικονομική της ευημερία .

Η επικοινωνία διοίκησης κι εργαζομένων και ειδικότερα η επικοινωνία στην επιχειρηματική μονάδα στο σημερινό βιομηχανικό περιβάλλον, που μεταβάλλεται από τη μια στιγμή στην άλλη, είναι αναγκαία για να κατανοήσει κάθε εργαζόμενος τα προβλήματα, που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και των οποίων η επιτυχία ή αποτυχία έχει σχέση μ' αυτόν.

Η διοίκηση πρέπει συνέχεια να ενημερώνει το προσωπικό για την πολιτική, τα σχέδια, τις προβλέψεις και τα προβλήματα της επιχείρησης. Για να προχωρήσει όμως αποδοτικά σ' αυτό, πρέπει να 'χει απαραίτητα και τη σύμπραξη της συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων.

Δυστυχώς, όμως, για πολλούς λόγους, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, όπως τουλάχιστον εκφράζονται στην καθημερινή πρακτική, βλέπουν με μισό μάτι και στενή αντίληψη τις εργασιακές σχέσεις κι οι περισσότερες απ' αυτές παραδέχονται μόνον την ταξική αντίθεση των εργαζομένων εναντίον αυτών των ίδιων των επιχειρήσεων, προβάλλουν εξωπραγματικές αξιώσεις και παραβλέπουν την υποχρέωση της επιχείρησης προς άλλους κοινωνικούς της εταίρους.

Αυτή η έλλειψη συνεργασίας διοίκησης και συνδικαλισμού , αφαιρεί από την ελληνική διοίκηση τη δυνατότητα δημιουργίας ενός κοινού ομαδικού πνεύματος στον οργανισμό, πράγμα που δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην αποδοτικότητα.

## **Συλλογικές διαπραγματεύσεις**

### **α. Γενικά για τις συλλογικές διαπραγματεύσεις**

Κάτω από τον όρο «συλλογικές διαπραγματεύσεις», περιλαμβάνονται οι σχέσεις μεταξύ των συνδικαλιστικών ενώσεων και των εργοδοτών. Περιλαμβάνονται δηλαδή η διαδικασία της σωματειακής οργάνωσης των υπαλλήλων, η διαπραγμάτευση, η διοίκηση και η ερμηνεία των συλλογικών συμφωνιών (που καλύπτουν τις αμοιβές, τις ώρες εργασίας και τις άλλες συνθήκες απασχόλησης), η ομόφωνη υποχρέωση και οικονομική δραστηριότητα και οι διαδικασίες διευθέτησης φιλονικιών.

Υπάρχουν δυο μορφές συλλογικής διαπραγμάτευσης: η **ατομική** κι η **συλλογική**. Στην πρώτη, η αντιπροσώπευση του εργαζόμενου, απέναντι στη διοίκηση της επιχείρησης, γίνεται μ' ατομικό τρόπο. Στη δεύτερη, αντίθετα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συλλογική βούληση, γιατί αυτή αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Άλλωστε γι' αυτό το λόγο οι συλλογικές διαπραγματεύσεις θεωρούνται σαν το βασικότερο στοιχείο των εργασιακών σχέσεων στις αναπτυγμένες δυτικές χώρες και τις χώρες όπου υπάρχει, βέβαια, πραγματική ελευθερία στην άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος.

### **β. Προπαρασκευή και θέματα συλλογικών διαπραγματεύσεων**

Πριν από κάθε διαπραγμάτευση το Μάνατζμεντ και το Σωματείο προπαρασκευάζονται γι' αυτήν.

Από την πλευρά του Μάνατζμεντ εντοπίζονται τα προβλήματα εφαρμογής της σύμβασης, οι όροι, τα δικαιώματα, συλλέγονται στατιστικές πληροφορίες για το έργο, και καθορίζονται οι προτεραιότητες του κάθε μέρους.

Το σωματείο, προπαρασκευάζεται κι αυτό συγκεντρώνοντας στατιστικές πληροφορίες, συντονίζεται μ' άλλα σωματεία κ.λπ.

Πριν από τη συνάντηση, το Σωματείο στέλνει στη Διοίκηση του ξενοδοχείου σημείωμα με τα προς συζήτηση θέματα. Επίσης ζητάει πληροφορίες για την πορεία των εργασιών της επιχείρησης. Η ειλικρινής ενημέρωση διευκολύνει τη διαπραγμάτευση κι αποφεύγονται οι παράλογες κι έξω από την πραγματικότητα απαιτήσεις. Είναι όμως φυσικό πως: αν κι από τις δυο πλευρές δεν υπάρχει πρόθεση συνεννόησης κανένας διάλογος κι αν ακόμα αρχίσει – δεν μπορεί να 'χει μακροβιότητα. Κι οι εργαζόμενοι και το Μάνατζμεντ πρέπει να 'ναι λογικοί. Οι μεν πρώτοι, να ζητάνε το εφικτό και το μέσα στα όρια της λογικής και οι δεύτεροι να δέχονται τα αιτήματα με πρόθεση ικανοποίησής τους αν βέβαια δεν ξεπερνάνε τα όρια των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Μια εργατική σύμβαση μπορεί να περιλαμβάνει πολλά θέματα, που πάνω τους μπορούν να διαπραγματευτούν τα δύο μέρη. Τα θέματα αυτά μπορούμε να τα κατατάξουμε στις τρεις παρακάτω κατηγορίες:

1. **Άμεσοι οικονομικοί στόχοι:** αμοιβές, δομή κίνητρα έκτακτες αμοιβές
2. **Έμμεσοι οικονομικοί στόχοι :** αργίες , άδειες , υπερωρίες περίοδοι ανάπαυσης.
3. **Μη οικονομικοί στόχοι :** μεταθέσεις, προαγωγές, απουσίες, πειθαρχία, υγεία, ασφάλεια. σιγουριά σωματείου, σιγουριάς Μάνατζμεντ.

Αν τα δυο μέρη δεν συμφωνήσουν στην υπογραφή μιας συμφωνίας, για τον α' ή β' λόγο, τότε **αναλαμβάνει το Κράτος** να βρει σημεία συμφωνίας μεταξύ τους. Ο κρατικός παρεμβατισμός είναι ιδιαίτερα εμφανής στο κύκλωμα της **υποχρεωτικής διαιτησίας** στην περίπτωση που, οι απευθείας διαπραγματεύσεις των αντιμαχόμενων μερών καταλήξουν σε αδιέξοδο. Αυτό βέβαια έχει σαν αρνητική συνέπεια την αφαίρεση του στοιχείου της



υπευθυνότητας από τους εκπρόσωπους του Μάνατζμεντ και των εργαζομένων, αφού η ευθύνη έρχεται πλέον στα Διοικητικά Δικαστήρια των οποίων οι αποφάσεις επηρεάζονται από τις επιταγές της Κυβέρνησης.

### **Αποτελέσματα των συλλογικών διαπραγματεύσεων στα ξενοδοχεία**

Αποτέλεσμα των συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι η υπογραφή μιας συμφωνίας, με την οποία βρίσκουν τη λύση τους μια σειρά από διάφορα θέματα, που απασχολούν τους εργαζόμενους, αλλά ρυθμίζονται και μερικοί όροι, που θα βελτιώσουν τις συνθήκες άσκησης του Μάνατζμεντ.

Η συμφωνία περιλαμβάνει τα εξής θέματα:

1. Κάθε κενή θέση προσωπικού θα καλύπτεται από απόφοιτους της Σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών.
2. Σ' επιχειρήσεις, που λειτουργούν εποχιακό, η εργοδοσία είναι υποχρεωμένη να παίρνει τον ίδιο αριθμό που είχε κατά μέσον όρο τις δυο προηγούμενες περιόδους. Η επαναπρόσληψη θα γίνεται σταδιακά ως εξής:
  - α) με συμπλήρωση 20% της πληρότητας, θα επαναπροσλαμβάνεται το 1/3 τουλάχιστο των εργαζομένων,
  - β) με το 50%, τα 2/3
  - γ) με το 80%, το σύνολο του προσωπικού.
3. Οι της νυχτερινής βάρδιας δικαιούνται να εργάζονται χωρίς διακοπή.
4. Στους διανυκτερεύοντες και σ' όσους παραμένουν στο ξενοδοχείο, λόγω διακοπής εργασίας, ο εργοδότης οφείλει να παρέχει καθαρούς και υγιεινούς χώρους ανάπαυσης.
5. Καθιέρωση βιβλιάριου ξενοδοχοϋπάλληλου.
6. Καθιέρωση πενθήμερης εργασίας.
7. Επίδομα άδειας.
8. Αμφίεση ανάλογη προς την εκτελούμενη εργασία.
9. Εργασία ακριβής την ώρα που έχει ορισθεί από τη Δ/νση.

Για να υπάρχουν σε μian επιχείρηση αρμονικές εργασιακές σχέσεις, ώστε το Μάνατζμεντ ν' ασκεί τα καθήκοντα του κατά τον καλύτερο κι αποτελεσματικότερο τρόπο, πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει ένας μηχανισμός διευθέτησης παραπόνων. Κι όταν λέμε «παραπόνο» εννοούμε οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στη δουλειά του - και βέβαια μέσα στα πλαίσια του ενδιαφέροντος του - πως δεν είναι σωστό και πως είναι άδικο κι ανέντιμο.

Μια σειρά από παράπονα των ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι τα παρακάτω .

1. Διαφορία, εγωιστική στάση ή αναξιοπρεπής μεταχείριση από το Μάνατζμεντ των υπαλλήλων.
2. Οι υπερωρίες.
3. Η φιλοσυγγένεια (προσλήψεις υπαλλήλων, που είναι συγγενείς με τ' ανώτατα στελέχη του Μάνατζμεντ).
4. Μεροληπτικός τρόπος διανομής φιλοδορημάτων.

5. Έλλειψη απαραίτητης εκπαίδευσης κι απαραίτητων οργάνων για την εργασία τους.
6. Αποτυχία της κάρτας προσέλευσης κι αποχώρησης.
7. Φτωχό φαγητό κι απρόσιτη η χρησιμοποίηση της τραπεζαρίας.
8. Εργασία δυσανάλογη με τον αριθμό των απασχολουμένων υπαλλήλων.
9. Έλεγχος στις συνθήκες εργασίας του προσωπικού και στα μέσα μεταφοράς.
10. Απροθυμία πρόσληψης ηλικιωμένων υπαλλήλων.

Η διευθέτηση των παραπόνων ακολουθεί ορισμένα στάδια:

- 1) Το παράπονο συζητιέται με τον επόπτη
- 2) Ο εκπρόσωπος του σωματείου κι ο υπάλληλος συζητάνε το παράπονο με τον προϊστάμενο του τμήματος
- 3) Στη συζήτηση παίρνει μέρος κι ο αντιπρόσωπος της επιχείρησης,
- 4) Διαιτησία.

Από την πλευρά του το Μάνατζμεντ, προσπαθεί να εξαλείφει τις πιθανές αιτίες παραπόνων, ώστε να υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότερα απ' αυτά κι αυτό το καταφέρνει με τους ακόλουθους τρόπους:

1. υιοθετεί την πολιτική της «ανοιχτής θύρας», ώστε αυτός που διοικεί να 'ναι προσιτός στον καθένα εργαζόμενο, για να ερευνήσει κάθε παράπονο του.
2. προσλαμβάνει ένα ειδικό , που θα συμβουλεύει το Μάνατζμεντ. Πάνω σε θέματα διευθέτησης παραπόνων.
3. εκλέγει συμβούλια προσωπικού , που η εκλογή τους θα πρέπει να καταστεί υποχρεωτική σ' επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν ένα σοβαρό αριθμό μισθωτών.

### **Άσκηση εποπτείας και καθοδήγηση του προσωπικού**

#### **Ποιος ονομάζεται επόπτης ή εργοδηγός και με τι ασχολείται**

Στην καθημερινή πράξη συχνά χρησιμοποιείται ο όρος επόπτης ή εργοδηγός για να χαρακτηρίσει ένα επίπεδο παραγωγικής ευθύνης ανώτερο του εργάτη ή τεχνίτη , που, με τα χέρια του ή με μηχανές, κατασκευάζει διάφορα προϊόντα. Μπορούμε να πούμε πως ο εργοδηγός είναι το υπεύθυνο πρόσωπο για:

- τις ενέργειες των άλλων στον τόπο της εργασίας
- τη διατήρηση της ποιότητας της «παραγωγής»
- τη διαχείριση και φύλαξη των υλικών που απαιτούνται για την παραγωγή, και
- τις φροντίδες οι οποίες προσφέρονται στους υπό τις διαταγές του

εργαζόμενους.

Οι εργάτες κι οι τεχνίτες **είναι υπεύθυνοι** για ότι παράγουν (με τα χέρια ή τις μηχανές), ενώ ο εργοδηγός **είναι υπεύθυνος** για την παραγωγή των άλλων.

Βασικά καθήκοντα όλων των στελεχών, και φυσικά του επόπτη είναι:

**α) Προγραμματισμός :** Ο επόπτης οφείλει να **ορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς** του τμήματος του, να **προβλέψει** τις μελλοντικές συνθήκες κι εξελίξεις της εργασίας και να **προσδιορίσει και σχεδιάσει** τις μελλοντικές ενέργειες για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών. Νέα μηχανήματα, νέα υλικά και νέα, γενικά, μέσα, μεταβάλλουν σταθερά τις ανάγκες της κοινωνίας. Ο επόπτης έχει βασική ευθύνη για συνεχή αναπροσαρμογή των προϊόντων, σύμφωνα με τις βελτιωμένες κάθε φορά συνθήκες παραγωγής.

**β) Οργάνωση :** Ο επόπτης έχει την ευθύνη για τη **διατήρηση** αγαθών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στο τμήμα του, για τη **συγκέντρωση, διαφύλαξη και διάθεση** πρώτων υλών για την κανονική λειτουργία των μηχανημάτων του τμήματος, ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη παραγωγή προϊόντων με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και το ελάχιστο κόστος . Όσο μεγαλύτερο είναι ένα εργοστάσιο ή μια επιχείρηση, τόσο καλύτερη πρέπει να 'ναι η οργάνωση.

**γ) Εκτέλεση** Σημαντικός είναι ο ρόλος του επόπτη για την επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών του τμήματος του, την, παραγωγή δηλ, των αντικειμένων μέσα στο γενικό πλαίσιο της παραγωγής, κατά την πορεία, της οποίας βρίσκεται στην ανάγκη πολλές φορές να παίρνει αποφάσεις, που άλλοτε είναι εύκολες κι άλλοτε σοβαρές και σημαντικές.

Σε παλαιότερα σεμινάρια του, ο ειδικός στα θέματα ψυχολογίας της εργασίας Δρ. Ε. Κατσιούλας, κωδικοποίησε τις ευθύνες των εργοδοτών ως εξής:

**1. Ευθύνες που, κατά κανόνα, δεν μπορούν ν' ανατεθούν σ' άλλους:**

α. Η προσωπική ευθύνη ανάθεσης εργασιών σ' άλλους.

β. Η διατήρηση αρμονικών σχέσεων μ' άλλα τμήματα.

γ. Η εξεύρεση επαρκούς αριθμού εργατών και τεχνικών κι ο προγραμματισμός εκπαίδευσης τους.

δ. Οι αναφορές προς τους προϊσταμένους του.

ε. Η τακτοποίηση βασικών διαφορών μεταξύ των υφισταμένων.

στ. Ο εφοδιασμός του τμήματος με τα κατάλληλα εργαλεία, μηχανήματα κι υλικά.

ζ. Το ηθικό του τμήματος του, που περιλαμβάνει: εξέταση βραδείας προσέλευσης, πειθαρχία, ασφάλεια, προαγωγές κι απολύσεις και κάθε δραστηριότητα, που είναι τ' αποτέλεσμα μιας ικανοποιημένης εργατικής ομάδας.

**2. Ευθύνες που αποτελούν κοινό καθήκον «όλων, κυρίως των υποδεέστερων.**

α. Η πρόληψη ατυχημάτων.

β. Η διατήρηση της ποιότητας των παραγόμενων ειδών.

γ. Η διατήρηση του ύψους (ποσότητας) της παραγωγής.

δ. Η συγκράτηση χαμηλών δαπανών στο τμήμα.

ε. Η εκπαίδευση των εργαζομένων.

στ. Η ενθάρρυνση της συνεργατικότητας της ομάδας.

**3) Ευθύνες που μπορούν ν' ανατεθούν σ' άλλους με σύγχρονη παροχή της απαιτούμενης δικαιοδοσίας, όπως:**

α. η Κατάλληλη χρησιμοποίηση, κι ο έλεγχος των υλικών,

β. Η παροχή συνθηκών ασφαλούς εργασίας και πρώτων βοηθειών,

γ. Η τήρηση στατιστικών στοιχείων, πάνω στα οποία στηρίζεται η σύνταξη εκθέσεων,

δ. Τα μέτρα υγιεινής.

ε. Ο έλεγχος κι η συντήρηση εργαλείων και μηχανημάτων,

στ. Ο έλεγχος κι η διαφύλαξη των πρώτων υλών.

ζ. Η τήρηση καταστάσεων εργασίας του προσωπικού,

η. Η καθαριότητα.

Γενικά, οι ευθύνες του επόπτη μπορούν να συνοψιστούν στη φράση: «Αντιπροσώπευση της Διεύθυνσης προς τους εργάτες κι αντιπροσώπευση των εργατών προς τη Διεύθυνση». Ειδικότερα:

**1. Ευθύνες του επόπτη προς τη Διεύθυνση :**

• Να διαβιβάζει στους εργάτες - υπαλλήλους τις κατευθύνσεις της επιχείρησης.

• Να μεταδίδει στη Διεύθυνση τις επιθυμίες κι επιδιώξεις των εργαζομένων

• Να επιταχύνει την απαιτούμενη παραγωγή στον καθορισμένο χρόνο.

• Να διατηρεί την παραγωγή στο επιθυμητό επίπεδο.

• Να μελετά τον προγραμματισμό και τις μεθόδους για την αύξηση της απόδοσης.

• Να περιορίζει τη σπατάλη στο ελάχιστο δυνατόν.

• Να τηρεί στατιστικά στοιχεία για τον καθορισμό μελλοντικών ενεργειών.

• Να υποβάλλει τις απαιτούμενες αναφορές προς τη Διεύθυνση.

Επιπλέον, ο εργοδηγός **αντιπροσωπεύει και βοηθά** τη Διεύθυνση στ' ακόλουθα: Μισθούς ,προαγωγές, ανάθεση ειδικών εργασιών, ασφάλεια, απολύσεις, αποζημιώσεις , επαίνους, καθοδήγηση των εργαζομένων, συνθήκες εργασίας και παροχή κατάλληλης ηγεσίας.

Η εντύπωση, εξάλλου, που δημιουργείται στον εργαζόμενο για την επιχείρηση, εξαρτάται απόλυτα απ' τις εντυπώσεις του για τον εργοδηγό.

**2. Ευθύνες του επόπτη προς τους εργάτες υπάλληλους:**

• Να δίνει οδηγίες σχετικές με τις βασικές κατευθύνσεις της επιχείρησης, με τις ορθές μεθόδους εκτέλεσης, της εργασίας, καθώς και με την προπαρασκευή των ικανών για προαγωγή σε

περίπτωση δημιουργίας κενών θέσεων.

- ü Να διατηρεί ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, όπως: καθαριότητα, τάξη, ασφάλεια, και κανονική χρονική πορεία εκτέλεσης.
- ü Να διατηρεί πειθαρχία.
- ü Να προάγει τη συνεργασία και τις αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- ü Ν' αντιπροσωπεύει τους εργαζόμενους στη Διεύθυνση.
- ü Να προάγει και να μεταθέτει τους εργαζόμενους όταν υπάρχουν κατάλληλες ευκαιρίες.
- ü Ν' αξιολογεί δίκαια τους εργαζόμενους για τον καθορισμό του μισθού τους.
- ü Να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να του κάμουν υποδείξεις για τη βελτίωση της εργασίας και ν' αναγνωρίζει την τέτοια συμβολή τους.
- ü Να προσπαθεί να τοποθετεί κάθε εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση, ανάλογα με τις ικανότητες του.
- ü Να γνωρίζει τις διαφορές και τις ειδικές ικανότητες του καθενός απ' τους εργαζόμενους.
- ü Να παρέχει εμπνευσμένη ηγεσία.

Γενικά όμως ο επόπτης διαδραματίζει ένα ρόλο ενδιάμεσου. Μάλιστα υπάρχουν μερικοί σαφείς κανόνες για να διατηρεί ο επόπτης μια ισορροπία ανάμεσα στους εργαζομένους και τη Διεύθυνση όπως :

1. Να μην έχει προκαταλήψεις που τον εμποδίζουν ν' αναπτύξει μια δίκαιη στάση στις περιπτώσεις αντιθέσεων ή σύγκρουσης συμφερόντων.
2. Να μελετά συνέχεια το χαρακτήρα των, μελών της ομάδος του.
3. Να γνωρίζει τις κατευθύνσεις της επιχείρησης ή υπηρεσίας.
4. Να προσπαθεί να υπάρχουν αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
5. Να επιδιώκει πνεύμα ομαδικής συνεργασίας
6. Να δείχνει πνεύμα υπακοής και τήρησης των κανονισμών της επιχείρησης .

Εξάλλου, ο εργοδηγός έχει **υποχρέωση** να εκδηλώνει τις αντιρρήσεις του προς τη Διεύθυνση. Όμως, απόφαση της, **να την κάνει και δική του** και να την παρουσιάζει στους εργαζόμενους για εκτέλεση με **ειλικρίνεια και πειστικότητα**. Μόνον έτσι μπορούν κι εκείνοι να ενεργούν ανάλογα.

Ο επόπτης, για να διοικεί κανονικά, πρέπει να χρησιμοποιεί την εξουσία του με λογική και να 'ναι αμερόληπτος προς όλους. Λέγεται μάλιστα επιγραμματικά ότι ο πραγματικός ηγέτης πετυχαίνει περισσότερα με τη συνεργασία η οποία δεν επιτρέπει επίδειξη εξουσίας. Οδηγίες για αποφυγή προσωπικών συναισθημάτων και διακρίσεων είναι π.χ. οι εξής:

- Ø Αναθέτετε πάντοτε τις **εύκολες** εργασίες **αμερόληπτα** σ' όλους,
- Ø Όμοια, αναθέτετε και τις **δύσκολες** εργασίες, τις καθαρές, τις

επείγουσες, τις υπερωρίες,

- Ø Αποφεύγετε κάθε ενέργεια επιλογής, που βασίζεται στον τόπο της καταγωγής του εργαζόμενου, τη θρησκεία, τις πολιτικές αντιλήψεις και τις οικογενειακές σχέσεις.

Από ένα πρακτικό αμερικανικό εγχειρίδιο εποπτείας, μεταφέρουμε εδώ έναν κατάλογο των επιθυμιών του εργοδηγού επόπτη ,παράλληλα σ' ένα αντίστοιχο κατάλογο των επιθυμιών του εργάτη υπάλληλου, για να καταφανεί η σημασία του έργου της εποπτείας από δυο διαφορετικές σκοπιές.

### **Επιθυμίες του εργοδηγού - επόπτη**

**ΘΕΛΩ ΕΡΓΑΤΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟ:**

- Ο οποίος ν' αγαπά τη δουλειά του.
- Ο οποίος να ξέρει να κάνει τη δουλειά του.
- Ο οποίος να διατηρεί τον εαυτό του σε καλή σωματική κατάσταση.
- Ο οποίος να θέλει να πληρωθεί το μεροκάματο του για μια κανονική ημέρα εργασίας.
- Ο οποίος να θέλει να προοδεύσει.
- Ο οποίος να 'ναι πάντοτε στη δουλειά εκτός αν έχει πάρει άδεια.
- Ο οποίος να 'ναι εύθυμος κι όχι γκρινιάρης.
- Ο οποίος να παίρνει στη δουλειά του τ' απαραίτητα μέτρα ασφάλειας, φροντίζοντας τόσο για τον εαυτό του, όσο και για τους συναδέλφους του.
- Ο οποίος να ευχαριστείται όταν η δουλειά πάει καλά.
- Ο οποίος ν' αποφεύγει τη σπατάλη των υλικών και να περιορίζει τα έξοδα.
- Ο οποίος να φροντίζει να γίνεται η δουλειά όσο το δυνατό καλύτερα.
- Ο οποίος να 'ναι φιλαλήθης κι ειλικρινής.
- Ο οποίος ν' αποβλέπει με αισιοδοξία για το μέλλον.
- Ο οποίος να διατηρεί πνεύμα ομαδικής συνεργασίας.
- Ο οποίος να κάμνει ερωτήσεις για να μάθει.
- Ο οποίος αντιμετωπίζει τα προβλήματα του μ' αντικειμενικότητα.
- Ο οποίος σκέπτεται καμιά φορά τι θα 'κανε αυτός , αν ήταν στη θέση μου.
- Ο οποίος να θεωρεί τη δουλειά του σαν προνόμιο κι όχι σαν δικαίωμα.

**ΘΑ ΕΔΙΝΑ ΤΟ ΠΑΝ ΓΙΑ ΝΑ ΕΧΩ ΤΕΤΟΙΟ ΕΡΓΑΤΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟ.**

### **Επιθυμίες του εργάτη υπάλληλου.**

**ΘΕΛΩ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ:**

- Ο οποίος βοήθησε στην πρόσληψη μου και θέλει να εργασθώ γι' αυτόν.
- Ο οποίος με βοηθηθεί να μάθω τη δουλειά όταν θα 'μαι μαθητευόμενος.
- Ο οποίος μου εξηγεί τη δουλειά μου, λέγοντας μου ακριβώς τι πρέπει να κάνω.

- Ο οποίος μου λέει τι κάνω καλό και πώς θα βελτιώσω την απόδοση μου.
- Ο οποίος δε σκέπτεται μόνο τι είμαι, αλλά και τι μπορώ να γίνω.
- Ο οποίος ενδιαφέρεται προσωπικά για μένα και τα ζητήματα μου.
- Ο οποίος προσέχει τις προτάσεις μου, για να γίνεται η δουλειά καλύτερα.
- Ο οποίος ενδιαφέρεται για την πληρωμή μου σε κανονικό χρόνο.
- Ο οποίος παίρνει το μέρος μου, όταν έχω δίκαιο.
- Ο οποίος είναι έντιμος και ειλικρινής απέναντι μου.
- Ο οποίος με ειδοποιεί για τις μεταβολές της δουλειάς μου πριν γίνουν.
- Ο οποίος μού 'χει εμπιστοσύνη.

### **Επιλογή και τοποθέτηση εποπτών ή εργοδηγών**

Το πρόβλημα της επιλογής και της τοποθέτησης ενός χθεσινού εργάτη ή υπάλληλου, σε θέση εργοδηγού ή επόπτη, δεν είναι έργο απλό:

Για τον εργαζόμενο σε μια βιομηχανική επιχείρηση, συχνά αποτελεί μυστήριο ο τρόπος επιλογής του επόπτη εργοδηγού, που δεν είναι άλλος απ' τον χθεσινό συνάδελφο του. Δε μπορεί να καταλάβει, γιατί αυτός ο άνθρωπος επελέγη γι' αυτό το έργο, αφού κι οι δυο είχαν την ίδια επίσημη εκπαίδευση κι εμπειρία στη δουλειά. Γιατί, επομένως, επελέγη ο ένας σε βάρος του άλλου; Το ίδιο ερώτημα βασανίζει αυτόν που δουλεύει σε μια ξενοδοχειακή ή άλλη επιχείρηση.

Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει ότι κάπου ψηλά στην ιεραρχία **τηρούνται προσεκτικά** στοιχεία, όχι μόνον αναφορικά με την ικανότητα του σαν εργάτη υπάλληλου, αλλά κι αναφορικά μ' έναν αριθμό **χαρακτηριστικών προσωπικότητας**, τα οποία λίγο έχουν να κάμουν με το ποσό της παραγωγής που πετυχαίνει. Γι' αυτά τα στοιχεία μάλιστα παρέχει σχετικές πληροφορίες ο προϊστάμενος του. Ίσως, ακόμη, ο ίδιος ο εργαζόμενος να 'χει υποβληθεί σε **τεστς** του ενός ή του άλλου είδους, τ' αποτελέσματα των οποίων πρέπει κάπου να 'χουν συγκεντρωθεί. Ακόμα, κάποιος τον έχει συναντήσει κι **έχει μιλήσει** μαζί του ανεπίσημα. Έτσι, μετά την προαγωγή του, ο κάθε εργαζόμενος δίκαια πιστεύει πως κυριολεκτικά έχει περάσει **«απ' το κόσκινο»**, κι ότι, επομένως, η επιλογή του επόπτη είναι μια απ' τις **σπουδαίες** και πιο δύσκολες ευθύνες της διοίκησης.

Ένα σπουδαίο πράγμα, που πρέπει να 'χει στο μυαλό του ο κάθε εργαζόμενος είναι ότι ο **νεποτισμός**, ή το οποιοδήποτε είδος **φαβοριτισμού**, βασισμένο σ' οτιδήποτε άλλο, εκτός απ' την αγνή ικανότητα, δεν υπάρχει σχεδόν πουθενά στις επιχειρήσεις σήμερα.

Υπήρξε εποχή, που δεν συνέβαινε αυτό. Ο φαβοριτισμός ήταν κάτι πολύ κοινό πράγμα, είτε γιατί ο εργαζόμενος είχε σχέσεις με κάποιον ψηλά στην ιεραρχία, ή γιατί κάποιος απ' τους διοικούντες είχε επινοήσει μια μέθοδο επιλογής εποπτών **βασισμένη σε κάτι άλλο** εκτός απ' την εσωτερική ικανότητα για το χειρισμό ανθρώπων.

Τα δυο σπουδαία χαρακτηριστικά, που η διοίκηση παρατηρεί και θέλει

να υπάρχουν σ' έναν υπάλληλο, τον οποίο προορίζει για προαγωγή σ' ένα εποπτικό έργο, είναι: **η ικανότητα του να γίνεται αρεστός στους άλλους** καθώς κι εκείνη να **εμπνέει σεβασμό**. Να 'ναι δε κι οι δυο αυτές ιδιότητες καλά ισορροπημένες. Γιατί, αλήθεια, υπάρχουν άνθρωποι που γίνονται αρεστοί στους άλλους (π.χ. με τ' αστεία τους κ.λπ.), αλλά που δεν μπορούν να τους εποπτεύσουν. Επίσης, υπάρχουν κι άλλοι, άριστοι στη δουλειά τους, αλλά τόσο **βαρείς κι ολιγόλογοι, που, έτσι και τοποθετηθούν επικεφαλής άλλων, θα δημιουργήσουν φασαρία και προβλήματα, αφού συνήθως αυτό το είδος της συμπεριφοράς μπορεί να αποτελεί ίσως κάποιο είδος αμυντικού μηχανισμού**, την ουσία του οποίου αγνοούν οι συνεργάτες του.

**Εσκεμμένη εξισορρόπηση** των δυο αυτών προσόντων δεν είναι εύκολη. Σε μερικούς μπορεί να 'ρχεται φυσικά, στους πολλούς όμως απαιτεί πραγματική **προσπάθεια**, αφού υπάρχει η τάση περισσότερο προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση. Κι υπάρχει **μια μόνο μέθοδος** με την οποία μπορούμε να ελέγξουμε τους εαυτούς μας για να 'μαστε βέβαιοι πως πετύχαμε τη σωστή ισορροπία, δηλ. **τη μελέτη των καθημερινών προς εμάς αντιδράσεων** των συνεργατών μας.

Έτσι, αν διαπιστώνουμε πως είμαστε αρεστοί στον καθένα, αλλά **κανείς** δεν κάνει τον κόπο να προσέξει οποιαδήποτε σοβαρή δήλωση, τότε ας είμαστε βέβαιοι πως μπαίνουμε σε πολλά προβλήματα. Το ίδιο συμβαίνει αν διαπιστώνουμε ότι ο καθένας θα κάνει προσεκτικά αυτό που λέμε, αλλά ύστερα προτιμά ν' απομακρύνεται από κοντά μας.

Εξάλλου, πρέπει να τονισθεί, ότι οι διοικούντες, που ενδιαφέρονται να 'χουν τα στελέχη τους στην παραπάνω ισορροπία, δεν περιμένουν τελειότητα απ' την αρχή. Οπωσδήποτε, όμως, δεν προάγουν ανθρώπους που κλίνουν **πολύ** προς τον έναν ή τον άλλο δρόμο. Τους φτάνουν τα τόσα πολλά προβλήματα κι αρκούνται στις **ενδείξεις** στην αρχή, με την ελπίδα, της γρήγορης προσαρμογής αργότερα. Κι αυτά ας τα 'χουν υπόψη, αυτοί που φιλοδοξούν να προαχθούν κάποτε, επιδεικνύοντας το προσόντα τους με τρόπο που δε θα μπορέσει να παραβλέψει ο προϊστάμενος τους, ο οποίος δεν πρέπει ν' αναμένεται να σπαταλήσει το χρόνο του για την ανακάλυψη κρυμμένων αρετών.

Τίποτα απ' τα προηγούμενα **δεν πρέπει** να θεωρηθεί σαν **απόλυτη** απόδειξη, ότι ο νεοδιορισθείς προϊστάμενος θα πετύχει οπωσδήποτε. Μερικές φορές λίγη εξουσία μπορεί να τον κάνει «να το πάρει επάνω του», ή -το συνηθέστερο- να βρει πως, για πρώτη φορά, τίποτα δε μπορεί να πετύχει, **παρά με τις ενέργειες των άλλων**, μια σκέψη δηλ. που του δημιουργεί **σύγχυση** και στενοχώρια. Τότε, ο τύπος αυτού του προϊστάμενου, κινείται άσκοπα κι απελπιστικά απ' τον έναν υπάλληλο στον άλλο, επεμβαίνοντας και προσπαθώντας να κάνει όλη τη δουλειά μόνος του. Κι είναι αυτός επίσης, που, μερικές φορές, πηγαίνει **πίσω** στον ανώτερο του, παρακαλώντας να γυρίσει **πάλι** στην **παλιά** δουλειά του, όπου είχε να στενοχωριέται μόνο για να πετύχει την προαγωγή ενός ανθρώπου.

Πάλι, ένας νέος επόπτης μπορεί να κάνει μια μεγάλη επίδειξη καταβολής



προσπάθειας όσπου να κατατοπιστεί απόλυτα στο νέο έργο της κατεύθυνσης της προσπάθειας των άλλων. Κι είναι αυτή η περίοδος κατά την οποία η διοίκηση τον **παρακολουθεί** πολύ πολύ στενά. Πραγματικά, ο καινούριος επόπτης πετυχαίνει μεγάλο έργο, για λίγο όμως, γιατί, μερικές φορές, θεωρώντας τούτο σαν επιτυχία, αρχίζει **να υιοθετεί παραλείψεις**, αγνοώντας ότι υπάρχει σοβαρή διαφορά μεταξύ αποτελεσματικών βελτιώσεων στην εποπτική τεχνική, την με προσεκτικό σχεδιασμό και σκέψη, και των παραλείψεων, που υιοθέτησε ήδη.

Και μια άλλη προειδοποίηση για τον νέο επόπτη: δεν μπορεί παρά να έχει **μια και μόνο αφοσίωση**: εκείνη προς την επιχείρηση (Κατά δεύτερο λόγο, μπορεί να δείχνει αφοσίωση και προς τους υφισταμένους του). Μπορεί να συνδεθεί με οποιεσδήποτε ενώσεις, συλλόγους, πολιτικά κόμματα και να εργάζεται για όλα σκληρά κατά τον ελεύθερο χρόνο του. Αλλά στην εργασία του πρέπει να 'ναι αφοσιωμένος όλον τον καιρό στην επιχείρηση ή υπηρεσία και τη διοίκησή της αλλιώς θα πρέπει ν' αντικατασταθεί το γρηγορότερο από κάποιον άλλο. Κι αυτό είναι κάτι άλλο, που η διοίκηση πάντοτε προσέχει.

Ο βιομηχανικός επόπτης, για να κάνει καλά το έργο του, είναι υποχρεωμένος να ξοδεύει **υπερβολική ενέργεια**, η οποία, σε τελική ανάλυση, έχει **επίδραση πάνω στις φυσικές δυνάμεις του**. Δεδομένου δε ότι βρίσκεται πάντοτε αντιμέτωπος και σε διάφορους πειρασμούς, θα πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα, γιατί γρήγορα μπορεί να μεταβληθεί σε μεσόκοπο διοικούντα, ο οποίος πρέπει να 'χει τα δυο κοκτέηλς πριν απ' το γεύμα, τρία τέτοια ποτά πριν απ' το δείπνο και τόσα πολλά κατόπιν όσα μπορεί ν' απορροφήσει. Θα 'ταν, αλήθεια, κρίμα να επαληθεύεται έτσι η άποψη, ότι ο **μέσος όρος ζωής** ενός διοικούντα είναι περίπου τα 54 χρόνια. Γι' αυτό, οι επόπτες κι οι άλλοι διοικούντες **οφείλουν να 'ναι συντηρητικοί** έτσι ώστε να 'ναι υγιείς κι ύστερα απ' την ηλικία των 70.

Η προσέγγιση του προβλήματος των προσόντων του εργοδηγού, να 'ναι δηλ, «αρεστός και σεβαστός», συμπληρώνεται με την ανάλυση των «ιδιοτήτων της ηγεσίας» που πρέπει να υπάρχουν στον επόπτη μιας επιχείρησης η υπηρεσίας και που είναι οι ακόλουθες:

**1. Ευφυΐα** : Οι υφιστάμενοι αρέσκονται να εργάζονται κάτω από έξυπνο επόπτη, ο οποίος χάνει το σεβασμό, αν δεν μπορεί να σκέπτεται γρήγορα . Βέβαια , η νοημοσύνη είναι κάτι με το οποίο γεννιόμαστε κι επομένως δε μπορούμε ν' αποκτήσουμε περισσότερη. Όμως, μπορούμε ν' αποκτούμε περισσότερες και περισσότερες (πλουσιότερες ) γνώσεις .

**2. Ακεραιότητα** : Είναι κάτι το οποίο προέχει η διοίκηση και κάτι στο οποίο θέλουν να στηρίζονται οι υφιστάμενοι.

**3. Αφοσίωση** : Στη διοίκηση. Υπακούει στις εντολές της πάντοτε, εκτός αν είναι θετικότερος ότι η διαταγή δεν είναι καλή, ούτε για την επιχείρηση, ούτε για τους υφιστάμενους, οπότε οφείλει να το συζητήσει με τους ανωτέρους του . Είναι βέβαια ελεύθερος ν' αμφισβητεί κάθε εντολή, πλην όμως η διοίκηση προτιμά να κάνει τούτο μετά την εκτέλεση, αφού το καθετί γίνεται ύστερα από πολλή σκέψη εκ μέρους της διοίκησης.

**4. Δικαιοσύνη**, κατά τον χειρισμό των υφισταμένων, όχι εύνοιες, κάτι βέβαια αρκετά δύσκολο.

**5. Δίκαιη κρίση**, κάτι που διαφοροποιεί τον μέτριο απ' τον ανώτερο διοικούντα.

**6. Ευγένεια**, που σε πολλούς έρχεται φυσικά, άλλους όμως πρέπει να καλλιεργηθεί. Ο νεοδιορισθείς επόπτης πρέπει να βρίσκεται προς το μέρος της υπερευγένειας μάλλον, παρά να είναι πολύ σκληρός τουλάχιστον ώσπου να μάθει ποιοι απ' τους υφισταμένους του τείνουν να εκμεταλλεύονται τη συμπάθεια του προς τα προβλήματα τους, τα πραγματικά ή τα φανταστικά.

**7. Γνώση όλης της εργασίας** του τομέα του, γιατί, αλλιώς, αδυνατεί να δει τις ελλείψεις στην παραγωγή, και δεν μπορεί να εκπαιδεύσει τους νέους υπαλλήλους – κάτι δηλαδή που παραμένει μια από τις σπουδαιότερες ευθύνες στο έργο του.

**8. Υγεία.** Πραγματικά, χωρίς αυτήν θα 'ναι ελλιπής σ' όλες τις άλλες ιδιότητές του ηγεσίας.

Οι διοικούντες γνωρίζουν τις παραπάνω ιδιότητες και περιμένουν να τις δείξει ο επόπτης στην αρχή της σταδιοδρομίας του, η οποία, αλήθεια, αποτελεί **περίοδο δοκιμασίας**. Η ύπαρξη τους σημαδεύει τον **πετυχημένο** επόπτη, κι οι ανώτεροι τον εκλέγουν ακριβώς γιατί υπόσχεται πως τις έχει. Έτσι, όμως, κι η διοίκηση βρίσκεται σε δοκιμασία, αφού κανείς ανώτερος δεν θέλει να διαλέξει τον ακατάλληλο.

### **Εποπτεία και διοίκηση, γενικά**

Συνήθως με τον όρο «**διοίκηση**» δεν εννοούμε μόνο την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, αλλά και τα διοικητικά ή τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. «**Διοίκηση**» ονομάζουμε τους διοικούντες, που βρίσκονται στην **κορυφή** της ιεραρχίας κι οι οποίοι αφιερώνουν το χρόνο τους στην κατάστρωση κι ανάπτυξη της ευρύτερης πολιτικής, η οποία καθορίζει τις γενικές ενέργειες και λειτουργίες ολόκληρου του οργανισμού. Είναι κυρίως **υπεύθυνοι** για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης, αφού εξασφαλίζουν τα κεφάλαια, αποφασίζουν για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που παρέχουν με κέρδος στο κοινό κι έχουν την τελική γνώμη, αναφορικά με το σχήμα που πρέπει να πάρει αυτό το προϊόν ή υπηρεσία. Ας δούμε τα επόμενα επίπεδα αυτής της «Διοίκησης».

#### **Τα στελέχη.**

Αμέσως κάτω απ' τη «διοίκηση» βρίσκουμε μια ομάδα επιθεωρητών, βοηθών επιθεωρητών, διευθυντών τομέων και μηχανικών, των οποίων η ευθύνη είναι **λιγότερο** θέματα διοίκησης και **περισσότερο** συγκεκριμένα προβλήματα σχεδίων και παραγωγής. Αυτοί οι εκτελεστικοί, είναι υποχρεωμένοι να προσβλέπουν πάντοτε προς τη διοίκηση, συχνά δε καλούνται σε συσκέψεις για θέματα κατάστρωσης της πολιτικής της επιχείρησης. Συνήθως, όμως, πάνω σε τέτοια ζητήματα **πρέπει να υποχωρούν** στη γνώμη κάποιου που βρίσκεται ψηλότερα.

