

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ ΣΧΟΛΗ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ”**



Επόπτης Καθηγητής

Παλαδημητρίου Αθανάσιος

Σπουδαστές:

Αναστασιάδης Ιωάννης

Γκιόκα Ελπινίκη

Ντόγκα Μαρία

**Πάτρα, Σεπτέμβριος 2005**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

#### ΜΕΡΟΣ Ι

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 1.1 Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- 1.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία
- 1.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως επιστήμη
- 1.4 Σταθμοί της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- 1.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πορών ή Διοίκηση Προσωπικού;
- 1.6 Ο ρόλος της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού
- 1.7 Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- 1.8 Οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

- 2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
  - 2.1.1 Απογραφή
  - 2.1.2 Πρόβλεψη ζήτησης
  - 2.1.3 Πρόβλεψη προσφοράς
  - 2.1.4 Διαμόρφωση πολιτικής & σχεδίων
  - 2.1.5 Εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων
- 2.2 Επιλογή Προσωπικού
  - 2.2.1 Προσδιορισμός Αναγκών
  - 2.2.2 Προσελκυσή υποψηφίων
- 2.3 Μέθοδοι Επιλογής
  - 2.3.1 Συνεντεύξη
  - 2.3.2 Τα είδη της συνέντευξης
  - 2.3.3 Ψυχομετρικά Τεστ
  - 2.3.4 Συστατικές Επιστολές
  - 2.3.5 Βιογραφικά Δεδομένα
  - 2.3.6 Δείγμα Εργασίας
  - 2.3.7 Κέντρα Επιλογής
  - 2.3.8 Ηθικά ζητήματα της Επιλογής Προσωπικού

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

- 3.1 Βασικές Έννοιες
  - 3.1.1 Ανάγκες
  - 3.1.2 Αξίες
  - 3.1.3 Στόχοι
  - 3.1.4 Κίνητρα
  - 3.1.5 Ανταμοιβές

- 3.2 Θεωρίες Παρακίνησης
  - 3.2.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow
  - 3.2.2 Η θεωρία Παρακίνησης – Υγιεινής του Herzberg
  - 3.2.3 Η θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams
  - 3.2.4 Η θεωρία των Προσδοκιών
  - 3.2.5 Η θεωρία της Στοχοθεσίας των Latham & Locke
- 3.3 Συνέπειες για την Διοικητική Πρακτική

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΔΟΣΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- 4.1 Μέτρηση – Αξιολόγηση της Απόδοσης
- 4.2 Αδυναμίες της Αξιολόγησης
- 4.3 Μέθοδοι Άρσης των Αδυναμιών της Αξιολόγησης
- 4.4 Η κατάταξη των Υπαλλήλων
  - 4.4.1 Η υποχρεωτική κατανομή
  - 4.4.2 Οι κλίμακες περιγραφής της συμπεριφοράς
  - 4.4.3 Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 5.1 Η εκπαίδευση προσωπικού – στόχοι της εκπαίδευσης
- 5.2 Είδη και Μέθοδοι Εκπαίδευσης
- 5.3 Αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων
- 5.4 Σχεδιασμός και Αξιολόγηση της εκπαίδευσης
- 5.5 Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προσωπικού
- 5.6 Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Προγράμματος
- 5.7 Η εκπαίδευση – ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων
- 5.8 Εντοπισμός Αναγκών
- 5.9 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

- 6.1 Πολιτική Υγιεινής και Ασφάλειας
- 6.2 Υποχρεώσεις Εργοδοτών
- 6.3 Όργανα και Θεσμοί για τη βελτίωση των συνθηκών στο χώρο εργασίας
- 6.4 Ο τεχνικός ασφαλείας
- 6.5 Γιατροί Εργασίας
- 6.6 Συμμετοχή των εργαζομένων
- 6.7 Κίνδυνοι
- 6.8 Κίνδυνοι για την ασφάλεια
- 6.9 Πρόγραμμα επέμβασης
- 6.10 Εκπαίδευση των εργαζομένων
- 6.11 Υποχρεώσεις των εργαζομένων

## ΜΕΡΟΣ ΙΙ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 1.1 Εξανθρωπισμός Εργασίας
- 1.2 Κοινωνικός Ρόλος των Επιχειρήσεων

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- 2.1 Κίνητρα για την ανάπτυξη του ρόλου του Κ.Λ. στη Δ.Α.Δ
- 2.2 Απαιτούμενες Γνώσεις και Δεξιότητες του Κ.Λ. στη Δ.Α.Δ
- 2.3 Ο Ρόλος του Κ.Λ στη Δ.Α.Δ
- 2.4 Μέθοδοι Κοινωνικής Εργασίας
  - 2.4.1 Κοινωνική Εργασία με Άτομα
  - 2.4.2 Κοινωνική Εργασία με Ομάδες
  - 2.4.3 Κοινωνική Εργασία με Κοινότητα
  - 2.4.4 Κοινωνική Έρευνα – Κοινωνικός Σχεδιασμός
- 2.5 Παρουσίαση Τομέων και Μεθόδων Παρέμβασης της Κ.Ε στον Επιχειρησιακό Χώρο
- 2.6 Προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Κ.Λ στον εργασιακό χώρο

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

- 3.1 Η ελληνική πραγματικότητα
- 3.2 Συνεντεύξεις Κοινωνικών Λειτουργών

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

- 4.1 Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο “EUROPEAN NETWORK ON OCCUPATIONAL SOCIAL WORK (ENOS)”
- 4.2 Ολλανδία
- 4.3 Ιρλανδία
- 4.4 Η ανάγκη εκσυγχρονισμού του ρόλου του Κ.Λ στη Δ.Α.Δ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Μια σημαντική πλευρά της ζωής του ανθρώπου αποτελεί τόσο ο χώρος και το περιβάλλον εργασίας του όσο και το ίδιο το αντικείμενο αυτής. Τα άτομα δαπανούν σημαντικό χρόνο κάθε ημέρα στην εργασία τους.

Η εξασφάλιση εργασίας κατέχει πρωτεύοντα ρόλο στη ζωή των ατόμων αφού μέσω αυτής εξασφαλίζονται πρωτίστως τα υλικά και μετέπειτα τα κοινωνικά και πνευματικά αγαθά. Αγαθά τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για μια φυσιολογική και αποδεκτή ζωή στο σύγχρονο δυτικό πολιτισμό.

Βέβαια, χρειάζεται να επισημανθεί ότι η εργασία δεν αποτελεί μόνο μέσο για την απόκτηση αγαθών αλλά είναι και η ίδια αγαθό. Ένα σημαντικό μάλιστα αγαθό, που συμβάλλει στην ένταξη του ατόμου στο κοινωνικό σύνολο, στην «ωρίμανση» του ως ενήλικα, και στην κάλυψη και έκφραση βασικών του συναισθηματικών και ψυχολογικών αναγκών.

Για να εκπληρωθούν όλα τα παραπάνω, χρειάζεται να επικρατούν οι κατάλληλες συνθήκες μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο θα επικρατεί ένα κλίμα ασφάλειας, εμπιστοσύνης, συναδελφικότητας, συνεργατικότητας και αποδοτικότητας. Οι βιομηχανίες και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να ικανοποιούν αυτές τις προϋποθέσεις ώστε να υπάρξει βελτίωση του κλίματος και των συνθηκών εργασίας καθώς αντιλαμβάνονται τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία της επιχείρησης.

Για όλους τους παραπάνω λόγους το νέο αυτό Τμήμα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται σε μια συνεχή και εξέλιξη και συνεχώς ριζώνει όλο και πιο βαθιά στον εργασιακό χώρο. Η ανώτατη ηγεσία των επιχειρήσεων λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα των κοινωνικοοικονομικών και τεχνολογικών εναλλαγών, δεν έχει παρά να δώσει έμφαση στο πολυτιμότερο απόκτημά της, τους ανθρώπους της.

Στα πλαίσια αυτά θεωρήσαμε εξαιρετικά ενδιαφέρον να ασχοληθούμε στην πτυχιακή μας εργασία με θέματα που αφορούν τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και την εμπλοκή της Κοινωνικής Εργασίας στο χώρο αυτό.

Οι Κοινωνικοί Λειτουργοί μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην ύπαρξη ενός ποιοτικού εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στις βιομηχανίες και τις επιχειρήσεις. Με το ζήτημα αυτό ασχολείται η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία με τίτλο «Ο Κοινωνικός Λειτουργός στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού».

## ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥ ΣΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ

Ο Κοινωνικός Λειτουργός στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Κ.Λ. στη Δ.Α.Δ.) δεν αποτελεί ένα καινούριο φαινόμενο για την επιστήμη της Κοινωνικής Εργασίας. Στην πραγματικότητα έχει μακρά προϊστορία, αφού πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του προηγούμενου αιώνα, συμβαδίζοντας σχεδόν παράλληλα, με την καθ' αυτή εμφάνιση της Κοινωνικής Εργασίας.

Στην Ευρώπη, η πρώτη θεσμοποίηση αυτού του ρόλου έγινε στην Αγγλία, όπου οι αγγλικές βιομηχανίες είχαν στο προσωπικό τους, τις λεγόμενες «επόπτριες» ή αλλιώς τις «γραμματείς πρόνοιας», που προηγήθηκαν των Κοινωνικών Λειτουργών Εργασίας και σαν κύριο μέλημα τους ήταν επίλυση των προσωπικών και οικογενειακών προβλημάτων των εργαζομένων, ιδιαίτερα των γυναικών. Την εποχή του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου υπήρχαν είκοσι βιομηχανίες στην Αγγλία που ίδρυσαν τμήματα Πρόνοιας, για να ασχολούνται με τις ανάγκες των εργαζομένων τους (Κολέτσου, 1983:42-46).

Η Γαλλία ήταν η δεύτερη ευρωπαϊκή χώρα, που υιοθέτησε το παράδειγμα της Αγγλίας και προχώρησε ακόμη περισσότερο, αφού κατοχύρωσε το επάγγελμα των εποπτριών με τη δημιουργία Ανώτερης Σχολής Εποπτριών. Το 1918 θεσπίστηκαν με νόμο οι κοινωνικές υπηρεσίες στη Βιομηχανία.

Σε αυτή την πρώτη περίοδο, οι εποπτριες – που μπορούν να θεωρηθούν σαν πρόδρομοι των Κοινωνικών Λειτουργών – ασχολούνταν κυρίως με προβλήματα των γυναικών, αφού λόγω του πολέμου, αυτές αποτελούσαν την πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού των βιομηχανιών. Στη συνέχεια κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο ο θεσμός των κοινωνικών υπηρεσιών επεκτάθηκε, αλλά οι δραστηριότητες τους περιορίζονταν κυρίως στη διεξαγωγή φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων και προγραμμάτων.

Το έργο όμως των εποπτριών δεν ήταν αρκετό, αφού παραβλέπονταν τα προβλήματα, που αντιμετώπιζε ο εργαζόμενος, μέσα στο πλαίσιο της εργασίας του, και αυτό οφείλεται στην έλλειψη εκπαίδευσης των εποπτριών. Έτσι, το έτος 1942, θεσπίσθηκε στη Γαλλία Νόμος, που για πρώτη φορά στην Ευρώπη, επέβαλε την οργάνωση κοινωνικών υπηρεσιών σε όλες τις επιχειρήσεις, αναγνώρισε επίσημα τη συμβολή της Κοινωνικής Εργασίας στο επιχειρησιακό πλαίσιο και προσδιόρισε το ρόλο του Κοινωνικού Λειτουργού Εργασίας (Κολέτσου, 1983:42-46).

Το παράδειγμα της Γαλλίας, ακολούθησαν αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Σουηδία, η Αγγλία, η Ολλανδία, η Γερμανία, η Δανία, η Ελβετία. Παρότι όμως, έχουν περάσει αρκετά χρόνια από την πρώτη εκείνη θέσπιση, δεν υπάρχει ακόμη μία κοινή ευρωπαϊκή νομοθεσία που να επιβάλλει το θεσμό.

Στην Αμερική, στις αρχές του προηγούμενου αιώνα, το λειτούργημα του κοινωνικού αρωγού στο χώρο της εργασίας, εμφανίσθηκε στις μεγάλες βιομηχανίες, που είχαν ως σκοπό τη μαζική παραγωγή και το ρόλο αυτό είχαν

αναλάβει τα στελέχη του γραφείου προσωπικού, που ασχολούνταν κυρίως με την κάλυψη αναγκών διαβίωσης των εργαζομένων (Κολέτσου).

Αυτή η μορφή της κοινωνικής αρωγής, άρχισε σταδιακά να εξαφανίζεται από το προσκήνιο για να εμφανιστεί και πάλι στη διάρκεια της δεκαετίας 1930-1940, με αφορμή την εκπόνηση προγραμμάτων καταπολέμησης του αλκοολισμού στο χώρο της εργασίας. Ο θεσμός της κοινωνικής εργασίας στις αμερικανικές βιομηχανίες, εξαπλώθηκε στη διάρκεια της δεκαετίας 1970-1980, εξαιτίας της μεγάλης δημοσιότητας που δόθηκε στο θετικό και αποτελεσματικό έργο των κοινωνικών λειτουργών που εργάζονταν σε αυτές.

Βέβαια, το υπ' αριθμόν ένα πρόβλημα των βιομηχανιών, που καλούνταν να αντιμετωπίσουν οι κοινωνικοί λειτουργοί, ήταν ο αλκοολισμός των εργαζομένων, που ήταν η κύρια αιτία σοβαρών οικονομικών επιπτώσεων στη βιομηχανία, λόγω της συχνής απουσίας και των εργατικών ατυχημάτων .

Στην Ελλάδα, οι πρώτοι κοινωνικοί λειτουργοί προσλαμβάνονται από τέσσερις μεγάλες βιομηχανίες, μέσα στη δεκαετία του 1960. Το 1978 με το Προεδρικό Διάταγμα 891/78 αναγνωρίζεται επίσημα ο ρόλος του Κοινωνικού Λειτουργού στον Επαγγελματικό προσανατολισμό και την Εργασία. Παρότι αυτό υπήρξε ένα πολύ σημαντικό βήμα, δεν ήταν αρκετό για τη μαζική εξάπλωση της κοινωνικής εργασίας στους εργασιακούς χώρους, αφού μέχρι και σήμερα δεν έχει ψηφιστεί Νόμος που επιβάλλει τη λειτουργία κοινωνικών υπηρεσιών σε Επιχειρήσεις και Βιομηχανίες (Μαρκουλάκη, 1975:5-6).

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 1.1 Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

*“Η διοίκηση...πρέπει να έχει την υποστήριξη όλων των εργαζομένων. Δεν μπορώ να σκεφτώ τίποτα σημαντικότερο.”*  
Robert Crandall

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς. Οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιοσδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται πολύ μεγάλη σημασία στο πως διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση. Η μεγάλη αυτή σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της.

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων της επιχείρησης με τρόπους που να είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί.

Οι ανθρώπινοι πόροι χωρίς αμφιβολία καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική που ακόμα και οι πολύ μικρές εταιρείες επιθυμούν να έχουν το δικό τους εξειδικευμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Όπως υποστηρίζεται, το τμήμα Προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζομένους που επιθυμούν να εκπληρώσουν τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Μερικά από τα σημεία στα οποία πρέπει να δώσει έμφαση η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα εξής :

- Πρέπει να υπάρχει ένα όραμα Ανθρώπινων Πόρων που να ταιριάζει με τις στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.
- Πρέπει να υπάρχει φιλοσοφία και αξίες που να ταιριάζουν με εκείνα ολόκληρου του οργανισμού.
- Πρέπει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι οργανωμένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.
- Πρέπει το τμήμα προσωπικού να δρα προληπτικά και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- Πρέπει τα στελέχη του τμήματος να συμμετέχουν στη λήψη σοβαρών αποφάσεων που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση.



## 1.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία ή φιλανθρωπικός οργανισμός), επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων - οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κ.α.

Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση, των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται «διοίκηση».

Ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αναγνωρίζεται ευρέως ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία. Ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται :

- Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.
- Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση των ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού.
- Η διαχείριση της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την βελτίωση της.
- Η παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων.
- Ο καθορισμός των αμοιβών.
- Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.
- Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.
- Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
- Οι εργασιακές σχέσεις.
- Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Μέσω των λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει κατ' αρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και αποτελούν για αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που είναι αμοιβαία και αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση. Ακόμη, με την εν γένει αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

### 1.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως επιστήμη

Αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, η Διοίκηση γενικότερα και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Διοίκηση Προσωπικού), άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στην Γαλλία. Ο Taylor, μηχανικός, διευθυντής βιομηχανίας, στο έργο του "Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης" περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου - κίνησης που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της άριστης γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών : σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά (στο ΔΣ της επιχείρησης) και προϋπολογισμός (κατάρτιση και εκτέλεση).

Ο Νομπελίστας Herbert Simon (1949) αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης : θα έπρεπε πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή εννοιών που ανταποκρίνονται σε εμπειρικά παρατηρήσιμα γεγονότα ή καταστάσεις. Στη συνέχεια θα έπρεπε να εντοπιστούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος, με τη βοήθεια της μεθοδολογίας των θετικών επιστημών, δηλαδή με την έρευνα και τον πειραματισμό, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα μπορούσαν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις. Ο Simon ήταν ένας από τους βασικούς εκφραστές του θετικισμού, που άνησε κατά την αισιόδοξη μεταπολεμική περίοδο.

Η καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες δέχθηκε πολλές αμφισβητήσεις. Αυτό που κυρίως αμφισβητήθηκε είναι η δυνατότητα ουδέτερης (απαλλαγμένης από αξιολογικές κρίσεις ή ιδεολογικές τοποθετήσεις) περιγραφής των κοινωνικών φαινομένων. Ακόμη, η ίδια η δυνατότητα να γίνουν ακριβείς μετρήσεις των παραμέτρων των κοινωνικών φαινομένων θεωρήθηκε από πολλούς ως ουτοπία.

Ορισμένοι μελετητές, έχοντας εξετάσει τα επιχειρήματα στα οποία οι θεωρίες, περί διοίκησης στηρίζουν τις προτάσεις τους, καθώς και τα κριτήρια με βάση τα οποία οι θεωρίες αυτές γίνονται αποδεκτές και διαδέχονται η μια την άλλη (έτσι που να φαίνονται σαν να ανακυκλώνονται), μίλησαν για τη «ρητορική τέχνη» της διοίκησης (Hood & Jackson, 1991).

Ίσως η πολυπλοκότητα και η μη επαναληψιμότητα των κοινωνικών φαινομένων να μην επιτρέψουν ποτέ στις κοινωνικές επιστήμες να διατυπώσουν κανόνες καθολικής ισχύος, ανάλογους με τους νόμους της

φυσικής. Αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι είναι αδύνατη κάθε γενίκευση και ότι η έρευνα των τελευταίων δεκαετιών δεν εμπλούτισε τις γνώσεις μας.

Η Διοικητική Επιστήμη μπορεί βάσιμα να ισχυριστεί ότι σήμερα είναι σε θέση να ερμηνεύσει ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Ακόμη, μπορεί να ισχυριστεί ότι χειρίζεται το αντικείμενό της με μεθοδολογική αυστηρότητα, έχει θέσει καθορισμένους όρους εγκυρότητας, δίνει μεγάλη προσοχή στην ακρίβεια, επιζητά τον εξωτερικό έλεγχο και εξετάζει σοβαρά τα αντεπιχειρήματα που υπάρχουν κάθε φορά. Χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την Οικονομική επιστήμη, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Εργασιακή Ψυχολογία, την Οργανωτική Θεωρία κ.α. έχει οικοδομήσει ένα σημαντικό σύνολο γνώσεων γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων.

#### **1.4 Σταθμοί της επιστήμης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μετά τη Σχολή Επιστημονικής Διοίκησης άλλοι σημαντικοί σταθμοί στην πορεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υπήρξαν:

Η Σχολή των *Ανθρωπίνων Σχέσεων*, που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1930. Αντιδρώντας στα αμιγώς οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο πρωτεργάτης της σχολής Elton Mayo πραγματοποίησε έρευνες στο εργοστάσιο ηλεκτρικής ενέργειας του Χώθορν, όπου μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (συνθήκες εργασίας, κόπωση κτλ.) Οι βασικοί εκφραστές της Mary Parker-Follett, Lewin, Roethlisberger και Leavitt, περιέγραψαν τις οργανώσεις ως κοινωνικούς χώρους, έδωσαν έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων και υποστήριξαν ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Το κίνημα των *Επιστημών της Συμπεριφοράς*, που εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1950. Με βασικούς εκπροσώπους τον Maslow, τον Argyris, τον Barnard, τον McGregor και τον Likert, διερεύνησε την ανθρώπινη συμπεριφορά ως συνιστώσα του οργανωτικού και διοικητικού φαινομένου. Στο πλαίσιο αυτό μελέτησε τα θέματα της παρακίνησης, της ηγεσίας, των συγκρούσεων κ.α. Διερεύνησε τις ανάγκες των εργαζομένων και υπέδειξε τη διάσταση που υπάρχει συχνά ανάμεσα στα συμφέροντα των ατόμων και σε εκείνα της οργάνωσης. Ακόμη, τόνισε την ιδέα ότι η εργασία θα πρέπει να καλύπτει και την ανάγκη των ανθρώπων για αυτοπραγμάτωση.

Η *Νέο-κλασική Οργανωτική Θεωρία*, την οποία ανέπτυξαν κατά τη δεκαετία του 1950 οι Simon, March, και Cyert. Αντιμετώπισε τις οργανώσεις ως οντότητες που χαρακτηρίζονται κυρίως από την ύπαρξη σκοπού και τον ορθολογισμό. Στο πλαίσιο αυτό η απόφαση θεωρήθηκε ως η κεντρική οργανωτική δραστηριότητα - και η βασική μονάδα ανάλυσης. Το ζητούμενο εδώ είναι η λήψη αποφάσεων που ξεπερνούν τα υποκειμενικά όρια του ορθολογισμού, είναι λογικά συνδεδεμένες μεταξύ τους και υπηρετούν τους σκοπούς της οργάνωσης. Για το σκοπό αυτό πρότεινε τη χρησιμοποίηση της

στατιστικής, του γραμμικού προγραμματισμού και των μαθηματικών μοντέλων λήψης αποφάσεων.

Η *Σχολή της Υπεροχής*, της οποίας εκφραστές είναι οι αποκαλούμενοι «γκουρού» του μάνατζμεντ Pascale, Athos, Peters και Waterman. Ως συγγραφείς είχαν πρωτοφανή εμπορική απήχηση, περιγράφοντας τις ιστορίες επιτυχίας ορισμένων γνωστών εταιριών, καθώς και τα χαρακτηριστικά ή τον τρόπο διοίκησης που θεωρούν ότι τις οδήγησαν στην επιτυχία. Η εγκυρότητα τους αμφισβητείται έντονα από τη Διοικητική Επιστήμη - η οποία έχει ασχοληθεί περισσότερο με το φαινόμενο της απήχησης τους παρά με τις απόψεις και τις προτάσεις τους. Παρά ταύτα, έχουν επηρεάσει τους μάνατζερ, στρέφοντας την προσοχή τους στα ζητήματα της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση και της οργανωτικής παιδείας.

Στα ρεύματα αυτά θα πρέπει να προστεθεί η *Σχολή των Ανθρώπινων Πόρων*.

## **1.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού;**

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μια νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού:

“Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών, διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών” (Storey ,1995)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως “περιουσιακό στοιχείο”, στο οποίο η οργάνωση πρέπει να επενδύει. Ακόμη η Δ.Α.Π. δίνει έμφαση :

- Στην αμοιβαιότητα, δηλαδή στο σεβασμό των επιδιώξεων και των ανησυχιών και των δυο πλευρών - διοίκησης και εργαζομένων.
- Στην ανάπτυξη στους εργαζομένους αισθήματος δέσμευσης απέναντι στις αρχές και στους στόχους της οργάνωσης.
- Στην στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης και των στόχων που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους.
- Στην ανάγκη να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία η οποία εκφράζεται με διακηρύξεις αρχών και ενισχύεται με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης.

Οι επικριτές της ΔΑΠ υποστηρίζουν ότι είναι απλή ρητορεία, η οποία αποσκοπεί στην εξασφάλιση της συναίνεσης των εργαζομένων και αγνοεί σκόπιμα το γεγονός ότι τα συμφέροντα τους δεν συμπίπτουν πάντα με αυτά της διοίκησης. Ακόμη, την κατηγορούν ότι προσπαθεί να μειώσει την ισχύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Άλλοι μελετητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στη ΔΑΠ και στην “καλύτερη πρακτική” της Διοίκησης Προσωπικού. Το γεγονός είναι ότι, ανεξάρτητα από την οπτική και τις

παραδοχές που υιοθετούν, τόσο η ΔΑΠ όσο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθούν να απαντήσουν στα ίδια ερωτήματα και να προδιαγράψουν τις ίδιες λειτουργίες. Για το λόγο αυτό, στη συνέχεια, οι δυο όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

## 1.6 Ο Ρόλος της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο ρόλος της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού είναι, γενικά, “να βοηθά την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά τους υπαλλήλους της” (Armstrong, 1996). Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει ποικίλες διαστάσεις και εκφάνσεις. Έτσι, η Μονάδα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να λειτουργεί ως :

- *Επιτελείο στρατηγικής*, το οποίο επεξεργάζεται τη στρατηγική στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, ενώ, συγχρόνως συμμετέχει στη χάραξη των γενικότερων επιχειρησιακών σχεδίων της οργάνωσης.
- *Συναρμόδια υπηρεσία*, η οποία συνεργάζεται με τους επικεφαλής των άλλων μονάδων στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης προσωπικού.
- *Εσωτερικός σύμβουλος*, που βοηθά στην επίλυση προβλημάτων, καθώς και στην αναζήτηση νέας πολιτικής και βελτιωμένων διαδικασιών.
- *Υπηρεσία υποστήριξης*, η οποία παρέχει στις λοιπές μονάδες της οργάνωσης υπηρεσίες σε τομείς όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η μισθοδοσία κ.α.
- *Υπηρεσία εποπτείας*, η οποία παρακολουθεί και ελέγχει τη συνεπή και σωστή εφαρμογή των αρχών και των διαδικασιών της οργάνωσης σε θέματα προσωπικού.

Για να είναι αποτελεσματική, αλλά και για να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των πλευρών, η Μονάδα Προσωπικού οφείλει να τηρεί αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας. Έτσι θα πρέπει για παράδειγμα να φροντίζει ώστε τα στοιχεία που παρέχει να είναι ακριβή και πλήρη - ιδιαίτερα τη στιγμή που τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται συχνά για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων (προσλήψεις, προαγωγές, απολύσεις κ.α.) που επηρεάζουν έντονα τόσο την επιχείρηση όσο και τους ανθρώπους της. Θα πρέπει να περιγράφει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνει στον εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων του προσωπικού. Τηρώντας υψηλά επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα θα πρέπει να προωθεί πολιτική ίσων ευκαιριών και να δίνει έμφαση στην αποφυγή διακρίσεων. Ακόμη, θα πρέπει να προσφέρει η ίδια το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακολουθώντας από κοντά τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της και τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης.

Επιτελώντας το έργο της η Μονάδα Προσωπικού πρέπει συχνά να συμβιβάζει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Για παράδειγμα, αναμένεται να επιδεικνύει πρωτοβουλία και αυτενέργεια, αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανώτατης διοίκησης· πρέπει να καινοτομεί

και να πειραματίζεται με νέες ιδέες, χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τις κατακτήσεις της οργάνωσης· πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης, χωρίς όμως να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο.

Η τήρηση ισορροπιών γίνεται ακόμη πιο δύσκολη όταν το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κρίση, παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας φέρνουν σε δυσμενή θέση τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες (εφευρετικότητα, διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές (ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή).

### **1.7 Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να βελτιώσει την παραγωγική συνεισφορά των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί.

Οι ανθρωπίνι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρωπίνης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες, πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους.

Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τη λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζόμενους.

Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες :

- *Οργανωσιακοί στόχοι.* Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθάει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.

- *Λειτουργικοί στόχοι.* Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο απ' ότι χρειάζεται, με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.

- *Κοινωνικοί στόχοι.* Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.

- *Προσωπικοί στόχοι.* Το τμήμα προσωπικού πρέπει να βοηθάει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του

εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων πρέπει να επιτυγχάνονται γιατί μόνο έτσι οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

## 1.8 Οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας

Το “αντικείμενο” της Διοίκησης Προσωπικού είναι οι άνθρωποι της οργάνωσης. Είναι εύλογο, επομένως ότι όσοι ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό, είτε υπό την ιδιότητα του προϊστάμενου, είτε ως μέλη της Μονάδας Προσωπικού, θα πρέπει να γνωρίζουν - και να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν - κάποια βασικά πράγματα σε σχέση με τους ανθρώπους και τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας.

Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να θυμάται κανείς είναι ότι μεταξύ τους οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί. Πέρα από τις διαφορές φύλου, ηλικίας, φυλής, προέλευσης κτλ, οι ατομικές διαφορές που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διοίκηση μπορούν να συνοψιστούν στις – πολύπλοκες και όχι πάντα σαφείς, ούτε με ορισμένες με ενιαίο και αδιαμφισβήτητο τρόπο - έννοιες της ικανότητας, της ευφυΐας και της προσωπικότητας. Ξεκινώντας με την ικανότητα, βλέπουμε ότι αυτή αναλύεται σε διάφορες συνιστώσες, κάθε μία από τις οποίες βοηθά στην πραγματοποίηση διαφορετικών ενεργειών. Έτσι, υπάρχει η μαθηματική ικανότητα, η ταχύτητα αντίληψης, η ικανότητα κατανόησης εννοιών, η ικανότητα αντίληψης χώρου, η επιδεξιότητα (ικανότητα χειρισμού εργαλείων και υλικών), η ικανότητα στο χειρισμό του λόγου, η επαγωγική λογική, η κρίση, οι διαπροσωπικές ικανότητες (η ικανότητα επιτυχούς επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων με άλλους ανθρώπους), η δημιουργικότητα κ.α. Η ευφυΐα έχει ορισθεί ως “Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, εφαρμογής αρχών, εξαγωγής συμπερασμάτων και αντίληψης συσχετίσεων”. (Argyle, 1989). Ακόμη, έχει αναλυθεί σε πέντε μορφές νοητικής λειτουργίας : σκέψη, μνήμη, αποκλίνουσα παραγωγή, (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί σε απροσδόκητες και πρωτότυπες λύσεις), συγκλίνουσα παραγωγή (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί στη μια, σωστή λύση) και αξιολόγηση (Guilford, 1967). Η προσωπικότητα μπορεί να ορισθεί ως το σύνολο των σχετικά σταθερών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα άτομα μεταξύ τους. Ως τέτοια χαρακτηριστικά έχουν καταγραφεί η υπευθυνότητα, η συναισθηματική σταθερότητα, η κοινωνικότητα, η προσοχή, η ζωντάνια, η επιμονή, η ακαμψία, η συστολή, η ευερεθιστότητα κ.α. Από πολλούς ερευνητές, όμως, διατυπώνεται η άποψη ότι δεν υπάρχουν μόνιμα χαρακτηριστικά και ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση την οποία αντιμετωπίζει το άτομο.

Οι διαφορές αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, κατά την εκπαίδευση του προσωπικού, κατά το σχεδιασμό συστημάτων παρακίνησης και αμοιβής και, ακόμη, κατά την αξιολόγηση του προσωπικού και την εφαρμογή πειθαρχικών μέτρων. Επίσης, πρέπει να συνεκτιμώνται κατά την επιλογή του προσωπικού, έτσι ώστε να βρίσκονται πάντα οι καταλληλότεροι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Είναι αλήθεια ότι μια οργάνωση δεν μπορεί πάντα να προσαρμόζεται η ίδια στις ανάγκες των



ανθρώπων της. Έτσι, συχνά κάνει χρήση της δυνατότητας που έχει να ασκεί πίεση στα μέλη της ώστε να οδηγήσει τη συμπεριφορά τους προς ορισμένη κατεύθυνση. Η υπερβολική πίεση, όμως, μπορεί να αποδειχθεί αντί-παραγωγική· για το λόγο αυτό, θα πρέπει να επιδιώκεται η ισορροπία.

Ένα δεύτερο ζήτημα που έχει ενδιαφέρον όταν αναφερόμαστε στους ανθρώπους στο πλαίσιο των οργανώσεων είναι η συμπεριφορά τους – και ειδικότερα οι παράγοντες που την επηρεάζουν και οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο είναι εσωτερικοί, δηλαδή συνδέονται με το άτομο, και εξωτερικοί, δηλαδή αφορούν στο περιβάλλον. Οι ατομικοί παράγοντες είναι οι ικανότητες, οι αντιλήψεις, οι αξίες, οι προσδοκίες, και οι προσωπικοί στόχοι. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι το είδος της εργασίας, η ομάδα στην οποία εντάσσεται το άτομο, το εργασιακό κλίμα, η οργανωτική παιδεία, το στυλ ηγεσίας κ.α. Η συμπεριφορά εκδηλώνεται κυρίως ως στάση, δηλαδή ως σχετικά σταθερός τρόπος σκέψης. Η στάση αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα της εμπειρίας και, στη συνέχεια, επηρεάζει τη συμπεριφορά. Η καταγραφή των στάσεων του προσωπικού (attitude survey), δηλαδή των σκέψεων και των αισθημάτων του απέναντι σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση στην λήψη αποφάσεων ή στον εντοπισμό σημείων δυσλειτουργίας και τριβής. Πρέπει, όμως να λαμβάνεται υπόψη ότι οι στάσεις μεταβάλλονται ως αποτέλεσμα των νέων εμπειριών και, κατά συνέπεια οι προβλέψεις είναι επισφαλείς.

Οι εκδηλώσεις συμπεριφοράς που θα πρέπει να προβληματίζουν - και δεν είναι σπάνιες στο χώρο εργασίας - είναι η απογοήτευση, η επιθετικότητα, το άγχος και η αντίσταση στην αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οφείλετε στο φόβο του καινούργιου, στην αβεβαιότητα για το μέλλον της απασχόλησης, στην απειλή διατάραξης των προσωπικών σχέσεων, στην απειλή εναντίον του κύρους και του γοήτρου της θέσης και, τέλος, στην αμφιβολία για την ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή. Η παρατήρηση αυτών των αρνητικών εκδηλώσεων και η διάγνωση των αιτιών τους μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να μειώσει την εμφάνιση και τις συνέπειες τους. Θα πρέπει, όμως, να είναι πάντα κατανοητό ότι μια οργάνωση είναι ένας χώρος που συνυπάρχουν πολλοί διαφορετικοί άνθρωποι, με πολλά διαφορετικά ενδιαφέροντα και προβλήματα, και ότι η απρόσκοπτη εργασία προς τον κοινό σκοπό είναι κάτι που δεν είναι πάντα αυτόνοτο ή εύκολο.



## ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Με τον όρο στελέχωση εννοούνται εκείνες οι λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι η οργάνωση έχει στο παρόν, και θα έχει στο κοντινό μέλλον, επαρκές σε αριθμό και κατάλληλο, από την άποψη των γνώσεων και δεξιοτήτων προσωπικό. Σε γενικές γραμμές οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό και την επιλογή προσωπικού, δηλαδή τη διαδικασία εξεύρεσης των προσώπων που θα καλύψουν τις κενές θέσεις της οργάνωσης.

### 2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, κυρίως από το στρατό και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι συνθήκες που έκαναν αναγκαίο τον προγραμματισμό ήταν χαμηλός δείκτης ανεργίας, δηλαδή η μικρή προσφορά εργασίας, ο υψηλός ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης και η τάση των επιχειρήσεων να έχουν σταθερές, συγκεντρωτικές και ιεραρχικές δομές. Από τα μέσα, όμως, της δεκαετίας του 1970, μέχρι σήμερα η αύξηση της ανεργίας, η ένταση του ανταγωνισμού και η εφαρμογή στρατηγικής εξορθολογισμού και αποκέντρωσης στις οργανωτικές δομές - στρατηγικής που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία επιχειρήσεων ή αυτόνομων μονάδων με ολιγάριθμο προσωπικό - οδήγησαν στον περιορισμό της χρήσης του προγραμματισμού προσλήψεων. Έτσι, λόγω και των εγγενών δυσκολιών του προγραμματισμού, που θα μας απασχολήσουν παρακάτω και που τον καθιστούν μια άσκηση με μεγάλη πιθανότητα σφάλματος αυτός χρησιμοποιείται από λίγες μόνο επιχειρήσεις. Από κάποιους ερευνητές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται αναγκαίος μόνο για εκείνες τις ειδικότητες προσωπικού που χρειάζονται μεγάλη διάρκεια εισαγωγικής εκπαίδευσης ή όταν είναι γνωστό ότι το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση είναι δύσκολο να βρεθεί αμέσως στην αγορά εργασίας (Richardson, 1995).

Παρ' όλα αυτά, όμως, είναι απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση να μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες (με χρονικό ορίζοντα 1-2 ετών) ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα την καλύψει. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πέντε στάδια : την απογραφή του υπάρχοντος προσωπικού, την πρόβλεψη της προσφοράς (δηλαδή την πρόβλεψη της κατάστασης που θα επικρατεί στην αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων), τη διαμόρφωση της πολιτικής και των σχεδίων για την κάλυψη των θέσεων και, τέλος, την εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων.

### 2.1.1 Απογραφή

Το πρώτο βήμα για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών είναι η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και των μεταβολών που είναι γνωστό ότι θα επέλθουν μέχρι το τέλος της χρονικής περιόδου για την οποία γίνεται η πρόβλεψη. Για το σκοπό αυτό συγκεντρώνονται και ταξινομούνται στοιχεία που αφορούν τόσο στον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού όσο και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η απόδοση, η δυνατότητα εξέλιξης κ.α. Κατά το στάδιο αυτό δημιουργούνται πίνακες του προσωπικού ανά δυνατότητα, επίπεδο γνώσεων του προσωπικού ανά ειδικότητα, επίπεδο γνώσεων, οργανική μονάδα, λειτουργία ή πληροφορίες και μας βοηθά να αποκτήσουμε εικόνα των ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση. Ακόμη, καταγράφεται η κατανομή του προσωπικού σε ηλικιακές μονάδες (προφίλ ηλικιών), έτσι ώστε να διαφανούν τυχόν κίνδυνοι μαζικών αποχωρήσεων, ή ανησυχητικής συγκέντρωσης πληθυσμού μεγάλης ή μικρής ηλικίας. Μια άλλη χρήσιμη καταγραφή είναι αυτή των αναλογιών μεταξύ, για παράδειγμα, του διοικητικού προς το τεχνικό προσωπικό, των προϊστάμενων προς τους υφιστάμενους, των ειδικευμένων προς τους ανειδίκευτους κτλ.

### 2.1.2 Πρόβλεψη Ζήτησης

Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι η προσπάθεια να εκτιμηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από τα στρατηγικά σχέδια και τα σχέδια δράσης της επιχείρησης κι συνδέονται με αλλαγές στην κλίμακα δραστηριοτήτων, στη διάθρωση της παραγωγής, στην τεχνολογία, στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης κτλ. Άρα, στα σχέδια θα πρέπει λογικά να περιέχονται (ή να συνάγονται από αυτά) στοιχεία που αφορούν σε:

- αλλαγές στις απαιτήσεις για διοικητικά στελέχη σε νέους τομείς δράσης
- μονάδες που θα πρέπει να ιδρυθούν ή να καταργηθούν
- αλλαγές στον αριθμό συγκεκριμένων ειδών θέσεων εργασίας
- γνώσεις και δεξιότητες που θα χρειασθούν για συγκεκριμένα είδη θέσεων εργασίας
- αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν στο σχήμα σταδιοδρομίας των υπαλλήλων (Sisson, 1994).

Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι πολύ δύσκολη, διότι οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν σε περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς. Η ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρίας είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων (τιμή του προϊόντος, εισόδημα των αγοραστών, τιμή των εναλλακτικών προϊόντων κτλ) οι περισσότεροι από τους οποίους δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της. Γι' αυτό, στην πράξη φαίνεται ότι μόνο οι επιχειρήσεις με σταθερή αγορά προϊόντων μπορούν να καταστρώσουν μακροπρόθεσμα σχέδια που αφενός θα είναι επαρκώς λεπτομερή ώστε να περιέχουν προβλέψεις για το ανθρώπινο δυναμικό και αφετέρου δεν θα κινδυνεύουν από συχνές ανατροπές. Και οι άλλες οργανώσεις, όμως,

μπορούν με βάση όσο περισσότερες και ακριβέστερες πληροφορίες μπορούν να συγκεντρώσουν, να προβαίνουν σε προβλέψεις για τη μεσοπρόθεσμη πορεία των αναγκών τους σε απασχόληση, παρακολουθώντας διαρκώς τις εξελίξεις και προβαίνοντας στις απαραίτητες προσαρμογές.

### **2.1.3 Πρόβλεψη προσφοράς**

Κατά το τρίτο στάδιο γίνεται εκτίμηση της διαθεσιμότητας κατάλληλου προσωπικού, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Αρχίζοντας από το εσωτερικό της επιχείρησης, ανιχνεύονται οι τάσεις που ενδεχομένως παρατηρούνται στις αποχωρήσεις, στις προαγωγές και στις μεταθέσεις.

### **2.1.4 Διαμόρφωση πολιτικής και σχεδίων**

Κατά το στάδιο αυτό αποφασίζεται, με γνώμονα τις προβλέψεις για την προσφορά και τη ζήτηση, η πολιτική που θα ακολουθηθεί και τα συγκεκριμένα μέτρα που θα ληφθούν ώστε η επιχείρηση να έχει ανά πάσα στιγμή το προσωπικό που χρειάζεται. Οι αποφάσεις του σταδίου αυτού αφορούν σε πολλούς τομείς της οργανωτικής λειτουργίας, όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, οι αμοιβές και, συχνά, ο σχεδιασμός της εργασίας. Και αυτό διότι η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να ανταποκριθεί σε μια προβλεπόμενη ανάγκη για προσωπικό με πολλούς τρόπους : προσλαμβάνοντας ειδικευμένους υπαλλήλους( πράγμα που μερικές φορές απαιτεί αλλαγή της πολιτικής αμοιβών, ώστε να προσελκυστούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι), προσλαμβάνοντας ανειδίκευτους και εκπαιδεύοντας τους, προάγοντας στελέχη που ήδη υπηρετούν, ανασχεδιάζοντας τις θέσεις εργασίας , έτσι ώστε οι ανάγκες να τροποποιηθούν και, γενικά, υιοθετώντας κάποια από τις υπάρχουσες μορφές ευελιξίας.

Ένα σημαντικό ζήτημα πολιτικής στο θέμα των προσλήψεων είναι αν η κάλυψη των κενών θέσεων των υψηλών βαθμίδων θα γίνεται καταρχήν από το προσωπικό της ίδιας της οργάνωσης ή από το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή από την εσωτερική ή την εξωτερική αγορά εργασίας.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της άντλησης προσωπικού από την εσωτερική αγορά εργασίας είναι η ελαχιστοποίηση του κινδύνου κακής επιλογής, δεδομένου ότι οι υποψήφιοι είναι γνωστή και η απόδοσή τους έχει ήδη αξιολογηθεί. Ακόμη, όταν η επιλογή γίνεται μεταξύ υποψηφίων που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση, το κόστος της διαδικασίας πρόσληψης είναι χαμηλότερο, καθώς δεν είναι απαραίτητη η δημοσίευση σχετικής προκήρυξης ούτε η διενέργεια χρονοβόρων και δαπανηρών συνεντεύξεων ,εξετάσεων κλπ Επίσης, μειωμένο είναι το κόστος της εισαγωγικής εκπαίδευσης, διότι πολλά από αυτά που πρέπει να γνωρίζει ο νέος κάτοχος μιας θέσης , τόσο για την επιχείρηση όσο και για το περιεχόμενο της εργασίας, είναι ήδη γνωστά. Εξάλλου, με τη χρησιμοποίηση της εσωτερικής αγοράς εργασίας η

πιθανότητα προαγωγής για τα στελέχη της είναι αυξημένη, γεγονός που επιδρά θετικά στην παρακίνηση τους. Τέλος, η αίσθηση ότι η αξία και η προσφορά των υπαλλήλων στην επιχείρηση αναγνωρίζονται συμβάλλει στην επικράτηση ευνοϊκού εργασιακού κλίματος.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα, με πιο σημαντικό το γεγονός ότι όταν δεν απευθύνεται και στην εξωτερική αγορά εργασίας η επιχείρηση έχει περιορισμένο φάσμα επιλογής και δεν αποκτά κατ' ανάγκη τον καλύτερο υποψήφιο. Ακόμη, η μη ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού, σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης, μπορεί να έχει ως συνέπεια την αποκοπή της από τις εξελίξεις που αφορούν στον τομέα της και στο ευρύτερο περιβάλλον που την επηρεάζει, μπορεί επίσης να έχει ως συνέπεια την επικράτηση ενιαίου τρόπου σκέψης που αποβαίνει σε βάρος της ευρηματικότητας και της δημιουργικότητας στην οργάνωση. Ένα ζήτημα που πρέπει επίσης να σκεφτόμαστε όταν εξετάζουμε το δίλημμα της εσωτερικής ή της εξωτερικής αγοράς εργασίας είναι ότι η πρώτη οδηγεί ενδεχομένως στον αποκλεισμό αξίων υποψήφιων και επιβραδύνει την είσοδο πολλών νέων στον κόσμο της απασχόλησης.

Σήμερα, η πολιτική της μιας θύρας εισόδου πολιτική την οποία υποστηρίζουν με επιμονή οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, επανεξετάζεται υπό το πρίσμα της αυξημένης ανεργίας και τείνει να εγκαταλειφθεί. Όμως, σε ορισμένες χώρες, (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Ιαπωνία), όπως και στη δημόσια διοίκηση πολλών χωρών, εξακολουθεί να αποτελεί την κυρίαρχη πρακτική.

### **2.1.5 Εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων**

Η μετάφραση των σχεδίων σε συγκεκριμένες ενέργειες δεν είναι πάντα απλή. Στην πράξη εμφανίζονται δυσχέρειες τόσο στην υλοποίηση όσο και στην αποδοχή των σχεδίων. Γι' αυτό τα σχέδια που αναπτύσσονται θα πρέπει να παρέχουν περισσότερες από μια εναλλακτικές λύσεις και να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές συνθηκών. Ακόμη, η εφαρμογή τους θα πρέπει να παρακολουθείται στενά και η αποτελεσματικότητά τους να αξιολογείται τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την εφαρμογή. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί ( π.χ. επιλογή προσωπικού συγκεκριμένων ειδικοτήτων, εκπαίδευση μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα), ελέγχοντας παράλληλα την οικονομική αποδοτικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό.

## 2.2 Επιλογή προσωπικού

Η κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό γίνεται συνήθως με την πρόσληψη νέου προσωπικού, μετά από μία διαδικασία επιλογής. Τα βήματα και τις μεθόδους που μπορούν να ακολουθηθούν σε μια τέτοια διαδικασία θα εξετάσουμε στη συνέχεια, έχοντας κατά νου ότι πρόκειται για μία λειτουργία εξαιρετικά κρίσιμη στο πλαίσιο ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων .

### 2.2.1 Προσδιορισμός των αναγκών

Προϋπόθεση για την επιτυχία της διαδικασίας επιλογής είναι να γίνει σωστά ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό, δηλαδή α)να εκτιμηθεί σωστά ο αριθμός και το είδος των θέσεων που πρέπει να πληρωθούν, β)να περιγραφούν με ακρίβεια τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις (τυπικά και ουσιαστικά προσόντα) κάθε θέσης και γ)να καθοριστούν οι όροι και οι συνθήκες εργασίας.

Για την περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης χρησιμοποιούνται, συχνά, κατηγορίες χαρακτηριστικών όπως αυτές που προτείνει ο Rodger (1952):

- Φυσικά Χαρακτηριστικά (υγεία, εμφάνιση, τρόπος ομιλίας κ.λπ.)
- Επιτεύγματα (σπουδές, εμπειρία, ειδικές γνώσεις κ.ά.)
- Γενική ευφυΐα (νοητική ικανότητα)
- Ειδικές δεξιότητες (δεξιότητες, Χρήση μηχανών, ευγλωττία, ικανότητα στα μαθηματικά)
- Ενδιαφέροντα (πνευματικά, πρακτικά, κοινωνικά, καλλιτεχνικά, αθλητικά)
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (ηγετικές ικανότητες, αξιοπιστία, αυτενέργεια, σταθερότητα, πρωτοβουλία)
- Συνθήκες (οικογενειακές υποχρεώσεις κ.λπ.)

Οι απαιτήσεις θα πρέπει να διαχωρίζονται σε υποχρεωτικές και επιθυμητές, ώστε τα προσόντα των υποψηφίων να αξιολογούνται ανάλογα.

Κατά την περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης δύο είναι οι πιθανοί κίνδυνοι : η υπερβολή ή η υποβάθμιση των απαιτήσεων σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες της θέσης. Η εμπειρία, όμως, έχει δείξει ότι ο πρώτος κίνδυνος είναι αυτός που εμφανίζεται συχνότερα.

Οι όροι και οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, βάρδιες, αμοιβή, εκπαίδευση, δυνατότητες εξέλιξης, μετακινήσεις κ.λπ.) θα πρέπει να καθορίζονται και να γίνονται γνωστοί εξ αρχής, ώστε να μπορούν οι υποψήφιοι να κρίνουν την καταλληλότητα και την επιθυμία τους για μία ορισμένη θέση. Με τον τρόπο αυτό αποτρέπεται το ενδεχόμενο παραίτησης ενός ατόμου που μόλις έχει προσληφθεί.

## 2.2.2 Προσέλκυση Υποψηφίων

Τον προσδιορισμό των αναγκών ακολουθεί η αναζήτηση υποψηφίων. Σε περίπτωση που η οργάνωση αποφασίσει να αναζητήσει υποψηφίους από την εξωτερική αγορά έχει τέσσερις, κυρίως, τρόπους για την προσέλκυσή τους :

- Καταχώρηση στον τύπο ( αγγελία)
- Χρησιμοποίηση γραφείου ευρέσεως εργασίας
- Ανάθεση σε σύμβουλο επιλογής προσωπικού
- Προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

Η επιλογή μεταξύ των τεσσάρων δυνατοτήτων είναι συνάρτηση του κόστους, της ταχύτητας και της πιθανότητας που έχει η κάθε μέθοδος να αναδείξει τους κατάλληλους υποψήφιους.

Η *καταχώρηση στον τύπο* θα πρέπει να προσφέρει συνοπτικές πληροφορίες για την επιχείρηση, τη θέση εργασίας, τα απαιτούμενα προσόντα, τις απολαβές και τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο ενδιαφερόμενος (π.χ. αποστολή βιογραφικού σημειώματος). Εύλογο είναι ότι το μέγεθος και η μορφή της καταχώρησης (π.χ. με πλαίσιο ή χωρίς), καθώς και το συγκεκριμένο μέσο στο οποίο θα γίνει αυτή εξαρτώνται από το είδος και τη σπουδαιότητα της θέσης.

Τα *γραφεία ευρέσεως εργασίας*. Στη χώρα μας μέχρι πρόσφατα λειτουργούσαν μόνο τα Γραφεία Εργασίας του Οργανισμού Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Με το νόμο 2639/98 επιτράπηκε η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, "με αντικείμενο την εξεύρεση για λογαριασμό του εργοδότη ορισμένων κατηγοριών θέσεων εργασίας σε ημεδαπούς ή αλλοδαπούς" (άρθρο 5). Για τον καθορισμό των κατηγοριών των θέσεων εργασίας για την εξεύρεση των οποίων επιτρέπεται η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, των όρων και των προϋποθέσεων για τη σύστασή τους, καθώς και της διαδικασίας για τη χορήγηση της ειδικής εγκριτικής άδειας λειτουργίας τους, προβλέπεται σύντομα η έκδοση προεδρικού διατάγματος.

Η *ανάθεση σε γραφείο ή σύμβουλο επιλογής προσωπικού*, λόγω του υψηλού κόστους της, συνιστάται για την κάλυψη ειδικευμένων και υψηλόβαθμων θέσεων . Έχει το πλεονέκτημα ότι απαλλάσσει την επιχείρηση από σημαντικό φόρτο εργασίας, ενώ ταυτόχρονα δίνει περισσότερες εγγυήσεις για το αποτέλεσμα, λόγω των ειδικών γνώσεων και της εμπειρίας που έχουν κατά κανόνα οι σύμβουλοι. Προϋποθέσεις για την επιτυχία της ανάθεσης είναι α) να έχουν δοθεί στον σύμβουλο όλες οι πληροφορίες που αφορούν στη θέση εργασίας, στις απαιτήσεις της κλπ. και β) να παρακολουθείται διαρκώς από την επιχείρηση η διαδικασία επιλογής, ώστε να προλαμβάνονται ή να διορθώνονται εγκαίρως ενέργειες που δεν έχουν την έγκρισή της. Οι σύμβουλοι καταλήγουν, συνήθως, σε ένα μικρό πίνακα υποψηφίων, από τον οποίο την τελική επιλογή κάνει η επιχείρηση.

Η *προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων*, ιδίως της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, χρησιμοποιείται όταν δεν απαιτείται από τους υποψήφιους επαγγελματική εμπειρία. Έχει τα πλεονεκτήματα ότι προσφέρει τη δυνατότητα

επιλογής μεταξύ πολλών υποψηφίων , ότι δίνει πρόσβαση σε αρκετά λεπτομερή στοιχεία για τις επιδόσεις τους και, ακόμη, ότι έχει σχετικά μικρό κόστος.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο θα προσελκυσθούν οι υποψήφιοι, κατά την επιλογή προκύπτει το ζήτημα ποιος λαμβάνει την οριστική απόφαση ή ποιος συμμετέχει στη λήψη της αυτής. Υπάρχουν διάφορες απόψεις, που προβάλλουν το δικαίωμα της ανώτατης διοίκησης, του διευθυντή προσωπικού και του άμεσου προϊσταμένου του μελλοντικού υπαλλήλου. Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επιτροπές, άλλοτε με αποφασιστικό και άλλοτε με συμβουλευτικό χαρακτήρα.

## 2.3 Μέθοδοι επιλογής

Η επιλογή είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εκτιμάται και συγκρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων για μια ορισμένη θέση. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι ποικίλες, ενώ συχνοί είναι και οι συνδυασμοί τους. Η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί βασίζεται σε τέσσερα, κυρίως, χαρακτηριστικά, ως προς το οποίο μπορούν να αξιολογηθούν οι μέθοδοι επιλογής (Muchinsky, 1986) :

- **Εγκυρότητα.** Πρόκειται για την ικανότητα της μεθόδου να προβλέπει με ακρίβεια τη μελλοντική απόδοση των υποψηφίων. Είναι συνάρτηση, κυρίως, της συνάφειας μεταξύ του περιεχομένου της θέσης εργασίας (δηλαδή των καθηκόντων που θα κληθεί να ασκήσει ο εργαζόμενος) και του αντικειμένου της διαδικασίας επιλογής. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, διότι οι μέθοδοι επιλογής τείνουν να "μετρούν" παραμέτρους (π.χ. χαρακτηριστικά της προσωπικότητας) που δεν είναι πάντα σχετικές προς το αντικείμενο εργασίας. Η εγκυρότητα αποτελεί το πιο ουσιώδες κριτήριο για την αξιολόγηση μιας μεθόδου επιλογής προσωπικού.

- **Δικαιοσύνη.** Ως δίκαιη χαρακτηρίζεται μία μέθοδος όταν δεν οδηγεί σε διακρίσεις με βάση το φύλο, την ηλικία, τη φυλή ή άλλα τυχαία γνωρίσματα των υποψηφίων. Όπως και η εγκυρότητα, η δικαιοσύνη μίας μεθόδου μπορεί να έχει διάφορους βαθμούς. Παρόλο που μερικές φορές τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι μία μέθοδος οδηγεί σε διάκριση, η "αδικία" είναι δύσκολο να αποδειχθεί και η πηγή της είναι δύσκολο να εντοπισθεί.

- **Πεδίο εφαρμογής.** Αναφέρεται στο φάσμα των θέσεων εργασίας και των υποψηφίων για τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία μέθοδος. Ορισμένες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ένα ευρύ φάσμα επαγγελματιών (π.χ. συνέντευξη), ενώ άλλες είναι ειδικές για ένα μόνο επάγγελμα (π.χ. ακρόαση).

- **Κόστος.** Αν και συχνά αγνοείται από αυτούς που αναζητούν την τέλεια μέθοδο, το κόστος είναι κρίσιμος παράγοντας κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, δεδομένου ότι οι διάφορες μέθοδοι διαφέρουν αισθητά ως προς τις δαπάνες που συνεπάγονται. Έτσι, η οικονομική αποδοτικότητα

μιας μεθόδου, δηλαδή το κόστος σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της, είναι σημαντικό κριτήριο για την επιλογή της.