### **Οι επόπτες προϊστάμενοι εργοδηγοί.**

Είναι αυτοί που βρίσκονται στην κάτω κάτω βαθμίδα της ιεραρχίας μιας επιχείρησης. Εδώ περιλαμβάνονται οι γενικοί εργοδηγοί, οι επόπτες γραφείων, οι εργοδηγοί, οι βοηθοί τους, οι επικεφαλής μικρότερων τμημάτων, οι επικεφαλής τμημάτων, καθώς και κάθε υπάλληλος της επιχείρησης που έχει στις διαταγές του μια μικρή ομάδα από εργαζόμενους. Αυτοί όλοι βρίσκονται πολύ κοντά στην **καυτή γραμμή** κι οι γενικές ευθύνες τους αναφέρονται πρωταρχικά σε θέματα σχετικά με την παραγωγή.

Από καιρού σε καιρό μπορούν οι ανώτεροι τους να τους συμβουλεύονται για θέματα πολιτικής της επιχείρησης, πλην όμως το πρώτο τους καθήκον είναι ν' αναπτύξουν μια ομάδα υφισταμένων, που να μπορούν να βγάλουν αρκετή παραγωγή μ' ελάχιστες προστριβές, δυσαρέσκειες, ατυχήματα κι αποχωρήσεις.

Αυτοί οι άμεσοι προϊστάμενοι του εργατικού δυναμικού, ονομάζονται εύστοχα άνθρωποι κλειδιά στη βιομηχανία. Χωρίς αντίρρηση, έχουν ένα απ' τα πιο δύσκολα εποπτικά έργα, αδιάφορο αν εργάζονται σε μια βιομηχανία, ένα δημόσιο γραφείο, ένα κατάστημα ή κι ακόμα στους αγρούς. Είναι αυτή η ομάδα των σκληρά εργαζομένων εποπτών (και πολλές φορές εργάζονται περισσότερο απ' το κανονικό), η οποία στα μάτια του εργάτη υπάλληλου, αντιπροσωπεύει τη διοίκηση κι η οποία επίσης ερμηνεύει τις απόψεις του εργάτη υπάλληλου προς τη διοίκηση.

### **Οι εργάτες υπάλληλοι**

Τελικά, στον πυθμένα της οργάνωσης (κατά το διάγραμμα) βρίσκονται εκατοντάδες ή και χιλιάδες υπαλλήλων εργατών, που βγάζουν την παραγωγή, πάνω στην ποιότητα της οποίας βασίζεται η επιτυχία ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτοί όλοι -άνδρες και γυναίκες- χονδρικά χωρίζονται σε δυο γενικές ομάδες: 1) Σε μια που είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους και που επιθυμούν να κερδίζουν μια κανονική ζωή, για την οποία είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν ένα κανονικό ποσό προσπάθειας, και 2) σε μια άλλη μικρότερη ομάδα, τα μέλη της οποίας βλέπουν την παρούσα απασχόληση τους σαν σκαλοπάτι για κάτι καλύτερο και που είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν ασυνήθιστες προσπάθειες, για να κερδίσουν προαγωγή. Γι' αυτό, κάθε πετυχημένο πρόγραμμα εξέλιξης προσωπικού πρέπει να 'χει σαν κύριο αντικειμενικό σκοπό την αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων αυτής της δεύτερης ομάδας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο επόπτης (προϊστάμενος, εργοδηγός) είναι ο άνθρωπος κλειδί στις επιχειρήσεις κι υπηρεσίες. Πράγματι, απ' την άποψη του εργάτη υπάλληλου, ο άμεσος προϊστάμενος του είναι το πιο σπουδαίο πρόσωπο στην επιχείρηση. Αυτός είναι εκείνος στο οποίο οφείλει να πηγαίνει για οδηγίες, για πληροφορίες κι ακόμη, σε μερικές περιπτώσεις, για συμβουλές πάνω σε προσωπικά του ζητήματα. Κάνει τα παράπονα του στον εργοδηγό του ή τον επόπτη γραφείου και πολλές από τις ευκαιρίες για πρόοδο κι αυξημένη αμοιβή εξαρτώνται απ' τις σχέσεις του μ' αυτόν. Η διοίκηση αποτελεί για τον εργάτη ή υπάλληλο κάτι το πολύ απομακρυσμένο

κι ο μόνος πραγματικός δεσμός μ' αυτήν είναι ο άμεσος προϊστάμενος του και σ' αυτόν πρέπει να καταφεύγει όταν έχει κάποιο πρόβλημα, που βρίσκεται έξω απ' τις δυνατότητες του να το λύσει.

Αντίθετα, η διοίκηση πρέπει να βασίζεται πάνω στον άμεσο προϊστάμενο του υπάλληλου, για να της αναφέρει τίμια για τις αντιδράσεις του δεύτερου πάνω στις εντολές της. Σ' αυτόν, επίσης, βασίζεται για να 'χει επαρκή παραγωγή, πολλές φορές σε πείσμα των δυσκολιών, που μπορούν να προκύψουν, και χωρίς αδικαιολόγητη αύξηση του κόστους, καθώς και χωρίς να τραυματίσει τους υφισταμένους του ή ν' αδυνατίσει το ηθικό τους. Αν, επομένως, καταφέρνει να κρατά διοίκηση κι υφιστάμενους λογικά ικανοποιημένους, θα μπορεί τότε να 'ναι βέβαιος ότι, πετυχαίνοντας τούτο, αναπτύσσει ταυτόχρονα και τις ιδιότητες της προσωπικής του ηγεσίας -για τις οποίες μιλήσαμε ήδη- που θα του εξασφαλίσουν ανέβασμα σε θέσεις αυξημένης ευθύνης, εξουσίας και μισθού. Κι αυτές οι ιδιότητες είναι οι στόχοι, που ο κάθε έξυπνος και φιλόδοξος εργοδηγός σταθερά προσπαθεί να πετύχει.

Η εποπτεία είναι, καθεαυτή επάγγελμα, ειδικότητα, ή επιστήμη ή τέχνη, ανάλογα όπως τη βλέπει κανείς. Είναι το μόνο επάγγελμα ή ειδικότητα, για την οποία μπορεί ένας άνδρας ή μια γυναίκα να μην έχουν ειδικά προπαρασκευασθεί κι όμως να μπορούν να κάνουν ένα καλό έργο. Κατά κανόνα, ο επόπτης εκλέγεται απ' τη βάση, γιατί έχει δείξει πως είναι ένας εξαιρετικός τεχνίτης και γιατί, κατά τη γνώμη των ανωτέρων του, έχει το φτιαξίμο ενός καλού προϊστάμενου. Σχολεία για εργοδηγούς δεν υπάρχουν, όπου να διδάσκονται το χειρισμό ανθρώπων, γι' αυτό πολλές βιομηχανίες τώρα κάνουν μόνες τους εκπαίδευση εργοδηγών κι εποπτών γραφείου, πλην όμως μόνο γι' αυτούς, που κατέχουν τις ανάλογες θέσεις για κάμποσο καιρό. Αν κάπου κάπου γίνεται εκπαίδευση σε νέους ανθρώπους, με σκοπό την προπαρασκευή τους για θέσεις ευθύνης αργότερα, αυτή περιορίζεται σε προβλήματα παραγωγής μάλλον παρά σε τέτοια ανθρώπινων σχέσεων.

Στον νέο επόπτη δεν δίδεται κανονικά αρκετή διδασκαλία. Βέβαια μπορεί να συμβουλευτεί τους ανωτέρους του. Όμως, σ' αυτόν πέφτει το βάρος μόνος του ν' ανακαλύψει πολλά απ' τα μυστικά του επαγγέλματος του κι ιδίως πάνω σε μεθόδους βελτίωσης της εποπτείας του.

Μέχρις ότου ο επόπτης αναλάβει καθήκοντα εποπτείας, σαν απλός εργάτης ή υπάλληλος ήταν υπεύθυνος μόνο για τη δική του παραγωγή, όπως είχε καθοριστεί απ' την επιχείρηση του. Εφόσον σε ποσότητα και ποιότητα μπορούσε ν' ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της διοίκησης, οι σχέσεις του με τους συναδέλφους του ήταν υπόθεση μόνο κοινωνικής σημασίας, κι αν ήταν γκρινιάρης ή ευερέθιστος ήταν κάτι που μπορούσε να παραβλεφθεί.

Αλλάζουν, όμως, τα πράγματα ευθύς μόλις τοποθετηθεί σ' εποπτική θέση, αφού δεν μπορεί πλέον ν' αυξήσει την παραγωγή μιας ομάδας από υφιστάμενους, με τις δικές του φυσικές προσπάθειες. Και τούτο είναι που κάνει το έργο του επόπτη δύσκολο κι αυτόν τον ίδιο κάποτε να πηγαίνει στον ανώτερο του (μετά μια βδομάδα ή περισσότερο) παρακαλώντας να

ξαναγυρίσει στην παλιά θέση του.

Στο ερώτημα «πώς μαθαίνει ένας επόπτης να εποπτεύει» δεν υπάρχει γενική απάντηση. Πολλοί νέοι επόπτες μαθαίνουν, αντιγράφοντας, συχνά, τις μεθόδους ενός καλού επόπτη που είχαν, ή αποφεύγοντας κακές ενέργειες, που παρατήρησαν σ' άλλους όχι επιτυχείς επόπτες. Παλαιότεροι επόπτες συχνά δίνουν καλές συμβουλές στους αρχάριους, ή, αν είναι τυχεροί, η επιχείρηση τους μπορεί να λάβει πρόνοια για σχετική εκπαίδευση, οπότε, καθήμενοι με περισσότερο πεπειραμένους επόπτες, μαθαίνουν συζητώντας πάνω σε πραγματικές περιπτώσεις, καθώς και τρόπους χειρισμού των υφισταμένων.

Πολύ πριν απ' τον τελευταίο πόλεμο, ο εργοδηγός στις επιχειρήσεις ήταν αναγκαστικά ένας πολύ σκληρός άνθρωπος, σε σημείο που, αν δεν μπορούσε να δέρνει τους υφισταμένους του, όφειλε να κάνει τόπο σε κάποιον σκληρότερο, που μπορούσε να το κάνει. Πραγματικά, οι υφιστάμενοι εκείνης της εποχής σέβονταν και φοβούνταν αυτόν τον τύπο του επόπτη, ακόμα κι αν δεν τους ήταν αρεστός. Γενικά δε αυτός ο επόπτης κατόρθωνε μια καλή παραγωγή. Τα πιο δύσκολα προβλήματα της εποπτείας του μπορούσαν να λυθούν φτάνει να ωρυόταν «απολύεσθε» στον κάθε υπάλληλο, που έκανε κάποιο λάθος, κυνηγώντας τον έξω απ' τη δουλειά. Αλήθεια, ο σημερινός επόπτης που αντιμετωπίζει τόσα προβλήματα, τα οποία πρέπει να λυθούν με μεγάλη φροντίδα, τακτ κι υπομονή, πρέπει κατά καιρούς να ζηλεύει μυστικά τον παραπάνω τύπο του επόπτη, που προσλάμβανε κι απέλυε κατά βούληση και που διοικούσε τους υφισταμένους του με «σιδερένιο χέρι».

Το πολύ βάρος στη δουλειά του επόπτη άρχισε όταν η διοίκηση των επιχειρήσεων ανακάλυψε ότι οι αποχωρήσεις των εργατών συντελούν στην αύξηση του κόστους της παραγωγής, αφού φεύγουν πεπειραμένοι άνθρωποι. Τότε ασκήθηκε πίεση στον εργοδηγό να 'ναι μαλακότερος στις σχέσεις του με τους εργαζόμενους, κάνοντας επιπλήξεις αντί της προσφυγής σ' απόλυση. Επίσης, τους ζητήθηκε να κουράζονται περισσότερο κατά την εκπαίδευση των εργατών, που είχαν δυσκολίες στην εκμάθηση νέων ενεργειών. Έπειτα, η σκληρότητα των παλαιών εποπτών δημιούργησε μνησικακία ανάμεσα στους εργάτες, μ' αποτέλεσμα ν' ακούνε με προθυμία τα συνδικαλιστικά στελέχη κι έτσι, ολοένα και περισσότερο, να συνδέονται μ' εργατικές οργανώσεις.

Έτσι, ύστερα από μια περίοδο ετών, η εποπτεία βελτιώθηκε, ο εργαζόμενος έτυχε ενός καλύτερου χειρισμού κι ο επόπτης εξελίχθηκε από έναν ηγέτη σκλάβων σ' ένα εξυπνότερο άτομο, που κατανοούσε τις μεθόδους χειρισμού, πετυχαίνοντας, έτσι, πολύ ικανοποιητικότερα αποτελέσματα παρά με το φόβο και τις ασυνήθιστες τιμωρίες, μειώνοντας, έτσι, και το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, κάτι που ιδιαίτερα εκτιμούσε πάντοτε η διοίκηση.

Όχι μόνο για τις επιχειρήσεις κι υπηρεσίες και τους εργαζόμενους σ' αυτές, αλλά και για το έθνος, έχει σημασία η υποκίνηση του εργάτη

υπάλληλου να πετύχει περισσότερη απόδοση κάθε μέρα, όλες τις εβδομάδες κι όλους τους μήνες κι όχι μόνο για μια εβδομάδα. Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί όταν ο εργάτης υπάλληλος εποπτεύεται από έναν προϊστάμενο, ο οποίος κατανοεί εκείνες τις αρχές της εποπτείας του, που, σε τελική ανάλυση, καταλήγουν σ' αποτελέσματα και που σημαίνουν: ξεφόρτωμα απ' τις ωραίες γαρνιτούρες και ποικιλίες στην εποπτεία κι αντικατάσταση τους με τρόπους εποπτείας εποικοδομητικούς, όπως κι ανάπτυξη μιας εποπτικής δύναμης, η οποία κατέχει εκείνες τις ιδιότητες της ηγεσίας, που κάνουν τον εργάτη υπάλληλο να δέχεται πρόθυμα την εξουσία και καθοδήγηση αυτή των ανωτέρων.

Αν θελήσουμε να δούμε το μέλλον της εποπτείας, θα πρέπει να μη μας διαφύγει ότι η εποπτεία είναι ένα απ' τα παλαιότερα επαγγέλματα στον κόσμο κι ότι καλή ή κακή εποπτεία έχει εφαρμοσθεί από άτομα σε κάθε εποχή της ιστορίας, οι δε βασικές αρχές της καλής εποπτείας πάντοτε παραμένουν οι ίδιες. Η βελτίωση στη βιομηχανική εποπτεία, επομένως, είναι θέμα να πεισθεί ο επόπτης σαν άτομο να βελτιώσει τους μέρα με τη μέρα, τρόπους εποπτείας, σύμφωνα μ' αυτές τις αρχές κι αντί εκείνων, που έχει βρει αποτελεσματικούς, ύστερα από πολλών ετών εφαρμογή. Για την βελτίωση αυτή, επίσης, που αναφέρεται σε μιαν ανθρώπινη σχέση, όπως αυτή μεταξύ προϊστάμενου υφιστάμενου, απαιτείται μια γνήσια προσπάθεια κι απ' τα δυο μέρη για να επιτευχθεί πραγματική πρόοδος. Ο υπάλληλος εργάτης π.χ. του 1900 συχνά ήταν ο τύπος του εργαζόμενου, που δεν μπορούσε ν' ανταποκριθεί παρά μόνο στη σκληρή ηγεσία, στην οποία ήταν υποτακτικός, ενώ ο σημερινός, σαν καλύτερα εκπαιδευμένος κι εξυπνότερος, κατανοεί ότι πρέπει να συναντά τον προϊστάμενο του στο μέσο του δρόμου, δείχνοντας ότι εκτιμά τον κατάλληλο χειρισμό κι αρνούμενος να εκμεταλλευθεί οποιαδήποτε επιείκεια δείχνουν οι προϊστάμενοι του.

Εξάλλου, η διοίκηση, και τώρα και στο μέλλον, θα συνειδητοποιήσει πως οι δίκαιες αμοιβές κι οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας μόνο, θα εμποδίσουν τη δημιουργία ενός μεγάλου σχίσματος μεταξύ αυτής και των εργαζομένων. Κι έτσι, γρήγορα θα δούμε το τέλος -ας ελπίσουμε για πάντα- και των δυο, δηλ. του όχι έντιμου εργατικού ηγέτη και του δεσποτικού τύπου εργοδότη.

Η καλύτερη κατανόηση στις σχέσεις μεταξύ επόπτη κι υπάλληλου θα 'χει σαν αποτέλεσμα να μπει τέρμα επίσης στην ανάγκη του επόπτη να ταυτίζεται με τις εργατικές οργανώσεις, αφού, όπως είναι γνωστό, κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να υπηρετεί δυο κυρίους, οπότε φαίνεται το γεγονός ότι ένας επόπτης, που δεν είναι 100% αφοσιωμένος στη διοίκηση του, δεν είναι για πολύ άξιος γι' αυτήν.

## **Άμεση εποπτεία και διοίκηση σε θέματα προσλήψεων, ασφάλειας κι εκπαίδευσης**

Από ένα κλασικό όρθρο στο HBH (Τομ. 33, Νο 4, 1955) του R. Saltonstall, μεταφέρουμε τους παρακάτω συγκριτικούς πίνακες, για τη σχέση ευθυνών της άμεσης εποπτείας (στελέχη ιεραρχίας ή γραμμής ή LINE) και της διοίκησης (STAFF).

### **ΔΙΑΙΡΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΚΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΩΝ (ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)**

#### **A. Προσλήψεις**

##### **ΕΠΟΠΤΗΣ ΤΟΜΕΑ (LINE)**

1. Ζήτησε υπάλληλους για ορισμένες ειδικές θέσεις, διαγράφοντας τα ειδικά προσόντα. Φρόντισε για τη δημιουργία φήμης ώστε να προσελκύονται υποψήφιοι. **(Πρώτο βήμα)**.

2. Κάνε συνέντευξη κι επέλεξε υποψήφιους κοσκινισμένους απ' το γραφείο προσωπικού. Ανάθεσε ειδικές υποχρεώσεις, για τις οποίες οι νέοι υπάλληλοι θα χρησιμοποιήσουν τις καλύτερες δεξιότητες τους για τη μεγαλύτερη παραγωγή. **(Πέμπτο βήμα)**.

3. Προσανατόλισε τους υπάλληλους με λεπτομέρεια σε θέματα: ασφάλειας, κανονισμών, πληρωμής, ωρών, «συνηθειών». **(Έβδομο βήμα )**.

4. Δίδαξε κι εκπαίδευσε στο έργο σύμφωνα με το πρόγραμμα εκπαίδευσης το σχεδιασμένο ήδη απ' το γραφείο προσωπικού. **(Όγδοο βήμα )**.

5. Παρακολούθησε, εξέλιξε κι α

##### **ΕΙΔΙΚΟΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ (STAFF)**

1. Επισήμανε πηγές προσοντούχων υποψήφιων απ' την τοπική εργατική αγορά. Γι' αυτό χρειάζονται : σχέσεις με την κοινότητα, ομιλίες, διαφημίσεις κλπ. **(Δεύτερο βήμα)**.

2. Κάνε συνέντευξη μ' επιδεξιότητα, χρησιμοποίησε επιστημονικά tests, συστάσεις, κλπ. Χρησιμοποίησε σαν οδηγό περιγραφές της εργασίας. Κοσκίνισμα να γίνει σύμφωνα με τα μέτρα της επιχείρησης και με συμμόρφωση προς τους εργατικούς νόμους. **(Τρίτο βήμα)**.

3. Παράπεμψε τους καλύτερους υποψήφιους στον αρμόδιο επόπτη, αφού έχουν εκτιμηθεί προσεκτικά τα προσόντα κι έχουν γίνει φυσικές εξετάσεις. **(Τέταρτο βήμα)**.

4. Δώσε στους νέους υπάλληλους αρχικές κατευθύνσεις και προσανατολισμό για την επιχείρηση, τα σχέδια ωφελημάτων, αξιολόγησε την απόδοση του υπάλληλου κι αποφάσισε για προαγωγή, μετάθεση, διακοπή εργασίας ή απόλυση. **(Ένατο βήμα )**.

6. Έχε ξεχωριστή συνέντευξη όταν οι υπάλληλοι αποχωρούν. Βρες

αιτίες. Κάνε εσωτερικές προσαρμογές, για να μειωθούν οι αποχωρήσεις (**Ενδέκατο βήμα**) τους κανονισμούς ασφάλειας γενικά, τις πρώτες βοήθειες, τις βάρδιες κλπ. (**Έκτο βήμα**).

5. Τήρησε" πλήρη στοιχεία της παρούσας απόδοσης και των μελλοντικών δυνατοτήτων του κάθε υπάλληλου. (**Δέκατο βήμα**)

6. Κάνε διάγνωση των πληροφοριών, που δίδονται σε ιδιαίτερες συνεντεύξεις, επισήμανε αιτίες και πάρε θετικά μέτρα για διόρθωση. (**Δωδέκατο βήμα**).

## **B. Ασφάλεια**

### **ΕΠΟΠΤΗΣ ΤΟΜΕΑ (LINE)**

1. Βοήθησε για καθιέρωση πρακτικών τρόπων . ασφάλειας και για τη δαπάνη σχετικών εγκαταστάσεων (φυλάκων, φωτισμού κλπ. ).

2. Κατεύθυνε τους υπάλληλους για την απόκτηση και χρήση σταθερών συνηθειών ασφάλειας. Δώσε έπαινο κι αναγνώριση στους προσεκτικούς υπάλληλους και σ' εκείνους, που υποβάλλουν συμβουλές γι' ασφάλεια.

3. Κάνε σχετικό έλεγχο για να βεβαιωθείς ότι χρησιμοποιούνται οι προφυλάξεις κι ανάπτυξε, με την παρακολούθηση σου, στους υπάλληλους το αίσθημα της ευθύνης.

4. Δώσε το καλό παράδειγμα ασφάλειας και χρησιμοποίησε σταθερή πειθαρχία και την τήρηση των κανόνων ασφάλειας.

5. Ανάφερε μ' ακρίβεια τ' ατυχήματα κι εφάρμοσε τις υποδείξεις του ειδικού επί της ασφάλειας για τρόπους πρόληψης.

6. Συνεργάσου με την επιτροπή ασφάλειας για τους τρόπους, που συνιστά και καθημερινά δείξε το σχετικό ενδιαφέρον σου.

### **ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ STAFF)**

1. Έχε περιοδικές επιθεωρήσεις από ειδικευμένο μηχανικό για ασφαλείς συνθήκες εργασίας με χρήση προστατευτικού εξοπλισμού. Κάνε προτάσεις για πρόληψη ατυχημάτων.

2. Ανάλυσε τα έργα και καθόρισε τους κανόνες ασφάλειας στην πράξη. Επικοινωνήσε μ' επιδεξιότητα, για να κατανοηθούν και γίνουν αποδεκτοί αυτοί οι κανόνες. Φρόντισε για τη σχετική εκπαίδευση.

3. Δώσε συμβουλές για την ασφαλή λειτουργία του μηχανικού εξοπλισμού.

4. Ερεύνησε τ' ατυχήματα, ανάλυσε τις αιτίες και τις σχετικές αναφορές. Ερμήνευσε τις στατιστικές κι υπόβαλε προτάσεις για πρόληψη των ατυχημάτων, βασισμένες σ' ευρεία γνώση του τρόπου.

5. Γνώριζε τη διαδικασία αποζημιώσεων απ' τις ασφάλειες και τα δικαστήρια. Μάθε τη σχετική νομοθεσία.

6. Προπαρασκεύασε το υλικό για τις συσκέψεις ασφάλειας στατιστικές, αιτίες ατυχημάτων κλπ.



## **Γ. Εκπαίδευση**

### **ΕΠΟΠΤΗΣ ΤΟΜΕΑ (LINE)**

1. Αναγνώρισε κι αποφάσισε για τις εκπαιδευτικές ανάγκες του τομέα σου. Συμβουλεύσου το γραφείο προσωπικού.
2. Με ειλικρίνεια κι ενεργητικότητα βοήθησε την εξέλιξη στελεχών, σύμφωνα με τα γενικά σχέδια. Μοιράσου τις πληροφορίες, δώσε εργασία που προκαλεί και προπόνηση.
3. Χρησιμοποίησε την εμπειρία των ειδικών σ' εκπαίδευση του γραφείου προσωπικού σε θέματα προγραμμάτων του τομέα σου, σε μαθητεία κι εκπαίδευση σ' εποπτεία.
4. Καθημερινά εκπαίδευσε και προπόνησε τον καθένα απ' τους υφισταμένους σου για ν' ανταποκριθούν στο έργο τους και κρίνε την πρόοδο τους, συμβουλεύοντας για τη βελτίωση τους.
5. Ανάλαβε ευθύνη για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ανθρώπων σου.
6. Αποφάσισε για μελλοντική εκπαίδευση, έχοντας υπόψη αξιολογήσεις ενεργειών προηγούμενης εκπαίδευσης.

### **ΕΙΔΙΚΟΣ Σ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (STAFF)**

1. Ερεύνησε γι' ανάπτυξη γενικών σχεδίων, σκοπών, ευθύνης κι αναγκών με τις εξωτερικές επαφές και πληροφορίες σου.
2. Βοήθησε τον πρόεδρο για την κατάστρωση πολιτικής ανάπτυξης εποπτών και στελεχών για τις ανάγκες του οργανισμού. Διεύθυνε και συντόνισε το πρόγραμμα.
3. Δώσε συμβουλή και βοήθεια στους τομείς του οργανισμού, για να σχεδιάσουν, οργανώσουν κι εκτελέσουν προγράμματα για κατάρτιση υπαλλήλων σε θέματα εποπτείας.
4. Προπαρασκεύασε διαγράμματα εκπαίδευσης κι εποπτικά μέσα, σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες έρευνες για να επιταχύνεται η μάθηση.
5. Εκπαίδευσε επόπτες τομέων, για ν' αναπτύξουν δεξιότητες στη διδασκαλία, για να εκτελέσουν καλύτερα τις δικές τους υποχρεώσεις εκπαίδευσης.
6. Ανάπτυξε ηγετικότητα για συσκέψεις, που απαιτούνται σε μερικά είδη εκπαίδευσης. Αξιολόγησε τ' αποτελέσματα.

### **Εποπτεία της εργασίας με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς**

Όπως χωρίς πρόγραμμα αγνοούμε αν η πορεία μας είναι ορθή ή λαθεμένη, έτσι, χωρίς καθορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς, δεν είναι δυνατόν να ελέγξουμε την εργασία ενός στελέχους. Το στέλεχος πρέπει να γνωρίζει ποιους στόχους είναι υποχρεωμένο να πετύχει κι ο προϊστάμενος του στελέχους πρέπει να διατηρήσει, όχι μόνον την ευθύνη της εποπτείας,

αλλά και την ευθύνη του καθορισμού των αντικειμενικών στόχων (ΑΣ). Για τον καθορισμό αυτόν, υπάρχουν μερικοί κανόνες, που πρέπει να αποσαφηνισθούν.

α) Περιορίζουμε τον αριθμό των στόχων, στους οποίους πρέπει ο εργαζόμενος να συγκεντρώσει τις προσπάθειες του μέσα σ' ορισμένη χρονική περίοδο.

Με τον τρόπο αυτό, δεν προλαβαίνετε μόνον η σύγχυση, αλλά εξασφαλίζεται και μια ολοκληρωτική κι οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη στόχων. Όταν υπάρχουν πολλοί στόχοι σε μια περίοδο, είναι πολύ εύκολο να χαθεί η προοπτική των πιο σημαντικών στόχων.

β) Διατυπώνουμε συγκεκριμένους Α.Σ.

Σ' οποιαδήποτε περίοδο, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διατυπώνει συγκεκριμένους ΑΣ, που να συνδέονται με την περιοχή της ευθύνης του. Κατά συνέπεια, στην αρχή της περιόδου μέτρησης πρέπει να εξετάσει τις διάφορες εργασίες και διαδικασίες του τομέα του και να επιλέξει εκείνες που θα 'χαν σημαντική επίδραση, στην περίπτωση, που θα μπορούσαν να γίνουν βελτιώσεις. Αφού προσδιορίσει τις εργασίες ή διαδικασίες, που πρέπει ν' αναλυθούν, πρέπει να διατυπώσει, για καθεμιά, συγκεκριμένους ΑΣ.

Η εργασία αυτή, διατύπωσης ΑΣ, δεν πρέπει να περιορίζεται σ' ευχές ή σε «πρέπει» για την ανάπτυξη μιας νέας μεθόδου ή διαδικασίας, αλλά να προδιαγράφει συγκεκριμένες συνθήκες, που θα μπορούσαν να προκύψουν, όταν η νέα μέθοδος, ή διαδικασία, αποδειχθεί καλή. Οι συνθήκες αυτές πρέπει ν' αντικατοπτρίζουν τόσο τα στοιχεία του προβλήματος, που επιδιώκεται ν' απομακρυνθούν, όσο και κάποια ποσοτικά μέτρα, όπως το χρόνο που εξοικονομείται, την αύξηση της ποσότητας, τη μείωση του κόστους.

γ) Βεβαιωνόμαστε, ότι οι ατομικοί Α.Σ. συνταιριάζονται με τους Α.Σ. του τμήματος, μέσα σε μια ορισμένη περίοδο και με την κατάσταση του εργαζόμενου.

Π.χ. είναι δυνατόν να 'χουν διατυπωθεί σαν πιο συστηματικοί ΑΣ του τμήματος για τους επόμενους έξι μήνες η μείωση των υπερωριών κι η βελτίωση των πληροφοριακών στοιχείων ασφάλειας. Αυτές είναι οι περιοχές, στις οποίες κάθε μέλος της ομάδας καταβάλλει μια συνδυασμένη προσπάθεια κι έχει διαμορφωμένους συγκεκριμένους ΑΣ για τον τομέα του, που συνδυάζονται μ' εκείνους του τμήματος. Επιπρόσθετα, κάποιος προϊστάμενος είναι δυνατόν να 'χει έναν προσωπικό ΑΣ, που ν' αφορά στην αύξηση του επιπέδου επιδεξιότητας των ανθρώπων του τμήματος του, ενώ άλλος είναι δυνατό να ενδιαφέρεται για τη μείωση των δαπανών σ' ορισμένες περιοχές του προϋπολογισμού του.

δ) Διατηρούμε μια ισορροπία

Η επίτευξη αποτελεσμάτων σε μια περιοχή, δεν πρέπει να γίνεται σε βάρος της αποτελεσματικότητας άλλων περιοχών. Έτσι, η αύξηση της ποσότητας σε βάρος της ποιότητας, είναι φανερό ότι δε συντελεί στην πρόοδο. Αυτό σημαίνει ότι, κατά τη διάρκεια ορισμένων χρονικών περιόδων, αποδίδεται σε μεμονωμένες εργασίες ιδιαίτερη έμφαση, για την επίτευξη βελτιώσεων. Την ίδια στιγμή, όμως, παραδεχόμαστε ότι διατηρούνται τα προηγούμενα επίπεδα επίτευξης σ' άλλες περιοχές.

ε) Βεβαιωνόμαστε ότι οι Α.Σ. είναι λογικοί και προσφέρουν ευκαιρίες .

Οι ΑΣ πρέπει να ταιριάζουν στον εργαζόμενο και ν' αντανakλούν προηγούμενα επίπεδα επιτεύξεων. Μερικά διοικητικά στελέχη έχουν την εντύπωση ότι ο καλύτερος τρόπος για να πετύχουν υψηλότερες επιδόσεις, είναι ν' ασκήσουν πίεση στους υφισταμένους τους, ζητώντας απ' αυτούς πολύ περισσότερα απ' όσα λογικά ή πραγματικά μπορούν να πάρουν. Μ' αυτή την πίεση, πιστεύουν ότι τ' άτομα κάνουν πιο έντονες προσπάθειες κι αποδίδουν περισσότερο. Αν κι αυτή η προσέγγιση μπορεί ν' αποδώσει βραχυχρόνια, σαν μόνιμο σύστημα δεν προσφέρει πολλές πιθανότητες. Τ' άτομα αντιδρούν στο υπόδειγμα αυτό ανάλογα, αναπτύσσοντας μια αμυντική προσέγγιση στην εργασία τους, προβάλλοντας πάντοτε διάφορες αιτίες, για να δικαιολογήσουν τη μη επίτευξη ΑΣ, δεν πραγματοποιούν εποικοδομητική ανάλυση στο βαθμό εκείνο, που θα 'πρεπε να επιτευχθούν βελτιώσεις, οι οποίες θα 'χαν σα συνέπεια η εργασία να γίνεται πιο εύκολα και πιο αποδοτικά. Τέλος, αναπτύσσεται μια τάση μεγέθυνσης των πραγμάτων, που εκφράζεται με τέτοιες υπερεκτιμήσεις, ώστε να μειώνεται προκαταβολικά η ένταση της σύγκρουσης απ' την επίδραση των μη δικαιολογημένων στόχων.

Οι ΑΣ, οι οποίοι είναι λογικοί κι υποκινητικοί, παρέχουν ευκαιρίες ανταμοιβής στην περίπτωση που επιτευχθούν και κεντρίζουν το ενδιαφέρον για επίτευξη μεγαλύτερων επιδόσεων στο μέλλον. Τόσο οι ΑΣ του τμήματος, όσο κι οι ατομικοί, είναι λογικοί κι αποτελούν πρόκληση για επιτεύξεις, όταν 1) προάγουν τη συνεχή κριτική ανάλυση των υφιστάμενων εργασιών για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και 2) τ' αποτελέσματα, που επιτυγχάνονται μέσω της διαδικασίας, αντανakλούν προοδευτικά καλύτερα επίπεδα επιτεύξεων. Είναι δυνατόν βέβαια να υπάρχουν ορισμένες περιοχές, οι οποίες ανήκουν στην ευθύνη του τμήματος ή υπάρχει γι' αυτές ατομική ευθύνη, όπου τα σημερινά επίπεδα επιτεύξεων να 'ναι τα μέγιστα. Στην περίπτωση αυτή τα επίπεδα αυτά παίρνουν μορφή σταθερών προτύπων, μέχρι τη στιγμή που θ' αλλάξουν οι συνθήκες, οπότε δεν θ' αντικατοπτρίζουν πια μέγιστες επιτεύξεις.

στ) Δεν αφήνουμε ακάλυπτη μια περιοχή, ακόμα κι όταν ένας εργαζόμενος ή ένα τμήμα δεν την ελέγχουν πλήρως.

Η διατύπωση ΑΣ είναι μια εξαρτημένη διαδικασία, με την έννοια ότι η επίτευξη, σε συνολική βάση, απαιτεί συνεργασία κι ενοποίηση της προσπάθειας μεταξύ τμημάτων.

Διατυπώνοντας ΑΣ κι επιβάλλοντας σε κάποιο βαθμό ευθύνη λογοδοσίας σε περιοχές επίδοσης, όπου το τμήμα και τ' άτομα δεν έχουν πλήρη έλεγχο, αλλά όμως έχουν στρατηγική σημασία στην επίτευξη της γενικής αποστολής, επιτυγχάνεται η αναγκαία ενοποίηση της προσπάθειας.

ζ) Εξετάζουμε την περίπτωση διατύπωσης διαφορετικών επιπέδων επιτεύξεων.

Για να ξεχωρίσουμε τα επίπεδα πραγματικής επίδοσης των ατόμων, που εκτελούν παρόμοιες εργασίες, είναι, πολλές φορές, επιθυμητό να διατυπώσουμε διαφορετικά επίπεδα επιτεύξεων σ' ορισμένες στρατηγικές και κοινές περιοχές ευθύνης λογοδότησης. Κατά συνέπεια, πρέπει να προδιαγράψουμε τις συνθήκες επιδόσεων, που θεωρούμε ικανοποιητικές, πάνω απ' τον μέσο όρο ή εξαιρετικές, σε σχέση με τη συγκεκριμένη περιοχή.

## Προβλήματα και τεχνικές της εποπτείας των εργαζομένων

### Χειρισμός παραπόνων των εργαζομένων και ο ρόλος του επόπτη

Τα προβλήματα των εργαζομένων, όπως τ' αντιμετωπίζει η εποπτεία, είναι πολλά. Με το πέρασμα του χρόνου έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές, για τη λύση αυτών των προβλημάτων. Στις παραγράφους αυτές θα μιλήσουμε αρχικά για την έννοια, τα είδη και τον χειρισμό των παραπόνων, στη συνέχεια δε για τις αμοιβές και τις πειθαρχικές ενέργειες, που χρησιμοποιεί η οργάνωση στην αντιμετώπιση των προβλημάτων παρακίνησης και πειθάρχησης των εργαζομένων.

Πριν ασχοληθούμε με τις τεχνικές χειρισμού παραπόνων<sup>1</sup>, πρέπει να ορίσουμε την έννοια και την τυπολογία των παραπόνων. Μπορούμε να πούμε ότι παράπονο είναι οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στην εργασία του πως δεν είναι σωστό, πως είναι άδικο, πως δεν είναι έντιμο, μέσα βέβαια στην περιοχή του ενδιαφέροντος του. Και πρέπει, καλώς ή κακώς, το παράπονο ν' αντιμετωπισθεί γι' αποφυγή κακών συνεπειών. Μερικά παράπονα στηρίζονται σε πραγματικές καταστάσεις και μπορούν να καθορισθούν επακριβώς. Άλλα όμως, στηρίζονται σε μερικά αισθήματα, που είναι δύσκολο να εκφραστούν με πραγματικά γεγονότα.

**Δύο είδη παραπόνων :** Αυτά πρέπει να τα γνωρίζει ο επόπτης. Είναι:

α) Τα μη εκφραζόμενα ,που προέρχονται από την **αποτυχία ανάθεσης** στον υπάλληλο εργασίας, η οποία να τον ικανοποιεί και που αναγνωρίζονται εύκολα από πράξεις, όπως: η αδιαφορία, η ονειροπόληση, οι απουσίες , η βραδύτητα σε προσέλευση στην εργασία, το ευερέθιστο, η πτώση της παραγωγής του , ή σε περίπτωση εκπαιδευόμενου η αποτυχία ν' αυξήσει την παραγωγή του, σε σχέση με την εκπαίδευση και την πρόδοό του.

β) Τα εκφραζόμενα, που αναγνωρίζονται απ' τις ανοικτές διαμαρτυρίες είτε προς τον επόπτη τους συναδέλφους υπάλληλους ή προς άλλα άτομα . Εκδήλωση των τέτοιων παραπόνων, περιλαμβάνει επίσης τις κατ ιδίαν συζητήσεις (**κουτσομπολιό**), τον φθόνο, την κριτική, την αμέλεια κατά τη χρησιμοποίηση υλικών και εργαλείων, την έλλειψη τάξης στον τόπο της εργασίας, την ελάττωση της απόδοσης, την οκνηρία<sup>^</sup> και την χαμηλή ποιότητα εργασίας.

Αφού τόσο καταστρεπτική επίδραση έχουν τα παράπονα , έχει μεγάλη σημασία να μπορεί ο επόπτης, αφενός ν' ανακαλύψει κι αφετέρου να εξαφανίσει τα αίτια που τα προκαλούν. Βέβαια, δεν είναι δυνατή η παντελής εξαφάνιση των παραπόνων, ακόμη και στις περιπτώσεις που στην επιχείρηση όλα λειτουργούν θαυμάσια. Αποτελούν τα παράπονα μέρος της ανθρώπινης φύσης . Όμως, πρέπει ο επόπτης να τα περιορίσει στο ελάχιστο

---

<sup>1</sup> Πολλές από τις ιδέες αυτές, έχουν διδαχθεί σε σεμινάρια του ΕΑΚΕΠΑ ή έχουν δημοσιευθεί σ' εργασίες του Καθηγητή Σ. Ζευγαρίδη.

. Γι' αυτό, έχει αξία μεγάλη για τον επόπτη ν' αναπτύσσει μεθόδους ή τεχνάσματα ανακάλυψης των παραπόνων, διαπίστωσης των συμπτωμάτων και , τελικά **ανάλογου χειρισμού** για την ικανοποίηση Να γνωρίζει, επιπλέον, πως η αιτία ενός εκφραζόμενου παράπονου μπορεί **να μην είναι** (και συνήθως δεν είναι) η πραγματική αιτία, αλλά απλώς ένα σύμπτωμα μιας άλλης βασικής αιτίας, που βρίσκεται συνήθως πίσω απ' τα παράπονα. Γι: αυτό, αξία μεγάλη έχει, επίσης, η γνώση εκ μέρους του επόπτη των απαιτήσεων του υπαλλήλου απ' την εργασία του, διότι τότε μόνο θα μπορεί ν' αντιληφθεί γιατί ο κόσμος κάνει ότι κάνει.

Για να 'χει ο επόπτης (ή ο εργοδηγός ή προϊστάμενος) κάποιες απόψεις επί της επιμονής να παρατηρεί ευρέως μέχρις ότου όλοι οι παράγοντες έχουν ,εξερευνηθεί, χρειάζεται προηγούμενα να 'χει **α) γνώση των ανθρώπων του** πριν απ' την ανακάλυψη και την ικανοποίηση των παραπόνων τους, **β) κατανόηση της ανθρώπινης φύσης** και του τρόπου που ενεργεί **γ) γνώσεις** πάνω στις **ατομικές, διαφορές**, ιδιαίτερα κατά τον χειρισμό περιπτώσεων παραπόνων.

Σχεδιασμός της Λύσης είναι αναγκαίος, ύστερα φυσικά απ' την ανάλυση των λόγων, που προκάλεσαν το παράπονο, όπως: συνθήκες περιβάλλοντος, συνθήκες έξω απ' την εργασία, ο ίδιος ο υπάλληλος. Ποια η καλύτερη λύση;

Το είδος του ατόμου ,που πραγματικά είναι ένας υπάλληλος ,**εξαρτάται** απ' τα αισθήματα του, την πίστη του και τις πεποιθήσεις του, την πείρα του παρελθόντος, τις παρούσες συνθήκες και τις μελλοντικές βλέψεις του, το είδος της εργασίας που έκανε, τους επόπτες, κάτω απ' τους οποίους εργάστηκε, την επαφή μ' άλλους εκτός της εργασίας του, το σπίτι και το σχολείο ,που διαμόρφωσαν τον χαρακτήρα του, τα φυσικά χαρακτηριστικά (ύψος, βάρος, πιθανό φυσικό ελαττώματα, που δημιουργούν αισθήματα κατωτερότητας κ.λπ.), τις επιδιώξεις κι επιθυμίες του κ.λπ.

Για τις μηχανές και τη συντήρηση κι επιδιόρθωση τους, πολλοί επόπτες καταναλίσκουν χρόνο και προσπάθεια μ' **άριστο αποτέλεσμα** , αφού υπάρχουν οι σχετικοί τρόποι. Οι άνθρωποι όμως αντιδρούν με πολύ διαφορετικούς τρόπους, είναι δυσκολότερη η κατανόηση τους και δεν υπάρχουν τέλειοι τρόποι για τον προσδιορισμό κι επιδιόρθωση των δυσκολιών τους, πολύ δε περισσότερο δεν υπάρχει κανένα λιπαντικό, για να κάνει την ανθρώπινη μηχανή να λειτουργεί ομαλά.

Για την ανακάλυψη κι ικανοποίηση παραπόνων δεν υπάρχει ασφαλής μέθοδος. Τ' ακόλουθα μέτρα ,όμως , μπορούν να βοηθήσουν στις περισσότερες περιπτώσεις:

#### 1. **Η παρακολούθηση του εργαζόμενου και της δουλειάς του.**

Παρατηρήσεις δηλ, που περιλαμβάνουν: τα φυσικά χαρακτηριστικά, την εκτέλεση της εργασίας, την κατάσταση της ομάδας, την κοινωνική συμμετοχή, τη συναισθηματική σταθερότητα και την προσωπική προσαρμογή του στην κατάσταση της εργασίας του. Ένα, ή περισσότερα απ' αυτά, θ' αποκαλύψουν τη λύση του παράπονου

#### 2. **Η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών, όπως, π.χ.,**

χαρακτηριστικές αποκλίσεις της κανονικής απόδοσης του υπάλληλου.

3. **Η εύρεση των αιτίων** του συναισθήματος του εργαζόμενου, που **δεν αλλάζει με τη λογική** και που επηρεάζεται απ' τις προσωπικές αντιδράσεις των συναδέλφων του και του επόπτη. Ένας προσδιορισμός του αιτίου μπορεί να οδηγήσει στην **κατανόηση** και συχνά μια **ακρόαση με συμπάθεια**, και μια με **ειλικρίνεια** προσπάθεια κατανόησης, συντελεί στην εξάλειψη, χωρίς επίσημη αλλαγή στη λειτουργική κατάσταση.
4. **Η παρατήρηση της όλης κατάστασης.** Η πολιτική της επιχείρησης κι οι ευρύτερες διαθέσεις της ομάδας, πρέπει πάντοτε να μη λησμονούνται κατά την αναζήτηση θεραπείας ορισμένου παράπονου, η οποία επιδρά και στους άλλους και που πρέπει ν' ανταποκρίνεται στις αντιλήψεις της ομάδας περί δικαιοσύνης.
5. **Η προπαρασκευή εφαρμογής της λύσης** επόπτης έχει δηλ, ανάγκη: α) πληροφοριών ή γνώσης της βασικής αιτίας, β) εξήγησης που πρέπει να δοθεί αμέσως, γ) συμπάθειας για τ' άτομο ιδιαίτερα και τ' άτομα γενικά, δ) διαβεβαίωσης ότι τα πράγματα δεν έχουν όπως νομίζει ο παραπονούμενος, αναγνώρισης της προσωπικότητας του και της αξίας του σαν ατόμου, στ) εκπαίδευσης του υπάλληλου αν υπάρχει ανάγκη, ζ) βοήθειας για τον υπάλληλο ν' αντιμετωπίσει την κατάσταση, η) λύση ατομικών προβλημάτων, θ) αποφασιστικότητας για έκδοση αμέσως διαταγών, αν υπάρχει ανάγκη, ι) αντικατάστασης κατά καιρούς - όλα τα άτομα δεν προσαρμόζονται, ια) αλλαγής του φυσικού περιβάλλοντος, ιβ) ιατρικής βοήθειας και ιγ) οιοδήποτε συνδυασμού δυο ή περισσότερων απ' τις παραπάνω περιπτώσεις.
6. **Η σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή λύσης.** Δύσκολη πάντοτε είναι η προσπάθεια ικανοποίησης των παραπόνων και μια εξαντλητική εργασία. Μια σχεδιασμένη όμως ενέργεια επιμέλεια **κάνει ικανό τον επόπτη:** α) μάθει τι να πράξει και τι να πει β) να μάθει το λόγο μιας πράξης ή εξήγησης. Θα 'ναι επιτυχής, όταν σχεδιάζει έχοντας στο μυαλό του το τι, το γιατί, και το πώς. Θα προσπαθήσει ακόμα να κάμει τον εργαζόμενο να εισηγηθεί αυτός τη λύση και να εξασφαλίσει αποδοχή της.

Απ' την άποψη της μεθοδολογίας σημειώνουμε ότι υπάρχουν μερικοί θεσμοί, που, σιγά - σιγά, καθιερώθηκαν, όπως οι εξής:

1. **Ο σύμβουλος προσωπικού.** Είναι ειδικά εκπαιδευμένο άτομο, μέσα στο τμήμα προσωπικού, μ' αποστολή να συζητά με υπάλληλους, που έχουν παράπονα ή προβλήματα, προσπαθώντας να τους βοηθήσει να βρουν τρόπο λύσης. Όμως, στα προηγμένα βιομηχανικά κράτη, ο θεσμός αυτός, δεν είναι και τόσο αποδεκτός. Αντ' αυτού, προτιμούνται οι προϊστάμενοι, που μπορούν να εκπαιδευθούν στη θεωρία και την τεχνική του «συμβουλευείν» και της μη σχεδιασμένης συνέντευξης γι' ανακάλυψη και θεραπεία των δυσανεκσιών και παραπόνων. Αλλ' αν ο προϊστάμενος κι ο υφιστάμενος δεν μπορέσουν να φτάσουν σε μίαν ικανοποιητική λύση του προβλήματος,

τότε τι γίνεται; Πρέπει να υπάρχει στο πρόγραμμα προσωπικού σύστημα προσφυγής σ' ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.

**2. Πολιτική ανοιχτής θύρας.** Σημαίνει πως ο υπάλληλος έχει όλο το δικαίωμα να πάει στο γραφείο ενός από τ' ανώτατα στελέχη της επιχείρησης ή υπηρεσίας και να συζητήσει το παράπονο του. Για τούτο, ο διοικών έχει υποσχεθεί ήδη ότι θα 'ναι **προσιτός** για τέτοιες επαφές κι ότι θα ερευνήσει κάθε παράπονο, προβαίνοντας, στη συνέχεια, στην κατάλληλη ενέργεια.

Όμως, αν και μερικά προγράμματα ανοιχτής θύρας επιτρέπουν στον υπάλληλο να πάει αμέσως στον διοικούντα με το πρόβλημα του, είναι πολύ καλύτερο ν' απαιτεί κανείς απ' τον παραπονούμενο να συζητήσει το θέμα του **πρώτα** με τον άμεσο προϊστάμενο του. Αυτή η πορεία, θα λύσει τα **περισσότερα** απ' τα παράπονα στην κατώτερη βαθμίδα και θα κρατήσει τον επόπτη απόλυτα πληροφορημένο για ότι συμβαίνει στο τμήμα του.

Παρόλο που το σύστημα τούτο φαίνεται τόσο καλό, σπάνια πετυχαίνει στην πράξη για πολλούς λόγους, όπως: α) η κοινωνική και οργανωτική απόσταση του υπάλληλου απ' τον διοικούντα είναι τόσο μεγάλη, ώστε ο παραπονούμενος, γενικά, νιώθει κάποιο φόβο να πάει και να δει τον «μεγάλο προϊστάμενο» ο οποίος, ίσως να κατανοήσει την άποψη του. β) Ο άμεσος προϊστάμενος **χάνει κύρος** στα μάτια των υφισταμένων του αφενός κι αφετέρου σε περίπτωση, που ο ανώτερος δεν ενεργήσει αμερόληπτα, είναι δυνατόν ν' αδυνατίσει σοβαρότατα τη θέση του επόπτη, γ) είναι δυνατόν, σε τελική ανάλυση να προκαλέσει τη **μνησικακία** του προϊστάμενου και να κάνει ο υπάλληλος τη θέση του απέναντί του χειρότερη, έστω κι αν κερδίσει την υπόθεσή του, και δ) ο «μεγάλος προϊστάμενος» δεν έχει πάντοτε το χρόνο ν' ακούσει συχνά τα παράπονα και να τα ερευνήσει πλήρως.

Γενικά, ένα σύστημα διευθέτησης παραπόνων, για να λειτουργήσει ικανοποιητικά σε μια επιχείρηση, πρέπει οι εργαζόμενοι να 'ναι σίγουροι ότι δεν θα ληφθούν εναντίον τους μέτρα αντεκδίκησης, γιατί, διαφορετικά, με βαθιά ριζωμένο τον τέτοιο φόβο, δεν θα εκφράζουν τα παράπονα τους, μ' αποτέλεσμα η διοίκηση να εφησυχάζει, νομίζοντας πως ο καθένας είναι ευχαριστημένος, κάτι δηλ. επικίνδυνο.

### **Εξωτερικές ανταμοιβές των εργαζομένων**

Οι ανταμοιβές, που προσδοκά το άτομο, προσφέροντας τις ικανότητες του και το χρόνο του σε μιαν επιχείρηση και, γενικότερα, σε μιαν οργάνωση, είναι δυο ειδών:

- **εξωτερικές ανταμοιβές**, που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας
- **εσωτερικές ανταμοιβές**, που συνδέονται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Σα εξωτερικές μπορούμε να θεωρήσουμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση της απασχόλησης. Σαν εσωτερικές πάλι, θεωρούμε τις ψυχολογικές ανταμοιβές, που καλύπτουν κοινωνικές



ανάγκες του ατόμου, ανάγκες εκτίμησης ανάγκες αυτοεκπλήρωσης .

Οι οικονομικές ανταμοιβές. Αυτές διακρίνονται σε άμεσες κι έμμεσες.

**Άμεσες** είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων.

**Έμμεσες** οικονομικές ανταμοιβές, είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα , τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση και τυχόν άλλες παροχές ,που , ενδεχομένως, διαφέρουν από επιχείρηση σ' επιχείρηση.

Οι γνώμες των ειδικών, σχετικά με το ρόλο που διαδραματίζουν οι ανταμοιβές αυτές στη δραστηριοποίηση της αποδοτικής συμπεριφοράς, εμφανίζουν διαφορές, καθόσον άλλοι υποστηρίζουν πως το χρήμα είναι ο μοναδικός παράγοντας υποκίνησης, ενώ άλλοι πως αποτελεί παράγοντα δευτερεύουσας σημασίας. Οι σχετικές έρευνες πάντως είναι ελάχιστες, δεδομένου ότι η εφαρμογή των διαφόρων συστημάτων οικονομικών κινήτρων προϋποθέτει συνήθως ορισμένες μεταβολές, όπως αλλαγές στη μέθοδο εργασίας, στην πολιτική της εταιρίας, στη σύνθεση των ομάδων εργασίας κ.λπ., πράγμα πού 'χει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία προσδιορισμού της συμβολής καθεμιάς μεταβλητής χωριστά.

Δεδομένου ότι μεταξύ των επιχειρηματιών είναι πολύ διαδομένη η αντίληψη ότι τα στελέχη τους ενδιαφέρονται αποκλειστικά για την απόκτηση χρημάτων, αδιαφορώντας γι' άλλου είδους ανταμοιβές (άποψη που υπεραπλουστεύει το πρόβλημα), παραθέτουμε μια ανάλυση του **S. W. Gellerman**, η οποία νομίζουμε κατατοπίζει πλήρως για το γενικό πλαίσιο της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς τον παράγοντα «χρήμα».

«Το χρήμα μπορεί να δραστηριοποιήσει - δηλαδή να επηρεάσει τη δράση- μόνον όταν η αναμενόμενη αύξηση είναι αρκετά μεγάλη, σχετικά προς το υπάρχον εισόδημα. Οι περισσότερες αυξήσεις μισθών, πρόσθετες αμοιβές και προγράμματα κινήτρων, δεν παρέχουν αύξηση αρκετά μεγάλη, ώστε να δραστηριοποιήσει οποιαδήποτε πράξη εκτός απ' την καθαρά παθητική ενέργεια της παραμονής στην επιχείρηση. Η αύξηση αυτή δεν είναι, συνήθως, αρκετά μεγάλη για να δραστηριοποιήσει την πρόσθετη προσπάθεια, πρόσθετη δημιουργικότητα ή οποιοδήποτε άλλο είδος απόδοσης έξω απ' την καθημερινή ρουτίνα. Το είδος αυτό δραστηριοποίησης απαιτεί αυξήσεις σε σημαντικά μεγαλύτερη τάξη μεγέθους από εκείνη, που διαθέτεται συνήθως... Το κρίσιμο μέγεθος της αύξησης απαιτεί ριζική μεταβολή της οικονομικής κατάστασης του ατόμου. Η μεταβολή πρέπει να 'ναι μεγαλύτερη απ' την απλή προαγωγή σε βαθμό, γιατί η μεταβολή αυτή θα 'πρεπε ν' αναμένεται ότι θα συνέβαινε τελικά, οπωσδήποτε με λιγότερο κίνδυνο και με λιγότερο κόστος. Θα πρέπει να υπάρξει μεταβολή στην τάξη μεγέθους. Θα πρέπει να κάνει δυνατή την απόκτηση πραγμάτων, που κανονικά μόνο να ονειρευτούν θα μπορούσαν. Εκτός απ' την περίπτωση, που η αύξηση θα 'ναι πριγκιπική, είναι απίθανο ότι θα διεγείρει τη φαντασία ή θ' αυξήσει την όρεξη. Θα πρέπει να κάνει

περισσότερα πράγματα από το ν' αυξάνει απλώς το εισόδημα. Θα πρέπει να μεταβάλλει τη βασική θέση του ατόμου. Θα πρέπει να επιτρέπει στον παραδοσιακό οφειλέτη ν' αναρρώσει από τα χρέη του και θα πρέπει να επιτρέπει στο πρόσωπο, που στερείται από τα μέσα, ν' αποκτήσει κάποιο τουλάχιστο βαθμό αληθινού πλούτου. Με λίγα λόγια, θα πρέπει το εισόδημα να 'ναι αρκετά μεγάλο, ώστε να μεταβάλει τη βασική στάση του ατόμου προς το χρήμα. Αυτό απαιτεί προφανώς **άφθονα** χρήματα. Ας μη γελιόμαστε σχετικά μ' αυτό: Η αποδοτική δραστηριοποίηση με χρήμα, δεν είναι εργασία κατάλληλη για τον μικροκερδοσκόπο».

Κι ο **Gellerman** συνεχίζει την ενδιαφέρουσα ανάλυση του: «Όταν η στιγμή, κατά την οποία αναμένεται η αύξηση, είναι ακόμα μακρινή, η προσμονή της αύξησης χρησιμεύει για τη δραστηριοποίηση της ιδιότητας του μέλους, υπό την προϋπόθεση ότι η αναμενόμενη αύξηση θα θεωρείται δίκαιη...Όσο η στιγμή, κατά την οποία αναμένεται η αύξηση, πλησιάζει, το κυριότερο πράγμα, που δραστηριοποιείται, είναι η περιέργεια κι η επαγρύπνηση για τα ενδεικτικά σημεία, ότι η αύξηση θα γίνει πραγματικά. Αν η αύξηση γίνει σύμφωνα με το πρόγραμμα, το γεγονός αυτό θα προκαλέσει απογοήτευση, συναίσθημα ότι το σύστημα είναι άδικο κι ίσως - αν η καθυστέρηση θεωρηθεί ότι παρατείνεται - την αναζήτηση άλλης εργασίας. Ή μπορεί τ' άτομο να δραστηριοποιηθεί, για να παραπονεθεί όχι απαραίτητα μόνο για το χρήμα, αλλά για όλες τις μικροστενοχώριες, τις οποίες είναι διατεθειμένο ν' ανεχθεί. Μπορεί ακόμη να θεωρήσει ότι είναι αναγκασμένο, εξαιτίας της υπερηφάνειας του, να **ελαττώσει** το επίπεδο της απόδοσης του σε σημείο αντίστοιχο με το σημερινό «ανεπαρκές» εισόδημα του - να ξεφύγει, μ' άλλα λόγια, απ' την ανταλλαγή εργασίας - αμοιβής, την οποία θεωρεί τώρα εκμεταλλευτική».

«Ας εξετάσουμε τώρα», συνεχίζει ο **Gellerman**, «τ' αποτελέσματα του μεγέθους της αύξησης, αφού αυτή γίνει γνωστή. Αν είναι μικρότερο απ' όσο περίμενε το άτομο, μπορεί πολύ εύκολα να πιστέψει ότι έχει εξαπατηθεί. Είναι, άλλωστε, ευκολότερο να διατηρήσει κανείς το αίσθημα αυτό, παρά να παραδεχθεί ότι οι προσδοκίες του δεν ήσαν ρεαλιστικές. Το αίσθημα αυτό απογοήτευσης όμως δεν ελαττώνει απαραίτητα τις μελλοντικές προσδοκίες. Είναι περισσότερο πιθανό να καταστήσει το άτομο κυνικό απέναντι στην επιχείρηση του και φιλύποπτο απέναντι σ' όσα επιχειρεί να του πει εκείνη. Απ' την άλλη πλευρά, αν η αύξηση είναι ίση περίπου μ' εκείνη που περίμενε το άτομο, η επιχείρηση θα φανεί απλώς σα να 'χει αγοράσει τη συνέχιση της μονιμότητας της ιδιότητας του σαν μέλους με καλή τιμή. Η εμπειρία θα το καθησυχάσει επίσης ότι το σύστημα, στο οποίο ανήκει, είναι δίκαιο κι ευαίσθητο. Αν, τέλος, η αύξηση υπερβαίνει στην πραγματικότητα τις προσδοκίες του εργαζόμενου -κι αυτό συμβαίνει λίγες φορές- τότε είναι δυνατόν να παρατηρηθεί μια απ' τις δυο αυτές αντιδράσεις. Υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις ότι, όταν μερικά πρόσωπα νιώθουν ότι μια αύξηση έχει σαν αποτέλεσμα την προσφορά υπερβολικής αμοιβής για την εργασία τους,

μπορεί ν' αυξήσουν στην πράξη την απόδοση τους σε ύψος, που να δικαιολογεί το επίπεδο των νέων αποδοχών τους».

Η οικονομική εξάρτηση του ατόμου απ' την επιχείρηση, μέσα στην οποία εργάζεται, έχει σαν αποτέλεσμα να στρέφεται πρωταρχικά το ενδιαφέρον του στο να διατηρήσει τη συνέχιση της αμοιβής του, παρά ν' αυξήσει την επόμενη. Η τάση αυτή διαφαίνεται στις αντιδράσεις των εργαζομένων κατά την εφαρμογή των διαφόρων συστημάτων οικονομικών κινήτρων. Πολλές φορές η ομάδα εργασίας επηρεάζει τα όρια παραγωγής και πιέζει τα μέλη της να δεχθούν ένα όριο παραγωγής κατώτερο απ' αυτό που θα μπορούσαν να παράγουν. Η επιθυμία της διατήρησης ή απόκτησης του σεβασμού και της αναγνώρισης των μελών της ομάδας, ο φόβος μήπως αυξηθεί το πρότυπο και χρειασθεί να εργασθεί το άτομο σκληρότερα, για να πετύχει αυτά που προηγουμένως άνετα αποκτούσε, αποτελούν κίνητρα ίσως ισχυρότερα πολλές φορές απ' το κίνητρο του κέρδους.

Κάτι παρόμοιο παρατηρείται πολλές φορές και σ' ανώτερα επίπεδα. Δεν είναι πάντα προς όφελος του στελέχους να διαφωνεί με τις γνώμες των συναδέλφων ή των ανωτέρων του και ν' αναλαμβάνει κινδύνους μ' αβέβαιη εξέλιξη κι ανταμοιβή ή πάλι ν' αποδίδει πολύ περισσότερο απ' τους συναδέλφους του.

Και στις δυο περιπτώσεις έχουμε περιορισμό της χρησιμοποίησης των ικανοτήτων, που διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Οι «ήρωες», που ίσως θ' αψηφήσουν τις τυχόν πιέσεις, είναι μάλλον κάτι το σπάνιο.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών ως κινήτρων, διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης και των αποδοχών, το επίπεδο μόρφωσης κ.ά. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει, κάτω από ορισμένες πάντα προϋποθέσεις, την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων της, ώστε να επιτευχθεί η ολοκληρωτική χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

Οι προϋποθέσεις είναι δυο:

- α) Είναι απαραίτητο να υπάρξει άμεσος σύνδεσμος μεταξύ χρηματικής ανταμοιβής κι επίδοσης. Η σύνδεση αυτή είναι εύκολη σε έργα, όπου η επίδοση μπορεί να μετρηθεί επακριβώς (σε αριθμητικές μονάδες), όπως συνήθως στα έργα των κατώτερων βαθμίδων της οργάνωσης. Στις μεσαίες κι ανώτερες βαθμίδες, όπου, λόγω της φύσης του έργου, δεν είναι δυνατή η εφαρμογή των συστημάτων οικονομικών κινήτρων, καθορίζεται κάποια βασική αμοιβή και, πέρα απ' αυτή, χορηγούνται πρόσθετες παροχές με τη μορφή επιδομάτων, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι, που έχουν τεθεί.
- β) Είναι επίσης απαραίτητο η σύνδεση πρόσθετης χρηματικής ανταμοιβής κι επίδοσης να γίνει αντιληπτή και συνειδητή απ' τον εργαζόμενο. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο:
  - η διαδικασία χορήγησης των πρόσθετων χρηματικών ανταμοιβών πρέπει να βασίζεται σ' ένα απλό και κατανοητό σύστημα.
  - το σύστημα αυτό να γνωστοποιηθεί και ν' αναλυθεί σ' όλες τις

λεπτομέρειες του στους εργαζόμενους και να ελεγχθεί ότι πράγματι έγινε κατανοητό.

- να βασίζεται σ' ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων.

Εάν εκπληρωθούν οι δυο παραπάνω προϋποθέσεις, είναι σχεδόν βέβαιο ότι στο κίνητρο της χρηματικής ανταμοιβής θ' ανταποκριθούν τ' άτομα εκείνα, που την εκτιμούν ιδιαίτερα. Σαν τέτοια άτομα θεωρούνται, γενικά, τα άτομα νεαρής ηλικίας, που βρίσκονται στην αρχή της σταδιοδρομίας τους, έχουν αυξημένες υλικές ανάγκες και, πιθανότατα, βρίσκονται στο στάδιο «συγκέντρωσης κεφαλαίου», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο **S. W. Gellerman** στο βιβλίο του «Motivation and Productivity») (AMA, 1963, κεφ. 14).

**Η εξασφάλιση της απασχόλησης** (Security Motiv) σαν ανταμοιβή για την επιθυμητή επίδοση του ατόμου, αξιολογείται κι αυτή διαφορετικά απ' τους εργαζόμενους. Οποσδήποτε ενδιαφέρει όλους τους εργαζόμενους, ο βαθμός όμως στον οποίο θα επιδράσει σαν ισχυρό κίνητρο εξαρτάται:

- Απ' το εάν έχει πεισθεί το άτομο ότι εφόσον αποδίδει δεν κινδυνεύει η ασφάλεια του μέσα στην επιχείρηση εάν η εξασφάλιση της θέσης του δεν συνδέεται άμεσα με την επίδοση του και κινδυνεύει συνεχώς, για οποιοδήποτε λόγο -άσχετο, ενδεχομένως, με τις επιδόσεις του- να χάσει τη θέση του, τότε είναι πολύ αμφίβολη η υποκίνηση του προς αποδοτική συμπεριφορά.
- Απ' την ατμόσφαιρα, μέσα στην οποία έχουν ζήσει τα άτομα την παιδική τους ηλικία άτομα των οποίων οι γονείς ήσαν πολύ υπομονετικοί, δέχονται παθητικά τις διάφορες καταστάσεις κι αντιξοότητες χωρίς αντίδραση, δεν διαμορφώνουν, συνήθως, ανταγωνιστική προσωπικότητα κι εκτιμούν ίσως τη «σιγουριά», πολύ περισσότερο από άλλα άτομα, τα οποία έχουν μεγαλώσει σε πιο δυναμικά περιβάλλοντα.
- Απ' τις προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου και τα πιο αισιόδοξα άτομα, που αδιαφορούν ίσως για τη «σιγουριά», είναι πιθανόν να διαφοροποιήσουν τις εκτιμήσεις του, όταν οι συνθήκες αποδειχθούν γι' αυτά επανειλημμένα μη ευνοϊκές.

Οι **συνθήκες εργασίας** περιλαμβάνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο, τόσο το φυσικό όσο και το ψυχολογικό, δηλ. τους ανθρώπους, με τους οποίους συνεργάζεται.

Για ορισμένα άτομα, ιδίως εκείνα που είναι περισσότερο κοινωνικά, το περιβάλλον, μέσα στο οποίο εργάζονται, έχει μεγάλη σημασία. Επιδρά άμεσα στην ψυχολογική τους διάθεση, πράγμα που έχει άμεσες συνέπειες στην επίδοσή τους. Τ' άτομα αυτά είναι, πολλές φορές, διατεθειμένα ν' αποδεχθούν μικρότερες οικονομικές ανταμοιβές, προκειμένου ν' εξασφαλίσουν μίαν ευχάριστη ψυχολογική και φυσική ατμόσφαιρα

εργασίας.

### **Εσωτερικές ανταμοιβές**

Όσο περισσότερο το άτομο εξασφαλίζεται από οικονομική άποψη, τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών κι αρχίζει η επιδίωξη της απόλαυσης των εσωτερικών ανταμοιβών . Ο αριθμός των ερευνών, που αναφέρονται στην επίδραση των εσωτερικών ανταμοιβών στην αποδοτική συμπεριφορά, είναι μικρός. Αυτό οφείλεται στην δυσκολία διερεύνησης του μηχανισμού της επίδρασης τους, καθόσον αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες των ανθρώπων. Οι ψυχολογικές ανταμοιβές ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες για αυτοεκτίμηση καθώς κι ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Ειδικότερα εσωτερικές ανταμοιβές, που ένα άτομο επιζητεί ν' απολαύσει μέσα σε μια επιχείρηση, είναι:

1. Η επαφή και συναναστροφή μ' άλλα άτομα τα οποία βοηθά και δέχεται τη βοήθεια τους. Η δυνατότητα του αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του. Μια τέτοια επιθυμία αναπτύσσεται σε διαφορετικό βαθμό μεταξύ των ατόμων και σε διαφορετικούς χρόνους και καταστάσεις.

. Πολλές φορές οι άνθρωποι επιζητούν την επαφή και την ανταλλαγή των σκέψεων τους με τους άλλους, για να επιβεβαιώσουν και να ενισχύσουν τα «πιστεύω» τους. Η τάση αυτή είναι ιδιαίτερα ισχυρή όταν το άτομο βρίσκεται σε μια δυσάρεστη κατάσταση, οπότε επιζητεί την επαφή μ' άλλους, που βρίσκονται στην ίδια θέση.

Με τον τρόπο αυτό σχηματίζονται άτυπες ομάδες μέσα στην επιχείρηση, μέσα στις οποίες πολλοί εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Υπάρχουν όμως ορισμένοι τύποι ανθρώπων, οι οποίοι δεν πλησιάζουν τις ομάδες αυτές, είτε γιατί είναι καχύποπτοι είτε γιατί νιώθουν ότι είναι αρκετά ικανοί να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους.

Οι άτυπες αυτές ομάδες, εφόσον σχηματίστηκαν από δυσαρεστημένα προς την επιχείρηση άτομα, αντιτίθενται, συνήθως, προς τους στόχους της οργάνωσης. Ο **S. Schachter**, που μελέτησε ειδικά το σχετικό πρόβλημα, ανακάλυψε ότι οι ομάδες, που κωλυσιεργούν και περιορίζουν την επίδοσή τους, σχηματίζονται πολλές φορές από άτομα τα οποία αισθάνονται ανίκανα κι αδιάφορα όταν δεν ασκούν έλεγχο στο περιβάλλον της εργασίας τους. Και κάτι τέτοιο συμβαίνει συνήθως όταν η εργασία είναι μονότονη, υπεραπλοποιημένη ενώ, ταυτόχρονα, εποπτεύεται κι ελέγχεται στενά. Τα άτομα αυτά δεν μπορούν ν' ανεχθούν την έλλειψη προσωπικού ελέγχου στο περιβάλλον τους και στρέφονται προς τις άτυπες ομάδες, για να προσπαθήσουν εκεί να ικανοποιήσουν τις ανεκπλήρωτες ανάγκες τους.

Οι άτυπες όμως ομάδες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα πάντα την παρακώλυση των στόχων της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα μπορούν ν' αποβούν πολύ χρήσιμες για την επίτευξη των στόχων αυτών, εφόσον τα μέλη

τους συνειδητοποιήσουν ότι η επίτευξη τους θα οδηγήσει και στην εκπλήρωση των δικών τους στόχων ή θεωρήσουν τους στόχους της επιχείρησης σαν όμοιους με τους δικούς τους.

Σύμφωνα με τ' αποτελέσματα ερευνών, οι εργαζόμενοι δεν επιζητούν, γενικά, την επαφή και συναναστροφή μ' άλλα άτομα με την ίδια ένταση, που επιδιώκουν άλλες ανταμοιβές. Ειδικότερα όμως θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανταμοιβή αυτή εκτιμάται ιδιαίτερα πολύ από τ' άτομα νεαρής ηλικίας και ιδιαίτερα απ' αυτά που πρωτοπροσλαμβάνονται σε μιαν επιχείρηση, καθόσον καλύπτουν ανάγκες προσαρμογής του ατόμου στο νέο του περιβάλλον, καθώς κι από τις γυναίκες, οι οποίες, λόγω ψυχοσύνθεσης, δίνουν περισσότερη ίσως βαρύτητα στις ανταμοιβές αυτές.

2. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Όλες αυτές οι ανταμοιβές ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Οι άνθρωποι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, επιζητούν την αναγνώριση και παραδοχή των άλλων με διάφορους τρόπους. Άλλοι επιζητούν τα υλικά μέσα, που θα τους επιτρέψουν ν' αποκτήσουν κύρος, ενώ άλλοι τις ηθικές ανταμοιβές του προσωπικού επιτεύγματος, που εξασφαλίζει το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων.

Η τάση αυτή είναι αρκετά ισχυρή μεταξύ των ανθρώπων, καθόσον σχεδόν ο καθένας θα 'θελε να γνωρίζει την αξία του και να κατέχει τη θέση, που αισθάνεται ότι του αξίζει τόσο στη δουλειά του όσο και στην κοινωνία. Άτομα μ' έντονη την ανάγκη για γόητρο κύρος είναι ικανοποιημένα μόνο όταν έχουν τη δυνατότητα συνεχούς αναρρίχησης έλκονται και δραστηριοποιούνται απ' τη δυνατότητα απόκτησης υψηλών εισοδημάτων (με την έννοια ότι τα υψηλά εισοδήματα θα τους δώσουν το απαραίτητο γόητρο και κύρος απέναντι στους άλλους), εντυπωσιακών τίτλων και γρήγορης εξέλιξης. Τ' άτομα αυτά πιστεύουν πως πρέπει πάντα να βελτιώνουν τη θέση τους.

Ορισμένοι πάλι άνθρωποι επιζητούν να επηρεάζουν τις ενέργειες και τη συμπεριφορά των άλλων. Εφόσον το καταφέρνουν, λέμε ότι οι άνθρωποι αυτοί διαθέτουν δύναμη. Η ικανότητα τους αυτή οφείλεται είτε στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά (ειδίκευση, πείρα, προσωπική ακτινοβολία), οπότε μιλάμε γι' ατομικές πηγές δύναμης, είτε στην παραχώρηση από μέρος της οργάνωσης προνομίων, τα οποία εξασφαλίζουν στο άτομο αυτή την ικανότητα (δυνατότητα έλεγχου πληροφοριών, δυνατότητα διοχέτευσης αβεβαιότητας, τίτλος, γραφείο, αμοιβή, δ/άφορα άλλα προνόμια), οπότε μιλάμε για δοτή δύναμη. (Σ. Ζευγαρίδη, 1973, σ. 154160).

«Η δύναμη είναι αναγκαία, για να υποβαστάξει τη δράση προς μια δεδομένη κατεύθυνση», όπως λένε οι Ι. Γιαννούζας Ρ. Κάρζο, πέρα όμως από ένα ορισμένο σημείο αρχίζει να δρα αρνητικά κι ενδεχομένως σε βάρος της οργάνωσης. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο η ικανοποίηση της ανάγκης

αυτής να γίνεται με περίσκεψη και ως το σημείο που δρα σαν υποκινητικός παράγοντας αποδοτικής συμπεριφοράς, εξασφαλίζοντας, ταυτόχρονα, σημεία έλεγχου στη δύναμη που παραχωρήθηκε.

Εξάλλου, πολλοί άνθρωποι αποφεύγουν τελείως να επηρεάζουν καταστάσεις, ν' αναλαμβάνουν την εκτέλεση μιας καινούριας ή κάπως δυσκολότερης εργασίας, να παίρνουν πρωτοβουλίες και, γενικά, θεωρούν τον εαυτό τους ανίκανο να εκτελέσει ένα έργο έστω κι εάν έχουν την ικανότητα για κάτι τέτοιο. Οι άνθρωποι αυτοί κατέχονται, συνήθως, από συναίσθημα κατωτερότητας. Τ' άτομα αυτά πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής κι ενθάρρυνσης, ώστε ν' αποκτήσουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και να επιζητούν τις παραπάνω ανταμοιβές.

Σύμφωνα με τα πορίσματα των σχετικών ερευνών, οι ανταμοιβές αυτές εκτιμούνται σε υψηλό βαθμό γενικά απ' όλους τους εργαζόμενους και ειδικότερα, θεωρείται ότι η σημασία των ανταμοιβών αυτών αυξάνει όσο μεγαλώνει η ηλικία, αυξάνονται οι αποδοχές και βελτιώνεται η θέση του ατόμου στην ιεραρχική πυραμίδα.

3. **Το επίτευγμα** δηλ. η δυνατότητα να εκτελεί κανείς την εργασία του κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση όλων των προβλημάτων, που προκύπτουν σ' αυτή και πιο πέρα: η προσωπική επιτυχία κι ανάπτυξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών, τις ανάγκες γι' αυτοεκπλήρωση.

Για το κίνητρο του επιτεύγματος ορισμένα συμπεράσματα του McClelland είναι ενδιαφέροντα:

Τ' άτομα, που επιδιώκουν τις ανταμοιβές αυτές, εργάζονται σκληρότερα κάτω από:

- συνθήκες μέτριου κίνδυνου, καθόσον με υψηλό κίνδυνο τ' αποτέλεσμα της προσπάθειας του θα 'ναι αμφίβολο,
- συνθήκες αναπληροφόρησης (δηλ. όταν υπάρχει αναπληροφόρηση), καθόσον θέλουν να γνωρίζουν τ' αποτελέσματα της προσπάθειας τους,
- συνθήκες πλήρους καθορισμού της ευθύνης του καθενός, ώστε ν' αποφεύγεται το φαινόμενο να επαινεθεί άλλος αντί αυτών,
- συνθήκες ανταγωνισμού, ώστε να 'χουν τη δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων τους κι επηρεασμού του περιβάλλοντος,
- συνθήκες όπου απαιτείται υψηλού επιπέδου επίδοση, ώστε να γίνεται ολοκληρωτική χρήση των ικανοτήτων τους.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των σχετικών ερευνών, «**το επίτευγμα**» εκτιμάται ιδιαίτερα απ' τους περισσότερους εργαζόμενους. Ειδικότερα, την ανταμοιβή αυτή επιδιώκουν άτομα που έχουν, κατά κάποιο τρόπο, σταθεροποιήσει τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση, άτομα μ' ευρύτερη μόρφωση και που κατέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία.

Σήμερα πια δε φαίνεται ν' αμφισβητείται η σημασία των εσωτερικών ανταμοιβών στην υποκίνηση της αποδοτικής συμπεριφοράς. Είναι, όμως, απαραίτητο να συνδεθούν άμεσα μ' αυτή και κάτι τέτοιο να γίνει αντιληπτό,

όπως τονίστηκε και σχετικά με τις εξωτερικές ανταμοιβές, απ' τον εργαζόμενο.

Το ερώτημα για την επιχείρηση δεν είναι, όπως πολλοί το περιορίζουν, το αν αυτή θα δώσει περισσότερη βαρύτητα στις εξωτερικές ή εσωτερικές ανταμοιβές. Όπως έχουμε αντιληφθεί απ' την παραπάνω ανάλυση, η δυνατότητα απόλαυσης ενός μόνο είδους ανταμοιβών, δε θα 'χει ιδιαίτερα ευνοϊκή επίδραση στην αποδοτική συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν ν' απολαύσουν και τα δυο είδη των ανταμοιβών μέσα στο χώρο της εργασίας τους απλώς διαφέρει ο χρόνος κι η ένταση, με την οποία θα τις επιδιώξουν. Το πρόβλημα, λοιπόν, για κάθε επιχείρηση είναι να κατορθώσει να διαγνώσει ποιες οι κατάλληλες ανταμοιβές για κάθε εργαζόμενο, και να του δώσει τη δυνατότητα να τις απολαύσει στον κατάλληλο χρόνο. Κάτι τέτοιο σημαίνει πως η οργάνωση οφείλει να διερευνά συνεχώς τις ανάγκες των μελών της, ώστε να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη της αντιδρούν και ταυτοποιούνται με το περιβάλλον της εργασίας τους.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως το πρόβλημα των ανταμοιβών πρέπει ν' αντιμετωπισθεί με την ενδεχομενική ανάλυση. Κάθε ανταμοιβή αποκτά διαφορετική διάσταση για κάθε εργαζόμενο στο δεδομένο χρόνο. Η σωστή εκτίμηση εκ μέρους της επιχείρησης της διάστασης αυτής, θα τη βοηθήσει να εφαρμόζει την κατάλληλη πολιτική σε κάθε περίπτωση.

## **Πειθαρχία και πειθαρχικές ποινές**

### **α) Πειθαρχία**

Τα μέλη μιας, τυπικής οργάνωσης οφείλουν να συμμορφώνονται προς τους νόμους και τους κανόνες που ισχύουν σ' αυτή και ρυθμίζουν τη συμπεριφορά των μελών διαφορετικά, υφίστανται τις προβλεπόμενες κυρώσεις. Όταν η συμμόρφωση αυτή είναι πρόθυμη μιλάμε για «Θεική πειθαρχία», ενώ όταν γίνεται ύστερα από απειλές και τιμωρίες, μιλάμε γι' «αρνητική πειθαρχία».

Η πρώτη περίπτωση θεωρείται εποικοδομητική και διορθώνει τη συμπεριφορά, γιατί τα μέλη της τυπικής οργάνωσης καταλαβαίνουν, πιστεύουν κι υποστηρίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, προς τα οποία οφείλουν να συμμορφώνονται. Αν ίσως χρειασθεί να επιβληθεί κάποια τιμωρία, τότε έχει το νόημα της διορθωτικής ενέργειας κι όχι της αντεκδίκησης. Ο προϊστάμενος π.χ., που επιβάλλει την τιμωρία, πρέπει ν' αφήσει τ' άτομο το οποίο τιμωρείται, να καταλάβει ότι η πειθαρχική ποινή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη πράξη του κι όχι στο πρόσωπό του, το οποίο εξακολουθεί ίσως να εκτιμά.

Στη δεύτερη περίπτωση, το άτομο εξαναγκάζεται προς μια συμπεριφορά την οποία, ενδεχομένως, δεν εγκρίνει, γιατί φοβάται την πραγματοποίηση των απειλών. Με τον τρόπο αυτό, όμως, πετυχαίνεται πολλές φορές μια συμπεριφορά, η οποία απλώς επιτρέπει ν' αποφεύγεται η τιμωρία άλλωστε ο φόβος της τιμωρίας δεν αποτελεί πάντοτε ανασταλτικό παράγοντα της



συμπεριφοράς.

Μέσα στους χώρους εργασίας πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια ν' αναπτυχθεί «θετική πειθαρχία», της οποίας η τελειότερη μορφή είναι η αυτοπειθαρχία. Κάτι τέτοιο όμως δεν σημαίνει ότι μια «σκληρή» τακτική δεν θα 'ναι ίσως αποτελεσματική σ' ορισμένους εργαζόμενους, οι οποίοι λόγω προσωπικότητας, συμμορφώνονται μόνο μ' απειλές.

Πέρα απ' την προσωπικότητα, άλλοι παράγοντες που οπωσδήποτε διευκολύνουν την άσκηση θετικής πειθαρχίας, είναι η ακριβής, γνώση εκ μέρους του εργαζόμενου του έργου που οφείλει να εκτελεί (κάτι τέτοιο πρέπει να γίνεται ήδη κατά την πρόσληψη) η λογικότητα των περιορισμών κι απαγορεύσεων, η συμμετοχή ενδεχομένως του προσωπικού κατά τη διαδικασία κατάρτισης των κανονισμών κι απαγορεύσεων, η γνώση εκ μέρους των εργαζομένων των κανονισμών, απαγορεύσεων και πειθαρχικών ποινών (εργαζόμενοι που γνωρίζουν ποια είναι τ' ανεκτά όρια συμπεριφοράς αποκτούν ένα αίσθημα ασφάλειας), κι οπωσδήποτε το παράδειγμα του προϊστάμενου.

### **β) Μορφές πειθαρχικών ποινών**

Οι ποινές, που εφαρμόζονται συνήθως σε μιαν επιχείρηση είναι, κατά σειρά σπουδαιότητας:

- προφορικές συστάσεις
- γραπτές συστάσεις
- διακοπή της εργασίας για μερικές ημέρες
- υποβιβασμός
- απόλυση

Οι **προφορικές συστάσεις** γίνονται κυρίως απ' τον άμεσο προϊστάμενο, όταν οι υφιστάμενοι του δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τις επιδόσεις, που μέχρι τώρα πετύχαιναν ή παραβαίνουν κάποιον κανόνα. Στη περίπτωση αυτή (και το ίδιο ισχύει για κάθε ποινή), ο προϊστάμενος πρέπει να διερευνήσει τους λόγους της συμπεριφοράς αυτής και μόνο αν διαπιστώσει υπαιτιότητα των υφισταμένων να προχωρήσει στην επιβολή της ποινής. Σ' αντίθετη περίπτωση, οφείλει μάλλον να βοηθήσει στην άρση των αιτιών, που προκάλεσαν τη συμπεριφορά αυτή.