Αν και τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν μπορούν να κατευθύνουν την έρευνά μας, θα πρέπει να περιμένουμε ότι η στάθμιση δεν θα μας οδηγήσει σε μια βέλτιστη μέθοδο επιλογής. Τέτοια μέθοδος δεν υπάρχει και θα πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να "ανταλλάξουμε" π.χ. ένα βαθμό εγκυρότητας, για να διασφαλίσουμε τη δικαιοσύνη ή το χαμηλό κόστος της επιλογής.

Θα δούμε στη συνέχεια ορισμένες από τις ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μεθόδους επιλογής προσωπικού, σχολιάζοντας ταυτόχρονα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους.

### 2.3.1 Συνέντευξη

Είναι η συνηθέστερη μέθοδος επιλογής, είτε μόνη της είτε σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους - για τις οποίες αποτελεί κατά κανόνα την τελική φάση. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συνομιλούν με τον υποψήφιο. Ακόμη, μπορεί να είναι μία ελεύθερη συζήτηση ή μία δομημένη υποβολή ερωτήσεων που δεν διαφέρει πολύ από την προφορική εξέταση.

Η επιτυχία μιας συνέντευξης προϋποθέτει:

Α) *Σωστή προετοιμασία*. Στο στάδιο της προετοιμασίας μελετώνται τα στοιχεία που έχει ήδη δώσει ο υποψήφιος (π.χ. βιογραφικό σημείωμα) και παρατίθενται με τις απαιτήσεις της θέσης. Έτσι, επισημαίνονται τα σημεία εκείνα που χρειάζονται διευκρινίσεις ή περαιτέρω ανάπτυξη, καθώς και τα σημεία που δημιουργούν αμφιβολίες για την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση. Με βάση τη μελέτη αυτή, συντάσσεται ένας γραπτός κατάλογος ερωτήσεων που θα βοηθήσουν ώστε να σχηματισθεί πλήρης εικόνα για τις γνώσεις και τις δεξιότητες του υποψηφίου.

Β) *Τεχνική*. Κατά τη διεξαγωγή μιας συνέντευξης θα πρέπει να ακολουθούνται ορισμένοι πρακτικοί κανόνες που, χωρίς να διασφαλίζουν την επιτυχία, συμβάλλουν ώστε να αποτρέπονται οι πιο κοινοί κίνδυνοι. Τέτοιοι κανόνες είναι, για παράδειγμα :

i) Το κλίμα της συνέντευξης θα πρέπει από την αρχή να είναι άνετο και φιλικό. ii) Είναι σκόπιμο η συνέντευξη να αρχίσει με μια σύντομη αναφορά στην επιχείρηση και στη θέση.

iii) Ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι αυτός που μιλά περισσότερο.

iv) Οι ερωτήσεις θα πρέπει να δίνουν στον υποψήφιο τη δυνατότητα να αναπτύξει τις σκέψεις του και όχι να απαντώνται μονολεκτικά.

v) Οι ερωτήσεις θα πρέπει να εστιάζονται σε συγκεκριμένα παραδείγματα από την προηγούμενη εμπειρία και δράση του υποψηφίου, έτσι ώστε να μπορεί να προβλεφθεί η μελλοντική απόδοσή του.

vi) Οι δύσκολες ερωτήσεις θα πρέπει να τίθενται προς το τέλος της συνέντευξης.



vii) Στο τέλος της συνέντευξης ο υποψήφιος θα πρέπει να ερωτάται αν θέλει να προσθέσει κάτι για να υποστηρίξει την υποψηφιότητά του (Armstrong, 1996).

Η έρευνα έχει δείξει ότι η εγκυρότητα της συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού είναι πολύ μικρή (ποσοστό επιτυχών προβλέψεων μικρότερο του 20%). Παρόλα αυτά, εξακολουθεί να είναι η δημοφιλέστερη μέθοδος, ίσως λόγω του χαμηλού κόστους της, ή λόγω της εντύπωσης που δίνει ότι είναι μία απλή διαδικασία που ο καθένας μπορεί να χειριστεί με επιτυχία. Στην πράξη, όμως, η συνέντευξη μας δείχνει κυρίως τις διαπροσωπικές δεξιότητες και την ευφυΐα του υποψηφίου, οι οποίες επηρεάζουν κατά πολύ την εικόνα που αποκτά αυτός που θέτει τις ερωτήσεις. Για το λόγο αυτό, κατά τη συνέντευξη θα πρέπει να γίνεται μόνο συλλογή στοιχείων και όχι επεξεργασία τους ή λήψη της απόφασης επιλογής. Η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των στελεχών που διενεργούν συνεντεύξεις να αποκομίζουν χρήσιμες πληροφορίες κατά την εκτέλεσή τους. Αν τα στοιχεία που συγκεντρώνονται για τους υποψηφίους είναι επαρκή - και δεν περιορίζονται σε αόριστες εντυπώσεις - και ακολουθήσει η κατάλληλη επεξεργασία, η εγκυρότητα της συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού μπορεί να αυξηθεί σημαντικά.

### 2.3.2 Τα είδη της συνέντευξης

- *Δομημένη συνέντευξη.* Στη δομημένη συνέντευξη οι ερωτήσεις είναι καθορισμένες εκ των προτέρων και υποβάλλονται σε όλους τους εργαζομένους με την ίδια σειρά. Η μόνη διαφορά που μπορεί να έχει μια δομημένη συνέντευξη που δίνεται σε διαφορετικούς υποψηφίους είναι οι ερωτήσεις που μπορούν να επακολουθήσουν όταν ο υποψήφιος θα δώσει μια ολοκληρωμένη απάντηση και του δοθεί μια συμπληρωματική ερώτηση.

- *Ημι-δομημένη συνέντευξη.* Στην ημι-δομημένη συνέντευξη ένα κομμάτι είναι δομημένο και καθορισμένο, ενώ παράλληλα υπάρχει ευελιξία για το τι θέλει ο εξεταστής να ρωτήσει τον υποψήφιο. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις δεν είναι τόσο αποτελεσματικές όσο οι δομημένες.

- *Μη δομημένη συνέντευξη.* Στη μη δομημένη συνέντευξη οι ερωτήσεις δεν είναι καθορισμένες εκ των προτέρων και οι συνεντεύξεις με διαφορετικούς υποψηφίους καλύπτουν διαφορετικά πεδία ενδιαφέροντος. Επειδή οι ερωτήσεις δεν είναι καθορισμένες υπάρχει περίπτωση να μείνουν ανεξερεύνητοι διάφοροι επαγγελματικοί χώροι και να μην συλλεχθούν σημαντικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο. Για το λόγο αυτό η μη δομημένη συνέντευξη δεν ενδείκνυται να χρησιμοποιείται μόνη της για την επιλογή υποψηφίων.

### 2.3.3 Ψυχομετρικά Τεστ

Με τα ψυχομετρικά τεστ επιχειρείται να αξιολογηθούν κάποια εγγενή ή επιγενή ανθρώπινα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στη

δουλειά. Ανάλογα με το περιεχόμενο τους τα ψυχομετρικά τεστ διακρίνονται σε τρεις βασικές ομάδες : τεστ νοημοσύνης, τεστ ικανότητας και καταλληλότητας και, τέλος, τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων.

### ***Τεστ νοημοσύνης***

Δεν υπάρχει ομοφωνία για τον ορισμό της νοημοσύνης, όμως θα μπορούσαμε να πούμε για τα συγκεκριμένα τεστ ότι μετράνε ορισμένες πνευματικές ικανότητες όπως είναι για παράδειγμα η κατανόηση του προφορικού λόγου, η ευγλωττία, η μνήμη, η αντίληψη των αριθμών και η αντίληψη του χώρου και του χρόνου.

Εδώ και πολλά χρόνια χρησιμοποιούνται ευρέως ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, χάρη στην κοινή πεποίθηση ότι η υψηλή νοημοσύνη οδηγεί σε υψηλή απόδοση στο χώρο εργασίας. Τέτοια συνάρτηση δεν έχει επαληθευτεί από την έρευνα, αν και, λαμβάνοντας ως κριτήριο τις αξιολογήσεις που κάνουν οι προϊστάμενοι για τους υπαλλήλους τους, εμφανίζεται να υπάρχει συσχέτιση. Αυτή, όμως, μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της ατέλειας του τρόπου αξιολόγησης. Τα τεστ νοημοσύνης έχουν κατηγορηθεί ότι ευνοούν τη μεσαία τάξη και ότι αδικούν τις μειονότητες. Ακόμη, ότι οι ερωτήσεις που θα τεθούν επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε να προκατασκευάζεται το αποτέλεσμα.

### ***Τεστ ικανότητας και καταλληλότητας***

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται τα διάφορα τεστ που επιχειρούν να εκτιμήσουν την ύπαρξη στον υποψήφιο συγκεκριμένων ομάδων ικανοτήτων οι οποίες θεωρούνται ως αναγκαίες για την προς κάλυψη θέση. Παραδείγματα αποτελούν τα τεστ μαθηματικών, χειρισμού μηχανών (π.χ. δακτυλογράφηση, οδήγηση), γνώσεων, κριτικής σκέψης, καλής λειτουργίας αισθητηρίων οργάνων, δεξιότητας κ.ά.

Τα τεστ αυτά έχουν περιορισμένο πεδίο εφαρμογής, δηλαδή το κάθε ένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα μικρό φάσμα εργασιών , αν όχι για μία, μόνο, εργασία. Ακόμη, αν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος, αποδεικνύονται δαπανηρά και χρονοβόρα. Όταν , όμως, είναι προσεκτικά επιλεγμένα και ηλεγμένα ως προς τα αποτελέσματά τους, δηλαδή αν η ικανότητα τους να προβλέπουν την απόδοση έχει ελεγχθεί π.χ. σε ένα δείγμα ήδη εργαζόμενων , αποδεικνύονται πολύ έγκυρα.

### ***Τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων***

Τα τεστ προσωπικότητας διαφέρουν από όλα τα άλλα είδη δοκιμασιών μια και δεν υπάρχουν σε αυτά σωστές και λάθος απαντήσεις. Τα τεστ αυτά είναι, κατά κανόνα, ερωτηματολόγια στα οποία ο υποψήφιος δίνει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα, τις αρχές, τις εμπειρίες και τον τρόπο συμπεριφοράς του. Οι απαντήσεις συνθέτουν μία πολυδιάστατη εικόνα, η οποία στη συνέχεια συγκρίνεται προς ένα επιθυμητό πρότυπο. Ακόμη, είναι δυνατό να απομονωθεί ένα χαρακτηριστικό, το οποίο θεωρείται ως ενδεικτικό για την καταλληλότητα του υποψηφίου, και να "μετρηθούν" οι υποψήφιοι ως προς αυτό. Αναμφίβολα για τις περισσότερες θέσεις εργασίας αλλά κυρίως για τις διοικητικές θέσεις η προσωπικότητα του υποψηφίου είναι πολύ σημαντικό

θέμα, μια και το να χειρίζεται κανείς ανθρώπους σε τέτοιες θέσεις εργασίας είναι από τα σπουδαιότερα στοιχεία. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας ιδιαίτερα όταν πρόκειται για διοικητικές θέσεις. Υπάρχουν γραφεία ειδικεύονται σε αυτές τις υπηρεσίες όπως και ειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό στα τμήματα προσωπικού που διεξάγουν αλλά και επεξεργάζονται τα αποτελέσματα των τεστ προσωπικότητας.

Με τα τεστ αυτά οι ειδικοί προσπαθούν να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις. Συγκεκριμένα εξετάζεται η συμπεριφορά του ατόμου σε σχέση με ορισμένα χαρακτηριστικά όπως είναι η φιλοδοξία, η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος και η ανάληψη πρωτοβουλιών.

Τα τεστ προσωπικότητας είναι τα πιο αμφιλεγόμενα. Οι μελέτες για την εγκυρότητά τους εμφανίζουν ποικίλους βαθμούς επιτυχών προβλέψεων (από 14 έως 39%). Οι υποστηρικτές τους ισχυρίζονται ότι, αν απομακρυνθούμε από τα παλιά τεστ, που αποσκοπούσαν στη διάγνωση διαταραχών της προσωπικότητας, και στραφούμε προς νέα, ειδικά σχεδιασμένα για την εκτίμηση της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, τα οποία θα οργανώνονται και θα αξιολογούνται από ειδικούς, τα αποτελέσματα θα είναι ενθαρρυντικά. Ακόμη, ένα δεύτερο σημείο αμφισβήτησης για τα τεστ προσωπικότητας είναι η "αδιακρισία" τους. Πολλοί υποψήφιοι αισθάνονται ότι οι ερωτήσεις στις οποίες πρέπει να απαντήσουν αφορούν σε θέματα προσωπικά και λεπτά που, επιπλέον, είναι τελείως άσχετα με τη συγκεκριμένη δουλειά.

### ***Τεστ καταστάσεων***

Με τα τεστ αυτά αξιολογούνται οι υποψήφιοι σε πραγματικές καταστάσεις και καλούνται να επιλύσουν κάποιο πρόβλημα. Ένα τέτοιο τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ όπου τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι σε ένα χώρο και τους δίνεται ένα πρόβλημα, το οποίο συζητούν μεταξύ τους και καλούνται να το επιλύσουν. Ειδικοί παρατηρητές παρακολουθούν και σημειώνουν πως είναι οι υποψήφιοι, αν παίρνουν πρωτοβουλίες, πως είναι στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Ένας άλλος τύπος τεστ είναι το τεστ των εισερχομένων, όπου δίνονται στους υποψηφίους πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα και εκθέσεις και καλείται να τα χειριστεί σαν να πρόκειται για την πραγματική του θέση εργασίας.

### ***Τεστ απόδοσης***

Είναι τα πιο απλά είδη δοκιμασιών στα οποία καλείται να συμμετέχει ο υποψήφιος. Στα τεστ αυτά ο υποψήφιος πρέπει να επιδείξει την ικανότητα του να φέρει σε πέρας συγκεκριμένη εργασία. Τα τεστ αυτά περιλαμβάνουν δύο μέρη. Κατά το πρώτο μέρος ο υποψήφιος εξετάζεται στο κατά πόσο γνωρίζει την εργασία την οποία καλείται να φέρει σε πέρας και μπορεί το μέρος αυτό να είναι είτε προφορικό είτε γραπτό. Στο δεύτερο μέρος ζητείται ένα δείγμα από την εργασία του υποψηφίου. Δηλαδή ο υποψήφιος σε πραγματικές

συνθήκες κάνει μία επίδειξη του τρόπου που εκτελεί την εργασία για την οποία η εταιρεία ενδέχεται να τον προσλάβει.

### **2.3.4 Συστατικές επιστολές**

Υπάρχουν δύο είδη συστατικών επιστολών : αυτές που απλώς επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο υποψήφιος και αυτές που σχολιάζουν - και κατά κανόνα υποστηρίζουν - την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση. Το δεύτερο είδος είναι αυτό που θα μας απασχολήσει εδώ. Οι μετρήσεις δείχνουν ότι η εγκυρότητα των συστατικών επιστολών είναι μικρή (περίπου 15%), με εξαίρεση εκείνες τις συστατικές επιστολές που δεν είναι απλές "εκθέσεις", αλλά περιέχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Γενικά, η χρήση συστατικών επιστολών φαίνεται να είναι αποτελεσματική στον εντοπισμό των ακατάλληλων υποψηφίων αλλά όχι στην υπόδειξη των κατάλληλων. Η χρήση συστατικών επιστολών έχει προκαλέσει νομικής φύσης διαμάχες, για παράδειγμα γύρω από το δικαίωμα της εμπιστευτικότητας ή το δικαίωμα της παροχής στοιχείων που, ενώ είναι υποκειμενικά, μπορούν να βλάψουν τον υποψήφιο

### **2.3.5 Βιογραφικά δεδομένα**

Το βιογραφικό σημείωμα είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο προκειμένου να πάρει κανείς μια πρώτη εικόνα για τον εργαζόμενο. Μέσα στο βιογραφικό βρίσκει κανείς γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο όπως το όνομα, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση, τις γνώσεις, την προϋπηρεσία και τα ενδιαφέροντα του.

Από τα στοιχεία αυτά επιλέγονται εκείνα που θεωρούνται ως τα πιο άμεσα συνδεδεμένα με τις απαιτήσεις της θέσης. Αναμφίβολα ένα καλό βιογραφικό σημείωμα δίνει στον υποψήφιο το εισιτήριο για να προχωρήσει παρακάτω στα επόμενα στάδια της επιλογής. Το βιογραφικό σημείωμα στις μέρες μας χρησιμοποιείται πάρα πολύ προκειμένου να γίνει κάποια πρόσληψη. Συχνά παράλληλα με το βιογραφικό σημείωμα ο υποψήφιος συμπληρώνει και μία αίτηση, όπου του ζητείται σε μία καθορισμένη από την εταιρεία φόρμα να συμπληρώσει στοιχεία τα οποία του ζητούνται.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι χρησιμοποιούνται ευρέως, ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, με το σκεπτικό ότι οι δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και η συμπεριφορά που επιδείξαμε στο παρελθόν προδιαγράφουν αυτό που θα κάνουμε στο μέλλον. Φαίνεται ότι το σκεπτικό αυτό είναι σωστό, γιατί οι μελέτες δείχνουν ότι η εγκυρότητά τους είναι υψηλή (περίπου 50%). Τα βιογραφικά δεδομένα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα ως μέθοδος για μία πρώτη διαλογή όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος.

### **2.3.6 Δείγμα εργασίας**

Τα δείγματα εργασίας αποτελούν μία από τις ασφαλέστερες μεθόδους επιλογής προσωπικού, με βαθμό εγκυρότητας που υπερβαίνει το 50%. Αυτό που ελέγχεται εδώ είναι η ίδια η απόδοση στη δουλειά και όχι κάποιο στοιχείο που την 'αντιπροσωπεύει'. Συνεπώς, δεν υπάρχει άλμα λογικής ή ελλιπής επαγωγική σχέση. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι είναι πρακτικά εφαρμόσιμη σε λίγα, μόνο, είδη εργασίας. Έτσι, ενώ είναι κατάλληλη για τις χειρωνακτικές εργασίες που απαιτούν επιδεξιότητα, δεν ενδείκνυται για εργασίες στις οποίες απαιτείται επαφή με ανθρώπους. Ακόμη, το κόστος της είναι συνήθως υψηλό.

Ορισμένα από τα τεστ ικανότητας και καταλληλότητας (π.χ. η οδήγηση και η δακτυλογράφηση) μπορούν να θεωρηθούν ως δείγματα εργασίας.

### **2.3.7 Κέντρα επιλογής**

Τα κέντρα επιλογής χρησιμοποιούν συνδυασμούς μεθόδων (συνεντεύξεις, τεστ, παίξιμο ρόλων κ.ά.) με σκοπό να πλησιάσουν όσο περισσότερο γίνεται τις πραγματικές συνθήκες εργασίας. Είναι χρήσιμα για εκείνα τα είδη εργασίας στα οποία απαιτούνται ποικίλες και πολύπλοκες δεξιότητες. Ακόμη, μας βοηθούν να καταλάβουμε αν ο υποψήφιος ταιριάζει με την παιδεία της οργάνωσης. Η εγκυρότητά τους είναι ικανοποιητική, αλλά το κόστος τους είναι υψηλό.

### **2.3.8 Ηθικά ζητήματα της επιλογής προσωπικού**

Είδαμε ήδη ότι κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού αναφύονται ορισμένα ηθικά ζητήματα, που σχετίζονται με τον κίνδυνο της περιττής αδιακρίσιας, καθώς και με το ενδεχόμενο της χρησιμοποίησης μεθόδου η οποία οδηγεί σε διακρίσεις εις βάρος φύλων, φυλών ή μειονοτήτων. Μία άλλη συνιστώσα της ηθικής διάστασης αυτής της διαδικασίας είναι η εν γένει συμπεριφορά προς τους υποψήφιους. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με εντιμότητα, σεβασμό και ευγένεια. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει, για παράδειγμα, να τους παρέχονται ακριβείς πληροφορίες για την επιχείρηση και, ακόμη, να ενημερώνονται για την πορεία και τα αποτελέσματα της αίτησής τους. Ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, και χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να επιδιώκουμε να αποκτήσουμε πλήρη εικόνα, δεν θα πρέπει να τοποθετούμε τον υποψήφιο σε θέση απολογούμενου.

## ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Ως παρακίνηση εννοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της. Το ζήτημα της παρακίνησης είναι το πιο πολυσυζητημένο και αμφιλεγόμενο στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι πολυάριθμες και οι μεταξύ τους αντιθέσεις έντονες και, συχνά, αγεφύρωτες. Η εμπειρική έρευνα δεν έχει οδηγήσει σε συμπεράσματα που να συγκλίνουν. Ακόμη, δεδομένου ότι οι ερευνητικές μεθοδολογίες εγείρουν, συχνά, αντιρρήσεις, ο βαθμός επαλήθευσης - ή πιο σωστά διάψευσης - κάθε θεωρίας από την εμπειρική έρευνα είναι δύσκολο να κριθεί. Παρά τις δυσχέρειες αυτές, το ενδιαφέρον τόσο της θεωρίας όσο και της πράξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό. Ο λόγος είναι η μεγάλη συνάρτηση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης : από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις (π.χ. τεχνολογία, οργάνωση, διαδικασίες), την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και την παρακίνηση, η τελευταία είναι *αυτή που αναγνωρίζεται ως η πλέον κρίσιμη*.

### 3.1 Βασικές έννοιες

Διάφορες θεωρίες εξετάζουν το φαινόμενο της παρακίνησης, προτείνοντας ερμηνείες είτε για τα αίτιά του, δηλαδή για τα στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε για τη διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσεται η προθυμία της συνεισφοράς - που ορίσαμε ως παρακίνηση. Στο πλαίσιο αυτό κάθε θεωρία χρησιμοποιεί μία κεντρική έννοια, η οποία συνιστά και το επίπεδο ανάλυσης στο οποίο κινείται αυτή. Οι βασικότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες έννοιες είναι αυτές των αναγκών, των αξιών και των στόχων. Θα ήταν χρήσιμο να τις δούμε πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών .

#### 3.1.1 Ανάγκες

Ανάγκη είναι ό,τι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία (το *ζην* και το *ευ ζην*) ενός ατόμου. Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες αναγκών: οι φυσικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος, και οι ψυχολογικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης. Παραδείγματα φυσικών αναγκών είναι η τροφή, το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας. Παραδείγματα ψυχολογικών αναγκών είναι η ευχαρίστηση, η αυτοεκτίμηση και η ολοκλήρωση. Οι δύο κατηγορίες αναγκών είναι

αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μίας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης.

### **3.1.2 Αξίες**

για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού. Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Ακόμη, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Η βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών. Η αντιστοιχία αξιών - αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη : διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη "μέτρηση", δηλαδή την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

### **3.1.3 Στόχοι**

Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε πράξη. Για παράδειγμα, αν η αξία είναι η κοινωνική ανάδειξη, η εξεύρεση ενός επαγγέλματος με κοινωνικό γόητρο είναι ένας στόχος που οδηγεί στην πραγμάτωση της αξίας.

### **3.1.4 Κίνητρα**

Κίνητρο είναι ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά, ή να οδηγήσει σε δράση. Στη γλώσσα της Διοίκησης Προσωπικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε "εσωτερικά" και "εξωτερικά". Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης κλπ. Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση κ.ά., τα οποία επίσης στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

### 3.1.5 Ανταμοιβές

Οι ανταμοιβές (από τις οποίες οι οικονομικές θα εξετάσουν αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο) είναι ό,τι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή, γενικότερα, για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται, και αυτές, σε εξωτερικές και εσωτερικές. Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένα ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών. Θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί - και η οποία με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται - ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον.

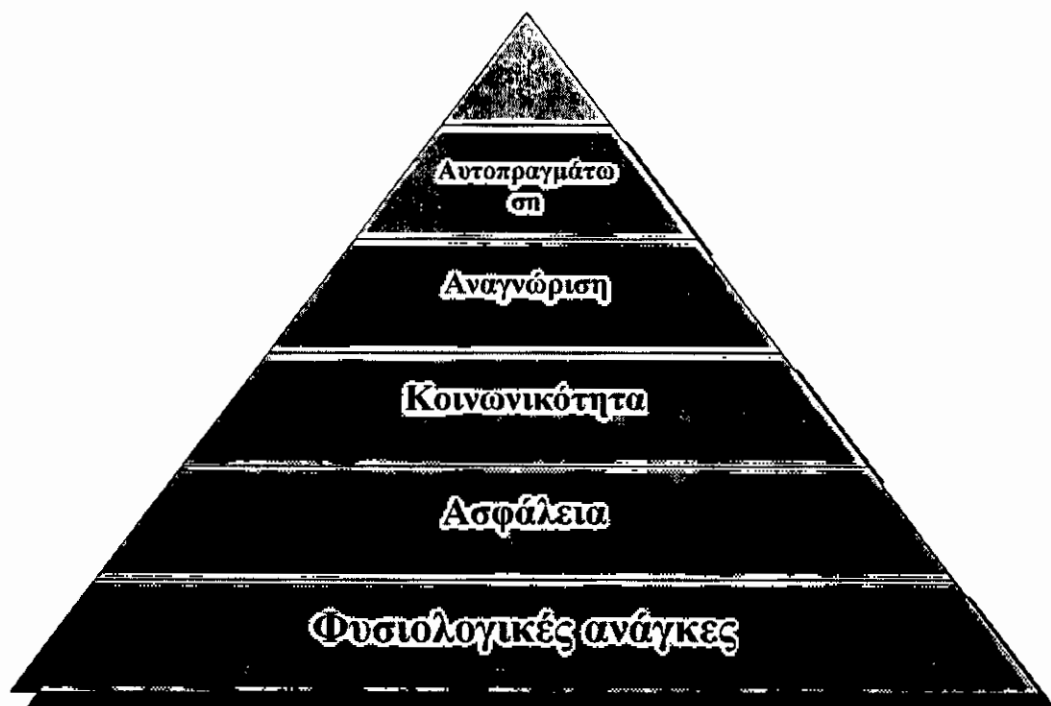
## 3.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

### 3.2.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών, του Maslow (1954)

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, του Abraham Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες : α)φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο, σεξ), β)ασφάλειας (η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον), γ)κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν), δ)αναγνώρισης (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία) και ε)αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητές του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό).

Οι ανάγκες αυτές σχηματίζουν μία πυραμίδα ιεραρχίας, στην οποία η βάση είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η κορυφή είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (βλ. σχ. 4.1).





Σχήμα: Η πυραμίδα των αναγκών, του Maslow

Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μία κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να έχει ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Αν μία ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμή της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ. Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς ανώτερες ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της. Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και ότι κάποιες ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και, συνεπώς, να μην έχουν κανένα ρόλο στην παρακίνηση. Ακόμη, υποστηρίζει ότι συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες.

Οι επικριτές της θεωρίας του Maslow επισημαίνουν και άλλες αδυναμίες της:

α) Η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπόψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ακόμη, αγνοεί τις γνωστικές και αισθητικές ανάγκες.

β) Η βασική παραδοχή της θεωρίας, δηλαδή ότι οι άνθρωποι επιθυμούν αυτό που πραγματικά χρειάζονται, γιατί η στέρηση κάποιας ανάγκης τους υποδεικνύει αυτόματα τον τρόπο κάλυψής της, είναι λανθασμένη. Η στέρηση

απλώς δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης - όχι γνώση του τι πρέπει να γίνει.

γ) Η θεωρία αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης, δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρά τις αδυναμίες που κατέδειξαν οι επικριτές της, και παρά το γεγονός ότι η εμπειρική έρευνα δε φαίνεται να τη στηρίζει, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης. Είναι η πρώτη θεωρία που επιχείρησε να φωτίσει την πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αναγκών. Ακόμη, είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι αυτό που λειτουργεί ως κίνητρο για έναν άνθρωπο μπορεί να μην έχει καμία ισχύ σε κάποιον άλλο.

### 3.2.2 Η Θεωρία Παρακίνησης - Υγιεινής, του Herzberg (1957)

Ο Herzberg, ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων : στους παράγοντες "υγιεινής" ή "διατήρησης" και στους παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας αφορούν στις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και, τέλος, την πολιτική της επιχείρησης (δηλαδή τη στρατηγική και τις αποφάσεις που λαμβάνονται τόσο στο πλαίσιο της επιχειρησιακής δράσης όσο και για τη διαχείριση των πόρων). Οι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεσή της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσαρέσκεια. Στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενο της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και, ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει. Οι παράγοντες αυτοί, επειδή συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και, συνεπώς, αποτελούν κίνητρα.

Με βάση τα πορίσματά του, ο Herzberg προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον "εμπλουτισμό" της εργασίας (job enrichment). Με τον όρο αυτό εννοεί την "κάθετη" επέκταση των καθηκόντων μίας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου. Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη (σε αντίθεση με τη συλλογική ευθύνη ή την ευθύνη του προϊσταμένου). Ακόμη, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους), καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης.

Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες. Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζόμενων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως είναι ο εντοπισμός (σε αντίθεση με τη διάχυση) της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων - μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς.

Ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, κατά την οποία 200, περίπου, μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής, δηλαδή της μεθόδου του "κρίσιμου περιστατικού", αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές. Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο, μόνο, ειδικότητες· θεωρείται ότι η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο Herzberg στα αποτελέσματα της μελέτης του. Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής. Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης - υγιεινής δεν της προσέφερε υποστήριξη. Παρόλα αυτά, αρκετές μεγάλες εταιρείες εφάρμοσαν τις υποδείξεις του Herzberg (κυρίως κατά τη δεκαετία του 1960) και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή.

Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες περί παρακίνησης. Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση - οι μάντζερ, όμως, τη σέβονται και τη θεωρούν ως χρήσιμο βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Ίσως η μεγαλύτερη χρησιμότητά της είναι η εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στην *παρακίνηση*, την οποία πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ως διαρκή και βιώσιμη κατάσταση προθυμίας (η οποία, σύμφωνα με τον Herzberg, μπορεί να πηγάζει μόνο από "εσωτερικά" κίνητρα), και την *αναμόρφωση* που προκαλούν τα "εξωτερικά" κίνητρα, η οποία μπορεί μεν να οδηγεί σε άμεση "κινητοποίηση", αλλά είναι βραχύβια και χρειάζεται συνεχή τροφοδότηση.

### 3.2.3 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης, του Adams (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.S. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μίας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ.ά. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοτικές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κλπ. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του Adams,

το μέλος (χ) μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (ψ), που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι :

$$\frac{\Pi\chi}{A\chi} = \frac{\Pi\psi}{A\psi}$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους : μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη, εγκαταλείποντας την οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι :

- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει (δηλαδή με το κομμάτι), προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν, αντίθετα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, την υποβαθμίζει.
- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία, επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητά του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους. Στην περίπτωση, όμως, που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται, η αντίδρασή τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης.

Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του Adams είναι ότι βασίζεται σε μία μόνο αξία - της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

### 3.2.4 Η θεωρία των Προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον Victor Vroom (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μία συγκεκριμένη οδό δράσης. Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας, β) την αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την

ενέργεια. Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει

i) να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης),

ii) να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) και

iii) να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Η σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών περιγράφεται συνήθως ως πολλαπλασιαστική:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Δύναμη} & & \text{Αξία} & & \text{Προσδοκία} & & \text{Προσδοκία} \\ & & & \times & & \times & \\ \text{Παρακίνησης} & = & \text{Ανταμοιβής} & & \text{Ανταμοιβής} & & \text{Απόδοσης} \end{array}$$

Υπάρχουν, όμως, και απόψεις που θεωρούν ότι η σχέση είναι προσθετική.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή. Ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων (επίδομα παραγωγικότητας) αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης. Εξηγεί επίσης γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά : διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο - δηλαδή η προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη. Ακόμη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής. Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου - πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη.

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μία ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και, ακόμη, τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η αφετηρία του μοντέλου είναι οι δύο βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από την αντίληψή τους για την πιθανότητα να λάβουν τις ανταμοιβές αυτές. Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Βλέπουμε ότι εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται από την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν, και, τέλος,

από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι "εξωτερικές" (χρήμα, προαγωγές, παροχές, ευνοϊκές συνθήκες εργασίας) ή "εσωτερικές" (ενδιαφέρον αντικείμενο, δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης). Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια – απόδοση – ικανοποίηση - προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.

Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενό της, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκροτημένου μοντέλου.

### 3.2.5 Η Θεωρία της Στοχοθεσίας, των Latham και Locke (1979)

Οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ' ό,τι οι ανάγκες και οι αξίες, θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Έτσι, μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μία θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής :

i)οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ό,τι οι εύκολοι στόχοι.

ii)Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει οριστεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος - π.χ. "κάντε ό,τι καλύτερο μπορείτε".

iii)Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι: α)στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, β)ενεργοποιούν την προσπάθεια, γ)αυξάνουν την επιμονή και δ) προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.

iv)Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων.

v)Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης.

vi)Η αποδοχή των στόχων δεν φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.

vii)Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους : μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων (εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι), μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων.

viii) Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές (π.χ. δημογραφικές,

προσωπικότητας κλπ.), ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποιες έρευνες φαίνεται να επιλύουν αυτή τη διαφορά δείχνοντας ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας.

### **3.3 Συνέπειες για τη διοικητική πρακτική**

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων, όπως είναι ο σχεδιασμός εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, οι αμοιβές και η οργανωτική κουλτούρα. Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, δηλαδή η εξειδίκευση που θα έχουν και τα καθήκοντα σχεδιασμού και ελέγχου που θα περιλαμβάνουν, εξαρτάται όχι μόνο από την εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν. Η ίδια αντίληψη επηρεάζει το στυλ ηγεσίας, δηλαδή το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος ασκεί στενή εποπτεία και διαρκή έλεγχο. Κυρίως, όμως, η αντίληψη για το τι ωθεί τους εργαζόμενους να καταβάλλουν το μέγιστο της προσπάθειάς τους, καθορίζει τις αμοιβές που θα αποφασιστούν και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο η αμοιβή θα συνδεθεί με την απόδοση. Συνήθως οι επιχειρήσεις (όπως εκφράζονται από τη διοίκηση τους) έχουν κάποια προκαθορισμένη άποψη για τα κίνητρα που μπορούν να παρακινούν τους εργαζόμενους. Όπως είδαμε όμως, οι άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται από διαφορετικά πράγματα και να αξιολογούν τις αμοιβές που παρέχονται διαφορετικά. Γι' αυτό θα πρέπει οι διαθέσεις των ατόμων να διερευνώνται και τα κίνητρα που θα προσφερθούν να σχεδιάζονται ανάλογα. Τα συνήθη είδη κινήτρων είναι οικονομικά κίνητρα (ατομικά ή ομαδικά), οι ηθικές αμοιβές (βραβεία, εύφημες μνείες), η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης και, ακόμη, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

## ΑΠΟΔΟΣΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

### 4.1 Μέτρηση-Αξιολόγηση της απόδοσης

Η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία διαδικασία που γίνεται, κατά κανόνα, μία έως δύο φορές το χρόνο. Ως οριακό σημείο του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, η αξιολόγηση επιδιώκει κυρίως να συνοψίσει τα βασικά συμπεράσματα για την απόδοση και τις δυνατότητες ενός υπαλλήλου και να συμβάλει στη διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης. Ως εργαλείο ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης προσωπικού η αξιολόγηση παρέχει στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, για τις αμοιβές (όταν αυτές συνδέονται με την απόδοση), για τις αυξήσεις, για τις προαγωγές, τις μετακινήσεις, τις απολύσεις και, γενικά, τις μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης και, ακόμη, για τη βελτίωση του συστήματος επιλογής - οι προβλέψεις του οποίου συγκρίνονται με τα αποτελέσματα που προκύπτουν στην πράξη.

Η αξιολόγηση αρχίζει συνήθως με μία συνέντευξη - συζήτηση μεταξύ του προϊσταμένου και του υπαλλήλου. Κατά τη συζήτηση εξετάζονται από κοινού τα ζητήματα και οι προοπτικές της απόδοσης του υπαλλήλου. Οι συνιστώσες μίας ολοκληρωμένης συζήτησης είναι η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων, η ενθάρρυνση του υπαλλήλου και η κατάστρωση της πορείας που θα πρέπει να ακολουθηθεί. Η συζήτηση θα πρέπει να είναι ελεύθερη, δηλαδή να μην ακολουθεί ένα αυστηρά προκαθορισμένο σχήμα ερωτήσεων και απαντήσεων αλλά να δίνει την ευκαιρία στον αξιολογούμενο να αναπτύξει τις απόψεις του και να επισημάνει τα ζητήματα που θεωρεί σημαντικά-αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι δε θα πρέπει να είναι δομημένη και προσανατολισμένη προς την εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων. Για το σκοπό αυτό, ο προϊστάμενος θα πρέπει να προπαρασκευάζει τη συνέντευξη, σχεδιάζοντας ένα ευέλικτο αλλά σαφές πλαίσιο, το οποίο θα καλύπτει τόσο το σύνολο των καθηκόντων του υπαλλήλου όσο και το σύνολο του χρονικού διαστήματος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης θα πρέπει να φροντίζει ώστε να επικρατεί πνεύμα καλής πίστης, ειλικρίνειας και συνεργασίας· ακόμη, να ενθαρρύνει τον υπάλληλο να αυτοαξιολογηθεί και να είναι και ο ίδιος ανοιχτός στην κριτική.

Το επόμενο στάδιο της μέτρησης - αξιολόγησης της απόδοσης είναι, συνήθως, η συμπλήρωση ενός εντύπου, στο οποίο βαθμολογούνται οι επιδόσεις του υπαλλήλου στους διαφόρους τομείς των καθηκόντων του, καθώς και κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία, όπως είναι η γνώση του αντικειμένου, η δημιουργικότητα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες κ.ά. Η κλίμακα που χρησιμοποιείται για τη βαθμολόγηση μπορεί να είναι αριθμητική (π.χ. 1-10), αλφαβητική (π.χ. Α-Ε) ή περιγραφική (π.χ. άριστος, καλός, μέτριος, κάτω του μετρίου, ανεπαρκής). Όταν η κλίμακα είναι αριθμητική, συχνά προβλέπεται ο υπολογισμός του μέσου όρου (ή του σταθμισμένου μέσου όρου - σε περισσότερο



επεξεργασμένα συστήματα, που προβλέπουν συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό), ο οποίος αποτελεί το συνολικό βαθμό του υπαλλήλου.

Το έντυπο αξιολόγησης συμπληρώνεται κατά κανόνα από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου και σχολιάζεται από τον ανώτερο του προϊσταμένου. Μερικές φορές στην αξιολόγηση συμμετέχουν επίσης συνάδελφοι του αξιολογούμενου, ή ακόμη στελέχη της μονάδας Προσωπικού. Η διεύρυνση της ομάδας των αξιολογητών περιορίζει την πιθανότητα εσφαλμένων κρίσεων, αλλά συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος.

## **4.2 Αδυναμίες της αξιολόγησης**

Η βαθμολόγηση κατηγορείται ότι υπεραπλουστεύει το ζήτημα της απόδοσης, η οποία είναι συνάρτηση πολλών παραμέτρων και δεν μπορεί να περιγραφεί από ένα βαθμό και μόνο. Κατηγορείται, επίσης, ότι είναι υποκειμενική σε τέτοιο βαθμό που η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της να είναι αμφίβολη. Συχνά διαπιστώνεται ότι έχουν χρησιμοποιηθεί από τον ίδιο προϊστάμενο διαφορετικά κριτήρια για κάθε υπάλληλο. Ακόμη πιο πολύπλοκα είναι τα πράγματα όταν οι υπάλληλοι έχουν βαθμολογηθεί από διαφορετικούς αξιολογητές, οπότε η δυνατότητα συγκρίσεων είναι περιορισμένη. Ένα άλλο μειονέκτημα της αξιολόγησης είναι ότι πολλές φορές εστιάζεται στην προσωπικότητα του υπαλλήλου και όχι σ' αυτή καθαυτή την απόδοση, η οποία μπορεί να είναι άσχετη με τις προσωπικές αρετές και τις δυνατότητες του αξιολογούμενου. Εξάλλου, συχνά η αξιολόγηση οδηγεί σε περιττές τριβές, γιατί κανείς δεν δέχεται για τον εαυτό του ότι είναι "μέτριος" ή "ανεπαρκής".

Γενικά, οι αδυναμίες της αξιολόγησης και τα προβλήματα δυσaráεσκείας που πολλές φορές δημιουργεί έχουν ωθήσει κάποιους θεωρητικούς να προτείνουν τη χρησιμοποίησή της μόνο για τον εντοπισμό των ακραίων περιπτώσεων, δηλαδή των εξαιρετικών υπαλλήλων, που θα πρέπει να προωθηθούν, και των ανεπαρκών υπαλλήλων, που η εργασιακή τους σχέση θα πρέπει να επανεξετασθεί.

## **4.3 Μέθοδοι άρσης των αδυναμιών της αξιολόγησης**

Ως τρόποι για να ξεπεραστούν τα προβλήματα υποκειμενικότητας και αδυναμίας σύγκρισης της βαθμολόγησης έχουν προταθεί :

### **4.3.1 Η κατάταξη των υπαλλήλων**

Ο προϊστάμενος καλείται να κατατάξει τους υπαλλήλους της μονάδας του σύμφωνα με την απόδοσή τους. Έτσι, επιλέγεται αρχικά ο άριστος υπάλληλος και στη συνέχεια ο δεύτερος, ο τρίτος κ.ο.κ. Η κατάταξη μπορεί να γίνει και σε ομάδες, αν κρίνεται ότι κάποια άτομα παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες ως προς την απόδοση. Και με τη μέθοδο αυτή, όμως, το

πρόβλημα της υποκειμενικότητας δεν αναιρείται· ακόμη, τα σημεία στα οποία διαφέρει ο ένας υπάλληλος από τον άλλο δεν γίνονται εμφανή. Για το λόγο αυτό, η κατάταξη των υπαλλήλων θα πρέπει να συνοδεύεται από τις αναλυτικές εκθέσεις αξιολόγησής τους.

### 4.3.2 Η υποχρεωτική κατανομή

Με τη μέθοδο αυτή οι προϊστάμενοι υποχρεώνονται να κατανεύουν τους υπαλλήλους τους στις κατηγορίες μίας κλίμακας κατά τρόπο ώστε να προκύψει μία καμπύλη κανονικής κατανομής (καμπύλη Laplace). Π.χ. θα πρέπει το 5% των υπαλλήλων να χαρακτηρισθούν ως άριστοι, το 15% πολύ καλοί, το 60% μέσοι, το 15% μέτριοι και το 5% ανεπαρκείς. Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στην αποφυγή της επιείκειας, που οδηγεί τους προϊσταμένους να βαθμολογούν ως άριστους όλους σχεδόν τους υπαλλήλους και που είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της αξιολόγησης. Έχει, όμως, το μειονέκτημα ότι συχνά αδικεί τους υπαλλήλους. Ακόμη κι αν υποθέσουμε ότι οι ικανότητες και η εργατικότητα κατανέμονται κανονικά σε έναν τυχαίο πληθυσμό (υπόθεση αμφίβολης εγκυρότητας), οι υπάλληλοι έχουν ήδη περάσει από μία διαδικασία επιλογής και είναι λογικό να περιμένουμε ότι το ποσοστό "μέσων" και "ανεπαρκών" ατόμων θα είναι χαμηλό. Ειδικά σε μονάδες κρίσιμες για την επιχείρηση, π.χ. σχεδιασμού, έρευνας κ.ά., είναι γνωστό ότι συγκεντρώνονται πάντα τα άριστα στελέχη. Ένα άλλο επιχείρημα κατά της υποχρεωτικής κατανομής είναι ότι κάνει τους προϊσταμένους να αισθάνονται ότι περιορίζεται το δικαίωμά τους να εκφράσουν την κρίση τους, γεγονός που μπορεί να έχει δυσμενείς συνέπειες στο όλο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης.

### 4.3.3 Οι κλίμακες περιγραφής της συμπεριφοράς

Οι κλίμακες αυτές περιέχουν προτάσεις οι οποίες δίνουν λεπτομερή περιγραφή των δυνατών τρόπων συμπεριφοράς ως προς κάθε χαρακτηριστικό που αφορά στην εργασία.

Για παράδειγμα, η κλίμακα περιγραφής της συμπεριφοράς προς τους πελάτες θα μπορούσε να είναι:

Α Είναι πάντα εξυπηρετικός και ευγενικός. Η στάση του είναι πάντα φιλική και σοβαρή. Έχουν γίνει επανειλημμένα θετικά σχόλια υπέρ του.

Μερικοί πελάτες προτιμούν να εξυπηρετούνται μόνο από αυτόν .

Β Είναι εξυπηρετικός και πρόθυμος. Δεν είναι ομιλητικός, ούτε ιδιαίτερα φιλικός, αλλά με τον καιρό κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών .

Γ Είναι συνήθως εξυπηρετικός, αλλά μερικές φορές χάνει την υπομονή του.

Σε περιπτώσεις μεγάλης πίεσης τείνει να γίνεται βιαστικός.

Δ Παρατηρήθηκαν αρκετές περιπτώσεις στις οποίες δεν συμπεριφέρθηκε με ευγένεια και προσοχή στους πελάτες. Εκνευρίζεται εύκολα και έχουν γίνει παράπονα εναντίον του.

Η αναλυτική περιγραφή βοηθά τον αξιολογητή να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη την κατηγορία η οποία ανταποκρίνεται στη συμπεριφορά

του, αποτρέποντας τη βαθμολόγηση με βάση γενικές εκτιμήσεις και αόριστες εντυπώσεις. Δεδομένου όμως ότι παρόμοιες κλίμακες πρέπει να δημιουργηθούν για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας και για κάθε θέση εργασίας, γίνεται φανερό ότι ένα τέτοιο σύστημα έχει μεγάλο κόστος ανάπτυξης.

#### **4.3.4 Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος, παρακολουθώντας τον υπάλληλο κατά την καθημερινή εκτέλεση της εργασίας του, καταγράφει εκείνα τα περιστατικά που δείχνουν επάρκεια ή ανεπάρκεια. Με βάση την καταγραφή αυτή, στο τέλος του χρόνου ο προϊστάμενος αξιολογεί τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου (γνώση του αντικειμένου, δημιουργικότητα, παραγωγικότητα κλπ.), παρουσιάζοντας ως αιτιολόγηση για την κρίση του τα συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφοράς. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται ο κίνδυνος των αβάσιμων κρίσεων. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι αναλώνει πολύ από το χρόνο του προϊσταμένου και ότι οδηγεί σε στενή εποπτεία που μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στις σχέσεις του με τους υπαλλήλους.

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση των προϊσταμένων στην αξιολόγηση υπαλλήλων, όπως και σε κάθε θέμα που σχετίζεται με την παρακολούθηση και την εκτίμηση του έργου που επιτελείται, είναι αναγκαία προϋπόθεση της καλής λειτουργίας ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Μέσω της εκπαίδευσης οι προϊστάμενοι μαθαίνουν ποιες είναι οι αρχές του συστήματος, ποιος είναι ο δικός τους ρόλος στη διαχείριση της απόδοσης και τι αναμένεται από αυτούς, ποια είναι τα πιθανά λάθη κατά την αξιολόγηση κλπ. Ακόμη, ασκούνται στην εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, προσπαθώντας να επιτύχουν κρίσεις απαλλαγμένες από προκαταλήψεις, αντιφάσεις και λογικές ασυνέχειες. Οι συγκεντρώσεις προϊσταμένων, κατά τις οποίες συζητούνται τα ζητήματα της αξιολόγησης και οι αντιλήψεις γύρω από αυτήν, βοηθούν στην ενιαία και ομοιόμορφη εφαρμογή του συστήματος.

### 5.1 Εκπαίδευση προσωπικού - στόχοι της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μίας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση· να αυξήσει την παραγωγικότητα· να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου· να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις· να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού· να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων· να μειώσει το κόστος της επίβλεψης· να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές· να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος· να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

### 5.2 Είδη και μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται στη θέση εργασίας (on-the-job training) ή εκτός αυτής. Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του - ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό.

Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική, ή διαρκή. Η *εισαγωγική εκπαίδευση*, ή *εκπαίδευση*

*προσανατολισμού*, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχόμενου στην οργάνωση. Συνήθως αποτελείται από δύο ενότητες : α) γνωριμία με την οργάνωση (δομή, στελέχωση, δραστηριότητες, αρχές και στόχοι) και β) βασικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η εισαγωγική εκπαίδευση βοηθά τον νέο υπάλληλο αφενός να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του και αφετέρου να μάθει τι αναμένεται από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά. Αποτελεί συνεχεία της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία γίνεται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται τα ελλείμματα γνώσεων και δεξιοτήτων .

Η *προαγωγική εκπαίδευση* προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μία θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγή σημαίνει, συχνά, τη μετάβαση σε θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων. Στην περίπτωση αυτή, η προαγωγική εκπαίδευση συνίσταται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, ως *διαρκής εκπαίδευση* θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών, ή αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευόμενου.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται κυρίως είναι:

1. Η *διάλεξη*. Συνίσταται στην προφορική παρουσίαση γνώσεων και πληροφοριών από τον εισηγητή προς ένα - σιωπηλό - ακροατήριο. Αποτελεί την ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδο διδασκαλίας, κυρίως διότι έχει το πλεονέκτημα της μετάδοσης μεγάλου αριθμού πληροφοριών σε μικρό χρόνο, όπως και του χαμηλού κόστους. Η αποτελεσματικότητά της, όμως, αμφισβητείται, λόγω της έλλειψης ενεργού συμμετοχής από την πλευρά των εκπαιδευομένων.

2. Το *σεμινάριο*. Εδώ ο ρόλος του εισηγητή είναι να επιμερίσει το θέμα της εκπαίδευσης σε ενότητες, να τις κατανείμει στους εκπαιδευόμενους, οι οποίοι θα αναλάβουν την προετοιμασία τους, και να κατευθύνει την παρουσίασή τους και τη συζήτηση πάνω σ' αυτές. Απαιτεί χρόνο και προσπάθεια τόσο από τον εισηγητή όσο και από τους εκπαιδευόμενους, αλλά, χάρη στην αυτενέργεια που απαιτεί από τους συμμετέχοντες, αποδεικνύεται κατά κανόνα αποτελεσματική μέθοδος μάθησης.

3. Η *μελέτη περιπτώσεων* (case study). Οι εκπαιδευόμενοι, χωρισμένοι συνήθως σε ομάδες εργασίας, αναλαμβάνουν να διερευνήσουν ένα πρακτικό πρόβλημα και να παρουσιάσουν μία τεκμηριωμένη λύση. Κατά τη διαδικασία αυτή μαθαίνουν να συλλέγουν και να αξιολογούν στοιχεία, αναπτύσσοντας τις αναλυτικές και κριτικές τους ικανότητες. Προϋπόθεση για την επιτυχία της άσκησης είναι η σωστή επιλογή της από τον εισηγητή.

4. Η *επίδειξη*. Χρησιμοποιείται συνήθως για την εκμάθηση μίας τεχνικής ή του τρόπου λειτουργίας μιας μηχανής, για την παρουσίαση ενός προϊόντος και, γενικά, σε περιπτώσεις στις οποίες ο προφορικός λόγος αδυνατεί να μεταφέρει την πλήρη εικόνα. Συχνά είναι δαπανηρή, αλλά είναι αποτελεσματική γιατί αξιοποιεί την όραση, την κύρια οδό μάθησης.

5. Το *παίξιμο ρόλων* (Role play). Οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους σχετικούς με τα καθήκοντα τους και ωθούνται αφενός να αφομοιώσουν κάποιες χρήσιμες πληροφορίες και αφετέρου να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά. Πρόκειται για μέθοδο που κατορθώνει να εξοικειώσει τους εργαζόμενους με τις απαιτήσεις της θέσης τους. Ακόμη, με τη μέθοδο αυτή μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή στάσης του εργαζόμενου - ένα κατά κανόνα δύσκολο ζητούμενο. Απαιτείται, όμως, αυστηρή πειθαρχία από τους εκπαιδευόμενους και ικανή καθοδήγηση από την πλευρά του εισηγητή.

Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση είναι η συζήτηση, ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming), η προσομοίωση, οι ομάδες εργασίας κ.ά. Ως τεχνικά βοηθήματα της εκπαίδευσης, αλλά και ως βάση της μεθόδου διδασκαλίας, χρησιμοποιούνται, όλο και πιο συχνά, οι βιντεοταινίες, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα πολυμέσα κ.ά. Ειδική μνεία θα πρέπει να γίνει στη *μάθηση από απόσταση* (Distance Learning), η οποία αξιοποιεί τα μέσα αυτά, όπως επίσης βιβλία, τετράδια ασκήσεων και άλλα μέσα διδασκαλίας, για να αποφύγει τη μετακίνηση του εκπαιδευομένου προς κάποιο "εκπαιδευτικό κέντρο". Η μέθοδος αυτή, λόγω του χαμηλού, σχετικά, κόστους της και της ευελιξίας που προσφέρει ως προς τη διαχείριση του χρόνου του εκπαιδευομένου, γίνεται όλο και πιο δημοφιλής και παρουσιάζεται ως η μέθοδος του μέλλοντος. Εγείρει, όμως, δύο αντιρρήσεις: η πρώτη αφορά στην αποτελεσματικότητα της, δεδομένου ότι αφενός η μέθοδος αυτή στερεί από τον εκπαιδευόμενο το ευεργέτημα της άμεσης παρουσίας του εκπαιδευτή και αφετέρου η έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν πιο εύκολα και πιο "μόνιμα" όταν είναι σε ομάδες. Η δεύτερη κάνει λόγο για τις κοινωνικές ανάγκες των εκπαιδευομένων και για τους κινδύνους της απομόνωσης.

### 5.3 Αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση προσωπικού, και δεδομένου ότι απευθύνεται σε ενήλικους, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη κάποιες ιδιαίτερες αρχές (Brookfield, 1986) :

1. Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι *εθελοντική*. Ακόμη κι αν υπάρχει κάποια εξωτερική αιτία που πειθαναγκάζει τον ενήλικο να εκπαιδευτεί (π.χ. απώλεια εργασίας ή αγαπημένου προσώπου), η απόφαση για την έναρξη της μαθησιακής διαδικασίας είναι δική του. Έτσι, ο καταναγκασμός και ο εκφοβισμός δεν μπορούν να λειτουργήσουν ως συνθήκες εκπαίδευσης.

2. Ο *αλληλοσεβασμός* μεταξύ όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί αναγκαίο όρο για την επιτυχία της. Η συμπεριφορά που μειώνει την αξία κάποιου και συνιστά άσκηση ψυχολογικής βίας λειτουργεί ανασταλτικά ως προς τη μάθηση. Αυτό δεν σημαίνει ότι η κριτική θα πρέπει να απουσιάζει από την εκπαίδευση, αλλά ότι θα πρέπει να κατευθύνεται από το σεβασμό προς την αξία του άλλου.

3. Η εκπαιδευτική σχέση είναι *σχέση συνεργασίας*. Ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος είναι εταίροι σε ένα κοινό εγχείρημα, στο οποίο οι ρόλοι μπορεί να αντιστρέφονται. Η συνεργασία απαιτείται σε κάθε στάδιο : κατά τη διάγνωση των αναγκών, τον ορισμό των μαθησιακών στόχων, το σχεδιασμό

του αναλυτικού προγράμματος και τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της εκπαίδευσης.

4. Στην καρδιά της αποτελεσματικής εκπαίδευσης Βρίσκεται η *πράξη*. Ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος μετέχουν σε μία διαρκή διαδικασία, κατά την οποία η δράση εναλλάσσεται με τη σκέψη, και κατά την οποία η μελέτη και αξιολόγηση της δράσης οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό της. Η δράση, φυσικά, μπορεί να είναι μία γνωστική δραστηριότητα και όχι κατ' ανάγκην πρακτική ενέργεια. Για παράδειγμα, η διερεύνηση και επανεξέταση της ιδεολογικής μας τοποθέτησης μπορεί κάλλιστα να αποτελεί "δράση".

5. Σκοπός της εκπαίδευσης οφείλει να είναι η καλλιέργεια της *αυτενέργειας*. Μέσω της συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να μαθαίνουν πώς να αναγνωρίζουν τις ελλείψεις τους και πώς να αυτό - οδηγούνται προς την κάλυψη τους.

Οι αρχές που προαναφέρθηκαν, σε συνδυασμό με τα πορίσματα της εμπειρίας, εξειδικεύονται στους παρακάτω *όρους της αποτελεσματικής εκπαίδευσης* :

α. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται την ανάγκη να μάθουν. Πρέπει να έχουν εικόνα τόσο του επιπέδου των γνώσεών τους, όσο και του επιπέδου απόδοσης που αναμένεται από αυτούς.

β. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τους μαθησιακούς στόχους της εκπαίδευσης.

γ. Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται επαναπληροφόρηση. Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να τους ενημερώνει για το σημείο στο οποίο βρίσκονται ως προς τους μαθησιακούς στόχους.

δ. Η μάθηση είναι ενεργητική, όχι παθητική διαδικασία. Για το λόγο αυτό, οι σχέσεις ανάμεσα στον εκπαιδευόμενο, τον εκπαιδευτή, τους συν - εκπαιδευόμενους και τη διδακτέα ύλη πρέπει να είναι αμφίδρομες.

ε. Η επιλογή της κατάλληλης εκπαιδευτικής μεθόδου θα πρέπει να βασίζεται τόσο στην ανάγκη της ποικιλίας όσο και στις ειδικές απαιτήσεις του θέματος και των εκπαιδευομένων .

στ. Η μάθηση προϋποθέτει χρόνο για την αφομοίωση, τον έλεγχο και την αποδοχή των μεταδιδόμενων γνώσεων. Η συμπύεση μεγάλου αριθμού πληροφοριών και η έλλειψη πρακτικής άσκησης δεν ευνοούν την εξοικείωση με το αντικείμενο της εκπαίδευσης.

ζ. Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται επιβεβαίωση, και μάλιστα άμεση, για τα σωστά βήματά τους. Στα μακροχρόνια προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνονται περίοδοι επανεξέτασης της πορείας τους, κατά τις οποίες θα επισημαίνεται η πρόοδος των συμμετεχόντων .

η. Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα μάθησης : το πρώτο, και απλούστερο, επίπεδο απαιτεί άμεση ανταπόκριση των αισθήσεων και απομνημόνευση. Στο δεύτερο επίπεδο η μάθηση σημαίνει την προσαρμογή της υπάρχουσας γνώσης σε ένα νέο έργο ή σε ένα νέο πλαίσιο. Στο επόμενο επίπεδο η μάθηση απαιτεί πιο πολύπλοκες νοητικές διεργασίες, όπως είναι η αναγνώριση των αρχών και παραδοχών στις οποίες βασίζεται μία πράξη, ή η ένταξη μεμονωμένων ενεργειών σε μία ολοκληρωμένη εργασία. Τέλος, το ανώτερο επίπεδο μάθησης πραγματεύεται ανθρώπινες και κοινωνικές αξίες και τρόπους συμπεριφοράς και προϋποθέτει την ικανότητα *αξιολόγησης*.

## 5.4 Σχεδιασμός και αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό ενός επιτυχούς εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η σωστή *διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών*. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως για την ανίχνευση των αναγκών σε εκπαίδευση και επιμόρφωση αντλούν στοιχεία από δύο βασικές πηγές :

I. Τα σχέδια (στρατηγικά και επιχειρησιακά) της οργάνωσης : Η κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος, η επέκταση σε μία νέα αγορά, η αντικατάσταση εξοπλισμού, δημιουργούν την ανάγκη για νέες γνώσεις και δεξιότητες. Σε συνδυασμό με τα σχέδια που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους (επικείμενες προαγωγές, αποχωρήσεις, προσλήψεις κλπ.) υποδεικνύουν τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν στον τομέα της εκπαίδευσης.

II. Την περιγραφή της θέσεως εργασίας. Η περιγραφή μίας θέσεως εργασίας περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τα καθήκοντά της, τα αναμενόμενα επίπεδα ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης και, τέλος, τα προσόντα, δηλαδή τις γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχός της. Με βάση αφενός την περιγραφή αυτή και αφετέρου την εκτίμηση του βαθμού στον οποίο ο κάτοχος μιας θέσης πληροί τις απαιτήσεις της, καταγράφονται οι συγκεκριμένες αποκλίσεις και αδυναμίες που χρήζουν θεραπείας. Η ανάλυση αυτή μπορεί να γίνεται ειδικά για τους σκοπούς της εκπαίδευσης ή να αποτελεί τμήμα της ετήσιας αξιολόγησης του υπαλλήλου.

Τη διάγνωση των αναγκών ακολουθεί η απόφαση για τον τρόπο κάλυψής τους. Έτσι, ανάλογα με τη φύση και τον αριθμό των αναγκών, ενδέχεται να επιλεγούν λύσεις εξατομικευμένες ή ομαδικές. Ακόμη, ανάλογα με τις δυνατότητες της οργάνωσης μπορεί να επιλεγεί η ανάπτυξη ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων, ή η προμήθεια υπηρεσιών εκπαίδευσης από την εξωτερική αγορά.

## 5.5 Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει σχεδιασθεί όταν έχουν καθοριστεί :

- οι μαθησιακοί στόχοι, δηλαδή οι ικανότητες που περιμένουμε να έχουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του προγράμματος. Η διατύπωση των μαθησιακών στόχων περιλαμβάνει απαραίτητως το επιθυμητό επίπεδο ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες θα πρέπει να εμφανίζεται αυτή. (Παράδειγμα : Ο στόχος ενός προγράμματος ειδίκευσης στη Φυτοπαθολογία θα μπορούσε να είναι : Να μπορεί ο εκπαιδευόμενος να αναγνωρίσει, με μακροσκοπικά μέσα, όλες τις παθήσεις των οπωροφόρων δένδρων που οφείλονται σε έντομα, όταν έχει στη διάθεσή του μόνο πληγέντα φύλλα)

- Το αναλυτικό πρόγραμμα, δηλαδή οι θεματικές ενότητες και η διάρκειά τους.

- Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας.
- Οι εκπαιδευτές.
- Οι εκπαιδευόμενοι.
- Τα διδακτικά βοηθήματα.
- Ο συντονιστής του προγράμματος.



- Ο χώρος και ο χρόνος διεξαγωγής.
- Ο τρόπος αξιολόγησης.

## 5.6 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Η *αναγκαιότητα* της αξιολόγησης μπορεί να υποστηριχθεί με δύο βασικά επιχειρήματα: α)Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιείται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι - μαθησιακοί καταρχήν, αλλά και ευρύτεροι οργανωτικοί - στόχοι. Είναι εύλογο, λοιπόν, αυτός που αποφασίζει την πραγματοποίηση ενός προγράμματος να επιθυμεί να διαπιστώσει κατά πόσο καλύφθηκαν οι ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι στόχοι. β)Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται μεγάλο κόστος, τόσο άμεσο (οικονομικό), όσο και έμμεσο, λόγω της απουσίας των εργαζόμενων από τα καθήκοντά τους. Θα πρέπει, επομένως, να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας, ώστε να επιλέγονται εκείνες οι δράσεις που έχουν αποδειχθεί πιο αποδοτικές.

Μία ολοκληρωμένη αξιολόγηση απαντά σε τρία βασικά ερωτήματα: α)Κατακτήθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι; β)Είναι χρήσιμες (δηλαδή εφαρμόσιμες, και άμεσα συνδεδεμένες με τους στόχους της οργάνωσης) οι γνώσεις που αποκτήθηκαν; και γ)Αντισταθμίζεται το κόστος της εκπαίδευσης από την επιτυχία της;

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει, ασφαλώς, να επεξηγούνται, δηλαδή η αξιολόγηση θα πρέπει να εμβαθύνει στα αίτια που οδήγησαν στην επιτυχία ή στην αποτυχία του προγράμματος. Με γνώμονα, λοιπόν, τα ερωτήματα που ετέθησαν, και για να συγκεντρωθούν οι αναγκαίες πληροφορίες, το *αντικείμενο* της αξιολόγησης μπορεί να συνίσταται στα εξής :

- i)περιεχόμενο του προγράμματος (θεματολόγιο, διάρκεια, μέθοδοι διδασκαλίας κλπ.) ,
- ii)εισηγητές (περιεχόμενο της εισήγησης, τρόπος παρουσίασης, διδακτικό υλικό κ.ά.),
- iii)διοργάνωση του προγράμματος (π.χ. αίθουσα, ωράριο, διευκολύνσεις) και
- iv)αποτελέσματα (απόκτηση των γνώσεων και πρακτική χρησιμότητά τους).

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει στο επίπεδο του εκπαιδευόμενου, στο επίπεδο της μονάδας στην οποία εργάζεται αυτός και, τέλος, στο επίπεδο ολόκληρης της οργάνωσης.

Η τεχνική της αξιολόγησης περιλαμβάνει συνήθως :

- α. Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές , μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.
- β. Εξετάσεις με τις οποίες ελέγχεται η απόκτηση των επιθυμητών γνώσεων από τους εκπαιδευόμενους.
- γ .Εκθέσεις για την απόδοση των εργαζομένων μετά την εκπαίδευση, οι οποίες συντάσσονται από τους προϊσταμένους τους.
- δ. Συνεντεύξεις με τους εκπαιδευόμενους και τους προϊσταμένους τους.

ε. Μετρήσεις της απόδοσης των εκπαιδευόμενων , των μονάδων τους και της οργάνωσης ως σύνολο.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, και ιδίως η διάσταση της αποτίμησής της έναντι του κόστους, αποτελεί διαδικασία απαιτητική και επίπονη. Η αδυναμία να καθοριστούν πάντα μετρήσιμοι στόχοι, οι εγγενείς δυσχέρειες στη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, το γεγονός ότι πολλές φορές τα οφέλη της εκπαίδευσης γίνονται ορατά μετά από αρκετό χρόνο, η τάση των εκπαιδευόμενων να εμφανίζονται πλήρως ικανοποιημένοι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα (είναι χαρακτηριστικό ότι ο όρος *happy sheet* για το έντυπο αξιολόγησης τείνει να υιοθετηθεί διεθνώς) είναι μερικοί από τους λόγους που ωθούν τους αξιολογητές να αρκестούν σε γενικές επιδοκίμασιες.

Οι οικονομικοί περιορισμοί, όμως, ανάγκασαν τους ασχολούμενους με την επαγγελματική κατάρτιση να θεσπίσουν κανόνες για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Τέτοιοι κανόνες είναι, για παράδειγμα, το πρότυπο ISO 9000 (και ειδικότερα η εφαρμογή του στην κατάρτιση) και το βρετανικό πρότυπο Investors In People. Με τα πρότυπα αυτά επιδιώκεται η ευθυγράμμιση των *στόχων* της εκπαίδευσης με τους γενικότερους στόχους της οργάνωσης, η αποδοτική χρησιμοποίηση των πόρων που διατίθενται για κατάρτιση και η παροχή εκπαίδευσης που καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, της αγοράς εργασίας και της κοινωνίας.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι πληρέστερη όταν γίνεται σε *δύο στάδια* : κατά το χρόνο της λήξης του και μετά από διάστημα λίγων μηνών , όταν υπάρχει πιο σαφής εικόνα για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος καθώς και για την πρακτική του χρησιμότητα. Έτσι, θα πρέπει να υπάρχουν δύο έντυπα αξιολόγησης, από τα οποία το πρώτο θα είναι λεπτομερέστερο, ενώ το δεύτερο, το οποίο θα αποστέλλεται στη μονάδα του υπαλλήλου μετά από λίγους μήνες (π.χ. τρεις ή τέσσερις), θα εστιάζεται στα πρακτικά οφέλη που προέκυψαν από το πρόγραμμα και στις ελλείψεις που ενδεχομένως είχε αυτό.

Για τα προγράμματα σχετικά μεγάλης διάρκειας, σκόπιμο θα ήταν στη διαδικασία της αξιολόγησης να εμπλέκεται και ο *προϊστάμενος* του εκπαιδευθέντος, εκφράζοντας την άποψή του για τη χρησιμότητα του προγράμματος, έτσι όπως αυτή συνάγεται από τη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου.

Ένα σημαντικό ζήτημα σε σχέση με την εκπαίδευση, το οποίο έχει απασχολήσει κυρίως τους οικονομολόγους, είναι ποιος θα πρέπει να καλύπτει το κόστος της, δηλαδή αν η δαπάνη θα πρέπει να επιβαρύνει την επιχείρηση ή τους εκπαιδευόμενους ή αν θα πρέπει να κατανέμεται μεταξύ των δύο υπάρχουν διάφορες απόψεις και οι επιχειρήσεις ακολουθούν διάφορες πρακτικές, κυρίως ανάλογα με το είδος της εκπαίδευσης. Έτσι, όταν η εκπαίδευση επιβάλλεται λόγω αλλαγών στο αντικείμενο ή στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, το κόστος καλύπτεται από την επιχείρηση. Αντίθετα, αν η εκπαίδευση γίνεται μετά από επιθυμία του υπαλλήλου και αποσκοπεί κυρίως στην προσωπική του εξέλιξη, το κόστος καλύπτεται εν

μέρει ή εξ ολοκλήρου από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Μία ενδιαφέρουσα θεωρία είναι αυτή του νομπελίστα οικονομολόγου Becker, ο οποίος κάνει τη διάκριση μεταξύ δεξιοτήτων που μπορούν ή δεν μπορούν να "μεταφερθούν" (transferable και non-transferable). Οι δεξιότητες που μπορούν να μεταφερθούν είναι αυτές που έχουν εφαρμογή σε ένα μεγάλο εύρος θέσεων εργασίας στην αγορά (π.χ. δακτυλογράφηση, οξυγονοκόλληση, στατιστική). Αντίστοιχα, οι δεξιότητες που δεν μπορούν να μεταφερθούν είναι αυτές που βρίσκουν εφαρμογή μόνο στη συγκεκριμένη επιχείρηση (π.χ. χρήση του συστήματος μηχανογράφησης που έχει αναπτυχθεί ειδικά για την εταιρεία, ή χειρισμός μίας μηχανής που χρησιμοποιείται μόνο εκεί). Σύμφωνα με την άποψη του Becker, αν με το δεδομένο πρόγραμμα εκπαίδευσης μεταδίδονται δεξιότητες που είναι χρήσιμες μόνο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να καλύπτει το σύνολο του κόστους. Διαφορετικά, δηλαδή αν οι γνώσεις που μεταδίδονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν και αλλού, πράγμα που σημαίνει ότι αυξάνουν την αξία του υπάλληλου στην αγορά εργασίας, τότε θα πρέπει αυτός να επιβαρύνεται με ένα τμήμα του κόστους.

## 5.7 Η εκπαίδευση - ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι μία οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικό σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, το οποίο σε μια επιχείρηση σημαίνει απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, ικανότητα στη λύση προβλημάτων και στάσεων.

Η ανάπτυξη σημαίνει παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα.

Επειδή οι διαφορές των όρων εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι λεπτές, μια και οι δύο σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία, για το λόγο αυτό από εδώ και πέρα θα χρησιμοποιούμε τον όρο εκπαίδευση όταν θα θέλουμε να αναφερθούμε σε κάποιο μέσο που συμβάλλει στην βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπου και στην αύξηση των γνώσεων του.

Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και απόδοση των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται η απόδοση της επιχείρησης.

Τα στελέχη που εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συνήθως ασχολούνται με τα εξής :

- Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
- Προγραμματισμό, στόχους και ανάθεση ευθυνών.
- Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη.
- Συλλογή και προετοιμασία υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.

- Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων προσανατολισμού.
- Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

## **5.8 Εντοπισμός αναγκών.**

Η αξιολόγηση των αναγκών αποτελεί το πρώτο βήμα της διαδικασίας εκπαίδευσης. Όταν μιλάμε για αξιολόγηση αναγκών εννοούμε τη διάγνωση τωρινών προβλημάτων, αλλά και μελλοντικών προκλήσεων με τη βοήθεια των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Τα προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να εφαρμόζονται μόνο όταν προορίζονται για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της επιχείρησης. Σε άλλες περιπτώσεις η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων χωρίς συγκεκριμένο στόχο οδηγεί στη σπατάλη πόρων.

Προκειμένου να διαπιστωθούν οι ανάγκες για εκπαίδευση θα πρέπει να γίνει μια προσπάθεια να εντοπισθούν τυχόν οργανωτικά προβλήματα και προβλήματα παραγωγής όπως για παράδειγμα η χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος ,η χαμηλή ποιότητα και ο υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων. Επίσης θα πρέπει να γίνεται ανάλυση έργου, αξιολόγηση υπαλλήλων και προσπάθεια για εντοπισμό μελλοντικών προκλήσεων όπως η επέκταση της επιχείρησης και το λανσάρισμα νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

## **5.9 Μέθοδοι εκπαίδευσης**

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης τις οποίες μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση. Η μέθοδος εκπαίδευσης εξαρτάται από το κόστος, το χρόνο, τον αριθμό των εκπαιδευομένων, το απαιτούμενο βάθος γνώσεων, το πνευματικό επίπεδο των εκπαιδευομένων. Υπάρχουν δύο είδη εκπαίδευσης :

- A) εκπαίδευση στην θέση εργασίας (on the job training)
- B) εκπαίδευση έξω από την εργασία (off the job training)

## ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Το ζήτημα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας μίας επιχείρησης. Η προστασία, τόσο των εργαζόμενων, όσο και αυτών που συναλλάσσονται με την επιχείρηση - και ιδίως αυτών που κάνουν χρήση των προϊόντων της ή επισκέπτονται τους χώρους της - από κινδύνους που απειλούν την υγεία, οφείλει να βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων της ανώτατης διοίκησης. Η κρισιμότητα του ζητήματος της υγιεινής και ασφάλειας αναγνωρίζεται και από τη σχετική νομοθεσία, η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύτατο σύνολο κανόνων, για θέματα γενικά, όπως είναι οι ευθύνες του εργοδότη και των εργαζόμενων, και ειδικά - π.χ. κατασκευή δοχείων πίεσης.

### 6.1 Πολιτική υγιεινής και ασφάλειας

Όσο λεπτομερής κι αν είναι η νομοθεσία περί υγιεινής και ασφάλειας στον κλάδο των δραστηριοτήτων της, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει διαμορφωμένη και καταγεγραμμένη πολιτική για το ζήτημα αυτό. Μία ολοκληρωμένη πολιτική υγιεινής και ασφάλειας περιλαμβάνει καταρχήν μία δήλωση αρχών και προθέσεων, στην οποία τονίζεται ότι η διοίκηση, η οποία έχει την ύψιστη ευθύνη σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, αναγνωρίζει την κρισιμότητα του θέματος και του δίνει προτεραιότητα απέναντι σε οικονομικούς υπολογισμούς. Περιλαμβάνει, επίσης, την αποτύπωση της οργανωτικής δομής σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, δηλαδή τις συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης, καθώς και τα καθήκοντα των προϊσταμένων, των ειδικών τεχνικών και, γενικά, όλων των συλλογικών και ατομικών οργάνων που έχουν κάποιο ρόλο σε σχετικά θέματα – πάντα υπό το πρίσμα του γεγονότος ότι η τελική ευθύνη ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Τέλος η πολιτική υγιεινής και ασφάλειας περιλαμβάνει την πλήρη περιγραφή των μέτρων, των διαδικασιών και των κανόνων που συνιστούν το σύστημα προστασίας.

### 6.2 Υποχρεώσεις των εργοδοτών

Είδαμε ότι η πρώτη αρχή στο θέμα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι ότι η ύψιστη ευθύνη ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, δηλαδή στον εργοδότη. Η εθνική και η κοινοτική νομοθεσία έχουν εξειδικεύσει αυτήν την αρχή, θέτοντας ένα πλαίσιο συγκεκριμένων υποχρεώσεων :

- Είναι υποχρέωση του εργοδότη να εξασφαλίζει ότι ο χώρος εργασίας προστατεύει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων και των τρίτων.
- Η ευθύνη του εργοδότη δεν αίρεται όταν αυτός κάνει χρήση των υπηρεσιών εξωτερικών συνεργατών (τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας).

- Ο εργοδότης οφείλει να θέτει στη διάθεση των εκπροσώπων των εργαζομένων επαρκή μέσα και απαλλαγή από την εργασία χωρίς απώλεια αποδοχών, ώστε να μπορούν να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.

- Ο εργοδότης λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για την προστασία της υγείας και ασφάλειας: α) πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων, β) δημιουργία απαραίτητης οργάνωσης, γ) παροχή αναγκαίων μέσων και δ) εκπαίδευση και κατάρτιση.

- Τα μέτρα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας σε καμία περίπτωση δε συνεπάγονται την οικονομική επιβάρυνση των εργαζομένων.

- Ο εργοδότης οφείλει να εκτιμά τους κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων α) κατά την επιλογή των εξοπλισμών εργασίας και των χημικών ή βιολογικών ουσιών β) κατά τη διαρρύθμιση των χώρων εργασίας και γ) κατά το σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας.

- Ο εργοδότης οφείλει να τηρεί α) ειδικό βιβλίο ατυχημάτων, στο οποίο να αναγράφονται τα αίτια και η περιγραφή του ατυχήματος και β) κατάλογο των εργατικών ατυχημάτων που είχαν ως συνέπεια για τον εργοζόμενο ανικανότητα εργασίας μεγαλύτερη των τριών εργάσιμων ημερών .

- Ο εργοδότης φροντίζει για το σχεδιασμό συστήματος αντιμετώπισης εκτάκτων κινδύνων. Στο πλαίσιο αυτό: α) Φροντίζει για την οργάνωση της κατάλληλης υποδομής, β) προβλέπει για τις διασυνδέσεις με εξωτερικές υπηρεσίες(πυροσβεστική, νοσοκομείο, κλπ.) γ) ελέγχει τακτικά τις καταστάσεις και τα μέσα παροχής πρώτων βοηθειών, δ) ορίζει τους εργαζόμενους που είναι υπεύθυνοι για θέματα παροχής πρώτων βοηθειών , εκκένωσης κτιρίων, πυρασφάλειας κλπ., ε) συντηρεί τακτικά τους τόπους εργασίας, τον εξοπλισμό κλπ., στ) φροντίζει για την άμεση αποκατάσταση βλαβών που εγκυμονούν κινδύνους, ζ) διατάσσει τη διακοπή της εργασίας αν η άμεση αποκατάσταση δεν είναι δυνατή, η) φροντίζει για την εκπαίδευση και άσκηση των εργαζομένων στην αντιμετώπιση εκτάκτων κινδύνων, θ) εξασφαλίζει ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα, αν βρεθούν αντιμέτωποι με άμεσο και σοβαρό κίνδυνο και δεν υπάρχει δυνατότητα επικοινωνίας με τον αρμόδιο ιεραρχικά προϊστάμενο.

## **6.3 Όργανα και θεσμοί για τη βελτίωση των συνθηκών στο χώρο εργασίας**

Με σκοπό τη συμβολή στη δημιουργία και διατήρηση συνθηκών ασφάλειας στο χώρο της εργασίας, η ελληνική νομοθεσία θέσπισε τις θέσεις του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας, ενώ παράλληλα προέβλεψε τρόπους και μηχανισμούς για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

### **6.3.1 Ο τεχνικός ασφαλείας**

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον αριθμό των ατόμων που απασχολεί, έχει υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας. Ο χρόνος απασχόλησης (σε ώρες ετησίως) ανά εργαζόμενο, τόσο για τον τεχνικό ασφαλείας, όσο και για το γιατρό εργασίας, εξαρτώνται από το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησης και

προβλέπονται λεπτομερώς από τη νομοθεσία (Π.Δ. 294/88). Η νομοθεσία καθορίζει επίσης τα προσόντα που πρέπει να πληρούν όσοι ασκούν τα πιο πάνω καθήκοντα (Ν. 1568/85 και Π.Δ. 294/88).

Ο τεχνικός ασφαλείας έχει συμβουλευτικές και εποπτικές αρμοδιότητες. Συγκεκριμένα:

- Συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, κατασκευής και συντήρησης των εγκαταστάσεων, προμήθειας μέσων και εξοπλισμού, επιλογής και ελέγχου της αποτελεσματικότητας των ατομικών μέσων προστασίας, διευθέτησης των θέσεων και του περιβάλλοντος εργασίας και, γενικά, σε θέματα που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της παραγωγικής διαδικασίας, και του εργασιακού χώρου.
- Επιθεωρεί τις θέσεις και τους χώρους εργασίας, με σκοπό την επίβλεψη της ορθής τήρησης των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.
- Ερευνά τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων, αναλύει και αξιολογεί τα αποτελέσματα των ερευνών του και προτείνει τα κατάλληλα μέτρα για την αποτροπή παρόμοιων ατυχημάτων.
- Συμμετέχει στο σχεδιασμό και στην πραγματοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων, καθώς και ασκήσεων αντιμετώπισης εκτάκτων κινδύνων.

Κατά την άσκηση του έργου του ο τεχνικός ασφαλείας έχει ηθική ανεξαρτησία απέναντι στον εργοδότη του. Τυχόν διαφωνία του με αυτόν για θέματα της αρμοδιότητάς του δεν μπορεί να αποτελέσει λόγο καταγγελίας της σύμβασής του.

### **6.3.2 Γιατρός εργασίας**

Τα καθήκοντα του γιατρού εργασίας είναι, επίσης, συμβουλευτικά και εποπτικά. Στο πλαίσιο αυτό ο γιατρός εργασίας παρέχει συμβουλές σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, πραγματοποιεί σχετικές επιθεωρήσεις και, ακόμη προβαίνει σε ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων, ερευνά τα αίτια ασθενειών και παρέχει επείγουσα θεραπεία σε περίπτωση ατυχήματος ή αιφνίδιας νόσου.

### **6.3.3 Συμμετοχή των εργαζομένων**

Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα στάδια διαμόρφωσης και εφαρμογής ενός συστήματος προστασίας θεωρείται ως αναγκαία προϋπόθεση τόσο για τον επιτυχή σχεδιασμό του (διότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν καλύτερα να υποδείξουν τους κινδύνους της εργασίας τους), όσο και για τη συνεπή και αποτελεσματική χρήση του (διότι έχοντας συμμετάσχει στη διαμόρφωση του συστήματος αντιλαμβάνονται καλύτερα τη λογική και την αναγκαιότητα του). Για το λόγο αυτό αποτελεί κανόνα η χρησιμοποίηση κάποιου μηχανισμού για την έκφραση των απόψεων των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Η ελληνική νομοθεσία προβλέπει την εκλογή εκπροσώπων των εργαζομένων ή επιτροπών :

Σε επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα εκλέγεται ο εκπρόσωπος των εργαζομένων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Σε επιχειρήσεις με πιο πολυάριθμο προσωπικό εκλέγονται Επιτροπές Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας.

Ο ρόλος του εκπροσώπου των εργαζομένων, ή της Επιτροπής, είναι συμβουλευτικός και περιλαμβάνει τις εξής αρμοδιότητες :

- Συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης σε θέματα πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου.
- Μελέτη των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση, υποβολή προτάσεων για τη λήψη μέτρων προστασίας, παρακολούθηση της τήρησης των μέτρων αυτών .
- Υποβολή προτάσεων για τη λήψη μέτρων με σκοπό την αποτροπή άμεσου κινδύνου.
- Υποβολή προτάσεων για τη λήψη μέτρων για την αποτροπή της επανάληψης ατυχημάτων .

Για να εκτελέσει τα καθήκοντά του ο εκπρόσωπος των εργαζομένων πρέπει να ενημερώνεται από την επιχείρηση για τη νομοθεσία που ισχύει σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας, καθώς και για τον τρόπο εφαρμογής της από την επιχείρηση. Ακόμη, πρέπει να λαμβάνει πληροφορίες και στοιχεία για τα εργατικά ατυχήματα και τις επαγγελματικές ασθένειες που συμβαίνουν στην επιχείρηση. Τέλος, πρέπει να ενημερώνεται για την εισαγωγή στην επιχείρηση νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανημάτων, εργαλείων και υλικών ή για τη λειτουργία νέων εγκαταστάσεων σ' αυτή, στο μέτρο που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

Η διοίκηση απευθύνεται στους εργαζόμενους ή στους εκπροσώπους τους και επιδιώκει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων για θέματα όπως:

- ο καθορισμός των εργαζομένων της επιχείρησης που θα αναλάβουν καθήκοντα τεχνικού ασφαλείας, γιατρού εργασίας, υπευθύνων για πρώτες βοήθειες κλπ.
- η κατάρτιση κανονισμού υγιεινής και ασφάλειας
- ο σχεδιασμός και η οργάνωση εκπαίδευσης
- η αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση του εργασιακού και του ευρύτερου περιβάλλοντος
- η συλλογή των στοιχείων για τα ατυχήματα που συμβαίνουν
- γενικά, κάθε ενέργεια που μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ασφάλεια και στην υγεία.

Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να υποβάλλουν προτάσεις και να ζητούν από τον εργοδότη τη λήψη κατάλληλων μέτρων, χωρίς να υφίστανται δυσμενείς επιπτώσεις για τις κινήσεις τους αυτές. Ακόμη, έχουν το δικαίωμα να απευθυνθούν στην αρμόδια επιθεώρηση εργασίας, αν κρίνουν ότι τα μέτρα που έχει λάβει ο εργοδότης είναι ανεπαρκή. Τέλος, μπορούν να παρίστανται κατά τη διάρκεια των ελέγχων της αρμόδιας Επιθεώρησης Εργασίας και να διατυπώνουν, παρατηρήσεις.



## 6.4 Κίνδυνοι

Πριν προχωρήσουμε στην εξέταση του τρόπου με τον οποίο σχεδιάζεται ένα σύστημα υγιεινής και ασφάλειας, θα ήταν σκόπιμο να δούμε ποιοι είναι ενδεικτικά, οι πιθανοί κίνδυνοι σε έναν εργασιακό χώρο.

### 6.4.1 Κίνδυνοι για την ασφάλεια

Ως κίνδυνοι για την ασφάλεια εννοούνται αυτοί που συνδέονται με τη πρόκληση ατυχημάτων. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να προέρχονται από :

- Ελλείψεις στις κτιριακές υποδομές (ακατάλληλες διαστάσεις του χώρου εργασίας, ανεπαρκής φωτισμός, ανώμαλο ή ολισθηρό δάπεδο, κακή υποσύλωση ψευδοροφών, ανεπαρκείς διάδρομοι και έξοδοι, χρήση υπογείων με κακό εξαερισμό).
- Ελλείψεις στην ασφάλεια μηχανών και εγκαταστάσεων (έλλειψη προφυλακτήρων στα όργανα εκκίνησης των μηχανών, στο μηχανισμό μετάδοσης της κίνησης κλπ. Έλλειψη μέτρων ασφαλείας κατά τη χρήση ανυψωτικών μηχανημάτων, ανελκυστήρων, συσκευών υπό πίεση, καθώς και κατά την πρόσβαση σε κλιμακοστάσια, φρεάτια, δεξαμενές κλπ.)
- Έλλειψη μέτρων ασφαλείας κατά τη χρήση και μετακίνηση επικινδύνων ουσιών (εύφλεκτες, καυστικές, διαβρωτικές, τοξικές, εκρηκτικές ουσίες).
- Έλλειψη μέτρων προστασίας στις ηλεκτρικές εγκαταστάσεις.
- Ελλείψεις στην προστασία από πυρκαγιές και εκρήξεις (κακός χειρισμός εύφλεκτων υλικών, ακατάλληλοι χώροι εναπόθεσης και αποθήκευσης εύφλεκτων και εκρηκτικών υλικών, έλλειψη κατάλληλων συστημάτων πυρανίχνευσης και πυρασφάλειας)
- Ελλείψεις στην ενημέρωση, πληροφόρηση και εκπαίδευση από την επιχείρηση.

## 6.5 Πρόγραμμα επέμβασης

Οι συνιστώσες ενός προγράμματος επέμβασης προκύπτουν μετά την αναγνώριση και εκτίμηση των κινδύνων του συγκεκριμένου χώρου εργασίας. Συνήθως, όμως, περιλαμβάνουν στοιχεία όπως (Armstrong, 1996) :

- η μείωση του κινδύνου στην πηγή, μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού της διαδικασίας παραγωγής
- η απομόνωση επικινδύνων διαδικασιών και ουσιών, ώστε οι εργαζόμενοι να μην έρχονται σε επαφή με αυτές
- η αλλαγή των διαδικασιών ή των ουσιών που χρησιμοποιούνται, ώστε να περιοριστεί ο κίνδυνος
- η στάθμιση εργονομικών παραγόντων κατά το σχεδιασμό διαδικασιών και της ροής εργασιών
- ο έλεγχος της χρήσης τοξικών ουσιών και η μείωση των ακτινοβολιών

- η παροχή προστατευτικού εξοπλισμού, αλλά μόνο αν δεν είναι δυνατό να απομακρυνθεί ο κίνδυνος
- η συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, ώστε να μειωθεί η πιθανότητα βλαπτικών εκπομπών
- η επιμελής καθαριότητα σε εγκαταστάσεις και μηχανήματα
- οι τακτικές επιθεωρήσεις ώστε να διασφαλιστεί η έγκαιρη διάγνωση των κινδύνων
- οι ιατρικές εξετάσεις πριν την πρόσληψη και η τακτική εξέταση των εργαζομένων που εκτίθενται σε κινδύνους
- η ύπαρξη προγραμμάτων προληπτικής ιατρικής.
- η διερεύνηση των ατυχημάτων, με σκοπό τη διαπίστωση των αιτίων και την αναίρεσή τους
- η τήρηση στατιστικών στοιχείων ώστε να αναγνωρίζονται ανησυχητικές τάσεις και προβληματικές περιοχές
- η εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε να αποφεύγουν τους κινδύνους.

## 6.6 Εκπαίδευση των εργαζομένων

Η εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρείται ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία του συστήματος υγιεινής και ασφάλειας. Ο σχεδιασμός μέτρων προστασίας είναι ανώφελος χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση για τη σωστή τήρησή τους. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να παρέχεται σε κάθε εργαζόμενο επαρκής εκπαίδευση, ιδίως κατά την πρόσληψη, αλλά και μετά από τυχόν μετάθεση ή αλλαγή καθηκόντων, όπως και όταν έχει γίνει εισαγωγή νέου εξοπλισμού εργασίας ή νέας τεχνολογίας. Η εκπαίδευση πρέπει να προσαρμόζεται στην εξέλιξη των κινδύνων και να επαναλαμβάνεται, εάν χρειάζεται, κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Ακόμη, πρέπει να γίνεται κατά την ώρα εργασίας και το κόστος της να μη βαρύνει τους εργαζόμενους.

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης συνίσταται κυρίως στην ανάλυση των πιθανών κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία που υπάρχουν στο χώρο εργασίας εν γένει, ή σε κάθε είδος θέσης εργασίας, καθώς και των μέτρων πρόληψης και αντιμετώπισής τους. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης οι υπάλληλοι ευαισθητοποιούνται ως προς τη σπουδαιότητα του ζητήματος της υγιεινής και ασφάλειας. Ακόμη, μαθαίνουν ποιες είναι οι δικές τους υποχρεώσεις.

## 6.7 Υποχρεώσεις των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι οφείλουν να εφαρμόζουν τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και να φροντίζουν, ανάλογα με τις δυνατότητές τους, για την υγεία και την ασφάλεια τη δική τους και των ατόμων που επηρεάζονται από τις ενέργειες ή τις παραλείψεις τους.

Ειδικότερα οφείλουν :

- Να χρησιμοποιούν σωστά τις μηχανές, τις συσκευές, τα εργαλεία, τις επικίνδυνες ουσίες, τα μεταφορικά και άλλα μέσα.
- Να χρησιμοποιούν σωστά τον ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό.
- Να μην παρεμβαίνουν αυθαίρετα στους μηχανισμούς ασφαλείας των μηχανών, εγκαταστάσεων και κτηρίων και να χρησιμοποιούν τους μηχανισμούς αυτούς σωστά.
- Να αναφέρουν αμέσως στον εργοδότη ή στον τεχνικό ασφαλείας όλες τις καταστάσεις που μπορεί να θεωρηθεί εύλογα ότι παρουσιάζουν κίνδυνο για την ασφάλεια και την υγεία, καθώς και κάθε έλλειψη που διαπιστώνουν στα συστήματα προστασίας.
- Να συντρέχουν τον εργοδότη και όσους ασκούν καθήκοντα τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας, όσον καιρό χρειαστεί, ώστε να καταστεί δυνατή η εκπλήρωση των όρων που επιβάλλονται από την αρμόδια Επιθεώρηση.

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 1.1 Εξανθρωπισμός εργασίας

Η μετατροπή των μικρών βιοτεχνιών, που η λειτουργία τους βασιζόταν στην οικογενειακή βάση, σε μεγάλες επιχειρήσεις και βιομηχανίες με πολυάριθμο εργατικό δυναμικό, που ξέφευγε τόσο από τα όρια της οικογένειας όσο και από τα όρια της μικρό-κοινότητας, έφερε την γένεση της αστικό - βιομηχανικής κοινωνίας.

Στη νέα αυτή μορφή κοινωνίας, πολλοί είναι εκείνοι, που στήριζαν όνειρα και ελπίδες για μία καλύτερη ζωή. Στα εργοστάσια συρρέουν πολλοί άνθρωποι, κυρίως από την επαρχία, για να βρουν μία θέση εργασίας. Όσοι καταφέρνουν να προσληφθούν σε επιχείρηση ή εργοστάσιο, πιστεύουν ότι είναι τυχεροί, πράγμα που είναι αμφισβητήσιμο (Rayal, 1978).

Στο ξεκίνημα των πρώτων βιομηχανιών, οι εργάτες υπέμεναν με στωικότητα τις σκληρές συνθήκες εργασίας. Συνθήκες εργασίας, που περιελάμβαναν σκληρά, βαριά και ανθυγιεινά καθήκοντα για τους άνδρες και από την άλλη πλευρά, τα καθήκοντα για τις γυναίκες, περιορίζονταν σε απλές μηχανικές κινήσεις. Τα καθήκοντα αυτά, στερούνταν πρωτοβουλίας, φαντασίας και σκέψης, που ως μακροχρόνια συνέπεια, οδηγούσαν στην αποξένωση του εργαζομένου από την εργασία του. Η εργασιακή αυτή αποξένωση οδήγησε και στην κοινωνική αποξένωση (οικογενειακό, φιλικό, κοινωνικό περιβάλλον), (Κόντης, 1991).

Όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποίησαν τις «αφύσικες» αυτές συνθήκες εργασίας, αποφάσισαν να αντιδράσουν και μέσα από τα Σωματεία, που δημιούργησαν, διεκδίκησαν μείωση των ωρών εργασίας, αύξηση αμοιβών, παροχή ανέσεων. Οι διεκδικήσεις και οι κατακτήσεις αυτές ήταν οπωσδήποτε αναγκαίες, αλλά παράλληλα βεβαιώνουν, ότι οι εργαζόμενοι πλέον πιστεύουν, ότι θα πάρουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση έξω από τα πλαίσια της εργασίας τους, στον ελεύθερο χρόνο τους. (Γκρίτζαλης 1975 : 4-10).

Σύμφωνα όμως με το περιεχόμενο ενός άρθρου του Γ. Γκρίτζαλη (1975 : 4-10), όταν το άτομο έχει μάθει στο εργασιακό του περιβάλλον να εκτελεί μία σκληρή, μονότονη, μηχανιστική και χωρίς ενδιαφέρον εργασία, η επακόλουθη συνέπεια είναι να κατασκευαστεί ένας ορισμένος τύπος ανθρώπου με προκαθορισμένη συμπεριφορά. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της συμπεριφοράς είναι ότι τα άτομα δεν λαμβάνουν πρωτοβουλίες για την οργάνωση της προσωπικής τους ζωής και ψυχαγωγίας, αλλά αντίθετα, περιμένουν να "καλύψουν" το κενό, που οι ίδιοι αφήνουν να δημιουργηθεί, από κάτι που τους προσφέρεται έτοιμο και κατευθύνεται - όπως και η εργασία τους - από άλλους. Η κατάσταση αυτή δεν επηρεάζει αποκλειστικά μόνο τον εργαζόμενο, αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας ή της κοινωνίας με τα οποία συνδέεται, καθώς και την απόδοση της ίδιας της επιχείρησης.

Έτσι με την πάροδο του χρόνου, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι ίδιες οι επιχειρήσεις, άρχισαν να συνειδητοποιούν, ότι η επιχείρηση ή η βιομηχανία υπάρχει μέσα στην κοινωνία και με την δράση της γίνεται φορέας όχι μόνο οικονομικής αλλά και κοινωνικής δραστηριότητας. Ένας τρόπος πραγματοποίησης της παραπάνω ιδέας, είναι να θεωρηθεί ο χώρος εργασίας είναι ένα πεδίο στο οποίο ο εργαζόμενος θα έχει ουσιαστική συμμετοχή.

Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά μερικές χαρακτηριστικές επιδιώξεις του συστήματος συμμετοχής, όπως περιέχονται σε σχετικό άρθρο του Γ. Γκρίτζαλη (1978:90).

1. Ηθική και πνευματική επιδίωξη, που αποσκοπεί στην ανάπτυξη των εργαζομένων, λόγω του προσωπικού ενδιαφέροντος προς την εργασία και την επιχείρηση.

2. Επιδίωξη οικονομικής αποτελεσματικότητας, για την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία θα επέλθει λόγω του προσωπικού ενδιαφέροντος των εργαζομένων.

3. Κοινωνική και πολιτική επιδίωξη, που αποσκοπεί στην αναγνώριση των εργαζομένων και την εκτίμηση της προσφοράς της εργασίας, με τα ίδια μέτρα, που αναγνωρίζεται η προσφορά κεφαλαίου.

Η επιχείρηση και η βιομηχανία σήμερα δεν αποτελεί κλειστό χώρο παραγωγής ενός προϊόντος, αλλά ένα σημαντικό παράγοντα των κοινωνιών, που μαζί με την εκπαίδευση, "συνιστούν τους δύο πόλους εξέλιξης και προόδου του τεχνολογικού πολιτισμού μας". (Γκρίτζαλης 1978:90).

## 1.2 Κοινωνικός ρόλος επιχειρήσεων

Μια επιχείρηση εκτός από την υιοθέτηση του πρωταρχικού της στόχου, που είναι η παραγωγή, το κέρδος, οι επενδύσεις, έχει σαν δευτερεύοντα στόχο την εκπλήρωση των ευθυνών της, απέναντι στο εργατικό δυναμικό που απασχολεί - στους πελάτες, στους προμηθευτές, στους μετόχους - καθώς και απέναντι στο κοινωνικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι λειτουργούν και ανήκουν.

Έτσι φθάσαμε στο σημείο, οι κάθε λογής επιχειρήσεις, να διαδραματίζουν πέρα από οικονομικό και κοινωνικό ρόλο, που είναι αποδεκτός τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους εργαζομένους και μάλιστα οι τελευταίοι να απαιτούν από τις επιχειρήσεις, να υλοποιούν αυτόν ακριβώς τον κοινωνικό τους ρόλο (Γκρίτζαλης, 1980: 191-195).

Ο κοινωνικός ρόλος των επιχειρήσεων, δεν πρέπει να εξαντλείται στη προσφορά εργασίας και στη συμμετοχή στις κοινωνικές ασφαλίσσεις, αλλά να αποτελεί την αφετηρία για τη δημιουργία κοινωνικής πολιτικής, μέσα στη μικροκοινωνία της επιχείρησης. Μια κοινωνική πολιτική, που θα εκφράζεται με όλα τα πρόσθετα μέτρα που παίρνουν οι επιχειρήσεις υπέρ των εργαζομένων, πέρα από τις συμβατικές υποχρεώσεις (Κουσιδου, 1975 : 29).

Τα πρόσθετα αυτά μέτρα, που αποτελούν έκφραση της κοινωνικής πολιτικής μιας επιχείρησης, είναι χρήσιμο να περιέχουν στοιχεία όπως:

- Καλές συνθήκες εργασίας
- Σωστή διοίκηση
- Εξανθρωπισμό εργασίας
- Καθιέρωση και λειτουργία κοινωνικής υπηρεσίας με εξειδικευμένο προσωπικό
- Εξέλιξη των αποδοχών των εργαζομένων
- Πρόσθετες ασφαλίσεις
- Επιμόρφωση προσωπικού
- Έκτακτες οικονομικές παροχές
- Οργάνωση εκδηλώσεων (αθλητικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές)

Σε άρθρο της, "Ο κοινωνικός ρόλος των βιομηχανικών επιχειρήσεων" η κα. Τ. Κουσίδου (1975:29) αναφέρει ότι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις βελτιώνοντας συνεχώς τους όρους της διάθεσης χρόνου και δυνάμεις από τον άνθρωπο στην παραγωγή, πέτυχαν ελάττωση του χρόνου εργασίας μεγάλου μέρους του κοινωνικού συνόλου. Ο προοδευτικός παραμερισμός της εξοντωτικής σωματικής εργασίας είχε σαν συνέπεια την αύξηση τηςσχόλης και τη δημιουργία προϋποθέσεων, για την ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου. Ακόμη η αύξηση τηςσχόλης δημιουργεί ευκαιρίες για περισσότερη ψυχαγωγία κι έτσι συμβάλει στη διαμόρφωση της προσωπικότητας και στη πολιτιστική εξέλιξη.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο κοινωνικός ρόλος μιας επιχείρησης έχει ως αφετηρία το ανθρώπινο δυναμικό και γι' αυτό τα κοινωνικά μέτρα που εφαρμόζονται, για να είναι αποτελεσματικά, χρειάζονται να σχεδιάζονται με βάση έρευνες, προβλέψεις, προγράμματα δράσεως, εναλλακτικές λύσεις, απολογισμούς και αξιολόγηση επιτευγμάτων. Η συστηματική αυτή εργασία είναι αναγκαία επειδή μπορεί να αποκαλύψει τάσεις, επιθυμίες ή προβλήματα των εργαζομένων που δεν έχουν ακόμη εκδηλωθεί. Η αξιολόγηση των στοιχείων αυτών, χρειάζεται να πραγματοποιηθεί από στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων, διότι έτσι εξασφαλίζεται η αποφυγή παραλείψεων, μεροληψιών και λανθασμένων συμπερασμάτων. Μάλιστα τα κοινωνικά επιτεύγματα που πραγματοποιεί μια επιχείρηση, είναι ωφέλιμο, για την ίδια, να δημοσιοποιούνται και να γίνονται γνωστά στο ευρύ κοινό, διότι με τον τρόπο αυτό μπορεί να μεταβάλλει τις όποιες αρνητικές προκαταλήψεις υπάρχουν απέναντι της. Επιπλέον, δημιουργείται ένα καλό κοινωνικό κλίμα, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης, που συνεισφέρει ουσιαστικά αφενός στην οικονομική επιτυχία της και αφετέρου στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος σημαίνει ικανοποιημένο μέλος μιας οικογένειας, μιας κοινότητας, μιας κοινωνίας.

Η ένταξη και η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων στο κοινωνικό σύνολο, υποβοηθείται με τη συνάθροιση στον ίδιο χώρο εργασίας ατόμων διαφορετικής κοινωνικής και γεωγραφικής προέλευσης καθώς και πολιτιστικής και μορφωτικής στάθμης. Η καθημερινή συνάθροιση των εργαζομένων, έχει σαν αποτέλεσμα τη γνωριμία των κοινωνικών ομάδων, την αλληλεπίδραση τους και την ανάπτυξη σχέσεων αλληλεγγύης και εμπιστοσύνης (Γ.Γεωργόπουλος, 1987).

## Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

### 2.1 Κίνητρα για την ανάπτυξη του ρόλου του κοινωνικού λειτουργού στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού

Η εμφάνιση της κοινωνικής εργασίας στη βιομηχανία, συντέλεσε σημαντικά στο να πραγματοποιηθεί μια αξιόλογη αλλαγή στην εξέλιξη του επαγγέλματος. Διαπιστώθηκε, ότι η κοινωνική εργασία ως επιστήμη είναι αρκετά ευέλικτη και μπορεί να προσαρμόσει τις αρχές της και τα όρια δικαιοδοσίας της, σύμφωνα με τις ανάγκες κάθε εποχής.

Ο βαθμός καθιέρωσης της κοινωνικής εργασίας σε βιομηχανίες - επιχειρήσεις, παρουσιάζει διακυμάνσεις από χώρα σε χώρα και από εταιρία σε εταιρία. Σε μερικές χώρες, η κοινωνική εργασία στο εργασιακό πλαίσιο, αναπτύχθηκε από το ενδιαφέρον των διοικήσεων των εταιριών να αναπτύξουν τη παραγωγικότητα τους και σε άλλες πάλι ο θεσμός αυτός έχει κατοχυρωθεί νομοθετικά πάνω σε κάπως ευρύτερη βάση.

Σύμφωνα με κείμενο του D.Bargal (Κ.Ε.Σ.Ε.Χ., 1984 : 8), έχουν αναφερθεί κατά καιρούς από Κ.Λ. στη Δ.Α.Δ. τέσσερα ουσιαστικά κίνητρα για την ανάπτυξη της κοινωνικής εργασίας στους εργασιακούς χώρους. Συγκεκριμένα τα κίνητρα αυτά προκύπτουν από:

1. Προσωπικούς λόγους και αίσθημα ευθύνης των εργοδοτών ή της Διοίκησης.
2. Ωφελιμιστικές θεωρήσεις, που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας με τη βελτίωση της ζωής του εργαζομένου.
3. Επιθυμία της διοίκησης για επιτυχή και ομαλή ένταξη ειδικών ομάδων εργαζομένων όπως είναι οι μειονότητες (π.χ. σωματικά μειονεκτούντες )
4. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων που ανεβαίνει σταθερά. Οι μορφωμένοι είναι περισσότερο απρόθυμοι να καταβάλουν το τίμημα για τις δύσκολες ή άβολες συνθήκες εργασίας.

Συμπληρωματικά, χρειάζεται να αναφερθεί, ότι η συστηματική ανάπτυξη της κοινωνικής εργασίας σε βιομηχανίες – επιχειρήσεις οφείλεται και σε μία συγκυρία σημαντικών παραγόντων μερικοί από τους οποίους, όπως αναφέρει η Κολέτσου (1983:42-46), είναι:

1. Αναγνώριση ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ της εργασίας, της οικογένειας και της κοινότητας.
2. Η εξέλιξη του εργατικού κινήματος και η ενεργοποίηση του συνδικαλιστικού κινήματος, που καταλήγουν στην υιοθέτηση νέων νομοθεσιών.
3. Οι αλλαγές που προκύπτουν με τον καινούριο ρόλο που αποκτούν οι γυναίκες και κατ'επέκτασιν η δομή και οι ανάγκες της οικογένειας.
4. Συνειδητοποίηση από τις επιχειρήσεις του κοινωνικού τους ρόλου.

## **2.2 Απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες του Κοινωνικού Λειτουργού στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στο εργασιακό πλαίσιο, ο Κοινωνικός Λειτουργός καλείται να εφαρμόσει κατάλληλα τις μεθόδους και τις τεχνικές, που χρησιμοποιεί η Κοινωνική Εργασία. Για να πετύχει το στόχο του, χρειάζεται να διαθέτει ευελιξία και να μπορεί να προσαρμοστεί στις μοναδικές συνθήκες, κάτω από τις οποίες ασκείται το επάγγελμα, δηλαδή μέσα σε κερδοφόρες επιχειρήσεις, όπου τονίζεται ιδιαίτερα η σημασία της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικής απόδοσης και των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Ο Κ.Λ. καλείται να αντιμετωπίσει τόσο συνήθη προβλήματα, που αντιμετωπίζουν και οι συνάδελφοί του με άλλες ομάδες - στόχους όσο και ειδικότερα προβλήματα, που αφορούν τις εξελικτικές και μεταβατικές καταστάσεις, που μπορούν να προκαλέσουν κρίσεις σε προσωπικό, διαπροσωπικό ή οικογενειακό επίπεδο, όπως για παράδειγμα ο γάμος, ο τοκετός, η φροντίδα των παιδιών, το διαζύγιο, τα ατυχήματα, οι κρίσεις της μέσης ηλικίας, η εργαζόμενη μητέρα και η συνταξιοδότηση.

Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση της επιχείρησης για την αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών προβλημάτων των εργαζομένων, επιθυμεί οι παρεμβάσεις του Κ.Λ. να είναι γρήγορες και αποτελεσματικές, με στόχο την βελτίωση του κλίματος των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό ο Κοινωνικός Λειτουργός, χρειάζεται να έχει άνετη προσπέλαση στους εργαζομένους και στη διοίκηση και να πραγματοποιεί βραχύχρονες παρεμβάσεις με συγκεκριμένα και απτά αποτελέσματα.

Συνεπώς, προκειμένου να σταθμιστεί το απαιτούμενο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του Κ.Λ., χρειάζεται να ληφθούν υπόψη οι εργαζόμενοι με τις δυσκολίες τους, ο επιχειρησιακός περίγυρος και οι προσδοκίες της διοίκησης.

Το σύνολο των δεξιοτήτων, που απαιτούνται, κυμαίνονται από τις μεθόδους της εξατομικευμένης κοινωνικής εργασίας μέχρι την ικανότητα εξεύρεσης τρόπων μεσολάβησης, για μια εύρυθμη συνεργασία σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας.

Στον Πίνακα I (Bargal, 1984:23) παρουσιάζονται συνοπτικά οι γνώσεις και οι δεξιότητες, που απαιτούνται από τον Κοινωνικό Λειτουργό στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

## **2.3 Ο ρόλος του Κ.Λ στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο Κοινωνικός Λειτουργός είναι ένας επαγγελματίας, που έχει μελετήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά και έχει εξειδικευμένες γνώσεις που αφορούν τις Κοινωνικές Επιστήμες. Οι γνώσεις αυτές χρειάζονται να μεταφερθούν, να



προσαρμοστούν και να εφαρμοστούν, με τον κατάλληλο τρόπο, μέσα στο επιχειρησιακό πλαίσιο που εργάζεται ο Κοινωνικός Λειτουργός.

Έτσι, λοιπόν, ο Κ.Λ. έχει σαν κύριο ρόλο, να μπορεί να χρησιμοποιεί κάθε διαθέσιμο μέσο, εντός κι εκτός της επιχείρησης, ώστε να μπορούν να προλαμβάνονται, να αντιμετωπίζονται και να επιλύονται οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, με τρόπο τέτοιο, που οι ατομικές προσδοκίες κάθε εργαζομένου και οι οικονομικές απαιτήσεις της επιχείρησης να μην έρχονται σε αντιπαράθεση (Κολέτσου, 1983:42-46).

Ο Κοινωνικός Λειτουργός, είναι αναγκαίο, να υπολογίζει τις ανάγκες τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα τόσο των ατόμων όσο και του συνόλου. Με το εργαζόμενο άτομο, συνεργάζεται για την ένταξη του στην κοινότητα της επιχείρησης, μέσα από μια προσπάθεια κατανόησης των προβληματισμών του και κάλυψης των ψυχοκοινωνικών του αναγκών. Σε σχέση τώρα με το ευρύτερο σύνολο των εργαζομένων, ο κοινωνικός λειτουργός μεσολαβεί για την ανάπτυξη και την εφαρμογή κοινωνικής πολιτικής της επιχείρησης.

Για την εκπλήρωση όλων αυτών των στόχων, που απορρέουν από το ρόλο του, χρειάζεται να αναπτύξει κανάλια επικοινωνίας και συνεργασίας με τη Διεύθυνση της επιχείρησης, με όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια, με την ιατρική υπηρεσία, με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Επιπλέον, μπορεί να συνεργαστεί με έξω-επιχειρησιακούς φορείς, που προέρχονται από την ευρύτερη κοινότητα όπως Κοινωνικές Υπηρεσίες, Συμβουλευτικούς Σταθμούς, Κοινωφελείς Οργανισμούς, Νοσοκομεία, Πολιτιστικούς Συλλόγους, Κέντρα Νεότητας κ.α. (Κολέτσου, 1983:42-46).

Μέσα στο ρόλο του Κοινωνικού Λειτουργού στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, μπορούν να συμπεριληφθούν και άλλα ειδικά καθήκοντα, που με τη σειρά τους έχουν σκοπό να συμβάλουν στην εκπλήρωση του βασικού του ρόλου. Συγκεκριμένα, ο κοινωνικός λειτουργός πρέπει να αποτελεί έναν από τους συνδετικούς κρίκους ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζομένους. Καμιά από τις δυο πλευρές δεν πρέπει σε καμιά χρονική στιγμή, να θεωρήσει ότι μπορεί να τον επηρεάσει δυσανάλογα προς όφελος της. Είναι σκόπιμο λοιπόν, ο Κ.Λ. να μην έχει καμιά ιεραρχική ή άλλου είδους εξάρτηση από καμιά πλευρά. Η ανεξαρτησία των κινήσεων του είναι απαραίτητη, ώστε να υπάρχει συνεχής πρωτοβουλία από τη πλευρά του και να μην περιορίζεται σε έναν ρόλο παθητικό και να ενεργεί μόνο όταν υπάρχει κάποιο αίτημα ή όταν συμβεί ένα περιστατικό. Για να επιτευχθεί η ανεξαρτησία, η αμεροληψία και η αντικειμενικότητα της εργασίας του κοινωνικού λειτουργού χρειάζεται η πρόσληψη του να είναι απόφαση τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων.