Οι **γραπτές συστάσεις** αποτελούν μια πιο «τυπική» συμπεριφορά κυρώσεων. Σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του εργαζόμενου και κοινοποιούνται στο προϊστάμενό του στο τμήμα προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο.

Η **διακοπή της εργασίας για μερικές μέρες**. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την εργασία του για μερικές μέρες και δεν πληρώνεται, χωρίς όμως να χάνει τη θέση του. Η μέθοδος αυτή σ' άλλους δεν έχει καμιά επίδραση και μπορεί να επιστρέψουν στην εργασία τους με χειρότερη διάθεση, ενώ γι' άλλους εργαζόμενους αποτελεί ένα «σοκ», που τους επαναφέρει στην τάξη.

Ο **υποβιβασμός** είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός για τον εργαζόμενο, έκτος αν γίνει επειδή, για λόγους ανεξάρτητους απ' τη θέληση του, το άτομο

δεν μπορεί ν' αποδώσει πια τόσο καλά όσο πριν, οπότε αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση με λιγότερες απαιτήσεις. Στην περίπτωση που αποτελεί πειθαρχική ποινή κι επιβάλλεται σε διοικητικά στελέχη τότε τα στελέχη αυτά, που μέχρι τώρα κατείχαν υπεύθυνες διοικητές θέσεις, μεταθέτονται σ' άλλες, όπου η ευκαιρία για ,προαγωγή είναι σχεδόν ανύπαρκτη ,διατηρώντας όμως το επίπεδο της σημερινής τους θέσης. Πολλές εταιρίες, για ν' αποφύγουν αυτή τη διαδικασία, πείθουν τα στελέχη αυτά να παραιτηθούν.

Η **απόλυση** το τελευταίο μέσο επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων φυσικά επιβάλλεται αφού αποτύχουν όλα τ' άλλα ή όταν έχει γίνει μια πολύ σοβαρή παράβαση (π.χ. κλοπή).

Οι προφορικές και γραπτές συστάσεις είναι αρκετές σύμφωνα με την έννοια της διορθωτικής πειθαρχίας, να συνετίσουν τ' απείθαρχο άτομο και να εμποδίσουν την επανάληψη παρόμοιων πράξεων από 'να άλλο άτομο.

#### **γ) Γενικές αρχές , που πρέπει να διέπουν το σύστημα πειθαρχικών ποινών.**

Η επιβολή μιας πειθαρχικής ποινής προβληματίζει, πολλές φορές, και τον ίδιο τον προϊστάμενο, γιατί αναρωτιέται αν ο υφιστάμενός του που θα υποστεί την κύρωση, θα εξακολουθήσει να τον βλέπει σαν «πηγή» βοήθειας και καθοδήγησης ή θα διαταραχθούν, έτσι, οι μεταξύ τους σχέσεις, ώστε να καθίσταται δύσκολη πια η συνεργασία τους.

Ο **D. Mc Gregor**, χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της «**πυρωμένης θερμάστρας**» (red hot stove rule), θέτει τις βάσεις ενός σωστού, διορθωτικού πειθαρχικού συστήματος. «Εάν ακουμπήσεις το χέρι σου πάνω σε μια πυρωμένη θερμάστρα θα καείς». Όταν καείς, θυμώνεις, βασικά. Με τον εαυτό σου ίσως «θυμώσεις» για λίγο και με τη «θερμάστρα». (Μαθαίνεις, όμως, πολύ γρήγορα ότι :

1. Το κάψιμο (η ποινή) είναι κάτι άμεσο.
2. Είχες προειδοποιηθεί
3. Η τιμωρία είναι κοινή για όλους.

4. Η τιμωρία είναι «απρόσωπη» . Κήκες όχι γιατί είσαι κακός, αλλά γιατί άγγιξες τη θερμάστρα έκανες ,μια συγκεκριμένη πράξη. Η τιμωρία στρέφεται στην πράξη σου κι όχι στο πρόσωπο σου.

Με βάση αυτό τον απλό μηχανισμό οι αρχές ενός θετικού εποικοδομητικού συστήματος πειθαρχικών κυρώσεων μπορούν να διατυπωθούν ως εξής :

1. Κατανόηση των κανονισμών και των απαιτήσεων της θέσης, που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος. Η ενημέρωση αυτή πρέπει να γίνεται, συνήθως, κατά την πρόσληψή του, οπότε μπορεί να δοθεί στον εργαζόμενο κάποιο εγχειρίδιο όπου περιγράφονται η πολιτική της εταιρίας, οι κανονισμοί κι οι απαιτήσεις κάθε θέσης. Η ενημέρωση αυτή συμπληρώνεται με προφορικές συζητήσεις και διευκρινίσεις μεταξύ του προϊσταμένου και του νεοπροσληφθέντα .

2. Οι κανονισμοί αυτοί κι οι απαιτήσεις πρέπει να 'ναι εφικτές και λογικές πολλές φορές βοηθά στη διαμόρφωση τους η υπεύθυνη γνώμη των εργαζομένων

3. Η διοίκηση πρέπει να 'χει καταρτίσει ένα συγκεκριμένο κατάλογο μ' ενέργειες, που αποτελούν παραβάσεις, χαρακτηρίζοντας τες ελαφρές – μέτριες – σοβαρές . π.χ.

- **Ελαφρές ή μέτριες** μπορεί ν' αποτελούν: η βραδύτητα προσέλευσης, η αδικαιολόγητη απουσία, η επίδοση κάτω απ' το κανονικό, η υπερβολικά ελαττωματική εργασία, η παράβαση των κανόνων ασφάλειας, η παράλειψη αναφοράς ατυχήματος κ.λπ.
- **Σοβαρότερες** παραβάσεις μπορεί ν' αποτελούν: η βαριά απειθαρχία, η αναξιοπρεπής συμπεριφορά, η κλοπή, η παραποίηση παραστατικών της επιχείρησης κ.λπ.

Είναι ακόμα απαραίτητο να καθορισθούν οι ποινές, που επιβάλλονται σε κάθε περίπτωση παράβασης και, φυσικά, να γνωστοποιηθούν από την αρχή της πρόσληψης στους εργαζόμενους.

4. Η ύπαρξη μιας συγκεκριμένης διαδικασίας επιβολής των κυρώσεων π.χ. οι προφορικές και γραπτές προειδοποιήσεις να γίνονται απ' τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζόμενου, ενώ, όταν τα παραπτώματα είναι σοβαρότερα κι απαιτείται η επιβολή σοβαρότερων κυρώσεων, το θέμα παραπέμπεται στους ανώτερους (υπηρεσία προσωπικού γεν. διευθυντή κ.λπ.)

5. Η ύπαρξη αποδείξεων, πριν επιβληθεί οποιαδήποτε πειθαρχική κύρωση, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση της σωστής λειτουργίας οποιουδήποτε συστήματος πειθαρχικών ποινών .

6. Η άμεση επιβολή πειθαρχικής ποινής εξυπηρετεί πολύ τους σκοπούς της θετικής πειθαρχίας . Εάν το παράπτωμα δεν τιμωρηθεί καθόλου , ή τιμωρηθεί μετά από κάποιο χρονικό διάστημα , δημιουργεί στον εργαζόμενο ανασφάλεια κι αίσθημα άδικης μεταχείρισης . Η αρχή αυτή οπωσδήποτε δεν πρέπει ν' αναιρεί την προηγούμενη.

7. Ο χειρισμός του θέματος των πειθαρχικών ποινών απαιτεί συνέπεια κι ομοιομορφία. Αυτό σημαίνει ότι για το ίδιο παράπτωμα πρέπει επιβάλλεται η ίδια ποινή, εκτός αν οι συνθήκες, κάτω από τις οποίες, έγινε η παράβαση, παρουσιάζονται τελείως διαφορετικές. Π.χ. θ' αντιμετωπισθεί διαφορετικά ένας εργαζόμενος, που παραβαίνει συστηματικά τους κανονισμούς από έναν που τους παραβίασε για πρώτη φορά και ενδεχομένως, για λόγους που ίσως δεν εξαρτώνται από τη θέληση του.

Εάν το σύστημα πειθαρχικών ποινών μιας τυπικής οργάνωσης κινηθεί στα πλαίσια, που περιγράψαμε παραπάνω, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επηρεάσει θετικά την αποδοτική συμπεριφορά και να την οδηγήσει στα επιθυμητά πλαίσια. Η αίσθηση της δίκαιης επιβολής κυρώσεων, παρά η πολιτική των απειλών, οδηγεί, συνήθως, ευκολότερα στην αυτοπειθαρχία, που είναι και τελικός στόχος ενός τέτοιου συστήματος.

## **Επιχειρηματική συνήθεια**

Σύμφωνα με πρόσφατες αποφάσεις του Άρειου Πάγου (658 και 660/1984, Επ. Εργ., 44, 819) ως «επιχειρησιακή συνήθεια», θεωρείται η πρακτική, που διαμορφώνεται μέσα στην επιχείρηση απ' τον ομοιόμορφο και μακροχρόνιο χειρισμό ορισμένων εργασιακών ζητημάτων, σχετικά με τις σχέσεις εργοδοτών μισθωτών».

Η «επιχειρησιακή συνήθεια» δημιουργείται όταν ο εργοδότης είτε υπόσχεται ρητά τη χορήγηση παροχών είτε οικειοθελώς χωρίς ν' αναλαμβάνει καμιά δέσμευση. Σε μια τέτοια περίπτωση, η αποδοχή των παροχών απ' τους εργαζόμενους υπολογίζεται ως συμβατική δέσμευση κι αποκλείει την ελεύθερη ανάκληση τους.

Για να γεννηθεί η «επιχειρησιακή συνήθεια», απαιτείται η συμπεριφορά του εργοδότη να 'ναι γενική κι απρόσωπη, ν' αντιμετωπίζει δηλαδή το ίδιο θέμα ομοιόμορφα και μακροχρόνια.

Η «επιχειρησιακή συνήθεια» μπορεί να καλύπτει μέρος προσωπικού μιας επιχείρησης, οπότε οι υπόλοιποι μισθωτοί δεν δικαιούνται να επωφεληθούν απ' τα πλεονεκτήματα, έστω κι αν επικαλεσθούν την αρχή της ίσης μεταχείρισης.

Σημειώνεται ότι η «επιχειρησιακή συνήθεια» εμποδίζεται ν' αναπτυχθεί όταν ο εργοδότης επιφυλάσσεται να διακόψει συγκεκριμένη πρακτική. Κι αυτό γιατί η επιφύλαξη ανάκλησης δεν μετατρέπει οικειοθελή παροχή σε υποχρεωτική.

Ειδικότερα στην απόφαση του 658/84 ο Άρειος Πάγος αρνήθηκε ότι υπάρχει επιχειρησιακή συνήθεια για την καταβολή προσαυξημένης νόμιμης αποζημίωσης γι' απόλυση, επειδή, κατά τη βούληση του εργοδότη, η πρόσθετη αυτή παροχή είχε σχέση με το χαμηλό ύψος της νόμιμης αποζημίωσης. Όταν όμως αυξήθηκε με νόμο η αποζημίωση τότε έπαψε να ισχύει η επιπλέον παροχή του 15%, που κατέβαλλε σταθερά η επιχείρηση, εφόσον θεωρούσε ανεπαρκές το ποσό των 600.000 δρχ.

## **Κανονισμοί εργασίας κοινής αποδοχής**

Σύμφωνα με το Ν.Δ. 3789/1957, οι κανονισμοί εργασίας καθορίζουν «τας εν τη εκτελέσει της εργασίας διαμορφούμενος σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων ή των εκμεταλλεύσεων και του πάσης φύσεως προσωπικού».

Απ' το περιεχόμενο των κανονισμών, που ισχύουν σήμερα στις επιχειρήσεις, προκύπτει ότι ορίζουν: καθορισμό έναρξης, λήξης, και διακοπής της εργασίας, αναγγελία της προσέλευσης κι αποχώρηση απ' την εργασία, έλεγχο της παρουσίας, σωματική έρευνα των μισθωτών κατά την αποχώρηση απ' την εργασία, υποχρέωση στολής, απαγόρευση καπνίσματος και χρήσης ναρκωτικών, συμπεριφορά εργαζομένων μεταξύ τους κι απέναντι στον εργοδότη, πρόληψη ατυχημάτων, εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της εκμετάλλευσης (εσωτερική διάρθρωση των υπηρεσιών,

οργάνωση, κατανομή και διεύθυνση της εργασίας, σχηματισμός ομάδων εργασίας), βαθμολογική εξέλιξη μισθωτών, μεταθέσεις, μετατάξεις καθώς και τους τρόπους άσκησης της πειθαρχικής εξουσίας απ' την πλευρά του εργοδότη.

Με το δεδομένο αυτό, αναμένεται να οξυνθεί η «ενδοεπιχειρησιακή διαμάχη», καθώς στα ζητήματα αυτά θα διεκδικεί συμμετοχή το συμβούλιο των εργαζομένων, που θα 'ρχεται, έτσι, σε σύγκρουση με το συνδικάτο.

Για ν' αποφευχθούν οι κραδασμοί απ' την «πολυαρμοδιότητα» διαφόρων φορέων μέσα στην επιχείρηση, η Ελλάδα θα υποχρεωθεί, πολύ σύντομα, να καταφύγει στην εμπειρία της ΕΟΚ, ώστε ν' αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα νέα προβλήματα.

Απ' τη σκοπιά αυτή ενδιαφέρον παρουσιάζει μια πρώτη επισήμανση των σχετικών τάσεων, που επικρατούν στις χώρες της ΕΟΚ.

### **Καταγγελία της σχέσης εργασίας**

Η καταγγελία της σχέσης εργασίας, αποτελεί μονομερή αναιτιώδη δικαιοπραξία για την παραγωγή έννομου αποτελέσματος. Το έννομο αυτό αποτέλεσμα είναι λύση της εργατικής σχέσης για το μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι καθένα από τα μέρη (εργοδότης και μισθωτός), που έχει συμβληθεί στη σχέση αυτή, μπορούν οποτεδήποτε να καταγγείλουν τη σχέση εργασίας χωρίς ν' αναφέρουν τους λόγους, για τους οποίους λύουν αυτή.

Ωστόσο, έχει γίνει δεκτό απ' τη θεωρία και την πρακτική, ότι μολοντί η καταγγελία είναι αναιτιώδης δικαιοπραξία, εντούτοις, η άσκηση της δεν είναι ανεξέλεγκτη κι απεριόριστη, αλλά υπόκειται σε δικαστική κρίση, σύμφωνα με το άρθρο 281 του Αστικού Κώδικα, κατά το οποίο η άσκηση του δικαιώματος απαγορεύεται αν υπερβαίνει τα όρια που επιβάλλουν η καλή πίστη ή τα χρηστά ήθη ή ο κοινωνικός ή οικονομικός σκοπός του δικαιώματος.

Εφόσον κριθεί ότι η καταγγελία της σχέσης εργασίας ασκήθηκε καταχρηστικά, αυτή είναι άκυρη, κι η σχέση εργασίας εξακολουθεί να βρίσκεται σε λειτουργία. Στην περίπτωση αυτή, ο εργοδότης βρίσκεται σε υπερημερία, που σημαίνει ότι υποχρεούται να δεχθεί τον μισθωτό στην εργασία και να του καταβάλει τους μισθούς του χρόνου που πέρασε απ' την καταγγελία μέχρι την επάνοδο του στην εργασία. Αν δε η καταγγελία, που ασκήθηκε καταχρηστικά, φέρει και στοιχεία αδικοπραξίας, τότε ο μισθωτός μπορεί ν' αξιώσει απ' τον εργοδότη και την καταβολή αποζημίωσης.

Η αντιμετώπιση απ' τα δικαστήρια περιπτώσεων καταχρηστικής άσκησης του δικαιώματος καταγγελίας, είναι σχεδόν καθημερινή. Γενικά, απ' τη νομολογία έχει γίνει δεκτό, ότι αποτελούν καταχρηστική καταγγελία οι εξής περιπτώσεις:

- Εφόσον αυτή έγινε, λόγω συνδικαλιστικής δράσης του μισθωτού ή λόγω συμμετοχής του συνδικαλιστική οργάνωση.

- Εφόσον έγινε λόγω εκδίκησης επειδή ο μισθωτός συμμετείχε σ' απεργία ή συμμετείχε σε δικαστικό αγώνα κατά του εργοδότη.
- Εφόσον παρά την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης, καταγγέλθηκε η σύμβαση εργασίας μισθωτού με σκοπό να προσληφθεί άλλος με λιγότερα προσόντα ή μικρότερο μισθό.
- Εφόσον έγινε κατά τη διάρκεια της κανονικής άδειας του μισθωτού ή κατά τη διάρκεια της ασθένειάς του.
- Εφόσον έγινε επειδή ο μισθωτός αρνήθηκε να εργασθεί κατά τη διάρκεια της απεργίας, αρνήθηκε δηλαδή να γίνει απεργοσπάστης.
- Εφόσον η καταγγελία αφορά μισθωτό με πολλά χρόνια υπηρεσίας και οικογενειακά βάρη, ενώ διατηρούνται στην εργασία νεότεροι χωρίς τέτοια βάρη.

Στη **Γαλλία**, η επιχείρηση καταρτίζει μόνη της τον κανονισμό εργασίας αφού πρώτα ακούσει τη γνώμη του συμβουλίου της εκμετάλλευσης ή των αντιπροσώπων του προσωπικού. Τα θέματα όμως που υπάγονται στο περιεχόμενο του κανονισμού εργασίας μπορεί να ρυθμιστούν με συλλογική σύμβαση, η οποία και υπερισχύει (άρθρο L 12233 του Κώδικα Εργασίας). Η συλλογική ρύθμιση επικρατεί στη Γαλλία καθόσον απ' τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, εκφράζεται κάποια δυσπιστία προς τα συμβούλια ή τους αντιπροσώπους.

Στην **Ιταλία** οι συλλογικές συμβάσεις επισκιάζουν τους κανονισμούς εργασίας καθότι το αντικείμενο τους περιλαμβάνει ολόκληρη την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης (ακόμη και τη ρύθμιση της πειθαρχικής εξουσίας του εργοδότη). Με τις συλλογικές συμβάσεις τα συνδικάτα αποκτούν λόγο στις οικονομικές αποφάσεις, στις επιλογές της επιχείρησης (οικονομικές επενδύσεις, εισαγωγές νέων μεθόδων παραγωγής).

Στη **Δυτική Γερμανία**, ο ίδιος ο νόμος για τις συλλογικές συμβάσεις προβλέπει την αναφορά τους σε θέματα εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας.

Σ' οποιαδήποτε όμως περίπτωση κι αν αναφερθεί κανείς, στις χώρες της ΕΟΚ, είναι αδιανόητη η κύρωση του κανονισμού εργασίας -έστω και τυπικά- από το υπουργείο Εργασίας.

Με την επικύρωση, όμως, της 135 Διεθνούς Σύμβασης και παρά τους εκατέρωθεν προβληματισμούς, αχρηστεύεται αυτή η διαδικασία και τίθεται «εκποδών» το αρμόδιο τμήμα κανονισμών του υπουργείου.

- Όταν η επιχείρηση για οικονομοτεχνικούς λόγους απολύει προσωπικό, χωρίς να επιλέγει τους μισθωτούς, που θ' απολύσει, με κριτήρια αρχαιότητας, ικανότητας και οικογενειακής κατάστασης.

Έτσι, η **υπ. αριθ. 567/83 απόφαση του Β' Τμήματος του Α.Π.** δέχθηκε ότι, αν ο εργοδότης προβεί σε απόλυση μέρους του προσωπικού του για λόγους οικονομικούς ή τεχνικούς, πρέπει να λάβει υπόψη του, κατά την επιλογή των απολύσεων μισθωτών, μεταξύ άλλων, την αρχαιότητα, την οικονομική και οικογενειακή κατάσταση και επί ίσο/ς όρο/ς να διατηρήσει

στην εργασία του, τους αρχαιότερους, τους έχοντας μείζονα οικογενειακά βάρη και τους ασθενέστερους οικονομικό.

Αντίθετα, τα δικαστήρια έχουν δεχθεί ότι δεν είναι καταχρηστική η άσκηση του δικαιώματος της καταγγελίας όταν γίνεται:

- Λόγω κάμψης της οικονομικής ανθερότητας της επιχείρησης ή λόγω περιορισμού των εργασιών της.
- Λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης στο πρόσωπο του μισθωτού. Η υπ. αριθ. 984184 απόφαση του Α.Π. δέχθηκε ότι δεν είναι καταχρηστική η απόλυση του μισθωτού, που δεν εκτελούσε επείγουσες εργοδοτικές εντολές κι υπονόμειε την πειθαρχία του προσωπικού.
- Λόγω αντισυμβατικής συμπεριφοράς του μισθωτού. Τέτοια συμπεριφορά συνιστά η άρνηση του μισθωτού να συμμορφωθεί με διευθυντικό προγραμματισμό της επιχείρησης (Α.Π. 5942185), η σκόπιμη μείωση της αποδοτικότητας του, η πλημμελής εκτέλεση των καθηκόντων του κ.τ.λ.

### **Διοίκηση και εποπτεία εργαζομένων κάτω από νομοθετικές ρυθμίσεις**

#### **Η περίπτωση απεργίας**

Σύμφωνα με το συνδικαλιστικό νόμο 1264/82 η απεργία αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων, που ασκείται απ' τις συνδικαλιστικές οργανώσεις σαν μέσο για τη διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών, εργασιακών, συνδικαλιστικών και ασφαλιστικών συμφερόντων τους και ως εκδήλωση αλληλεγγύης για τους σκοπούς αυτούς.

Ωστόσο, η άσκηση του δικαιώματος αυτού τελεί υπό ορισμένες προϋποθέσεις και περιορισμούς, η παραβίαση των οποίων καθιστά την κήρυξη της απεργίας όχι σύννομη. Πότε η απεργία είναι παράνομη είναι ζήτημα που κρίνεται απ' τα δικαστήρια. Ο χαρακτηρισμός μιας απεργίας σαν παράνομης, συνεπάγεται κυρώσεις, τόσο σε βάρος των εργαζομένων που συμμετείχαν σ' αυτή, όσο και σε βάρος της συνδικαλιστικής οργάνωσης, που κήρυξε την παράνομη απεργία.

Πότε όμως η απεργία είναι παράνομη; Ο νομοθέτης και τα δικαστήρια έχουν δεχθεί, ότι η απεργία είναι παράνομη στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν η απεργία κηρύχθηκε χωρίς νόμιμη απόφαση του αρμόδιου οργάνου. Δηλαδή της γενικής συνέλευσης των μελών της συνδικαλιστικής οργάνωσης ή του διοικητικού συμβουλίου αυτής, στην περίπτωση των στάσεων εργασίας. Δεν είναι νόμιμη η απόφαση για την κήρυξη της απεργίας, όταν αυτή λήφθηκε χωρίς μυστική ψηφοφορία.
- Όταν η απόφαση για την κήρυξη της απεργίας πάρθηκε απ' αναρμόδιο όργανο. Αν δηλαδή η απεργία κηρύχθηκε μ' απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, η απεργία, αυτή είναι παράνομη.

- Όταν η απεργία κηρύχθηκε χωρίς να προειδοποιηθεί ο εργοδότης, ή χωρίς να προειδοποιηθεί εμπρόθεσμα. Η προειδοποίηση πρέπει να γίνει 24 τουλάχιστον ώρες πριν απ' την πραγματοποίηση της απεργίας ή 4 πλήρεις ημέρες, όταν ο εργοδότης είναι επιχείρηση δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας.
- Όταν η απεργία πραγματοποιήθηκε χωρίς να διατεθεί το αναγκαίο προσωπικό ασφάλειας με τις σχετικές ρυθμίσεις του Ν. 1264.
- Όταν η απεργία, που κηρύχθηκε, αφορά σε αιτήματα διάφορα από εκείνα, που, αρχικά, είχαν γνωστοποιηθεί. Ακόμη παράνομη είναι η απεργία, που κηρύχθηκε μ' αιτήματα άσχετα με τα εργασιακά, οικονομικά, ασφαλιστικά και συνδικαλιστικά συμφέροντα των απεργών. Έτσι, έχει γίνει δεκτό απ' τα δικαστήρια, ότι δεν είναι νόμιμη η απεργία, που κηρύχθηκε για να ματαιωθούν απολύσεις εργαζομένων, οι οποίες έγιναν για οικονομικούς λόγους, και, αντίθετα, ότι αποτελεί νόμιμο αίτημα απεργίας η αξίωση παραχώρησης απ' τον εργοδότη κατάλληλου χώρου για τη σύγκληση της γενικής συνέλευσης της συνδικαλιστικής οργάνωσης.
- Τέλος, παράνομη είναι η απεργία, που κηρύχθηκε ή συνεχίζεται κατά την παραπομπή της συλλογικής διαφοράς στη Διαιτησία.

Οι συνέπειες απ' την κήρυξη παράνομης απεργίας αναφέρονται τόσο σε βάρος των μισθωτών, που συμμετείχαν σ' αυτή, όσο και σε βάρος της συνδικαλιστικής οργάνωσης. Σύμφωνα με το νόμο 1264 η καταγγελία της σύμβασης εργασίας, που γίνεται για νόμιμη συνδικαλιστική δράση, είναι άκυρη. Κατ' αντιδιαστολή, αν ο εργαζόμενος συμμετάσχει σε παράνομη απεργία, ο εργοδότης μπορεί να καταγγείλει τη σύμβαση εργασίας αζημίως, ή να θεωρήσει, ότι ο μισθωτός κατάγγειλε αυτή σιωπηρώς.

Για τους συνδικαλιστές, άμεση συνέπεια της συμμετοχής τους σε παράνομη απεργία, είναι η άρση της προστασίας, που τους παρέχει ο νόμος κι η δυνατότητα καταγγελίας απ' τον εργοδότη της σύμβασης εργασίας, σύμφωνα με τις ρυθμίσεις του άρθρου 4 παρ. 10 Ν. 1264.

Όσον αφορά στις συνέπειες έναντι της συνδικαλιστικής οργάνωσης, που κήρυξε την παράνομη απεργία, ο εργοδότης έχει κατ' αυτής αξίωση αποζημίωσης, σύμφωνα με τις διατάξεις «περί αδικοπραξιών».

Στην πράξη, οι παραπάνω περιορισμοί σπάνια λαμβάνονται υπόψη από τους συνδικαλιστές και τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εμπλοκές όταν η εργοδοσία αποφασίσει να «τραβήξει το σχοινί», όπως έγινε κατά τη μεγάλη απεργία της Ολυμπιακής Αεροπορίας (1986).

## **Η περίπτωση των συλλογικών συμβάσεων**

### **Συμπεράσματα**

Ο θεσμός των συλλογικών διαπραγματεύσεων, ο οποίος αποβλέπει στη συλλογική λύση των διαφορών, που ανακύπτουν στο χώρο της παραγωγής,



αναπτύχθηκε στα μέσα του περασμένου αιώνα, όταν στις περισσότερες χώρες η συνδικαλιστική δραστηριότητα έγινε νόμιμη και κοινωνικά αποδεκτή. Η νομοθετική ρύθμιση των συλλογικών συμβάσεων έγινε στις αρχές του 20ου αιώνα.

Στη διάρκεια του μεσοπόλεμου και στη μεταπολεμική περίοδο, διευρύνθηκε σημαντικά τ' αντικείμενο των συλλογικών διαπραγματεύσεων και περιέλαβε ποικίλα νέα θέματα, όπως π.χ. τις διαδικασίες για προαγωγές κι απολύσεις, τη συμμετοχή των μισθωτών στη διοίκηση και τα κέρδη, τη διευκόλυνση των μισθωτών στην αξιοποίηση των αποταμιευμάτων τους κ.λπ.

Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις επιτρέπουν στους μισθωτούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν στην επαγγελματική τους ζωή. Παρουσιάζουν όμως κι ορισμένες αδυναμίες. Δεν καλύπτουν το σύνολο των μισθωτών και τείνουν να γίνονται από περίπου επαγγελματίες διαπραγματευτές. Επιπλέον, στη σύγχρονη κοινωνία, τα όρια, ανάμεσα στα κοινά συμφέροντα και τις αντιθέσεις των διαπραγματευόμενων μερών, είναι δυσδιάκριτα και στις διαπραγματεύσεις παραγνωρίζεται, συχνά, το συμφέρον του κοινωνικού συνόλου. Κι η αποτυχία των διαπραγματεύσεων οδηγεί σ' απεργιακές εκδηλώσεις, που είναι ιδιαίτερα αισθητές στους τομείς της παραγωγής βασικών αγαθών και υπηρεσιών (ηλεκτρική ενέργεια, μεταφορές, τηλεπικοινωνίες, υγειονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες καθαριότητας κ.λπ.). Η υποχρεωτική διαιτησία, στην οποία παραπέμπεται η συλλογική διαφορά στην Ελλάδα, όπως και σε μικρόν αριθμό άλλων χωρών, αν το ζητήσει ένα τουλάχιστον μέρος, μειώνει παραπέρα την εμπιστοσύνη τόσο των μισθωτών όσο και των εργοδοτών στο σύστημα των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Στην Ελλάδα, το δικαίωμα για σύναψη συλλογικών συμβάσεων αναγνωρίστηκε το 1914 κι η πρώτη συλλογική σύμβαση υπογράφηκε το 1936. Συλλογικές διαπραγματεύσεις διεξάγονται σ' εθνικό επίπεδο, σε τοπικό και στο επίπεδο της επιχείρησης.

Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, που διεξάγονται σ' εθνικό επίπεδο, αφορούν είτε στους γενικούς όρους παροχής της εργασίας του συνόλου των μισθωτών, είτε στους όρους παροχής της εργασίας μισθωτών ορισμένου επαγγέλματος ή κλάδου. Οι εθνικές διαπραγματεύσεις κι οι εθνικές συμβάσεις, έχουν το πλεονέκτημα ότι καθορίζουν όρους, που αφορούν σ' όλους τους μισθωτούς ή σε μια κατηγορία μισθωτών, δε μπορούν όμως να λάβουν υπόψη τους τις ιδιομορφίες, που υπάρχουν μεταξύ γεωγραφικών περιοχών κι επιχειρήσεων.

Οι ιδιομορφίες αυτές λαμβάνονται υπόψη στις διαπραγματεύσεις στο επίπεδο της περιφέρειας ή της επιχείρησης και στις ειδικές συμβάσεις. Τις διαπραγματεύσεις, όμως, στο επίπεδο της επιχείρησης δεν ευνοούν, κατά κανόνα, ούτε οι επιχειρήσεις, οι οποίες αισθάνονται ότι σαν μονάδες μειονεκτούν, σε σχέση με τις συνδικαλιστικές ομοσπονδίες, ούτε κι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις ανώτερου βαθμού, οι οποίες προτιμούν να

διαπραγματεύονται στο εθνικό επίπεδο και να περιορίζουν τις πρωτοβουλίες των πρωτοβάθμιων οργανώσεων.

## **Πολιτική μισθών και ημερομισθίων**

### **Μερικές απόψεις για τις αμοιβές**

Ένα από τα πιο σπουδαία θέματα για την υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνο των μισθών και ημερομισθίων. Τα θέματα αυτά έχουν μελετηθεί στην ελληνική βιβλιογραφία από τα τέλη της δεκαετίας του 1960. Από σεμινάρια του Ε. Κατσιούλα στο ΕΛΚΕΠΑ, μεταφέρουμε εδώ μερικές βασικές σκέψεις. Σημειώνουμε γενικά ότι παλιότερα, οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν το θέμα αυτό κατά έναν τυχαίο τρόπο. Ύστερα όμως από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, και ιδιαίτερα μετά το 1950, υιοθετήθηκαν γενικά, ορισμένες ορθές αρχές για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων.

Οι εργοδότες, σαν κόστος της επιχείρησης θεωρούν τις αμοιβές των εργαζομένων που, εξεταζόμενο ευρύτερα, είναι πραγματικά το μεγαλύτερο, σε σύγκριση με τις τόσες άλλες δαπάνες (πρώτες ύλες κ.λπ.). Γι' αυτό κάθε φορά που οι εργοδότες σκέπτονται για κάποια προσαρμογή των αμοιβών, δεν μπορούν ν' αποφύγουν τον συσχετισμό τους με το γενικό κόστος. Όμως, εμπειρικά, έχουν μάθει, πως για να προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους πρέπει να πληρώσουν επαρκείς μισθούς κι ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση μ' άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Εξάλλου, οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν ένα μέσο γι' αντιμετώπιση των αναγκών τους, σύμφωνα προς μερικά γενικά μέτρα. Π.χ. είναι δυνατόν να πιστεύουν πως πρέπει να πληρώνονται τόσα όσα παίρνουν οι άλλοι, που κάνουν την ίδια δουλειά μέσα στην επιχείρηση ή σ' άλλες της περιοχής τους, καθώς και περισσότερα απ' εκείνους, που κάνουν εργασία η οποία απαιτεί λιγότερες δεξιότητες, πείρα και μόρφωση. Κι ακόμα, άλλα από τα ανεπίσημα κριτήρια, που οι υπάλληλοι επικαλούνται όταν έχουν να κρίνουν για την επάρκεια των μισθών είναι το κατά πόσο είναι αρκετά για τη συντήρηση των οικογενειών τους, σε σύγκριση μ' εκείνα των φίλων τους, για την αποταμίευση ενός μέρους των αμοιβών τους και για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους της ζωής.

Πρέπει όμως να παρατηρηθεί και τούτο: σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χειρών οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, μ' αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε να 'χουν κι αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να το εξισορροπήσει κι η οποία, αν υπάρξει, θα οφείλεται σ' άλλους παράγοντες, όπως π.χ. τον τεχνολογικό εξοπλισμό, την καλύτερη διοίκηση, τους ικανότερους υπάλληλους κ.λπ.

Αλλά κι αντίθετα, πρέπει να ειπωθεί, πως όταν ένας οργανισμός πληρώνει χαμηλότερες αμοιβές στους υπαλλήλους του, δεν σημαίνει πως έτσι θα 'χει και μικρότερο εργατικό κόστος.

Ο όρος: **πολιτική μισθών και ημερομισθίων** (Wage and Salary Admmistrat<sup>^</sup>) αναφέρεται στην κατάστρωση κι εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών κι άλλα σχετικό θέματα.

Ο όρος ημερομίσθιο συνήθως αναφέρεται στους εργαζόμενους που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους υπάλληλους και τα διοικητικά κι επιστημονικά στελέχη, που αμείβονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας κι αποτελεί μια διάκριση κύρους.

Μερικά **παραδείγματα λαθών** στην πολιτική μισθών και ημερομισθίων είναι: υψηλότερες πληρωμές για έργα μειωμένης δυσκολίας κι ευθύνης από άλλα μεγάλων απαιτήσεων, προσωπικές αμοιβές, που είναι κάτι το πολύ κοινό πράγμα κι ιδίως σε μικρές επιχειρήσεις, υψηλότεροι μισθοί σε υφιστάμενους από τον προϊστάμενο, αποτυχία διατήρησης μιας αισθητής διαφοράς στην αμοιβή μεταξύ εργοδηγών και εργατών, που πληρώνονται με την ώρα, προαγωγή κάποιου σε μια θέση μεγαλύτερων απαιτήσεων, χωρίς τη σχετική αύξηση, χαμηλότερη αμοιβή σε γυναίκες που εκτελούν την ίδια με άνδρες εργασία κ.λπ.

### **Γιατί δίνονται οικονομικές αμοιβές**

Η κατάσταση ενός προγράμματος οικονομικών αμοιβών απαιτεί μια αιτιολογία, δηλ. ένα σύνολο σκοπών και αρχών σχετικών με τις αμοιβές και τον τρόπο λειτουργίας τους. Τα τέτοια προγράμματα στους περισσότερους οργανισμούς έχουν αναπτυχθεί με το χρόνο με προσθήκες και με τη μέθοδο της δοκιμής λάθους (Trial and Error) χωρίς κάποιο σχέδιο. Ανεξάρτητα όμως απ' όλα αυτά, τα προγράμματα, που υπάρχουν σήμερα, φαίνονται να 'χουν καταστρωθεί με βάση τους εξής σκοπούς:

- α) Την προσέλκυση υποψήφιων με λογικά συναγωνιστικές αμοιβές, που σημαίνει πως τα επίπεδα των μισθών και ημερομισθίων είναι κάτι συνακόλουθο της στρατολόγησης υπαλλήλων.
- β) Τον έλεγχο εκ μέρους της διοίκησης των μισθών και ημερομισθίων και του εργατικού κόστους με την αξιολόγηση του έργου, τις κλίμακες αμοιβών και την κατάταξη των υπαλλήλων, έτσι, ώστε κάθε τμήμα να μη μπορεί να 'χει περισσότερους υπάλληλους απ' όσους χρειάζεται.
- γ) Την ικανοποίηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να μειωθούν στο ελάχιστο οι αποχωρήσεις και τα παράπονα, εξαιτίας άνισων μισθολογικών μέτρων. Αμοιβές δίκαιες, επαρκείς κι απαλλαγμένες από εύνοιες και διακρίσεις, παίζουν το ρόλο των παραγόντων υγιεινής κατά Herzberg καθώς και το ρόλο κινήτρων.
- δ) Την προτροπή κι αμοιβή για καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, οπότε οι

μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν κίνητρο, με την υπόθεση δηλ. ότι αυτός που παράγει περισσότερο πρέπει να πληρώνεται καλύτερα.

Από τις έρευνες, γύρω από τους τέσσερις αυτούς σκοπούς, συμπεραίνεται πως οι τρεις πρώτοι σκοποί πετυχαίνονται αρκετά στους καλά διοικούμενους οργανισμούς, ενώ ο τέταρτος –σαν κίνητρο- πολύ λίγη εφαρμογή έχει.

Από άλλες έρευνες επίσης έχουν διαπιστωθεί τα εξής:

- 1) Λίγη σχέση υπάρχει μεταξύ αμοιβής και απόδοσης.
- 2) Ο χρόνος υπηρεσίας κι η ηλικία παίζουν μεγαλύτερο ρόλο στην αμοιβή, παρά η επάρκεια στην εργασία (οι αμοιβές αυτές βρίσκονται συνήθως στο επάνω τέταρτο της κλίμακας των μισθών), παρόλο που η διοίκηση ισχυρίζεται πως οι αμοιβές δίδονται σαν κίνητρο.
- 3) Η αμοιβή με το κομμάτι κι άλλες όμοιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται ευρύτατα στη βιομηχανία για να προτρέψουν σε υψηλότερη απόδοση. Παρόλα αυτά, υπάρχει ευρύτατα περιορισμός σε παραγωγή.
- 4) Κατά τον Taylor, η πληρωμή θεωρήθηκε σαν κίνητρο και καθιερώθηκε με βάση τη φιλοσοφία του «οικονομικού ανθρώπου». Όμως, κατά τον Elton Mayo και τις πρόσφατες έρευνες της επιστήμης της συμπεριφοράς, υπάρχουν πολλές βάσεις για υποκίνηση: το χρήμα, η σιγουριά στη δουλειά, η συναισθηματική ασφάλεια, η εκτίμηση, η κοινωνική παραδοχή του ατόμου, η δύναμη, το επίτευγμα κ.λπ. Το χρήμα, που θεωρείτο πρωταρχικό κίνητρο στο παρελθόν, έχασε αυτή τη θέση, αλλά δεν εξαφανίστηκε. Έτσι, κατά καιρούς, μη οικονομικά κίνητρα, έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για το άτομο, ενώ άλλοτε τα οικονομικά τέτοια, κατείχαν πρωτεύουσα θέση. Π.χ. για τον νεοεισελθόντα στην εργασία, που συντηρεί οικογένεια, η ανάγκη για περισσότερα χρήματα, ώστε ν' ανταποκριθεί στις δόσεις του σπιτιού του και να θεραπεύσει τις υλικές ανάγκες της οικογενείας του, μπορεί ν' αποτελεί κάτι πολύ πιεστικό, ενώ, σ' άλλη περίπτωση της ζωής του, περισσότερη σπουδαιότητα έχουν το γόητρο, η αναγνώριση κι η επίτευξη.
- 5) Η πληρωμή έχει σπουδαιότητα για την ικανοποίηση των υλικών αναγκών της ζωής, αλλά και γι' αυτό που συμβολίζει, όπως π.χ. σιγουριά για μερικούς, γι' άλλους επιτυχία κι ακόμα γι' άλλους αναγνώριση εκ μέρους του προϊστάμενου.
- 6) Παρόλο που δεν υπάρχει ειδική έρευνα, για το πόση πληρωμή έχει τη μεγαλύτερη επίδραση σαν κίνητρο, είναι πιθανό πως το μέγεθος της αύξησης της αμοιβής ενός ατόμου, πρέπει να 'ναι μεγάλο σε σχέση με τη βασική αμοιβή, ότι η αύξηση πρέπει να καθορίζεται από ένα σχέδιο αξιολόγησης, που να θεωρείται δίκαιο απ' όλους, ότι η αύξηση πρέπει να 'ναι σε μια λογική σχέση προς την αξία της συμβολής του ατόμου, τόσο σε μέγεθος όσο και σε χρόνο, και, τελικά, ότι ολόκληρο το σχέδιο «πληρωμή γι' απόδοση» να 'χει την πλήρη έγκριση της διοίκησης και των ενδιαφερομένων υπαλλήλων.

## **Θεματολογία της πολιτικής αμοιβών**

Τα πολλά θέματα και προβλήματα της πολιτικής μισθών και ημερομισθίων μπορούν, για λόγους συζήτησης, να συγκεντρωθούν γύρω στα εξής επτά σημεία:

- 1) Επίπεδα αμοιβών. Δηλ. στο εάν η όλη δομή είναι υψηλή, κανονική ή χαμηλή, κάτι που καθορίζεται από τις ανταγωνιστικές εκτιμήσεις στην αγορά εργασίας και τις επιχειρήσεις, την οικονομική αντοχή του οργανισμού, την πολιτική της διοίκησης κι άλλους παράγοντες.
- 2) Εσωτερική δομή αμοιβών. Αναφέρεται στην κλιμάκωση των πληρωμών και στις κατατάξεις των έργων. Κανονικά η αξιολόγηση του έργου βρίσκεται στη βάση αυτής της διαδικασίας.
- 3) Ατομικός καθορισμός πληρωμής. Συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων μέσα σε τίτλους κι επίπεδα πληρωμών.
- 4) Πληρωμές με βάση το χρόνο ή την παραγωγή. Π.χ. με την ώρα, τη βδομάδα ή το μήνα. Μερικοί πληρώνονται με το κομμάτι ή με τη μονάδα παραγωγής.
- 5) Ειδικά προβλήματα πωλητών, στελεχών, κι επαγγελματιών επιστημόνων.
- 6) Ωφελήματα και πληρωμές συμπληρωματικές, όπως π.χ. ασφάλειες, συντάξεις, πληρωμένες διακοπές, δώρα, συμμετοχή στα κέρδη κ.λπ.
- 7) Έλεγχος μισθών κι ημερομισθίων, που γίνεται με διάφορες τεχνικές, οι οποίες ρυθμίζουν το κόστος, όπως η κατάταξη των έργων, η περιγραφή τους κ.λπ.

## **Κριτήρια καθορισμού αμοιβών**

Το πάρε δώσε στην αγορά εργασίας, όπως κι οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, εμποδίζουν ν' αναπτυχθεί σ' επιστήμη ο καθορισμός των μισθών κι ημερομισθίων, μολονότι έχει φθάσει σ' ένα επίπεδο, που το χαρακτηρίζει η λογική, η συνέπεια και το σύστημα. Οι παράγοντες δε που βοηθούν σ' έναν οργανισμό τον καθορισμό των αμοιβών (διαβαθμίσεις, επίπεδα, αυξήσεις) είναι οι ακόλουθοι:

- α) Οι επικρατούσες αμοιβές: Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες μ' εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος της εργασίας. Φυσικά επιδρά κι ο νόμος της προσφοράς και ζήτησης. Αν η προσφορά μιας ειδικότητας, π.χ. ενός μηχανολόγου, γίνεται σπάνια, οι αγοραστές προσφέρουν μεγαλύτερη αμοιβή κι έτσι οι επικρατούντες μισθοί αυξάνουν. Συμβαίνει όμως και τ' αντίθετο: αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρνει να προσελκύει και να συγκρατεί το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται, ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλές,
- β) Η ικανότητα πληρωμής εκ μέρους του εργοδότη. Επηρεάζει το γενικό

επίπεδο των αμοιβών σε σχέση μ' εκείνο, που επικρατεί στην αγορά της εργασίας ή στις επιχειρήσεις. Έτσι, μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, οι οργανισμοί, οι οποίοι πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, σε τελική ανάλυση τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές παρά εκείνοι, που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα. Οι επιχειρήσεις που πουλάνε τα προϊόντα τους στα υπάρχοντα επίπεδα των τιμών και μετά βίας καλύπτουν το κόστος της παραγωγής, συνήθως πληρώνουν μισθούς χαμηλότερους του μέσου όρου απ' αυτούς που πληρώνονται στην αγορά εργασίας. Κι είναι αυτός ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες, που τα φιλανθρωπικά (Non Profit) και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πληρώνουν σχετικά χαμηλούς μισθούς.

γ) Το κόστος της ζωής. Παρόλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για τη διατήρηση σε σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης του υπάλληλου κι ανεξάρτητα από την ύψωση ή πτώση των τιμών, οι επιχειρήσεις κι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος της ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων, με βάση τις ανάγκες, μιας π.χ. τετραμελούς οικογένειας, μέσα σ' έναν προϋπολογισμό, που δεν περιορίζεται σ' ένα μίνιμουμ διαβίωσης, αλλά ούτε κι απαιτεί πολυτέλεια. Γενικά όμως οι επιχειρήσεις δεν εννοούν τα παραπάνω σαν οδηγούς καθορισμού των αμοιβών, γιατί προτιμούν να τις βασίζονται πάνω στη συμβολή του υπάλληλου στην εργασία παρά στις ανάγκες του.

δ) Η παραγωγικότητα. Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τ' αγαθά κι υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου, είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Βέβαια, η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία, αλλά και σ' άλλους παράγοντες, όπως οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι βελτιωμένες μέθοδοι και δεξιότητες των εργαζομένων κ.λπ. Όμως το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών, στους μέτοχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με τα καθαρά κέρδη, ή στον καταναλωτή στον τύπο της καλύτερης ποιότητας και των χαμηλότερων τιμών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών όσο εκεί όπου χρησιμοποιούνται οι μηχανές, γιατί η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη. Αλλά η παραγωγικότητα μπορεί να 'ναι μεγαλύτερη κι όπου χρησιμοποιείται το σύστημα των αμοιβών σαν κίνητρο, οπότε η αυξημένη δεξιότητα και προσπάθεια συντελεί στην υψηλότερη παραγωγικότητα και, επομένως, σε υψηλότερα κέρδη, ε) Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, παρόλο που, όπως από πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σ' ανεργία, ή ύψωση των τιμών και πληθωρισμό, στ) Οι απαιτήσεις του έργου, σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται η αξία του. Με την ανάλυση του έργου οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης και των συνθηκών.

Οι παραπάνω παράγοντες δεν επενεργούν κατά μεμονωμένο και διακριτικό τρόπο ο καθένας, αλλά συνήθως σε συνδυασμό και σύγχρονα επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών. Πάντως, έργα, που απαιτούν υψηλότερες δεξιότητες, πληρώνονται περισσότερο παρά αυτά που απαιτούν χαμηλότερες δεξιότητες κι εφόσον φυσικά υπάρχουν λιγότεροι άνθρωποι μ' αυτές τις δεξιότητες (νόμος προσφοράς ζήτησης).

### **Ποια είναι η έννοια της πολιτικής και των αρχών**

**α) Πολιτική.** Διαφέρει κάπως από επιχείρηση σ' επιχείρηση. Οι αδύνατες τέτοιες, συνηθίζουν να πληρώνουν το μίνιμουμ της αμοιβής, συνήθως το καθοριζόμενο από την πολιτεία, οπότε και προσελκύνουν κι ανάλογο εργατικό δυναμικό. Στο άλλο άκρο είναι οι επιχειρήσεις, που πληρώνουν πολύ πάνω από τα επίπεδα στην αγορά της εργασίας, με σκοπό να προσελκύσουν υπάλληλους με την καλύτερη κατάρτιση κι απόδοση και μ' αποτέλεσμα το μικρότερο εργατικό κόστος από κείνες τις επιχειρήσεις, που προσλαμβάνουν χαμηλότερης ποιότητας εργαζόμενους.

Όμως οι πιο πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση συναγωνιστικών προγραμμάτων αμοιβών, δηλ. να πληρώνουν κάπου κοντά στα γενικά επίπεδα, με την προσδοκία να 'χουν λογικά ανθρώπους καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες, οι οποίες αποτελούν πηγή δυσαρεσκειών. Προσέχουν δε κυρίως δυο κριτήρια: τις απαιτήσεις του έργου και τις αμοιβές, που επικρατούν στην αγορά εργασίας, ενώ άλλοι παράγοντες, όπως οι αλλαγές στο κόστος της ζωής, η προσφορά κι η ζήτηση, η ικανότητα για πληρωμή κι η παραγωγικότητα, θεωρούνται σαν βοηθητικοί, παρόλο που σε ειδικές περιπτώσεις (όπως όταν η επιχείρηση επί χρόνια χάνει χρήματα) είναι δυνατόν να φέρει έναν απ' αυτούς τους παράγοντες στην επιφάνεια.

Γενικά, μια ορθή πολιτική είναι η υιοθέτηση ενός προγράμματος αξιολόγησης του έργου για τον καθορισμό δικαίων διαφορών, βασισμένων στις διαφορές του περιεχόμενου των έργων. Οι υπάλληλοι είναι σε μια θέση λογικά καλή να κρίνουν κατά πόσο η εργασία τους πληρώνεται σωστά, σε σχέση μ' άλλες στην επιχείρηση. Έτσι, η αξιολόγηση του έργου εξασφαλίζει εσωτερική συνοχή αρμονία των επιπέδων αμοιβών μέσα στην επιχείρηση. Η εξωτερική συνέπεια, δηλ. η λογική ισότητα μέσα στα όρια τα πληρωνόμενα από άλλες επιχειρήσεις, μπορεί να επιτευχθεί όταν γίνεται περιοδικά σχετική έρευνα και προσαρμογή προς το γενικό επίπεδο μισθών.

**β) Αρχές πολιτικής μισθών και ημερομισθίων.** Έχουν αναπτυχθεί κι είναι:

1. Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμών για εργασίες, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η ειδικότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη κι οι συνθήκες της εργασίας.

2. Το γενικό επίπεδο μισθών κι ημερομισθίων πρέπει ν' ακολουθεί αυτό

που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις, παρόλο που το πρώτο χρησιμοποιείται περισσότερο.

3. Το σχέδιο πρέπει να κάνει προσεκτικά διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπάλληλους. Ένα έργο ανταποκρίνεται σ' ένα μέτρο αμοιβής κι ένα πρόσωπο το αναλαμβάνει μ' αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις συμβαίνουν μερικές φορές σε έργα υψηλού επίπεδου, όπου αυτός που τα κατέχει μπορεί να τα κάνει μικρά ή μεγάλα, ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του.

4. Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιος την κάνει, παρόλο που τούτο δεν εμποδίζει τ' άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

5. Πρέπει να υπάρχει μια καλά καταστρωμένη διαδικασία γι' ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών μ' αμοιβές.

6. Οι υπάλληλοι να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών κι ο καθένας για τη θέση του μέσα στη δομή των μισθών. Μυστικότητα γύρω απ' αυτά τα θέματα, δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την κάλυψη παράλογων προγραμμάτων.

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα μισθών και ημερομισθίων, είναι ποιος ασχολείται με την οργάνωση για την πολιτική μισθών και ημερομισθίων.

Στις μικρές επιχειρήσεις τα θέματα των αμοιβών, τα χειρίζεται ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής, ενώ στις μεγάλες αναγκαίες είναι οι υπηρεσίες ειδικευμένων ατόμων, που ανήκουν στο γραφείο των βιομηχανικών σχέσεων, με καθήκοντα τη διατύπωση πολιτικής και διαδικασίας αμοιβών, την ανάλυση του έργου, την έρευνα επί μισθών και ημερομισθίων, τη συμμόρφωση με τους νόμους της πολιτείας και τη συμμετοχή σε προγράμματα αμοιβών σαν κίνητρα και αξιολόγησης υπαλλήλων.

Μερικές επιχειρήσεις την αρμοδιότητα αυτή τη θεωρούν σαν καθήκον του τμήματος μηχανικών παρά της υπηρεσίας προσωπικού.

### **Σχέση αξιολόγησης του έργου και μισθών**

Η αξιολόγηση του έργου είναι ένα φορμαρισμένο σύστημα για τον καθορισμό της σχετικής αξίας σε χρήμα των έργων, μέσα σε μια επιχείρηση. Περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου, από την οποία προκύπτει η περιγραφή κι η προδιαγραφή των έργων, η κατάταξη τους με αξιολόγηση κι η μετατροπή της σχετικής αξίας σε οριστικά επίπεδα αμοιβής.

Το Σχήμα 5.1. της σελίδας 398 εξηγεί τα διάφορα στοιχεία της αξιολόγησης του έργου και του συσχετισμού τους.

Οι βασικές δε αρχές για την αξιολόγηση του έργου είναι:

α) Να αξιολογείται το έργο κι όχι οι άνθρωποι, που το εκτελούν, οι οποίοι μπορεί να 'χουν υπερβολικά προσόντα ή να υπολείπονται σ' αυτά, κάτι που μπορεί να 'ναι λάθος του επόπτη ή της υπηρεσίας προσωπικού.

β) Κατά την αξιολόγηση του έργου να χρησιμοποιείται η συνδυασμένη κρίση διαφόρων ατόμων καταρτισμένων στην ενέργεια αυτή, για να μειωθεί, έτσι, η πιθανότητα σοβαρών λαθών.

γ) Η ακρίβεια στην κατάταξη του έργου εξαρτάται από την ακρίβεια των



βασικών στοιχείων γι' αυτό, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μ' ένα κατανοητό πρόγραμμα ανάλυσης του έργου.

Τέσσερες είναι οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης του έργου, (παρόλο που πολλοί τις χρησιμοποιούν μ' αλλαγές ή σε συνδυασμό δυο ή περισσότερων), οι εξής:

α) Μέθοδος διαβάθμισης (Ranking System). Κατάλληλη περισσότερο για μικρές επιχειρήσεις (στις μεγάλες, λόγω των πολλών έργων δύσκολα μπορεί να υπάρξει ακρίβεια στην κατάταξη). Προϋπόθεση γι' αυτή την κατάταξη αποτελεί η ανάλυση του έργου. Ανάλογα δε με την περιγραφή, που προκύπτει από την ανάλυση, διαβαθμίζονται τα έργα με βάση τις απαιτήσεις για το καθένα, αρχίζοντας από κείνο που 'χει τις λιγότερες και τελειώνοντας σ' εκείνο που 'χει τις περισσότερες. (Π.χ. από την καθαρίστρια μέχρι τον ηλεκτρολόγο μηχανικό). Σε κάθε κατηγορία δίδεται η σχετική αμοιβή και, στη συνέχεια, μια επιτροπή από διοικητικά στελέχη ελέγχει για τη διόρθωση φανερών ανισοτήτων. Η μέθοδος έχει το προσόν ότι είναι εύκολη στην εφαρμογή και όπου τα έργα δεν είναι περισσότερα από 15-20. Μειονεκτήματα, εξάλλου, είναι ότι η κρίση συχνά επηρεάζεται από τις υπάρχουσες αμοιβές, ότι δεν λέει πόση είναι η διαφορά από έργο σ' έργο (π.χ. μεταξύ καθαρίστριας και του φύλακα του υλικού) κ.λπ.

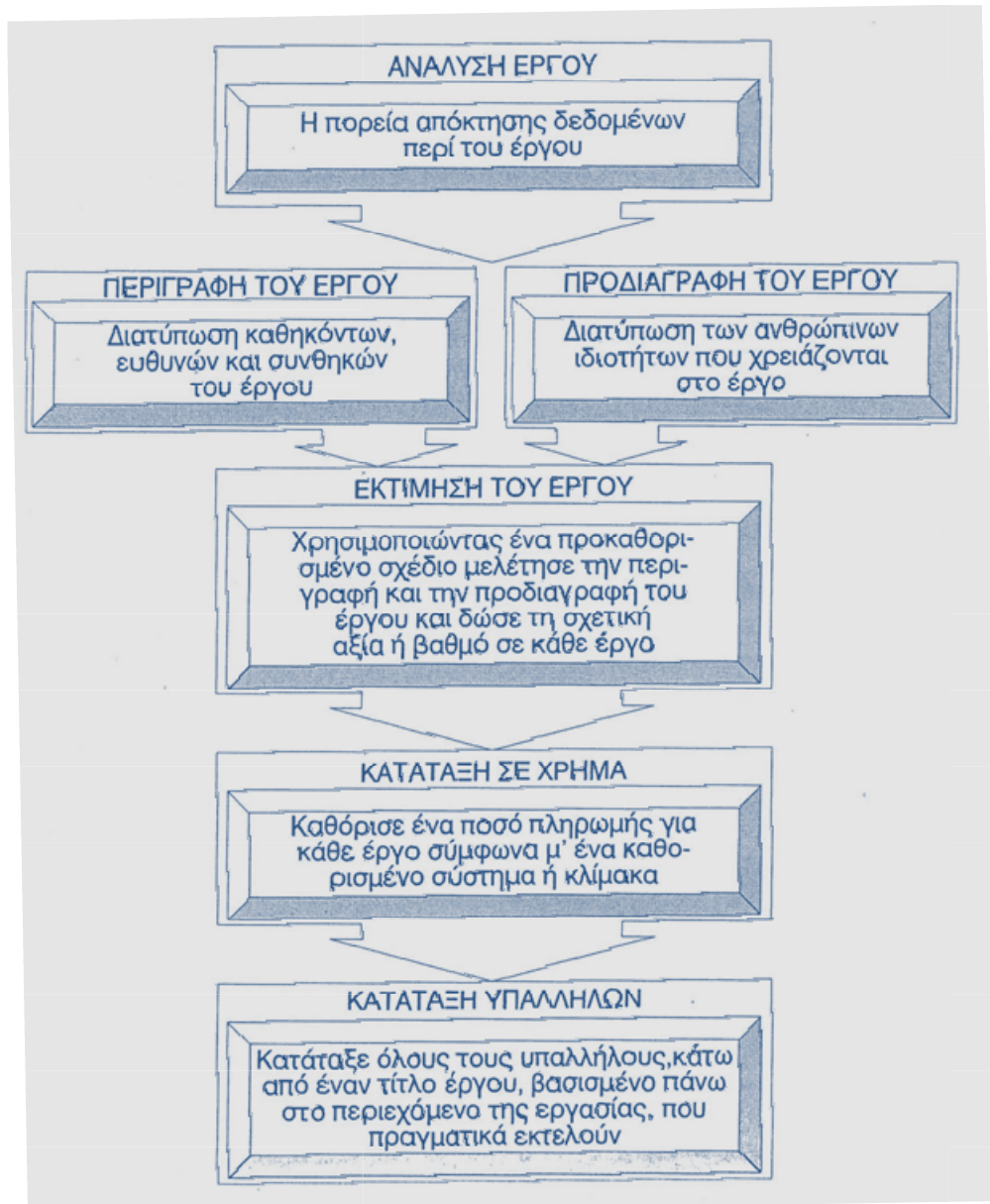
β) Μέθοδος κατάταξης καθ' ομάδες. Γίνεται με βάση την περιγραφή των έργων, τα οποία μέσα στην ιεραρχία διαιρούνται σε ομάδες, για καθεμιά των οποίων διατυπώνονται γραπτοί ορισμοί, οπότε κάθε έργο τοποθετείται μέσα στην ειδική ομάδα. Κι εδώ μια επιτροπή συντάσσει μια κατάσταση των έργων, με βάση τα καθήκοντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τις ευθύνες κι άλλες ιδιότητες και, στη συνέχεια, τα βάζει σε τάξεις που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές βαθμίδες αμοιβών από τη χαμηλότερη ίσαμε την υψηλότερη. Με την ανάλυση δε των περιγραφών των έργων, που μπήκαν σε κάθε τάξη, κοινά είδη καθηκόντων, ειδικοτήτων, γνώσεων, ευθυνών και συνθηκών, μπορούν ν' αναγνωριστούν και να γραφούν σε κάπως γενική γλώσσα, έτσι ώστε αυτά ν' αποτελούν περιγραφή της κάθε ομάδας έργων.

Πολλές φορές, τέτοιες κατατάξεις υιοθετούνται επίσημα, όπως π.χ. για τους δημόσιους υπάλληλους στις Η Π Α 1949. Παραθέτουμε την περιγραφή των πρώτων τριών τάξεων ή ομάδων:

**Τάξη ή Ομάδα 1.** Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, που τα καθήκοντα τους είναι η εκτέλεση, κάτω από άμεση εποπτεία, με λίγη ή καθόλου ευχέρεια για χρήση ανεξάρτητης κρίσης, (1) της πιο απλής εργασίας ρουτίνας στο γραφείο, στην επιχείρηση ή στις οικονομικές λειτουργίες, ή (2) στοιχειώδους εργασίας υπό εποπτεία σ' έναν επαγγελματικό, επιστημονικό ή τεχνικό τομέα.

**Τάξη ή Ομάδα 2.** Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, που τα καθήκοντα τους είναι (1) η εκτέλεση κάτω από άμεση εποπτεία, με περιορισμένη ευχέρεια χρήσης ανεξάρτητης κρίσης και με κάποια εκπαίδευση ή πείρα των εργασιών της ομάδας (1) (παραπάνω) ή (2) η εκτέλεση άλλης εργασίας ίσης σπουδαιότητας, δυσκολίας κι ευθύνης, που

απαιτεί παραβλητά προσόντα.



ΣΧΗΜΑ .1.: Τα στοιχεία της αξιολόγησης του έργου

Πηγή: E. Lanham, Job Evaluation, Mc Grow Hill Book Co., 1995

**Τάξη ή Ομάδα 3.** Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, που τα καθήκοντα τους είναι (1) η εκτέλεση, κάτω από άμεση ή γενική εποπτεία κάπως δύσκολης κι υπεύθυνης εργασίας στο γραφείο, στην επιχείρηση ή στις οικονομικές υπηρεσίες ή τεχνικής εργασίας περιορισμένης σημασίας σ' ένα επαγγελματικό, επιστημονικό, ή τεχνικό τμήμα, που, σε κάθε περίπτωση, απαιτεί (α) κάποια εκπαίδευση ή εμπειρία, (β) γνώση ενός ειδικού είδους ή (1) κατά κάποιο τρόπο τη χρήση ανεξάρτητης κρίσης, σύμφωνα με καλά καταστρωμένη πολιτική και διαδικασία ή (2) η εκτέλεση άλλης εργασίας ίσης αξίας, ευθύνης και δυσκολίας, που απαιτεί παραβλητά προσόντα.

Ο καθορισμός ενός επίπεδου αμοιβής για κάθε τάξη ή ομάδα μπορεί να γίνει αν πάρουμε τον μέσο όρο των επιπέδων, που υπάρχουν για όλα τα έργα κάθε ομάδας ή αν ακολουθήσουμε μια μέθοδο όμοια με το παρακάτω βαθμολογικό σύστημα (Point System).

Η μέθοδος της κατάταξης με βάση την περιγραφή σε ομάδες ή τάξεις, αποτελεί βελτίωση σε σύγκριση με τη μέθοδο διαβάθμισης, γιατί εδώ έχουμε μια καθορισμένη γραπτή κλίμακα, προς την οποία μπορούμε να συγκρίνουμε όλα τα έργα. Το **μειονέκτημα** ωστόσο της μεθόδου, βρίσκεται στην ανάγκη να 'ναι γενικό κι αφηρημένο, για να 'ναι εφαρμόσιμο σε μια μεγάλη ποικιλία έργων. Επίσης, δεν παρέχει τη δυνατότητα του καθορισμού της αξίας των διαφόρων έργων, με βάση τους παράγοντες που συνιστούν, όπως π.χ. την αξία ενός έργου, που απαιτεί μεγάλη ειδικότητα και λίγους κινδύνους, σε σύγκριση μ' άλλο, που 'χει μεγάλους κινδύνους κι απαιτεί λίγη δεξιότητα.

γ) **Βαθμολογικό σύστημα** (Point System). Είναι η περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος αξιολόγησης του έργου, αλλά κι η περισσότερο πολύπλοκη, σε σύγκριση με τις δυο προηγούμενες. Κανένα σχέδιο δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει όλους τους παράγοντες. Συνήθως, οχτώ έως δώδεκα είναι αρκετοί. Κάθε παράγοντας υποδιαιρείται σε βαθμούς, που παριστάνουν τη σχετική ποσότητα του παράγοντα αυτού που μπορεί ν' απαιτείται για καθένα από μια σειρά έργων.

Π.χ., η εμπειρία, η οποία χρησιμοποιείται ευρύτατα σαν παράγοντας, θα μπορούσε να υποδιαιρεθεί σε πέντε βαθμούς:

- 1ος βαθμός 0-3 μήνες,
- 2ος βαθμός 3-6 μήνες,
- 3ος βαθμός 6-12 μήνες,
- 4ος βαθμός 1-2 χρόνια, και
- 5ος βαθμός 3 και άνω χρόνια.

Το σύνολο των σημείων ανταποκρίνεται προς ένα ειδικό επίπεδο αμοιβής.

Το σύστημα έχει τα πλεονεκτήματα του όπως: σπάζει το έργο σε χαρακτηριστικά υποβοηθητικά για την αξιολόγηση, τα ζυγίζει, η διαφορά γνώμων περιορίζεται κ.λπ., έχει όμως και μειονεκτήματα από τα οποία το κυριότερο είναι το κόστος.

δ) **Σύστημα σύγκρισης των παραγόντων.** Το περισσότερο επίσης

χρησιμοποιούμενο, μετά τη βαθμολογική μέθοδο, στην αξιολόγηση των υπαλλήλων για θέσεις επιστημονικές και διοικητικές, αλλά και γι' άλλες επίσης, είναι το σύστημα σύγκρισης των παραγόντων, το οποίο ουσιαστικά, αποτελεί ένα συνδυασμό από συστήματα διαβάθμισης, και βαθμολόγησης. Δηλ., διαβαθμίζει τα έργα συγκρίνοντας το ένα με το άλλο κι αναλύει υποδιαιρώντας τα σε τάξεις, εκφράζοντας όλα, τελικά, με αριθμούς, που αντιστοιχούν κατευθείαν σ' αμοιβές.

### **Διάρθρωση και κίνητρα αμοιβών**

#### **Πώς καθορίζεται η διαμόρφωση αμοιβών**

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο, που θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση του έργου, ο τελικός σκοπός είναι να καθοριστούν τα κατάλληλα επίπεδα αμοιβής για όλα τα έργα. Μ' άλλα λόγια, πρέπει να διατιμηθεί η δομή της εργασίας.

Κάθε φορά, που μια νέα δομή αμοιβών υιοθετείται, η διοίκηση αναπόφευκτα αντιμετωπίζει το πρόβλημα: πώς να χειρισθεί εκείνους τους υπάλληλους, που το επίπεδο της αμοιβής τους βρίσκεται έξω από τα όρια, τα οποία έχουν ήδη υιοθετηθεί. Μια λύση στο πρόβλημα, είναι η αύξηση των αμοιβών όλων των υπαλλήλων, που βρίσκονται κάτω από το μίνιμουμ, για το επίπεδο τους στο μίνιμουμ, οπότε έτσι εξαφανίζονται οι ανισότητες.

Αν όμως κάτι τέτοιο συνεπάγεται υπερβολική αύξηση του κόστους, μπορεί σαν λύση να γίνει αύξηση μέσα σε μια περίοδο μερικών μηνών βαθμιαία. Αναφορικά τώρα γι' αυτούς, που παίρνουν πέρα από το μάξιμουμ του επιπέδου τους, μια λογική λύση είναι να παραμείνουν στις αμοιβές που έχουν, αλλά με τις προαγωγές πρέπει να πέσουν μέσα στα όρια.

Και πάλι, ανεξάρτητα από το σύστημα της αξιολόγησης του έργου που χρησιμοποιείται, πρέπει να παρθεί απόφαση σχετικά με τον τίτλο του έργου, που πρέπει να δοθεί σε κάθε υπάλληλο του οργανισμού. Κι αυτό είναι εύκολο για μερικά έργα, στα οποία συνάπτεται κι η αμοιβή. Τι γίνεται όμως για τα πολύπλοκα τέτοια; Γι' αυτά υπάρχουν, συνήθως, οικογένειες όπως της στενογράφου, γραμματέως κ.λπ., για τα οποία πρέπει να υπάρχει κάποια κατάταξη μ' αντίστοιχη πληρωμή, όπως π.χ. μηχανικός Α, μηχανικός Β κ.λπ. Πάντως, σ' όλες αυτές τις περιπτώσεις, σημασία έχει η αξιολόγηση του έργου, όπως ήδη έχει ειπωθεί.

Για να 'ναι η πολιτική μισθών κι ημερομισθίων μιας επιχείρησης συναγωνιστική στην αγορά εργασίας, να πληρώνει δηλ. τουλάχιστον σ' επίπεδα περίπου όμοια μ' αυτά που επικρατούν στην περιοχή, τότε πρέπει να συγκεντρώνει **ακριβή δεδομένα** σχετικά με μισθούς κι ημερομίσθια και να κάνει τις αναγκαίες αλλαγές στη δομή των αμοιβών. Κι ενώ η αξιολόγηση του έργου δημιουργεί διαφορές σε πληρωμές, ανάλογα με το περιεχόμενο της κάθε εργασίας, οι πληροφορίες, οι σχετικές με τις αμοιβές, παρέχουν τον τρόπο για να καθορίσει η διοίκηση κατά πόσο ολόκληρο το σύστημα της μισθών κι ημερομισθίων είναι το κατάλληλο.

Πολλοί είναι οι σκοποί συγκέντρωσης κατά περιόδους δεδομένων γύρω από τους μισθούς κι ημερομίσθια, όπως: για την αρχική διευθέτηση μιας δομής αμοιβών βασισμένης πάνω στην αξιολόγηση του έργου, για την προσαρμογή μετά την περιοδική επισκόπηση των αμοιβών στην περιοχή, και για τον καθορισμό επίπεδου αμοιβής ενός ειδικού έργου ή αντιμετώπισης δυσκολίας σε στρατολόγηση λόγω ανεπαρκών μισθών κι ημερομισθίων. Κι αυτά ισχύουν εξίσου για εργάτες που πληρώνονται με την ώρα, για υπάλληλους, όπως και για μηχανικούς, επιστήμονες κι ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Αναφορικά με τις πηγές των πληροφοριών, των σχετικών με την επισκόπηση των μισθών και ημερομισθίων, πρέπει ν' αναφερθεί ότι, εκτός από την αναλαμβανόμενη έρευνα, που ενεργούν μερικές επιχειρήσεις, αξιόπιστα στοιχεία μπορεί ν' αρυσθεί κανείς από κρατικές υπηρεσίες, εργατικές ενώσεις κι επιμελητήρια.

### **Κίνητρα αμοιβών γενικά**

Σε προηγούμενα κεφάλαια αναλύσαμε τη φιλοσοφία των ανταμοιβών και των κινήτρων (βλ. παραγρ. 3.4.2. επ., 5.1.4. επ.).

Συνοψίζοντας τα όσα μέχρι τώρα ειπώθηκαν, μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής: εξετάστηκαν κι εξηγήθηκαν οι παράγοντες, που καθορίζουν τα επίπεδα αμοιβών σ' έναν οργανισμό όπως: η προσφορά κι η ζήτηση εργασίας, οι αμοιβές σε σύγκριση μ' αυτές που επικρατούν στην περιοχή, η ικανότητα του εργοδότη να πληρώνει, η παραγωγικότητα, και οι συλλογικές συμβάσεις. Οι ατομικές αμοιβές μέσα στον οργανισμό μπορούν, έτσι, να τοποθετηθούν με τη μέθοδο της αξιολόγησης του έργου, οπότε ο καθορισμός γίνεται με βάση το σχετικό ποσό δεξιότητας, προσπάθειας, ευθύνης και των συνθηκών εργασίας. Τότε, μια λογικά διαμορφωμένη δομή αμοιβών μπορεί να καθορισθεί.

Οι αμοιβές των υπαλλήλων, για τις προσφερόμενες υπηρεσίες, μπορούν να πληρώνονται με βάση το χρόνο ή το ποσό της παραγόμενης εργασίας. Αυτοί, που πληρώνονται με βάση το χρόνο, παίρνουν ένα ποσό χρημάτων με την ώρα, ανεξάρτητα από το πόσο παραγωγικοί είναι, αυτό ονομάζεται μεροκάματο, που το παίρνουν στο τέλος της εβδομάδος. Εξάλλου οι πληρωνόμενοι με την ποσότητα παραγωγής (μονάδες, κιλά, δωδεκάδες, τόνους κ.λπ.) κι αν μπορούν να κερδίζουν επιπλέον χρήματα, για μεγαλύτερη από τη νόρμα παραγωγή, υπάγονται στη μέθοδο: «**πληρωμή-κίνητρο**».

Αν η διοίκηση αποφασίζει την υιοθέτηση ενός προγράμματος «**αμοιβή-κίνητρο**», οι αντικειμενικοί σκοποί, γενικά, είναι η μείωση του κόστους της εργασίας κατά μονάδα με την αύξηση της απόδοσης κατά ώρα, η αύξηση του εισοδήματος του εργαζόμενου χωρίς αύξηση του κόστους της εργασίας κι η απόκτηση των μέσων γι' αποτελεσματικό έλεγχο της πορείας της παραγωγής. Τα πιο κοινά δε χαρακτηριστικά των τέτοιων προγραμμάτων

είναι η μέτρηση από τη διοίκηση της ποσότητας της εργασίας που έγινε, η καθιέρωση ενός μέτρου ή νόρμας παραγωγής κι η χρήση μιας φόρμουλας, για το συσχετισμό της αμοιβής προς την παραγωγή ή την εκτέλεση.

Υπάρχει διαφορά από επιχείρηση σ' επιχείρηση, σχετικά με το ποσοστό των εργαζομένων με κίνητρο την αμοιβή. Στη χώρα μας δεν υπάρχουν στοιχεία για την έκταση του συστήματος, η υιοθέτηση του οποίου εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων, όπως:

1. Η παραγωγή των εργαζομένων, είτε ατομικά είτε ομαδικά, πρέπει να προσφέρεται προς μέτρηση και κανονισμό (Standardization), που σημαίνει ότι οι μέθοδοι, το υλικό, τα εργαλεία κι η λειτουργία έχουν ομοιομορφία από τη μια μονάδα στην άλλη. Όπου υπάρχει μεγάλη ποικιλία, μπορεί η μέτρηση να γίνει με βάση το χρόνο ή την εκτέλεση, αλλά οι μέσοι όροι, ή οι νόρμες, έχουν λίγη αξία σαν μέτρα (Standards).

2. Πρέπει να υπάρχει μια σταθερή σχέση ανάμεσα στο ποσό της δεξιότητας και προσπάθειας, που καταβάλλεται από τον υπάλληλο και της παραγωγής. Μερικές διαδικασίες ελέγχονται εξολοκλήρου μηχανικά, έτσι ώστε η μεγαλύτερη φιλοπονία του υπάλληλου μπορεί να 'χει λίγη ή καθόλου επιρροή πάνω στην παραγωγή. Όμως και στις τέτοιες περιπτώσεις, μερικές επιχειρήσεις ακολουθούν ένα σχέδιο κινήτρων ή δώρων έτσι που οι υπάλληλοι να 'ναι επιμελείς στην τροφοδότηση της μηχανής, για ν' αποφύγουν αναστολές εργασίας.

3. Η εργασία μπορεί εύκολα να υπολογιστεί και ν' ανατεθεί στο κατάλληλο άτομο. Αν το κόστος του καθορισμού της ποσότητας της παραγωγής του κάθε υπάλληλου σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας είναι υπερβολικό, μπορεί τότε να χρησιμοποιηθεί η εργασία της ημέρας ή σχέδιο κινήτρου για ομάδες ή όλη την επιχείρηση.

4. Πρέπει να υπάρχει μια ευκαιρία για μείωση του κόστους κατά μονάδα παραγωγής ή υπηρεσίας, ή αύξησης της παραγωγικότητας. Πραγματικά, ο πρωταρχικός λόγος για ένα πρόγραμμα κινήτρων είναι η προσδοκία γι' αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη εκτέλεση κι επάρκεια και χαμηλότερο κατά μονάδα κόστος.

5. Οι υπάλληλοι πρέπει να δέχονται, να υποστηρίζουν και να συνεργάζονται σ' αυτή τη μέθοδο αμοιβών, γιατί έτσι μπορούν να περιμένουν υψηλότερα κέρδη.

Οι πέντε προηγούμενες συνθήκες δείχνουν πότε η υιοθέτηση της μεθόδου των κινήτρων αμοιβής είναι πρακτική κι επιθυμητή. Στις άλλες περιπτώσεις, όπως σ' επαγγέλματα υπαλληλικά, τεχνικά, επιστημονικά, προτιμότερη είναι η πληρωμή με το μεροκάματο. Όμως, οι πωλητές (πλασιέ) πληρώνονται με ποσοστά ή τουλάχιστον μ' έναν βασικό μισθό κι επιπλέον ποσοστό. Πολλοί οργανισμοί πληρώνουν τ' ανωτέρω στελέχη μ' ένα μισθό ως επιπλέον δώρο σαν κίνητρο, γιατί υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στη δράση ενός προέδρου και στα κέρδη της επιχείρησης.

Έτσι, όπου η εργασία είναι στη φύση της ποικίλη, όπου δεν μπορεί ακριβώς να μετρηθεί και υπολογιστεί, όπου η παραγωγικότητα δεν

σχετίζεται στενά με την δεξιότητα και την προσπάθεια του υπάλληλου, όπου οι υπάλληλοι κι οι ενώσεις τους αντιτίθενται προς το σύστημα των κινήτρων, είναι προτιμότερη η αμοιβή με το χρόνο, πού 'χει το πλεονέκτημα του απλού υπολογισμού. Επίσης οι υπάλληλοι μπορούν με βεβαιότητα να 'χουν το εισόδημα τους για μια περίοδο χρόνου (κάτι που δεν είναι βέβαιο με το σύστημα των κινήτρων). Το μειονέκτημα ωστόσο βρίσκεται στο κόστος της εργασίας κατά μονάδα, που ποικίλλει. Ο εργοδότης δεν μπορεί εύκολα να το ελέγξει ή να το υπολογίσει ακριβώς, αφού διάφοροι εργάτες στην ίδια δουλειά παίρνουν την ίδια αμοιβή, ανεξάρτητα από το πόσο παράγουν.

Παρόλο που η πληρωμή με το κομμάτι ή την μονάδα έχει χρησιμοποιηθεί επί αιώνες, οι αμοιβές σαν κίνητρα, όπως τα ξέρομε σήμερα, δηλ. αυτά που βασίζονται πάνω σε συστηματική μέτρηση της εργασίας, αρχικά αναπτύχθηκαν από τον **F.W. Taylor**, γύρω στο 1900, σ' έργα στα οποία χωρούσε η μέτρηση με βάση το χρόνο, την τελειωμένη καλή παραγωγή από μια ποσότητα υλικού, τη μείωση της χρήσης υλικών, που κοστίζουν ή τη βελτίωση της ποιότητας.

Για τη δημιουργία δε των σχετικών μέτρων υπάρχουν οι εξής μέθοδοι:

**α) Η προηγούμενη εκτέλεση-απόδοση.**

Οι βιομηχανικοί μηχανικοί, σχεδόν γενικά, συμφωνούν πως η απόδοση στο παρελθόν αποτελεί μιαν αδύνατη ένδειξη, σχετικά με την απόδοση στο μέλλον.

**β) Διαπραγμάτευση μεταξύ εργοδότη και συνδικαλιστικής οργάνωσης.**

Είναι μέθοδος, που χρησιμοποιείται ευρύτατα στις βιομηχανίες ετοιμών ενδυμάτων (γυναικείων ή ανδρικών), σύμφωνα με την οποία ένα ένδυμα εξετάζεται από τον βιομηχανικό μηχανισμό και την εργατική οργάνωση για να καθοριστεί το πραγματικό ποσό με το κομμάτι. Σε περίπτωση διαφωνίας παραπέμπεται το ζήτημα σε διαιτησία.

**γ) Η μελέτη του χρόνου.** Πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τον F. Taylor κι εκείνο που βασικά μετριέται και καθορίζεται, είναι η εκτέλεση, όπως π.χ. το ράψιμο μιας τσέπης σ' ένα πουκάμισο, το βάψιμο μιας ηλεκτρικής συσκευής κ.λπ. Σκοπός της μελέτης του χρόνου και της σχετικής εκπαίδευσης στην ενέργεια είναι να βρεθεί ένας καλύτερος τρόπος εκτέλεσης. Και στην περίπτωση αυτή ένας καλός τρόπος προσέγγισης του προβλήματος είναι η απλοποίηση της εργασίας και της τεχνικής. Αφού δε βρεθεί η καλύτερη μέθοδος εργασίας, δυο ή περισσότεροι εργαζόμενοι χρονομετρούνται και, τελικά, βγαίνει ο μέσος όρος (αφού δεν έχουν όλοι την ίδια απόδοση) σε χρόνο κι εκτέλεση.

**δ) Πάγια δεδομένα.** Προκύπτουν από τη μελέτη του χρόνου, όπως παραπάνω, χωρίς πλέον να χρειάζεται και πάλι νέα μελέτη χρόνου για κάποιο έργο.

**ε) Δείγματα εργασίας.** Είναι μια από τις πιο νέες τεχνικές για μέτρηση της εργασίας, που συνίσταται στην τυχαία παρατήρηση του εργαζόμενου κατά διάφορες στιγμές της ημέρας, με σκοπό τη συγκέντρωση των στοιχείων

της εργασίας μέσα σε μια μονάδα χρόνου που μελετάται. Πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι η δυνατότητα μελέτης κατά τον ίδιο χρόνο μεγάλου αριθμού διαφόρων ενεργειών ή των ψυχολογικών προβλημάτων, που παρουσιάζονται.

### **Κατάστροση ενός προγράμματος κινήτρων**

Με βάση την πείρα από τη μελέτη πετυχημένων ή όχι προγραμμάτων σε διάφορες επιχειρήσεις, κατά τα τελευταία ιδίως χρόνια, συγγραφείς, ερευνητές κι άλλοι, έχουν καταλήξει σε μερικές γενικές αρχές ή οδηγίες, που, αν ακολουθηθούν από τη διοίκηση κατά την κατάστροση της πολιτικής της πάνω στους μισθούς και τα ημερομίσθια, οι πιθανότητες για επιτυχίες είναι πολλές: Κι ένα πετυχημένο πρόγραμμα είναι αυτό που εξυπηρετεί το σκοπό του οργανισμού, ο οποίος συνίσταται, συνήθως, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της επάρκειας και στην αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων με ταυτόχρονη διατήρηση του ηθικού και των καλών υπαλληλικών σχέσεων.

1. Διοίκηση, εργαζόμενοι και συνδικαλιστική οργάνωση (όπου οι εργαζόμενοι είναι οργανωμένοι), πρέπει να κατανοούν και να υποστηρίζουν το πρόγραμμα κινήτρων. Καθώς όμως η διαδικασία ανάλυσης του έργου, η μελέτη του χρόνου κ.λπ. είναι πολύπλοκα πράγματα, εξηγήσεις κι εκπαίδευση των εργαζομένων από τη διοίκηση θεωρούνται αναγκαία. Συζήτηση και συμμετοχή των στελεχών των κατωτέρων βαθμίδων κατά την κατάστροση κι εξέλιξη του προγράμματος παρέχει πλεονεκτήματα αναφορικά με τη δημιουργία του είδους αυτού της υποστήριξης, που χρειάζεται για την επιτυχία.

2. Ανάλυση των μεθόδων της κάθε εκτέλεσης πρέπει να γίνεται πριν καθιερωθεί ένα μέτρο της εργασίας. Κι οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν πώς να κάνουν τη δουλειά τους σύμφωνα με την καθιερωμένη πορεία.