Επιπλέον ο Κ.Λ. χρειάζεται να δημιουργήσει μια εικόνα διαθεσιμότητας προς όλο το προσωπικό και την εικόνα αυτή να τη περιφρουρήσει, σεβόμενος το επαγγελματικό απόρρητο και ασκώντας τα καθήκοντα του με εχεμύθεια (Μαρκουλάκη, 1975:4-6).

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι ο ρόλος του κοινωνικού λειτουργού ασκείται μέσα σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές δομές γι'αυτό και

βρίσκεται σε συνάρτηση με τη θέση που έχει ο ίδιος μέσα στην επιχείρηση, με τα όρια εξουσιοδοτήσεως του, με τις ενέργειες που κάνει για τη κατοχύρωση του θεσμού και με την επιχειρησιακή πολιτική.

Σχετικά με τα όρια εξουσιοδότησης, αυτά χρειάζεται να καθορισθούν σε συνεργασία με τη Διοίκηση και να προσδιορισθούν τα πεδία επαγγελματικής παρέμβασης του Κ.Λ.

Ο Κ.Λ. οφείλει να προωθή το ρόλο του, μέσα από περιγραφή και την ενημέρωση για τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων του στα στελέχη της επιχείρησης, που συχνά αδυνατούν να κατανοήσουν τις επαγγελματικές του πρακτικές.

Ακόμη σημαντικό ρόλο στην οργάνωση της εργασίας του Κ.Λ. κατέχει το περιβάλλον εργασίας. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, συχνά εκδηλώνονται ανταγωνισμοί, εντάσεις και συγκρούσεις τόσο σε διαρθρωτικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Ο κοινωνικός λειτουργός είναι αναγκαίο να αντιμετωπίζει αντικειμενικά όλες τις καταστάσεις, να μην εμπλέκεται στις επιχειρησιακές συγκρούσεις αλλά αντίθετα να ενημερώνεται για τις διάφορες ενδοεπιχειρησιακές τάσεις και για τις αλλαγές κέντρου βάρους της εξουσίας, με σκοπό να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για το συμφέρον των εργαζομένων και της επιχείρησης (Μαρκουλάκη – Μπρας, 1975:25).

## **2.4 Μέθοδοι Κοινωνικής Εργασίας**

Μέσα στο εργασιακό πλαίσιο μιας βιομηχανίας - επιχείρησης, μπορούν να βρουν εφαρμογή αρκετές μέθοδοι που χρησιμοποιεί η Κοινωνική Εργασία.

Οι συνηθέστερες από αυτές είναι:

- Κοινωνική Εργασία με Άτομα (ΚΕΑ)
- Κοινωνική Εργασία με Ομάδες (ΚΕΟ)
- Κοινωνική Εργασία με Κοινότητα (ΚΕΚ)
- Κοινωνική Έρευνα- Κοινωνικός Σχεδιασμός

### **2.4.1 Κοινωνική Εργασία με Άτομα**

Ο εργαζόμενος απευθύνεται στον Κοινωνικό Λειτουργό για την επίλυση προσωπικών του προβλημάτων ή και για προβλήματα μελών της οικογένειάς του. Τα δικά του προβλήματα είναι δυσκολίες που αντιμετωπίζει μέσα στο χώρο εργασίας του ή προβλήματα που προέρχονται από το οικογενειακό περιβάλλον (Μπρας, 1981:58).

Σε πρώτη φάση ο Κ.Λ. επικεντρώνει τη προσοχή του, στην επίλυση δυσκολιών που πηγάζουν από την εργασία του ατόμου. Σε γενικές γραμμές, είναι δυσκολίες προσαρμογής, υγείας, οικονομικής φύσεως, σχέσεων με τους συνεργάτες, με τους προϊσταμένους κ.α. Ο Κοινωνικός Λειτουργός μεσολαβεί,

για να βοηθήσει τα άτομα να ξεπεράσουν ανώδυνα το στάδιο της προσαρμογής, να συνηθίσουν δηλαδή το ρυθμό εργασίας, το περιβάλλον, τον τρόπο εργασίας και να δημιουργήσουν καλές σχέσεις συνεργασίας με τους ομολόγους του.

Η προσπάθεια για ικανοποιητική ένταξη των εργαζομένων, μπορεί να αρχίσει με τη συμμετοχή του Κοινωνικού Λειτουργού στη διαδικασία της πρόσληψης, ώστε να βοηθήσει στη διερεύνηση της προσωπικότητας και του βαθμού καταλληλότητας του ατόμου, αφού η ικανοποιητική ένταξη στην εργασία, σχετίζεται με τη προσωπικότητα του, τις ικανότητές του, τις προηγούμενες εμπειρίες του και τις ανάγκες που προσπαθεί να καλύψει με την εργασία του.

Εάν κατά τη διάρκεια της εργασίας του, παρουσιαστεί έντονο πρόβλημα συγκρούσεων με συναδέλφους ή πρόβλημα απουσιών, ο Κ.Λ. χρειάζεται να επέμβει και να διερευνήσει τα αίτια, ώστε σε συνεργασία με τον εργαζόμενο να βρεθούν οι τρόποι επίλυσης των δυσκολιών. Ακόμη, εάν κάποιο άτομο κριθεί ότι δεν μπορεί να καλύψει επαρκώς τις ανάγκες της θέσεως του και πρέπει να απομακρυνθεί, ο Κ.Λ. είναι αναγκαίο να εξηγήσει τους λόγους στον εργαζόμενο και να τον βοηθήσει, ενημερώνοντας τον για άλλους χώρους εργασίας που μπορεί να απευθυνθεί.

Σε δεύτερη φάση, ο κοινωνικός λειτουργός ασχολείται με προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων που είναι ανεξάρτητα από την εργασία τους ή με δυσκολίες μελών της οικογένειάς τους, που η αντιμετώπιση τους ποικίλλει ανάλογα με τη φύση τους. Ακόμη, προσπαθεί να κινητοποιήσει τα άτομα, για να αξιοποιήσουν τις παροχές που δικαιούνται, τόσο από το κράτος, όσο και από την ίδια την επιχείρηση. Αν η δράση του Κ.Λ. περιοριστεί στα προβλήματα του εργαζομένου μέσα στο χώρο της δουλειάς του ή επεκταθεί και στα υπόλοιπα προβλήματα, που αντιμετωπίζει εκτός πλαισίου εργασίας, εξαρτάται από το πρόγραμμα, τις δυνατότητες και τις αρμοδιότητες που του έχουν υπηρεσιακά – διοικητικά ανατεθεί.

Συμπερασματικά, βασικός στόχος του Κοινωνικού Λειτουργού στη Κοινωνική Εργασία με Άτομα είναι να μειώσει όσο το δυνατόν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος - ο οποίος απευθύνεται στο Κ.Λ. από δική του πρωτοβουλία ή μέσω των Σωματείων και των Προϊσταμένων του - ώστε να τον απαλλάξει από τα άγχη που του δημιουργούνται, κι έτσι η συμπεριφορά του, τόσο στο χώρο εργασίας του όσο και έξω από αυτόν να είναι η κατάλληλη (Μπρας, 1981:58).

## 2.4.2 Κοινωνική Εργασία με Ομάδες

Σε βιομηχανίες και επιχειρήσεις, η δημιουργία ομάδων εργαζομένων βοηθάει στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, συλλογικότητας, δημιουργίας κοινών στόχων, αλληλεγγύης, βελτίωσης σχέσεων και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία μέσα στις ομάδες να γνωριστούν μεταξύ τους και να καλλιεργήσουν δημιουργικές σχέσεις. Μαθαίνουν να ενεργούν συλλογικά, εγκαταλείποντας τον εγωκεντρισμό τους και αρχίζουν να σέβονται τη γνώμη των υπολοίπων. Μαθαίνουν να επικοινωνούν. Έτσι, σταδιακά δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες, για τη δραστηριοποίηση τους και την κάλυψη από μέρους των πρωτοβουλιών για συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Μετατρέπονται από «παθητικοί» εργαζόμενοι σε «ενεργητικά» μέλη της κοινότητας της επιχείρησης. Οι διεργασίες αυτές, δεν παραμένουν μόνο μέσα στα όρια μιας συγκεκριμένης ομάδας αλλά αναπτύσσονται και στους υπόλοιπους εργαζόμενους, μέσα από τα δίκτυα αλληλεπίδρασής τους (Μπρας, 1981:59).

Ιδιαίτερα βοηθητικές, δεν είναι μόνο οι ομάδες αλλά και οι διάφορες ομαδικές εκδηλώσεις. Ο Κοινωνικός Λειτουργός πάντα καταβάλλει προσπάθεια να έχουν και οι πιο απλές ψυχαγωγικές εκδηλώσεις κάποιο επιμορφωτικό χαρακτήρα.

Διάφορες ομάδες που μπορούν να δημιουργηθούν και να λειτουργήσουν μέσα σε ένα επιχειρησιακό πλαίσιο είναι ομάδες:

- Νεοπροσλαμβανομένων
- Προληπτικής Ιατρικής
- Γονέων
- Ενημέρωσης σε κοινωνικά θέματα
- Αθλητισμού
- Αιμοδοσίας
- Πρόνοιας
- Πολιτιστικών δραστηριοτήτων

Βέβαια, εδώ χρειάζεται να επισημανθεί ότι η σύσταση και η δημιουργία ομάδων, συναντά σημαντικές δυσκολίες, μερικές από τις οποίες είναι:

### ➤ Το ωράριο εργασίας και το σύστημα εργασίας

Συνήθως το ωράριο εργασίας δεν είναι κοινό για όλους τους εργαζομένους σε μια βιομηχανία /επιχείρηση, αφού για την κάλυψη των αναγκών υπάρχουν διαφορετικές βάρδιες και κυλιόμενο ωράριο. Έτσι είναι δύσκολο να βρεθεί κοινή ώρα που να εξυπηρετεί όλα τα άτομα που επιθυμούν να συμμετέχουν σε μια ομάδα.

### ➤ Ο τόπος κατοικίας

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι διαμένουν αρκετά μακριά από τον τόπο εργασίας του και σπαταλούν πολύτιμο χρόνο στις μετακινήσεις τους. Γι' αυτό και είναι δύσκολο το άτομο να θελήσει να

πάρει μέρος σε ομάδες ιδίως όταν αυτές λειτουργούν σε ώρες που έχει τελειώσει το ωράριο του.

➤ **Διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο**

Όλοι οι εργαζόμενοι δεν έχουν το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης και πολλές φορές είναι δύσκολο να υπάρχουν σε μια ομάδα άτομα που βρίσκονται στα δυο «αντίθετα άκρα» επειδή τα θέματα και οι στόχοι της ομάδας χρειάζεται να έχουν διαφορετικό προσανατολισμό.

➤ **Διαφορετικές ανάγκες**

Η βιομηχανία / επιχείρηση είναι ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο υπάρχουν άτομα που έχουν διαφορετικές ανάγκες αφού άλλα θέματα απασχολούν για παράδειγμα μια εργαζόμενη μητέρα και άλλα ένα εργαζόμενο που είναι εξαρτημένος από κάποια ουσία.

➤ **Διαφορετικές ηλικίες**

Σημαντικό ρόλο κατέχει και η διαφορά των ηλικιών αφού είναι δύσκολο να δημιουργηθεί και να λειτουργήσει ομάδα στην οποία υπάρχουν άτομα πολύ νεαρής ηλικίας και άτομα πολύ μεγάλης ηλικίας.

➤ **Διαφορετικά ενδιαφέροντα**

Δεν είναι χρήσιμο να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τα ίδια ενδιαφέροντα και τους ίδιους προβληματισμούς και μάλιστα πολλές φορές σε μια ομάδα ενδιαφερόντων συμβαίνει να υπάρχει εξαιρετική δυσκολία να συμφωνήσουν τα άτομα για το περιεχόμενο της.

### 2.4.3 Κοινωνική Εργασία με Κοινότητα

Η Κ.Ε με Κοινότητα στον εργασιακό χώρο, εμφανίζεται με δυο μορφές. Στη πρώτη, η ΚΕΚ έχει ως σκοπό τη δημιουργία και τη διατήρηση καλών σχέσεων με την έξω κοινότητα. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή προγραμμάτων κοινοτικής ανάπτυξης (Μπρας, 1981:60).

Ο Κ.Λ συνεργάζεται με φορείς της ευρύτερης κοινότητας, ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να χρησιμοποιήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Επίσης, οργανώνει προγράμματα επιμορφωτικά και ψυχαγωγικά, που ανταποκρίνονται στους κατοίκους της περιοχής στην οποία βρίσκεται η βιομηχανία – επιχείρηση, με στόχο τη σύσφιξη των δεσμών της επιχείρησης, των εργαζομένων και των κατοίκων της κοινότητας.

Η δεύτερη μορφή με την οποία εφαρμόζεται η ΚΕΚ, είναι η αντιμετώπιση του συνόλου των εργαζομένων ως κλειστή κοινότητα. Τα θέματα που αντιμετωπίζει αυτή η κοινότητα είναι πολλά και ποικίλα. Διεκδικήσεις στον εσωτερικό χώρο, διεκδικήσεις εκτός βιομηχανίας (· από οργανισμούς και υπηρεσίες). Ο Κ.Λ έχει την ευθύνη να βοηθήσει τους εργαζόμενους στη προώθηση κι επίλυση των προβλημάτων τους. Μπορεί να τους ωθήσει στη δημιουργία επιτροπών, για την προώθηση διαφόρων θεμάτων και να τις βοηθήσει στον τρόπο λειτουργίας τους. Ακόμη, μπορεί να βοηθήσει τον εργοδότη, να κατανοήσει ότι είναι πιο εύκολο να συνδιαλέγεται με σωστά οργανωμένες ομάδες, που με αίσθημα ευθύνης εκπροσωπούν το σύνολο,

παρά με μικρότερες μη οργανωμένες ομάδες που δεν έχουν αναπτύξει το αίσθημα ευθύνης.

#### **2.4.4 Κοινωνική Έρευνα – Κοινωνικός Σχεδιασμός**

Οι δυο αυτές μέθοδοι Κοινωνικής Εργασίας μπορούν να βρουν εφαρμογή στο εργασιακό πλαίσιο και να συμπληρώσουν τις ήδη προαναφερθείσες μεθόδους.

Ο Κ.Λ. μπορεί να χρησιμοποιήσει την Έρευνα εντός της επιχείρησης, για να πληροφορηθεί σχετικά με τα προβλήματα, τις ανάγκες των εργαζομένων, το μορφωτικό τους επίπεδο, τα ενδιαφέροντά τους, τη στάση τους απέναντι στη πολιτική της επιχείρησης, για το βαθμό της ικανοποίησής τους από το αντικείμενο εργασίας τους και τις συνθήκες εργασίας τους.

Επιπλέον, η Κοινωνική Έρευνα μπορεί να χρησιμοποιήσει και εκτός της επιχείρησης, στην ευρύτερη κοινότητα και να γίνουν μετρήσεις διαφόρων ειδών. Επίσης, είναι πολύτιμη για να μετρηθούν τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων του Κ.Λ και να γίνει η απαιτούμενη αξιολόγηση τους. Στη συνέχεια, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα της Έρευνας, γίνεται Σχεδιασμός προγραμμάτων, που απευθύνονται τόσο στις ανάγκες της κοινότητας των εργαζομένων όσο και στις ανάγκες της ευρύτερης περιοχής που ανήκει η εταιρία (Μπρας, 1981:61).

### **2.5 Παρουσίαση τομέων και μεθόδων παρέμβασης της κοινωνικής εργασίας στον επιχειρησιακό χώρο**

Στο σημείο αυτό γίνεται παρουσίαση και ανάλυση σχετικού πίνακα (Bargal, 1984:16) που συγκεντρώνει απόψεις Κοινωνικών Λειτουργών στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, αναφορικά με τις δραστηριότητες που χρειάζεται να αναπτύσσονται στα επιχειρηματικά πλαίσια.

**Στον οριζόντιο άξονα, παρουσιάζονται οι προληπτικές παρεμβάσεις.** Αρχίζει με τη πρωτογενή πρόληψη, που αναφέρεται στη παρέμβαση σε μια χρονική στιγμή στη ζωή ενός ατόμου ή ενός συστήματος, πριν από την εμφάνιση των οποιοδήποτε συμπτωμάτων ενός προβλήματος, μιας κακής προσαρμογής ή μιας κρίσης.

Η δευτερογενής πρόληψη, αναφέρεται στην επέμβαση σε μια δεδομένη στιγμή στη ζωή ενός ατόμου ή ενός συστήματος, όταν το πρόβλημα ή κακή προσαρμογή ή η ασθένεια ή η κρίση βρίσκεται στο μέσο της εκδήλωσης.

Η τριτογενής πρόληψη, αναφέρεται σε επεμβάσεις, που γίνονται κάποια χρονική στιγμή στη ζωή ενός ατόμου ή συστήματος, κατά την οποία υπάρχει εμφανής εκδήλωση του προβλήματος.

Στον κάθετο άξονα, βλέπουμε την ενότητα στην οποία απευθύνεται η παρέμβαση. Τέσσερις πιθανοί τύποι ενότητων για παρέμβαση που αντιμετωπίζονται στο χώρο εργασίας είναι:

- Το εργαζόμενο άτομο
- Η οικογένεια του
- Η μικρή ομάδα
- Η επιχείρηση ως σύνολο

Στον Τομέα 1, παρουσιάζονται παρεμβάσεις, όπου ο Κ.Λ. δίνει στους εργαζομένους πληροφορίες, που αναφέρονται σε μεταβατικές καταστάσεις της ζωής τους, ώστε να προετοιμαστούν για μία καλύτερη αντιμετώπιση εάν ή όταν αυτές παρουσιαστούν. Σαν ενήλικες, οι εργαζόμενοι ίσως χρειασθεί να αντιμετωπίσουν διάφορες σημαντικές αλλαγές στη ζωή τους όπως είναι το διαζύγιο, οι αλλαγές κατοικίας και η συνταξιοδότηση. Τα γεγονότα αυτά, δημιουργούν έντονες συγκινήσεις και απειλούν να διαταράξουν τις συνήθειες και την ισορροπία ζωής των εργαζομένων. Η έγκαιρη προετοιμασία για τέτοια γεγονότα μπορεί να συμβάλει στη μείωση των απουσιών και στη δημιουργία λιγότερων προσωπικών και οικογενειακών προβλημάτων.

Στον Τομέα 2, παρουσιάζονται οι κλασικές παρεμβάσεις, που αναλαμβάνει ο Κ.Λ. για να βοηθήσει πελάτες στη διάρκεια περιόδων συγκινησιακών κρίσεων. Οι κρίσεις τις οποίες περνάνε οι εργαζόμενοι, είναι πιθανόν να απειλήσουν την απόδοσή τους στην εργασία, καθώς και να διαταράξουν την οικογενειακή τους ζωή. Οι μεγάλες κρίσεις, που απαιτούν έντονες παρεμβάσεις από τον Κ.Λ. είναι τα τελευταία στάδια ασθένειας, σοβαρά εργατικά ατυχήματα και άλλα προβλήματα. Η αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών συνήθως γίνεται σε συνεργασία με υπηρεσίες της Κοινότητας.

Στον Τομέα 3, παρατίθενται παρεμβάσεις, που ανήκουν αποκλειστικά στην αρμοδιότητα του Κ.Λ. στο τόπο εργασίας, δηλαδή την αποκατάσταση πρώην χρηστών ή αλκοολικών και η παροχή υποστήριξης στα άτομα αυτά όταν επιστρέφουν στην εργασία τους.

Στον Τομέα 4, αναφέρονται οι δραστηριότητες με ομάδες, ειδικότερα στον τομέα της επιμόρφωσης στην υγεία. Αυτός ο τύπος παρέμβασης είναι δυνατό να έχει σημαντική επίδραση στη ζωή των εργαζομένων, που πολλές φορές δεν γνωρίζουν, ότι ανήκουν σε εργατικούς πληθυσμούς με επικινδυνότητα για την εκδήλωση καρδιοαγγειακών νοσημάτων, καρκίνου και άλλων προβλημάτων υγείας.

Η σύσταση διαφόρων ομάδων αυτοβοήθειας στον τόπο εργασίας και η μέριμνα για τη συνεχή βοήθεια και υποστήριξη αυτών των κλάδων είναι οι τύποι των δραστηριοτήτων, που περιλαμβάνονται στους Τομείς 5 & 6.

Στον Τομέα 7, αξιοποιούνται οι γνώσεις της Κοινωνικής Ψυχολογίας και Ψυχιατρικής, προκειμένου να κινητοποιηθούν συστήματα υποστήριξης, για τη βοήθεια ατόμων με ανάγκες υγείας και ειδικότερα Ψυχικής Υγείας.

Ο Τομέας 8, υπογραμμίζει δύο πολύ σημαντικούς τύπους παρεμβάσεων, που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για τους Διευθυντές και τους Προϊσταμένους. Από την ίδια τη φύση του, ο χώρος εργασίας προσφέρει γόνιμο έδαφος για τη συχνή δημιουργία εντάσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων με διαφορετικά συμφέροντα. Ο Κ.Λ. μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στη διευθέτηση φιλονικιών και να συμβάλλει στο ήρεμο κλίμα. Οι συμβουλευτικές συναντήσεις με τους Προϊσταμένους και τους Διευθυντές μπορεί να αποβούν ένας αποτελεσματικός βοηθός γι' αυτούς, ώστε να καλυτερέψουν την «εικόνα» τους και να ενισχύσουν την επιρροή τους προς τους υφισταμένους τους.

Στον Τομέα 9, υπογραμμίζονται λειτουργίες «επανατροφοδότησης», που μπορούν να αναλάβουν οι Κ.Λ.

Οι παρεμβάσεις των Κ.Λ., που παρουσιάστηκαν στον Πίνακα Ι καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων, στις οποίες εμπλέκονται οι Κ.Λ.Δ.Α.Δ. αρχίζοντας με επίκεντρο τους εργαζομένους, στη συνέχεια με τις ομάδες και τελειώνοντας με το σύνολο της επιχείρησης. Έτσι, είναι σαφές ότι ο ρόλος του Κ.Λ. στο χώρο εργασίας απαιτείται ένα σύνολο από μία πληθώρα δεξιοτήτων και γνώσεων, στις οποίες να συμπεριλαμβάνονται η κατανόηση της δυναμικής της ατομικής προσαρμογής, της δυναμικής των ομάδων και των επιχειρήσεων. (Bargal 1984:17)

## **2.6 Προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Κοινωνικός Λειτουργός στον εργασιακό χώρο.**

Τα προβλήματα, που αντιμετωπίζει ο Κοινωνικός Λειτουργός σχετίζονται με:

- το ρόλο του
  - τη θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης
  - τις αρμοδιότητές του
- (Μπρας, 1981:62)

Συγκεκριμένα:

1. Ο ρόλος του Κοινωνικού Λειτουργού δεν έχει ακόμα θεσμοθετηθεί, όσον αφορά την εργασία του στη βιομηχανία, με συνέπεια να αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες στην εργασία του αφού το γεγονός αυτό επηρεάζει δυσμενώς τη θέση του μέσα στη βιομηχανία / επιχείρηση και δημιουργεί μία ανομοιογένεια στη δουλειά του.

2. Συνήθως, για την πραγματοποίηση ενεργειών του Κ.Λ., μεσολαβούν αρκετά κέντρα αποφάσεων, που μπορούν να αλλάξουν ή να εμποδίσουν τα προγράμματα του Κ.Λ.. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι διοικητικά ο Κ.Λ. δεν ανήκει στη Γενική Διεύθυνση.

3. Ο Κοινωνικός Λειτουργός στις μεγάλες επιχειρήσεις, έχει μεγάλο φόρτο εργασίας, που οφείλει να αντιμετωπίσει μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα.



4. Ο Κοινωνικός Λειτουργός μπορεί να προσληφθεί, είτε από την εργοδοσία της επιχείρησης ή από άλλο φορέα, που τα μέλη του να είναι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Είναι δυνατό να προκύψει σύγκρουση, προκειμένου να διευκρινισθεί ποιος θα εξυπηρετηθεί, η εργοδοσία ή ο εργαζόμενος. Έτσι, τίθεται το ερώτημα, ποιος θεωρείται πελάτης, η επιχείρηση ή ο εργαζόμενος.

5. Τέλος, ο κοινωνικός λειτουργός συχνά αντιμετωπίζει δυσκολίες όταν τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης – βιομηχανίας, δεν θεωρούν απαραίτητη τη παρουσία του και υπάρχουν προσκόμματα στη συνεργασία μαζί τους

## Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 3.1 Η ελληνική πραγματικότητα

Στην Ελλάδα η πρώτη περιγραφή του ρόλου του Κοινωνικού Λειτουργού στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, έγινε (όπως έχει ήδη αναφερθεί στην Ιστορική Αναδρομή) το 1978 με Προεδρικό Διάταγμα 891/78 αν και ήδη είχε αρχίσει η πρόσληψη Κ.Λ. στις Βιομηχανίες από το 1960. Με το Διάταγμα αυτό αναγνωρίζεται τόσο ο ρόλος και η συμβολή του Κ.Λ. στην πρόληψη και στην αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών προβλημάτων των εργαζομένων όσο και η αναγκαιότητα ύπαρξης κοινωνικών υπηρεσιών στους χώρους εργασίας. Παρόλα αυτά όμως, δεν υπήρχαν ειδικές διατάξεις, που να υποχρεώνουν και να επιβάλλουν την λειτουργία κοινωνικών υπηρεσιών. Ακόμα και σήμερα δεν υπάρχει νομοθετική ρύθμιση, που να υποχρεώνει τους εργοδότες να προσλαμβάνουν κοινωνικούς λειτουργούς.

Έτσι, η πρόσληψη Κ.Λ. και η λειτουργία Κοινωνικών Υπηρεσιών σε Βιομηχανίες και Επιχειρήσεις εξαρτάται από το ενδιαφέρον και την ευαισθησία των εργοδοτών, επειδή στην Ελλάδα οι προσλήψεις Κ.Λ. γίνονται αποκλειστικά από τους εργοδότες. Σήμερα, ο αριθμός των Κ.Λ., που απασχολούνται σε επιχειρησιακά πλαίσια (ιδιωτικές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις) είναι πολύ μικρός σε αναλογία με τον αριθμό των βιομηχανιών, των επιχειρήσεων καθώς και με τον αριθμό των εργαζομένων, που απασχολούνται σε αυτούς τους φορείς.

Στους εργασιακούς χώρους, που απασχολούνται οι Κ.Λ. εφαρμόζουν τις αρχές και την δεοντολογία του επαγγέλματος, για να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να λύσει τα προβλήματα, που αντιμετωπίζει ο ίδιος ή μέλη της οικογένειάς του (υγείας, σχέσεων, οικονομικά), μέσα και έξω από το χώρο εργασίας. Τα θέματα με τα οποία ασχολείται και η δράσεις, που αναπτύσσει είναι κατάλληλα προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τις δυνατότητες, που προσφέρει το συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας. Η έλλειψη συγκεκριμένης και πλήρους περιγραφής της Κοινωνικής Εργασίας στους Εργασιακούς Χώρους αφήνει περιθώρια για την ανάπτυξη προγραμμάτων ανάλογα με τις απαιτήσεις του εργοδότη και τα ειδικά ενδιαφέροντα του Κ.Λ. (Μαρκουλάκη, 1995:110-117)

### 3.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ Κ.Λ.Ε

1. Συνέντευξη με την Κοινωνική Λειτουργό της Επιχείρησης «Δ.Ε.Η.», κα. Σμυρναίου Νίκη. Τηλ. Εργ.2105273854.
2. Συνέντευξη με την Κοινωνική Λειτουργό της Βιομηχανίας «ΠΥΡΚΑΛ», κα Καρυοφυλάκη Μαρίνα. Τηλ. Εργ. 2109799000.

Στην έρευνα, που έγινε για την αναζήτηση βιβλιογραφίας, που να αφορά την Κοινωνική Εργασία σε Εργασιακούς Χώρους στον ελλαδικό χώρο, διαπιστώθηκε, ότι αυτή ήταν ελλιπής και όπου υπήρχαν αναφορές ήταν χρονολογικά πολύ παλαιές. Έτσι για να συγκεντρωθούν στοιχεία κρίθηκε σκόπιμο να γίνουν συναντήσεις με Κ.Λ.Ε. Η αναζήτηση των Κ.Λ.Ε. έγινε μέσα από το ΣΚΛΕ και δόθηκαν πληροφορίες για πέντε εργασιακούς φορείς, που γνώριζαν ότι απασχολούν Κ.Λ.

#### Αυτοί είναι οι εξής:

- Η Βιομηχανία «ΤΙΤΑΝ» (Κ.Λ.: κα Β. Μελετίδου)
- Η Βιομηχανία «ΠΥΡΚΑΛ» (Κ.Λ.: κα Μ. Καρυοφυλάκη)
- Η Βιομηχανία «ΙΟΝ» (Κ.Λ.: κα Α. Μόσχου)
- Η Επιχείρηση «ΔΕΗ» (Κ.Λ.: κα Ν. Σμυρναίου)
- Η Επιχείρηση «ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ» (Κ.Λ.: κα Ε. Σταθοπούλου)

Με όλες τις Κ.Λ. πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία, ώστε να πραγματοποιηθεί μαζί τους μια συνάντηση, με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών, για τις δράσεις και τη λειτουργία κάθε Κοινωνικής Υπηρεσίας ξεχωριστά, μέσω της συνέντευξης. Τελικά, αν και οι περισσότεροι Κ.Λ. είχαν θετική ανταπόκριση έγινε εφικτό να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις μόνο με την κα. Σμυρναίου (ΔΕΗ) και την κα. Καρυοφυλάκη (ΠΥΡΚΑΛ), ενώ υπήρξε και μια συνάντηση με την κα Μελετίδου (ΤΙΤΑΝ) από την οποία δόθηκαν πληροφορίες σχετικά με βιβλιογραφικές πηγές

Εδώ χρειάζεται να αναφερθεί, ότι οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με το ερευνητικό εργαλείο της μη δομημένης εντοπισμένης συνέντευξης.

Παρακάτω παρουσιάζονται συγκεντρωτικά (σε μορφή κειμένου) το περιεχόμενο κάθε συνέντευξης ξεχωριστά.

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Ι**

### **Με την Κ.Λ. της Επιχείρησης «ΔΕΗ», κα. Ν.Σμυρναίου**

Στην αρχή της συνάντησης η κα. Ν.Σμυρναίου πραγματοποίησε μία γενική ενημέρωσή για την Κοινωνική Υπηρεσία.

Συγκεκριμένα:

Η ΔΕΗ ανήκει στο Δημόσιο αλλά από την είσοδο της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών η κατάσταση δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη. Στη ΔΕΗ απασχολούνται 25.000 εργαζόμενοι, που μαζί με τις οικογένειες τους υπολογίζονται σε 70.000 άτομα. Το Γραφείο των Κοινωνικών Λειτουργιών της ΔΕΗ είναι ενταγμένο στη Δ/ση Ασφάλισης Προσωπικού, που θεσμοθετήθηκε το 1966. Σήμερα, η Κ.Υ. ανήκει στο Τομέα Πρόνοιας και Αντίληψης, ο οποίος ανήκει στο Κλάδο Κοινωνικών Υπηρεσιών και Παροχών. Η κα. Ν. Σμυρναίου εργάζεται ως Κ.Λ. στη ΔΕΗ 26 χρόνια. Σήμερα στη ΔΕΗ απασχολείται ο ακόλουθος αριθμός Κ.Λ.

- 10 Κ.Λ. στην Αθήνα
- 2 Κ.Λ. στο Αλιβέρι
- 2 Κ.Λ. στην Πτολεμαΐδα
- 1 Κ.Λ. στην Πάτρα
- 2 Κ.Λ. στην Κοζάνη
- 2 Κ.Λ. στην Τρίπολη
- 1 Κ.Λ. στη Λαμία
- 2 Κ.Λ. στη Μεγ/πολη
- 1 Κ.Λ. στο Αγρίνιο
- 2 Κ.Λ. στο Ηράκλειο
- 1 Κ.Λ. στη Χαλκίδα

### **Εφαρμογή της ΚΕΑ**

Παρέχεται Υποστηρικτική και Συμβουλευτική σε εργαζόμενους, σε μέλη των οικογενειών τους και σε συνταξιούχους. Υπάρχουν πολλά ψυχιατρικά περιστατικά και περιπτώσεις εξαρτημένων ατόμων. Επίσης, γίνονται επισκέψεις σε νοσοκομεία σε περιπτώσεις εργατικών ατυχημάτων.

### **Εφαρμογή Κοινωνικής Έρευνας**

Πραγματοποιούνται κοινωνικές έρευνες και συντάσσονται εκθέσεις για αιτήματα μεταθέσεων και οικονομικών βοηθημάτων. Οι τελικές αποφάσεις παίρνονται από το γιοικητικό Συμβούλιο του Οργανισμού Ασφάλισης Προσωπικού.

## **Παροχές**

Κατοχύρωση συνταξιοδοτικού δικαιώματος

Κατοχύρωση ασφαλιστικού δικαιώματος

Επίδομα σε εργαζόμενους, που έχουν παιδιά με Ειδικές Ανάγκες

Επίδομα σε εργαζόμενους για λόγους υγείας

## **Άλλα Προγράμματα**

Δημιουργία Συλλόγου Συνταξιούχων και Οργάνωση Εκδηλώσεων

Λειτουργία πιλοτικού προγράμματος κτασκηνώσεων

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΙΙ**

### **Με την Κ.Λ.της ΠΥΡΚΑΛ, κα.Μ.Καρυοφυλάκη**

Στην αρχή της συνάντησης η κα. Μ.Καρυοφυλάκη πραγματοποίησε μια γενική ενημέρωση για την Κοινωνική Υπηρεσία.

Συγκεκριμένα:

Η Βιομηχανία ΠΥΡΚΑΛανήκει από το 1980 στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Το Γραφείο Κοινωνικών και Εργασιακών Σχέσεων υπάγεται στη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικής Υποστηρίξης. Η κα.Μ.Καρυοφυλάκη εργάστηκε ως Κ.Λ. από το 1987 έως το 1991 και από το 1996 έως και σήμερα. Στο γραφείο υπάρχουν 3 Κοινωνικοί Λειτουργοί.

Προγράμματα που εφαρμόζονται:

### **Εφαρμογή ΚΕΑ**

Παρέχεται Συμβουλευτική και Υποστηρικτική βοήθεια σε εργαζόμενους, που αντιμετωπίζουν ατομικά και οίγενιακά προβλήματα καθώς και παροχή βοήθειας σε άτομα με προβλήματα υγείας, που απορρέουν από σοβαρές ασθένειες ή εργατικά ατυχήματα.

### **Εφαρμογή ΚΕΟ**

Λειτουργία Ομάδων Αυτοβοήθειας και Συμβουλευτικής.

### **Εφαρμογή Κοινωνικής Έρευνας**

Πραγματοποιείται Έρευνα, σχεδιασμός και Οργάνωση κοινωνικών προγραμμάτων.

### **Συνεργασία**

Μέσα στη βιομηχανία υπάρχει συνεργασία με τους Προισταμένους, τους Διευθυντές, το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και με τους εκπρωσώπους των εργατικών σωματείων, εκτός της επιχείρησης, υπάρχει συνεργασία με Δημόσιους Οργανισμούς και Υπηρεσίες για την αξιοποίηση των υπηρεσιών και προγραμμάτων τους, προς όφελος των εργαζομένων και της εταιρίας.

### **Άλλες Δραστηριότητες**

Διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων  
Έκδοση εντύπων

## ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

### 4.1 Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο “EUROPEAN NETWORK ON OCCUPATION SOCIAL WORK (ENOS)”

Στην αρχή το Δίκτυο ENOS, αποτελούνταν από μια μικρή ομάδα επαγγελματιών Κοινωνικών Λειτουργών με ανοικτό μυαλό, που βρέθηκαν αντιμέτωποι με μια νέα ευρωπαϊκή νομοθεσία και συνειδητοποίησαν, ότι το γεγονός αυτό, θα επηρέαζε την επαγγελματική κοινωνική εργασία. Το 1990 οργανώθηκε μία συνάντηση στην οποία συγκεντρώθηκαν εικοσιεπτά συμμετέχοντες από έξι ευρωπαϊκές χώρες, με σκοπό να δημιουργήσουν ένα Δίκτυο.

Κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί γιατί ένα Δίκτυο; Επειδή ένας χαλαρός οργανισμός με λίγες δομές θα ήταν ιδανικός για ανταλλαγή εμπειριών, γνώσεων και ικανοτήτων, μεταξύ επαγγελματιών Κ.Λ σε χώρους εργασίας όλης της Ευρώπης.

Από τότε, το Δίκτυο αναπτύσσεται από τα ίδια τα μέλη του. Μέχρι το 1996 είχαν διοργανωθεί πέντε συναντήσεις. Οι δραστηριότητες αυτές, άσκησαν τέτοια ακτινοβολία και ήταν τόσο πετυχημένες, ώστε ο αριθμός των μελών αυξήθηκε σε 170, με αναρίθμητες επαφές μεταξύ των μελών και εγκαινιάστηκε διάλογος μεταξύ των Κοινωνικών Λειτουργών στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού των ευρωπαϊκών κρατών. Πληροφορίες ανταλλάσσονται, κοινά προβλήματα, κοινά προβλήματα συζητούνται και λύσεις αναπτύσσονται.

Αφού το Δίκτυο είναι ένας χαλαρός οργανισμός, είναι φυσικό να εξαρτάται η λειτουργία του και η βιωσιμότητά του, από τη δραστηριότητα, που αναπτύσσει κάθε μέλος του ξεχωριστά. Το Δίκτυο αναπτύσσεται όταν τα μέλη του επικοινωνούν μεταξύ τους. Επίσης, αφού είναι τόσο μεγάλο, οι διάφορες πληροφορίες χρειάζεται να συγκεντρώνονται και να στέλνονται σε όλα τα μέλη του, ώστε το ενδιαφέρον και η δραστηριότητα κάθε μέλους να γίνεται γνωστή σε όλο το Δίκτυο (ENOS-Newsletter, 1995).

Σε μία προσπάθεια για τη συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών, σχετικά με τις συνθήκες, που επικρατούν στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, όσον αφορά την Κοινωνική Εργασία στον Ιδιωτικό Τομέα, συντάχθηκε ηλεκτρονικό γράμμα (e-mail), το οποίο στάλθηκε μέσω του Διαδικτύου σε δεκαεννέα μέλη του ENOS από επτά ευρωπαϊκά κράτη. Στο γράμμα αναφερόταν ο τίτλος και το οποίο ασχολείται η παρούσα πτυχιακή εργασία και η αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τη θέση και το ρόλο του Κ.Λ.Δ.Α.Δ. , το νομικό καθεστώς σε κάθε χώρα καθώς και όποια άλλη πληροφορία θεωρούσαν οι ίδιοι χρήσιμη.

Τα μέλη που ανταποκρίθηκαν και έστειλαν απάντηση ήταν τέσσερα από τρεις ευρωπαϊκές χώρες (Ολλανδία, Ιρλανδία, Γαλλία). Οι τρεις απαντήσεις (2 από Ολλανδία και 1 από Ιρλανδία), περιλάμβαναν το νομικό καθεστώς και πως λειτουργούν οι ίδιοι στην εταιρία τους. Η απάντηση, που ήρθε από τη Γαλλία ζητούσε ταχυδρομική διεύθυνση για να σταλθεί ίσως κάποιο ξενόγλωσσο υλικό.

## 4.2 Ολλανδία

Η Κοινωνική Εργασία στον Ιδιωτικό Τομέα δεν είναι νομικά θεσμοθετημένα από το κράτος, αλλά καταβάλλονται προσπάθειες για να ψηφιστεί σχετικός νόμος. Στην Ολλανδία, υπάρχει ο λεγόμενος νόμος ARBO, που αναφέρεται στην Υγεία και την Προστασία των εργαζομένων. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να παίρνει τα κατάλληλα μέτρα, σε μακροχρόνια βάση, για την υγεία των εργαζομένων είτε αυτή είναι φυσική-σωματική είτε είναι ψυχολογική.

Ο Κοινωνικός Λειτουργός κατέχει σημαντική θέση σε αυτό και είναι χρήσιμος σε πολλές επιχειρήσεις. Απλά, είναι αναγκαίο να είναι ενεργητικός και να βρίσκεται διαρκώς σε εγρήγορση, ώστε να μπορεί να δρα προληπτικά, ανακαλύπτοντας ποια είναι τα προβλήματα των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό, συνεργάζεται στενά με το γιατρό της επιχείρησης.

Η μέθοδος, που χρησιμοποιείται είναι μία συστηματική προσέγγιση, μεταξύ ενός έως πέντε συναντήσεων, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο πελάτης είναι υπεύθυνος για τη λύση, που θα βρεθεί. Οι Κοινωνικοί Λειτουργοί αποφεύγουν να πραγματοποιούν θεραπευτικές συνεδρίες. Επίσης, οι Κ.Λ. μπορεί να ενημερώσουν την ανώτερη διοίκηση, όταν εμφανίζονται προβλήματα σε μεγάλη κλίμακα.

Επίσης, ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα της εφαρμογής της κοινωνικής εργασίας σε εργασιακούς χώρους στην Ολλανδία, είναι μία εταιρία («Mensenwerk»), που ιδρύθηκε το 1995 ως μία ανεξάρτητη εταιρία για παροχή συμβουλευτικής σε διάφορους τομείς όπως είναι η πετρελαιοχημική βιομηχανία, οι εκδόσεις, οι δημόσιες υπηρεσίες, οι βιομηχανίες παραγωγής κρέατος, τα ψυχιατρικά νοσοκομεία και οι οίκοι ευγηρίας.

Οι υπηρεσίες, που παρέχονται στους πελάτες είναι:

### **Βραχύχρονη Συμβουλευτική.**

Εφαρμόζεται για προσωπικά προβλήματα, που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ή για προβλήματα προσωπικότητας και για να επιλυθούν προτείνονται συμπεριφοριστικές αλλαγές.

### **Συμβουλευτική και Ενημέρωση**

Απευθύνεται στα ανώτερα στελέχη του προσωπικού, για την αντιμετώπιση ψυχολογικών και κοινωνικών προβλημάτων, που μπορεί να παρουσιαστούν, όταν μία εταιρία βρίσκεται σε αναδιοργάνωση, για την αντιμετώπιση συγκρούσεων μέσα σε ένα τμήμα, για την παροχή συμβούλων σε



εργαζομένους, που είναι ασθενείς. Επίσης, παρέχεται ενημέρωση για τις υπηρεσίες υγείας, ώστε να κινητοποιηθούν τα άτομα και να τις χρησιμοποιούν.

### **Ψυχολογική Συμβουλευτική**

Πολύ συχνά, παρατηρείται το φαινόμενο, ότι κάποιες καταστάσεις του παρελθόντος, δεν έχουν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά από τα άτομα, με συνέπεια να υπάρχει κάποια διαταραχή στη συμπεριφορά τους και αυτό να έχει επιπτώσεις στην εργασία τους, αφού αποδίδουν λιγότερο και σημειώνουν πολλές απουσίες. Έτσι χρειάζεται να υπάρχει η δυνατότητα παροχής ψυχολογικής συμβουλευτικής.

### **Μεσολάβηση**

Μεταξύ των εργαζομένων, όταν οι σχέσεις μεταξύ τους έχουν διαταραχτεί ή έχουν φτάσει σε αδιέξοδο.

### **Παραπομπές**

Γίνονται παραπομπές σε ανώτερα στελέχη, στο γιατρό της επιχείρησης ή σε περισσότερο ειδικευμένες υπηρεσίες, που βρίσκονται εκτός επιχείρησης.

### **Πολιτική Επιχειρήσεων**

Απευθύνεται στα ανώτερα στελέχη των εταιριών προκειμένου να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους για τα θέματα υγείας και πρόληψης, καθώς και για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

### **Εκπαίδευση**

Η συγκεκριμένη εταιρία, διοργανώνει εκπαιδευτικά εργαστήρια, σχετικά με την εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών, για το πώς μπορούν να αντιμετωπίσουν τις πολλές απουσίες του προσωπικού, για τη συνεργασία με συνάδελφους, για περιοδικές εκτιμήσεις αποδοτικότητας και για την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες.

Η παροχή όλων αυτών των υπηρεσιών στις διάφορες επιχειρήσεις και βιομηχανίες, βασίζεται στις αρχές της Κοινωνικής Εργασίας στους εργασιακούς χώρους, που παρατίθενται παρακάτω:

- Το δικαίωμα του πελάτη για αυτενέργεια
- Μια ισότιμη σχέση μεταξύ του πελάτη και του συμβουλίου
- Αμοιβαία αποδοχή
- Ο πελάτης είναι υπεύθυνος για την επιλογή της κατάλληλης λύσης
- Εχεμύθεια
- Η αντικειμενικότητα του Συμβουλίου
- Ο Σύμβουλος χρειάζεται να μπορεί να επικοινωνεί με όλο το προσωπικό και αντίστροφα.

### 4.3 Ιρλανδία

Δεν υπάρχει θεσμοθέτηση του Κ.Λ., που εργάζεται στον Ιδιωτικό Τομέα στην Ιρλανδία. Το 1989 όμως ψηφίστηκε ο νόμος για την «Προστασία, Υγεία και Κοινωνική Πρόνοια στους χώρους εργασίας». Ο νόμος αυτός, δίνει σε όλους τους εργοδότες το δικαίωμα να φροντίζουν για την ευημερία των εργαζομένων τους, συμπεριλαμβάνοντας τη ψυχολογική – συναισθηματική και κοινωνική ευημερία.

Μέχρι τώρα, πολλοί λίγοι εργοδότες εφαρμόζουν το νόμο αυτό. Δεν υπάρχουν πολλοί Κ.Λ. στις βιομηχανίες αλλά η κατάσταση αυτή αρχίζει να αλλάζει αργά αλλά σταδιακά. Κάποιες επιχειρήσεις που επιχορηγούνται από το κράτος, προσφέρουν κάποιες κοινωνικές υπηρεσίες, αλλά αυτό δεν γίνεται από κατάλληλα εκπαιδευμένους επαγγελματίες. Πάντως, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί, ότι μεγάλες πολυεθνικές αμερικανικές εταιρίες, που εδρεύουν στην Ιρλανδία (Intel, Microsoft) απασχολούν κοινωνικούς λειτουργούς και ψυχολόγους.

Η εταιρία (Dublin City Corporate Services) βρίσκεται στο Δουβλίνο, επιχορηγείται από το κράτος και απασχολεί επτά χιλιάδες εργαζομένους. Υπάρχουν τέσσερις κοινωνικοί λειτουργοί και εργασία τους περιλαμβάνει:

- Συμβουλευτικές υπηρεσίες στους εργαζομένους και τις οικογένειες τους
- Εργασία με ομάδες (με αλκοολικούς, εξαρτημένους από ουσίες)
- Εκπαιδευτικά σεμινάρια με θέματα όπως άγχος, σημαντικά γεγονότα στην εργασία, προετοιμασία για τη συνταξιοδότηση, αλκοόλ, χρήση ουσιών

### 4.4 Η ανάγκη εκσυγχρονισμού του ρόλου του Κ.Λ. στη Δ.Α.Δ.

Στο σημείο αυτό παρατίθεται αυτούσιο ένα άρθρο της γαλλικής εφημερίδας <<Le Monde>> που δημοσιεύθηκε τη 1<sup>η</sup> Φεβρουαρίου 1995. Τα άρθρο αυτό αναφέρεται στην επιτακτική ανάγκη για εκσυγχρονισμό της κοινωνικής εργασίας στον ιδιωτικό τομέα.

<< Κοινωνικός Λειτουργός, κοινωνικός λειτουργός σε επιχειρήσεις, σε εργοστάσια, Κ.Λ σύμβουλοι επιχειρήσεων. Η εικόνα που αναπολεί κανείς με αυτές τις δουλειές είναι παλιομοδίτικη και ενδεικτική ενός κόσμου που ανήκει στο παρελθόν: Η Κοινωνική Εργασία είναι απλά μια προέκταση της παλιάς κηδεμονιστικής συμπεριφοράς. Αν ήταν να ξεκινήσω μια Κοινωνική Υπηρεσία, λέει ένας υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού για τη σωστή διαδικασία, θα χρησιμοποιούσα τη πολιτική της Δ/σης, επειδή ο στόχος της είναι να σηκώνει το βάρος της υπευθυνότητας για τους εργαζόμενους και να τους καλλιεργήσει την αίσθηση της ανεξαρτησίας.

Υπάρχει ένας καλός λόγος να πιστέψουμε, ότι οι κοινωνικοί λειτουργοί στον εργασιακό χώρο, έχουν χάσει το λόγο ύπαρξης τους, αφού οι απαιτήσεις αυξάνονται και οι αναδιρθρώσεις έχουν οδηγήσει σε απολύσει. Ως συνέπεια όλων αυτών, τα εργοστάσια έχουν αδειάσει από τις ομάδες- στόχους των Κ.Λ. Αυτοί ήταν οι <<απροσάρμοστοι>>, με τους οποίους οι κατασκευαστικές εταιρίες τα έβγαζαν πέρα, τόσο μεγάλη ήταν η ανάγκη για εργατικό δυναμικό.

Αλλά το προσωπικό με κάποιου είδους προβλήματα, σήμερα απορρίπτεται στο όνομα της παραγωγικότητας, της ποιότητας του προϊόντος και της ανάγκης για σωστά τεχνικά προσόντα.

Αλλά αν άλλαξαν οι εποχές, τόσο άλλαξε και η περιγραφή της εργασίας του Κ.Λ., παρότι μερικές από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις υπάρχουν ακόμη. Η νέα γενιά του προσωπικού των κοινωνικών υπηρεσιών έχει μάθει να μην κάνει τη δουλειά του προσωπικού αντί γι'αυτούς. Επίσης, έχουν εκπαιδευτεί να υποστηρίζουν την ανεξαρτησία των ανθρώπων με τους οποίους δουλεύουν μαζί, και αν υπάρχουν «λιγότερες υποθέσεις που χρειάζονται βοήθεια» σήμερα στην εργασία, η ασταμάτητη αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, ειδικά όταν συνδέεται με την απειλή της ανεργίας, σημαίνει ότι ο εργασιακός χώρος είναι όσος ποτέ άλλοτε μία πηγή άγχους και πίεσης. Ο Κ.Λ. έχει τώρα να παίξει ένα σημαντικό ρόλο ως σύμβουλος σε όλα τα επίπεδα, ακόμη και στα υψηλότερα. «Είναι ένας μήνας που ξέρω ότι θα απολυθώ ως υπεράριθμος», εξομολογείται ένας Ανώτερος Διευθυντής «και δεν έχω ακόμη τολμήσει να το πω στο σπίτι». Υπάρχει συνεχής αύξηση στο διευθυντικό προσωπικό που έρχεται στους Κ.Λ. για συμβουλή και όταν έρχονται η σύγχυση τους είναι αρκετά μεγαλύτερη από το υπόλοιπο προσωπικό. Σε μερικές περιπτώσεις είναι πολύ κοντά σε μία κατάρρευση, αφού έχουν περισσότερο αλληλοεξαρτήσει την προσωπική τους επιτυχία με την επιτυχία στην εργασία τους.

Η εργασία που καλείται να επιτελέσει ο Κ.Λ. είναι η παροχή βοήθειας σε μια εποχή γρήγορων κοινωνικών αλλαγών, βοηθώντας τους ανθρώπους να βρουν λύσεις. Πρέπει να εργαστεί σε μία βάση ανά περίπτωση και να βοηθήσει τους πελάτες να αντιμετωπίσουν μία πληθώρα νέων προβλημάτων. Ενδεικτικά, ένα σημερινό φαινόμενο είναι η υπερβολική υποχρέωση, που εμφανίζεται όταν ένας από τους συζύγους ή τα παιδιά είναι άνεργοι. Η ατομική υποστήριξη έχει να παίξει ένα σημαντικό ρόλο. Όσο ποτέ άλλοτε η κοινωνική συμβουλευτική είναι χρήσιμη στο εργασιακό περιβάλλον, αφού προσφέρει έναν παράδεισο στον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να μιλάνε ελεύθερα, χωρίς την πίεση των ανωτέρων τους. Παρόλαυτά, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα άτομα είναι τόσο στενά συνδεδεμένα με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση και γενικότερα στην κοινωνία, ώστε η μεταφορά από την ατομική στην ομαδική ανταπόκριση γίνεται σχεδόν αναπόφευκτη, από τη στιγμή που οι εμπλεκόμενοι είναι έτοιμοι να κάνουν το βήμα.

Ενώ άλλοι Κ.Λ. είναι προσκολλημένοι στην παλιά προσέγγιση των κοινωνικών υπηρεσιών, άλλοι δείχνουν ότι υπάρχουν εξαιρετικές ευκαιρίες για τους ανθρώπους που τους αρέσουν οι νέες προκλήσεις. Η πρόσφατη τάση είναι να τεμαχίζει κάποιος μεγάλες εταιρίες σε μικρότερους οργανισμούς παίρνοντας το ρίσκο ότι δεν θα υπάρχουν Κ.Λ. στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, πράγμα που πρόκειται να γίνει ο κανόνας τα επόμενα χρόνια. Αυτό δείχνει η εμπειρία της Corrine Richards. Έχοντας συνειδητοποιήσει ότι δεν υπήρχαν κοινωνικές υπηρεσίες σε καμία εταιρεία της περιοχής της, βγήκε για έρευνα για να δει τι ήθελαν οι άνθρωποι και είδε ότι υπήρχε μία αδήλωτη ανάγκη για υπηρεσίες σε ένα μεγάλο αριθμό μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Η αρχική και πειραματική της προσέγγιση έδειξε ότι μπορούσε

να κάνει μία ακριβή προσέγγιση του προϊόντος που θα μπορούσε να προσφέρει στους εταιρικούς της πελάτες. Ήταν ικανή να τους πείσει πόσο χρήσιμες θα ήταν οι υπηρεσίες στις εταιρείες που δεν είχαν ποτέ κοινωνικούς λειτουργούς. Ο τομέας δράσης της είναι να βοηθά τους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν την αλλαγή».

Στο περιεχόμενο του άρθρου αυτού, είναι εμφανής η ανάγκη για τη χάραξη νέων καινοτόμων δράσεων στη Κοινωνική Εργασία στον Ιδιωτικό Τομέα, που θα ακολουθούν και θα προσεγγίζουν τις νέες εξελίξεις, κοινωνικές και τεχνολογικές, της εποχής. Αυτό χρειάζεται να γίνει, ώστε το επάγγελμα να παραμένει ενεργό με αντικείμενο εργασίας να μην καταλήξει να μπει στο περιθώριο.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Με βάση τα όσα έχουν ήδη γραφεί μπορούν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα και να γίνουν οι σχετικές προτάσεις.

Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες δεν υπάρχει δεν έχει γίνει θεσμοθέτηση της δημιουργίας κοινωνικών υπηρεσιών σε βιομηχανίες και επιχειρήσεις. Ούτε και έχει ξεκαθαριστεί ο ρόλος του Κ.Λ. στη Δ.Α.Δ., τόσο σε νομικό, όσο και σε επιστημονικό – ακαδημαϊκό επίπεδο.

Κρίνεται, λοιπόν αναγκαίο να υπάρξει θεσμοθέτηση, που θα επιβάλλει τη στελέχωση των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και από εξειδικευμένους Κ.Λ. ενώ συγχρόνως θα περιγραφεί ακριβώς και το αντικείμενο εργασίας τους. Σε αυτό σημαντικό ρόλο έχουν τα επίσημα όργανα, που εκπροσωπούν τους επαγγελματίες (π.χ. Σ.Κ.Λ.Ε για την Ελλάδα)

Σήμερα, οι Κ.Λ. στη Δ.Α.Δ. στην Ελλάδα προσλαμβάνονται από τους εργοδότες με συνέπεια να μην είναι ευρύτερα αποδεκτοί από τους εργαζόμενους. Επίσης, δύσκολα γίνονται αποδεκτοί από τους Προϊσταμένους και Δ/ντες και πολλές φορές οι δράσεις τους εξαρτώνται από τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν.

Είναι απαραίτητο να συναινούν στην πρόσληψη Κ.Λ. τόσο ο εργοδότης όσο και ο εργαζόμενος για να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του κοινωνικού λειτουργού.

Στην Ελλάδα υπάρχουν επιχειρήσεις των οποίων οι Κ.Λ. προσφέρουν υπηρεσίες εστιασμένες στους εργαζόμενους και στις οικογένειές τους. Η συνεργασία με την ευρύτερη κοινότητα πραγματοποιείται για την κάλυψη αναγκών των εξυπηρετούμενων τους.

Οι Κ.Λ. των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να επεκτείνουν τις δράσεις και να προσφέρουν υπηρεσίες και σε άτομα της ευρύτερης κοινότητας όπου ανήκουν χωρίς να είναι απαραίτητο τα άτομα αυτά να σχετίζονται με κάποιο τρόπο με την επιχείρηση (π.χ. να είναι συγγενείς εργαζομένων).