3. Το μέτρο, πάνω στο οποίο πρέπει να στηριχτούν οι αμοιβές σαν κίνητρα, πρέπει να δημιουργηθεί ύστερα από προσεκτική μέτρηση της εργασίας με τρόπους, όπως η μελέτη του χρόνου, τα σταθερά δεδομένα, τα δείγματα εργασίας κ.λπ. κι όχι πάνω σε προηγούμενη απόδοση, γιατί τότε οι υπάλληλοι, που εργάζονταν χαλαρά στο παρελθόν, αμείβονται τώρα με μέτρα που εύκολα μπορούν να πετύχουν, ενώ εκείνοι, που έκαναν μια δουλειά με τιμιότητα και προσπάθεια, τιμωρούνται με το να 'ναι υποχρεωμένοι να πετύχουν με παρόμοια προσπάθεια τα ίδια.

4. Κάθε εργασία, που βρίσκεται μέσα στο πρόγραμμα κινήτρων, πρέπει να 'χει σαν εγγύηση μια βασική αμοιβή ή ένα μίνιμουμ αμοιβής, που πρέπει να δίδεται αν η απόδοση πέσει χαμηλά. Κανονικά, αυτή η βάση θα καθοριστεί από την αξιολόγηση του έργου με διαφορές, ανάλογα με τη δεξιότητα, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες της εργασίας. Έτσι, υπάλληλοι μ' απασχολήσεις που έχουν μικρές απαιτήσεις, δεν θα κερδίζουν περισσότερα απ' αυτούς των οποίων τα έργα απαιτούν υψηλές



δεξιότητες, όταν αμφότεροι περιλαμβάνονται στο σύστημα κινήτρων.

5. Το μέτρο εργασίας (αδιάφορο αν εκφράζεται σε χρόνο ή χρήμα κατά μονάδα) πρέπει ν' αποτελεί εγγύηση από τη διοίκηση σε περιπτώσεις αλλαγών, εκτός αν υπάρχει κάποια μεταβολή στη μέθοδο, στον εξοπλισμό, στα εργαλεία, στο υλικό ή στο σχήμα του προϊόντος. Αν η διοίκηση απλουστεύσει τη λειτουργία κατά τέτοιον τρόπο, ώστε ο χρόνος κατά μονάδα να 'ναι μικρότερος από το προηγούμενο μέτρο, ο εργαζόμενος πρέπει να κερδίζει όσα και πριν, αρκεί να χρησιμοποιεί ίση δεξιότητα και προσπάθεια. Αν όμως ο εργαζόμενος, με τη δική του εφευρετικότητα και πρωτοβουλία, ανακαλύψει έναν καλύτερο τρόπο θα πρέπει ν' αμείβεται.

6. Πρέπει εύκολα οι εργαζόμενοι να λογαριάζουν τις αμοιβές τους. Ακόμα κι αν χρησιμοποιείται μια μπλεγμένη φόρμουλα, η διοίκηση, με την ειδικευμένη γνώση της και τις υπολογιστικές μηχανές, μπορεί πρόθυμα να υπολογίζει τα κέρδη του εργαζόμενου, ο οποίος θα πρέπει να 'χει το δικαίωμα της επαλήθευσης στο λογιστήριο, διότι έτσι δημιουργείται εμπιστοσύνη προς το πρόγραμμα.

7. Μια αποτελεσματική διαδικασία παραπόνων πρέπει να υπάρχει για το χειρισμό δυσανεσκειών και παραπόνων εκ μέρους των εργαζομένων. Παράπονα σχετικά με τα κίνητρα συνήθως αναφέρονται στο ότι ο ρυθμός ή το μέτρο είναι πολύ στενό (δηλ. πολύ δύσκολο να πιαστεί), ή ότι υπάρχουν πολλές καθυστερήσεις που οφείλονται σε βλάβες των μηχανών ή στην προμήθεια του υλικού.

### **Βασικές κατηγορίες προγραμμάτων κινήτρων**

Στο παρελθόν πολλά τέτοια προγράμματα έχουν χρησιμοποιηθεί, αλλά τώρα μερικά από τα πιο κοινά είναι τα εξής:

**α. Μετρούμενη εργασία, εκτελούμενη κι αμειβόμενη με βάση την ημέρα ή την ώρα. (Daywork).**

Το σύστημα τούτο είναι μεταξύ ενός αληθινά κατευθείαν συστήματος κινήτρων και μιας πληρωμής κατά κανονικό χρόνο ή μεροκάματο. Σύμφωνα μ' αυτό, καθορίζεται ένα μέτρο εργασίας με τη μελέτη του χρόνου ή κάποιου άλλου τρόπου μέτρησης της εργασίας, ο δε εργάτης αναμένεται να φτάσει αυτό το μέτρο. Αν συμβεί να το ξεπεράσει ή να υποληφθεί, εξακολουθεί να παίρνει την κανονική «καθ' ώραν» αμοιβή. Από την άποψη της διοίκησης το σύστημα έχει το πλεονέκτημα ότι το κόστος, κατά μονάδα εργασίας, μπορεί καλύτερα να προβλεφθεί, παρά με το κανονικό μεροκάματο, γιατί πολλή έμφαση τοποθετείται πάνω στην προσπάθεια να επιτευχθεί το μέτρο. Σε μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιείται ένα οργανωμένο και μεθοδικό σχέδιο για τη μέτρηση της απόδοσης του καθενός (Merit Rating), που αποτελεί κλασικό τρόπο μέτρησης.

Κάθε τρεις μήνες κάθε άτομο μετριέται με βάση τέσσερις παράγοντες: ποσότητα εργασίας, ποιότητα, αξιοπιστία κι ευελιξία. Ένας υψηλός βαθμός οδηγεί σ' αύξηση στην πληρωμή με την ώρα, για τους ακόλουθους τρεις

μήνες, ενώ μια χαμηλή βαθμολογία καταλήγει σε μείωση της αμοιβής. Το ποσοστό πληρωμής του υπάλληλου αποτελείται από δυο μέρη: ένα βασικό ή εγγυημένο μέρος, το οποίο κανονικά εγγίζει το 75% του όλου ποσοστού και το προσωπικό μέρος το οποίο υπόκειται σε διακύμανση κάθε τρεις μήνες. Σε σχέδιο κινήτρων, αυτό το ιδιαίτερο είδος της μετρούμενης ημερήσιας εργασίας, έχει το μειονέκτημα ότι η αμοιβή για βελτιωμένη εκτέλεση δεν είναι ανάλογη προς αυτή τη συμπεριφορά! Η προσαρμογή της πληρωμής απέχει πολύ σε χρόνο. Επίσης η κρίση του επόπτη στο ζύγισμα «κατ' αξίαν» του υπάλληλου, είναι υποκειμενική, παρόλο που η θετική πλευρά εδώ είναι το γεγονός ότι το σύστημα ενθαρρύνει τον επόπτη να γνωριστεί καλά με τον κάθε υπάλληλο, για να τον εκτιμήσει «κατ' αξίαν». Ακόμη η διοίκηση, έτσι, έχει μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο εργατικό κόστος παρά όταν πληρώνεται στον εργαζόμενο το κανονικό του μεροκάματο.

Ένα άλλο πρόγραμμα της μετρούμενης ημερήσιας εργασίας (Measured Daywork), που τείνει να υποκαταστήσει το προηγούμενο στη βιομηχανία είναι η πληρωμή με την ώρα, που συνοδεύεται από τον έλεγχο της επάρκειας του εργαζόμενου με το μέσο της νόρμας (Production Standard) κι έτσι που ο εργάτης πιέζεται να τη φτάσει σταθερά. Σε περίπτωση, που δεν το καταφέρνει, εξετάζονται οι αιτίες από τον βιομηχανικό μηχανικό (υλικό, μηχανήματα κ.λπ.) οι οποίες κι αντιμετωπίζονται, ενώ όταν το λάθος υπάρχει στον εργάτη παίρνονται εναντίον του πειθαρχικά μέτρα. Σ' αυτό το σύστημα υπάρχει λιγότερη αντίδραση παρά στο προηγούμενο.

#### **β. Εργασία με το κομμάτι.**

Είναι το πιο απλό σύστημα, κατά το οποίο το μέτρο εκφράζεται με μέτρο το κομμάτι, τη μονάδα, τη δωδεκάδα κ.λπ., οπότε τα κέρδη του εργαζόμενου είναι ανάλογα με την παραγωγή του. (Παλαιότερο δεν υπήρχε ένα εγγυημένο minimum. Στη σύγχρονη όμως πρακτική υπάρχει, όπως π.χ. 60 δρχ. αν παράγει 60 κομμάτια). Έτσι οι κίνδυνοι πέφτουν στους ώμους του εργοδότη, όπως σε περιπτώσεις καθυστερήσεων του υλικού, βλάβης των μηχανών κ.λπ. Η σχέση μεταξύ εργατικού κόστους και κέρδους του ατομικού εργάτη φαίνεται στο σχ. 5.3.4/1.

**Τα πλεονεκτήματα** της εργασίας με το κομμάτι (Piece work) είναι: η απλοποίηση κι η ευκολία στην κατανόηση του από τον εργαζόμενο, η δικαιοσύνη στην αμοιβή που είναι ανάλογη με την απόδοση πέρα από το μέτρο, το εγγυημένο μίνιμουμ προστατεύει το βασικό εισόδημα του υπαλλήλου σε περίπτωση που η απόδοση του είναι κάτω από τη νόρμα εξαιτίας καθυστερήσεως του υλικού, βλάβης των μηχανών απειρίας του εργαζομένου κλπ. και ο υπολογισμός κι ο έλεγχος μέρους της διοίκησης του εργατικού κόστους αφού είναι σταθερό για παραγωγή πέρα από το μέτρο.

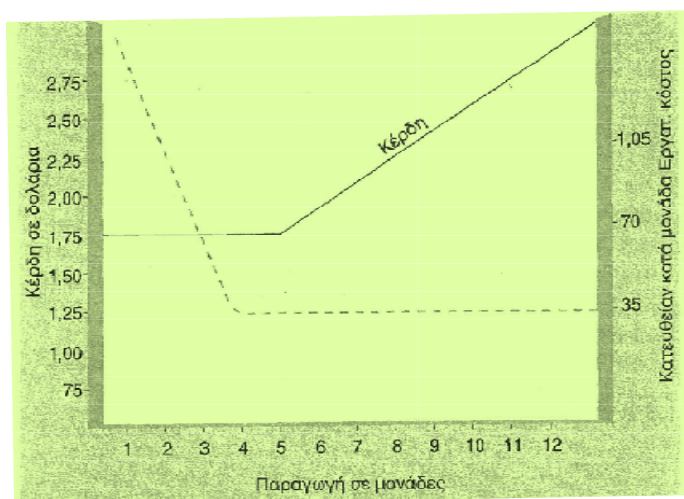
Έχει, ωστόσο, το σύστημα και σοβαρά **μειονεκτήματα**, όπως: δυσκολία στους λογαριασμούς σε περίπτωση γενικών αυξήσεων κι όταν μάλιστα υπάρχουν διαφορετικές αμοιβές κατά υπάλληλο και ώρα εργασίας, σύγχυση στο μυαλό τόσο της διοίκησης όσο και του εργαζόμενου, αφού η μελέτη του χρόνου συνδέεται απευθείας μ' αμοιβή σε χρήμα, κάτι δηλ. που δεν μπορεί

να γίνει μ' αντικειμενικότητα.

#### γ. Σχέδιο με μέτρο την ώρα (Standard Hour Plan).

Ουσιαστικά το σύστημα είναι το ίδιο μ' εκείνο με το κομμάτι μ' ένα εγγυημένο ελάχιστο και με τη διαφορά ότι το μέτρο εκφράζεται σε χρόνο παρά σε χρήμα. Π.χ., αν ο βασικός συντελεστής για ένα έργο είναι \$ 200 την ώρα και το μέτρο του χρόνου είναι 1/4 της ώρας για κάθε μονάδα, αν σε μια μέρα παραχθούν 40 μονάδες, ο υπάλληλος θα κερδίσει 10 ωρών πληρωμή, δηλ. \$20.00. Έτσι, αν εργάστηκε 8 ώρες, θα 'χει πληρωμή 10 ωρών, οπότε η απόδοση του είναι 125%. Εξάλλου, αν για κάποιο λόγο η απόδοση του ήταν 24 μονάδες (6 ώρες με το μέτρο) θα πληρωθεί τη βασική του αμοιβή των 8 ωρών, που εργάστηκε.

**Πλεονέκτημα κι αυτής** της μεθόδου είναι η ευκολία στην κατανόηση της και το κέρδος ανάλογο με την παραγωγή πάνω από το μέτρο. Εξάλλου,



μεταβολή στην ωριαία αμοιβή για όλους τους υπάλληλους δεν επηρεάζει τα μέτρα (Standards), γιατί εκφράζονται σε μονάδες χρόνου κι όχι χρήματος, όπως στο σύστημα με το κομμάτι. Κι επειδή δεν φαίνονται μειονεκτήματα εδώ, το σύστημα χρησιμοποιείται ευρύτατα στη βιομηχανία

#### Σχήμα 2 Εργασία με το κομμάτι και εγγυημένο μίνιμουμ.

*Το μέτρο κατά μονάδα είναι \$35 .Για παραγωγή πέντε μονάδων ή λιγότερων κατά ώρα ,η πληρωμή στον εργαζόμενο είναι \$1,75 . Για 6 μήνες η αμοιβή είναι \$2,10 κοκ.*

#### δ. Σύστημα συμμετοχής στα κέρδη (Cains sharing plans).

Το σύστημα αυτό συνίσταται στο ότι τα χρήματα, που δίδονται σαν αμοιβή για τ' αυξημένο αποτέλεσμα πάνω από το μέτρο (Standard), δεν είναι σ' απευθείας ποσοστό προς την αυξημένη παραγωγή. Ο εργάτης παίρνει λιγότερη από το 1/100 αύξηση σ' αμοιβή για κάθε 1/100 αύξηση στην παραγωγή. Τα «κέρδη» μοιράζονται με τον εργοδότη και τα μέτρα εκφράζονται με βάση το χρόνο. Π.χ., κατά το σύστημα **Charles Bedeaux**, 75% του κέρδους πάει στον εργάτη, ενώ το 25% στον εργοδότη. Κατ' άλλα παρόμοια συστήματα, τα ποσοστά καθορίζονται αλλιώς. Τόσο όμως οι βιομηχανικοί μηχανικοί, όσο κι οι υπάλληλοι, δε φαίνονται ενθουσιώδεις για το σύστημα αυτό.

#### ε. Ομαδικά Κίνητρα.

Τα κέρδη, τα οποία μετρώνται και καθορίζονται μ' οποιοδήποτε από τα

προηγούμενα συστήματα, αναφέρονται στις μονάδες, που παράγονται από την ομάδα στην οποία και πληρώνονται.

Η εισαγωγή των κινήτρων όπως παραπάνω, δημιουργεί πολλά προβλήματα διοικητικά κι ανθρωπίνων σχέσεων. Πρώτα, χρειάζεται ένα επιτελείο βιομηχανικών μηχανικών, για να συλλάβουν το σχέδιο κινήτρων, για να θέσουν μέτρα και να εξελίξουν μεθόδους έλεγχου. Σοβαρότερα όμως είναι τα προβλήματα ανθρωπίνων σχέσεων, που εκδηλώνονται με παράπονα και διαπληκτισμούς γύρω από τα μέτρα της εργασίας, τη μελέτη του χρόνου και τα κίνητρα αμοιβών, που μπορούν να οδηγήσουν σ' απώλειες χρόνου και σταμάτημα ακόμα της δουλειάς (έπειτα, δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι αναζητητές κινήτρων, οι αντιδράσεις προς τον ανταγωνισμό διαφορετικές, οι τεχνικές για μετρήσεις έχουν το στοιχείο του λάθους, υπάρχει το πρόβλημα της ανισότητας μεταξύ του ειδικευμένου και του ημειδικευμένου, κ.λπ.).

### **Ειδικές μορφές αμοιβών**

#### **Κίνητρα που υποκινούν τη συνεργασία**

Τα κίνητρα που 'χουν συζητηθεί ως τώρα, αναφέρονται στο άτομο, δηλ. υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της παραγόμενης ποσότητας από το άτομο και της αμοιβής του. Τα προβλήματα από τα τέτοια συστήματα φαίνεται να μειώνονται όταν τα κίνητρα βασίζονται πάνω στη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, της διοίκησης και της συνδικαλιστικής οργάνωσης (όπου υπάρχει). Στην περίπτωση αυτή οι αντικειμενικοί σκοποί είναι πολλοί: μείωση του εργατικού κόστους ή του γενικού κόστους, μείωση του κόστους σε υλικό, ανάπτυξη μεγαλύτερης αφοσίωσης προς την επιχείρηση, βελτιωμένη συνεργασία μεταξύ εργασίας και διοίκησης και λιγότερες επιχειρήσεις κι απουσίες.

Η πιο σημαντική περίπτωση τέτοιων κινήτρων ήταν το **σχέδιο Scanlon**. Το όνομα του σχεδίου οφείλεται στον Scanlon, που, κατά το 1930- 40, ήταν αξιωματούχος των εργατών χαλυβουργίας της Αμερικής κι αργότερα καθηγητής στο Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης. Το σχέδιο απαρτίζεται από δυο μέρη:

1) τα κίνητρα αμοιβών περιλαμβάνουν όλη την επιχείρηση και το μέτρο καθορίζεται με λογιστικές μεθόδους κι όχι με τη μελέτη του χρόνου,

2) ένα πρόγραμμα συνεργασίας για τη λύση προβλημάτων παραγωγής κι επάρκειας, που πετυχαίνεται μ' ένα ενιαίο σύστημα υποδείξεων. Στις λεπτομέρειες μπορούν να υπάρχουν διαφορές από επιχείρηση σ' επιχείρηση όχι όμως στα βασικά χαρακτηριστικά.

Βρίσκεται καταρχήν με την κοστολόγηση μια νόρμα εργατικού κόστους, που εκφράζεται σαν ποσοστό της αξίας των όλων πωλήσεων του προϊόντος, κόστος μέσα στο οποίο περιλαμβάνονται όλοι οι εργαζόμενοι εργάτες και στελέχη. Π.χ., αν, ύστερ' από προσεκτική ανάλυση, η νόρμα του εργατικού

κόστους είναι 40% της αξίας των πωλήσεων τότε αυτό το ποσοστό γίνεται το μέτρο για υπολογισμούς, με βάση τον μήνα κι έτσι που αν, με τις συνεργατικές προσπάθειες, το κόστος πέσει κάτω του 40% για ένα μήνα, τότε οι υπάλληλοι θα παίρνουν ένα δώρο. Ένα μέρος βέβαια της μηνιαίας οικονομίας (25% συνήθως), κρατιέται για εξισορρόπηση των μηνών που το κόστος ξεπερνάει τη νόρμα. Ένα μικρό ποσοστό επίσης μένει στην επιχείρηση. Μια επανεξέταση όλων γίνεται όταν επέλθουν μεταβολές, όπως επενδύσεις για τεχνολογικό εξοπλισμό, κλπ.

Με το **σύστημα υποδείξεων** χρησιμοποιούνται ιδέες, που κάνουν δυνατή τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας, τον ανασχεδιασμό των προϊόντων, τη μείωση ή την απλοποίηση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση της χρήσης των μηχανών. Κάθε τομέας έχει την επιτροπή του παραγωγής (από διοικητικά στελέχη κι υπάλληλους) για την αξιολόγηση των υποδείξεων και την παραπομπή στην ανώτερη διοίκηση για τελική απόφαση, που καταλήγει στην ωφέλεια όλης της επιχείρησης κι επομένως σε μεγαλύτερο για όλους δώρο (χωρίς ιδιαίτερη αμοιβή στο άτομο που έκαμε την υπόδειξη). Ωφέλειες του συστήματος είναι:

- α) έμφαση στη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης,
- β) λύση προβλημάτων με τη συμμετοχή της ομάδας και
- γ) μείωση της πιθανότητας να περιοριστεί η παραγωγή και να προβληθούν αντιρρήσεις σ' αλλαγές, αφού οι εργαζόμενοι οι ίδιοι τις προτείνουν.

Κι είναι όλα αυτά τόσο διαφορετικά από το πατροπαράδοτο σύστημα υποδείξεων (το άτομο υποδεικνύει, αμείβεται, δεν υπάρχει κοινωνική αλληλεπίδραση και συζήτηση κ.λπ.).

Το σχέδιο Scanlon είναι πανάκεια, απαιτεί δε την ύπαρξη σε μεγάλο βαθμό αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την προβολή ιδεών εκ μέρους των υπαλλήλων. Κι οι παραγωγικοί υπάλληλοι παίρνουν το μερίδιο τους, αλλά αν για μερικούς μήνες δεν υπάρξει δώρο, τότε εγείρονται δυσαρέσκειες. Το σύστημα όμως ξεπερνάει πολλές από τις δυσκολίες, που ενυπάρχουν στα πατροπαράδοτα συστήματα.

### **Η ιδέα της συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη**

Δεν αποτελεί κάτι το νέο η διανομή στους εργαζόμενους μερικών από τα κέρδη της επιχείρησης (αναφέρονται περιπτώσεις κι από τον 18<sup>ο</sup> αιώνα). Συμμετοχή δε στα κέρδη, κατά έναν ορισμό, είναι: «η οποιαδήποτε διαδικασία, σύμφωνα με την οποία ένας εργοδότης παραχωρεί στους κανονικούς υπαλλήλους του, πέρα από τις αμοιβές τους, ειδικά ποσά χρημάτων, ανάλογα με τα κέρδη της επιχείρησης».

Παρόλο που υπάρχουν πολλά κίνητρα για την καθιέρωση ενός τέτοιου συστήματος, ένας βασικός σκοπός είναι να δημιουργηθεί ένα είδος ενδιαφέροντος **ιδιοκτήτη** εκ μέρους των υπαλλήλων, με την πίστη ότι έτσι

θα γίνουν περισσότερο αφοσιωμένοι κι ότι θα εργαστούν σκληρότερα, να δημιουργήσουν κέρδη για την επιχείρηση με το να μειώνουν το κόστος και να προσπαθούν ακόμα για τη μείωση των απωλειών και των σκάρτων.

Άλλοι αντικειμενικοί σκοποί είναι: η βελτίωση του ηθικού των υπαλλήλων ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλων κι η βοήθεια για τη δημιουργία καλύτερης εικόνας δημοσίων σχέσεων.

Κι υπάρχουν **τρεις** κατηγορίες συστημάτων:

**α) Τρέχουσα διανομή.** Αυτή είναι η παλιότερη μέθοδος ιστορικά κι ακόμα πολύ δημοφιλής. Μ' αυτό το σύστημα ,τα κέρδη πληρώνονται κατά μήνα, κάθε τρεις μήνες, κάθε εξάμηνο, ή κάθε χρόνο.

**β) Αναβαλλόμενη διανομή.** Γίνεται όλο και περισσότερο δημοφιλής κατά τα πρόσφατα χρόνια με τη δημιουργία κεφαλαίων, που θα πληρωθούν σε περιπτώσεις όπως: συνταξιοδοτήσεις, οριστική ανικανότητα, θάνατο και διακοπή της απασχόλησης. Υπάρχει κι ευχέρεια ανάληψης μέρους του δικαιούμενου ποσού ύστερα απ' ορισμένα χρόνια υπηρεσίας, που καθορίζονται.

**γ) Συνδυασμένο σύστημα.** Σύμφωνα μ' αυτό, μέρος πληρώνεται στο τέλος του χρόνου και το υπόλοιπο παραμένει σαν κεφάλαιο να πληρωθεί σε κάποια μελλοντική ημερομηνία, όπως έχει καθοριστεί.

Κατά μια στατιστική έρευνα στην Αμερική, σε περίπτωση δέκα εκατομμύρια εργαζομένων, 12% εργατών βιομηχανίας και 22% υπαλλήλων γραφείου ήσαν κάτω από κάποιο είδος συμμετοχής σε κέρδη (81% μ' αναβαλλόμενη διανομή, 9% με τρέχουσα διανομή, και 10% με συνδυασμένο σύστημα).

Υπάρχει βέβαια πάντοτε ένα πρόβλημα **υπολογισμού της μερίδας.** Συχνά η μερίδα των συνολικών κερδών, που είναι για διανομή στους υπαλλήλους σαν όλον, αντιπροσωπεύει ένα καθορισμένο ποσοστό των καθαρών κερδών της επιχείρησης. Μερικές φορές είναι ένα ποσοστό των κερδών πριν από την αφαίρεση των φόρων και των μερισμάτων κι άλλοτε ύστερα απ' αυτά.

Μετά τον υπολογισμό της παραπάνω μερίδας για ένα χρόνο, συνήθως στον καθέναν από τους υπάλληλους υπολογίζεται το ανάλογο μέρος με βάση τις ετήσιες αμοιβές του, σε σχέση με το συνολικό μισθολόγιο αυτών που συμμετέχουν στο σχέδιο. Επίσης, πολύ συχνά το μέγεθος του μεριδίου είναι σχετικό με τα χρόνια υπηρεσίας, καθώς και το επίπεδο των αμοιβών του. Υπάρχει κι η περίπτωση, τέλος, που το ανάλογο μέρος ενός υπάλληλου βασίζεται στην αξιολόγηση του στην εργασία από τον προϊστάμενο του.

Ένα πετυχημένο, ωστόσο, πρόγραμμα (έπειτα από πολλές επιτυχίες κι αποτυχίες με τους διάφορους τύπους σχεδίων) έχει τις εξής απαιτήσεις:

• Συμμετοχή στα κέρδη δεν πρέπει να υιοθετείται σαν υποκατάστατο ανεπαρκών αμοιβών.

• Το προϊόν της συμμετοχής για τον κάθε υπάλληλο πρέπει ν' αποτελεί μια έξτρα αμοιβή, γιατί έτσι μόνο θεωρείται σαν κίνητρο, που θα οδηγήσει σ' ανάπτυξη, αφοσίωση και

αισθήματος ιδιοκτήτη.

- Πριν από την καθιέρωση ενός είδους του συστήματος πρέπει να 'ναι ικανοποιητικές οι σχέσεις εργοδότη υπαλλήλων, διότι δεν πρέπει να θεωρείται πως το σύστημα θα διορθώσει μίαν όχι καλή κατάσταση, που ίσως είναι τ' αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών συνθηκών, αναφορικά με τις αμοιβές, τις ώρες εργασίας, τα επιπλέον ωφελήματα, το εποπτικό κλίμα και τις επικοινωνίες με τους υπάλληλους.
- Πρέπει να υπάρχουν μερικά κέρδη για να διανεμηθούν. Το σύστημα δεν προσφέρεται όπου η επιχείρηση έχει ατυχίες, παθητικό ή πολύ λίγα κέρδη.

Μειονεκτήματα του συστήματος συμμετοχής στα κέρδη είναι: η έλλειψη εκ μέρους των υπαλλήλων ενός ικανοποιητικού έλεγχου πάνω στα κέρδη, η επίδραση σ' αυτά γενικών επιχειρηματικών παραγόντων, η ικανότητα των διοικούντων κ.λπ. Όμως, η μέχρι τώρα εμπειρία δείχνει πως τέτοια προγράμματα είναι πετυχημένα κι ικανοποιούν τους εργαζόμενους.

### **Αμοιβές ειδικών κατηγοριών εργαζομένων**

Όλοι αυτοί αποτελούν μίαν ιδιαίτερη ομάδα κι η αποζημίωση τους είναι διακριτικά διάφορη από εκείνη των εργαζομένων με την ώρα ή των υπαλλήλων γραφείων. Οι πωλητές (πλασιέ) τον περισσότερο χρόνο τους βρίσκονται στο δρόμο, δέχονται ελάχιστη εποπτεία κι ενεργούν πολύ ανεξάρτητα. Οι επόπτες εργοδηγοί σηκώνουν βαριές ηγετικές ευθύνες. Οφείλουν να κατέχουν καλές τεχνικές γνώσεις, γύρω από τα προϊόντα και την παραγωγική διαδικασία. Κρίνονται πολύ από τ' αποτελέσματα, πού 'χουν στον τομέα τους κι όχι από την ποσότητα της ενεργητικότητας, την οποία δείχνουν.

Τ' **ανώτατα στελέχη** μπλέκονται σε κινδύνους, φροντίζουν για οικονομικές πηγές, εκφράζουν ηγετικότητα, παίρνουν αποφάσεις σημασίας, συμβιβάζουν συγκρουόμενα συμφέροντα και διατηρούν σχέσεις με τον έξω της επιχείρησης κόσμο. Μακρύς είναι ο χρόνος (1 10 χρόνια) που οι αποφάσεις τους θα παρουσιάσουν καρπούς.

Στην επιστημονική επαγγελματική ομάδα περιλαμβάνονται τέτοιες εργασίες, όπως του μηχανικού, του φυσικού, του χημικού, του μαθηματικού, του δικηγόρου, του οικονομολόγου, του ψυχολόγου και του βιολόγου.

Η εργασία τους είναι υπερβολικά ειδικευμένη κι απαιτεί πνευματική προσπάθεια σε υψηλό βαθμό. Συνήθως, πρέπει να κατέχουν πανεπιστημιακά και μεταπανεπιστημιακά πτυχία, η εργασία τους ποικίλλει και δύσκολα μετριέται.

Όλων αυτών η αμοιβή καθορίζεται με βάση τις ατομικές ικανότητες και την προσωπικότητα.

#### **α. Πωλητές**

Οι πωλήσεις αποτελούν μίαν από τις σπουδαιότερες λειτουργίες των

περισσότερων επιχειρήσεων, στο μυαλό δε των πωλητών τα οικονομικά κίνητρα παίζουν μεγάλο ρόλο. Καθώς μάλιστα δέχονται ελάχιστη εποπτεία, ή εργασία τους είναι ημιανεξάρτητη. Για να πετύχει μεγάλο ποσό πωλήσεων, για να 'χει έλεγχο στο κόστος των πωλήσεων και για να 'χει αμοιβή εξαιρετικής εκτέλεσης, ένας πατροπαράδοτος τρόπος πληρωμής του είναι η προμήθεια κι άλλα κίνητρα.

Τα καθήκοντα ενός τυπικού πλασιέ είναι τριών ειδών:

α) **Άμεση πώληση**, που περικλείει επίσκεψη στον πιθανό αγοραστή, προσπάθεια να τον επηρεάσει, για ν' αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που του προσφέρει. Γι' αυτό χρειάζεται αρκετή γνώση της επιχείρησης του πελάτη, των ειδικών αναγκών του και πληροφορίες σχετικές με την ποιότητα, τις προδιαγραφές, τις τιμές, τους όρους πώλησης και του χρόνου παράδοσης των προϊόντων, που προσφέρει.

β) **Έμμεση πώληση**, που συνίσταται στην παροχή τεχνικών συμβουλών στους πελάτες, διανομή αφισών και τακτοποίηση εκθέσεων, ενδιαφέρον για τ' αποθέματα του πελάτη και το χειρισμό.

γ) **Όχι πωλήσεων καθήκοντα**, που αναφέρονται σε τήρηση στοιχείων, σύνταξη αναφορών προς το γραφείο, προπαρασκευή λογαριασμών εξόδων και συμμετοχή σε συσκέψεις κι εκπαιδευτικά προγράμματα, για το προσωπικό πωλήσεων.

Κι υπάρχει μια ποικιλία τρόπων έλεγχου και μέτρησης της εργασίας των πωλητών όπως: ο όγκος των πωλήσεων, καθώς εκφράζεται σε χρήμα και μονάδες ή και τα δυο, τ' ακαθόριστο κέρδη, η σύγκριση των πωλήσεων προς τον αριθμό των επισκέψεων, οι μισθοί και τα έξοδα, τα σχετικά με τον όγκο των πωλήσεων, ο αριθμός των επισκέψεων κατά βδομάδα, οι παραγγελίες που σημειώθηκαν, η γενική εμφάνιση, η προσωπικότητα κι η κρίση. Το βάρος, που δίδεται σ' αυτούς τους παράγοντες, εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης, το είδος των πελατών, την έκταση του ανταγωνισμού κι άλλες απόψεις.

Ένα σύστημα αμοιβής για πλασιέ, πρέπει να εξασφαλίζει αρκετό εισόδημα, ώστε να προσελκύσει και κρατήσει ικανούς ανθρώπους (μισθοί, δώρα, προμήθειες, έξοδα κίνησης) που όμως δεν πρέπει να ξεπερνάει τ' αποτέλεσμα, δηλ. τον όγκο των πωλήσεων ή τα κέρδη.

**Τρία δε συνήθως είδη αμοιβών προτιμούνται: μισθός, μόνο προμήθεια, και μισθός συν προμήθεια ή δώρο σαν κίνητρο.**

**Το σύστημα του μισθού**, αποτελεί μικρό κίνητρο για εξαιρετική εκτέλεση (20% - 25% των επιχειρήσεων πωλήσεων ακολουθούν αυτό). Είναι όμως η μέθοδος ευνοϊκή στις περιπτώσεις παροχής τεχνικής συμβουλής και υπηρεσίας (συνήθως στους τομείς των τεχνικών εξοπλισμών), ανάλυσης αγορών, κ.λπ. Μειονέκτημα, εξάλλου, είναι η έλλειψη κίνητρου, που επιδεινώνεται με την έλλειψη εποπτείας, λόγω της κίνησης του υπάλληλου μακριά από την επιχείρηση.

**Το σύστημα της προμήθειας** μοιάζει πολύ με την εργασία κι αμοιβή με το κομμάτι των εργαζομένων με την ώρα. Μπορούν, ωστόσο, να



πληρώνονται έξοδα κίνησης ή να καλύπτονται από μια γενναιότερη προμήθεια. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται κυρίως στις ασφάλειες και στις βιομηχανίες επίπλων, φαρμάκων, υφασμάτων, υποδημάτων κι ενδυμάτων. Το σύστημα ταιριάζει σ' αυτούς που έχουν πρωτοβουλία κι αγάπη προς τις πωλήσεις και το επίπεδο των κερδών υπερέρχει εκείνου των αμειβομένων με μισθό συν δώρο σαν κίνητρο. Μειονέκτημα εξάλλου, αποτελούν οι διακυμάνσεις στα κέρδη από περίοδο σε περίοδο, καθώς κι από παράγοντες, που επιδρούν κι είναι πέρα από τον έλεγχο του πωλητή.

Τα περισσότερα από τα σύγχρονα συστήματα, συνδυάζουν ένα βασικό μισθό και μια προμήθεια επιπλέον.

### **β. Επόπτες**

Δυο σπουδαία κριτήρια για τον καθορισμό της αμοιβής των εποπτών είναι:

α) τα επίπεδα αμοιβών, που υπάρχουν στην περιοχή ή τη βιομηχανία και  
β) μια διαφορά πάνω από το μισθό των υψηλότερα αμειβομένων εργατών (Ειδικοί τονίζουν πως οι εργοδηγοί πρέπει να παίρνουν 20-40% περισσότερα). Κι όλ' αυτά, γιατί πραγματικά οι εργοδηγοί έχουν τόσα πολλά να κάνουν (ποιότητα, ποσότητα, συντήρηση εξοπλισμού, πειθαρχία κ.λπ.)

### **γ. Στελέχη**

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα μέσα και τ' ανώτατα στελέχη, των οποίων οι αμοιβές συνήθως καλύπτονται από μυστικότητα κι εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες (είδος επιχείρησης, ανταγωνισμοί, ικανότητα κ.λπ.).

Σε μερικές περιπτώσεις είναι αποτέλεσμα συμφωνιών και σ' άλλες αποτέλεσμα αξιολόγησης για την οποία υπάρχουν αντιρρήσεις αναφερόμενες στο ότι το έργο τους δεν μπορεί ν' αναλυθεί. Κι όμως, σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιείται κι η αξιολόγηση με ειδικούς τρόπους.

Προγράμματα κινήτρων για στελέχη, παίρνουν τη φόρμα επιμισθίων (πρόσθετων μισθών) ωφελημάτων, μετοχών, πληρωμή φόρων ή ενός συνδυασμού τους.

## **Συστήματα αμοιβών**

### **Συστήματα αμοιβών για μεμονωμένους εργαζόμενους**

Για λόγους συστηματικούς θα ερευνήσουμε εδώ μονάχα τις μεθόδους αμοιβών, που εφαρμόζονται, συνήθως, για μεμονωμένους εργαζόμενους και, σε επόμενες παραγράφους, τα συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων. Στην κατηγορία αυτή που εξετάζουμε, ανήκουν τρεις μεγάλες υποκατηγορίες, όπως παρακάτω:

#### **Χρονική αμοιβή**

Η μορφή αυτή αποτελεί, ίσως, το παλιότερο και, οπωσδήποτε, το πιο συνηθισμένο σύστημα αμοιβής.

Συνίσταται στην αμοιβή του εργαζόμενου, ανάλογα με το χρόνο που δαπανήθηκε για την εκτέλεση του έργου, το οποίο του ανατέθηκε. Το σύστημα αυτό παρουσιάζει ευχέρεια υπολογισμού του ύψους της αμοιβής του καθενός.

Συνίσταται στην αμοιβή του εργαζόμενου, ανάλογα με το χρόνο που δαπανήθηκε για την εκτέλεση του έργου, το οποίο του ανατέθηκε. Το σύστημα αυτό παρουσιάζει ευχέρεια υπολογισμού του ύψους της αμοιβής του καθενός (σ' αντίθεση προς ορισμένα από τα κατ' απόδοση συστήματα), γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους εργαζόμενους και επιτρέπει τη διατήρηση σταθερού εισοδήματος σ' αυτούς.

Παράλληλα, όμως, το σύστημα αυτό προκαλεί ορισμένα προβλήματα από πλευράς κοστολόγησης, γιατί, εφόσον δεν υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ ποσότητας παραγωγής και ύψους αμοιβής, το κατά μονάδα κόστος εργασίας τείνει να μεταβάλλεται μ' οποιαδήποτε αύξηση ή μείωση της παραγωγής, του σταθερού ύψους της αμοιβής, διαιρούμενου με διαφορετικό, κάθε φορά, αριθμό μονάδων προϊόντος.

Ακόμη, η αξία του συστήματος σαν κινήτρου είναι, συνήθως, μικρή. Ο εργαζόμενος ξέρει ότι η αμοιβή του δεν εξαρτάται άμεσα από την απόδοση του και, φυσικό είναι, να μην αισθάνεται την ανάγκη καταβολής υπερβολικής προσπάθειας. Η στάση αυτή, φυσικά, δεν μπορεί να υπερβεί ορισμένα όρια. Η παρουσία ενός επόπτη λύνει, πιθανώς, εν μέρει, το πρόβλημα κι η διαπίστωση της ανεπάρκειας του εργαζόμενου μπορεί να οδηγήσει στην απόλυση του από την εργασία.

Βέβαια, οι αυξήσεις αμοιβών (συνδεδεμένες ή όχι προς προαγωγές) κι η χρησιμοποίηση μιας τεχνικής μέτρησης της γενικής **επίδοσης** του εργαζόμενου (όπως η Αξιολόγηση Προσωπικού, που εξετάσαμε) αποτελούν τρόπους ανταμοιβής της αυξημένης παραγωγικότητας.

Το δυστύχημα, όμως, είναι ότι οι αμοιβές αυτές καταβάλλονται, συνήθως, πολύ αργότερα από τη στιγμή της επίτευξης των υψηλών επιδόσεων, δεν είναι σαφώς γνωστές και καθορισμένες, εκ των προτέρων, στον εργαζόμενο και, οπωσδήποτε, δεν είναι βέβαιο ότι θα ληφθούν. Αλλά ακριβώς, η έλλειψη των στοιχείων αυτών στερεί από τον εργαζόμενο την **παρόρμηση**, την οποία πρέπει να παρέχει ένα αποτελεσματικό σύστημα οικονομικών κινήτρων.

Παρά τις οποιεσδήποτε ατέλειες του, το σύστημα της χρονικής αμοιβής εφαρμόζεται ευρύτατα κατά τα τελευταία μάλιστα χρόνια, η χρησιμοποίηση του τείνει ν' αυξάνει σε βάρος των συστημάτων αμοιβής «κατ' απόδοσιν». Το, εκ πρώτης όψεως, παράδοξο αυτό φαινόμενο μπορεί να εξηγηθεί ως εξής:

- Όπως αναφέρθηκε ήδη, το σύστημα τούτο διακρίνεται για την απλότητα του και -για το λόγο αυτό- πολλές επιχειρήσεις κι εργαζόμενοι το προτιμούν.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αμοιβή οποιουδήποτε εργαζόμενου, είτε το εκτελούμενο απ' αυτόν έργο συνδέεται

άμεσα με την παραγωγή, είτε συνδέεται έμμεσα, ενώ τα συστήματα αμοιβής - βάσει αποδόσεως - εφαρμόζονται, βασικά, μονάχα στην πρώτη περίπτωση. Πράγματι, η απόδοση π.χ. του θυρωρού ή του• συντηρητή μηχανών δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί και η χρησιμοποίηση συστήματος αμοιβής «κατ' απόδοσιν» παρουσιάζει, σ' αυτές τις περιπτώσεις, πολλά και δυσεπίλυτα προβλήματα.

- Χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις εκείνες όπου ότι ενδιαφέρει, κυρίως, είναι η ποιότητα κι όχι η ποσότητα παραγωγής.
- Η χρησιμοποίηση αυτόματων μηχανών, οι οποίες προσδιορίζουν, σε πολλά, το ρυθμό του εργαζόμενου και δεν επιτρέπουν την επίτευξη αποδόσεων διαφορετικών από εκείνες, που καθορίζονται από την ταχύτητα της μηχανής, επιβάλλουν τη χρησιμοποίηση συστήματος χρονικής αμοιβής, και καθιστούν άχρηστο ένα σύστημα «αμοιβής κατ' απόδοσιν».

### **Αμοιβή κατά τεμάχιο**

Η βασική μορφή του συστήματος «Αμοιβής κατά τεμάχιο» συνίσταται στην αμοιβή του εργαζόμενου ανάλογα με την απόδοση που πέτυχε ή ανάλογα με τον αριθμό των μονάδων παραγόμενου προϊόντος. Συνεπώς, η συνολική αμοιβή του εργαζόμενου εξευρίσκεται με τον πολλαπλασιασμό του αριθμού των παραχθέντων τεμαχίων επί την αμοιβή που καταβάλλεται για κάθε τεμάχιο, χωρίς κανένα περιορισμό ως προς το υψηλότερο ή χαμηλότερο όριο παραγωγής.

Το σύστημα αυτό θεωρείται σήμερα εξοντωτικό για τους εργαζόμενους, γιατί αυτοί παροτρύνονται στην παραγωγή, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερης ποσότητας προϊόντων, για την είσπραξη, ανάλογα, αυξημένης αμοιβής. Για το λόγο αυτό –βασικά– οι εργαζόμενοι συνήθως αντιτίθενται στην εφαρμογή του συστήματος. Αλλά και για τους εργοδότες (παρά τα οποιοδήποτε πλεονεκτήματα, που εξασφαλίζονται με την εφαρμογή του), εμφανίζει το μειονέκτημα της γρήγορης καταπόνησης του εργαζόμενου και της εξάντλησης του νευρικού του συστήματος, συνθήκες που δημιουργούν προβλήματα «Ανθρώπινων Σχέσεων» στην επιχείρηση και συντελούν στην πρόκληση εργατικών ατυχημάτων και οδηγούν σε παραμέληση της ποιότητας και σπατάλη υλικών κι ενέργειας από τους εργαζόμενους.

Εντούτοις, η εμφάνιση της τεχνικής της «Μετρήσεως της Εργασίας» έκανε δυνατή την εξάλειψη των παραπάνω μειονεκτημάτων του συστήματος. Έτσι, με τη βελτιωμένη μορφή συστήματος αμοιβής κατά τεμάχιο, καθορίζεται η «πρότυπη» ποσότητα προϊόντος, που πρέπει να παραχθεί, καθώς επίσης προσδιορίζεται κάποια βασική αμοιβή (δεν ενδιαφέρει στο σημείο αυτό ο τρόπος προσδιορισμού της), η οποία λαμβάνεται από οποιονδήποτε εργαζόμενο που πετυχαίνει απόδοση ίση ή μικρότερη από αυτή της «πρότυπης».

Μ' αυτό τον τρόπο, εξασφαλίζεται κάποιο ελάχιστο εισόδημα στον εργαζόμενο -ανεξάρτητα από το ύψος της παραγωγής- ώστε αυτός δεν υποχρεώνεται να καταβάλλει σημαντική προσπάθεια εκτός αν επιθυμεί κάποια υψηλή αμοιβή.

Οπωσδήποτε, η εξασφάλιση κάποιας βασικής αμοιβής στον εργαζόμενο αλλοιώνει τη μορφή του συστήματος, καθιστά, όμως, δυνατή την αποφυγή των μειονεκτημάτων του και την παράλληλη εκμετάλλευση πολλών από τα πλεονεκτήματά του.

Ο αντικειμενικός σκοπός του συστήματος -εξασφάλιση υψηλών αποδόσεων- επιτυγχάνεται με την παροχή πρόσθετων αμοιβών σ' εκείνους, που παράγουν ποσότητες μεγαλύτερες από την «πρότυπη».

Στη συνηθέστερη μορφή του συστήματος, η πρόσθετη αμοιβή υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των τεμαχίων, που παρήχθησαν επιπλέον της «πρότυπης» απόδοσης, του αριθμού αυτού πολλαπλασιαζόμενου επί το πηλίκο της διαίρεσης της βασικής αμοιβής δια του πρότυπου αριθμού τεμαχίων κατά ώρα (για υπολογισμό της κατά τεμάχιο αμοιβής).

Η πρόσθετη αυτή αμοιβή όταν προστεθεί στη βασική, αποτελεί τη συνολική αμοιβή του εργαζόμενου, που πετυχαίνει απόδοση υψηλότερη από την πρότυπη.

Έστω το παρακάτω απλουστευμένο παράδειγμα για κατανόηση του συστήματος.

Με τη μέτρηση της Εργασίας, διαπιστώθηκε ότι η πρότυπη απόδοση σε συγκεκριμένη εργασία είναι 15 τεμάχια προϊόντος ωριαία. Αντίστοιχα, η καταβαλλόμενη ωριαία βασική αμοιβή ανέρχεται σε 300 δραχμές. Αν ένας εργαζόμενος παρήγαγε σε μίαν ώρα λιγότερα από 15 κομμάτια, θα πάρει σαν αμοιβή αυτή τη βασική, δηλαδή 300 δραχμές. Αν όμως παρήγαγε περισσότερα, έστω συνολικά 20 τεμάχια, η αμοιβή του υπολογίζεται όπως παρακάτω:

Βασική αμοιβή	300 δραχμές
Παραχθέντα από την πρότυπη 15 τεμάχια $(20-15) = 5$ Αμοιβή ανά τεμάχιο $(300 \text{ δρχ.}/15 \text{ τεμάχια}) = 20 \text{ δρχ.}$ Πρόσθετη αμοιβή = 5 τεμάχια $\times 20 \text{ δρχ.}$	100 δρχ.
Σύνολο αμοιβής για την παραγωγή 20 τεμαχίων	400 δραχμές

#### **Αμοιβή κατ' απόδοση**

Η χρησιμοποίηση των συστημάτων αμοιβής κατά τεμάχιο, έστω και υπό τη βελτιωμένη τους μορφή, εμφανίζει ορισμένες δυσχέρειες κατά τον υπολογισμό των αμοιβών των διαφόρων εργαζομένων. Αυτές, βασικά, ανήκουν σε δυο κατηγορίες:

**1) Διαφορές αμοιβών μεταξύ εργαζομένων, που εκτελούν το ίδιο έργο**  
Είναι δυνατόν, για ποικίλους λόγους, δυο εργαζόμενοι να παίρνουν

διαφορετική ημερήσια ή ωριαία αμοιβή και, συνεπώς, η αμοιβή κατά τεμάχιο να 'ναι, φυσικά, διαφορετική. Αυτό, όπως είναι φανερό, δημιουργεί περιπλοκές κατά τον υπολογισμό των αμοιβών κι απαιτεί αυξημένο προσωπικό για την εκτέλεση της εργασίας αυτής.

**2) Μεταβολές του ισχύοντος επιπέδου βασικών αμοιβών:** Τέτοιες μεταβολές, συνήθως αυξήσεις, είναι συνηθισμένες και, ως εκ τούτου, ανατρέπουν τη βάση υπολογισμών, που ισχύει κι απαιτούν αντιμετώπιση από πλευράς διοικητικού προσωπικού, ανάλογη μ' αυτή που αναφέρθηκε πιο πάνω.

Τα συστήματα αμοιβών κάτ' απόδοση, επιτρέπουν –αντίθετα- τον πιο εύκολο και γρήγορο υπολογισμό των αμοιβών. Ξεκινάνε από την ίδια βάση, όπως και τα συστήματα αμοιβής κατά τεμάχιο, αλλά χρησιμοποιούν διαφορετική τεχνική. Διακρίνουμε δυο βασικές κατηγορίες τέτοιων συστημάτων, ήτοι **Αναλογικά** και **Διαφορικά**, τα οποία ερευνάμε στη συνέχεια:

#### **α. Αναλογικά συστήματα αμοιβής κατ' απόδοση**

Τα συστήματα αυτά αποτελούν βελτίωση των συστημάτων της προηγούμενης κατηγορίας. Κατά την τεχνική αυτών των συστημάτων, η απόδοση του εργαζόμενου μετριέται με βάση το χρόνο που εξοικονομήθηκε κατά την εκτέλεση της εργασίας. Ειδικότερα, όπως και στα συστήματα κατά τεμάχιο, καθορίζεται με την εφαρμογή της μεθόδου της μελέτης των κινήσεων και του χρόνου η πρότυπη ποσότητα παραγωγής στη μονάδα του χρόνου, ενώ η βασική αμοιβή καθορίζεται δια της αξιολόγησης του έργου ή οπωσδήποτε αλλιώς. Ακολουθως, η απόδοση που επιτυγχάνεται κάθε φορά, συγκρίνεται μ' αυτήν της πρότυπης κι η αμοιβή καθορίζεται με βάση το ποσοστό που έχει επιτευχθεί παραπάνω από την πρότυπη απόδοση.

**Το πηλίκο της διαίρεσης:** Απόδοση που πραγματοποιήθηκε  
πρότυπη απόδοση

αποτελεί το «**συντελεστή της αποδοτικότητας**».

Εάν, συνεπώς, η πρότυπη απόδοση για δεδομένο έργο ανέρχεται σε 16 τεμάχια την ώρα, και συγκεκριμένο άτομο πέτυχε παραγωγή 20 τεμαχίων, τότε ο συντελεστής αποδοτικότητας ανέρχεται σε  $20/16=1.25$ , ήτοι αυτός πέτυχε απόδοση κατά 25% ανώτερη από την πρότυπη. Κατά συνέπεια, κι η αμοιβή του εργαζόμενου θα 'ναι ανώτερη από την πρότυπη κατά ανάλογο ποσοστό, ήτοι αν η βασική αμοιβή ανέρχεται σε 300 δρχ. την ώρα, αυτός, τελικά, θα πάρει  $300 \times 125/100=375$  δρχ.

Η υπεροχή αυτών των συστημάτων απέναντι σ' εκείνα της προηγούμενης κατηγορίας, συνίσταται –βασικά- σε τούτο: Στα συστήματα αμοιβής κατ' απόδοση δεν είναι αναγκαίο να υπολογίζουμε και την αμοιβή κατά τεμάχιο, που αντιστοιχεί για το καθένα συγκεκριμένο άτομο, ούτε να διενεργούμε νέο υπολογισμό της όταν οι αμοιβές αυξάνονται. Οπωσδήποτε, όμως, πρέπει να υπολογισθεί εδώ ο συντελεστής αποδοτικότητας για κάθε άτομο,

υπολογισμός που δεν έγινε στα συστήματα αμοιβής κατά τεμάχιο.

Γενικότερα, επίσης, απαιτείται νέος υπολογισμός σε περίπτωση αλλαγής του περιεχόμενου του έργου, όταν π.χ., με τη χρησιμοποίηση βελτιωμένου τύπου μηχανών, μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για την επίτευξη της πρότυπης απόδοσης. Οποσδήποτε, όμως, οι αλλαγές αφορούν στον επανυπολογισμό του συντελεστή αποδοτικότητας κι όχι στον υπολογισμό των αμοιβών κατά τεμάχιο, σε περίπτωση επίτευξης απόδοσης υψηλότερης από την κανονική. Άλλωστε, ανάλογες αλλαγές είναι αναγκαίες και στην περίπτωση εφαρμογής συστήματος αμοιβής κατά τεμάχιο απόδοσης.

#### β. Διαφορικό συστήματα αμοιβής κατ' απόδοση

Τα συστήματα της κατηγορίας αυτής διαφέρουν από τα προηγούμενα μόνον κατά το ότι οι καταβαλλόμενες πρόσθετες αμοιβές, σε περίπτωση επίτευξης απόδοσης υψηλότερης από την πρότυπη, δεν είναι ανάλογες με τις πρόσθετες αποδόσεις, αλλά διαφοροποιούνται στα διάφορα ύψη αποδόσεως, ύστερ' από προηγούμενη συμφωνία εργαζόμενων και επιχείρησης.

Μπορεί, π.χ., να καθοριστεί ότι γι' απόδοση ανώτερη από την πρότυπη κατά 10% η αμοιβή θ' ανέρχεται κατά 17%, γι' απόδοση αυξημένη κατά 20%, η αμοιβή θ' αυξάνει κατά 28% κοκ. Συνήθως τα καθοριζόμενα ποσοστά είναι υψηλότερα για τις λίγο υψηλότερες από την πρότυπη απόδοση και χαμηλότερα για τις πολύ υψηλότερες, για να μην εξωθούνται οι εργαζόμενοι στην επίτευξη υπέρμετρα υψηλών αποδόσεων και για ν' αποφεύγονται οι δυσμενείς συνέπειες, εξαιτίας της τάσης αυτής.

Όπως είναι φανερό, τα συστήματα αυτά γίνονται αιτία για πρόκληση δυσχερειών κατά τον υπολογισμό των αμοιβών, χρησιμοποιούνται όμως όταν η επιχείρηση επιθυμεί να ενθαρρύνει ιδιαίτερα την επίτευξη υψηλών αποδόσεων ως ένα ορισμένο όριο, αποθαρρύνοντας την αύξηση της παραγωγής πέρα απ' αυτό.

Στο σημείο αυτό, είναι, ίσως, χρήσιμη μια παρένθεση: Από τις πρώτες δεκαετίες του αιώνα μας, εμφανίστηκαν ποικίλα συστήματα αμοιβών κατ' απόδοση, μεταξύ των οποίων, τα γνωστότερα είναι αυτά που εκπονήθηκαν από τους Hasley, Cant, Rowan, Emerson, Bedaux κ.ά. Τα πιο πολλά απ' αυτά εκπονήθηκαν για να εφαρμοστούν στη συγκεκριμένη επιχείρηση όπου εργάζονταν αυτοί που τα διαμόρφωσαν και, γι' αυτό, είναι προσαρμοσμένα στις συνθήκες που επικρατούσαν στις αντίστοιχες επιχειρήσεις, αλλά και, γενικότερα, στις συνθήκες της εποχής τους. Σήμερα ελάχιστα απ' αυτά, ίσως, βρίσκονται σε ισχύ και κυρίως σ' αμερικανικές επιχειρήσεις. Εμείς, πάντως, πιστεύουμε ότι στην παρούσα μελέτη θα ήταν περιττή η ενασχόληση μας με τα συστήματα αυτά.

#### γ. Πλεονεκτήματα των συστημάτων αμοιβών κατ' απόδοση

Απ' όσα έως τώρα ειπώθηκαν, μπορούμε να συνάγουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συστημάτων αυτών. Ειδικότερα, από πλευράς πλεονεκτημάτων, πιστεύεται γενικά ότι με τις αμοιβές κατ' απόδοση επιτυγχάνεται:

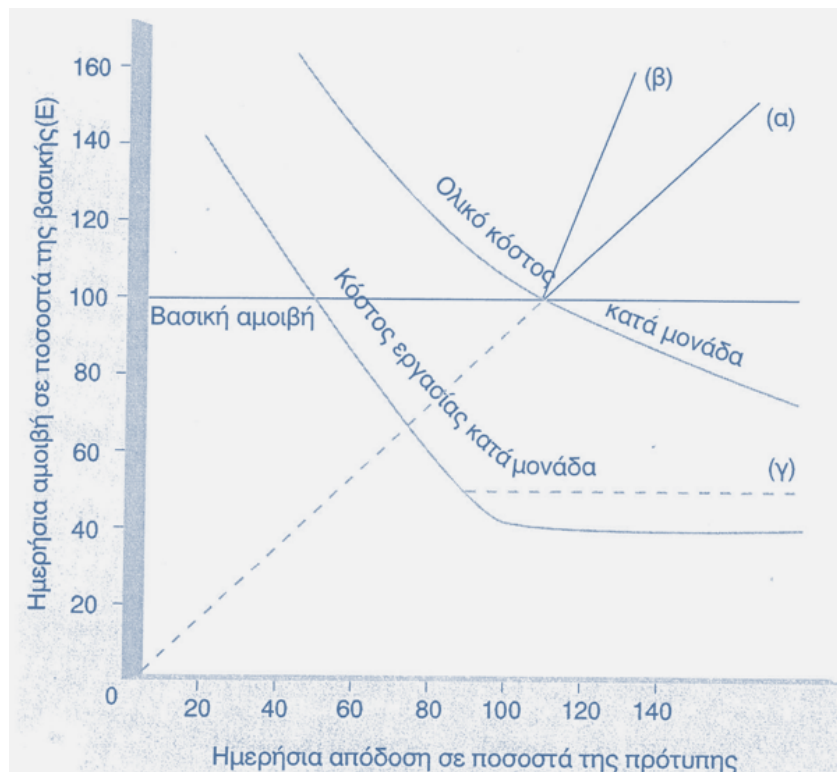
- Αύξηση της παραγόμενης ποσότητας κατ' άτομο. (Αυξήσεις έως 30% είναι συνηθισμένες).
- Αύξηση των αποδοχών των εργαζόμενων (ανάλογα, περίπου, προς την αύξηση των αποδόσεων).
- Μείωση του ολικού κατά μονάδα κόστους των παραγόμενων προϊόντων.

Για πληρέστερη κατανόηση αυτής της διαμόρφωσης του κόστους παρατίθεται το Διάγραμμα 1.

Στον οριζόντιο άξονα τοποθετούμε τις ημερήσιες αποδόσεις, εκφραζόμενες σε ποσοστά της πρότυπης (100), ενώ στον κάθετο άξονα τις αμοιβές που μπορούν να δοθούν, εκφραζόμενες σε ποσοστά των αμοιβών που ισχύουν.

Η οριζόντια ευθεία βασικής αμοιβής δείχνει την αμοιβή που καθορίστηκε με βάση την αξιολόγηση του έργου ή εκφράζει το υποχρεωτικό κατώτατο όριο αμοιβής, που καθορίζεται από το νόμο, αποτελεί δε ένδειξη ότι γι' απόδοση που υπολείπεται από την πρότυπη, η παρεχόμενη αμοιβή ουδέποτε είναι μικρότερη απ' τη βασική, αλλά ίση μ' αυτή. Σ' ένα αναλογικό σύστημα αμοιβής κατ' απόδοση, η καμπύλη των αμοιβών διαμορφώνεται όπως η (α) στο διάγραμμα.

Αντίθετα, η καμπύλη (β) εμφανίζει τη διαμόρφωση της αμοιβής σ' ένα μη αναλογικό σύστημα στο οποίο, γι' αύξηση της απόδοσης κατά 10%, προβλέπεται αύξηση των πέρα από τη βασική αμοιβών κατά 17%.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.: Υπολογισμού αμοιβών κατ' απόδοση έργου**

Και στις δυο περιπτώσεις το κόστος εργασίας κατά μονάδα προϊόντος καθίσταται σταθερό εφόσον η απόδοση είναι ίση ή μεγαλύτερη από την πρότυπη. Το κέρδος όμως για την επιχείρηση συνίσταται στην κατανομή των γενικών εξόδων σε μεγαλύτερο αριθμό μονάδων προϊόντος, η οποία συντελεί στη συνεχή (εφόσον δεν αλλάξουν οι συνθήκες εκμετάλλευσης) μείωση του ολικού κατά μονάδα κόστους, δια της αύξησης της παραγωγής. Αυτή η διαμόρφωση των καμπυλών κόστους εργασίας κατά μονάδα και ολικού κόστους κατά μονάδα, εμφανίζεται γραφικά στο διάγραμμα 1.

Παρατηρούμε, όμως, ότι στην περίπτωση του μη αναλογικού συστήματος αμοιβής, το κόστος εργασίας κατά μονάδα σταθεροποιείται σε υψηλότερο επίπεδο (γραμμή γ') σε σχέση με τη διαμόρφωση του σε περίπτωση εφαρμογής του αναλογικού συστήματος (γραμμή δ').

Ας σημειωθεί, τέλος, ότι σε περίπτωση εφαρμογής ενός αμιγούς διαφορετικού συστήματος μεταβαλλόμενων ποσοστών πρόσθετων αμοιβών στα διάφορα επίπεδα απόδοσης, η διαμόρφωση του κατά μονάδα κόστους εργασίας θα' ταν άλλοτε μεν αύξουσα, άλλοτε δε φθίνουσα, σε συνάρτηση με τη μεταβολή των ποσοστών αμοιβών.

δ. Μειονεκτήματα των συστημάτων αμοιβών κατ' απόδοση. Σαν τέτοια μπορούν να θεωρηθούν τα παρακάτω:

- Η τάση παραμέλησης, εκ μέρους των εργαζομένων, των πρότυπων ποιότητας, μ' αποτέλεσμα την ανάγκη ύπαρξης αυξημένου προσωπικού για έλεγχο της παραγωγής και, κατά συνέπεια, αύξηση των γενικών εξόδων της επιχείρησης.
- Η τάση παραμέλησης των μέτρων ασφαλείας και, γι' αυτό, ο αυξημένος αριθμός ατυχημάτων. Αυτό, βέβαια, προκαλεί δυσάρεστες καταστάσεις για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους, όπως αναπτύσσεται ειδικά σ' άλλο μέρος του βιβλίου.
- Η αύξηση των δαπανών διοίκησης ένεκα της ανάγκης ύπαρξης αυξημένου προσωπικού για τον υπολογισμό των αμοιβών.
- Η πιθανή όξυνση των σχέσεων επιχείρησης- εργαζομένων κατά τον καθορισμό των πρόσθετων αμοιβών. Πραγματικά, αν αυτές δεν θεωρούνται επαρκείς από τους εργαζόμενους, προκαλείται αναταραχή αναμεταξύ τους και, κάποτε, οι ελπίδες της επιχείρησης διαψεύδονται και οι δαπάνες της για την εγκαθίδρυση και λειτουργία του συστήματος δεν αποφέρουν την αναμενόμενη ωφέλεια.

Άλλες οικειοθελείς παροχές και συναφή νομικά προβλήματα Δεν έχει το χαρακτήρα μισθού, η πρόσθετη παροχή σε χρήμα (και

σε είδος) που δίδεται από τον εργοδότη οικειοθελώς και εξ ελευθεριότητας προς τον μισθωτό και όχι διότι ο εργοδότης έχει νόμιμη υποχρέωση. Στην τελευταία αυτή περίπτωση, όπως επίσης στην περίπτωση που από τα δυο μέρη εκδηλώνεται πρόθεση, να αποτελέσει αυτή η παροχή



αντάλλαγμα της παρεχόμενης εργασίας, η παροχή έχει χαρακτήρα μισθού.

Με την καταβολή της πρόσθετης παροχής δεν ιδρύεται υποχρέωση και αντίστοιχο δικαίωμα για την παροχή αυτή, αλλά δύναται ο εργοδότης, οποτεδήποτε να ανακαλέσει την παροχή. (Αυτά εξ αντιδιαστολής των άρθρ. 648, 649, 653, Α.Κ. Ι της υπ' αριθ. 96 Δ.Σ. «περί προστασίας του ημερομισθίου, κυρωθείσης δια του ν. 3248/55).

Η οικειοθελής παροχή εκ μέρους του εργοδότη, η οποία επαναλαμβάνεται επί μακρόν χρόνο και μάλιστα κατά τακτικά χρονικά διαστήματα, δύναται να καταλήξει σε σιωπηρά σύμβαση περί τακτικής παροχής και να λαμβάνεται υποχρεωτικώς υπόψη κατά τον υπολογισμό των οφειλομένων στον μισθωτό προσθέτων δώρων Χριστουγέννων Νέου Έτους, Πάσχα, επιδόματος αδειας, αποζημιώσεως αδειας (ετησίας αναπαύσεως) και αποζημιώσεως λόγω καταγγελίας της συμβάσεως εργασίας του μισθωτού.

Ο κίνδυνος αυτός αποτρέπεται, εάν ο εργοδότης, εξ υπαρχής «εποιήσατο ρητήν επιφύλαξιν, περί διακοπής της προσθέτου παροχής».

Η αρχή της ίσης μεταχειρίσεως δεν επιβάλλει γενικώς επί συμβάσεως εργασίας την εξίσωση των όρων εργασίας των απασχολούμενων μισθωτών, αλλά μόνο απαγορεύει την άνιση μεταχείριση των μισθωτών που παρέχουν την αυτήν εργασία και κάτω από τις αυτές συνθήκες.

Από την αρχή αυτή τεκμαίρεται ότι ο εργοδότης που χορηγεί σε ορισμένους μισθωτούς, πρόσθετη παροχή σε χρήμα (και σε είδος) πρέπει να χορηγεί την ίδια παροχή και στους λοιπούς μισθωτούς, οι οποίοι παρέχουν την ίδια εργασία κάτω από τις ίδιες συνθήκες.

Εάν η εξαίρεση δικαιολογείται εκ της καλής πίστεως, λαμβανομένων υπόψη των συναλλακτικών ηθών ή εξ ειδικής συμφωνίας εργοδότη και μισθωτών (άρθρ. 288 Α.Κ.) δεν υπάρχει υποχρέωση του εργοδότη περί καταβολής της παροχής αυτής σ' όλους τους μισθωτούς.

Επί οικειοθελών παροχών, εφόσον δεν αποτελούν αντάλλαγμα της παρεχόμενης εργασίας, ή μισθόν, δεν οφείλονται κρατήσεις υπέρ τρίτων, όπως π.χ. ασφαλιστικές εισφορές υπέρ ΙΚΑ (α.ν. 1846/51 άρθρ. 26 παρ. 1) και φόρος μισθωτών υπηρεσιών, υπέρ Δημοσίου Ταμείου. Παρόλα αυτά, η νομολογία για τις ασφαλιστικές εισφορές υπέρ ΙΚΑ διαφωνεί, υποστηρίζουσα ότι και επί οικειοθελών παροχών, που καταβάλλονται με αφορμή την εργασιακή σχέση, ακόμα κι αν ο εργοδότης επεφυλάχθη, ρητώς, να τις περικόπτει (και συνεπώς δεν θεωρούνται αντάλλαγμα της παρεχόμενης εργασίας, ή μισθός) οφείλονται ασφαλιστικές εισφορές (Α.Π. 599/79). Για τον φόρο μισθωτών υπηρεσιών όμως συμφωνεί (ν.δ. 3323/55 άρθρ. 40 παρ. 1 και 3 και Σ.Ε. 590/83). Υπάρχουν και αντίθετες απόψεις.

Στην πράξη όμως παρουσιάζονται διάφορες παραλλαγές των οικειοθελών παροχών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα εργασιακών σχέσεων. Αναφέρουμε στη συνέχεια ένα τέτοιο παράδειγμα «επιδόματος παρουσίας» από γνωμάτευση του δικηγόρου Π. Ζορμπά (Εξπρές, 4.8.1985). Στη γνωμάτευση αυτή βασίζονται και τα σχόλια που

προηγήθηκαν.

**«Μου ετέθησαν τα εξής ερωτήματα:**

1) Η συμφωνία για την καταβολή πρόσθετης παροχής (δρχ. 5.000 το μήνα) για καθημερινή και ακριβό χρόνο παρουσία των μισθωτών στην εργασία τους, που απασχολούνται εκτός Αθηνών, όπου βρίσκεται το εργοστάσιο του εργοδότη, αλλά διαμένουν στην Αθήνα, είναι νόμιμη;

2) Αυτή η πρόσθετη παροχή ή το επίδομα παρουσίας όπως ονομάζεται στην συμφωνία μεταξύ εργοδότη και μισθωτών, που καταβάλλεται στους μισθωτούς, μόνο 11 μήνες τον χρόνο και περικόπτεται αν οι μισθωτοί απουσιάσουν από την εργασία τους, μέχρι 5 ημέρες τον μήνα, πλην αδικαιολόγητα, έχει τον χαρακτήρα τακτικής αποδοχής;

3) Για την πρόσθετη αυτή παροχή οφείλονται κρατήσεις υπέρ τρίτων, ήτοι ασφαλιστικές εισφορές υπέρ ΙΚΑ και ΦΜΥ υπέρ Δημοσίου Ταμείου;»

Απάντησα ως εξής:

**α. Προσωπικότητα του μισθωτού**

Στις εργασιακές σχέσεις εργοδότη και μισθωτών, η ρύθμιση των επιμέρους οικονομικών θεμάτων, δεν πρέπει να καθιστά την εξάρτηση του μισθωτού από τον εργοδότη άκρως καταπιεστική έτσι ώστε να περιορίζονται αθέμιτα οι ατομικές ελευθερίες του μισθωτού (άρθ. 5, παρ. 1, 106 παραγ. 2, 2 παραγ. 1 του Σ. 1975).

Επί του προκειμένου η χορήγηση του επιδόματος παρουσίας εις ορισμένη κατηγορία μισθωτών, οι οποίοι διαμένουν στην Αθήνα και απασχολούνται εκτός Αθηνών, όπου βρίσκεται το εργοστάσιο, αποσκοπεί στον περιορισμό των αδικαιολογήτων απουσιών των μισθωτών αυτών, που παρατηρούνται και που λαμβάνουν χώραν απροειδοποίητα. Η κατάσταση αυτή προξενεί μεγίστη ανωμαλία στην λειτουργία του κυκλώματος παραγωγής του εργοστασίου, λαμβανομένου υπόψη ότι είναι εκτάκτως δυσχερής αν μη αδύνατος η άμεσος αντικατάσταση αυτών των μισθωτών, με άλλους μισθωτούς ειδικευμένους και μη.

Υπό τα πραγματικά αυτό δεδομένο η καταβολή επιδόματος παρουσίας για την εξασφάλιση της εγρήγορσης και της προσέλευσης του ιδιαίτερου ενδιαφέροντος του μισθωτού δια την εργασία του είναι θεμιτή και σύμφωνη με τις αρχές της καλής πίστεως και των συναλλακτικών ηθών. Ακριβώς ο μισθωτός αναλαμβάνει την υποχρέωση να τακτοποιεί τις προσωπικές, οικογενειακές και κοινωνικές του υποθέσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση, με τον καλύτερο προγραμματισμό και την επιτυχέστερη πρόβλεψη να αποτρέπει γεγονότα και καταστάσεις, που διαφορετικά θα τον ανάγκαζαν να απουσιάσει από την εργασία του (αρθ. 1 74, 180, 281, 349, 656, 669 παρ. 2 Α.Κ.).

**β. Τακτική αποδοχή**

Κάθε παροχή σε χρήμα (και σε είδος) που χορηγείται από τον εργοδότη στον μισθωτό, ως αντάλλαγμα της παρεχόμενης εργασίας ή όταν η παροχή αυτή προσλαμβάνει το νομικό χαρακτήρα μισθού κατόπιν ρητής ή σιωπηρής συμφωνίας (αρθρ. 648, 649, 653 Α.Κ. Ι υπ' αριθ. 95 Δ.Σ. «Περί προστασίας

του ημερομισθίου» κυρωθείσης δια του Ν. 3248155), είναι τακτική αποδοχή.

#### **γ. Τακτικότητας**

Ως τακτική αποδοχή νοείται κάθε παροχή, που δίδεται από τον εργοδότη, τον μισθωτό, υπό οιαδήποτε μορφή, μονίμως και σταθερώς, επί χρόνον κατά μάλλον και ήττον μακρόν, ως αντάλλαγμα της παρεχόμενης εργασίας.

Επί του προκειμένου και εκ του γεγονότος ότι το επίδομα παρουσίας (πρόσθετη παροχή) καταβάλλεται μόνο 11 μήνες το χρόνο (δεν καταβάλλεται κατά το μήνα της ετήσιας άδειας αναπαύσεως του μισθωτού) περικόπτεται (ενδεχομένως) οσάκις ο μισθωτός απουσιάζει αδικαιολογήτως εκ της εργασίας του επί 5 ημέρες τον μήνα, δεν αίρεται και ο χαρακτήρας του επιδόματος αυτού, ως τακτικής αποδοχής, ως μισθού, ως ανταλλάγματος της παρεχόμενης εργασίας, διότι η σταθερότης και η μονιμότης αναφέρεται στην ύπαρξη και όχι στο ποσόν.

Αλλωστε δεν πρέπει να αναμένεται μεταβολή του ύψους αυτού του επιδόματος παρουσίας, κατ' έτος μεν ουδεμία (διότι ο μισθωτός θα λαμβάνει κάθε χρόνο δρχ. 60.000) κατά μήνα δε (αν ο μισθωτός απουσιάζει αδικαιολογήτως εκ της εργασίας του επί 5 ημέρας) ενδεχομένως.

Δια ορισμένους από τους μισθωτούς, τους απασχολουμένους στο εργοστάσιο, που βρίσκεται εκτός Αθηνών, οι οποίοι δεν θα λαμβάνουν κάθε μήνα το επίδομα παρουσίας (διότι απουσίασαν αδικαιολογήτως εκ της εργασίας των επί 5 ημέρας) και συνεπώς οι αποδοχές των θα είναι εκ των προτέρων άγνωστοι, ασταθείς και κυμαινόμενοι, υπάρχει η άποψις, ότι δεν δύναται να θεωρήσουν, εξ αυτού του λόγου, το επίδομα παρουσίας, ως τακτική αποδοχή, αλλά η κατάσταση δεν σώζεται για τον εργοδότη, εις τας περιπτώσεις αυτών, δια την νομικήν υπόστασιν, της προσθέτου αυτής παροχής (επίδοματος παρουσίας) όλων των μισθωτών.

#### **δ. Λειτουργικές ανάγκες**

Το επίδομα παρουσίας εξυπηρετεί και τας λειτουργικούς ανάγκας της επιχείρησης, διότι αποτελεί κίνητρον προς αποδοχή ν υπό των μισθωτών της μετακινήσεως των, εις περιοχήν εκτός της πόλεως ένθα διαμένουν και εξ αυτού του λόγου να υποστηριχθεί ότι το επίδομα παρουσίας δεν αποτελεί αντάλλαγμα της παρεχόμενης εργασίας, μισθό ν.

Τούτο όμως, δεν δύναται να θεωρηθεί ως κύριον χαρακτηριστικό του επιδόματος παρουσίας, διότι άλλως θα αντιμετωπίζαμε πρόβλημα διαφοροποιήσεως, ακόμα και της καθιερωμένης εννοίας του μισθού, σε όσες περιπτώσεις ο εργοδότης λόγω των συνθηκών εργασίας, παρέχει αμοιβάς ανωτέρας των νομίμων ή συνήθων, ως κίνητρον δια την προσέλκυσιν μισθωτών.

#### **Οικειοθελής παροχή**

Αντί του επιδόματος παρουσίας, συνιστώμεν, προς αποφυγήν διενέξεων, το ποσό των δρχ. 60.000 το μήνα να καταβάλλεται ως οικειοθελής παροχή, στους μισθωτούς.

Επί του προκειμένου, δικαιούνται αυτήν την πρόσθετη παροχή, μόνο οι μισθωτοί που ασχολούνται στο εργοστάσιο, που βρίσκεται εκτός Αθηνών, τουτέστιν σε τόπο διάφορον του τόπου διαμονής των. Το εντόπιο προσωπικό, ήτοι οι διαμένοντες εκτός Αθηνών, ως και το προσωπικό των υπηρεσιών του εργοδότη, που είναι εγκατεστημένοι στην Αθήνα, δεν μπορούν να προβάλλουν αίτημα περί ίσης μεταχειρίσεως.

### **Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζόμενων**

#### **Συστήματα αμοιβής κατ' απόδοση για ομάδες**

Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις εργασιών που διεξάγονται ομαδικά, στις οποίες το παραγόμενο αποτέλεσμα προκύπτει από τη συμβολή όλων των εργαζόμενων κι η συμβολή του καθενός ξεχωριστά δεν μπορεί να υπολογιστεί. Ομάδες, π.χ., που απασχολούνται σ' ένα ναυπηγείο αποτελούν μια τυπική περίπτωση της παραπάνω μορφής.

Βέβαια, όλα τα μέλη της ομάδας μπορούν ν' αμείβονται χρονικά, ώστε δεν εμφανίζεται κανένα πρόβλημα. Εάν, όμως, η επιχείρηση θέλει να εφαρμόσει σύστημα αμοιβής κατ' απόδοση για ομάδες εργαζόμενων, μπορεί να το πράξει, εφαρμόζοντας τις ίδιες, βασικά, αρχές, όπως και στο ατομικό σύστημα αμοιβής κατ' απόδοση. Πρακτικά, όμως, υπάρχουν ορισμένα προβλήματα που κάνουν, πολλές φορές, πολύ δύσκολη την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος. Συγκεκριμένα:

- Απαιτείται πολύ επίπονη προσπάθεια για την εξισορρόπηση των φάσεων εργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους, ώστε να μην υπάρχουν χρόνοι αργίας για ορισμένα μονάχα από τα μέλη της ομάδας. Μ/α τέτοιο κατάσταση θα προκαλούσε τις εύλογες αντιδράσεις όλων εκείνων που θα θεωρούσαν τους εαυτούς τους εργαζόμενους για την αύξηση της αμοιβής των υλοποιώντων.
- Απαιτείται ιδιαίτερος χειρισμός γιo το προβλήματα, που παρουσιάζονται, εξαιτίας της εισόδου νέων μελών στην ομάδα. Έως ότου το νέα μέλη συντονισθούν απόλυτα με τα υπόλοιπα και δημιουργήσουν το αναγκαίο επίπεδο καλών σχέσεων, θα 'ναι, ίσως, απαραίτητο να καταβάλλεται κάποια πρόσθετη αμοιβή στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από την πραγματική τους απόδοση.
- Απαιτείται η διαμόρφωση ομοιογενών –σχετικά- ομάδων από πλευράς ικανοτήτων, απόδοσης και σχέσεων μεταξύ των μελών.

#### **Συστήματα συμμετοχής στα κέρδη**

Τέτοια συστήματα γοητεύουν -στ' αλήθεια- πολλούς που ασχολούνται θεωρητικά με το θέμα των αμοιβών και αγωνιζόμενων για την εξεύρεση του πιο δίκαιου συστήματος αμοιβής. Ακόμα, κρίνονται πολύ αποτελεσματικά από ορισμένους επιχειρηματίες, που θεωρούν ότι μ' αυτά τονώνεται το ενδιαφέρον των εργαζόμενων για την επιχείρηση και πιστεύουν ότι

αποτέλεσμα αυτού του ενδιαφέροντος θα 'ναι όχι μόνο η αύξηση της ποσότητας παραγωγής, αλλά ακόμα η βελτίωση της ποιότητας, η οικονομία σε ύλες και υλικά, η επιμελής φροντίδα για εργαλεία και μηχανές κ.ο.κ.

Βέβαια, μ' ένα τέτοιο σύστημα υπάρχει ο κίνδυνος εικονικού περιορισμού των κερδών εκ μέρους της επιχείρησης, η διενέργεια δαπανών μικρής ή και καμιάς απόδοσης (λόγω εσφαλμένων υπολογισμών) και, γενικά, η διαμόρφωση των κερδών σε χαμηλό ύψος για αιτίες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από τους εργαζόμενους και για τ' αποτελέσματα των οποίων δεν πρέπει να θεωρούνται υπεύθυνοι.

Υπάρχουν, όμως, κι άλλα ερωτήματα στα οποία πρέπει να δοθούν απαντήσεις, όπως λ.χ. τα ακόλουθα:

-συμμετοχή κάθε εργαζόμενου στα κέρδη θα 'ναι ανάλογη με το ύψος της αμοιβής του ή απλώς το σύνολο των κερδών κατανέμεται ισομερώς μεταξύ όλων των εργαζομένων;

Ü Όπως είναι γνωστό, τα κέρδη μιας περιόδου αποτελούν αποτέλεσμα μακρόχρονων προσπαθειών κι όχι μόνο των προσπαθειών της περιόδου εκείνης. Μήπως -σ' αυτή την περίπτωση- όσο περισσότερο χρόνο προϋπηρεσίας έχει ένα άτομο στην επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερο πρέπει να 'ναι το μερίδιο του πάνω στα κέρδη;

Οι δυσχέρειες αυτές, το αβέβαιο κι απομακρυσμένο της ωφέλειας κι η αντικατάσταση του ατομικού ενδιαφέροντος μ' ένα τέτοιο συλλογικό, δεν φαίνεται να καθιστούν, για πολύ χρόνο, αποδοτικά τέτοια συστήματα. Πραγματικά, η εμπειρία, που υπάρχει, αποδεικνύει ικανοποιητικά αποτελέσματα κατά τις πρώτες περιόδους εφαρμογής τέτοιων σχεδίων, τα οποία όμως δεν συνεχίζονται για πολύ. (Αλλιώςτική όμως είναι η κατάσταση στην περίπτωση στελεχών της επιχείρησης, αλλά η εξέταση του θέματος αυτού υπερβαίνει το σκοπό του παρόντος).

Παρά τις δυσχέρειες αυτές, συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, εισαχθέντα για πρώτη φορά από το Γάλλο επιχειρηματία **Jean Leclaire** (1842), εφαρμόζονται από πολλές επιχειρήσεις σ' ολόκληρο τον κόσμο, όπως και σ' εμάς. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, όμως, εμφανίστηκαν ορισμένα συστήματα, βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι παίρνουν ποσοστό επί της **αξίας της παραγωγής** ή της μείωσης του **κόστους παραγωγής**. Τα συστήματα αυτά, που «πρόδρομος» τους θα μπορούσε να θεωρηθεί το σύστημα του «αναλογικού μισθού» του Γάλλου βιομηχάνου M. Shueller (1940), κέρδισαν την εμπιστοσύνη εργοδοτών και εργαζομένων, εφόσον μ' αυτά εξουδετερώνονται πολλά από τα μειονεκτήματα των συστημάτων συμμετοχής στα κέρδη, ενώ –παράλληλα- διατηρούνται τα πλεονεκτήματα τους.

Από τα συστήματα αυτά, το Σύστημα **Scanlon** έγινε ιδιαίτερα δημοφιλές. Η ιδέα του συστήματος συνίσταται σε τούτο: Οι καταβαλλόμενες αμοιβές στους εργαζόμενους αποτελούν, συνήθως, ένα σταθερό ποσοστό της αξίας της παραγωγής της επιχείρησης. Εάν, συνεπώς,

διεξαχθεί μια συστηματική έρευνα, σε μια σειρά περασμένων ετών, μπορεί να εξευρεθεί ένας συντελεστής που αντιπροσωπεύει, κατά μέσον όρο, αναλογία των αμοιβών προς την αξία της παραγωγής. Αν ο συντελεστής αυτός γίνει δεκτός απ' όλους τους ενδιαφερόμενους, τότε συμφωνείται ότι κάθε χρόνο θα παίρνουν οι εργαζόμενοι αμοιβές, που ανέρχονται στο ποσοστό αυτό της αξίας της παραγωγής.

Συνεπώς, κάθε αύξηση της παραγόμενης απ' αυτούς ποσότητας, συνιστά αύξηση της συνολικής αξίας της παραγωγής και, επομένως, επιτρέπει τη χορήγηση πρόσθετων αμοιβών.

Έστω, π.χ., ότι συμφωνήθηκε όπως το ποσοστό των αμοιβών ανέρχεται σε 38% της αξίας της παραγωγής. Η παραχθείσα σ' ένα έτος (ή μήνα) αξία ανέρχεται σε 1.000.000 δραχμές. Στο ίδιο έτος οι αμοιβές των εργαζόμενων ανήλθαν σε 300.000 δραχμές. Αλλά εφόσον το σύστημα προβλέπει ότι οι εργαζόμενοι θα παίρνουν το 38% της αξίας της παραγωγής (380.000 εν προκειμένω) χορηγούνται από την επιχείρηση άλλες 80.000 και μοιράζονται στους εργαζόμενους ή ένα ποσοστό απ' αυτά παραμένει για το σχηματισμό κεφαλαίου και τη διάθεση πρόσθετων αμοιβών σε περιόδους κατά τις οποίες δεν παρουσιάζεται αύξηση της παραγωγικότητας και δεν γίνεται δυνατή η λήψη πρόσθετων αμοιβών.