Συχνά παρατηρείται να υπάρχει μία στασιμότητα στο επάγγελμα και πολλοί Κ.Λ. να αρκούνται στην εφαρμογή παραδοσιακών και δοκιμασμένων πρακτικών του επαγγέλματος, ακολουθώντας την «πεπατημένη οδό».

Χρειάζεται οι Κ.Λ. στην Ελλάδα να δοκιμάσουν νέες επαγγελματικές πρακτικές. Θα μπορούσαν να δημιουργήσουν οι ίδιοι Φορείς Παροχής Υπηρεσιών προς βιομηχανίες και επιχειρήσεις. Επιπλέον είναι απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση του Κοινωνικού Λειτουργού.

Επίσης θα μπορούσε να δημιουργηθεί μία εταιρία που θα ήταν Ν.Π.Ι.Δ. και θα παρείχε κοινωνικά προγράμματα (βραχύχρονα και μακρόχρονα) προσαρμοσμένα στις ανάγκες των ελληνικών βιομηχανιών και επιχειρήσεων που απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού.

Στην εταιρία αυτή θα υπήρχαν επαγγελματίες από διάφορες επιστημονικές ειδικότητες (όπως κοινωνικοί λειτουργοί, ψυχολόγοι, κοινωνικοί ερευνητές κ.α.) που θα προσέφεραν τις υπηρεσίες τους σε διάφορες επιχειρήσεις με βάση προσαρμοσμένα κριτήρια.

Σκοπός θα είναι η ευαισθητοποίηση και η ενημέρωση του προσωπικού με την παρακολούθηση προγραμμάτων καθώς και η δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για τη μετέπειτα στελέχωση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης από ειδικευμένους Κ.Λ.

**ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ**

ΕΝΟΤ. ΠΑΡΕΜΒ. ΧΩΡΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ/ ΠΡΟΣΩΝΤΑ Κ.Λ. ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΤΟΜΟ		ΟΜΑΔΑ		ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
	ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
	<p>1. Ενδιαφέρον για την εργασία</p> <p>Προσαρμογή στην εργασία</p> <p>Στρες στην εργασία</p> <p>Αποκατάσταση αναπήρων εργαζομένων</p> <p>Ψυχική υγιεινή των εργαζομένων</p>	<p>2. Εξέλιξη του ενήλικα και κρίσεις</p> <p>Γάμος και οικογενειακά προβλήματα</p> <p>Ψυχοπαθολογικά και ψυχική υγεία</p>	<p>3. Δυναμική της ομάδας</p> <p>Εξουσία, συνεργασία και ανταγωνισμός</p> <p>Σχέσεις μεταξύ των ομάδων</p> <p>Ανάγκες και προβλήματα μειονοτήτων</p>	<p>4. Δυναμική της οικογένειας</p>	<p>5. Δομή της επιχείρησης και δυναμική</p> <p>Ανθρώπινο δυναμικό και management</p> <p>Εργατική νομοθεσία Υγιεινή και Ασφάλεια</p> <p>Αποκατάσταση- Κοινωνική ασφάλιση- Αποζημιώσεις</p>	<p>6. Γνώση των κοινωνικών υπηρεσιών του Δήμου και ιδιωτικού φορέα</p> <p>Γνώση των ομάδων αυτοβοήθειας</p>
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	<p>7. Μέθοδοι Συμβουλευτικής</p> <p>Διαπροσωπικές μεσολαβήσεις</p> <p>Επεμβάσεις σε κρίσεις</p> <p>Βραχυπρόθεσμη θεραπεία</p>	<p>8. Επεμβάσεις σε κρίσεις</p> <p>Βραχυπρόθεσμη θεραπεία</p> <p>Παραπομπές</p> <p>Υποστηρικτική Εργασία</p>	<p>9. Συμφιλίωση Συμβουλευτική Ομάδων για μελλοντικούς συνταξιούχους, για μητέρες</p> <p>Επιμόρφωση σε θέματα υγιεινής και ψυχικής υγιεινής</p>	<p>10. Παρακολούθηση (FOLLOW- UP) των συνταξιούχων</p>	<p>11. Συμβουλευτική μέσω του management</p> <p>Πρωτόηση του ρόλου (Marketing)</p> <p>Εκπαίδευση δεξιοτήτων για την ψυχική υγιεινή</p> <p>Προγραμματισμός και διαμόρφωση πολιτικής (έρευνας)</p> <p>Διοικητικές διαδικασίες</p>	<p>12. Επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών με τους κοινωνικούς φορείς</p> <p>Δημιουργία υπηρεσιών (βρεφονηπιακών σταθμών)</p>

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΒΙΒΛΙΑ**

1. Albu Rayal (1978). Επιχείρηση και ανθρώπινα προβλήματα. Μετ. Ν. Τσαβαρόπουλος. Εκδ. Πάμισος Αθήνα.
2. Αποστόλου Νικόλαος. (1980). Βιομηχανία και ανθρώπινες σχέσεις. Εκδ. ΚΕ.Π.Ε. Θεσσαλονίκη.
3. Γεωργοπούλου Γεώργιος. (1987). Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία. Εκδ. Σπίλιας Αθήνα.
4. Εισηγήσεις Συμποσίου Σ.Ε.Κ.Ε. (1985). Η Κοινωνική Εργασία στον εργασιακό χώρο. Εκδ. Σ.Ε.Κ.Ε. Αθήνα.
5. Κόντης Θεμιστοκλής. (1991). Ψυχολογία Επιχειρήσεων. Εκδ. Ο.Ε.Δ.Β. Αθήνα.
6. Σύνδεσμος Κοινωνικών Λειτουργών Ελλάδος. (1974). Το έργο του Κοινωνικού Λειτουργού στα διάφορα πλαίσια εργασίας. Αθήνα.
7. Φαναριώτης Παναγιώτης (1983). Επιχειρησιακή Ψυχολογία. Εκδ. Παπαζήση. Εκδ. 3<sup>η</sup>. Αθήνα.
8. Χατζάτογλου Γεώργιος (1974). Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα.
9. Δουκάκης Ν-Ζ. (1989) Εργασιακές Σχέσεις. Οικονομία και Θεσμοί, Οδυσσέας, Αθήνα.
10. Γέμιτος, Π.Α. (1984) Μεθοδολογία των Κοινωνικών Επιστημών. Τόμος 1, Παπαζήσης, Αθήνα.
11. Κανελλόπουλος Χ. (1993) Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα.
12. Μπουραντάς Δ. (1992) Μάνατζμεντ. Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Team, Αθήνα.
13. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (1992) Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζμεντ, η Ελληνική Προσέγγιση. Αθήνα.
14. Τσέκος Θ. (1993) «Η Εργασιακή Ηθική ως Παράμετρος της Ολικής Ποιότητας: από την Εμπειρία της Ιδιωτικής Επιχείρησης στις Προοπτικές για τη Δημόσια Διοίκηση», Αθήνα.
15. Κανελλόπουλος Χ. (1991), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα.
16. Armstrong M. & Long P. (1994) The Reality of Strategic HPM, Institute of Personnel Management, London.
17. Davis K. (1978) Human Relations at Work, McGraw-Hill.
18. Guest D.E. (1995) "Human Resource Management: Trade Unions and Industrial Relations", London.
19. Fisher, Schoenfeldt, Shaw. (1999), "Human Resource Management", Houghton Mifflin Company, USA.
20. David S. Weiss. (1999), "High Impact HR: Transforming Human Resources For Competitive Advantage", John Wiley & Sons Publishing, Canada.
21. James N. Baron, David M. Kreps. (1999), "Strategic Human Resources", John Wiley & Sons Publishing, USA.
22. John M. Ivancevich. (1998), "Human Resource Management", Irwin Mc Graw Hill, USA.

## ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ

### Κ.Λ.

*Κοινωνικός Λειτουργός*

### Κ.Λ.Ε.

*Κοινωνικός Λειτουργός Εργασίας*

### Κ.Λ. στη Δ.Α.Δ.

*Κοινωνικός Λειτουργός στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού*

### Κ.Ε.Σ.Ε.Χ.

*Κοινωνική Εργασία στους Εργασιακούς Χώρους*

### Κ.Υ.

*Κοινωνική Υπηρεσία*

### Κ.Ε.Α.

*Κοινωνική Εργασία με Άτομα*

### Κ.Ε.Ο.

*Κοινωνική Εργασία με Ομάδες*

### Κ.Ε.Κ.

*Κοινωνική Εργασία με Κοινότητα*

### Σ.Κ.Λ.Ε

*Σύνδεσμος Κοινωνικών Λειτουργών Ελλάδος*

### ENOS

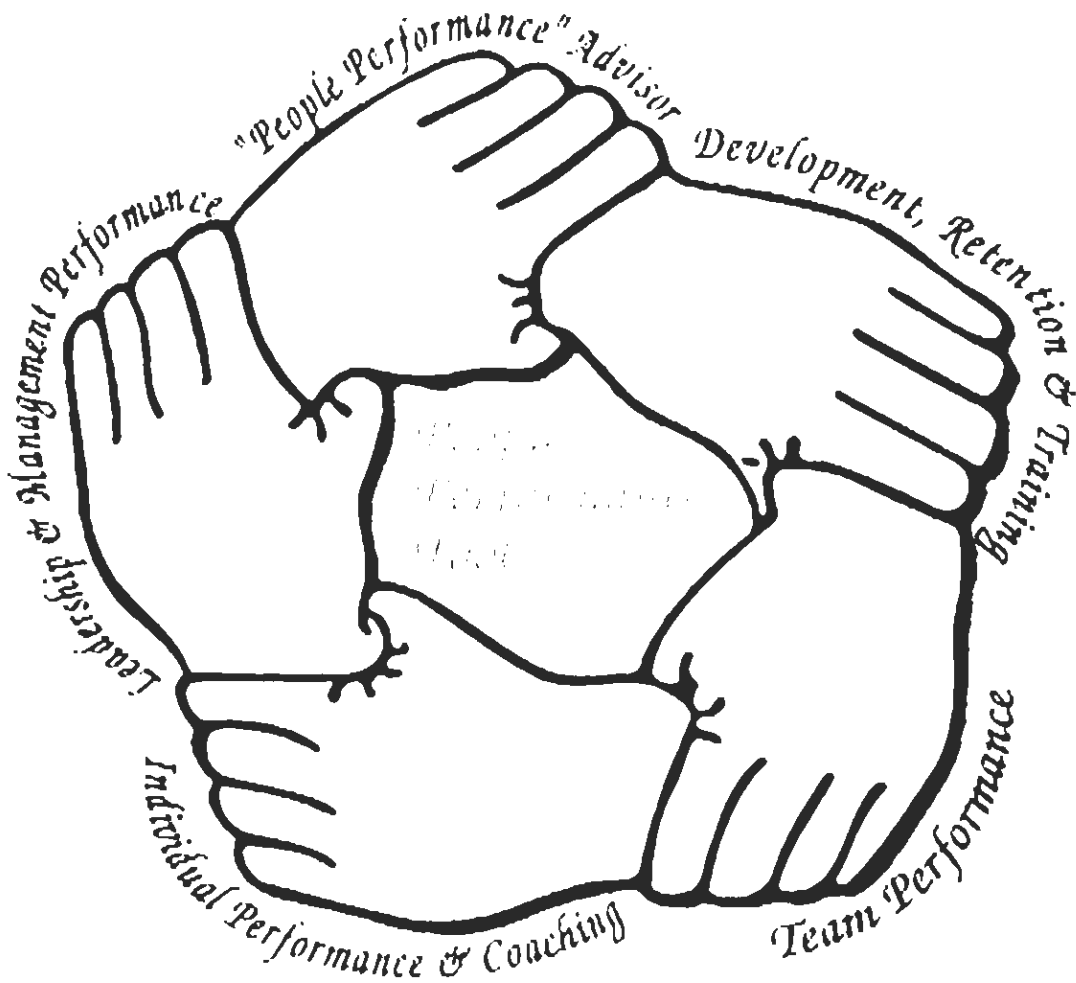
*European Network on Occupational Social Work*

### Δ.Α.Δ

*Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού*



# Resources for "Handling" People Performance





## **ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

1. Ποιά είναι τα Προγράμματα που εφαρμόζει η Κοινωνική Υπηρεσία και σε ποιούς απευθύνονται;
2. Πόσα χρόνια λειτουργεί η Κοινωνική Υπηρεσία στη συγκεκριμένη επιχείρηση και πόσα χρόνια απασχολείσται εσείς ως κοινωνικός λειτουργός σε αυτή;
3. Που ανήκει διοικητικά η Κοινωνική Υπηρεσία της επιχείρησης;
4. Πόσοι Κ.Λ. εργάζονται στην επιχείρηση;
5. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης – βιομηχανίας δείχνουν να έχουν εμπιστοσύνη στο Κοινωνικό Λειτουργό;
6. Ο Κοινωνικός Λειτουργός διαθέτει ελευθερία κινήσεων απο τη πλευρά του εργοδότη για τη πραγματοποίηση δράσεων;
7. Ποιά είναι τα προβλήματα και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο Κ.Λ. στο έργο του ως επαγγελματίας;
8. Υπάρχει συνεργασία του Κ.Λ. με άλλους επαγγελματίες και φορείς εντός κι εκτός της επιχείρησης;
9. Υπάρχει συνεργασία του κοινωνικού λειτουργού με τα συνδικαλιστικά όργανα της επιχείρησης;
10. Υπάρχει αποδοχή του ρόλου και του έργου του κοινωνικού λειτουργού απο τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης;

## ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟ 1996 ΕΩΣ ΤΟ 2003

### *Συμβουλευτική και υποστηρικτική εργασία σε ατομικά και οικογενειακά προβλήματα.*

Επίσης σε προβλήματα υγείας, ατυχήματα. Παραπομπές σε Υπηρεσίες όπου απαιτείται εξειδικευμένη αντιμετώπιση. Σε αρκετές περιπτώσεις συντάσσεται εισήγηση στη ΔΑΔΔΥ για την καλύτερη διευθέτηση του προβλήματος.

### *Σχεδιασμός και οργάνωση κοινωνικών προγραμμάτων για το σύνολο των εργαζομένων, τα μέλη των οικογενειών τους και για ομάδες – στόχους (target groups), στα πλαίσια της βελτίωσης ποιότητας ζωής, της ανάπτυξης και διατήρησης υψηλού εργασιακού κλίματος.*

#### Για το σύνολο των εργαζομένων:

- Διαγωνισμός φωτογραφίας με συμμετοχή εργαζομένων και από την Ελευσίνα. Κριτική επιτροπή από ειδικούς, βραβεία, έπαινοι συμμετοχής.
- Αναδάσωση σε συνεργασία με το Υπουργείο Γεωργίας στον Υμηττό.
- Διοργάνωση και συμμετοχή ομάδας εργαζομένων στο Καρναβάλι του Δήμου Υμηττού.
- Διοργάνωση μουσικών βραδιών σε επιλεγμένα μουσικά σχήματα (Ιερά Οδός-Γ. Νταλάρας-Μπρέγκοβιτς, Γραμμές-Νικολόπουλος).
- Επισκέψεις, ξεναγήσεις σε αρχαιολογικούς χώρους με το Πρόγραμμα Ξεναγήσεων του Δήμου Αθηναίων.
- Διερεύνηση αξιοποίησης της πρότασης της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού για Εργασιακό Αθλητισμό.
- Διοργάνωση εκδηλώσεων ευαισθητοποίησης των εργαζομένων για τις εξαρτησιογόνες ουσίες ( Παγκόσμια Ημέρα κατά των ναρκωτικών).
- Διοργάνωση εκδρομών (εσωτερικού, εξωτερικού, κρουαζιέρες).

#### Για τα μέλη οικογενειών:

- Εκδηλώσεις για τα παιδιά των εργαζομένων και τους ίδιους στο Μέγαρο Μουσικής.
- Παρακολούθηση παραστάσεων τσίρκο για τα παιδιά των εργαζομένων
- Διερεύνηση εφαρμογής προγράμματος επαγγελματικού προσανατολισμού για τα παιδιά των εργαζομένων.
- Κατασκηνώσεις για τα παιδιά των εργαζομένων.

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

**Όνομασία θέσης:** Γραφείο Κοινωνικών & Εργασιακών Σχέσεων.

**Υπάγεται :** Στη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού & Διοικητικής Υπόστηριξης.

**Σκοπός:** Πρόληψη και αντιμετώπιση κοινωνικών, εργασιακών προβλημάτων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Κοινωνική ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

**Φύση και έκταση θέσης:** 1) Συμβουλευτική και υποστηρικτική βοήθεια σε ατομικά και οικογενειακά προβλήματα με την τήρηση των αρχών και μεθόδων της Κοινωνικής Εργασίας με Άτομα (επαγγελματική δεοντολογία, τήρηση αρχείου περιπτώσεων). Η προσέλευση είναι οικειοθελής ή γίνεται παραπομπή από τον προϊστάμενο του ατόμου ή τους συναδέλφους του.

2) Συμβουλευτική και υποστηρικτική Κοινωνική Εργασία σε εργαζόμενους με προβλήματα που απορρέουν από σοβαρές ασθένειες και εργατικά ατυχήματα. Μέριμνα για την αποκατάσταση και ένταξή τους στην εργασία. Συνεργασία με το οικογενειακό περιβάλλον και το ιατρικό προσωπικό των Νοσηλευτικών Ιδρυμάτων.

3) Παραπομπές εργαζομένων σε Δημόσιους Οργανισμούς και Υπηρεσίες για την επίλυση ψυχοκοινωνικών προβλημάτων.

4) Αντιμετώπιση προβλημάτων που απορρέουν από την εργασία και τις δυσκολίες προσαρμογής σε αυτήν. Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους και τους Δ/ντες.

5) Ενημέρωση των εργαζομένων για τις κοινωνικές παροχές της εταιρείας και συλλογή πληροφοριών για τις απόψεις τους (feedback).

6) Λειτουργία ομάδων αυτοβοήθειας και συμβουλευτικής με βάση τις αρχές και τις μεθόδους της Κοινωνικής Εργασίας με Ομάδες. Οι ομάδες αυτές είναι δύσκολο να λειτουργήσουν εν ώρα εργασίας και κατά συνέπεια δεν λειτουργούν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έχουν λειτουργήσει στο παρελθόν ομάδες γονέων (βιωματικές), χορωδία, τένις, ποδοσφαίρου, βόλεϋ και τα τελευταία χρόνια λειτουργούν ομάδες μαθητών του ΤΕΕ Μαθητείας.

7) Έρευνα, σχεδιασμός και οργάνωση κοινωνικών προγραμμάτων στα πλαίσια της βελτίωσης ποιότητας ζωής των εργαζομένων, της ανάπτυξης και διατήρησης υψηλού εργασιακού κλίματος. Διενεργούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

8) Διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων της εταιρείας (Παιδική Χριστουγεννιάτικη Γιορτή, Εορτασμός της Αγίας Βαρβάρας, Κοπή Πρωτοχρονιάτικης Πίτας).

9) Έκδοση Εντύπων της εταιρείας για το προσωπικό.

10) Τήρηση αρχείου, υποβολή εισηγήσεων, εκθέσεων προς τον Δ/ντή Ανθρώπινου Δυναμικού για τα θέματα που άπτονται του αντικειμένου του γραφείου.

11) Συνεργασία με τον Δ/ντή Ανθρώπινου Δυναμικού για τα θέματα κοινωνικής πολιτικής της εταιρείας, πολιτικής προσωπικού, και για τα θέματα που έχουν συνέπειες κοινωνικού χαρακτήρα στο προσωπικό.

12) Εισηγήσεις για την καθιέρωση κοινωνικών παροχών ή τη διαφοροποίηση στην εφαρμογή των ήδη υπαρχόντων στην εταιρεία.

13) Συνεργασία με τους δημόσιους οργανισμούς της περιοχής που εδρεύουν τα εργοστάσια της εταιρείας, για την αξιοποίηση των υπηρεσιών και προγραμμάτων τους προς όφελος των εργαζομένων και της εταιρείας.

14) Συνεργασία με τους εκπροσώπους των εργατικών σωματείων της εταιρείας για την προετοιμασία και υλοποίηση των προγραμμάτων κοινωνικής πολιτικής.

Οι υπηρεσίες κοινωνικής μέριμνας και ανάπτυξης απευθύνονται στους εργαζόμενους στα εργοστάσια Υμηττού, Ελευσίνας και Λαυρίου.

### Για ομάδες-στόχους (target groups):

- Παρεμβάσεις στον Παιδικό Σταθμό σε επίπεδο σχέσεων του προσωπικού και σε επίπεδο υπηρεσιών στα παιδιά (οργάνωση επισκέψεων στο Παιδικό Μουσείο, στο Ζωολογικό Μουσείο).
- Πρόγραμμα ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης σε εργαζόμενους των γραφείων που είναι γονείς παιδιών σε εφηβική ηλικία, σε συνεργασία με το Κέντρο Πρόληψης & Αγωγής Υγείας.
- Διάλεξη από ειδικούς του ΟΚΑΝΑ στους μαθητές της Σχολής Μαθητείας του ΟΑΕΔ.
- Πρόγραμμα Πρόληψης για τους μαθητές της Σχολής (εφαρμόζεται επί 4 χρόνια σε εβδομαδιαία βάση) σε συνεργασία με το Κέντρο Πρόληψης & Αγωγής Υγείας.
- Σεμινάρια Επαγγελματικού Προσανατολισμού στους τελειόφοιτους μαθητές της Σχολής.
- Εκπαιδευτικές εκδρομές για τους μαθητές της Σχολής.
- Ενημέρωση σε νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους και σε πρωτοετείς μαθητές για την Εταιρεία και καθιέρωση σεμιναρίου ασφάλειας της εργασίας από τεχνικούς ασφάλειας.
- Διοργάνωση εκδήλωσης για συνταξιούχους.

### *Διοργάνωση εκδηλώσεων εταιρείας*

- Κοπή Πρωτοχρονιάτικης πίτας.
- Εορτασμός Αγίας Βαρβάρας.
- Χριστουγεννιάτικη Παιδική Γιορτή

### *Χειρισμός κοινωνικών παροχών εταιρείας*

- Αγορά και διάθεση παιχνιδιών την περίοδο των Χριστουγέννων για τα παιδιά των εργαζομένων.
- Αγορά και διάθεση σχολικών ειδών για τα παιδιά που φοιτούν στο Δημοτικό, Γυμνάσιο και Λύκειο.
- Χορήγηση επιδόματος σε εργαζόμενους που έχουν παιδιά με ειδικές ανάγκες.
- Έκδοση καρτών απεριορίστων διαδρομών.

### *Έκδοση εντύπων εταιρείας*

- εκπαιδευτικοί οδηγοί (δύο)
- Πυρκαλέσμα (τρία)
- Πυρκαλ λόγος (τρία)
- δίπτυχο επετείου εθνικής αντίστασης

### *Διαχείριση Τράπεζας Αίματος*

*Συνεργασία με Φορείς και Υπηρεσίες για την αξιοποίηση των προγραμμάτων και υπηρεσιών τους προς όφελος των εργαζομένων.*

Περιλαμβάνονται οι γύρω Δήμοι, τα νοσηλευτικά ιδρύματα, πολιτιστικοί και κοινωνικοί φορείς κλπ.

*Διεξαγωγή κοινωνικών ερευνών.*

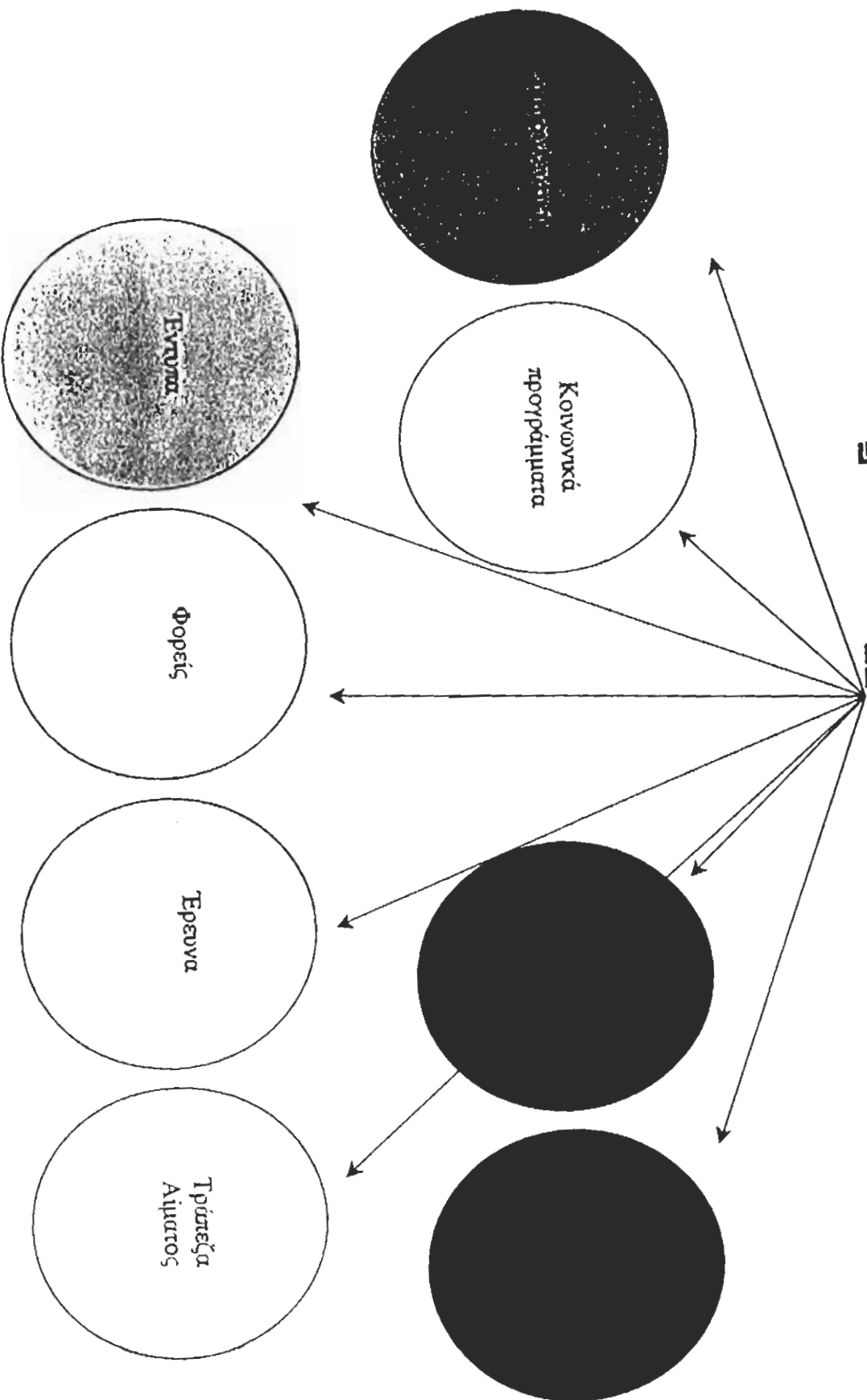
■ έρευνα για τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι από και προς την εργασία τους.

■ ερωτηματολόγιο στους πρωτοετείς μαθητές της Σχολής Μαθητείας κάθε σχολικής χρονιάς για τη διερεύνηση του προφίλ τους.

■ απογραφικό δελτίο καταγραφής των παιδιών των εργαζομένων (ηλικία, τάξη φοίτησης).



# Αρραστηριότητες IΚΕΚ



## ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ

Η ΠΥΡΚΑΛ ιδρύθηκε το 1876 δηλαδή πριν από 125 χρόνια. Ο τελευταίος ιδιοκτήτης της ήταν ο Μποδοσάκης. Το 1982 με αγώνες των εργαζομένων πέρασε στον κρατικό έλεγχο. Οι μετοχές της στην πλειοψηφία τους ανήκουν στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας.

Έχει 3 εργοστάσια, στον Υμηττό, στην Ελευσίνα και στο Λαύριο. Στον Υμηττό παράγονται τα μεταλλικά μέρη των πυρομαχικών και οι γομώσεις γίνονται στα άλλα δύο εργοστάσια.

Παράγονται πυρομαχικά μικρού & μεγάλου διαμετρήματος, οβίδες, βόμβες, Πύραυλοι, εκρηκτικά, φυσίγγια κυνηγίου. Επίσης γίνεται παραγωγή εμπορικών προϊόντων : λέβητες, ανεμογεννήτριες, μεταλλικές κατασκευές. Το Μηχανουργείο κατασκευάζει εργαλεία μεγάλης ακρίβειας με τη βοήθεια του τμήματος οργάνων μετρήσεως. Έχει τη δυνατότητα να δίνει πιστοποιητικά μετρητικής ακρίβειας.

Άλλα μεγάλα τμήματα του εργοστασίου είναι το Οβιδουργείο που κατασκευάζει τα μεγάλα διαμετρήματα, η Καλυκοποιία τα μικρά διαμετρήματα και τα Αυτόματα Μηχανήματα τα οποία διαθέτουν μηχανήματα για πολυκατεργασίες.

Κύριος πελάτης της ΠΥΡΚΑΛ είναι οι Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας μας, η Κύπρος, οι χώρες του ΝΑΤΟ, Φιλιππίνες, Κολομβία, Ιράκ.

Το μεγάλο κεφάλαιο της ΠΥΡΚΑΛ είναι οι εργαζόμενοι και τα όργανά τους τα σωματεία. Υπάρχουν 3 σωματεία ( ένα για κάθε εργοστάσιο) και 1 εργασιακό συμβούλιο το οποίο ασχολείται με τις συνθήκες υγιεινής & ασφάλειας των εργαζομένων. Επίσης υπάρχουν 3 εκπρόσωποι των εργαζομένων στο Δ.Σ της εταιρείας.

Στην εταιρεία υπάρχουν πολλές παροχές προς τους εργαζόμενους, οι οποίες έχουν συμφωνηθεί κατόπιν Συλλογικών Συμβάσεων. Αναφέρω μερικές :  
39 ώρες εργασία ( 5 ημέρες από 8 ώρες & την Παρασκευή 7 ώρες).

Τριετίες : οι πρώτες με 7,5% και οι υπόλοιπες μέχρι τα 35 χρόνια εργασίας με 5%. Δηλαδή όποιος έχει κλείσει 30 χρόνια στην εταιρεία οι αποδοχές του προσαυξάνονται κατά 67,5 %. Η αποζημίωση για οικειοθελή αποχώρηση, απόλυση, συνταξιοδότηση είναι για όλους ίδια. Εργατοτεχνικό & υπαλληλικό προσωπικό μετά τα 4 πρώτα χρόνια, παίρνουν για κάθε χρόνο ένα μισθό ( νόμος 2112). Ο νόμος αναφέρει ότι οι εργάτες παίρνουν το

μέγιστο 125 ημερομίσθια, αυτό για τους μόνιμους. Όπως και η ασφάλιση στην Εθνική σημαίνει εφάπαξ χρόνος και μισθός μέχρι 35 χρόνια.

Αργίες : η 4<sup>η</sup> Δεκεμβρίου, ημέρα της Αγίας Βαρβάρας. Από παραμονή Χριστουγέννων μέχρι την Πρωτοχρονιά. Μία ημέρα ΑΜΑ στους αιμοδότες και την ημέρα της αιμοδοσίας αποχωρούν στις 12:00 μ.μ. Τρεις ώρες το μήνα ΑΜΑ για ιατρικές εξετάσεις σε δημόσια νοσοκομεία, και ΙΚΑ. Τρεις ώρες νωρίτερα αποχώρηση την ημέρα της ονομαστικής εορτής. Σπουδαστικές άδειες για τα ΑΕΙ-ΤΕΙ, μειωμένο ωράριο για τους φοιτητές, για τις εργαζόμενες 6 μήνες άδεια μητρότητας με αποδοχές και δυνατότητα για 1 χρόνο άδεια άνευ αποδοχών. Επίσης μειωμένο ωράριο κατά 2 ώρες μέχρι την συμπλήρωση 4 χρόνων. Επίδομα παιδικού-βρεφικού σταθμού 60.000 δρχ. το μήνα. Τα Χριστούγεννα δώρα και παιδική γιορτή για α παιδιά των εργαζομένων που είναι μέχρι 12 χρονών. Κάθε Σεπτέμβριο δίνονται σχολικά είδη στα παιδιά των εργαζομένων που φοιτούν στο Δημοτικό μέχρι και το Λύκειο. Επίσης σπουδαστικό επίδομα για τα παιδιά των εργαζομένων που φοιτούν στα ΑΕΙ, 100.000 δρχ. το χρόνο, στα ΤΕΙ, ΙΕΚ, 70.000 δρχ. το χρόνο. Δίνεται γάλα σε όσους εργάζονται στην παραγωγή.

Λειτουργεί γραφείο εξυπηρέτησης για πληρωμές λογαριασμών ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ κλπ.

Λειτουργεί ιατρείο με νοσοκόμες και 2 ιατρούς του ΙΚΑ 11:00- 13:00 και 13:00-15:00. Ιατρικό κέντρο για ετήσιο ΤΣΕΚ-ΑΠ και γιατρός εργασίας για αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν από την εργασία.

5 χρόνια πριν από τη συνταξιοδότηση αύξηση μισθού κατά 500 δρχ. την ημέρα.

Επίδομα παραγωγής για το εργατοτεχνικό προσωπικό από 15% - 25%.

Πιστοποιημένο ΚΕΚ για εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες. Γραφείο Κοινωνικών & Εργασιακών Σχέσεων που έχει σκοπό την πρόληψη και αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων σε ατομικό & ομαδικό επίπεδο, καθώς και την κοινωνική ανάπτυξη. Αυτό περιλαμβάνει τη μέριμνα των εργαζομένων στις δύσκολες στιγμές της ζωής τους, καθώς και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων και παρεμβάσεων με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων. Ο ρόλος του γραφείου είναι συμβουλευτικός και τηρείται το απόρρητο στις περιπτώσεις των προσωπικών προβλημάτων. Τηλ επικοινωνίας το 267.

Υπάρχει υπηρεσία ασφάλειας στην εταιρεία λόγω της ιδιαιτερότητάς της και διενεργείται έλεγχος κατά την είσοδο και την έξοδο.

Η πληρωμή μας γίνεται από τη Γενική Τράπεζα. Υπάρχει ΑΤΜ στην κύρια είσοδο του εργοστασίου, από όπου μπορούμε να κάνουμε τις συναλλαγές μας.

Σημαντικό κομμάτι αποτελεί η τήρηση των μέτρων ατομικής προστασίας ( ρούχα, παπούτσια, ωτασπίδες κλπ ) για την προσωπική αλλά και την ομαδική ακεραιότητα των εργαζομένων. Θα ακολουθήσει σεμινάριο για το θέμα αυτό.

Ευχόμαστε η εργασιακή σας εμπειρία στην ΠΥΡΚ.ΑΛ να αποτελέσει μια σημαντική εμπειρία από την οποία θα βγείτε δυνατότεροι .

**ΚΑΛΩΣ ΗΡΘΑΤΕ !**

ΗΜΕΡΙΔΑ «Καταπολεμώντας την εξάρτηση»  
26.6.02

Προληπτικές δράσεις σε επιχειρήσεις -ΠΥΡΚΑΛ

Η ΠΥΡΚΑΛ είναι η μεγαλύτερη αιμυντική βιομηχανία της χώρας και ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αποτελείται από 3 εργοστάσια και η δύναμη του προσωπικού της είναι 1250 άτομα. Η έδρα της εταιρείας είναι στο Δήμο Υμηττού. Στο εργοστάσιο του Υμηττού βρίσκεται και η Σχολή Μαθητείας του ΟΑΕΔ στην οποία φοιτούν νέοι, νέες απόφοιτοι Γυμνασίου ηλικίας 15-23 ετών. Τα παιδιά μοριοδοτούνται για την εισαγωγή τους στη Σχολή με κοινωνικά κριτήρια (παιδιά πολύτεκνων οικογενειών, ορφανά, παραπεμπόμενοι από Κοινωνικές Υπηρεσίες), και πολλά από αυτά είναι παιδιά εργαζομένων στην ΠΥΡΚΑΛ ή έχουν άλλα συγγενικά τους πρόσωπα που εργάζονται στο χώρο. Σε ένα μεγάλο ποσοστό η φοίτησή τους στη Σχολή είναι λύση ανάγκης και δεν αποτελεί προσωπική επιλογή. Η εταιρεία ανέκαθεν αντιμετώπιζε διάφορα προβλήματα με τους μαθητές, εργασιακής φύσης, συμπεριφοράς και τα τελευταία χρόνια, χρήσης ουσιών.

Το ΓΚΕΣ το οποίο σήμερα εκπροσωπώ, στην προσπάθειά του αφενός να αντιμετωπίσει συγκεκριμένα περιστατικά, αφετέρου να καθιερώσει ένα συστηματικό και όχι αποσπασματικό τρόπο προσέγγισης των μαθητών/τριών, προέβει σε συνεργασία με το Κέντρο Πρόληψης της Εξάρτησης και Αγωγής Υγείας στο Βοτανικό. Η ανταπόκριση του Κέντρου ήταν άμεση και θετική.

Έτσι καθιερώσαμε ένα Πρόγραμμα Πρόληψης που απευθύνεται σε όλους τους μαθητές, γίνεται σε εβδομαδιαία βάση, στο χρόνο της εργασιακής τους απασχόλησης. Η συμμετοχή είναι εθελοντική. Το πρόγραμμα μέχρι σήμερα έχει διανύσει τον τρίτο χρόνο εφαρμογής του.

Το Πρόγραμμα πρόληψης περιλαμβάνει:

- 1) Ομάδες μαθητών/τριών (ομάδες ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης σε θέματα αγωγής υγείας π.χ σεξ. μεταδιδόμενες ασθένειες, χρήση ουσιών, και σε κοινωνικά θέματα όπως επικοινωνία, φιλία, σχέσεις δύο φύλων, και έκφραση συναισθημάτων)
- 2) Ατομική συμβουλευτική
- 3) Παραπομπές σε προγράμματα του ΚΕΘΕΑ
- 4) Εκπαιδευτικές εκδρομές

Επίσης στα πλαίσια του Προγράμματος πρόληψης έγιναν τα εξής:

- 1) Συμμετοχή ορισμένων μαθητών σε εκστρατείες ενημέρωσης του Κέντρου
- 2) Εκδηλώσεις στο χώρο της εταιρείας για την Παγκόσμια Ημέρα κατά των ναρκωτικών
- 3) Διάλεξη επαγγελματικού προσανατολισμού στους μαθητές
- 4) Αντιμετώπιση προβλημάτων χρήσης ουσιών από εργαζόμενους και συγγενείς εργαζομένων
- 5) Ομάδα ευαισθητοποίησης εργαζομένων στα γραφεία που είναι γονείς παιδιών σε εφηβική ηλικία (11 άτομα – 4 συναντήσεις, θέματα: χαρακτηριστικά εφηβείας, επικοινωνία στην οικογένεια, παραβατική συμπεριφορά και εφηβεία, εφηβεία και υγιής τρόπος ζωής).

Εκτιμάμε ότι η εφαρμογή του Προγράμματος είναι θετική για τους μαθητές, γιατί παίρνουν πληροφόρηση για σημαντικά θέματα, γιατί εκφράζουν τα συναισθήματά τους, τα προβλήματά τους και γιατί πήραν βοήθεια παιδιά με προβλήματα χρήσης. Το πρόγραμμα έφερε το γραφείο πιο κοντά στους μαθητές και ανοίχτηκε ένα κανάλι επικοινωνίας με το μαθητικό, εκπαιδευτικό και διοικητικό περιβάλλον της Σχολής. Το προσωπικό της εταιρείας και η ιεραρχία αισθάνονται ότι υπάρχει μια οργανωμένη μέριμνα.

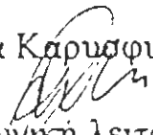
Οι μελλοντικές ~~προς~~ προσδοκίες είναι να συνεχιστεί το πρόγραμμα με τη μορφή των ομάδων για «σώσουμε» έστω και ένα παιδί όχι μόνο από την χρήση αλλά και από την πιθανότητα να γίνει χρήστης.

Να προσεγγίσουμε περισσότερους μαθητές στο Πρόγραμμα.

Να δημιουργήσουμε και <sup>αλλά</sup> τις ομάδες π.χ. ομάδες γονέων των μαθητών.

Να καλλιεργήσουμε ένα εργασιακό περιβάλλον που να προάγει τις ανθρώπινες αξίες, και να προωθεί τον υγιή τρόπο ζωής.

Μαρίνα Καραφυλλάκη

  
Κοινωνική λειτουργός

ΗΜΕΡΙΔΑ «Καταπολεμώντας την εξάρτηση»  
26.6.02

Προληπτικές δράσεις σε επιχειρήσεις -ΠΥΡΚΑΛ

Η ΠΥΡΚΑΛ είναι η μεγαλύτερη αμυντική βιομηχανία της χώρας και ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αποτελείται από 3 εργοστάσια και η δύναμη του προσωπικού της είναι 1250 άτομα. Η έδρα της εταιρείας είναι στο Δήμο Υμηττού. Στο εργοστάσιο του Υμηττού βρίσκεται και η Σχολή Μαθητείας του ΟΑΕΔ στην οποία φοιτούν νέοι, νέες απόφοιτοι Γυμνασίου ηλικίας 15-23 ετών. Τα παιδιά μοριοδοτούνται για την εισαγωγή τους στη Σχολή με κοινωνικά κριτήρια (παιδιά πολύτεκνων οικογενειών, ορφανά, παραπεμπόμενοι από Κοινωνικές Υπηρεσίες), και πολλά από αυτά είναι παιδιά εργαζομένων στην ΠΥΡΚΑΛ ή έχουν άλλα συγγενικά τους πρόσωπα που εργάζονται στο χώρο. Σε ένα μεγάλο ποσοστό η φοίτησή τους στη Σχολή είναι λύση ανάγκης και δεν αποτελεί προσωπική επιλογή. Η εταιρεία ανέκαθεν αντιμετώπιζε διάφορα προβλήματα με τους μαθητές, εργασιακής φύσης, συμπεριφοράς και τα τελευταία χρόνια, χρήσης ουσιών.

Το ΓΚΕΣ το οποίο σήμερα εκπροσωπώ, στην προσπάθειά του αφενός να αντιμετωπίσει συγκεκριμένα περιστατικά, αφετέρου να καθιερώσει ένα συστηματικό και όχι αποσπασματικό τρόπο προσέγγισης των μαθητών/τριών, προέβει σε συνεργασία με το Κέντρο Πρόληψης της Εξάρτησης και Αγωγής Υγείας στο Βοτανικό. Η ανταπόκριση του Κέντρου ήταν άμεση και θετική.

Έτσι καθιερώσαμε ένα Πρόγραμμα Πρόληψης που απευθύνεται σε όλους τους μαθητές, γίνεται σε εβδομαδιαία βάση, στο χρόνο της εργασιακής τους απασχόλησης. Η συμμετοχή είναι εθελοντική. Το πρόγραμμα μέχρι σήμερα έχει διανύσει τον τρίτο χρόνο εφαρμογής του.

Το Πρόγραμμα πρόληψης περιλαμβάνει:

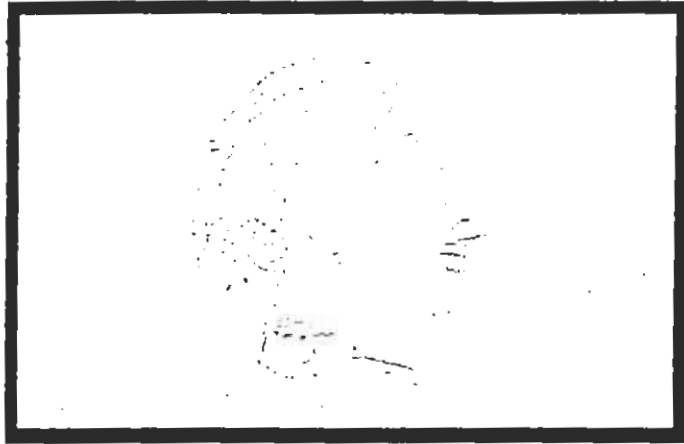
- 1) Ομάδες μαθητών/τριών (ομάδες ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης σε θέματα αγωγής υγείας π.χ σεξ. μεταδιδόμενες ασθένειες, χρήση ουσιών, και σε κοινωνικά θέματα όπως επικοινωνία, φιλία, σχέσεις δύο φύλων, και έκφραση συναισθημάτων)
- 2) Ατομική συμβουλευτική
- 3) Παραπομπές σε προγράμματα του ΚΕΘΕΑ
- 4) Εκπαιδευτικές εκδρομές

Επίσης στα πλαίσια του Προγράμματος πρόληψης έγιναν τα εξής:



ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ

Κέντρο Πρόληψης της Εξάρτησης  
και Αγωγής Υγείας  
“ΑΘΗΝΑΪ ΥΓΕΙΑ”



«Καταπολεμώντας την εξάρτηση»  
1998 - 2002  
Τέσσερα χρόνια δράσης



OKANA



Ε.Κ.Α.Ψ.Π.

[www.kentro-prolipsis.gr](http://www.kentro-prolipsis.gr)



## ΤΕΕ ΜΗΧΑΝΟΤΕΧΝΙΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΥΡΚΑΛ

Το Κέντρο Πρόληψης και Αγωγής Υγείας 'Αθηνά Υγεία' είναι ένας από τους πρώτους οργανισμούς που υλοποιεί προγράμματα Πρόληψης και Αγωγής Υγείας σε εργασιακούς χώρους.

Από τα Φεβρουάριο του 1999, το Κέντρο Πρόληψης ξεκίνησε συνεργασία με το γραφείο Εργασιακών και Κοινωνικών Σχέσεων της ΠΥΡ-ΚΑΛ.

Στα πλαίσια της συνεργασίας αυτής πραγματοποιείται μεταξύ άλλων πρόγραμμα Πρόληψης και Αγωγής Υγείας στους μαθητές της σχολής μαθητείας του ΟΑΕΔ, που βρίσκεται στο χώρο εργασίας του.

Τα θέματα των συναντήσεων είναι παρόμοια με τα θέματα των συναντήσεων που έχουν πραγματοποιηθεί και σε άλλα σχολεία. Στα πλαίσια του προγράμματος πραγματοποιούνται ακόμα διαλέξεις επαγγελματικού προσανατολισμού, εκπαιδευτικές εκδρομές σε μουσεία κ.



*Εκδήλωση για τη χρήση ουσιών από τους μαθητές της Γ' τάξης του ΤΕΕ μηχανοτεχνιτών στην ΠΥΡ-ΚΑΛ*

ας από τους πρώτους οργανισμούς  
εργασιακούς χώρους.

Ε συνεργασία με το γραφείο

αθλών πρόγραμμα Πρόληψης  
που βρίσκεται στο χώρο του

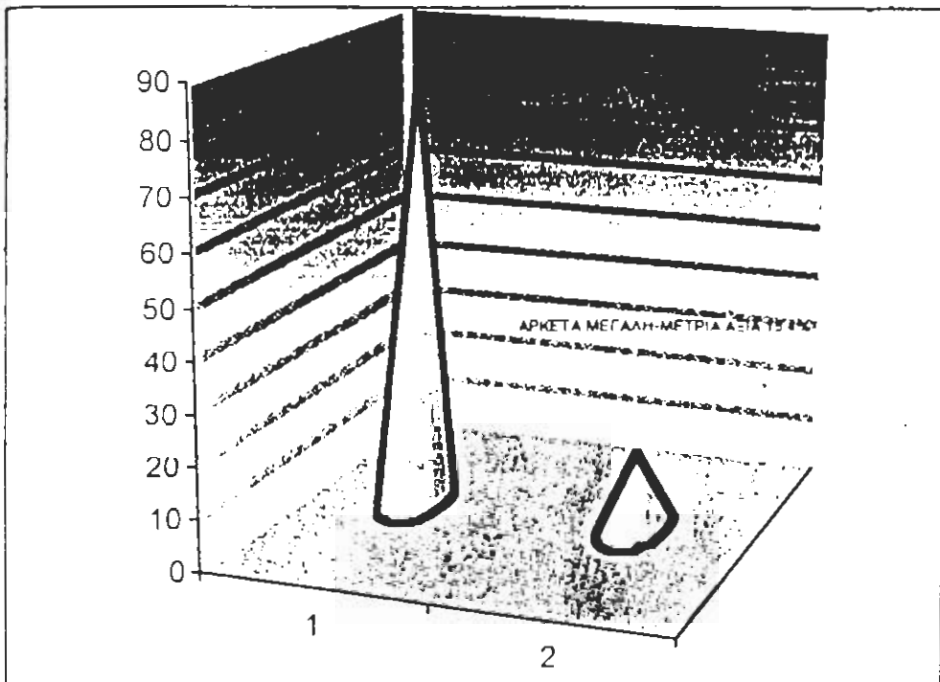
των συναντήσεων που έχουν  
παρατηρηθεί πραγματοποιούνται  
έξ εκδρομές σε μουσεία κα.



της Γ' τάξης του ΤΕΕ

Το ενδιαφέρον των μαθητών για το πρόγραμμα φαίνεται στις απαντήσεις τους στην αξιολόγηση του Α' έτους, στο ερώτημα που αφορούσε την αξία του προγράμματος για αυτούς.

ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η αξία της ομάδας για εσάς;



Οι μαθητές της σχολής ΠΥΡΚΑΛ συμμετέχουν επίσης εθελοντικά σε διάφορες δραστηριότητες που κατά καιρούς οργανώνει το Κέντρο Πρόληψης όπως η ετήσια καμπάνια ενημέρωσης κατά του AIDS και η ετήσια καμπάνια κατά των ναρκωτικών



Παγκόσμια Ημέρα Κατά των Ναρκωτικών Ιούνιος 2001

## ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ

Τα προγράμματα που υλοποιεί το Κέντρο Πρόληψης σε εργασιακούς χώρους απευθύνονται σε εργαζομένους και μέλη των οικογενειών τους. Περιλαμβάνουν:

πλήκτρο

τους με το

με τα προ-  
σης και ευαι-  
μνσίων κα

πούν και να  
των παιδιών  
καθώς κα

ας και σχέσε-  
τα σε θέματα

■ τη διεξαγωγή σεμιναρίων για την αντιμετώπιση του άγχους και την επίλυση συγκρούσεων στα  
χώρα εργασίας, καθώς και άλλα ιατροκοινωνικά θέματα που μπορεί να απασχολούν τους  
εργαζομένους

■ την παροχή συμβουλευτικής, ψυχολογικής στήριξης και κοινωνικών υπηρεσιών σε άτομα και  
οικογένειες

■ τη διεξαγωγή ομάδων ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης γονέων πάνω σε θέματα σχετικά με  
την εφηβεία, τη χρήση εξαρτησιογόνων ουσιών και τα σεξουαλικά μεθοδολογημένα νοσήματα  
με έμφαση την ηπατίτιδα και το AIDS

■ την υλοποίηση προγραμμάτων πρόληψης και αγωγής υγείας για παιδιά εργαζομένων με στόχο  
την ενημέρωση και ευαισθητοποίησή τους σε θέματα πρόληψης ώστε να είναι σε θέση να  
προφυλάξουν τους εαυτούς τους αλλά και να ενημερώνουν και να ευαισθητοποιούν συνο-  
μηλικούς τους (προγράμματα εκπαίδευσης ατόμων).

Στο πλαίσιο των παρεμβάσεων σε εργασιακούς χώρους, το Κέντρο Πρόληψης συνεργάζεται  
από το Φεβρουάριο του 2000 με την ΠΥΡ.ΚΑΛ (Ελληνικό Πυριτιδοποιείο & Καλυκοποιείο).

Η παρέμβαση περιλαμβάνει τη διεξαγωγή σεμιναρίων ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης σχε-  
τικά με την ουσιοεξάρτηση για γονείς που εργάζονται στη διαίκηση του εργοστασίου καθώς και  
την υλοποίηση Προγράμματος Πρόληψης και Αγωγής Υγείας για τους μαθητές της σχολής μαθη-  
τείας του ΟΑΕΔ που λειτουργεί στον εργασιακό χώρο της ΠΥΡ-ΚΑΛ.



# ΣΚΛΕ Σύνδεσμος Κοινωνικών Λειτουργών Ελλάδος

Κοινωνική Εργασία    Ο Συνδέσμος    Δραστηριότητες    Εκδόσεις    Internet    Ο ΣΚΛΕ στην Ελλάδα

## Νέα Ημέρα 1ης Συνεδρίασης Επιτροπής ΣΚΛΕ Εργασιακών Χώρων

Προς: Κοινωνικούς Λειτουργούς Εργασιακών Χώρων  
(Δ. Ε. Κ. Ο., Βιομηχανίες κ.α.)  
Πληροφορίες: Γεώργιος Λουκάς  
Τηλ: 6974645081  
Συναδέλφои.

Μετά από επικοινωνία με τους συναδέλφους των Εργασιακών Χώρων διαπιστώθηκε αδυναμία παρουσίας τους στην προγραμματισμένη για την Πέμπτη 27 Νοεμβρίου 2003, πρώτης συνεδρίασης της Επιτροπής Εργασιακών Χώρων.

Για το λόγο αυτό η πρώτη Συνεδρίαση της Επιτροπής μεταφέρεται για την Πέμπτη 4 Δεκεμβρίου 2003, ώρα 18:00, στα Γραφεία του ΣΚΛΕ.

ΟΡΘΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΧΩΡΩΝ  
Αθήνα 30/9/2003  
Αριθμός Πρωτ. 6206

Προς: Κοινωνικούς Λειτουργούς Εργασιακών Χώρων  
(Δ. Ε. Κ. Ο., Βιομηχανίες κ.α.)  
Πληροφορίες: Γεώργιος Λουκάς  
Τηλ: 6974645081  
Συναδέλφои.

Όπως σας είναι γνωστό, το Διοικητικό Συμβούλιο του Συνδέσμου Κοινωνικών Λειτουργών Ελλάδας, αποφάσισε τη σύσταση και λειτο-  
Επιτροπής Εργασιακών Χώρων», με σκοπό:

τη συμβολή στην εφαρμογή των αρχών και μεθόδων της κοινωνικής εργασίας, την κατοχύρωση του ρόλου των Κοινωνικών Λειτουργών Εργασιακών Χώρων, και την μελέτη των συγχρόνων κοινωνικών αναγκών και την παρέμβαση για την αποτελεσματική αντιμετώπιση συνεργασία με τους αρμοδίους φορείς.

Για τη συγκρότηση της Επιτροπής καλούνται όλοι οι ενδιαφερόμενοι συναδέλφои που εργάζονται σε Εργασιακούς Χώρους (Δ. Ε. Κ. Ο Βιομηχανίες κ. α.), στην πρώτη Συνεδρίαση της Επιτροπής την Πέμπτη 4 Δεκεμβρίου 2003 (αντί για την Πέμπτη 27 Νοεμβρίου 2003, 18:00, στα Γραφεία του Σ. Κ. Λ. Ε.

Η δυναμική λειτουργία της Επιτροπής θα συμβάλει αποφασιστικά στην προάσπιση, κατοχύρωση και προώθηση των οικονομικών, επιστημονικών, επαγγελματικών δικαιωμάτων των Κοινωνικών Λειτουργών στους Εργασιακούς Χώρους.

Η ενεργοποίηση της εξαρτάται αποκλειστικά από εμάς. Για αυτό η συμμετοχή και η συνεργασία όλων μας είναι απαραίτητη.

Για το Διοικητικό Συμβούλιο

Ο Πρόεδρος Η Γεν. Γραμματέας

Δημήτρης Βεζυρακης Μαριέττα Λεοντάρ

περιεχόμενα για

Προσλήψεις - Αγορά Εργασίας   

έρευνα στο αρχείο  
Σε όλες τις δημοσιεύσεις

Αρχείο Δημοσιεύσεων

# **Mensenwerk bv.**

## **Basic principle of Menschenwerk:**

optimizing (human) capital

It is Menschenwerk's ambition to be a modern, independent company with a view of organizations and knowledge of the problems and opportunities people experience in working environments.

Mensenwerk emerged as an independent consultancy in the middle of 1995.

## **Activities**

### **Short term counselling**

on problems linked to personality structure, the individual employee's wishes and abilities, or which are linked to personal issues. Insight into the personal problem and attaining behavioural changes.

### **Consultation**

to teamleaders and managers during reorganisations on the psychological and social effects on individuals; on approaching conflict situations within their department; counselling (sick) employees.

### **Mediation**

between an individual and his colleagues where working relationships are disrupted or have reached a deadlock. This may involve both direct colleagues and/or management.

### **Sick-leave counselling**

as under the law on sick leave and invalidity, advising on adapting rosters and granting carer's leave in the case of sick relatives.

### **Referrals**

To the line manager, company doctor or to more specialised agencies outside of the company.

### **Advice and information**

Increase awareness and use of welfare agencies and their accessibility.

### **Policy advice and training**

To team leaders, including raising awareness of welfare issues and prevention; improving the working environment where difficult culture changes are taking place in the organisation.

# **Working principles and conditions of occupational social work.**

Emphasis is laid on the individual responsibility of the employee. Mensenwerk recognizes the needs of the client and looks for and investigates possibilities of effectuating the desired changes.

## **The following principles are observed:**

- the client's right to self-determination.
- the equal relationship between the client and the counselor.
- mutual acceptance
- the choice of solution is the clients responsibility
- information received from the client is confidential.

## **The following conditions are applicable to the above:**

- The independent position of the advisor must be guaranteed
- The advisor has no power of decision over clients.
- The advisor must be in a position to contact all personnel (and vice versa).

There must be sufficient time and space to allow the various aspects to develop fully.

\*Where the social working environment is concerned, issues relate mainly to interpersonal relationships and difficulties in cooperating with colleagues. Where solutions for problems need to be sought in changes in the (social) structure and the processes which take place within this, then it is a given that the social worker cooperates with the personnel department, company doctors and other experts and managers.

# Customers of Mensenwerk's products

Mensenwerk supplies services to businesses in various sectors, including the petrochemical industry, publishing, public utilities, meat processing industry, psychiatric hospitals, rest homes. Increasingly businesses are limiting themselves to core business. They hire in experts to provide services. Mensenwerk counts these businesses among its clients. Developments in these businesses are followed closely by Mensenwerk, as are new laws on working conditions, privatization of implementation of the law on sick leave, and changes in the law on invalidity benefit

1. 2000/01



## **psychological counselling**

frequently it appears that past events and their associated feelings have not been dealt with adequately, and resulting inappropriate behaviour can lead to poor performance work. To prevent absenteeism or to promote a speedy return to work following illness, counselling is sometimes appropriate. The regular channels are not always able to respond adequately to the situation.

Mensenwerk is able to offer this psychological counselling via professional partners in business.

## **Training / Workshops**

Mensenwerk offers various training sessions based on counselling expertise:

- coaching managers on handling absenteeism
- skills for meetings
- working and co-operating with colleagues (teambuilding)
- periodical performance assessments
- dealing with work pressure (stress reduction)

Workshops are developed on request and are related to specific problems within teams and departments. The goals and the methods need to be formulated. Menschenwerk takes care of organising the training and supervises the process.

## **Contracts**

### **Service contracts**

Mensenwerk offers a 24-hour on-call service. Rates are adjusted according to the duration of the contract.

### **Hourly rates**

Mensenwerk offers incidental support at an hourly rate. A minimum rate of two hours applies to the first contact with a client.

### **Quotations**

Mensenwerk offers quotes on projects involving research, training and workshops. The client retains financial control.

### **Secondment**

When hiring expertise for an extended period and where this involves in excess of 8 hours a week, a reduced rate applies.

### **Temporary services**

During periods of sick or maternity leave Mensenwerk can provide a temporary replacement using its extensive network of available and experienced counselors.

### **Further information**

Quotation rates and costs can be obtained with no obligation on request.

## Human Resources Philosophy

We recognize that the most effective workforce is one that is diverse; all employees are treated fairly and with dignity and respect. We promote a work environment where everyone has opportunities to grow, develop, learn, and express ideas. Our relationships are conducted in a spirit of partnership, and we balance the needs of the business with those of our employees and their families.

We need the energy and ideas of all employees and, therefore, encourage and recognize employee involvement. We continue to build strong teams by accepting people as they are and fully utilizing their talents. We conduct all company operations so as to protect the health of our employees, neighbors, and customers.

## Set of values

**Act with integrity.**

**Tell the truth.**

**Keep commitments.**

**Treat people with dignity and respect.**

**Promote positive relationships.**

**Protect the environment.**

Οι άνθρωποι είναι η πεμπτουσία κάθε οργανισμού. Ας βρούμε τον τρόπο να λάβουν ενεργό μέρος με το μυαλό και το σώμα στα τεκταινόμενα. Η πρωτοβουλία, οι ιδέες, η δημιουργικότητα και οι ικανότητες του κάθε ένα, σε περισσότερα από ένα πεδία, μέσα στην επιχείρηση είναι σίγουρο κέρδος για τον οργανισμό και εξασφαλίζει την Ποιότητα. Έτσι οι άνθρωποι, ανάλογα με το ιεραρχικό τους επίπεδο, θα πρέπει να έχουν δικαιοδοσίες στη λήψη αποφάσεων, στη λύση προβλημάτων. Θα πρέπει να μπορούν να εργαστούν ομαδικά στην κατανόηση των απαιτήσεων της αγοράς και στις ανάλογες εσωτερικές προσαρμογές της εταιρίας που προσθέτουν «πελατειακή αξία» στα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι σημαίνει διαρκές όφελος και βελτίωση στον οργανισμό!

## ΑΓΓΛΙΚΟ

# LIST OF PARTICIPANTS

## Switzerland

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>Barbara Buol-Daum</b><br/>(<a href="mailto:barbara_buol@psb.admin.ch">barbara_buol@psb.admin.ch</a>)</p> | <p>- Eidgenössisches Personalamt EPA</p>   | <p>Holzikofenweg 36<br/>3003 BERN<br/>Tel. + 0313226416<br/>Fax + 0313228875</p>           |
| <p><b>Marianne Gonçalves</b><br/>(<a href="mailto:ssic@genevalink.ch">ssic@genevalink.ch</a>)</p>              | <p>- Service Social Inter Entreprises</p>  | <p>5. place de la Fustene<br/>1204 GENEVE<br/>Tel. + 41223102010<br/>Fax + 41223102311</p> |
| <p><b>Elisabeth Leclerc</b> •<br/>(<a href="mailto:ssic@genevalink.ch">ssic@genevalink.ch</a>)</p>             | <p>- Service Social Inter Entreprises</p>  | <p>5. place de la Fustene<br/>1204 GENEVE<br/>Tel. + 41223102010<br/>Fax + 41223102311</p> |
| <p><b>Brida Schlumpf</b> •<br/>(<a href="mailto:brida_schlumpf@swiss.com">brida_schlumpf@swiss.com</a>)</p>    | <p>- Swiss International Air Lines Ltd</p> | <p>8058 Zurich Airport<br/>Tel. + 411797639806</p>   |

## Sweden

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Birgitta Ahl</b> •<br/>(<a href="mailto:birgitta_ahl@foreign.ministry.se">birgitta_ahl@foreign.ministry.se</a>)</p> | <p>- SID P-enheter Foreign Ministry</p>  | <p>10339 Stockholm<br/>Tel. + 4684055216<br/>Fax + 4687231176</p>                    |
| <p><b>Clas-Goran Bergstrom</b> • □<br/>(<a href="mailto:cjbergstrom@telia.com">cjbergstrom@telia.com</a>)</p>             | <p>-</p>                                 | <p>Doktor Westings Gata 6<br/>41324 Goteborg</p>                                     |
| <p><b>Gunvor Franzén</b> □<br/>(<a href="mailto:gunvor.franzen@marinbo.mil.se">gunvor.franzen@marinbo.mil.se</a>)</p>     | <p>-</p>                                 | <p>Saningsvagen 91<br/>17552 Jarfalla</p>  |
| <p><b>Margareta Holmberg</b><br/>(<a href="mailto:margareta.holmberg@sida.se">margareta.holmberg@sida.se</a>)</p>         | <p>- Asdi</p>                            | <p>Sveavagen 20<br/>10525 Stockholm<br/>Tel. + 46086985438<br/>Fax + 46086985657</p> |
| <p><b>Jutta Johansson</b> •<br/>(<a href="mailto:jutta.johansson@kfm12.rsv.se">jutta.johansson@kfm12.rsv.se</a>)</p>      | <p>- Malmoe Enforcement Authority</p>    | <p>Box 505 08<br/>s-20250 Malmoe<br/>Tel. + 4640147725<br/>Fax + 4640147702</p>      |
| <p><b>Gunilla Nilsson</b> •<br/>(<a href="mailto:gunilla.c.nilsson@skm12.rsv.se">gunilla.c.nilsson@skm12.rsv.se</a>)</p>  | <p>- Swedish Tax Authority in Malmoe</p> | <p>20511 Malmoe<br/>Tel. + 4640146356<br/>Fax + 4640146349</p>                       |
| <p><b>Rigmor Perman</b></p>   | <p>- SAS Scandinavian Airlines</p>       | <p>19587 Stockholm<br/>Tel. + 4687973083<br/>Fax + 4687974320</p>                    |

## IX ENOS Meeting – Portugal 2002

PEOPLE AND THEIR SKILLS  
THE PILLAR OF ORGANIZATIONSIreland

- Patricia Walker** - 17, Priory Ave Str  
Stillorgan  
Co. Dublin  
Tel. + 35312831885
- Aideen Williamson** ✓  
(aideen.williamson@dublincity.ie) - Dublin City Council Corporate Services  
c/o Karl McGovern  
Travel Unit,  
16-19 Wellington Quay  
Dublin 2  
Tel. + 35316722493  
Fax + 35316723921

France

- Claudine Bardoulet** ☐  
(cbardoulet@apas.asso.fr) - APAS Association Paritaire d'Action  
Sociale du Batiment des Travaux Publics - 113-115 Avenue de Choisy  
B.P. 407  
75626 Paris Cedex 13  
Tel. + 0140775123  
Fax + 0145864561
- Christine Bayle-Daquin** •  
(cbayledaquin@wanadoo.fr) - Social Inter - 14 Bis rue Blanche  
95880 Enghien les Bains  
Tel./Fax + 33139898901
- Anne Cochin** ✓  
(anne.cochin@power.alstom.com) - Alstom | Power - 2 quai Michelet  
92309 Levallois-Perret  
Tel. + 33141492457  
Fax + 33141492648
- Françoise Digeon** •  
(digeon@club-internet.fr) - European Coordinator - 24 bd de Jardy  
92420 Vaucresson
- Anne-Marie Guembe Ferge** - Route de l'Ecole des Soeurs  
La Jaille  
97122 Baie Mahault
- Anne-Marie Miqueu** ☐  
(assist\_soc@airbus.com) - Airbus - 1 roud point Maurice  
Bellaute  
31707 Blagnac Cédex  
Tel. + 33561934057  
Fax + 33562110766
- Christine Tortiger** •  
(ctortiger@wanadoo.fr) - ASIA Association Sociale Interentreprises  
d'Angers - Le Clos Doré  
49480 St. Sylvain d'Anjou  
Tel. + 33241272829  
Fax + 33241272830
- Pascale Vergnes-Berniolle** ☐  
(pvergues-berniolle@wanadoo.fr) - C.E. Airbus France Toulouse - 316 rte de Bayonne, BP 14  
31931 Toulouse Cédex  
Tel. + 0561930692  
Fax + 0561939860

## IX ENOS Meeting – Portugal 2002

PEOPLE AND THEIR SKILLS  
THE PILLAR OF ORGANIZATIONSGreece

- Vicky Skarafiga-Meletidou** - Titan Cement Company SA  
([vdm@titan.gr](mailto:vdm@titan.gr))  
22 A Halkidos Str  
11143 ATHENS  
Tel. + 30102591325  
Fax + 30102591183
- Konstantina Skiada** - Titan Cement Company SA  
([skiadak@titan.gr](mailto:skiadak@titan.gr))  
22 A Halkidos Str  
11143 ATHENS  
Tel. + 30102591325  
Fax + 30102591183




Netherlands

- Lydia Bartels** - Mensenwerk  
Weidezoom 49  
2742 EZ Waddinxveen  
Tel. + 0182610015  
Fax + 01826333319
- Jan Willem de Vrijer** ✓  
([jan-willem.de.vrijer@haaglanden.politie.nl](mailto:jan-willem.de.vrijer@haaglanden.politie.nl)) - Police Force The Hague  
PO Box 264  
2501 CG The Hague  
Tel. + 31704242681  
Fax + 31704242223
- Suzanne der Kinderen** - Mensenwerk  
Weidezoom 49  
2742 EZ Waddinxveen  
Tel. + 0182610015  
Fax + 01826333319
- Albertine Frielink** □  
([afrielink@chello.nl](mailto:afrielink@chello.nl)) - Mensenwerk  
Weidezoom 49  
2742 EZ Waddinxveen  
Tel. + 0182610015  
Fax + 01826333319
- Marina Heilbron** ●  
([Marina\\_Heilbron@mail.ing.nl](mailto:Marina_Heilbron@mail.ing.nl))  
([marina.heilbron@planet.nl](mailto:marina.heilbron@planet.nl)) - ING Bank  
Haarlemmerweg 520  
1014 HL Amsterdam  
Tel. + 31205846387  
Fax + 31205843200
- Christine Henderson**  
([crish@tiscali.nl](mailto:crish@tiscali.nl)) - Belastingdienst  
Heideveldweg 91  
1251 XM Laren NH  
Tel. + 0355326706  
Fax + 0356295349
- Jacques Konter** ● ✓  
([jacques.konter@icu.nl](mailto:jacques.konter@icu.nl))  
([jaques.konter@nl.abnamro.com](mailto:jaques.konter@nl.abnamro.com)) - Health and Safety Departament ABN  
Amro Bank BV  
PAC AS 1326 PB 283  
1000 EA Amsterdam  
Tel. + 31651474255  
Fax + 31206295467
- Wout L'Ami** □  
([wiami@numw.org](mailto:wiami@numw.org)) - Sticlung Enos Nederland  
Postbus 6057  
3503 PB Utrecht  
Tel. + 310302940603  
Fax + 310302939225
- Beatrix Peeters** □  
([B.Peeters@AMO.AZN.NL](mailto:B.Peeters@AMO.AZN.NL)) - University of Nymegen/Arbo-en  
Miliendienst  
POBox 9101  
6500 HB Nymegen  
Tel. + 31243619252  
Fax + 31243616482





## IX ENOS Meeting – Portugal 2002

PEOPLE AND THEIR SKILLS  
THE PILLAR OF ORGANIZATIONSNetherlands (cont. )

- |   |   |  |
|---|---|--|
| Jan Ruijter   | -   | Mechelensingel 24<br>1066 PC Amsterdam   |
| Francien Resius <br>(oberman@xs4all.NL)          | - ING   | Postbus 810<br>1000 AV Amsterdam<br>Tel. + 31205919089                                 |
| Boukje Schaafsma-Groenveld<br>(jb_schaafsma@planet.nl)  | - GIMD  | Van Akenwei 1<br>9240 SR Siegerswonde<br>Tel. + 31641474458                            |
| Radboud Schmitz <br>(R H A Schmitz@TUE.NL)       | - Technical University Eindhoven                    | Dreef 4<br>6029 RC Sterksel<br>Tel. + 031402264196                                     |
| Marja Smaal-Kuperus<br>(marjasmaal@hotmail.com)   | - Own Business                                      | Julianastraat 33<br>2282 RL Ryswyk<br>Tel. + 31703991438                               |
| Agnes Terweij de Waard •<br>(adwaard@minszw.nl)   | - Ministry of Social Affairs and<br>Employability   | P.O.Box 90801<br>2509 LV The Hague<br>Tel. + 31703334478<br>Fax + 31703334077          |
| Jos van Adrichem<br>(J.van.Adrichem@mensenwerk.nl)  | - Mensenwerk  | Weidezoo 49<br>2742 EZ Waddinxveen<br>Tel. + 0182610015<br>Fax + 01826333319           |
| Mary-An van der Linden  | - Mensenwerk  | Weidezoo 49<br>2742 EZ Waddinxveen<br>Tel. + 0182610015<br>Fax + 01826333319           |
| Ellen van Es<br>(ellen.v.es@pwn.nl)   | - NV PWN Waterleidingbedrijf noord-<br>holland      | Postbus 2113<br>1990 AC Velsbroek<br>Tel. + 31235413068                                |
| Ella van Lersel   | - Ministry of the Interior and Kingdom<br>Relations | P.O. Box 20010<br>2500 EA The Hague  |
| Marie-José van Sambeek<br>(samwiq@worldonline.nl)   | - Van Sambeek Coaching & Supervisie                 | Joh. Poststraat 5<br>3262 VC Oud Beyerland<br>Tel. + 0186616362<br>Fax + 0186610091    |
| Jan P. Uri  | - Postal Services                                   | Schieflaanstraat 12<br>2596 RD the Hague<br>Tel. + 0703462110                          |
| Marian Vink <br>(mvink@humanitas-rotterdam.nl) | - Humanitas Bedrijfsmaatschappelijk<br>werk         | Pieter de Hoochweg 110<br>3024 BH Rotterdam<br>Tel. + 31104250116<br>Fax + 31104250113 |
| Riek Wybrandi   | - Own Business                                      | Leidseweg 71<br>3531 BE Utrecht<br>Tel. + 31302948396                                  |





## IX ENOS Meeting – Portugal 2002

PEOPLE AND THEIR SKILLS  
THE PILLAR OF ORGANIZATIONSPortugal

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Teresa Andrade</b>  | - CTT – Correios de Portugal                               | R. Visconde Santarém 69<br>1049-003 Lisboa<br>Tel. + 351213127100<br>Fax + 351213127298      |
| <b>Maria Lurdes Brandão</b><br>( <a href="mailto:Lurdes.Brandao@rdp.pt">Lurdes.Brandao@rdp.pt</a> )  | - Radiofusão Portuguesa S.A.                               | Av Eng Duarte Pacheco 5<br>1100 Lisboa<br>Tel. + 351213820154<br>Fax + 351213870677          |
| <b>Maria Clotilde Carvalho</b> ◉<br>( <a href="mailto:maria_carvalho@cqd.pt">maria_carvalho@cqd.pt</a> )   | - Coordenadora Portuguesa Enos<br>Caixa Geral de Depósitos | Av. João XXI, 63-5º<br>1000 Lisboa<br>Tel. + 351217905435<br>Fax + 351217905479              |
| <b>Maria Manuel Tello Sêrvulo Correia</b><br>( <a href="mailto:mcorreia@entrepосто-servicos.pt">mcorreia@entreposto-servicos.pt</a> )  | - Entrepосто Serviços                                      | Pç Jose Queiros 1<br>1800-237 Lisboa<br>Tel. + 351218548600<br>Fax + 351218548601            |
| <b>Felicidade Alves Costa</b>  | - CPPE-Companhia Portuguesa<br>Produção Electricidade      | R. Bulhão, 36-2º<br>4000 –111 Porto<br>Tel. + 351220013192<br>Fax + 351220013260             |
| <b>Francelina Oliveira Dias</b>  | - Serv. Municipalizados Aguas e<br>Saneamento do Porto     | R. Barão Nova Sintra 285<br>4031-654 Porto<br>Tel. + 351225190800<br>Fax + 351225190850      |
| <b>Manuela Duarte</b>  | - CTT – Correios de Portugal                               | R. Visconde Santarém 69<br>1049-003 Lisboa<br>Tel. + 351213127100<br>Fax + 351213127298      |
| <b>Ana Maria Soares Ferreira</b> ◉<br>( <a href="mailto:ana_soares@cqd.pt">ana_soares@cqd.pt</a> )   | - Caixa Geral de Depositos                                 | Av. João XXI, 63-5º<br>1000 Lisboa<br>Tel. + 351217953704<br>Fax + 351217905479              |
| <b>Jorge Manuel Ferreira</b><br>( <a href="mailto:jferreira@iss.pt">jferreira@iss.pt</a> )      | - Instituto Superior Serviço Social<br>Lisboa              | Largo Mitelo, 1<br>1169-109 Lisboa<br>Tel. + 351218824020<br>Fax + 351218850192              |
| <b>Maria Idalina José</b><br>( <a href="mailto:Idalina.Jose@nav.pt">Idalina.Jose@nav.pt</a> )  | - NAV Navegação Aérea                                      | Aeroporto Lisboa R. C Edif 7<br>1700-008 Lisboa<br>Tel. + 351218413800<br>Fax + 351218413513 |
| <b>Maria Norberta Lima</b> <br>( <a href="mailto:nlima@auto-sueco.pt">nlima@auto-sueco.pt</a> ) | - Auto Sueco Lda   | R. Conde Covilhã 1637<br>4101-801 Porto<br>Tel. + 351226150300<br>Fax + 351226197062         |
| <b>Natalina Rosa Marques</b><br>( <a href="mailto:natalina_marques@edpproducao.edp.pt">natalina_marques@edpproducao.edp.pt</a> )   | - CPPE-Companhia Portuguesa<br>Produção Electricidade      | R. Bulhão, 36-2º<br>4000 –111 Porto<br>Tel. + 351220013192<br>Fax + 351220013260             |

## IX ENOS Meeting – Portugal 2002

PEOPLE AND THEIR SKILLS  
THE PILLAR OF ORGANIZATIONSPortugal (cont.)

Victor Manuel Tomé Mesquita  (sitavalisboa@sitava.pt)	- SITAVA	R. Newton, 5 11702-275 Lisboa Tel. + 351218160670 Fax + 351218160679
Cláudia Monteiro (cpm_rars@rar.pt)	- RAR Serviço Assistencia Clinica	R. Manuel Pinto Azevedo, 272 4100-320 Porto Tel. + 351226194668 Fax + 351226194664
Maria Conceição Monteiro	- Câmara Municipal Lisboa	Campo Grande, 25-6º A 1749-099 Lisboa Tel. + 351217988588 Fax + 351217988025
Maria Julia S. Garcia Moreira	- TAP Air Portugal	Aeroporto 1704 Lisboa Tel. + 351218416290 Fax + 351218416248
Maria Olimpia Mourão (mmourao@tap.pt)	- TAP Air Portugal	Aeroporto Ed. 25-7º-Gab.22 1704 Lisboa Tel. + 351218415306 Fax + 351218416248
Maria Emilia Nicolau  (enicolau@bportugal.pt)	- Banco Portugal	Av. Almirante Reis, 71 1150-012 Lisboa Tel. + 351213130583 Fax + 351213128494
Nélia Pires Parreira  (nmrato@ana-aeroportos.pt)	- ANA Aeroportos de Portugal	R. D Edif. 120 1700 Lisboa Tel. + 351218445025 Fax + 351218445013
Isabel Alexandra Palma Pelina	- Câmara Municipal Sintra	R. Dr. Alfredo Costa, 7 2710-524 Sintra Tel. + 351219238749/50 Fax + 351219238743
Maria João Rodrigues Pissarra	- Serv. Municipalizados Aguas e Saneamento do Porto	R. Barão Nova Sintra 285 4031-654 Porto Tel. + 351225190800 Fax + 351225190850
Sónia Raposo	- CTT – Correios de Portugal	R. Visconde Santarém 69 1049-003 Lisboa Tel. + 351213127100 Fax + 351213127298
Ana Margarida Nogueira Sanchez (ana.sanchez@cgd.pt)	- Caixa Geral de Depositos	Av João XXI, 63-5º 1000 Lisboa Tel. + 351217905453 Fax + 351217905479
Carla Maria Araújo Fern. Santos  (manuela_cortes@metrolisboa.pt)	- Metropolitano de Lisboa, E:P.	Av Barbosa du Bocage 5 1049-039 Lisboa Tel. + 351213558457 Fax + 351217980672



## **SA8000: Corporate Social Accountability Management**

A Handbook on the Implementation of the New Standard on  
Corporate Social Accountability initiated by CEPAA

Dr. Andreas Sturm (Switzerland)  
Kaspar Müller (Switzerland)  
Virgilio M. Panapanaan (Thailand and the Philippines)  
Revised Version 1.2.3 (03/07/00)

Content

Introduction	4
Business Benefits	5
Requirements	6
Elements of a SMS	8
Implementation: Plan-Do-Check-Act	11
Preparing the Implementation	11
Planing the Implementation	11
Implementing: Do-Check-Act"	12
Certification	14
Costs	15
Appendix	16
Organisations	16
References	16
WWW Links	16
Our Services	17
What we DO offer...	17
What we DON'T offer...	17
More information?	17

Figures

Figure 1: Elements of a Social Management System ..... 8

Figure 2: Managing Corporate Social Accountability ..... 10

Figure 3: Managing Corporate Social Accountability – Steps in Preparing the Implementation ..... 11

Figure 4: Managing Corporate Social Accountability - Steps in Planning the Implementation ..... 12

Figure 5: Managing Corporate Social Accountability- Steps in Implementing..... 13

## Introduction

**SA 8000 is an international standard for social accountability initiated by CEPAA<sup>1</sup> (Council on Economic Priority Accreditation Agency). The objective is to ensure ethical sourcing of goods and services. It is a voluntary standard and can be applied to any size of organisation or business across all industries. The standard can replace or augment company or industry's specific social accountability codes.**

SA 8000 sets basic standards for:

- Child labour;
- Forced labour;
- Health and Safety;
- Freedom of association and the right to collective bargaining;
- Discrimination;
- Disciplinary practices;
- Working hours; and
- Compensation;

Additionally, an organisation must introduce a social management system (SMS) to ensure compliance and continuous improvement in delivering the above-cited aspects. The requirements in the standard itself are based on the various conventions and recommendations of the International Labour Organisation (ILO) and on the Universal Declaration of Human Rights and the Convention on the Rights of the Child of the United Nations (UN).

SA 8000 is not an official standard, but it has the support of major companies and organisations over a wide spectrum of interests (see appendix). This support and the demand by consumers for world-wide social standards will ensure that a SA 8000 certificate will be highly recognised.

---

<sup>1</sup> The standard "Social Accountability 8000" can be ordered through CEPAA by fax (+1 212-358-7697), phone (+1 212-358-7723) or on-line at CEPAA's web-site ([www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)). Alternatively contact one of the accredited companies that can certify against SA8000 to get a copy. As of this writing accredited companies are: SGS, DNV or BVQI. Links are provided at [www.ellipson.com](http://www.ellipson.com).

## Business Benefits

The key business benefits from a *customer* point of view include:

- If a company already has its own monitoring procedures in place to ensure that products sold under the company's name or brand are produced in a way today's customers expect, the standard will significantly reduce the costs of monitoring.
- Implementing the standard will lead to greater confidence that the supplied products and services are produced in a working environment that is fair and safe. The requirement for continuous improvement, the need of regular third party audits and the certification are the bases for an enhanced corporate reputation and a better corporate image.

As a *supplier* you can expect the benefits in the following areas:

- In a business environment where social issues are increasingly important SA 8000 is a chance to gain a competitive edge, attract new customers and enter new markets while giving the company and its managers «social peace of mind».
- Implementing the standard can significantly reduce cost of managing different social requirements. SA 8000 is a one stop shopping opportunity.
- SA 8000 will also give the company a better position in the labour market. The clear commitment to social and ethical standards will make it easier for a company to attract well trained and skilled staff – a factor which is seen as THE key success factor in the next millennium.
- The company's commitment to employees welfare will increase their loyalty and commitment to the company. This will not only enhance the organisation's productivity but will lead to better customer relations and long term to more loyal customers.



## Requirements

The requirements in the SA 8000 are, to a wide extent, based on conventions and recommendations of the ILO. SA 8000 standard explicitly covered 13 ILO requirements (listed with the respective links at [www.ellipson.com/sa8000](http://www.ellipson.com/sa8000)) as follows:

- Minimum Age and Recommendations;
- Occupational Safety and Health Recommendation;
- Forced Labour Convention;
- Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention;
- Right to Organise and Collective Bargaining Convention;
- Equal Remuneration Convention;
- Abolition of Forced Labour Convention;
- Discrimination (Employment and Occupation) Convention;
- Workers' Representatives Convention ;
- Minimum Age Convention;
- Occupational Safety and Health Convention;
- Vocational Rehabilitation and Employment Convention; and
- Home Work Convention;

Beside these conventions and recommendations, SA 8000 requires a company to respect the Universal Declaration of Human Rights and the United Nations Convention on the Rights of the Child.

These requirements are meant to cover the international aspects of social accountability and are intended to set a minimum standard of social accountability world-wide.

Locally, the company must also comply with the respective regulations and laws in the country where it has operations, and must fulfil other requirements and standards that the company has subscribed to. In fact, these requirements demand nothing more than legal compliance.

The standard maps out how a company should incorporate the following aspects:

- *Child labour*  
No engagement in the use of child labour, or if minimum age law applies, a minimum of 15 years (or 14 years under certain conditions) is to be followed unless the law stipulates higher age or mandatory schooling of young workers.
- *Forced labour*  
No engagement in forced labour whatsoever and no lodging of deposits or identity papers upon employment.
- *Health and Safety*

Safe and healthy working environment, risk prevention by minimising the hazards, health and safety training, sanitary facilities, access to drinkable water, and access to emergency or accident facilities.

- *Freedom of association and the right to collective bargaining*  
The right to form and join trade unions, no discrimination of union members, free access for union representative to their members at the workplace. Right to engage in collective bargaining, if deemed necessary, to agree or settle personnel issues fairly.
- *Discrimination*  
No discrimination in hiring, compensation, access to training, promotion, termination or retirement based on: race, caste, national origin, religion, disability, gender, sexual orientation, union membership or political affiliation. No sexual harassment.
- *Disciplinary practices*  
No corporal punishment, mental or physical coercion and verbal abuse.
- *Working hours*  
Maximum 48 hours per week with 1 day-off every 7 days, and overtime work should not exceed 12 hours per week. Overtime work is an exception and always paid at a premium rate.
- *Compensation*  
Wages shall be at least at the legal minimum requirement or at industry standard. No deductions for disciplinary purposes. Wages and benefits must be detailed clearly and regularly. Full legal compliance regarding appropriate compensation law. Compensation must be in monetary form (as cash or check). No labour-only contracting arrangements or false apprenticeship to by-pass legal requirements.

To insure that the requirements are in place and respected, SA 8000 asks for a Social Management System (SMS).

## Elements of a SMS

The social management system (SMS) as required by SA 8000 must include the following key elements (see Figure 1):

- ***Social Policy***  
The social policy should cover social accountability and labour conditions, and ensures that the SA 8000 requirements are met, all local rules and regulation and all international recommendations and agreements are fulfilled. It should state a commitment to continuous improvement. The policy must be documented, implemented, communicated internally and externally and publicly available.
- ***Management Representative***  
The Standard requires a senior manager to be appointed as representative who assures that the requirements of the SA 8000 standard are met. A person from the non-management group shall be chosen to facilitate communication between management and non-management staff on behalf of the SA 8000 standard.
- ***Planning***  
The company must ensure that the requirements of the SA 8000 standard are fully understood, which includes the ILO agreement and recommendations and the local regulations as well. The company should use the following tools to support planning and implementation of SA 8000:
  - define clear roles, responsibilities and authority;
  - train new or temporary employees upon hire;
  - periodically train existing employees; and
  - periodically run awareness programs.

A continuous monitoring of the system has to be designed to ensure that the system works as required and is effective.
- ***Implementation***  
The Implementation requires a continuous monitoring of activities and the results to demonstrate compliance with SA 8000 and related requirements. In addition, the standard requires the organisation to:
  - establish and maintain a procedure to evaluate the suppliers based on the requirements of SA 8000; and
  - keep records of the suppliers commitment of social accountability including the written commitment to conform to all requirements of SA 8000 (including this clause), to participate in the monitoring activities when requested, to address a non-conformance status promptly, and to inform the company of relevant changes in its relationship with suppliers and sub-contractors.

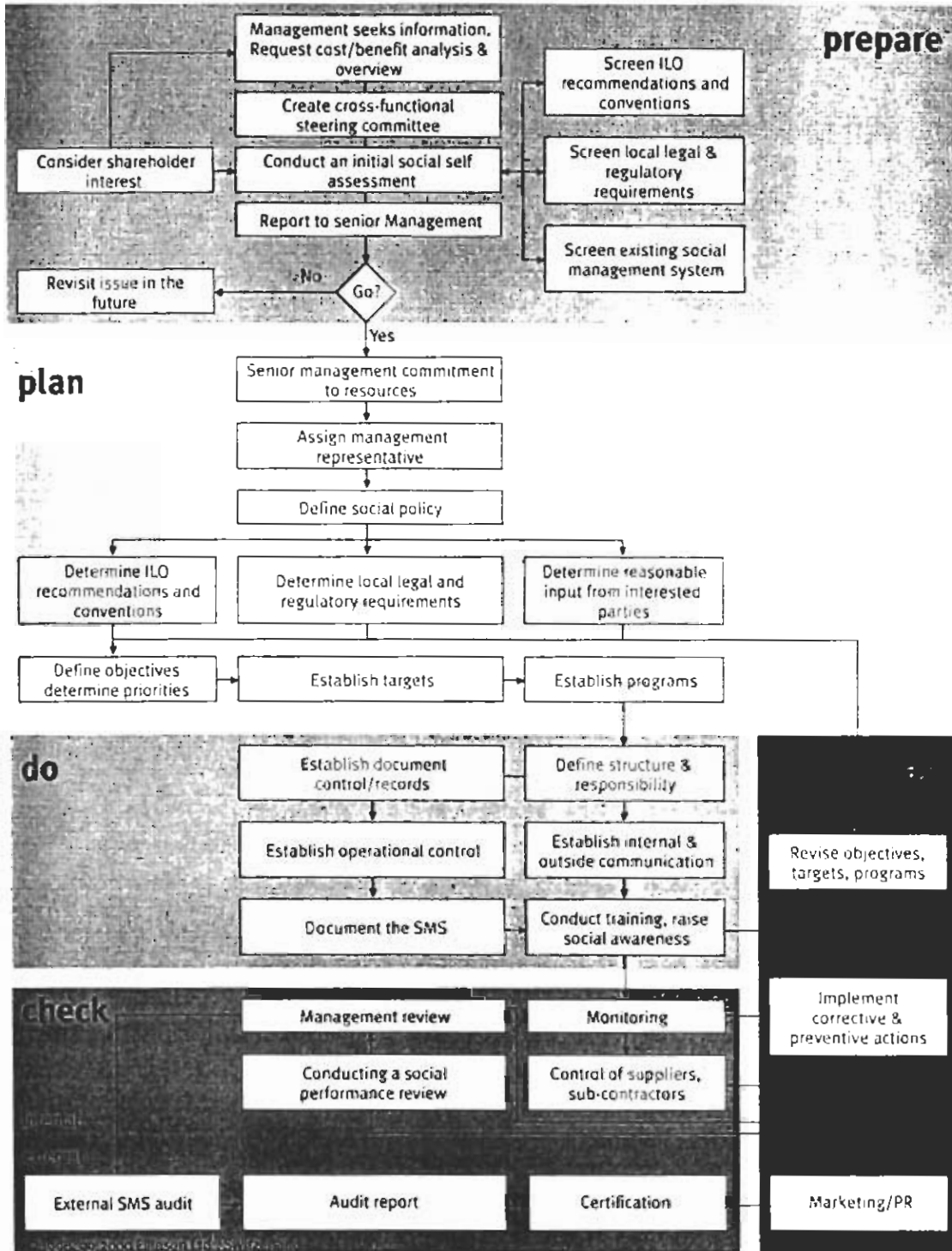
The control of an organisations supplier - as it is mapped out in SA 8000 - will automatically lead to a «kick back» in the value chain. The company is required to have «reasonable evidence» [SA 8000] that suppliers meet the above requirements.

Figure 1: Elements of a Social Management System



- Checking and Corrective Actions**  
 If specific requirements of the standard are not met, the company must undertake immediate corrective action and allocate resources to get back on the track. The company must investigate any concerns - either from internal or external sources - that point to a non-conformance issue. Any discriminative action against employees that report a non-conformance is strictly prohibited. To ensure that employees can freely address concerns it is advisable to assign a third party to whom employees can report their concern in strict confidence.
- Management Review**  
 A systematic and periodical review of the social management system should ensure that the system required by the SA 8000 is adequate, sustained and effective. This review can be based on internal audits or assessments respectively.
- Communication**  
 The company must establish procedures for third party communication which include access for verification of documents if required by contract. The communication includes the results of reviews, monitoring data, and the performance against the standard. Depending on the size of the company, it is advisable to publish this information regularly and communicate it not only to third parties but also to internal stakeholders.
- Records**  
 To facilitate outside verification and to demonstrate conformance, the company must keep records that demonstrate conformance with the standard.

Figure 2: Managing Corporate Social Accountability



## Implementation: Plan-Do-Check-Act

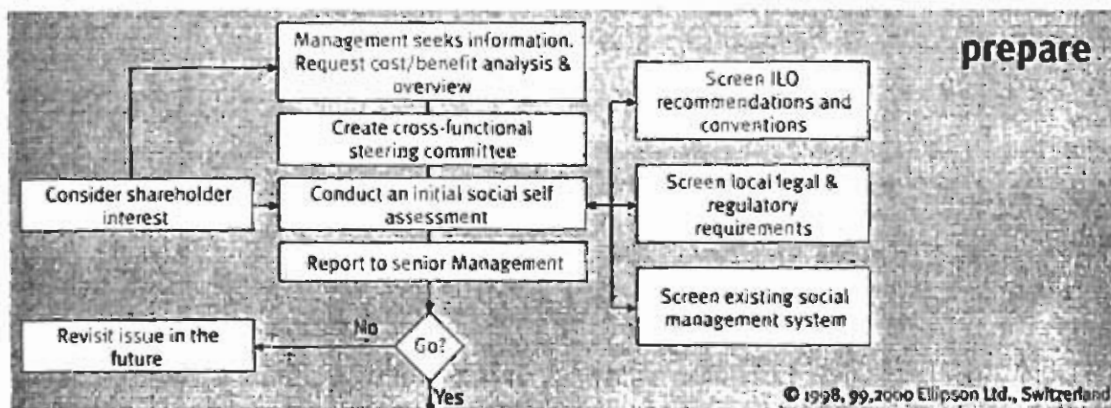
SA 8000 being a management system follows the classical «Plan-Do-Check-Act» principle. These four stages prepare the way for certification. A comprehensive graphic overview of these steps and the dependencies and feedback-loops are shown in Figure 2.

### Preparing the Implementation

Before starting the implementation it is advisable to take some initial preparatory steps which should include an initial screening against the standard. In this process the existing social management system is assessed against the SA 8000 elements. The current practice and procedures are benchmarked against the local regulatory requirements and the ILO recommendations and conventions. The outcome is a gap-analysis which is the core part of the report to be submitted to top-management.

Beside the initial assessment the report should include a first estimate of costs and benefits. Based on that report senior management has the appropriate information to decide whether to go on or stop the project. An overview of the preparatory steps is given in Figure 3.

Figure 3: Managing Corporate Social Accountability – Steps in Preparing the Implementation

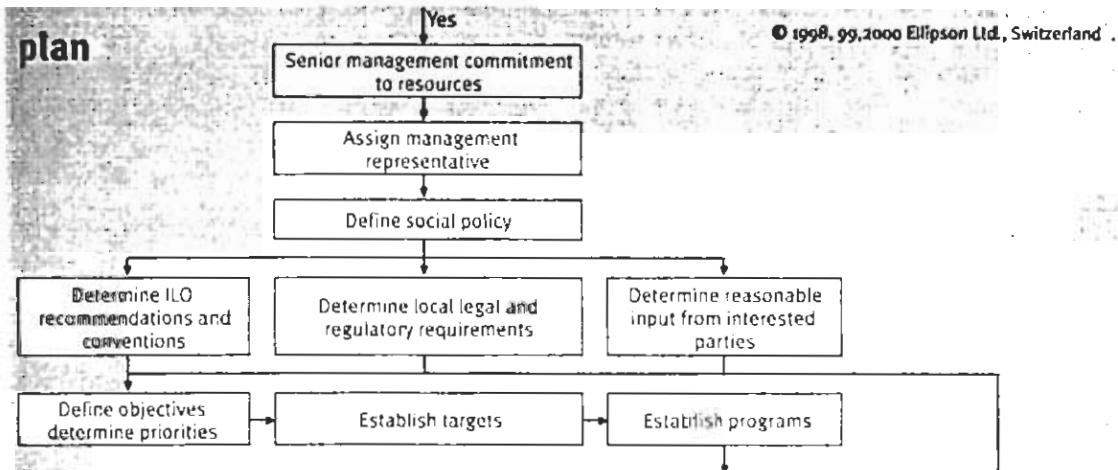


### Planing the Implementation

The first step in planning the implementation is the assignment of a management representative to be in charge of social accountability, the standard, and its requirements. The core element of every management system is a policy that gives guidance in strategic and day-to-day management decisions and action. Based on this social policy and the initial social assessment, the company should determine social priorities and objectives. These

priorities should be operationalised through social targets. To achieve these targets, action has to be taken by establishing social programs that improve the company's social performance. An overview of this step is given in Figure 4.

Figure 4: Managing Corporate Social Accountability - Steps in Planning the Implementation

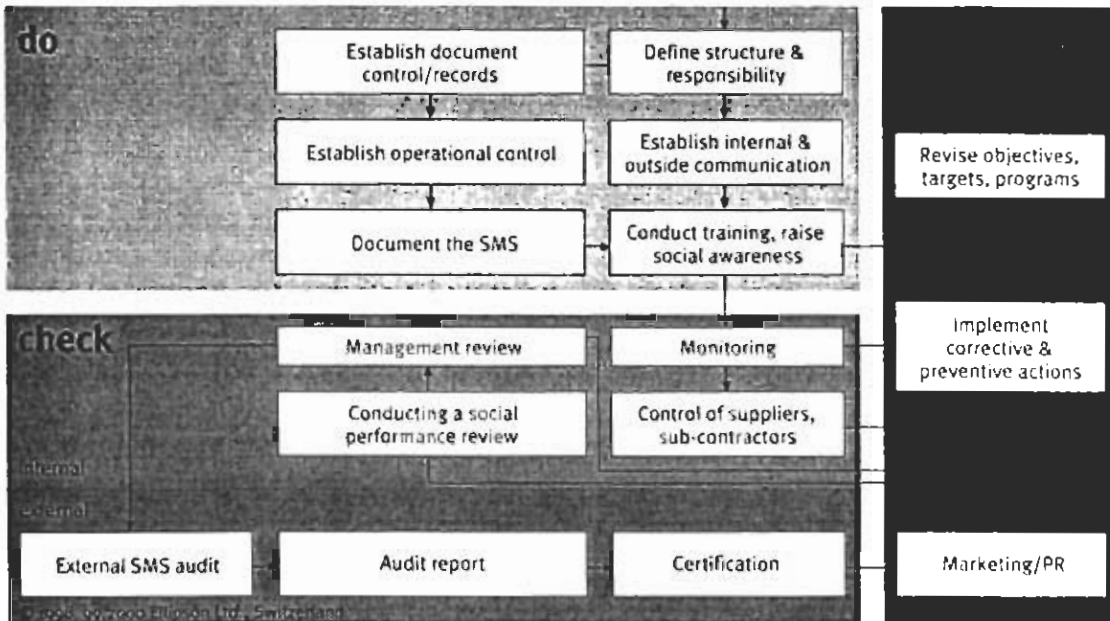


**Implementing: Do-Check-Act"**

To implement the SMS an organisational structure and clear responsibilities must be put in place. The person in charge of the SMS must establish a system for document and operational control and establish internal and external communication channels. A base documentation of the SMS is advisable. To make sure that the system works as intended the company should conduct training covering the requirements of the standard and the SMS itself.

A continuous monitoring system should assure that the requirements of the standard are meet and corrective action is taken in case of non-conformance. Additionally to the internal monitoring a continuous control of suppliers and subcontractors is required by the standard. In that process the company should gather reasonable evidence that the social requirements laid out in SA 8000 are met by their business partners as well (including financial stakeholders, like banks and shareholders!). On a mandatory basis the company can even expand this control to their customers. If the company discovers non-conformance with the standard immediate corrective action must be undertaken.

Figure 5: Managing Corporate Social Accountability- Steps in Implementing



Beside this continuous monitoring and control, the company should conduct a yearly social performance review (an assessment against the standard as well as the goals and objectives). The review serves as the basis for a top-management review.

An overview of these steps is given in Figure 5.



## Certification

Once the SMS is in place and the organisation is confident of having met all the requirements, the external audit and certification process can be initiated. This process requires multiple steps:

- The first task is to identify the suppliers of the organisation to be audited. The audit team then prepares checklists that help to verify the conformance with the standard, local regulations and other requirements.
- The next step is a site visit by the certification body to audit the company with respect to the requirements of the standard. The audit includes interview, inspections of facilities and records. The time requirement for a small company is as little as one day. Larger organisations can expect the audit to be conducted within several days.
- After the site visit, an audit report will be submitted to top-management including the results and recommendations for improvements.
- The last step is the issue of the certificate. The certificate is valid for three years. After conducting the first audit and the certificate is issued, the certification body will conduct surveillance audits on a regular basis (yearly follow-ups).

Although the cost of this process are considered to be the cheapest part of the whole process, they will ensure giving its global credibility [SGS 1998].

## Costs

The costs of implementing SA 8000 are largely dependent on the company. Basically the costs can be divided into three categories:

- The cost of complying with the ILO recommendations and agreements and local regulations can increase direct labour costs. Depending on the current conditions, there could be a need to invest in technical infrastructure to improve health and safety standards. This is likely to increase a company's overhead costs.
- The implementation of the SMS that is required by the standard will add some initial costs and the maintenance of the system is not free of charge either.
- The smallest part of the overall costs are induced by the certification process.

Taking these costs into account and looking at the potential benefits the decision to comply with SA 8000 is considered to be quite a profitable investment in the future and prosperity of a company and the people. Last but not least, compliance with SA 8000 guarantees a high level of social peace of mind for the owners of a company and its management.

## Appendix

### Organisations

The following organisations initiated, developed and/or supported the development of the SA 8000 standard [SGS 1998, CEPAA]:

- CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency for SA8000)
- Avon Products, Inc. [USA]
- Amnesty International
- Otto-Versand [Germany]
- KPMG Peat Marwick [USA]
- The Body Shop [UK]
- National Child Labour Committee [USA]
- Sainsbury's [UK] University of Texas [USA]
- Abrinq Foundation [Brazil]
- International Textile Garment and Leather Workers' Federation [Belgium]
- Grupo M.S.A [Dominican Republic] Amalgamated Bank [USA]
- Reebok International [USA]
- SGS-International Certification Services [Switzerland]
- Franklin Research & Development [USA]
- Toys 'R' Us [USA]
- Ethical Trading Initiative [UK]
- Eileen Fisher Inc. [USA]

### References

CEPAA: Social Accountability 8000

SGS 1998: SA 8000: Certification against the first global Standard for social accountability

### WWW Links

Links to relevant sites and documents can be found at: <http://www.ellipson.com/sa8000>

## Our Services

### What we DO offer...

Our core service covers everything needed to get your organisation certified. This includes preliminary studies to outline the steps to achieve certification. We prepare your organisation for the implementation of the standard by conducting an initial audit against the requirements of SA 8000, which serves as a basis for planning the implementation of the SMS and the cost-benefit analysis. At this point you will have all the information to make an informed decision whether or not to go for SA 8000. Once you make the decision to go for a SA 8000 certificate we will guide your organisation through the implementation process. After a final review of the system your organisation will be ready to invite an external auditor that will audit the SMS. Because the external auditor should be independent from the consultant that helped with the implementation, we do not offer this final step (see next paragraph).

### What we DON'T offer...

We don't provide accreditation services, we don't develop standards of social accountability nor do we administrate accreditation processes whereby companies may be certified as having met a standard. With respect to SA 8000 these tasks are provided by CEPAA. Please contact them at [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org).

We don't provide the final audit that leads to certification. For this task please contact SGS, DNV or BVQI (the only companies that are accredited by CEPAA as of this writing/12.8.99, links to these companies are provided at <http://www.ellipson.com/sa8000>).

### More information?

Dr. Andreas Sturm ([sturm@ellipson.com](mailto:sturm@ellipson.com))

Mr. Virgilio M. Panapanaan ([verr@ellipson.com](mailto:verr@ellipson.com))

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1. Ν. 1568/85 "Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων" (ΦΕΚ 177/Α/85)
2. Π.Δ. 289/86 "Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων σε χώρους εργασίας που εποπτεύονται από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας" (ΦΕΚ 129/Α/86)
3. Π.Δ. 294/88 "Ελάχιστος χρόνος απασχόλησης τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας, επίπεδο γνώσεων και ειδικότητα τεχνικού ασφαλείας για τις επιχειρήσεις, εκμεταλλεύσεις και εργασίες του άρθρου 1 παραγράφου 1 του Ν. 1568/85" (ΦΕΚ 138/Α/88)
4. ΚΥΑ 88555/3293/88 "Υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού του Δημοσίου, των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ" (ΦΕΚ 721/Β/89)
5. Ν. 2224/94 "Ρύθμιση θεμάτων εργασίας, συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, υγιεινής-ασφάλειας κλπ." (ΦΕΚ 112/Α/94)
6. Π.Δ. 16/96 "Ελάχιστες προδιαγραφές ασφαλείας και υγείας στους χώρους εργασίας σε συμμόρφωση με την Οδηγία 89/654/ΕΟΚ" (ΦΕΚ 10/Α/96)
7. Π.Δ. 17/96 "Μέτρα για τη βελτίωση της ασφαλείας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία σε συμμόρφωση με τις οδηγίες 89/391/ΕΟΚ και 91/383/ΕΟΚ" (ΦΕΚ 11/Α/96)

Ο έλεγχος της εφαρμογής της νομοθεσίας περί υγιεινής και ασφαλείας πραγματοποιείται από τις υπηρεσίες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης (Κέντρα Πρόληψης Επαγγελματικού Κινδύνου ή Διευθύνσεις ή Τμήματα ή Γραφεία Επιθεώρησης Εργασίας). Για τα μεταλλεία, λατομεία, ορυχεία ο έλεγχος γίνεται από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Ανάπτυξης.

# ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

**ΝΟΜΟΣ υπ' αριθ. 1264**

**της 30 Ιουν./1 Ιουλ. 1982 (ΦΕΚ Α' 79)**

Για τον εκδημοκρατισμό του  
Συνδικαλιστικού Κινήματος και την  
κατοχύρωση των συνδικαλιστικών  
ελευθεριών των εργαζομένων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'** **ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ** **Αντικείμενο**

Άρθρ. 1. 1. Με την επικύλαξη της ισχύος των Διεθνών Συμβάσεων Εργασίας που έχουν κυρωθεί, ο νόμος αυτός κατοχυρώνει τα συνδικαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων και ρυθμίζει την ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία και δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεών τους. Για την εφαρμογή αυτού του νόμου εργαζόμενοι είναι όσοι απασχολούνται με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου (μισθωτοί), στους οποίους περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ή Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α.

Ειδικά για τις οργανώσεις του νόμου αυτού οι διατάξεις του Α.Κ. και του Εισ. Ν.Α.Κ.

ισχύουν όπως τροποποιούνται ή συμπληρώνονται με αυτόν.

2. Δεν εφαρμόζεται ο νόμος αυτός:

α) Για τις δημοσιογραφικές οργανώσεις, εκτός από τις διατάξεις των άρθρ. 12, 14, 15, 19, 20 με εξαίρεση το εδάφ. γ' της παρ. 1, 21, 22, 23 και 26.

β) Για τις ναυτεργατικές οργανώσεις. Γι' αυτές μέχρις ότου ψηφιστεί και δημοσιευθεί ειδικός νόμος, θα εξακολουθήσει να εφαρμόζεται το ισχύον σήμερα νομικό καθεστώς.

Δεν υπάγονται στις διατάξεις του νόμου αυτού επαγγελματικές οργανώσεις που συνιστώνται με νόμο ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου.

3. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις διακρίνονται σε πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες.

α. Πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι:

αα) τα σωματεία

ββ) τα τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης, που προβλέ-

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

πονται από τα καταστατικά τους και μόνο για το δικαίωμα να γίνουν μέλη του αντίστοιχου εργατικού κέντρου.

γγ) Οι ενώσεις προσώπων, μία για κάθε εκμετάλλευση, επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α., που συνιστούν 10 τουλάχιστο εργαζόμενοι με ιδρυτική πράξη την οποία καταθέτουν στο γραμματέα του αρμόδιου Ειρηνοδικείου και κοινοποιούν στον εργοδότη, εφόσον ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων δεν υπερβαίνει τους 40 και δεν υπάρχει σωματείο με τους μισούς τουλάχιστο ως μέλη του. Εάν, μετά την τυχόν σύσταση της ένωσης προσώπων, πάψει να συντρέχει μία από τις πιο πάνω προϋποθέσεις, η ένωση προσώπων διαλύεται, χωρίς άλλη διατύπωση. Η ιδρυτική πράξη της ένωσης προσώπων πρέπει να αναφέρει απαραίτητα το σκοπό της, δύο εκπροσώπους της και τη διάρκειά της που δεν υπερβαίνει το εξάμηνο.

Για τις ενώσεις προσώπων εκτός από το άρθρ. 20 παρ. 1 εδάφ. γ' εφαρμόζονται ανάλογα και οι διατάξεις για τα σωματεία των άρθρ. 3 παρ. 1α, 7 παρ. 1, 5, 6, 7 και 8 του νόμου αυτού.

Για την εκλογή των εκπροσώπων της ένωσης προσώπων επιμελείται τριμελής εφορευτική επιτροπή.

β. Δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι οι Ομοσπονδίες και τα Εργατικά Κέντρα. Οι Ομοσπονδίες είναι ενώσεις δύο (2) τουλάχιστο σωματείων του ίδιου ή συναφών κλάδων οικονομικής δραστηριότητας ή του ίδιου ή

συναφών επαγγελμάτων.

Τα Εργατικά Κέντρα είναι ενώσεις 2 τουλάχιστο σωματείων και τοπικών παραρτημάτων που έχουν την έδρα τους μέσα στην περιφέρεια του αντίστοιχου Εργατικού Κέντρου ανεξάρτητα από τον τόπο απασχόλησης των μελών τους.

γ. Τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις (ουνομοσπονδίες) είναι ενώσεις Ομοσπονδιών και Εργατικών Κέντρων.

### **Καταχώριση συνδικαλιστικών οργανώσεων**

Άρθρ. 2. 1. Σε κάθε Πρωτοδικείο τηρείται ειδικό βιβλίο συνδικαλιστικών οργανώσεων στο οποίο καταχωρίζονται τα στοιχεία του άρθρ. 81 Α.Κ., ο αριθμός της δικαστικής απόφασης που εγκρίνει ή τροποποιεί το καταστατικό της οργάνωσης και σημειώνεται η ενδεχόμενη διάλυσή της. Μετά την εγγραφή στο παραπάνω βιβλίο επέρχονται τα αποτελέσματα του άρθρ. 83 Α.Κ.

2. Σε κάθε Πρωτοδικείο τηρείται φάκελλος που περιέχει το καταστατικό κάθε συνδικαλιστικής οργάνωσης και τις τροποποιήσεις του καθώς και τα έγγραφα που αναφέρονται στο άρθρ. 13 παρ. 2 του νόμου αυτού.

3. Αντίγραφα των παραπάνω εγγράφων και βεβαιώσεις για στοιχεία που αναφέρονται στην παρ. 1 του άρθρου αυτού χορηγούνται από τον Γραμματέα του Πρωτοδικείου σε όποιον έχει έννομο συμφέρον.

### **Βιβλία συνδικαλιστικών οργανώσεων**

Άρθρ. 3. 1. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις



## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

τηρούν τα ακόλουθα βιβλία, που αριθμούνται και θεωρούνται από το Γραμματέα του Πρωτοδικείου της έδρας τους πριν αρχίσουν να χρησιμοποιούνται:

- α) Μητρώου μελών, όπου αναγράφονται αριθμημένα το ονοματεπώνυμο, το επάγγελμα, η διεύθυνση κατοικίας, ο αριθμός του δελτίου ταυτότητας, ο αριθμός του εκλογικού συνδικαλιστικού βιβλιαρίου και μέχρι την έκδοσή του ο αριθμός του ασφαλιστικού βιβλιαρίου υγείας, το Ταμείο ασφάλισης και οι χρονολογίες εγγραφής και διαγραφής κάθε μέλους. Προκειμένου για νομικά πρόσωπα αναγράφονται η επωνυμία, η έδρα, οι αριθμοί και οι χρονολογίες των δικαστικών αποφάσεων έγκρισης ή τροποποίησης των καταστατικών τους, οι χρονολογίες εγγραφής και διαγραφής τους, ο αριθμός των γραμμένων μελών τους και αυτών που πήραν μέρος στις τελευταίες εκλογές.
  - β) Πρακτικών συνεδριάσεων Γενικών Συνελεύσεων των μελών.
  - γ) Πρακτικών συνεδριάσεων διοίκησης.
  - δ) Ταμείου, όπου καταχωρίζονται κατά χρονολογική σειρά όλες οι εισπράξεις και πληρωμές.
  - ε) Περιουσίας, όπου καταγράφονται όλα τα κινητά και ακίνητα περιουσιακά στοιχεία της οργάνωσης.
2. Γραμμάτια εισπράξεων αριθμούνται και θεωρούνται από την Ελεγκτική Επιτροπή, πριν από τη χρησιμοποίησή τους.
3. Τα μέλη της οργάνωσης και όποιος άλλος έχει έννομο συμφέρον έχουν το

δικαίωμα να πληροφορούνται τα παραπάνω στοιχεία.

### **Σκοποί συνδικαλιστικών οργανώσεων**

Άρθρ. 4. 1. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν σκοπό τη διαφύλαξη και προαγωγή των εργασιακών, οικονομικών, ασφαλιστικών, κοινωνικών και συνδικαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων.

2. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις απαγορεύεται ν' ασκούν κερδοσκοπική δραστηριότητα, μπορούν όμως χωρίς επιδίωξη κέρδους να συνιστούν καταναλωτικούς ή πιστωτικούς συνεταιρισμούς ή να διατηρούν εντευκτήρια και βιβλιοθήκες και να παρέχουν μαθήματα επιμόρφωσης των μελών τους. Μπορούν επίσης να δημιουργούν ειδικά κεφάλαια για την εξυπηρέτηση ορισμένων έκτακτων σκοπών αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας των μελών τους.

3. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις για την πραγματοποίηση των σκοπών τους δικαιούνται μεταξύ άλλων:

- α) Ν' αναφέρονται στις διοικητικές και άλλες αρχές για κάθε ζήτημα που αφορά τους σκοπούς τους, τα μέλη τους, τις εργασιακές και γενικότερα επαγγελματικές σχέσεις και τα συμφέροντα των μελών τους.
- β) Να καταγγέλλουν και να εγκαλούν στις διοικητικές και δικαστικές αρχές τις παραβιάσεις της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας και των κανονισμών ή οργανισμών που αφορούν τις ίδιες ή τα μέλη τους.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑ**

**Πόροι**

Άρθρ. 5. 1. Πόροι των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι:

- α) Τα δικαιώματα εγγραφής, οι συνδρομές και οι εθελοντικές εισφορές των μελών.
- β) Τα εισοδήματα από την αξιοποίηση της περιουσίας της οργάνωσης.
- γ) Τα έσοδα δωρεών, κληρονομιών, κληροδοσιών ως και διαφόρων εκδηλώσεων και εορτών.

2. Ο τρόπος καθορισμού και το ύψος του δικαιώματος εγγραφής και των συνδρομών ορίζονται από το καταστατικό της οργάνωσης.

3. Οι δωρεές και οι επιχορηγήσεις προς συνδικαλιστικές οργανώσεις γίνονται πάντοτε επώνυμα.

4. Απαγορεύεται να δέχονται οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εισφορές κι ενισχύσεις, από εργοδότες ή οργανώσεις τους, καθώς και από κομματικούς οργανισμούς ή άλλες πολιτικές οργανώσεις. Από την παραπάνω απαγόρευση εξαιρούνται παροχές του εργοδότη για την εξυπηρέτηση κοινωφελών σκοπών της μοναδικής πρωτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης, στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι σ' αυτόν, ή, εφόσον υπάρχουν περισσότερες, ισομερώς σε όλες.

5. Η περιουσία του σωματείου, που χρειάζεται για τη στοιχειώδη λειτουργία του, είναι ακατάσχετη.

**Είσπραξη εισφορών**

Άρθρ. 6. 1. Οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν δικαίωμα να εισπράττουν τα δικαιώματα εγγραφής, τις συνδρομές και γενικά τις εισφορές των μελών τους και μέσα στο χώρο εργασίας, εκτός χρόνου απασχόλησης. Ο χρόνος αυτός είναι εκείνος που στη διάρκειά του ο εργαζόμενος δεν οφείλει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στον εργοδότη.

2. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν δικαίωμα να εισπράττουν τις συνδρομές των μελών τους με σύστημα παρακράτησης και απόδοσης από τον εργοδότη, του οποίου οι λεπτομέρειες καθορίζονται με Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας ή όμοιας έκτασης απόφαση διαιτησίας.

“Η καθοριζόμενη να παρακρατείται συνδρομή καθώς και ο τρόπος κατανομής της μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων, όλων των βαθμών, καθορίζεται από τις οικείες γενικές συνελεύσεις ή τα διοικητικά συμβούλια, κατά τους ορισμούς των καταστατικών. Για την παρακράτηση της συνδρομής απαιτείται η κατάθεση έγγραφης, θετικής δηλώσεως του μισθωτού στον εργοδότη, ελεύθερα ανακαλούμενης. Η απόδοση των παρακρατούμενων από τον εργοδότη συνδρομών θα γίνεται στο πρωτοβάθμιο επιχειρησιακό σωματείο, που θα έχει και την ευθύνη της κατανομής τους”. Το μέσα σε “” εδάφιο, προστέθηκε από το πρώτο εδάφιο του άρθρ. 8 του Ν. 1915/1990 (ΦΕΚ Α' 186).

3. (Καταργήθηκε από το δεύτερο εδάφιο του άρθρ. 8 του Νόμ. 1915/90, (ΦΕΚ Α' 186).

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ' ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### Μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων

Άρθρ. 7. 1. Κάθε εργαζόμενος, που έχει συμπληρώσει ένα δίμηνο μέσα στον τελευταίο χρόνο στην επιχείρηση ή εκμετάλλευση ή τον κλάδο απασχόλησής του, έχει δικαίωμα να γίνει μέλος μιας οργάνωσης της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης και μιας του επαγγελματικού κλάδου απασχόλησής του, εφόσον έχει τις νόμιμες προϋποθέσεις των καταστατικών τους.

Ανήλικοι και αλλοδαποί, εργαζόμενοι νόμιμα μπορούν να είναι μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Αν δεν ορίζει διαφορετικά το καταστατικό, διαγράφεται το μέλος της συνδικαλιστικής οργάνωσης: 1) που, χωρίς να συντρέχει ανώτερη βία, δεν πήρε μέρος στις δύο τελευταίες εκλογές για τη διοίκηση, 2) που πριν έξι (6) μήνες έχει πάψει με τη θέλησή του να απασχολείται στην επιχείρηση ή στον επαγγελματικό κλάδο απασχόλησής του, εκτός εάν τούτο οφείλεται στην εκλογή του στο Κοινοβούλιο ή την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

2. Κάθε σωματείο έχει το δικαίωμα να γίνει μέλος της αντίστοιχης Ομοσπονδίας και του αντίστοιχου Εργατικού Κέντρου. Κάθε τοπικό παράρτημα σωματείου ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης μπορεί να γίνει μέλος του αντίστοιχου Εργατικού Κέντρου, ύστερα από απόφαση της διοίκησης του σωματείου.

Κάθε σωματείο ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης που ανήκει στο

Εργατικό Κέντρο της περιφέρειας στην οποία βρίσκεται η έδρα του εκπροσωπείται στη συνέλευση του Εργατικού Κέντρου για το σύνολο των μελών του, αφού αφαιρεθούν μέλη τοπικών παραρτημάτων, που τυχόν υπάρχουν και έχουν εγγραφεί σε άλλα Εργατικά Κέντρα.

3. Κάθε Ομοσπονδία και κάθε Εργατικό Κέντρο έχει το δικαίωμα να γίνει μέλος μιας συνομοσπονδίας.

4. Διάταξη καταστατικού συνδικαλιστικής οργάνωσης που απαγορεύει τη συμμετοχή μελών της σε άλλη οργάνωση είναι ισχυρή.

5. Εργαζόμενος ή πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση εγγράφεται στην αντίστοιχη οργάνωση μετά από αίτηση που υποβάλλει στο αρμόδιο ν' αποφασίσει όργανο. Το όργανο του το αποφασίζει στην πρώτη μετά την υποβολή της αίτησης συνεδρίασή του.

6. Εάν το αρμόδιο να αποφασίσει την εγγραφή όργανο της συνδικαλιστικής οργάνωσης απορρίψει την αίτηση ή μέσα σε ένα μήνα από την υποβολή της για πρωτοβάθμια οργάνωση και Εργατικό Κέντρο και σε δύο μήνες για Ομοσπονδία και τριτοβάθμια οργάνωση δεν έχει γνωστοποιηθεί απόφαση του οργάνου για αποδοχή ή απόρριψη της αίτησης στον αιτούντα, αυτός έχει δικαίωμα να προσφύγει στο αρμόδιο Ειρηνοδικείο και να ζητήσει την εγγραφή, κατά τη διαδικασία των άρθρ. 663 και επ. του Κ. Πολ. Δ.

Ο εργαζόμενος ή η οργάνωση, από την κοινοποίηση της απόφασης του Ειρηνοδικείου που διατάζει την εγγραφή,

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

γίνεται χωρίς άλλη διατύπωση μέλος της αντίστοιχης οργάνωσης. Το δικαστήριο μπορεί να διατάξει ως ασφαλιστικό μέτρο την προσωρινή εγγραφή του αιτούντα, ύστερα από αίτησή του.

7. Ύστερα από αίτηση μελών της συνδικαλιστικής οργάνωσης ή υπερκειμένης της και εφόσον το αρμόδιο για την εγγραφή νέων μελών όργανο εντελώς αδικαιολόγητα και κατά παράβαση των αρχών της καλής πίστης αρνείται την εγγραφή νέων μελών, το Ειρηνοδικείο με τη διαδικασία των άρθρ. 663 και επ. του Κ. Πολ. Δ. κηρύσσει έκπιωτη τη διοίκηση της οργάνωσης. Στην περίπτωση αυτή το αρμόδιο δικαστήριο διορίζει κατά το άρθρ. 69 του Α.Κ. προσωρινή διοίκηση στην οποία αναθέτει το έργο της εγγραφής νέων μελών και της διενέργειας εκλογών για ανάδειξη νέας διοίκησης της οργάνωσης μέσα σε δύο μήνες από το διορισμό της για τις πρωτοβάθμιες και τέσσερις μήνες για τις λοιπές οργανώσεις.

### **Συνέλευση μελών - Απαρτία - Λήψη - Προσβολή αποφάσεων**

Άρθρ. 8. 1. Η Συνέλευση των μελών της συνδικαλιστικής οργάνωσης συγκαλείται κατά τους όρους των άρθρ. 95 και 96 του Α.Κ. και αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν την οργάνωση εκτός αν κατά το καταστατικό υπάγονται στην αρμοδιότητα άλλου οργάνου της.

2. Με την επιφύλαξη των άρθρ. 99 και 100 Α.Κ. όπως και κάθε άλλης διάταξης με την οποία προβλέπεται ειδική απαρτία και εφόσον το καταστατικό δεν ορίζει

διαφορετικά, για να γίνει συζήτηση και για να ληφθεί απόφαση, κατά τις Συνελεύσεις, απαιτείται η παρουσία τουλάχιστο του ενός τρίτου (1/3) των οικονομικά τακτοποιημένων μελών. Αν δεν υπάρχει απαρτία κατά την πρώτη συζήτηση, συγκαλείται νέα συνέλευση μέσα σε 2 μέχρι 15 μέρες κατά την οποία απαιτείται η παρουσία τουλάχιστο του ενός τετάρτου (1/4) των οικονομικά τακτοποιημένων μελών.

Εάν δεν υπάρξει απαρτία κατά τη δεύτερη συνέλευση, συγκαλείται μέσα σε 2 μέχρι 15 μέρες τρίτη κατά την οποία είναι αρκετή η παρουσία του 1/5 των οικονομικά τακτοποιημένων μελών.

Απαγορεύεται η συμμετοχή στις Συνελεύσεις και στις ψηφοφορίες με οποιοδήποτε είδους εξουσιοδότηση.

3. Η Γενική Συνέλευση αποφασίζει πάντοτε με ψηφοφορία, ποτέ όμως διά βοής.

Είναι μυστική κάθε ψηφοφορία που αναφέρεται σε εκλογές διοικητικού συμβουλίου, ελεγκτικής και εφορευτικής επιτροπής και αντιπροσώπων σε δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια οργάνωση, επιλογή δευτεροβάθμιας οργάνωσης για αντιπροσώπευση στην τριτοβάθμια, θέματα εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση, έγκριση λογοδοσίας, προσωπικά ζητήματα και κήρυξη απεργίας.

Οι αποφάσεις της Συνέλευσης, αν δεν ορίζεται διαφορετικά στο καταστατικό, λαμβάνονται με σχετική πλειοψηφία των παρόντων.

Σε κάθε περίπτωση μυστικής ψηφοφορίας, αν για την απαρτία της Συνέλευσης είναι αρκετή η παρουσία ως και του ενός τετάρτου

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

(1/4) των μελών, είναι δε παρόντα τόσα μέλη όσα να καλύπτουν τον ελάχιστο αυτόν αριθμό, απαιτείται πλειοψηφία των τριών τετάρτων (3/4) των παρόντων.

Απόφαση Συνέλευσης μπορεί να ακυρωθεί αν στη Συνέλευση παραβρέθηκαν πρόσωπα που δεν ήταν μέλη της συνδικαλιστικής οργάνωσης και η παρουσία τους μπορούσε να επηρεάσει το αποτέλεσμα.

Σε περίπτωση που με απόφαση της διοίκησης συνδικαλιστικής οργάνωσης ή μετά από αίτηση του 1/10 των οικονομικά τακτοποιημένων μελών της συγκληθεί Γενική Συνέλευση για να αποφασίσει την ενοποίησή της με άλλη ομοιοεπαγγελματική οργάνωση, ισχύουν χωρίς την επιφύλαξη των άρθρ. 99 και 100 Α.Κ. όσα καθορίζονται παραπάνω στις παρ. 2 και 3 του άρθρου αυτού. Η Συνέλευση αυτή αποφασίζει και για την εκκώρση των περιουσιακών στοιχείων στην ενιαία οργάνωση που θα προκύψει από την ενοποίηση.

4. Αίτηση για την αναγνώριση ακυρότητας απόφασης Συνέλευσης υποβάλλεται μέσα σε αποκλειστική προθεσμία 30 ημερών από τη λήξη της Συνέλευσης στο Ειρηνοδικείο της περιφέρειας που εδρεύει η συνδικαλιστική οργάνωση.

Η σχετική αίτηση πρέπει να υποβάλλεται για τις πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις από το 1/50 τουλάχιστο των οικονομικά τακτοποιημένων μελών και για τις λοιπές, αποκλειστικά από οποιαδήποτε συνδικαλιστική οργάνωση που μετέχει, οικονομικά τακτοποιημένη, κατά τη συζήτηση της αίτησης.

Η απόφαση του Ειρηνοδικείου είναι δυνατό

να εκκληθεί στο Μονομελές Πρωτοδικείο μέσα σε δέκα μέρες από την επίδοσή της.

### **Διοικητικά Συμβούλια Ελεγκτικές Επιτροπές - Αντιπρόσωποι**

Άρθρ. 9. 1. Η διοίκηση της συνδικαλιστικής οργάνωσης συγκροτείται όπως ορίζει το καταστατικό. Οι ιδιότητες του Προέδρου, Αντιπροέδρου, Γεν. Γραμματέα ή Ταμία δεν επιτρέπεται να συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο.

Η θητεία των διοικητικών οργάνων δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερη από 3 χρόνια.

2. Σε κάθε συνδικαλιστική οργάνωση εκλέγεται απ' τη Γενική Συνέλευση των μελών της ελεγκτική επιτροπή, κατά το καταστατικό της.

Ο αριθμός των μελών της και ο τρόπος λειτουργίας της ορίζονται απ' το καταστατικό της οργάνωσης. Η διάρκεια της θητείας των ελεγκτικών επιτροπών ακολουθεί πάντοτε τη θητεία του διοικητικού συμβουλίου. Οι εκλογές για διοικητικό συμβούλιο και ελεγκτική επιτροπή γίνονται ταυτόχρονα.

Αρμοδιότητα της ελεγκτικής επιτροπής είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος του διοικητικού συμβουλίου ως προς την οικονομική διαχείριση της οργάνωσης.

3. Η Συνέλευση των μελών κάθε πρωτοβάθμιας οργάνωσης εκλέγει τους αντιπροσώπους της για την Ομοσπονδία και το Εργατικό Κέντρο στα οποία συμμετέχει.

Η Συνέλευση κάθε Ομοσπονδίας και κάθε Εργατικού Κέντρου εκλέγει τους αντιπροσώπους της για τη Συνομοσπονδία στην οποία συμμετέχει.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο αριθμός των αντιπροσώπων σε κάθε δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση ορίζεται με το ίδιο μέτρο για όλες τις οργανώσεις, που συμμετέχουν στην δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια οργάνωση. Ο σχετικός υπολογισμός γίνεται με βάση τον αριθμό των μελών που ψήφισαν για την ανάδειξη των αντιπροσώπων στην πρωτοβάθμια οργάνωση.

Σε περίπτωση που προκύπτει κλάσμα μεγαλύτερο από το μισό του αριθμού που αποτελεί το μέτρο, προστίθεται ένας ακόμη αντιπρόσωπος. Δεν αντιπροσωπεύεται η οργάνωση που δεν καλύπτει τουλάχιστο το μισό του μέτρου.

Σωματεία, των οποίων η αριθμητική δύναμη λόγω της ιδιομορφίας τους καθορίζεται από ειδικό νόμο ή ειδική επιτροπή που είναι ΝΠΔΔ, μπορούν να αντιπροσωπεύονται στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις ανεξάρτητα εάν τα μέλη τους είναι λιγότερα από το μισό του μέτρου που προβλέπει το καταστατικό της δευτεροβάθμιας οργάνωσης.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ' ΕΚΛΟΓΙΚΕΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ Εκλογές**

Άρθρ. 10. 1. α) Οι εργαζόμενοι, μέλη των πρωτοβαθμίων συνδικαλιστικών οργανώσεων, εκλέγουν τα διοικητικά συμβούλια και τις ελεγκτικές επιτροπές και αντιπροσώπους στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις και εκλέγονται επίσης εφόσον έχουν εκπληρώσει τις οικονομικές υποχρεώσεις, που προβλέπεται από τα καταστατικά τους.

β) Τα μέλη των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων δικαιούνται να ψηφίσουν αντιπροσώπους, μόνο για μια Ομοσπονδία και ένα Εργατικό Κέντρο. Αν ανήκουν σε δύο οργανώσεις επιλέγουν τη μια απ' αυτές, για να ασκήσουν το δικαίωμά τους αυτό, με δήλωσή τους προς τον πρόεδρο της εφορευτικής επιτροπής των εκλογών. Η δήλωση αυτή δεσμεύει τον εργαζόμενο για όλο το χρόνο της θητείας των αντιπροσώπων που ψήφισε και της θητείας των οργάνων που ψήφισαν οι αντιπρόσωποι της οργάνωσής του.

2. α) Κάθε πρωτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση συμμετέχει με τους αντιπροσώπους της στην εκλογή των οργάνων της διοίκησης της Ομοσπονδίας και του Εργατικού Κέντρου, που ανήκει, και εφόσον έχει εκπληρώσει τις οικονομικές υποχρεώσεις, που προβλέπονται από τα καταστατικά τους.

β) Οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις αντιπροσωπεύονται στην τριτοβάθμια διά μέσου μιας μόνο δευτεροβάθμιας οργάνωσης.

Η Γενική Συνέλευση των μελών κάθε πρωτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης αποφασίζει αν η αντιπροσωπευσή της στην τριτοβάθμια θα γίνει διά μέσου του Εργατικού Κέντρου ή διά μέσου της Ομοσπονδίας, που τυχόν ανήκει.

Για την απόφαση της Γενικής Συνέλευσης αρκεί η σχετική πλειοψηφία των παρόντων μελών και η σχετική μυστική ψηφοφορία γίνεται στην ίδια συνεδρίαση της Γενικής Συνέλευσης και αμέσως μετά την εκλογή της εφορευτικής επιτροπής, για την εκλογή

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

αντιπροσώπων.

Την απόφαση αυτή και πίνακα των αντιπροσώπων ανακοινώνει με έγγραφό του ο Πρόεδρος της εφορευτικής επιτροπής και στις δύο δευτεροβάθμιες οργανώσεις, που τυχόν μετέχει η οργάνωση, καθώς επίσης στην αντίστοιχη τριτοβάθμια. Ταυτόχρονα στις ίδιες υπερκείμενες οργανώσεις αποστέλλει ο δικαστικός αντιπρόσωπος αντίγραφο του μητρώου, που αναφέρεται στην παρ. 2 του άρθρ. 6 του Ν.Δ. 4361/1964, με τα πρόσθετα στοιχεία που αναφέρονται στο άρθρ. 3 παρ. 1 εδάφ. α' του παρόντος νόμου.

Η παραπάνω δέσμευση της συνδικαλιστικής οργάνωσης ισχύει για όλο το χρόνο της θτείας των αντιπροσώπων που ψήφισαν οι αντιπρόσωποι της στη δευτεροβάθμια οργάνωση που επελέξε.

3. Κάθε δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση εκλέγει αντιπροσώπους μόνο για μια τριτοβάθμια.

4. Οι αντιπρόσωποι στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες οργανώσεις έχουν δικαίωμα να εκλέγονται σε όλα τα όργανα διοίκησης, όπως επίσης και στα όργανα που υποκαθιστούν τις συνελεύσεις των οργανώσεων αυτών.

### Διεξαγωγή εκλογών

Άρθρ. 11. 1. Οι εκλογές για τα όργανα των συνδικαλιστικών οργανώσεων διεξάγονται από εφορευτική επιτροπή, που ο αριθμός των μελών της και η διαδικασία εκλογής τους ορίζεται από το καταστατικό και προεδρεύεται από τον δικαστικό

αντιπρόσωπο. Σε όλη τη διάρκεια της διεξαγωγής των εκλογών μέχρι και την ανακήρυξη των επιτυχόντων μπορεί να παραβρίσκεται ανά ένας αντιπρόσωπος κάθε συνδυασμού.

2. Οι διατάξεις των παρ. 2-5 του άρθρ. 6 του Ν.Δ. 4361/1964 εφαρμόζονται και για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις του νόμου αυτού.

3. Δικαστικός αντιπρόσωπος ορίζεται Πρωτοδίκης ή Ειρηνοδίκης εφόσον πρόκειται για δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Ο δικαστικός αντιπρόσωπος ορίζεται, με αίτηση της οργάνωσης, από τον Πρόεδρο του Πρωτοδικείου της έδρας της από πίνακα όλων των Πρωτοδικών ή Ειρηνοδικών με αλφαβητική σειρά. Υπέρβαση της σειράς επιτρέπεται μόνο για λόγους ανώτερης βίας, που βεβαιώνονται από τον Πρόεδρο Πρωτοδικών στην έγγραφη εντολή του στον επόμενο στη σειρά Πρωτοδική ή Ειρηνοδική και για όσο χρόνο διαρκεί η ανώτερη βία.

4. Δικαστικός αντιπρόσωπος ορίζεται Πρωτοδίκης ή Ειρηνοδίκης εφόσον πρόκειται για σωματεία, που έχουν την έδρα τους σε τόπους που εδρεύει Πρωτοδικείο. Τα εδάφ. β' και γ' της παρ. 3 εφαρμόζονται ανάλογα.

5. Δικαστικός αντιπρόσωπος στα άλλα σωματεία είναι ο Ειρηνοδίκης της περιφέρειας όπου βρίσκεται η έδρα του σωματείου, στον οποίο κατατίθεται και η σχετική αίτηση.

6. Δεν απαιτείται η παρουσία δικαστικού αντιπροσώπου σε εκλογές σωματείων που έχουν την έδρα τους εκτός της έδρας του

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ειρηνοδικείου και ο αριθμός των μελών τους δεν υπερβαίνει τους 50.

### Σύστημα εκλογών

Άρθρ. 12. 1. Η εκλογή των οργάνων της συνδικαλιστικής οργάνωσης γίνεται με το σύστημα της απλής αναλογικής.

“Για την εκλογή του Προέδρου, των Α και Β Αντιπροέδρων, του Γενικού Γραμματέα και του Ταμία, στη συνδικαλιστική οργάνωση των συντακτών ημερήσιων εφημερίδων Αθηνών, ισχύει το εκλογικό σύστημα που ορίζει το καταστατικό τους.

Για την εκλογή των λοιπών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, ισχύει το σύστημα της απλής αναλογικής, που ορίζει το παρόν άρθρο”.

Τα μέσα σε “” εδάφια, προσετέθηκαν από το άρθρ. 30 του Ν. 2081/1992 (ΦΕΚ Α' 154).

2. Οι έδρες του διοικητικού συμβουλίου, της ελεγκτικής επιτροπής και ο αριθμός των αντιπροσώπων κατανέμονται μεταξύ των συνδυασμών και των χωριστών υποψηφίων ανάλογα με την εκλογική τους δύναμη. Το σύνολο των έγκυρων ψηφοδελτίων διαιρείται με τον αριθμό των εδρών του διοικητικού συμβουλίου ή της ελεγκτικής επιτροπής, ή με τον αριθμό των αντιπροσώπων που εκλέγονται.

Το πηλίκον αυτής της διαίρεσης, παραλειπομένου του κλάσματος, αποτελεί το εκλογικό μέτρο. Κάθε συνδυασμός καταλαμβάνει τόσες έδρες στο διοικητικό συμβούλιο ή την ελεγκτική επιτροπή και εκλέγει τόσους αντιπροσώπους όσες φορές χωρεί το εκλογικό μέτρο στον αριθμό των

έγκυρων ψηφοδελτίων που έλαβε.

3. Χωριστός υποψήφιος που έλαβε το ίδιο ή μεγαλύτερο αριθμό ψήφων από το εκλογικό μέτρο καταλαμβάνει μία έδρα στο όργανο για το οποίο είχε θέσει υποψηφιότητα ή εκλέγεται αντιπρόσωπος εφόσον ήταν υποψήφιος για τη θέση αυτή.

4. Συνδυασμός που περιλαμβάνει υποψηφίους λιγότερους από τις έδρες που του ανήκουν, καταλαμβάνει τόσες μόνο έδρες ή εκλέγει τόσους μόνο αντιπροσώπους, όσοι είναι και οι υποψήφιοί του.

5. Οι έδρες που μένουν αδιάθετες και ο αριθμός των αντιπροσώπων που δεν καλύπτεται σύμφωνα με τις διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων κατανέμονται από μία στους συνδυασμούς εκείνους που έχουν καταλάβει τουλάχιστο μία έδρα ή έχουν εκλέξει έναν αντιπρόσωπο και οι οποίοι συγκεντρώνουν υπόλοιπο ψηφοδελτίων μεγαλύτερο από το 1/3 του εκλογικού μέτρου και που πλησιάζουν περισσότερο το εκλογικό μέτρο.

6. Οι έδρες που μένουν αδιάθετες ή ο αριθμός των αντιπροσώπων που δεν καλύπτεται και μετά την εφαρμογή των διατάξεων της προηγούμενης παραγράφου κατανέμονται μεταξύ των συνδυασμών που έχουν το μεγαλύτερο υπόλοιπο ψηφοδελτίων από μία έδρα ή από έναν αντιπρόσωπο. Σε περίπτωση ισοδυναμίας γίνεται κλήρωση.

### Ψηφοφορία - Πρακτικά διαλογής

Άρθρ. 13. 1. Η ψηφοφορία γίνεται πάντοτε με την επίδειξη της αστυνομικής ταυτότητας ή άλλου δημόσιου εγγράφου και του εκλογικού



## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

συνδικαλιστικού βιβλιαρίου. Στο βιβλιάριο σημειώνεται από το δικαστικό αντιπρόσωπο η χρονολογία άσκησης του εκλογικού δικαιώματος του μέλους, η διάρκεια της θητείας των αντιπροσώπων που ψηφίσει, καθώς και η διάρκεια της θητείας των οργάνων που θα ψηφίσουν οι αντιπρόσωποί του. Το γνήσιο των εγγραφών αυτών βεβαιώνει ο δικαστικός αντιπρόσωπος με την υπογραφή του και τη σφραγίδα της οργάνωσης.

2. Με την επικύλαξη της παρ. 2 του άρθρ. 11 τα πρακτικά διαλογής των ψηφοδελτίων και ανακηρύξεως των επιτυχόντων, καθώς και το πρωτόκολλο της ψηφοφορίας ως και απόσπασμα πρακτικών για την κατά το άρθρ. 10 παρ. 2β απόφαση της Γενικής Συνέλευσης παραδίνονται την επόμενη μέρα μετά το τέλος της εκλογής από το δικαστικό αντιπρόσωπο στο γραμματέα του αρμόδιου Πρωτοδικείου και φυλάσσονται στο φάκελο της οικείας συνδικαλιστικής οργάνωσης.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ Προστασία και διευκολύνσεις συνδικαλιστικής δράσης**

Άρθρ. 14. 1. Τα όργανα του Κράτους έχουν την υποχρέωση να εφαρμόζουν τα απαραίτητα μέτρα για τη διασφάλιση της ανεμπόδιστης άσκησης του δικαιώματος για την ίδρυση και αυτόνομη λειτουργία των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

2. Απαγορεύεται στους εργοδότες, σε πρόσωπα που ενεργούν για λογαριασμό τους και σε οποιοδήποτε τρίτο, να προβαίνουν σε οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη που

κατατείνει στην παρακώλυση της άσκησης των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων και ιδιαίτερα:

- α) ν' ασκούν επιρροή στους εργαζομένους, για την ίδρυση ή μη ίδρυση συνδικαλιστικής οργάνωσης.
- β) να επιβάλλουν ή να παρεμποδίζουν με οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο την προσχώρηση εργαζομένων σε ορισμένη συνδικαλιστική οργάνωση.
- γ) ν' απαιτούν από τους εργαζομένους δήλωση συμμετοχής, μη συμμετοχής ή αποχώρησης από συνδικαλιστική οργάνωση.
- δ) να υποστηρίζουν ορισμένη συνδικαλιστική οργάνωση ή με οικονομικά ή με άλλα μέσα,
- ε) να επεμβαίνουν με οποιοδήποτε τρόπο στη διοίκηση, στη λειτουργία και στη δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων.
- ζ) να μεταχειρίζονται με ευμένεια ή δυσμένεια τους εργαζομένους, ανάλογα με τη συμμετοχή τους σε ορισμένη συνδικαλιστική οργάνωση.

3. Δεν επιτρέπεται να συμμετέχουν σε συνδικαλιστική οργάνωση εργαζομένων εργοδότες.

(Στις δημοσιογραφικές οργανώσεις που προβλέπεται από τα καταστατικά τους να είναι μέλη και συνταξιούχοι, αυτοί δεν έχουν δικαίωμα να εκλέγουν ή να εκλέγονται στα όργανα του σωματείου που προβλέπονται από το καταστατικό).

Το άνω μέσα σε ( ) εδάφιο καταργήθηκε από το άρθρ. 7 Ν. 1446/1984.

4. Είναι άκυρη η καταγγελία της σχέσης εργασίας για νόμιμη συνδικαλιστική δράση.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5. Είναι άκυρη η καταγγελία της σχέσης εργασίας:

- α) των μελών της διοίκησης, σύμφωνα με το άρθρ. 92 Α.Κ., της συνδικαλιστικής οργάνωσης.
- β) των μελών της προσωρινής, σύμφωνα με το άρθρ. 79 Α.Κ., διοίκησης συνδικαλιστικής οργάνωσης που διορίζει το δικαστήριο σύμφωνα με το άρθρ. 69 του Αστικού Κώδικα και
- γ) των μελών της διοίκησης που εκλέγονται προσωρινά κατά την ίδρυση συνδικαλιστικής οργάνωσης.

Η απαγόρευση ισχύει κατά τη διάρκεια της θτείας και ένα χρόνο μετά τη λήξη της, εκτός αν συντρέχει ένας από τους λόγους της παρ. 10 και διαπιστωθεί κατά τη διαδικασία του άρθρ. 15.

6. Η παραπάνω προστασία παρέχεται στην ακόλουθη έκταση:

- α) Εάν η οργάνωση έχει ως 200 μέλη προστατεύονται επτά μέλη της διοίκησης,
- β) εάν η οργάνωση έχει ως 1000 μέλη προστατεύονται εννέα μέλη και
- γ) εάν η οργάνωση έχει περισσότερα από 1000 μέλη προστατεύονται ένδεκα.

7. Τη σειρά των μελών που προστατεύονται ορίζει το καταστατικό. Εάν το καταστατικό δεν προβλέπει, προστατεύονται κατά σειρά ο Πρόεδρος, Αναπλ. Πρόεδρος ή Αντιπρόεδρος, Γενικός Γραμματέας, Αναπλ. Γενικός Γραμματέας, Ταμίας και οι λοιποί κατά την τάξη της εκλογής.

8. Προστατεύονται επίσης:

Τα πρώτα 21 ιδρυτικά μέλη της πρώτης υπό σύσταση συνδικαλιστικής οργάνωσης της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης ή του

επαγγελματικού κλάδου απασχόλησης εφόσον η επιχείρηση στην οποία εργάζονται απασχολεί από 80 μέχρι 150 εργαζομένους, 25 μέλη αν απασχολεί πάνω από 150, 30 μέλη αν απασχολεί πάνω από 300 και 40 μέλη εάν απασχολεί πάνω από 500. Εφόσον οι εργαζόμενοι είναι πάνω από 40 και μέχρι 80, προστατεύονται μέχρι 7 ιδρυτικά μέλη κατά την τάξη υπογραφής της ιδρυτικής πράξης.

Η προστασία αυτή ισχύει για ένα χρόνο από την ημέρα της υπογραφής της ιδρυτικής πράξης. Εάν η υπό σύσταση οργάνωση δεν συσταθεί πραγματικά μέσα σε 6 μήνες από την υπογραφή της ιδρυτικής πράξης, η προστασία των ιδρυτικών μελών παύει και ισχύει για τα μέλη της επόμενης υπό σύσταση οργάνωσης.

9. Με την επιφύλαξη του άρθρ. 11 παρ. 3 του Νόμ. 1256/1982 "για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις" δεν επιτρέπεται μετάθεση των εργαζομένων που αναφέρονται στις παρ. 5, 6, 7 και 8 χωρίς τη συγκατάθεση της αντίστοιχης συνδικαλιστικής οργάνωσης. Ο εργοδότης έχει δικαίωμα να προσφύγει στην επιτροπή του άρθρ. 15 που αποφασίζει για την αναγκαιότητα της μετάθεσης.

10. Η καταγγελία της σχέσης εργασίας των προσώπων, που προστατεύονται σύμφωνα με όσα αναφέρονται στο άρθρο αυτό, επιτρέπεται μόνον:

- α) Όταν κατά τη σύναψη της σύμβασης εργασίας με τον εργοδότη ο εργαζόμενος

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

τον εξαπάτησε παρουσιάζοντας ψεύτικα πιστοποιητικά ή βιβλιάρια για να προσληφθεί ή να λάβει μεγαλύτερη αμοιβή.

- β) Όταν ο εργαζόμενος απεκάλυψε βιομηχανικά ή εμπορικά μυστικά ή ζήτησε ή δέχτηκε αθέμιτα πλεονεκτήματα, κυρίως προμήθειες από τρίτους.
- γ) Όταν ο εργαζόμενος προκάλεσε σωματικές βλάβες ή εξύβρισε σοβαρά ή απείλησε τον εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του.
- δ) Όταν ο εργαζόμενος επίμονα και αδικαιολόγητα αρνήθηκε να εκτελέσει την εργασία για την οποία έχει προσληφθεί.

“ε. Όταν ο εργαζόμενος δεν προσέρχεται αδικαιολόγητα στην εργασία του για περισσότερο από 7 ημέρες διάστημα”.

Η περίπτ. ε', αντικαταστάθηκε ως άνω από το προτελευταίο εδάφιο της παρ. 1 του άρθρ. 1 του Ν. 1915/1990, (ΦΕΚ Α' 186).

Η συνδρομή κάποιου από τους παραπάνω σπουδαίους λόγους δεν απαλλάσσει τον εργοδότη από τις υποχρεώσεις που έχει σύμφωνα με τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα και της εργατικής νομοθεσίας σχετικά με την καταγγελία της σχέσης εργασίας.

### **Επιτροπές Προστασίας Συνδικαλιστικών Στελεχών**

Άρθρ. 15. 1. Για την ύπαρξη ενός από τους λόγους του άρθρ. 14 παρ. 10 πριν από την καταγγελία της σχέσης εργασίας αποφασίζει, κατά πλειοψηφία, επιτροπή, της οποίας η

απόφαση υπόκειται σε έφεση και η οποία αποτελείται:

α) Από τον πρόεδρο πρωτοδικών της περιφέρειας που παρέχει την εργασία του ο εργαζόμενος, εφόσον στο Πρωτοδικείο υπηρετούν δύο τουλάχιστον πρόεδροι, ή άλλως από πρωτοδίκη που ορίζεται από τον πρόεδρο με τη σειρά του άρθρ. 11 παρ. 3 εδάφ. β' του νόμου αυτού και για ένα χρόνο.

β) Από έναν αντιπρόσωπο του εμποροβιομηχανικού επιμελητηρίου της περιφέρειας και αν δεν λειτουργεί επιμελητήριο του εμπορικού συλλόγου. Όταν εκδικάζεται υπόθεση που αφορά μισθωτό βιομηχανίας, ο σύνδεσμος βιομηχάνων, όπου υπάρχει, υποδεικνύει έναν εκπρόσωπό του που συμμετέχει στην Επιτροπή αντί του εκπροσώπου του επιμελητηρίου.

γ) Από έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων που υποδεικνύει η πιο αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια οργάνωση.

2. Η έφεση απευθύνεται σε δευτεροβάθμια επιτροπή που είναι και αυτή τριμελής και αποτελείται:

α) Από τον αρχαιότερο πρόεδρο πρωτοδικών, αναπληρούμενο από άλλον Πρόεδρο, σε περίπτωση απουσίας, ελλείψεως ή κωλύματός του και μόνο σε περίπτωση που δεν υπηρετεί άλλος Πρόεδρος προεδρεύει ο αρχαιότερος πρωτοδίκης, που δεν συμμετέσχε στην πρωτοβάθμια επιτροπή, όταν αυτή έλαβε την προσβαλλόμενη απόφαση.

β) Από έναν αντιπρόσωπο του εμποροβιομηχανικού επιμελητηρίου με

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

τις πιο πάνω διακρίσεις, υποδεικνυόμενο όπως και στην παρ. Ι εδάφ. β' του άρθρου αυτού.

γ) Από έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων, υποδεικνυόμενο όπως και στην παρ. Ι εδάφ. γ' του άρθρου αυτού.

3. Τακτικά ή αναπληρωματικά μέλη της πρωτοβάθμιας επιτροπής δεν μπορούν, για τον ίδιο χρόνο, να ορίζονται ή να συμμετέχουν στη δευτεροβάθμια επιτροπή. Κατά τα λοιπά και για τις δύο επιτροπές εφαρμόζεται το άρθρ. ΙΙ παρ. 3 εδάφ. β' του νόμου αυτού, και στην πρώτη εφαρμογή της διάταξης αυτής, η θητεία και των δευτεροβαθμίων επιτροπών λήγει ταυτόχρονα με τις πρωτοβάθμιες. Η απαρτία και στις δύο επιτροπές σχηματίζεται από τον Πρόεδρό της και ένα τουλάχιστο μέλος της επιτροπής.

4. Η δευτεροβάθμια επιτροπή επιλαμβάνεται ύστερα από έφεση διαδίκου, που ασκείται μέσα σε πέντε εργάσιμες μέρες από την κοινοποίηση σ' αυτόν της πρωτοβάθμιας απόφασης.

5. Το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου, κάθε χρόνο, ο πρόεδρος κάθε πρωτοδικείου που θ' αναλάβει τη δευτεροβάθμια επιτροπή καλεί τις παραπάνω οργανώσεις να υποδείξουν μέσα στον Ιανουάριο έναν τακτικό και έναν αναπληρωματικό εκπρόσωπο για το ερχόμενο ημερολογιακό έτος και για κάθε μια επιτροπή.

Εάν οι παραπάνω οργανώσεις δεν υποδείξουν εκπροσώπους, ο πρόεδρος ορίζει μέσα στο πρώτο 10ήμερο του Φεβρουαρίου έναν εργοδότη και έναν

αναπληρωματικό του καθώς και έναν εργαζόμενο και έναν αναπληρωματικό του και με απόφασή του συγκροτεί και τις δύο Επιτροπές Προστασίας Συνδικαλιστικών Στελεχών της περιφέρειάς του. Ένας από τους υπαλλήλους της δικαστικής γραμματείας ορίζεται γραμματέας για κάθε επιτροπή.

Η κάθε επιτροπή συγκαλείται από τον Πρόεδρό της, ύστερα από αίτηση του εργοδότη ή έφεση του ενδιαφερόμενου που κατατίθεται στη γραμματεία της, μέσα σε 3(8) μέρες από την υποβολή της αίτησης ή της έφεσης και συζητεί την υπόθεση, εφαρμόζοντας ανάλογα τις διατάξεις των άρθρ. 739 έως 759 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

Η προθεσμία των (8) οκτώ ημερών του τρίτου εδαφίου της άνω παρ. 5, συντμήθηκε σε 3 ημέρες από το πρώτο εδάφιο της παρ. 2 του άρθρ. Ι του Ν. 1915/1990 (ΦΕΚ Α' 186).

“Οι επιτροπές έχουν υποχρέωση να εκδώσουν την απόφασή τους την ίδια ημέρα συζητήσεως της υποθέσεως”.

Το μέσα σε “” τελευταίο εδάφιο, αντικαταστάθηκε ως άνω, από το δεύτερο εδάφιο της παρ. 2 του άρθρ. Ι του Ν. 1915/1990 (ΦΕΚ Α' 186).

Το άρθρ. 15 αντικαταστάθηκε ως άνω από το άρθρ. 25 του Ν. 1545/1985 (ΦΕΚ Α' 91).

### Δημοκρατία στους τόπους εργασίας

Άρθρ. 16. 1. Η εργασία αποτελεί δικαίωμα και προστατεύεται από το Κράτος. Οι εργαζόμενοι και οι συνδικαλιστικές τους οργανώσεις προστατεύονται κατά την άσκηση κάθε συνδικαλιστικού δικαιώματος και στον τόπο εργασίας.

2. Τα σωματεία δικαιούνται να έχουν πίνακες

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

ανακοινώσεων για τους σκοπούς τους στους τόπους εργασίας και σε χώρους που συμφωνούν ο κάθε εργοδότης και η διοίκηση του σωματείου.

3. Οι τακτικές ή έκτακτες συνελεύσεις της πιο αντιπροσωπευτικής συνδικαλιστικής οργάνωσης συνέρχονται εκτός χρόνου απασχόλησης όπως αναφέρεται στην παρ. 1 του άρθρ. 6 σε κατάλληλο χώρο του τόπου εργασίας, εκτός των χώρων παραγωγής, που είναι υποχρεωμένος να διαθέτει ο εργοδότης, εφόσον υπάρχει η δυνατότητα αυτή και εφόσον η εκμετάλλευση απασχολεί τουλάχιστο ογδόντα εργαζομένους. Ο εργοδότης που έχει την παραπάνω υποχρέωση μπορεί εναλλακτικά να παραχωρήσει ή να μισθώσει κατάλληλο χώρο σε ακτίνα μέχρι 1.000 μέτρα από τον τόπο εργασίας.

4. Ο εργοδότης ή εξουσιοδοτημένος εκπρόσωπός του έχει την υποχρέωση να συναντάται με τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων μετά από αίτησή τους τουλάχιστο μια φορά το μήνα και να μεριμνά για την επίλυση των θεμάτων που απασχολούν τους εργαζομένους ή την οργάνωσή τους.

5. Ο εργοδότης του οποίου η εκμετάλλευση απασχολεί περισσότερους από 100 εργαζομένους έχει υποχρέωση να διαθέτει κατάλληλο χώρο για γραφείο στον τόπο εργασίας στη συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης που έχει τα περισσότερα μέλη για την εξυπηρέτηση των συνδικαλιστικών σκοπών της εφόσον ζητηθεί και σύμφωνα με τις δυνατότητές του.

6. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις κάθε

βαθμού έχουν δικαίωμα να διανέμουν ανακοινώσεις τους μέσα στο χώρο εργασίας εκτός χρόνου απασχόλησης, όπως αναφέρεται στην παρ. 1 του άρθρ. 6.

7. Εκπρόσωποι του διοικητικού συμβουλίου του σωματείου της επιχείρησης και, αν δεν υπάρχει σωματείο, του εργατικού κέντρου της περιοχής, δικαιούνται να παρευρίσκονται κατά την επιθεώρηση που ενεργούν τα αρμόδια όργανα του Υπουργείου Εργασίας και να υποβάλλουν τις παρατηρήσεις τους.

8. Ο αρμόδιος επιθεωρητής εργασίας αποφαίνεται, αν προκύψει διαφωνία στις περιπτ. 2, 3, 5 και 7 του άρθρου αυτού, με αιτιολογημένη απόφασή του μέσα σε 10 μέρες από την προσφυγή σ' αυτόν του εργοδότη ή της συνδικαλιστικής οργάνωσης. Εάν ο εργοδότης δεν συμμορφώνεται με την απόφαση του επιθεωρητή, αυτός του επιβάλλει για κάθε παράβαση των διατάξεων του άρθρου αυτού και για κάθε άρνηση συμμόρφωσης του εργοδότη πρόστιμο από δραχ. 5.000 μέχρις 100.000 υπέρ της Εργατικής Εστίας που εισπράττεται σύμφωνα με τις διατάξεις του ΚΕΔΕ.

9. Ο εργοδότης έχει δικαίωμα ν' ασκήσει ανακοπή στο Ειρηνοδικείο του τόπου της εργασίας κατά της απόφασης επιβολής προστίμου από τον επιθεωρητή εργασίας. Το Ειρηνοδικείο δικάζει με τη διαδικασία των άρθρ. 663 και επ. του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

### **Συνδικαλιστικές άδειες**

Για τις συνδικαλιστικές άδειες του άρθρ. 17 βλέπε και άρθρ. 14 και 28 παρ. 2 Ν. 2085/1992 (ΦΕΚ Α' 170).

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Άρθρ. 17. 1. Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να διευκολύνει τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων, των ελεγκτικών επιτροπών και τους αντιπροσώπους των πρωτοβάθμιων στις δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Την ίδια υποχρέωση έχει για τα διοικητικά συμβούλια, τις ελεγκτικές επιτροπές και τους αντιπροσώπους των δευτεροβαθμίων στις τριτοβάθμιες, όπως και για τα διοικητικά συμβούλια και τις ελεγκτικές επιτροπές των τριτοβαθμίων οργανώσεων.

2. Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να παρέχει:

α) Στα μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής της πιο αντιπροσωπευτικής τριτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης άδεια απουσίας όσο χρόνο διαρκεί η θητεία τους.

β) Στα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων των πιο αντιπροσωπευτικών δευτεροβαθμίων οργανώσεων άδεια απουσίας έως 9 μέρες το μήνα και έως 15 για τον Πρόεδρο, Αντιπρόεδρο, Γεν. Γραμματέα και Ταμία.

γ) Στους Πρόεδρο, Αντιπρόεδρο, Γενικό Γραμματέα των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων άδεια απουσίας έως 5 μέρες το μήνα αν τα μέλη τους είναι 500 και πάνω, και ως τρεις μέρες αν είναι λιγότερα.

δ) Στους αντιπροσώπους στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες οργανώσεις άδεια απουσίας για όλη τη διάρκεια συνεδρίων που συμμετέχουν.

3. Οι αναφερόμενες στην παρ. 2 άδειες απουσίας περιορίζονται σε 30 μέρες το

χρόνο για τα μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής, αλλιώς του Προεδρείου των μη αντιπροσωπευτικών τριτοβάθμιων οργανώσεων και στο 1/3 του αναφερόμενου στα εδάφ. β' και γ' χρόνου προκειμένου για την αμέσως επόμενη, της πιο αντιπροσωπευτικής, οργάνωση.

4. Ο χρόνος απουσίας των εργαζομένων κατά τις διατάξεις της προηγούμενης παραγράφου θεωρείται χρόνος πραγματικής εργασίας για όλα τα δικαιώματα που απορρέουν από την εργασιακή και ασφαλιστική σχέση εκτός από το δικαίωμα λήψεως αποδοχών για τον αντίστοιχο χρόνο.

Οι ασφαλιστικές εισφορές συνδικαλιστικών στελεχών για το χρόνο της συνδικαλιστικής άδειάς τους καταβάλλονται από την οργάνωσή τους.

5. Για κάθε διαφωνία σχετική με την εφαρμογή των διατάξεων αυτού του άρθρου αποφασίζει, ύστερα από αίτηση της μιας ή της άλλης πλευράς, η Επιτροπή του άρθρ. 15 αυτού του νόμου.

### **Ρύθμιση συνδικαλιστικών δικαιωμάτων**

Άρθρ. 18. 1. Οι διατάξεις των άρθρ. 14, 15, 16, 17 αποτελούν ελάχιστα συνδικαλιστικά δικαιώματα.

2. Ρυθμίσεις ευνοϊκότερες για την άσκηση των δικαιωμάτων αυτών που έχουν ήδη αποκτηθεί ή θα αποκτηθούν με συμφωνία μισθωτών και εργοδοτών ή με Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας ή Διαιτητικές Αποφάσεις υπερισχύουν.

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ' ΑΠΕΡΓΙΑ Δικαίωμα απεργίας

Άρθρ. 19. 1. Η απεργία αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων που ασκείται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις α) ως μέσο για τη διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών, εργασιακών, συνδικαλιστικών και ασφαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων και ως εκδήλωση αλληλεγγύης για τους αυτούς σκοπούς και β) ως εκδήλωση αλληλεγγύης εργαζομένων επιχειρήσεων ή εκμεταλλεύσεων που εξαρτώνται από πολυεθνικές εταιρείες προς εργαζομένους σε επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις ή στην έδρα της ίδιας πολυεθνικής εταιρείας και εφόσον η έκβαση της απεργίας των τελευταίων θα έχει άμεσες επιπτώσεις στα οικονομικά ή εργασιακά συμφέροντα των πρώτων.

Η απεργία στην περίπτ. β' κηρύσσεται μόνο από την πιο αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση.

Για την άσκηση του δικαιώματος της απεργίας απαιτείται προειδοποίηση του εργοδότη ή της συνδικαλιστικής του οργάνωσης 24 τουλάχιστο ώρες πριν από την πραγματοποίησή της.

2. Η απεργία των εργαζομένων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου στο δημόσιο, στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, στα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, στις επιχειρήσεις δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας, η λειτουργία των οποίων έχει ζωτική σημασία για την εξυπηρέτηση βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου,

επιτρέπεται μετά από την τήρηση της διαδικασίας των άρθρ. 20 παρ. 2 και 21 του παρόντος.

Επιχειρήσεις δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας, η λειτουργία των οποίων έχει ζωτική σημασία για την εξυπηρέτηση βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου, χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις:

- α) Παροχής υγειονομικών υπηρεσιών από νοσηλευτικά εν γένει ιδρύματα.
- β) Διύλισης και διανομής ύδατος
- γ) Παραγωγής και διανομής ηλεκτρικού ρεύματος ή καυσίμου αερίου.
- δ) Παραγωγής ή διύλισης ακάθαρτου πετρελαίου.
- ε) Μεταφοράς προσώπων και αγαθών από την ξηρά, τη θάλασσα και τον αέρα.
- στ) Τηλεπικοινωνιών και ταχυδρομείων, Ραδιοφωνίας και Τηλεόρασης.
- ζ) Αποχέτευσης και απαγωγής ακάθαρτων υδάτων και λυμάτων και αποκομιδής και εναποθέσεως απορριμμάτων".

Η περίπτ. ζ' αντικαταστάθηκε ως άνω από την παρ. 1 του άρθρ. 3 του Ν. 1915/1990 (ΦΕΚ Α' 186).

η) Φορτοεκφόρτωσης και αποθήκευσης εμπορευμάτων στα λιμάνια.

“θ) Τραπεζής της Ελλάδος, Πολιτικής Αεροπορίας και κάθε είδους υπηρεσίες ή τμήματα υπηρεσιών που απασχολούνται με την εκκαθάριση και πληρωμή των μισθών του προσωπικού του κατά το άρθρ. 51 του νόμ. 1892/1990 δημόσιου τομέα”.

Η περίπτ. θ', προστέθηκε από την παρ. 2 του άρθρ. 3 του Ν. 1915/1990, (ΦΕΚ Α' 186).

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### Κήρυξη απεργίας

Άρθρ. 20. 1. Η απεργία στις πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις κηρύσσεται με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης. Για ολιγόωρες στάσεις εφόσον δεν πραγματοποιούνται την ίδια μέρα ή μέσα στην ίδια εβδομάδα αρκεί απόφαση του διοικητικού συμβουλίου εκτός αν το καταστατικό ορίζει διαφορετικά. Η απεργία στις πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης κηρύσσεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, εκτός αν το καταστατικό ορίζει διαφορετικά.

Η απεργία στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις κηρύσσεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, εκτός εάν το καταστατικό τους ορίζει διαφορετικά.

Ενώσεις προσώπων, κατά την έννοια του άρθρ. 1 παρ. 3 περ. α' υποπερίπτ. γγ, μπορούν να ασκήσουν το δικαίωμα απεργίας ύστερα από απόφαση, με μυστική ψηφοφορία, της πλειοψηφίας των εργαζομένων σε εκμετάλλευση, επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. Για τους εργαζομένους σε εκμετάλλευση, επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α., εάν δεν υπάρχει ένωση προσώπων ή επιχειρησιακό σωματείο ή κλαδικό σωματείο με μέλη τους περισσότερους από αυτούς, την απόφαση για απεργία μπορεί να πάρει το πιο αντιπροσωπευτικό Εργατικό Κέντρο της περιοχής που εργάζονται.

Εργαζόμενοι του κλάδου ή της επιχείρησης που δεν είναι μέλη της συνδικαλιστικής

οργάνωσης που κήρυξε απεργία μπορούν να λάβουν μέρος σ' αυτή.

Η παρ. 5 άρθρ. 4 Ν. 1365/1983 αντικατέστησε το άνω εδάφ. δ' παρ. 1 άρθρ. 20. προκειμένου για τις κοινωνικοποιημένες επιχειρήσεις του νόμου αυτού και μόνο ως εξής:

"Εργαζόμενοι της επιχείρησης που δεν είναι μέλη καμιάς συνδικαλιστικής οργάνωσης μπορούν να λάβουν μέρος σε απεργία που κήρυξε νόμιμα η πλέον αντιπροσωπευτική σε σχέση με την εργασιακή τους ιδιότητα οργάνωση".

2. Προκειμένου για εργαζομένους του άρθρ. 19 παρ. 2 κήρυξη απεργίας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί πριν περάσουν 4 πλήρεις ημέρες απ' τη γνωστοποίηση των αιτημάτων και των λόγων που τα θεμελιώνουν με έγγραφο που κοινοποιείται με δικαστικό επιμελητή στον εργοδότη ή στους εργοδότες, στο Υπουργείο το οποίο ασκεί τη σχετική εποπτεία και στο Υπουργείο Εργασίας.

Η απεργία δεν μπορεί ν' αφορά αιτήματα διάφορα από εκείνα που γνωστοποιήθηκαν.

"3. Οι εργαζόμενοι του άρθρ. 19 παρ. 2, πριν να λάβουν απόφαση για απεργία, μπορούν να ζητήσουν από τον εργοδότη με έγγραφο που κοινοποιείται με δικαστικό επιμελητή να γίνει δημόσιος διάλογος με βάση τα αιτήματά τους και τους λόγους που τα θεμελιώνουν.

Αν οι εργαζόμενοι δεν ζητήσουν το διάλογο, μπορεί να τον ζητήσει από αυτούς ο εργοδότης, όταν κατά οποιονδήποτε τρόπο γνωστοποιηθούν σ' αυτόν τα αιτήματα των εργαζομένων, με έγγραφά του, που κοινοποιείται με δικαστικό επιμελητή.

Αν τα μέρη συμφωνήσουν, ο δημόσιος διάλογος διεξάγεται με εκπροσώπους τους,



## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

μέσα σε 48 ώρες από την κοινοποίηση του προαναφερόμενου εγγράφου, σε τόπο και χρόνο που ορίζονται από αυτούς και διευθύνεται από μεσολαβητή, που επιλέγουν οι εκπρόσωποι, συναντώμενοι προηγουμένως στον οριζόμενο τόπο, από ειδικό κατάλογο μεσολαβητών, προβλεπόμενο από το άρθρ. 15 παρ. 3 του νόμ. 1876/1990.

Σε περίπτωση συμφωνίας, ο μεσολαβητής ορίζεται με κλήρωση.

Ο μεσολαβητής προσπαθεί να επιτύχει την προσέγγιση των απόψεων των μερών για την επίλυση της διαφοράς.

Αν μέσα σε 48 ώρες από την έναρξη του διαλόγου τα μέρη δεν καταλήξουν σε συμφωνία, ο μεσολαβητής μπορεί να υποβάλει σ' αυτά, μέσα σε 24 ώρες από τη λήξη του 48ώρου, δική του πρόταση, που τα μέρη μπορούν να αποδεχθούν ή να απορρίψουν μέσα σε 48 ώρες από την κοινοποίησή της.

Η αποδοχή ή απόρριψη κοινοποιείται στο μεσολαβητή και στο άλλο μέρος με δικαστικό επιμελητή.

Η πρόταση του μεσολαβητή μπορεί, με φροντίδα του, να δημοσιεύεται στον ημερήσιο Τύπο.

Έως ότου καταρτιστεί ο ειδικός κατάλογος μεσολαβητών, ως μεσολαβητής επιλέγεται πρόσωπο από κατάσταση 10 προσώπων, που ορίζει προσωρινά το διοικητικό συμβούλιο του Οργανισμού Μεσολάβησης και Διαιτησίας, λαμβάνοντας υπόψη τα προσόντα των υποψήφιων μεσολαβητών που ορίζονται στο άρθρ. 17 παρ. 2 του νόμ. 1876/1990.