Τέλος, έχοντας την πρόθεση να διευκρινίσουμε ότι εκτός από τις αμιγείς εφαρμογές του ενός ή του άλλου συστήματος αμοιβής, είναι δυνατόν να εξευρεθεί ένας αποδοτικός συνδυασμός τους, αναφέρομε με λίγα λόγια το σύστημα που εφάρμοσε η αμερικανική Lincoln Electric Company. Το σύστημα αυτό, που αποδείχτηκε πολύ αποτελεσματικό -τουλάχιστο στη συγκεκριμένη εταιρία- λειτουργεί ως εξής:

Καταρχήν, ο εκτελεστής οποιουδήποτε έργου, που μπορεί να μετρηθεί και να προτυποποιηθεί, αμείβεται μ' ένα σύστημα αμοιβής κατ' απόδοση. Παράλληλα, όμως, εφαρμόζεται κι ένα ομαδικό σύστημα. Συγκεκριμένα, βάσει ορισμένης διαδικασίας, χορηγούνται μετοχές της εταιρίας και ποσοστό στα ετήσια κέρδη. Ακόμη, υπάρχει μια διαδικασία ανταμοιβής υποδείξεων των εργαζομένων, που αφορούν σε προτάσεις για τη βελτίωση της υπάρχουσας διαδικασίας παραγωγής κι ένα συμβουλευτικό όργανο στο οποίο συμμετέχουν εκπρόσωποι του προσωπικού, το οποίο βοηθάει στο σχεδιασμό της πολιτικής της εταιρίας, γενικά.

Ειδικά, ως προς την κατανομή των κερδών, αυτή γίνεται βάσει ενός συστήματος Αξιολόγηση Προσωπικού (παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη: γνώση έργου, ποιότητα και ποσότητα εργασίας, συνεργασία) ώστε να παίρνουν μερίδιο μεγαλύτερο όσοι συνεισφέρουν αποτελεσματικότερα στην πραγματοποίηση των στόχων της εταιρίας.

## **Ο δίκαιος μισθός**

Με την εξέλιξη και την πρόοδο της κοινωνικής συμβίωσης, κανένας δε μπορεί να μας βεβαιώσει ότι έχουν λυθεί ικανοποιητικά και τα κοινωνικά

προβλήματα.

Η συγκρότηση κοινωνικών ομάδων με διαφορετική ταξική προέλευση, διαφορετικές ανάγκες κι επιδιώξεις, όξυνε τα καθολικά αυτά προβλήματα. Αυτό, βέβαια, έχει τη λογική του εξήγηση, που βρίσκεται στο ότι με την ανάπτυξη, η ποιότητα, το είδος κι η ποσότητα των αναγκών μεταβάλλονται, τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος είναι περισσότερα κι η ευαισθητοποίηση,, σε κάθε λογής αδικία και καταπίεση, έχει μεγαλώσει. Ακριβώς εδώ μπαίνει και το κοινωνικό πρόβλημα του «δίκαιου μισθού», που απαντιέται κυρίως στον επιχειρησιακό χώρο.

Για τις δυσκολίες του καθορισμού του δίκαιου μισθού, ο οικονομολόγος και σύμβουλος επιχειρήσεων **Κ. Δελλάρης** εδημοσίευσε στο περιοδικό ΟΡΓΑΝΩΣΗ ένα αξιολογικό άρθρο από το οποίο μεταφέρομε εδώ το παρακάτω κείμενο.

### **Η έννοια του δίκαιου μισθού**

Για να καθοριστεί, καταρχήν, η έννοια του «δίκαιου μισθού», προέχει η αποσαφήνιση της έννοιας «**Δίκαιος**». Το πρόβλημα είναι τόσο σπουδαίο όσο και πολύπλοκο, γιατί ακριβώς μπαίνει το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Ο σαφής καθορισμός του «δίκαιου» διαφέρει χρονικά, τοπικά και ποιοτικά, ανάλογα με την αιτία και το πρόσωπο, που καλείται να μας τον ορίσει.

Η συνεχώς μεταβαλλόμενη Κοινωνικό Οικονομικό Πολιτική κατάσταση επηρεάζει σύγχρονα και την αντίληψη περί δίκαιου. **Ότι θεωρούσαμε χθες δίκαιο, μπορεί σήμερα να μην είναι**, ή, ακόμη περισσότερο, να 'χει μεταπέσει στην κατάσταση του άδικου. Θα μπορούσε, βέβαια, κάποιος να διακηρύξει, ότι καθετί, που δε θεωρείται άδικο, είναι δίκαιο. Η διαπίστωση όμως από την αντίθεση στη θέση δεν είναι, τις περισσότερες φορές, ούτε εποικοδομητική ούτε κατατοπιστική.

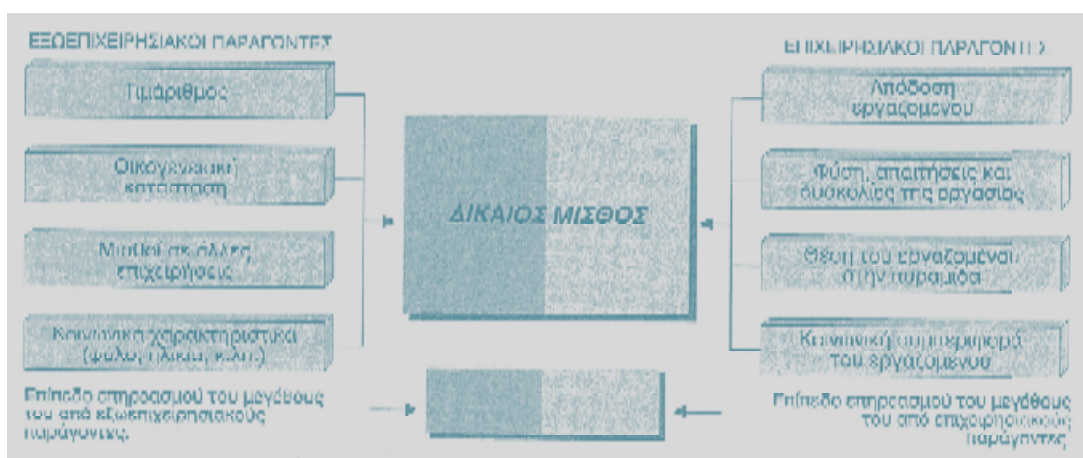
Κάθε κοινωνική ομάδα, με τις δικές της επιδιώξεις, αντιλαμβάνεται την έννοια του **δίκαιου** με το δικό της τρόπο, εναρμονισμένη στις αντιλήψεις του. Αυτό βέβαια, αν όχι τίποτε άλλο, είναι έννοια περιοριστική, που, δυστυχώς, και θα υπάρχει πάντα, αφού υπάρχουν ομάδες με διαφορετικά συμφέροντα. Μ' αυτή τη λογική είναι, πολλές φορές αδύνατο να θεωρεί η επιχείρηση δίκαια διεκδίκηση όποια θεωρούν οι εργαζόμενοι και το αντίθετο. Απ' εδώ ξεκινούν όλες οι κοινωνικές συγκρούσεις, που παρατηρούνται και που έχουν δυσάρεστα αποτελέσματα και για τις δυο πλευρές.

Επανερχόμενοι στην αποσαφήνιση της έννοιας του «δίκαιου μισθού» στον επιχειρησιακό χώρο, λέμε ότι κριτήριο ποιότητας του δεν είναι η ποσοτική του έκφραση, δηλαδή το ύψος της αμοιβής, που αντιπροσωπεύει, αλλά το είδος και το μέγεθος των αναγκών, τις οποίες ικανοποιεί, που είναι ακριβώς η κοινωνική θεώρηση του περιεχομένου του. Οι ανάγκες, βέβαια, όλων δεν είναι γνωστές και διαφοροποιούνται έντονα. Ένας μισθός, που θα θεωρείται σίγουρα δίκαιος και που ικανοποιεί τις ανάγκες ενός

συγκεκριμένου ατόμου, δε θα χαρακτηρίζεται με τον ίδιο τρόπο από άλλον εργαζόμενο, όταν αυτός ο μισθός δεν είναι σε θέση να καλύψει τις δικές του διαφοροποιημένες ανάγκες.

Θα μπορούσε κάποιος να πει, ότι ένα καθοριστικό στοιχείο διαμόρφωσης της ποιότητας και του μεγέθους του «δίκαιου μισθού» είναι η αξία της προσφερόμενης από κάθε εργαζόμενο εργασίας. Το πρόβλημα όμως, που μπαίνει εδώ, είναι τόσο τεχνικό αναφερόμενο στη δυσκολία μέτρησης των αποτελεσμάτων της εργασίας- όσο και υποκειμενικό -αναφερόμενο στον ίδιο λόγο. Συνάμα όμως ένας ακόμη λόγος μειώνει τη σημασία της αξίας της προσφερόμενης εργασίας σαν καθοριστικού παράγοντα στη διαμόρφωση του ύψους του «δίκαιου μισθού» κι είναι τούτος: Επειδή οι οικονομικές παροχές αποτελούν στον επιχειρησιακό χώρο σημαντικότερο μέσο υποκίνησης, ιδιαίτερα στα χαμηλά στρώματα της πυραμίδας, όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι μεγάλος κι οι ανάγκες του ικανοποιούνται περισσότερο με οικονομικά μέσα, οι επιχειρήσεις τις συμπιέζουν σε χαμηλά επίπεδα παρέχοντας, για μεγαλύτερη υποκίνηση, αμοιβές με μορφή βραβείων, αποβλέποντας, έτσι, στη μείωση του κόστους τους, μιας κι η αμοιβή της εργασίας είναι βασικό κοστολογικό μέγεθος.

ΣΧΗΜΑ 2.: Δίκαιος μισθός



Το πρόβλημα του «δίκαιου μισθού», λόγω της κοινωνικής του υπόστασης, δεν είναι αντικείμενο μόνο της Διοίκησης, αλλά και της Πολιτικής και της Ψυχολογίας της Κοινωνιολογίας, που καθεμιά το βλέπει και τ' αντιμετωπίζει από τη δική της σκοπιά.

Η επιχείρηση πάντως, στο δοσμένο σύστημα, είναι δύσκολο να πάρει υπόψη της όλους τους διαφορισμούς μεταξύ των εργαζομένων και να καθορίσει μισθό, που να ικανοποιεί τις ανάγκες του καθενός. Με τον τρόπο αυτό, θα υπήρχαν τόσα μεγέθη μισθών όσοι και οι εργαζόμενοι, μιας κι οι ανάγκες τους είναι διαφορετικές κι η αξιολόγηση της προσφερόμενης εργασίας τους δύσκολη κι υποκειμενική.



## **Το πρόβλημα του καθορισμού του δίκαιου μισθού**

Το πρόβλημα του «δίκαιου μισθού» στον επιχειρησιακό χώρο, έχοντας κατεξοχήν κοινωνική υφή, είναι από τα σπουδαιότερα κι οξύτερα προβλήματα, γιατί θεωρείται, και είναι, από τα κυριότερα μέσα επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς την, όσο το δυνατό, αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Η έννοια του **δίκαιου** στο μισθό, προσδιορίζει σε σημαντικό ποσοστό τις ενέργειες των εργαζομένων, επηρεάζοντας το κλίμα εργασίας, τις μεταξύ τους σχέσεις και τις σχέσεις με τους εργοδότες τους. Όσο πιο δίκαιος θεωρείται ο μισθός από τη μεριά των εργαζομένων, τόσο βελτιώνεται η συνεργασία, μεγαλώνει η παραγωγικότητα κι οδηγούμαστε στην ορθολογιστική ικανοποίηση, τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των ατόμων, που τη συγκροτούν. Όταν βέβαια επικρατεί η αντίθετη αντίληψη, γινόμαστε μάρτυρες αναταραχών και κοινωνικών συγκρούσεων.

Η επινόηση κι η εφαρμογή τόσων συστημάτων αμοιβής της εργασίας από τις επιχειρήσεις, δείχνει ότι, τουλάχιστον, έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες για την αποτελεσματική σύλληψη του προβλήματος του «δίκαιου μισθού» και της υποκίνησης.

### **Προσδιοριστικοί παράγοντες του δίκαιου μισθού**

Οι παράγοντες, που, με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό βαθμό, επηρεάζουν τη διαμόρφωση του «δίκαιου μισθού» χωρίζονται σε δυο κατηγορίες:

#### **α. Εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες**

Είναι εκείνοι, που διαμορφώνονται στον επιχειρησιακό χώρο και που λαμβάνονται σημαντικά υπόψη στον καθορισμό του μεγέθους του μισθού κάθε εργαζόμενου. Οι σπουδαιότεροι απ' αυτούς είναι:

- 1) Η φύση, οι απαιτήσεις κι οι δυσκολίες εκτέλεσης της εργασίας.
- 2) Η απόδοση του εργαζόμενου.
- 3) Η κοινωνική συμπεριφορά του στον επιχειρησιακό χώρο.
- 4) Η θέση του στην Διοικητική Πυραμίδα κτλ.

#### **β. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες**

Διαμορφώνονται στο χώρο έξω από την επιχείρηση και λαμβάνονται ελάχιστα υπόψη στον καθορισμό του ύψους του μισθού των εργαζομένων. Αυτό αποτελεί σοβαρό επιχειρηματικό σφάλμα, γιατί, τόσο η οικογενειακή κατάσταση, όσο και τα γενικότερα κοινωνικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία κτλ.), επηρεάζουν, σε μεγάλο βαθμό, τις ανάγκες των εργαζομένων, μ' αποτέλεσμα η παραμέρισή τους να μην εγγυάται τέτοιο μισθό, που ν' ανταποκρίνεται στο αίσθημα περί δικαίου. Οι αντιπροσωπευτικότεροι εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες είναι:

- 1) Η οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου.
- 2) Το ύψος του τιμάριθμου (κόστος ζωής).
- 3) Ο μισθός εργαζομένων σ' άλλες επιχειρήσεις και που εκτελούν την ίδια εργασία.

4) Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (φύλο, ηλικία) κ.τ.λ.)

Η σχηματική παράσταση, που ακολουθεί, είναι ενδεικτική των προσδιοριστικών παραγόντων του «δίκαιου μισθού» και της δυνατότητας, που έχουν να επηρεάζουν το μέγεθος του.

### **Ανάλυση των προσδιοριστικών παραγόντων του δίκαιου μισθού**

#### **Εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες**

Όπως ειπώθηκε παραπάνω, οι εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες είναι εκείνοι που διαμορφώνονται στο χώρο της επιχείρησης και λαμβάνονται σημαντικά, αν όχι αποκλειστικά, υπόψη στον καθορισμό του μεγέθους της αμοιβής των εργαζομένων. Αυτό αναφέρεται, πέρα από την πεποίθησή μας, ότι για τη διαμόρφωση του ύψους του μισθού και του περί δικαίου αισθήματος, πρέπει να μη παραβλέπεται η σημασία κι οι επιδράσεις των εξωεπιχειρησιακών παραγόντων. Φυσικά πρέπει να τονιστεί εδώ, ότι οι εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες επιδρούν κι επηρεάζουν άμεσα την απόδοση των εργαζομένων, γεγονός στο οποίο η επιχείρηση, περιοριστικά σκεφτόμενη, δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα, αλλά πρέπει τουλάχιστο να τους αναλύει και να τους σταθμίζει σχολαστικά, ιδιαίτερα όσον αφορά στη σχέση τους στον καθορισμό του ύψους των παροχών του προσωπικού.

#### **α. Η φύση, οι απαιτήσεις οι δυσκολίες της εργασίας**

Η αξιολόγηση της ιδιομορφίας των απαιτήσεων, των δυσκολιών, των υπευθυνοτήτων κτλ., για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, θα καταλήξει σε μιαν ιεράρχηση όλων των δραστηριοτήτων, που εκτελούνται στον επιχειρησιακό χώρο, ανάλογα με την ποιότητα και τα ειδικά τους χαρακτηριστικά. Τούτο θα συντελέσει στη διαμόρφωση και τον καθορισμό ενός μισθού, που θ' ανταποκρίνεται στα παραπάνω ακριβώς χαρακτηριστικά.

Είναι λογικό και δίκαιο επίσης ν' αμείβεται περισσότερο μια εργασία, που απαιτεί μεγαλύτερη υπευθυνότητα, εμπειρία, ειδίκευση, πρωτοβουλία, φαντασία ή επιστημονική κατάρτιση από μιαν άλλη, που δεν απαιτεί κανένα ή έστω λιγότερα ιδιαίτερα προσόντα. Μια σημαντική διάκριση πρέπει να γίνεται μεταξύ βαριάς κι ελαφριάς εργασίας. Για ευνόητους λόγους, η αμοιβή της πρώτης πρέπει να 'ναι υψηλότερη. Πάντως, μεταξύ δυο εργασιών, με τις ίδιες απαιτήσεις, η παρεχόμενη αμοιβή δεν πρέπει να διαφέρει.

Οι συνθήκες της εργασίας, ο τόπος, ο χρόνος, οι δυσκολίες κι οι κίνδυνοι, που εγκυμονεί η εκτέλεση της, τη διαφορίζουν από άλλες, μ' ανάλογο διαφορισμό και στον παρεχόμενο μισθό. Οι εργαζόμενοι, έτσι, σ' ανθυγιεινό περιβάλλον, θορύβους, καπνούς κτλ., θα πρέπει ν' αμείβονται περισσότερο απ' άλλους, που εκτελούν την ίδια εργασία σε πολιτισμένο,

άνετο και ζεστό περιβάλλον.

Η ποιοτική όμως σύλληψη των χαρακτηριστικών της εργασίας, δεν αρκεί για τον καθορισμό του ύψους της αμοιβής της. Ο συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής σύλληψης, θ' αποτελούσε όμως σοβαρό προσδιοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης του μεγέθους της αμοιβής της.

Πρέπει όμως εδώ, να τονιστεί η δυσκολία μέτρησης του διαφορισμού εργασίας από εργασία. Η διαπίστωση π.χ. ότι δυο εργασίες απαιτούν διαφορετική ενεργητικότητα, φαντασία ή εμπειρία, δεν αρκεί. Η δυσκολία προκύπτει ακριβώς στη μέτρηση της διαφοράς αυτής. Το πρόβλημα αυτό αναγνωρίζεται γενικά, έχουν δε διατυπωθεί διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης της εργασίας. Δυο απ' αυτές είναι οι εξής:

#### **α. 1. Η Μέθοδος των κατηγοριών**

Κατά τη μέθοδο αυτή, η Διοίκηση, με βάση τα χαρακτηριστικά της εργασίας κι ύστερα από αντικειμενική εκτίμηση τους, κατατάσσει κάθε δραστηριότητα, που εκτελείται στον επιχειρησιακό χώρο, σε διάφορες κατηγορίες π.χ. βαριά - ελαφριά, ειδικευμένα - ανειδίκευτη, δημιουργική - εκτελεστική κτλ. Η εργασία του Διευθυντή πωλήσεων, ύστερα απ' αυτό, που απαιτεί επιστημονική κατάρτιση, ηγετικές ικανότητες, ενεργητικότητα, φαντασία, πρωτοβουλία κτλ., πρέπει ν' αμείβεται περισσότερο από εκείνη του αποθηκάρου ή του γραφέα.

Τ' αποτελέσματα όμως, που επιτυγχάνονται με τη μέθοδο αυτή, δεν είναι ακριβή, γιατί, ακόμη κι αν προσδιοριστεί σαφώς η φύση της εργασίας, το σύνολο των εργαζομένων, που την εκτελούν, δεν έχουν ποτέ τα ίδια χαρακτηριστικά, τις ίδιες ικανότητες ή και ανάγκες. Έτσι, δημιουργούνται αυτόματα κατώτατα κι ανώτατα όρια και, επομένως, αδικία.

#### **α. 2. Η Μέθοδος των βαθμών**

Η μέθοδος αυτή επιδιώκει την αντικειμενική βαθμολόγηση κάθε χαρακτηριστικού της εργασίας, που θεωρείται απαραίτητο για τη σωστή αξιολόγηση της. Η εμπειρία π.χ. του εργαζόμενου μπορεί να βαθμολογηθεί με βαθμούς από το 1 έως το 20. Με μονάδα, ή, τέλος πάντων, με μικρό βαθμό, θα βαθμολογείται μια εργασία, που απαιτεί ελάχιστη ή καθόλου εμπειρία, ενώ, αντίθετα, με μεγάλο βαθμό εκείνη η εργασία, που η εκτέλεση της απαιτεί τεράστια εμπειρία. Η ίδια ακριβώς φυσικά διαδικασία ακολουθείται για τη βαθμολόγηση όλων των χαρακτηριστικών της εργασίας, που θέλουμε ν' αξιολογήσουμε π.χ. σωματική δύναμη, φαντασία, πρωτοβουλία, ενεργητικότητα, γνώση, κίνδυνους κτλ.

Η μέθοδος αυτή αξιολόγησης της εργασίας έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, όσο και μειονεκτήματα. Το κύριο πλεονέκτημα της είναι ότι αξιολογεί την εργασία σαν ενασχόληση, χωρίς να παίρνει υπόψη της το πρόσωπο του εργαζόμενου, που απασχολείται μ' αυτή. Η πιθανότητα έλλειψης αντικειμενικότητας στη βαθμολόγηση κάθε χαρακτηριστικού κι η απαίτηση ύπαρξης ενός δύσκολα υπολογιζόμενου συντελεστή στάθμισης,

θεωρούνται τα βασικά της μειονεκτήματα. Ωστόσο η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά στον χώρο της επιχείρησης. Πρέπει όμως να τονιστεί ότι τ' αποτελέσματα της δεν προσδιορίζουν τον «δίκαιο μισθό», αλλά μόνο τη φύση, τα χαρακτηριστικά και τις δυσκολίες της εργασίας, παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στον καθορισμό της δίκαιης αμοιβής.

#### **β. Η απόδοση των εργαζομένων**

Η απόδοση του εργαζόμενου αποτελεί σημαντικό κριτήριο για τον καθορισμό του ύψους της αμοιβής του. Όσον αφορά στη βαρύτητα του κριτηρίου αυτού υπάρχουν σοβαρές διαφωνίες. Πολλοί υποστηρίζουν την ορθότητα του, λέγοντας ότι, εκείνοι που αποδίδουν περισσότερο, σπαταλώντας φυσικές ή πνευματικές δυνάμεις, πρέπει ν' αμείβονται ικανοποιητικότερα απ' άλλους με μικρότερη απόδοση. Εξάλλου, μεγαλύτερες αποδόσεις μεγαλώνουν το επιχειρηματικό αποτέλεσμα - όχι βέβαια πάντοτε - με συνέπεια τη δικαιολογημένη αύξηση της αμοιβής. Άλλοι πιστεύουν ότι η υιοθέτηση ενός τέτοιου κριτηρίου θ' αδικούσε εργαζόμενους, οι οποίοι, για λόγους υγείας, ηλικίας ή σωματικής κατάστασης, θ' αδυνατούσαν να παράγουν σε υψηλά επίπεδα για τη λήψη ανάλογης αμοιβής. Αυτό θα 'χε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων και κακού κλίματος στην επιχείρηση. Η λογική της άποψης αυτής δεν είναι καθόλου λαθεμένη. Θα ήταν τουλάχιστον άδικο ν' αμείβονται ελάχιστα εργαζόμενοι, που πρόσφεραν τόσα στην επιχείρηση και που τώρα, για τους λόγους που αναφέραμε, δεν είναι σε θέση να παράγουν στα προηγούμενα επίπεδα των δυνατοτήτων τους.

Στις διαφορετικές αυτές απόψεις σαν μέση λύση προβάλλεται η θέσπιση των βραβείων υπεραπόδοσης, μη υψηλή όμως βασική αμοιβή, όπως αναπτύχθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

#### **γ. Η κοινωνική συμπεριφορά του εργαζόμενου στο χώρο της επιχείρησης**

Η επιχείρηση αποτελεί οργανική ενότητα άψυχων κι έμψυχων στοιχείων (πόρων), που αποβλέπει στην αποτελεσματική ικανοποίηση καθορισμένων στόχων. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να 'ναι τελικοί ή ενδιάμεσοι. Για την πραγματοποίηση των τελικών επιχειρησιακών στόχων (αύξηση κερδών, επέκταση, επικράτηση στην αγορά κτλ), απαιτείται η προηγούμενη ή παράλληλη ικανοποίηση των λεγόμενων ενδιάμεσων στόχων. Ένας απ' αυτούς, σημαντικότερος για την έκβαση των εργασιών της επιχείρησης, είναι η δημιουργία αρίστου κλίματος και συνεργασίας στο χώρο της.

Το πρόβλημα αυτό λύνεται με τις ενέργειες μιας φωτισμένης και προοδευτικής Διοίκησης, που παρέχει στους εργαζόμενους όλα τα μέσα για την ικανοποίηση των αναγκών τους, αλλά και την καλή διάθεση των ατόμων για συνεργασία κι ευσυνείδητη εργασία.

Είναι, λοιπόν, λογικό ύστερα απ' όσα ειπώθηκαν, ν' αποτελεί η κοινωνική συμπεριφορά του εργαζόμενου κριτήριο προσδιορισμού του «Δίκαιου μισθού». Εξάλλου, παρατηρείται η παροχή - σ' επιχειρήσεις που

εφαρμόζουν προοδευτικά συστήματα Διοίκησης - υψηλής αμοιβής σ' εργαζόμενους που τους χαρακτηρίζει μεγάλος βαθμός συνεργατικότητας.

Το πρόβλημα όμως, που μπαίνει και το οποίο αφορά και τους προηγούμενους παράγοντες, είναι η δυσκολία ποσοτικής σύλληψης της συμπεριφοράς των εργαζομένων κι ο αντικειμενικός καθορισμός της μακριά από εμπάθειες, συναισθηματισμούς ή μεροληψίες. Και το πρόβλημα αυτό είναι δυνατό να λυθεί ικανοποιητικά με την καλή διάθεση της Διοίκησης και την εφαρμογή των νέων επιστημονικών μεθόδων, που αναφέρονται ακριβώς στο θέμα αυτό.

#### **δ. Η θέση του εργαζόμενου στην Πυραμίδα**

Η αμοιβή του εργαζόμενου πρέπει να 'ναι συνάρτηση της θέσης, που κατέχει στη Διοικητική Πυραμίδα. Δεδομένου ότι όλοι οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ίδια κοινωνική κι επαγγελματική τοποθέτηση στον επιχειρησιακό χώρο, συνεπάγεται ότι ο καθένας συμβάλλει διαφορετικά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Εκείνοι, οι οποίοι βρίσκονται υψηλά στην ιεραρχία, για ν' ασκήσουν τα καθήκοντα τους, που είναι περισσότερο υπεύθυνα και πολύπλοκα, πρέπει ν' αμείβονται με μεγαλύτερο μισθό από τους υφισταμένους τους. Ο διαφορισμός αυτό, εξάλλου, θα προσφέρει υποκίνηση για μεγαλύτερη προσπάθεια ομαλής προαγωγής κι ολοκλήρωσης στον επιχειρησιακό χώρο.

Τελειώνοντας την απαρίθμηση και την ανάλυση των εσωεπιχειρησιακών παραγόντων, που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και τον καθορισμό του μεγέθους του «Δίκαιου μισθού», τονίζουμε ότι θα μπορούσε κανένας ν' αναφέρει κι άλλους, μπορεί βέβαια όχι τόσο σημαντικούς, μα ωστόσο, πολλές φορές, καθοριστικούς του μεγέθους του. Τέτοιοι είναι η, χωρίς αδικαιολόγητες απουσίες, συνεχής απασχόληση του εργαζόμενου, η συμβολή ενός ή περισσότερων στην προαγωγή των στόχων της επιχείρησης κτλ.

#### **Εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες**

Οι παράγοντες αυτοί, σύγχρονα με την απόδοση της εργασίας και τους υπόλοιπους εσωεπιχειρησιακούς παράγοντες, είναι εκείνοι που διαμορφώνουν τις απαιτήσεις των εργαζομένων στον επιχειρησιακό χώρο. Ο εργαζόμενος π.χ. αποδίδοντας σ' ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής κι έχοντας υπόψη του τη θέση του στην Ιεραρχία, τις δυσκολίες και τις υπευθυνότητες της εργασίας του, καθώς και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της σε σχέση πάντα με τον τιμάρημο, την οικογενειακή του κατάσταση κτλ., διαμορφώνει κι απαιτεί μian αμοιβή τέτοια, που να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Η Διοίκηση, όμως, τους εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες, που, ομολογουμένως, δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγή, δεν τους παίρνει σοβαρά υπόψη της. Η ενέργεια αυτή, έξω από στενή αντίληψη, που δεν

ανταποκρίνεται στο περί δικαίου αίσθημα, αποτελεί ακόμη παραπέρα και σοβαρό διοικητικό λάθος, γιατί δεν είναι δυνατόν ν' αποδίδει ο εργαζόμενος σε ικανοποιητικά επίπεδα όταν το κόστος ζωής, κι η οικογενειακή του κατάσταση είναι τέτοια, που να κάνουν προβληματική την ικανοποίηση των αναγκών του.

Οι σπουδαιότεροι από τους εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες είναι οι παρακάτω:

1) Η οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου. Η κατάσταση αυτή εκφράζει ορισμένες ανάγκες του εργαζόμενου, που επιθυμεί να ικανοποιήσει και φυσικά επηρεάζει την κρίση και την άποψη του για τον «δίκαιο μισθό».

2) Ο τιμάρριθμος. Ο μισθός κι οι αυξήσεις του πρέπει να 'ναι ανάλογες με το ύψος του τιμάρριθμου. Κάθε αύξηση του τιμάρριθμου, που δεν συνοδεύεται από ανάλογη αύξηση των αμοιβών, επιφέρει εξαθλίωση των εργαζομένων.

3) Οι μισθοί των εργαζομένων σ' άλλες επιχειρήσεις. Οι άνισες αμοιβές των εργαζομένων της ίδιας εργασίας σε διαφορετικές επιχειρήσεις, έξω από το ότι επηρεάζει την άποψη του εργαζόμενου για τον «δίκαιο μισθό», γίνεται αιτία κοινωνικών συγκρούσεων στον επιχειρησιακό χώρο.

Σήμερα γίνεται περισσότερο έντονη η παρέμβαση του Κρατικού Τομέα στο πρόβλημα του καθορισμού της αμοιβής της εργασίας, με σκοπό την άμβλυνση των διαφορών και την επιδίωξη μιας δίκαιης κατανομής του εισοδήματος.

## **Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα**

### **Γενικές παρατηρήσεις**

Η Κοινωνική πολιτική είναι μια οργανωμένη δραστηριότητα, που αποβλέπει στο να βοηθά την αμοιβαία προσαρμογή των ατόμων του κοινωνικού τους περιβάλλοντος.

Στη μεταπολεμική εποχή, το Κράτος Δικαίου προσλαμβάνει κοινωνικό χαρακτήρα, με αποτέλεσμα να λαμβάνονται μέτρα για την παιδεία, την ασφάλεια, τη δημοκρατία. (Καταστατικός χάρτης του Ο.Η.Ε. 1945), οικουμενική διακήρυξη των δικαιωμάτων του ανθρώπου (1948), Ευρωπαϊκός Κοινωνικός χάρτης (1961).

Με άξονες την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση, η Λευκή βίβλος θέλει να διαμορφώσει τις προϋποθέσεις εκείνες που θα εξασφαλίσουν τον καλύτερο συνδυασμό της οικονομικής και της κοινωνικής προόδου.

Στο "πράσινο βιβλίο" επισημαίνονται οι κίνδυνοι που απειλούν τη κοινωνική προστασία και την κοινωνικοοικονομική συνοχή και αλληλεγγύη μεταξύ των κρατών μελών. Οι κυριότερες συνιστώσες της κοινωνικής συνοχής και αλληλεγγύης είναι η Κοινωνική πρόνοια, η Κοινωνική Ασφάλιση και η Υγεία, που συναποτελούν το σύστημα Κοινωνικής

προστασίας η Κοινωνικής Διοίκησης . Χωρίς τη κοινότητα διατάξεις περί κοινωνική ασφάλιση οι Ευρωπαίοι πελάτες δεν θα διέθεταν επαρκή, προστασία. Οι διατάξεις αυτές υπάρχουν αρκετά χρόνια, έχουν προσαρμοστεί, βελτιωθεί και επεκταθεί πολλές φορές.

Στα πλαίσια της Επιτροπής αποκομίστηκαν ορισμένοι θεμελιώδεις προσανατολισμοί. Κατά πρώτο λόγο, η αρχή της απλούστευσης, όσον αφορά το γενικό νομικό πλαίσιο που διαθέτει η Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Η αρχή της συνοχής του κοινοτικού δικαίου και της κοινωνική πολιτικής της Ε. Κοινότητας.

Η τρίτη αρχή προς την οποία προσανατολίζεται η Επιτροπή είναι ο ρεαλισμός και η ισορροπία και αφορούν την ένταση και το συγκεκριμένο περιεχόμενο των κανόνων που πρέπει να θεσπισθούν σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η τέταρτη αρχή είναι η αρχή της γενικότητας των κοινοτικών κανόνων.

Αποδεχόμενη ότι η κοινοτική παρέμβαση πρέπει να εμπνέεται από το πλαίσιο που θεσπίζει η οδηγία για την ευρωπαϊκή επιτροπή επιχείρησης, η Επιτροπή κρίνει ότι αυτή η προσέγγιση εξασφαλίζει την αρμονική λειτουργία της εσωτερικής αγοράς, και τη βελτίωση της προστασίας των ευρωπαϊών εργαζομένων και της συμμετοχή τους στη λειτουργία της επιχείρησης, μόνο εάν οι εν λόγω κανόνες εφαρμόζονται στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Η οδηγία για την εγκαθίδρυση των Ευρωπαϊκών Επιτροπών Επιχείρησης (94/45/EK) που υιοθετήθηκε το 1994 επί της Ελληνικής προεδρίας δεν έχει ακόμη μεταφερθεί στο εσωτερικό δίκαιο. (Κανονισμού ΕΟΚ 1408/71 και 574/72). Η τελευταία τροποποίηση των δικαίων έγινε το 1993 .

### **Εναλλακτικά οργανωτικά σχήματα**

Οι κίνδυνοι, που καλύπτονται γενικά στα σύγχρονα κοινωνικοασφαλιστικά συστήματα, περιλαμβάνουν: α) **το γήρας**, την **αναπηρία** και το **θάνατο**, β) την **ασθένεια** και τη **μητρότητα**, γ) το **εργατικό ατύχημα**, δ) την **ανεργία** και ε) τα **οικογενειακά βάρη**. Οι κίνδυνοι αυτοί καλύπτονται από αντίστοιχους κλάδους ή και φορείς ασφάλισης.

Μ' εξαίρεση τις παροχές σε είδος, που αφορούν στη νοσοκομειακή και στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, όλες οι άλλες κατηγορίες χρηματικών παροχών, λόγω γήρατος, αναπηρίας, θανάτου, ασθένειας, μητρότητας, εργατικού ατυχήματος και ανεργίας εμπίπτουν στην ευρύτερη κατηγορία των **προγραμμάτων προστασίας του εισοδήματος** (incomemaintenance program). Τα προγράμματα αυτά, ανάλογα με τη φιλοσοφία που τα διαπνέει διακρίνονται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

α. Συστήματα, στα οποία οι παροχές συνδέονται με την απασχόληση

Στα συστήματα της κατηγορίας αυτής οι συντάξεις, αλλά κι οι άλλες παροχές, συνδέονται με το χρόνο ασφάλισης και τις αποδοχές του ασφαλισμένου. Η χρηματοδότηση γίνεται, σε μεγάλο βαθμό, με

υποχρεωτικές εισφορές, που συγκεντρώνονται από τους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Οι συνεισφορές αυτές εκφράζονται, κατά κανόνα, ως ποσοστό επί των αποδοχών των ασφαλισμένων. Στη χρηματοδότηση συμμετέχει συχνά, κατά ένα μικρότερο μέρος, και το κράτος.

#### β. Γενικά ή καθολικής κάλυψης συστήματα

Στα συστήματα της κατηγορίας αυτής (universal ή demogrant systems) εξασφαλίζονται χρηματικές παροχές στο σύνολο του πληθυσμού, χωρίς ειδικότερη αναφορά στην απασχόληση ή το εισόδημα του δικαιούχου. Οι παροχές χρηματοδοτούνται με γενικά φορολογικά έσοδα. Πολλές, όμως, από τις χώρες, οι οποίες εφαρμόζουν σύστημα καθολικής κάλυψης, διατηρούν παράλληλα και σύστημα ασφάλισης με παροχές, που συνδέονται με την απασχόληση.

#### γ. Συστήματα ασφάλισης προνοιακού χαρακτήρα

Τα συστήματα αυτά εξασφαλίζουν συνήθως σ' ένα τμήμα του πληθυσμού με πολύ χαμηλά εισοδήματα, ένα κοινωνικά αποδεκτό όριο διαβίωσης. Οι παροχές αποκτούν έτσι καθαρά προνοιακό χαρακτήρα κι αποβλέπουν, ουσιαστικά, στη εξάλειψη της φτώχειας. Τέτοια κοινωνικά προγράμματα, που χρηματοδοτούνται με γενικά φορολογικά έσοδα, εφαρμόζονται διεθνώς σ' ένα σχετικά περιορισμένο αριθμό χωρών, όπου όμως ισχύει ταυτόχρονα και σύστημα με παροχές, που στηρίζονται στην απασχόληση (ημέρες ασφάλισης).

### **Ο χαρακτήρας του ελληνικού κοινωνικοασφαλιστικού συστήματος**

Τα προβλήματα της κοινωνικής ασφάλισης είναι από τα πιο ακανθώδη και περίπλοκα. Σ' ένα περισπούδαστο βιβλίο του IOBE, ο καθηγητής Γ. Προβόπουλος έθεσε το πρόβλημα της κρίσης που αντιμετωπίζει μόνιμα το ΙΚΑ. Από τη μελέτη αυτή αναδημοσιεύουμε το εισαγωγικό της σημείωμα.

Ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης έχει στις μέρες μας εξελιχθεί διεθνώς σε τεράστιας οικονομικής και κοινωνικής σημασίας όχημα, στα πλαίσια του σύγχρονου κράτους ευημερίας. Οι επιδιώξεις του θεσμού πραγματώνονται με μια γιγαντιαία κλίμακας μετατόπιση πόρων από τον οικονομικά ενεργό στον μη ενεργό πληθυσμό και τους άνεργους, από τους υγιείς στους ασθενείς, από τους εύπορους στους φτωχούς.

Η σπουδαιότητα και το εύρος των οικονομικών επιπτώσεων, που συνοδεύουν τη μετατόπιση αυτή πόρων, είναι προφανείς. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το σύνολο των δαπανών κοινωνικής προστασίας αντιπροσώπευε το 1984 το 22% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος και το 65% των δαπανών του Τακτικού Προϋπολογισμού του κράτους.

Τα μεγέθη αυτά είναι δηλωτικά του όγκου των πόρων, που διαχειρίζονται οι οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης, αλλά και το ίδιο το κράτος, για σκοπούς κοινωνικής προστασίας (συντάξεις, υγεία, επιδόματα



ανεργίας, οικογενειακά επιδόματα κ.λπ).

Το **Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων**, ειδικότερα, στο οποίο επικεντρώνεται το ενδιαφέρον της παρούσας μελέτης, πραγματοποίησε κατά το 1984 δαπάνες που αντιπροσώπευαν το 8,5% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος και το 25% περίπου των δαπανών του Τακτικού Προϋπολογισμού. Με δεδομένο το μέγεθος του φορέα και τη συνεχή διεύρυνση του, με τη σταδιακή ένταξη σ' αυτό μιας σειράς προβληματικών ταμείων, γίνεται φανερή η διαμόρφωση του ΙΚΑ σε πυρήνα διάπλασης και μορφοποίησης ολόκληρου του κοινωνικοασφαλιστικού συστήματος.

Ως προς το χαρακτήρα του, το ελληνικό ασφαλιστικό σύστημα διαθέτει στοιχεία από τις πρώτες δυο κατηγορίες συστημάτων, που έχουν περιγραφεί. Συγκεκριμένα, οι ασφαλιστικοί εκείνοι φορείς, η μεγάλη πλειοψηφία, που παρέχουν προστασία σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων και συγκεντρώνουν, κατά βάση, έσοδα από τις εισφορές των ασφαλισμένων και των εργοδοτών τους, ακολουθούν, ουσιαστικά, σύστημα ασφάλισης με παροχές, που συναρτώνται με την απασχόληση και το ύψος των αποδοχών. Αντιπροσωπευτική είναι η περίπτωση του ΙΚΑ, του μεγαλύτερου φορέα ασφάλισης μισθωτών, αλλά και των άλλων φορέων ασφάλισης εργαζομένων στον μη αγροτικό τομέα της οικονομίας. Όπως ειδικό καθεστώς για τους δημοσίους υπαλλήλους τραπεζικού τομέα, δημοσιογράφους, εμπόρους (ΤΕΒΕ) κ.λπ.

Σ' αντίθεση με το ΙΚΑ, η δημιουργία το 1961 του ΟΓΑ προσανατολίστηκε προς μορφή συστήματος καθολικής κάλυψης του αγροτικού πληθυσμού. Πράγματι, τα έσοδα του ΟΓΑ προέρχονται, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τους, από γενικά και ειδικά φορολογικά έσοδα του κράτους κι όχι εισφορές, που καταβάλλονται από τους ασφαλισμένους αγρότες. Παράλληλα, το ύψος των παροχών είναι ενιαίο και φυσικά αποσυνδέεται από το μέγεθος του ουσιαστικά ανύπαρκτου άλλωστε ασφαλιστρού. Ήδη προωθείται σχέδιο αναβάθμισης του Ο.Γ.Α. σε κύριο Ταμείο Ασφαλίσεως.

Είναι ίσως καίριο για την κατανόηση της όλης προβληματικής του θεσμού της κοινωνικής ασφάλισης, ότι οι παροχές του ΟΓΑ συμπληρώνουν στην πραγματικότητα το εισόδημα των αγροτών, ενώ οι παροχές του ΙΚΑ, αλλά και των άλλων συγγενών οργανισμών, αποβλέπουν στην αναπλήρωση του ελλείποντος εισοδήματος των δικαιούχων. Πρόκειται για ένα από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που διευκολύνουν την θεωρητικής πλέον αξίας, διάκριση ανάμεσα στην **κοινωνική ασφάλεια** (social insurance) και την κοινωνική ασφάλιση (social security).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1. ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ Π. ΕΚΔΟΣΗ 1999**
- 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ . ΣΠΥΡΟΥ  
ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ & ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗ**
- 3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ**
- 4. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΗ**
- 5. [www.ika.gr](http://www.ika.gr)**
- 6. [www.e-forologia.gr](http://www.e-forologia.gr)**