Για τα αιτήματα των εργαζομένων, τις απόψεις των μερών και την πρόταση του ο

μεσολαβητής συντάσσει πρακτικά.

Στο διάλογο μπορούν να συμμετέχουν, παριστάμενοι, εκπρόσωποι παραγωγικών τάξεων, ενδιαφερόμενων οργανώσεων, του Τύπου κ.λπ., σύμφωνα με όσα ορίζει ειδικότερα απόφαση του Υπουργού Εργασίας".

"4. Η μυστική ψηφοφορία της γενικής συνελεύσεως, που αναφέρεται στην κήρυξη απεργίας, διεξάγεται από εφορευτική επιτροπή. Καθήκοντα εφορευτικής επιτροπής εκτελεί το διοικητικό συμβούλιο της συνδικαλιστικής οργανώσεως και δικαστικού αντιπροσώπου, ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ή ο αντικαταστάτης του. Κατά τα λοιπά εφαρμόζεται η διαδικασία του άρθρ. 13 του νόμ. 1264/1982".

Οι παρ. 3 και 4, προστέθηκαν από τις παρ. 1 και 2 αντίστοιχα, του άρθρ. 2 του Ν. 1915/1990 (ΦΕΚ Α' 186).

### Προσωπικό ασφαλείας

Άρθρ. 21. 1. Η συνδικαλιστική οργάνωση η οποία κηρύσσει απεργία φροντίζει κατά τη διάρκεια της απεργίας να υπάρχει το αναγκαίο προσωπικό για την ασφάλεια των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και την πρόληψη καταστροφών ή ατυχημάτων.

2. Κατά τη διάρκεια της απεργίας οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων, που αναφέρονται στο άρθρ. 19 παρ. 2, πρέπει να διαθέτουν εκτός από το προσωπικό της παρ. 1 και το αναγκαίο προσωπικό για την αντιμετώπιση στοιχειωδών αναγκών του κοινωνικού συνόλου.

"Στοιχειώδεις ανάγκες του κοινωνικού

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

συνόλου είναι ιδίως η προστασία της τιμής, της ελευθερίας, της ασφάλειας του προσώπου, του περιβάλλοντος (δημόσια υγιεινή, νοσηλεία, συλλογή, επεξεργασία και αποχέτευση λυμάτων, αποκομιδή και εναπόθεση απορριμμάτων, παραγωγή και διανομή ύδατος, παραγωγή και διανομή και ηλεκτρικού ρεύματος), η ελευθερία της κυκλοφορίας (μεταφορές χερσαίες, θαλάσσιες και αεροπορικές), η λειτουργία μηχανογραφικών συστημάτων για κάλυψη βασικών αναγκών, η εισαγωγή και εξαγωγή ευπαθών, ζωτικής ή εθνικής σημασίας προϊόντων, και η ελευθερία της επικοινωνίας (ταχυδρομεία, τηλεπικοινωνίες, ραδιοτηλεπικοινωνίες, τηλεοπτικά μέσα κ.λπ.)”.

Το μέσα σε “” εδάφιο προστέθηκε από την παρ. 1 του άρθρ. 4 του Ν. 1915/1990. (ΦΕΚ Α' 186).

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις γνωστοποιούν μέσα στο πρώτο δεκαπενθήμερο του μηνός Ιανουαρίου κάθε χρόνο στον εργοδότη, στο εποπτεύον Υπουργείο και στο Υπουργείο Εργασίας με δικαστικό επιμελητή τον αριθμό και τις ειδικότητες του προσωπικού που θα διαθέτουν κατά την ενδεχόμενη άσκηση του δικαιώματος της απεργίας κατά τη διάρκεια του χρόνου. “Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, που αναφέρονται στο άρθρ. 19 παρ. 2, ενημερώνονται, μέσα στο πρώτο δεκαπενθήμερο του μηνός Ιανουαρίου, κάθε χρόνο, με δικαστικό επιμελητή, από τον εργοδότη για τις παροχές ή τις υπηρεσίες (προσδιορισμός κατά ποσό, είδος κ.λπ.), που απαιτούνται για την κάλυψη των στοιχειωδών αναγκών του κοινωνικού συνόλου, τις οποίες αυτός προσδιορίζει”.

Η μέσα σε “” διάταξη προστέθηκε από το πρώτο εδάφιο

της παρ. 2 του άρθρ. 4 του Ν. 1915/1990 (ΦΕΚ Α' 186).

Σε περίπτωση που ο εργοδότης διαφωνεί για τον αριθμό και τις ειδικότητες του αναγκαίου προσωπικού ή η οργάνωση δεν υποβάλλει κατάσταση προσωπικού ύστερα από αίτηση του εργοδότη, η Επιτροπή του άρθρ. 15 αποφασίζει μέσα στο δεύτερο δεκαπενθήμερο του ίδιου μήνα, ενώ σε περίπτωση έκτακτης και απρόβλεπτης ανάγκης αποφασίζει μόνο ο Πρόεδρος της Επιτροπής αυτής. “Η αυτή επιτροπή ή ο πρόεδρος αποφασίζει σε περίπτωση διαφωνίας για τις παροχές ή τις υπηρεσίες, που σύμφωνα με τα προηγουμένως οριζόμενα προορίζονται για την αντιμετώπιση των στοιχειωδών αναγκών του κοινωνικού συνόλου”.

Η μέσα σε “” διάταξη προστέθηκε από το δεύτερο εδάφιο της παρ. 2 του άρθρ. 4 του Ν. 1915/1990, (ΦΕΚ Α' 186).

Κατά τη διάρκεια της απεργίας μπορεί η συνδικαλιστική οργάνωση ή ο εργοδότης να ζητήσει από την Επιτροπή του άρθρ. 15 την τροποποίηση της αρχικής καταστάσεως προσωπικού ασφαλείας με βάση τις συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί.

“Στις επιχειρήσεις του άρθρ. 19 παρ. 2 η συνδικαλιστική οργάνωση ή ο εργοδότης μπορεί να ζητήσει την τροποποίηση των παροχών ή υπηρεσιών του προηγούμενου εδαφίου με βάση τις συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί”.

Η μέσα σε “” διάταξη, προστέθηκε από το τρίτο εδάφιο της παρ. 2 του άρθρ. 4 του Ν. 1915/1990 (ΦΕΚ Α' 186).

“Ο ονομαστικός ορισμός των προσώπων, που συνθέτουν το προσωπικό ασφαλείας, βαρύνει τον εργοδότη και γίνεται πριν από την έναρξη της απεργίας. Ο εργοδότης γνωστοποιεί στη συνδικαλιστική οργάνωση

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

των εργαζομένων τα πρόσωπα αυτά με δικαστικό επιμελητή. Τη γνωστοποίηση αυτή, με τον ίδιο τρόπο, κάνει και στα οριζόμενα πρόσωπα, στα οποία δεν περιλαμβάνονται οι προστατευόμενοι κατά το άρθρ. 14 παρ. 5, 6, 7 του νόμ. 1264/1982”.

Το τελευταίο μέσα σε “” εδάφιο προστέθηκε από το τέταρτο εδάφιο της παρ. 2 του άρθρ. 4 του Ν. 1915/1990, ΦΕΚ Α' 186.

### **Απαγόρευση προσλήψεων απεργοσπαστών.**

#### **Απαγόρευση ανταπεργίας - νομιμότητα απεργίας**

Άρθρ. 22. 1. Απαγορεύεται κατά τη διάρκεια νόμιμης απεργίας η πρόσληψη απεργοσπαστών.

2. Απαγορεύεται η ανταπεργία (λοκ-άουτ).

3. Δεν επιτρέπεται η δικαστική απαγόρευση απεργίας με ασφαλιστικά μέτρα.

4. Για διαφορές που προκύπτουν από την εφαρμογή των διατάξεων των άρθρ. 19-22 αποφασίζει ο Πρόεδρος Πρωτοδικών της έδρας της συνδικαλιστικής οργάνωσης που έχει κηρύξει την απεργία, κατά τη διαδικασία των άρθρ. 663 έως 676 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

Η μέσα σε “” φράση, αντικαταστάθηκε ως άνω από το πρώτο εδάφιο του άρθρ. 5 του Ν. 1915/1990 (ΦΕΚ Α' 186).

Σε επείγουσες περιπτώσεις οι πρόεδροι των αρμοδίων πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων δικαστηρίων προσδιορίζουν σύντομη δικάσιμη και συντέμνουν τις προθεσμίες επίδοσης των δικογράφων, ώστε η συζήτηση να πραγματοποιηθεί μέσα σε 3 (5) ημέρες από την κατάθεσή τους,

ανεξάρτητα από τον αριθμό των υποθέσεων που εκκρεμούν.

Η μέσα σε ( ) προθεσμία των 5 ημερών, συντμήθηκε ως άνω, από το πρώτο εδάφιο του άρθρ. 5 του Ν. 1915/1990 (ΦΕΚ Α' 186).

“Για την έφεση αποφασίζει ο πρόεδρος εφετών κατά τα οριζόμενα στο άρθρ. 674 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας”.

Το μέσα σε “” τρίτο εδάφιο, προστέθηκε από το δεύτερο εδάφιο του άρθρ. 5 του Ν. 1915/1990 (ΦΕΚ Α' 186).

Η προθεσμία της έφεσης είναι 3 ημέρες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ' ΠΟΙΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

Άρθρ. 23. 1. Ο εργοδότης και οι εκπρόσωποί του, ως και οποιοσδήποτε τρίτος, που παραβαίνει τις διατάξεις του άρθρ. 14 παρ. 2 και 3 του νόμου αυτού, τιμωρούνται με φυλάκιση ή και με χρηματική ποινή μέχρι 5.000.000 δραχ., και εφόσον δεν προβλέπεται βαρύτερη ποινή από άλλη διάταξη.

2. Ο εργοδότης και οι εκπρόσωποί του, που παραβαίνουν τις διατάξεις του άρθρ. 14 παρ. 5, 8 και 9 ή που αρνούνται την πραγματική απασχόληση εργαζομένου που η απόλυσή του έχει κριθεί άκυρη με δικαστική απόφαση ή που αρνούνται την επαναπρόσληψη και πραγματική απασχόληση των εργαζομένων που αναφέρονται στο άρθρ. 24, τιμωρούνται με φυλάκιση ή και με χρηματική ποινή μέχρις 1.000.000 δρχ. για κάθε παράβαση ή άρνηση.

3. Οποιοσδήποτε παραποιεί ή νοθεύει το αποτέλεσμα εκλογών για την ανάδειξη συλλογικών οργάνων ή αντιπροσώπων

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

οποιασδήποτε συνδικαλιστικής οργάνωσης τιμωρείται με φυλάκιση τουλάχιστο τριών μηνών και εάν πρόκειται για μέλος εφορευτικής επιτροπής με φυλάκιση τουλάχιστο έξι μηνών.

4. Όποιος χρησιμοποιεί την επωνυμία ή αντιποιείται την εκπροσώπηση συνδικαλιστικής οργάνωσης χωρίς δικαίωμα, για δικό του όφελος, τιμωρείται με φυλάκιση μέχρι ενός έτους, αν η πράξη δεν τιμωρείται βαρύτερα από άλλη διάταξη.

5. Όποιος εμποδίζει με σωματική ή ψυχολογική βία τις συνεδριάσεις της διοίκησης ή τις συνελεύσεις μελών συνδικαλιστικών οργανώσεων τιμωρείται με φυλάκιση μέχρι ενός έτους, αν η πράξη δεν τιμωρείται βαρύτερα από άλλη διάταξη.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η'** **ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ** **Αποκατάσταση συνδικαλιστών**

#### **Εγγραφές μελών - Εκκαθάριση μητρώων**

#### **Άμεση εφαρμογή αναλογικής**

#### **Διάλυση ΟΔΕΠΕΣ**

### **Λοιπές μεταβατικές διατάξεις**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Θ'** **ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

Άρθρ. 29. 1. Με Π. Δ/τα που εκδίδονται με πρόταση των Υπουργών Εργασίας και Δικαιοσύνης ρυθμίζονται οι λεπτομέρειες α) της τήρησης του ειδικού βιβλίου και του φακέλου συνδικαλιστικών οργανώσεων ως και της χορήγησης αντιγράφων των εγγράφων και των βεβαιώσεων που προβλέπονται στο άρθρ. 2.

β) της τήρησης των βιβλίων των συνδικαλιστικών οργανώσεων που προβλέπονται στο άρθρ. 3.

2. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, μετά γνώμη της πιο αντιπροσωπευτικής τριτοβάθμιας οργάνωσης της χώρας, καθορίζεται η διαδικασία εκδόσεως, το σχήμα και τα λοιπά στοιχεία του συνδικαλιστικού εκλογικού βιβλιαρίου καθώς και οι εγγραφές που γίνονται σ' αυτό.

3. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας ρυθμίζεται ο τρόπος και το ύψος της αμοιβής των δικαστικών αντιπροσώπων.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι'** **ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ** **Συνδικαλιστικές ελευθερίες και δικαιώματα δημοσίων υπαλλήλων**

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΑ' ΚΑΤΑΡΓΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρ. 32. - Καταργούνται, με την επιφύλαξη της παρ. 2 εδάφ. β' του άρθρ. 1:

1. Ο Νόμ. 330/1976 "περί επαγγελματικών σωματείων και ενώσεων και διασφάλισης της συνδικαλιστικής ελευθερίας".
2. Η παρ. 2 του άρθρου μόνου του Α.Ν. 620/1945 "περί τροποποίησης και συμπλήρωσης των νόμων 148 του 1945, 274 του 1945 και 581 του ιδίου έτους.
3. Ο Α.Ν. 1803/1951 "περί προστασίας των συνδικαλιστικών στελεχών".
4. Οι διατάξεις νόμων, βασιλικών διαγμάτων,

αναγκ. Νόμων και ν.δ/των, που είχαν καταργηθεί με το άρθρ. 41 παρ. 1 του Νόμ. 330/1976 θεωρούνται επίσης καταργημένες.

5. Ο Νόμ. 643/1977 "περί διασφάλισης της συνδικαλιστικής ελευθερίας των δημοσίων υπαλλήλων και περί του δικαιώματος της απεργίας αυτών".

6. Όσες διατάξεις νόμων, δ/των και υπουργικών αποφάσεων είναι αντίθετες προς τις διατάξεις του παρόντος νόμου ή αναφέρονται σε θέματα ρυθμιζόμενα με αυτόν.

Άρθρ. 33. - Η ισχύς αυτού του νόμου αρχίζει από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

✱

**ΝΟΜΟΣ υπ' αριθ. 1876**  
της 7/8 Μαρτ. 1990 (ΦΕΚ Α' 27)  
Ελεύθερες συλλογικές  
διαπραγματεύσεις  
και άλλες διατάξεις

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α' Συλλογικές Συμβάσεις Έκταση εφαρμογής του νόμου

Άρθρ. 1. 1. Ο νόμος αυτός αφορά όλους όσους εργάζονται με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου σε οποιονδήποτε ημεδαπό ή αλλοδαπό εργοδότη, επιχείρηση, εκμετάλλευση ή υπηρεσία του ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα της οικονομίας, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι στη γεωργία, κτηνοτροφία και

συναφείς εργασίες, καθώς και οι κατ' οίκον εργαζόμενοι.

2. Εφαρμόζεται επίσης και σε φυσικά πρόσωπα τα οποία αν και δεν συνδέονται με σχέση εξαρτημένης εργασίας παρέχουν εργασία υπό συνθήκες εξάρτησης και εμφανίζουν ανάγκη προστασίας αντίστοιχη με αυτή των εργαζομένων.

### Περιεχόμενο της συλλογικής σύμβασης εργασίας

Άρθρ. 2. - Η συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να ρυθμίζει:

1. Ζητήματα σχετικά με τη σύναψη, τους όρους λειτουργίας και τη λήξη των ατομικών συμβάσεων εργασίας που εμπίπτουν στο πεδίο ισχύος της.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2. Ζητήματα που αφορούν την άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος στην επιχείρηση, την παροχή συνδικαλιστικών διευκολύνσεων και τον τρόπο παρακράτησης των συνδικαλιστικών εισφορών και της απόδοσής τους στις δικαιούχες οργανώσεις.

3. Ζητήματα κοινωνικής ασφάλισης, εκτός από τα συνταξιοδοτικά, εφ' όσον δεν έρχονται σε αντίθεση με τη συνταγματική τάξη και την πολιτική των δημόσιων φορέων κοινωνικής ασφάλισης.

4. Ζητήματα σχετικά με την άσκηση της επιχειρηματικής πολιτικής στο μέτρο που αυτή επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις.

5. Ζητήματα που αφορούν την ερμηνεία των κανονιστικών όρων της συλλογικής σύμβασης εργασίας.

6. Ζητήματα που προβλέπονται στο άρθρ. 12 του Νόμ. 1767/1988 (ΦΕΚ Α' 63) με επιφύλαξη και των αρμοδιοτήτων των συμβουλίων των επιχειρήσεων.

7. Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών.

8. Ζητήματα σχετικά με τις διαδικασίες και τους όρους συλλογικής διαπραγμάτευσης, μεσολάβησης και διαιτησίας.

9. Η συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να περιέχει ρήτρα ειρήνης σχετικά με τα ζητήματα που ρυθμίζει.

“10. Με επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις εργασίας ζητήματα σχετικά με την επαναρρύθμιση ή συμπλήρωση των διατάξεων των παρ. 1-6 του άρθρ. 38 για τη μερική απασχόληση καθώς και των παρ. 1, 2, 3 και 7 του άρθρ. 40 για τις πρόσθετες ομάδες εργασίας του νόμου” για τον

εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη”.

Το μέγα σε “” στοιχ. 10 προστέθηκε από την παρ. 8 του άρθρ. 40 του Ν. 1892/1990, (ΦΕΚ Α' 101).

### **Είδη συλλογικών συμβάσεων εργασίας και αρμοδιότητα σύναψής τους**

Άρθρ. 3. 1. Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας διακρίνονται:

- α. Σε εθνικές γενικές, που αφορούν τους εργαζόμενους όλης της χώρας.
- β. Σε κλαδικές, που αφορούν τους εργαζόμενους περισσότερων ομοειδών ή συναφών εκμεταλλεύσεων ή επιχειρήσεων ορισμένης πόλης ή περιφέρειας ή και όλης της χώρας.
- γ. Σε επιχειρησιακές, που αφορούν τους εργαζόμενους μιας εκμετάλλευσης ή επιχείρησης.
- δ. Σε εθνικές ομοιοεπαγγελματικές που αφορούν τους εργαζόμενους ορισμένου επαγγέλματος και των συναφών προς το επάγγελμα αυτό ειδικοτήτων όλης της χώρας.
- ε. Σε τοπικές ομοιοεπαγγελματικές, που αφορούν τους εργαζόμενους ορισμένου επαγγέλματος ή και των συναφών ειδικοτήτων συγκεκριμένης πόλης ή περιφέρειας.

2. Οι κλαδικές, επιχειρησιακές και εθνικές ή τοπικές ομοιοεπαγγελματικές συλλογικές συμβάσεις δεν επιτρέπεται να περιέχουν όρους εργασίας δυσμενέστερους για τους εργαζόμενους από τους όρους εργασίας των εθνικών γενικών συλλογικών συμβάσεων.

3. Οι εθνικές γενικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας συνάπτονται από τις

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

τριτοβάθμιες οργανώσεις των εργαζομένων και τις αναγνωριζόμενες ως ευρύτερης εκπροσώπησης οργανώσεις των εργοδοτών ή πανελληνίας έκτασης.

“Στην έννοια των συνταξιοδοτικών θεμάτων, που δεν μπορεί να αποτελέσουν περιεχόμενο συλλογικής σύμβασης εργασίας, περιλαμβάνονται και η μεταβολή, αμέσως ή εμμέσως, της σχέσης ασφαλιστρού εργαζομένου και εργοδότη, η μεταβίβαση του βάρους εν όλω ή εν μέρει τακτικών εισφορών ή εισφορών για αναγνώριση προϋπηρεσιών από τον ένα στον άλλο καθώς και η σύσταση ειδικών ταμείων ή λογαριασμών, που χορηγούν περιοδικές παροχές συντάξεων ή εφάπαξ βοήθημα με επιβάρυνση του εργοδότη”.

Το μέσα σε \* εδάφιο προστέθηκε από την παρ. 3 άρθρ. 43 Ν. 1902/1990 (ΦΕΚ Α' 138).

4. Οι κλαδικές συμβάσεις συνάπτονται από πρωτοβάθμιες ή δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις που καλύπτουν εργαζόμενους ανεξάρτητα από το επάγγελμα ή την ειδικότητά τους, ομοειδών ή συναφών επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και από εργοδοτικές οργανώσεις, ειδικά όμως για τους εργαζόμενους στις τράπεζες, σε περίπτωση που δεν υπάρχουν εργοδοτικές οργανώσεις του κλάδου, από μεμονωμένους εργοδότες που εκπροσωπούνται με κοινό εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπο ή εκπροσώπους, εφ' όσον αυτοί οι εργοδότες καλύπτουν τουλάχιστον το 70% των εργαζομένων στον κλάδο.

5. Οι επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις συνάπτονται από συνδικαλιστικές οργανώσεις της επιχείρησης που καλύπτουν τους

εργαζόμενους, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τη θέση ή την ειδικότητά τους και, εφ' όσον αυτές ελλείπουν, από τις αντίστοιχες πρωτοβάθμιες κλαδικές οργανώσεις και από τον εργοδότη.

6. Οι εθνικές ομοιοεπαγγελματικές συλλογικές συμβάσεις συνάπτονται από την πλευρά των εργαζομένων από δευτεροβάθμιες ή πρωτοβάθμιες ομοιοεπαγγελματικές συνδικαλιστικές οργανώσεις πανελληνίας έκτασης.

Από την πλευρά των εργοδοτών, οι εθνικές ομοιοεπαγγελματικές συλλογικές συμβάσεις συνάπτονται από εργοδοτικές οργανώσεις ευρύτερης εκπροσώπησης ή πανελληνίας έκτασης.

7. Οι τοπικές ομοιοεπαγγελματικές συλλογικές συμβάσεις συνάπτονται από ομοιοεπαγγελματικές συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων, πρωτοβάθμιες ή δευτεροβάθμιες, τοπικού χαρακτήρα και από εργοδοτικές οργανώσεις.

### **Διαδικασία διαπραγματεύσεων - Δικαίωμα και υποχρέωση για διαπραγμάτευση**

Άρθρ. 4. 1. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών και οι μεμονωμένοι εργοδότες έχουν δικαίωμα και υποχρέωση να διαπραγματεύονται για την κατάρτιση συλλογικής σύμβασης εργασίας.

2. Η πλευρά που ασκεί το δικαίωμα για διαπραγμάτευση οφείλει να γνωστοποιεί στην άλλη πλευρά με έγγραφο τον τόπο των διαπραγματεύσεων και τα υπό διαπραγμάτευση θέματα. Το έγγραφο αυτό

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

κοινοποιείται στην αρμόδια επιθεώρηση εργασίας.

Με το ίδιο έγγραφο γνωστοποιούνται τα εξουσιοδοτημένα για τη διαπραγμάτευση πρόσωπα.

Η άλλη πλευρά οφείλει να προσέλθει σε διαπραγμάτευση μέσα σε 10 εργάσιμες ημέρες από τη γνωστοποίηση των θεμάτων και να ορίσει τους αντιπροσώπους της.

Η προθεσμία αυτή περιορίζεται σε 24 ώρες, εφόσον πρόκειται για ζητήματα που απαιτούν από τη φύση τους άμεση αντιμετώπιση.

Ο ορισμός των εκπροσώπων των συνδικαλιστικών οργανώσεων για τη διαπραγμάτευση γίνεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου τους, εκτός εάν το καταστατικό ορίζει διαφορετικά.

3. Οι διαπραγματεύσεις διεξάγονται καλόπιστα και με πρόθεση να επιλυθεί η συλλογική διαφορά. Τα μέρη οφείλουν να αιτιολογούν τις προτάσεις και τις αντιπροτάσεις τους.

4. Η εργατική πλευρά δικαιούται να αξιώσει από την εργοδοτική πλήρη και ακριβή πληροφόρηση καθώς και την παροχή όλων των στοιχείων που είναι αναγκαία για τη διευκόλυνση των διαπραγματεύσεων των υπό συζήτηση θεμάτων και αναφέρονται στην οικονομική κατάσταση, την οικονομική πολιτική και την πολιτική προσωπικού της επιχείρησης.

Οι διατάξεις των παρ. 4, 5 και 6 του άρθρ. 13 του Νόμ. 1767/1988 εφαρμόζονται ανάλογα στην περίπτωση του άρθρου αυτού.

Οι δημόσιες αρχές έχουν την υποχρέωση να παρέχουν τις αναγκαίες πληροφορίες που αφορούν τις εξελίξεις της Εθνικής

Οικονομίας καθώς και στοιχεία για τους τομείς απασχόλησης, τιμών και μισθών.

5. Συνδικαλιστικές οργανώσεις εργαζομένων της ίδιας επιχείρησης, κλάδου ή επαγγέλματος δικαιούνται να παρέμβουν στις διαπραγματεύσεις που τους αφορούν.

Εφόσον συνυπογράφουν τη συλλογική σύμβαση εργασίας, δεσμεύονται από αυτήν.

6. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και της διαδικασίας μεσολάβησης και διαιτησίας, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων διατηρούν το δικαίωμα της απεργίας, εκτός αν αυτό έχει αποκλειστεί από προηγούμενη συλλογική σύμβαση εργασίας.

7. Κατά τις διαπραγματεύσεις τηρούνται πρακτικά, τα οποία υπογράφονται από τους αντιπροσώπους των μερών.

### **Διαδικασία υπογραφής και θέση σε ισχύ της συλλογικής σύμβασης εργασίας**

Άρθρ. 5. 1. Εφόσον οι συλλογικές διαπραγματεύσεις καταλήξουν σε συμφωνία, αυτή καταρτίζεται έγγραφα σε τρία πρωτότυπα, τα οποία υπογράφονται από τους αντιπροσώπους των μερών.

2. Στο έγγραφο της συλλογικής σύμβασης εργασίας πρέπει ν' αναφέρονται οι συνδικαλιστικές οργανώσεις που συμβλήθηκαν και οι εκπρόσωποί τους, η χρονολογία της κατάρτισης και η έκταση της εφαρμογής της.

3. Το ένα από τα πρωτότυπα κατατίθεται από τον εξουσιοδοτημένο αντιπρόσωπο στην αρμόδια κατά τόπο Επιθεώρηση Εργασίας



## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

της Νομαρχίας όπου καταρτίστηκε η συλλογική σύμβαση εργασίας.

Ειδικά όμως η Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας και οι κλαδικές και εθνικές ομοιοεπαγγελματικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας κατατίθενται στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Εργασίας.

Ο αρμόδιος υπάλληλος συντάσσει πράξη κατάθεσης επάνω στο πρωτότυπο έγγραφο, η οποία υπογράφεται από αυτόν και από τον καταθέτη.

4. Σε κάθε Επιθεώρηση Εργασίας της Νομαρχίας και στην αρμόδια κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Εργασίας τηρείται ειδικό βιβλίο συλλογικών συμβάσεων και διαιτητικών αποφάσεων όπου καταγράφονται όλα τα βασικά στοιχεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας καθώς και οι προσχωρήσεις, οι επεκτάσεις, οι καταγγελίες και οι συμφωνίες από μεσολάβηση. Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας καταχωρούνται στο βιβλίο αυτό την ίδια μέρα που κατατίθενται.

5. Η υπηρεσία χορηγεί αντίγραφο της συλλογικής σύμβασης εργασίας σε κάθε ενδιαφερόμενο εφ' όσον υποβάλει σχετική αίτηση.

6. Στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Εργασίας τηρείται γενικό μητρώο, στο οποίο καταχωρίζονται όλες οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας κατά είδος, και εκδίδεται ειδικό δελτίο, στο οποίο δημοσιεύονται αυτούσια τα κείμενα όλων των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

7. Ο εργοδότης οφείλει να κοινοποιεί στο Συμβούλιο Εργαζομένων της επιχείρησης

κάθε επιχειρησιακή Σ.Σ.Ε. καθώς και κάθε τροποποίησή της.

8. Με αποφάσεις του Υπουργού Εργασίας ρυθμίζεται κάθε λεπτομέρεια που αφορά στις παρ. 4 και 6 του άρθρου αυτού.

### **Ικανότητα για σύναψη συλλογικών συμβάσεων εργασίας - Νομιμοποίηση εκπροσώπων**

Άρθρ. 6. 1. Ικανότητα για σύναψη συλλογικών συμβάσεων εργασίας έχουν:

α. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών όλων των βαθμίδων στο πεδίο της δραστηριότητάς τους.

Ειδικότερα για την παρ. 3 του άρθρ. 3 του νόμου αυτού, από την πλευρά των εργαζομένων ικανότητα για σύναψη συλλογικής σύμβασης εργασίας έχει η πλέον αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση. Για τις υπόλοιπες συλλογικές συμβάσεις εργασίας του άρθρ. 3 αυτού του νόμου, από την πλευρά των εργαζομένων, ικανότητα για σύναψη συλλογικής σύμβασης εργασίας έχει η πλέον αντιπροσωπευτική συνδικαλιστική οργάνωση των εργαζομένων στο πεδίο ισχύος της συλλογικής σύμβασης εργασίας.

β. Κάθε εργοδότης που απασχολεί 50 τουλάχιστον εργαζόμενους.

2. Κριτήριο της αντιπροσωπευτικότητας είναι ο αριθμός των εργαζομένων που ψήφισε στις τελευταίες εκλογές για ανάδειξη διοίκησης.

Αμφισβήτηση της αντιπροσωπευτικότητας μπορεί να εγερθεί με προσφυγή συνδικαλιστικής οργάνωσης, αρμόδιας να

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

υπογράφει αντίστοιχη συλλογική σύμβαση εργασίας, μέσα σε προθεσμία 10 ημερών από την κοινοποίηση του εγγράφου που προβλέπεται από το άρθρ. 4 παρ. 2 στην επιθεώρηση εργασίας, οπότε και αναστέλλονται οι διαπραγματεύσεις.

Η προσφυγή κρίνεται από την επιτροπή του άρθρ. 15 του Νόμ. 1264/1982, η οποία αποφασίζει μέσα σε προθεσμία 10 ημερών. Σε περίπτωση που δεν εκδίδεται απόφαση μέσα στην παραπάνω προθεσμία, ο πρόεδρος της επιτροπής υποχρεούται να εκδώσει μόνος του απόφαση μέσα σε 48 ώρες. Κατά της απόφασης αυτής της επιτροπής δεν χωρεί άσκηση εφέσεως.

Η διάταξη αυτή ισχύει ανάλογα και όταν προκύψει περίπτωση αμφισβήτησης της αρμοδιότητας εργοδοτικής οργάνωσης κατά την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

3. Για τη νομιμοποίηση των εκπροσώπων των συνδικαλιστικών οργανώσεων εφαρμόζονται οι σχετικές διατάξεις των καταστατικών τους.

### **Ισχύς συλλογικής σύμβασης εργασίας**

Άρθρ. 7. 1. Οι κανονιστικοί όροι της συλλογικής σύμβασης εργασίας έχουν άμεση και αναγκαστική ισχύ.

2. Οι όροι ατομικών συμβάσεων εργασίας, που αποκλίνουν από τους κανονιστικούς όρους συλλογικών συμβάσεων εργασίας, είναι επικρατέστεροι, εφ' όσον παρέχουν μεγαλύτερη προστασία στους εργαζόμενους.

3. Όροι εργασίας συλλογικών συμβάσεων εργασίας, που είναι ευνοϊκότεροι για τους εργαζόμενους, υπερισχύουν των

νόμων, εκτός αν πρόκειται για διατάξεις αναγκαστικού δικαίου με αμφιμερή ενέργεια.

### **Δέσμευση**

Άρθρ. 8. 1. Οι εθνικές γενικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας καθορίζουν τους ελάχιστους όρους εργασίας που ισχύουν για τους εργαζόμενους όλης της χώρας.

Στους εργαζόμενους αυτούς περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου στο Δημόσιο, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

2. Οι υπόλοιπες συλλογικές συμβάσεις εργασίας δεσμεύουν τους εργαζόμενους και εργοδότες που είναι μέλη των συμβαλλόμενων συνδικαλιστικών οργανώσεων, τον εργοδότη που συνάπτει συλλογική σύμβαση εργασίας ατομικά και τους εργοδότες που συνάπτουν συλλογική σύμβαση εργασίας με κοινό εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπο ή εκπροσώπους, όπως ορίζεται στην παρ. 4 του άρθρ. 3 του παρόντος.

3. Εφόσον ο εργοδότης δεσμεύεται από επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας, οι κανονιστικοί όροι της ισχύουν υποχρεωτικά και στις εργασιακές σχέσεις όλων των εργαζομένων που απασχολούνται από τον εν λόγω εργοδότη.

### **Χρόνος ισχύος της συλλογικής σύμβασης εργασίας**

Άρθρ. 9. 1. Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας συνάπτονται για ορισμένο ή

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

αόριστο χρόνο. Κάθε συλλογική σύμβαση εργασίας, που προβλέπει διάρκεια ισχύος πέρα από ένα έτος, θεωρείται ότι έχει αόριστη διάρκεια. Η διάρκεια της ισχύος δεν μπορεί να είναι μικρότερη από ένα έτος.

2. Η ισχύς της συλλογικής σύμβασης εργασίας αρχίζει από την ημέρα της κατάθεσής της στην αρμόδια υπηρεσία και λήγει με την πάροδο του χρόνου που συμφωνήθηκε ή με καταγγελία σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού.

3. Τα συμβαλλόμενα μέρη μπορούν να ορίσουν για τη συλλογική σύμβαση εργασίας αναδρομική ισχύ έως την ημέρα της λήξης ή της καταγγελίας της προηγούμενης συλλογικής σύμβασης εργασίας, από την οποία αρχίζει να υπολογίζεται η διάρκειά της και, σε περίπτωση που δεν υπάρχει προηγούμενη συλλογική σύμβαση εργασίας, από την έναρξη των διαπραγματεύσεων.

4. Οι κανονιστικοί όροι συλλογικής σύμβασης, που έληξε ή καταγγέλθηκε, εξακολουθούν να ισχύουν επί ένα εξάμηνο και εφαρμόζονται και στους εργαζόμενους που προσλαμβάνονται στο διάστημα αυτό, με την επιφύλαξη των διατάξεων της παρ. 2 του άρθρ. 8.

5. Μετά την πάροδο του εξαμήνου οι υφιστάμενοι όροι εργασίας εξακολουθούν να ισχύουν μέχρις ότου λυθεί ή τροποποιηθεί η ατομική σχέση εργασίας.

### **Συρροή**

Άρθρ. 10. 1. Αν η σχέση εργασίας ρυθμίζεται από περισσότερες ισχύουσες συλλογικές συμβάσεις εργασίας, εφαρμόζεται η πιο

ευνοϊκή για τον εργαζόμενο.

Η σύγκριση και η επιλογή των διατάξεων γίνεται κατά τις παρακάτω ενότητες: α) ενότητα αποδοχών, β) λοιπά θέματα.

2. Κλαδική ή επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας υπερισχύει σε περίπτωση συρροής με ομοιοεπαγγελματική συλλογική σύμβαση εργασίας.

### **Προσχώρηση και επέκταση εφαρμογής**

Άρθρ. 11. 1. Συνδικαλιστικές οργανώσεις και εργοδότες που δεν δεσμεύονται από συλλογική σύμβαση εργασίας μπορούν να προσχωρήσουν από κοινού σε συλλογική σύμβαση εργασίας που αφορά την κατηγορία τους. Συνδικαλιστική οργάνωση εργαζομένων μπορεί να προσχωρήσει σε συλλογική σύμβαση εργασίας, από την οποία δεσμεύεται ήδη ο εργοδότης.

Η προσχώρηση γίνεται με ιδιωτικό έγγραφο που γνωστοποιείται στα μέρη που έχουν συνάψει τη συλλογική σύμβαση εργασίας, κατατίθεται στις κατά τόπους υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας και καταχωρίζεται στο ειδικό βιβλίο συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Στην περίπτωση της προσχώρησης ισχύουν οι διατάξεις των παρ. 2, 3, 4, 5 και 6 του άρθρ. 5 του νόμου αυτού.

Προσχώρηση σε επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας δεν είναι δυνατό να γίνει από εργοδότη ή συνδικαλιστική οργάνωση άλλης επιχείρησης.

2. Με απόφασή του, που εκδίδεται μετά από γνώμη του Ανώτατου Συμβουλίου Εργασίας, ο Υπουργός Εργασίας μπορεί να επεκτείνει

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

και να κηρύξει γενικώς υποχρεωτική για όλους τους εργαζόμενους του κλάδου ή επαγγέλματος συλλογική σύμβαση εργασίας, η οποία δεσμεύει ήδη εργοδότες που απασχολούν το 51% των εργαζομένων του κλάδου ή επαγγέλματος.

Ειδικότερα η επέκταση ομοιοεπαγγελματικής συλλογικής σύμβασης εργασίας δεσμεύει όλους τους εργαζόμενους του επαγγέλματος, ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης, με την επιφύλαξη της παρ. 2 του άρθρ. 10.

3. Την επέκταση μπορεί να ζητήσει και αρμόδια συνδικαλιστική οργάνωση των εργαζομένων ή των εργοδοτών με αίτησή της, που υποβάλλει στον Υπουργό Εργασίας. Η επέκταση ισχύει από την ημερομηνία της έκδοσης της απόφασης του Υπουργού και, στην περίπτωση που υπάρχει αίτηση, από την ημερομηνία υποβολής της.

4. Για τους εργαζόμενους στη γεωργία, κτηνοτροφία και συναφείς εργασίες καθώς και για τους κατ' οίκον εργαζόμενους, οι παραπάνω διατάξεις για την προσχώρηση και επέκταση συλλογικής σύμβασης εργασίας ισχύουν για τις συμβάσεις που συνάπτονται αντίστοιχα στους κλάδους αυτούς.

### **Καταγγελία της συλλογικής σύμβασης εργασίας**

Άρθρ. 12. 1. Συλλογική σύμβαση εργασίας αόριστης διάρκειας μπορεί να καταγγελθεί ύστερα από την παρέλευση ενός έτους από την έναρξη της ισχύος της.

2. Συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να καταγγελθεί πριν από την πάροδο ενός έτους

ή πριν από τη λήξη της, αν έχουν μεταβληθεί σημαντικά οι συνθήκες που υπήρχαν κατά την υπογραφή της.

3. Η καταγγελία γίνεται με έγγραφο, που επιδίδεται με δικαστικό επιμελητή, από τον καταγγέλλοντα στον αντισυμβαλλόμενο του και στην τοπική υπηρεσία του Υπουργείου Εργασίας, όπου έχει κατατεθεί η συλλογική σύμβαση εργασίας.

4. Στο έγγραφο της καταγγελίας αναφέρονται συνοπτικά οι λόγοι της και τα προς διαπραγμάτευση θέματα και εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρ. 4.

5. Η καταγγελία καταχωρίζεται από τον αρμόδιο υπάλληλο στο περιθώριο του ειδικού βιβλίου, όπου κατοχωρήθηκε και η καταγγελθείσα συλλογική σύμβαση εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'** **Συμφιλίωση**

Άρθρ. 13. - Για οποιοδήποτε θέμα που προκαλεί διένεξη με αφορμή τη σχέση εργασίας, και αν ακόμη δεν αποτελεί αντικείμενο συλλογικής σύμβασης, μπορεί να ζητηθεί για τη διευθέτησή του, από τις οικείες συνδικαλιστικές οργανώσεις ή και από τον εργοδότη ατομικά, η παρέμβαση συμφιλιωτή.

Ο συμφιλιωτής προσπαθεί να επιτύχει την προσέγγιση των απόψεων των μερών το συντομότερο δυνατό για τον τερματισμό της διένεξης. Στο τέλος της συμφιλιωτικής διαδικασίας συντάσσεται ηρωτόκολλο που υπογράφεται από τα ενδιαφερόμενα μέρη και το συμφιλιωτή, στο οποίο βεβαιώνεται η

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

συμφωνία ή η διαφωνία των μερών.

Σε περίπτωση που η διένεξη προκύψει κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη συλλογικής σύμβασης εργασίας και η συμφιλιωτική διαδικασία καταλήξει σε συμφωνία, ακολουθεί η σύναψη συλλογικής σύμβασης εργασίας. Ο Υπουργός Εργασίας ή ο υπάλληλος που εξουσιοδοτείται από αυτόν ορίζει ως συμφιλιωτή έναν από τους υπαλλήλους της αρμόδιας κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Εργασίας ή της επιθεώρησης εργασίας της νομαρχίας.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'** **Μεσολάβηση - Διαιτησία**

Άρθρ. 14. 1. Αν οι διαπραγματεύσεις των μερών αποτύχουν, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ζητήσουν τις υπηρεσίες μεσολαβητή ή να προσφύγουν στη διαιτησία.

2. Οι όροι της προσφυγής και η όλη διαδικασία καθορίζονται με τη συνομολόγηση σχετικών ρητρών στις συλλογικές συμβάσεις ή, σε περίπτωση που δεν συνομολογήθηκαν τέτοιες ρήτρες, με κοινή συμφωνία των μερών που διαπραγματεύονται.

Αν λείπουν παρόμοιες συμφωνίες, εφαρμόζονται οι διατάξεις του νόμου αυτού.

#### **Μεσολάβηση**

Άρθρ. 15. 1. Τον ορισμό μεσολαβητή μπορεί να ζητήσει οποιοδήποτε από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

2. Η διαδικασία της μεσολάβησης αρχίζει με την κατάθεση σχετικής αίτησης από τα

ενδιαφερόμενα μέρη, που υποβάλλεται από κοινού ή χωριστά.

Η αίτηση, στη δεύτερη περίπτωση, κοινοποιείται και στο άλλο μέρος. Στην αίτηση αναφέρονται τα στοιχεία των μερών και των οριζόμενων εκπροσώπων τους, τα αιτήματα, οι λόγοι που τα δικαιολογούν ή οι λόγοι που καθιστούν αδύνατη την ικανοποίησή τους, οι τυχόν εναλλακτικές προτάσεις και αντιπροτάσεις και οποιοδήποτε στοιχείο το οποίο διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις.

3. Ο μεσολαβητής επιλέγεται από τα μέρη από ειδικό κατάλογο μεσολαβητών. Σε περίπτωση ασυμφωνίας τους ο μεσολαβητής ορίζεται με κλήρωση.

Για το σκοπό αυτόν, ύστερα από 48 ώρες από την υποβολή της αίτησης, καλούνται τα μέρη να προσέλθουν σε καθορισμένη ώρα για την επιλογή μεσολαβητή και, σε περίπτωση διαφωνίας, για την ανάδειξή του με κλήρωση.

Με την ίδια διαδικασία ορίζεται και ο αναπληρωματικός του μεσολαβητή. Με τον ορισμό του μεσολαβητή συντάσσεται πρακτικό ανάληψης της μεσολάβησης.

4. Ο μεσολαβητής καλεί τα μέρη σε συζητήσεις, προβαίνει σε κατ' ιδίαν ακρόαση των μερών, σε εξετάσεις προσώπων, σε πραγματογνωμοσύνη ή σε οποιαδήποτε έρευνα σχετική με τους όρους εργασίας ή την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, συνεπικουρούμενος από πραγματογνώμονες της επιλογής του.

5. Ο εργοδότης και κάθε αρμόδια υπηρεσία έχουν την υποχρέωση να δώσουν στο μεσολαβητή κάθε πληροφορία και να

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

υποβοηθήσουν το έργο του. Ειδικότερα για τους εργοδότες ισχύουν όσα περιγράφονται στην παρ. 4 του άρθρ. 4 αυτού του νόμου.

6. α) Αν τα μέρη δεν καταλήξουν σε συμφωνία μέσα σε προθεσμία 20 ημερολογιακών ημερών, ο μεσολαβητής έχει δικαίωμα να υποβάλει σ' αυτά δική του πρόταση.

β) Αν τα μέρη δεν γνωστοποιήσουν την αποδοχή της πρότασης του μεσολαβητή μέσα σε 5 ημέρες από την κοινοποίησή της, θεωρείται ότι την απέρριψαν.

Η αποδοχή ή η απόρριψη της πρότασης κοινοποιείται και στο άλλο μέρος.

Η πρόταση του μεσολαβητή είναι δυνατό να δημοσιεύεται από αυτόν στον ημερήσιο και τον περιοδικό τύπο.

γ) Εφόσον η πρόταση γίνεται δεκτή, καλούνται τα ενδιαφερόμενα μέρη από το μεσολαβητή να την υπογράψουν, οπότε αυτή εξομοιώνεται με συλλογική σύμβαση εργασίας και εφαρμόζονται κατ' αναλογία όλες οι διατάξεις για τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

### **Διαιτησία**

Άρθρ. 16. 1. Προσφυγή στη διαιτησία μπορεί να γίνεται:

α) Σ' οποιοδήποτε στάδιο των διαπραγματεύσεων με κοινή συμφωνία των μερών.

β) Μανομερώς από οποιοδήποτε μέρος, εφόσον το άλλο μέρος αρνήθηκε τη μεσολάβηση.

γ) Μονομερώς από συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων, εφόσον αποδέχονται την πρόταση του μεσολαβητή

που απορρίπτει ο εργοδότης.

δ) Ειδικώς για τις επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις καθώς και τις συμβάσεις των επιχειρήσεων και οργανισμών κοινής ωφέλειας, δικαίωμα προσφυγής στη διαιτησία έχει το μέρος που αποδέχεται την πρόταση του μεσολαβητή που απορρίπτει το άλλο μέρος.

2. Στις περιπτώσεις του εδαφ. (γ) προσφυγής των εργαζομένων στη διαιτησία αναστέλλεται η άσκηση του δικαιώματος της απεργίας για διάστημα 10 ημερών από την ημέρα της προσφυγής.

3. Η απόφαση του διαιτητή εξομοιώνεται με συλλογική σύμβαση εργασίας και ισχύει από την επομένη της υποβολής της αίτησης για μεσολάβηση.

4. Ο διαιτητής επιλέγεται με κοινή συμφωνία των μερών από ειδικό κατάλογο διαιτητών και, σε περίπτωση ασυμφωνίας, με κλήρωση και οφείλει να αναλάβει τα καθήκοντά του εντός 5 ημερών το αργότερο.

5. Ο διαιτητής μελετά όλα τα στοιχεία και πορίσματα που συγκεντρώθηκαν στο στάδιο της μεσολάβησης και έχει τα ίδια δικαιώματα με το μεσολαβητή.

6. Η διαιτητική απόφαση εκδίδεται σε 10 ημέρες από την ανάληψη των καθηκόντων του διαιτητή, αν προηγήθηκε μεσολάβηση, και σε διάστημα 30 ημερών αν δεν προηγήθηκε.

### **Οργανισμός Μεσολάβησης και Διαιτησίας**

Άρθρ. 17. 1. Ιδρύεται νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με την επωνυμία "Οργανισμός Μεσολάβησης και Διαιτησίας",

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

με έδρα την Αθήνα.

Ο Οργανισμός διοικείται από ενδεκαμελές διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από:

- α) έναν καθηγητή οποιασδήποτε βαθμίδας οικονομικού μαθήματος ή εργασιακών σχέσεων τμήματος Α.Ε.Ι.,
- β) έναν καθηγητή οποιασδήποτε βαθμίδας εργατικού δικαίου νομικού τμήματος Α.Ε.Ι.,
- γ) έναν επιστήμονα που υποδεικνύεται από το Δ.Σ. της ΕΔΕΚΑ, ειδικευμένο στις εργασιακές σχέσεις,
- δ) ανά έναν εκπρόσωπο του ΣΕΒ, της ΓΣΕΒΕ και της Ένωσης Εμπορικών Συλλόγων Ελλάδας,
- ε) τρεις εκπροσώπους της Γ.Σ.Ε.Ε.,
- στ) έναν εκπρόσωπο του Υπουργείου Εργασίας,
- ζ) ένα πρόσωπο αναγνωρισμένου κύρους και έμπειρο σε θέματα εργασιακών σχέσεων, που ορίζεται κατά πλειοψηφία από τα υπόλοιπα μέλη στην πρώτη, μετά την υπόδειξη από τους φορείς και πριν τη συγκρότηση σε σώμα, συνεδρίασή τους.

Για τον ορισμό των μελών των περιπτ. (α) και (β) η υπόδειξη γίνεται από τις συγκλήτους των Πανεπιστημίων Αθηνών και Θεσσαλονίκης με πρόταση των αντίστοιχων πρυτάνεων. Για όλες τις περιπτώσεις η υπόδειξη από τους αρμόδιους φορείς πρέπει να γίνει μέσα σε προθεσμία 15 ημερών από τη σχετική προς τούτο πρόσκληση.

Σε περίπτωση που δεν γίνει υπόδειξη μέσα στην παραπάνω προθεσμία, η υπόδειξη των μελών των περιπτ. (α) και (β) γίνεται από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και το διοικητικό συμβούλιο

συγκροτείται με όσα μέλη τελικά υπεδείχθησαν.

Τα υπό τα στοιχ. δ' και ε' μέλη δεν μπορούν να είναι μέλη των οργάνων διοίκησης συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων και των εργοδοτών. Ένα μέλος του εδαφ. δ' και ένα του εδαφ. ε' πρέπει να είναι επιστήμονας οικονομολόγος. Το διοικητικό συμβούλιο συγκροτείται σε σώμα με απόφαση του Υπουργού Εργασίας. Με την ίδια απόφαση ορίζεται και ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου του Οργανισμού.

Η θτεία του διοικητικού συμβουλίου είναι τετραετής. Ο επαναδιορισμός των μελών είναι δυνατός.

2. Οι μεσολαβητές και οι διαιτητές αποτελούν ειδικό σώμα.

Ασκούν δημόσιο λειτουργήμα χωρίς να έχουν την ιδιότητα του δημόσιου υπαλλήλου και απολαμβάνουν πλήρους ανεξαρτησίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τα οποία οφείλουν να εκτελούν με αντικειμενικότητα. Στον Οργανισμό προσλαμβάνονται με τριετή θτεία που είναι ανανεώσιμη.

Προκειμένου να ανανεωθεί η θτεία τους μετά την πρώτη τριετία επανακρίνονται σύμφωνα με τα όσα ορίζει ο ειδικός κανονισμός.

Οι υποψήφιοι μεσολαβητές και διαιτητές πρέπει:

- α) να έχουν συμπληρώσει το 30ό έτος της ηλικίας τους,
- β) να έχουν πτυχίο Α.Ε.Ι. νομικών ή οικονομικών επιστημών ή συναφών σπουδών,
- γ) να έχουν αποδεδειγμένη εμπειρία σε

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

θέματα εργασιακών σχέσεων, Προτιμώνται όσοι από τους υποψήφιους έχουν μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών και σχετικές δημοσιεύσεις ιδίως σε θέματα εργασιακών σχέσεων.

Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί με κανονισμό να καθορίσει επιπλέον προσόντα από όσα αναφέρονται.

Ο διορισμός γίνεται μετά δημόσια προκήρυξη των θέσεων.

Οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν βιογραφικό σημείωμα, τους τίτλους σπουδών, τις σχετικές δημοσιεύσεις και ό,τι άλλο καθορίζεται με την προκήρυξη.

Το διοικητικό συμβούλιο καλεί τους ενδιαφερόμενους σε συνέντευξη, μελετά τους φακέλους των υποψηφίων και επιλέγει τους ικανότερους.

3. Με π. δ/τα, που εκδίδονται με πρόταση του Υπουργού Εργασίας, ρυθμίζεται κάθε λεπτομέρεια που αφορά τις παρ. 1 και 2 του άρθρου αυτού.

Μεταξύ των άλλων ρυθμίζεται ο αριθμός των θέσεων των μεσολαβητών και διαιτητών και του διοικητικού ή άλλου προσωπικού.

Σχετικά εκδόθηκε το Π.Δ. 147/1991 (ΦΕΚ Α' 60).

Οι διατάξεις των προεδρικών αυτών δ/των που αφορούν στη συγκρότηση του διοικητικού συμβουλίου και στις διαδικασίες προκήρυξης και διορισμού μεσολαβητών και διαιτητών, ισχύουν μόνο για την πρώτη θητεία του διοικητικού συμβουλίου. Τρεις μήνες πριν από τη λήξη της θητείας του διοικητικού συμβουλίου εκδίδεται νέο Π.Δ/γμα με πρόταση του Υπουργού

Εργασίας και με σύμφωνη γνώμη του διοικητικού συμβουλίου του οργανισμού.

### Πόροι - Κανονισμοί

Άρθρ. 18. 1. Οι πόροι του Οργανισμού Μεσολάβησης και Διαιτησίας είναι:

α. Ως τακτικός πόρος ποσοστό 3% των ετήσιων, από εισφορές, εσόδων της Εργατικής Εστίας, τα οποία μπορούν να αυξάνονται με εθνική γενική συλλογική σύμβαση εργασίας.

Το ποσοστό αυτό μπορεί να αυξάνει με απόφαση του Υπουργού Εργασίας μετά από σύμφωνη γνώμη του Ανώτατου Συμβουλίου Εργασίας, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να υπερβεί το διπλάσιο.

β. Τακτική επιχορήγηση από τον προϋπολογισμό του Υπουργείου Εργασίας.

γ. Ποσά που εισπράττονται από τους ενδιαφερόμενους που προσφεύγουν στις υπηρεσίες του Οργανισμού.

δ. Έσοδα από δωρεές, δημοσιεύσεις, εκδηλώσεις, εκδόσεις κ.λπ.

2. Το διοικητικό συμβούλιο καταρτίζει κανονισμούς, που δημοσιεύονται, με αποφάσεις του Υπουργού Εργασίας και ειδικά για την (γ) περίπτωση και του Υπουργού Οικονομικών, στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και είναι οι εξής:

α. Κανονισμός για την οργάνωση και λειτουργία του Οργανισμού.

Εκδόθηκε π 94.227/1991 (ΦΕΚ Β' 378) απόφ. Υπ. Εργασίας.

β. Κανονισμός για προσλήψεις, κρίσεις και πειθαρχικές ποινές, δικαιώματα και



## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

υποχρεώσεις για το προσωπικό και τους μεσολαβητές και διαιτητές.

- γ. Κανονισμός προμηθειών, αμοιβών και λοιπών δαπανών και γενικά διαχείρισης των πόρων.
- δ. Κανονισμός για την εκπαίδευση και μετεκπαίδευση μεσολαβητών, διαιτητών και του προσωπικού.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ'

**(Διατάξεις που αφορούν τους εργαζόμενους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου στο Δημόσιο, ν.π.δ.δ. και ο.τ.α.)**

Άρθρ. 19. - Για τους εργαζόμενους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου στο Δημόσιο, ν.π.δ.δ. και ο.τ.α. ισχύουν οι διατάξεις αυτού του νόμου, εφόσον δεν αποκλείονται από τη φύση τους και με την επιφύλαξη των παρακάτω ρυθμίσεων:

1. Όπου στο νόμο αυτόν αναφέρονται εργοδοτικές οργανώσεις ή εργοδότης, νοούνται ο Υπουργός Οικονομικών ή το εξουσιοδοτημένο από αυτόν όργανο.

Ειδικά για τους εργαζόμενους στα ν.π.δ.δ. και στους ο.τ.α. συμμετέχει και ο υπουργός που ασκεί σ' αυτούς την εποπτεία. Στην τελευταία περίπτωση μπορεί να οριστεί κοινός εκπρόσωπος με κοινή απόφαση των δύο υπουργών.

Από πλευράς των εργαζομένων οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας της κατηγορίας αυτής υπογράφονται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων ανάλογης βαθμίδας.

2. Σε περίπτωση αδυναμίας υπογραφής συλλογικής σύμβασης εργασίας λόγω

έλλειψης συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων, οι όροι εργασίας καθορίζονται με κοινή απόφαση του Υπουργού Οικονομικών και του αρμόδιου υπουργού, εφόσον πρόκειται για εργαζόμενους στο Δημόσιο και του Υπουργού Οικονομικών και του εποπτεύοντος υπουργού για εργαζόμενους στα ν.π.δ.δ. και ο.τ.α.

Άρθρ. 20. 1. Σε ιδιαίτερα εξαιρετικές περιπτώσεις το ύψος της αμοιβής των εργαζομένων, τους οποίους αφορά το παρόν κεφάλαιο, μπορεί να καθορίζεται, με απόφαση του αρμόδιου κατά περίπτωση υπουργού και του Υπουργού Οικονομικών, σε ύψος ανώτερο από το καθοριζόμενο με τη διαδικασία του νόμου αυτού.

2. Η αμοιβή για το επιστημονικό προσωπικό που εργάζεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου των οποίων προορισμός είναι η έρευνα, καθορίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου μέσα στα πλαίσια των αποδοχών που ορίζονται για κάθε ειδικότητα με κοινή απόφαση του Υπουργού Οικονομικών και του εποπτεύοντος κατά περίπτωση υπουργού.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε'

#### Ποινικές κυρώσεις

Άρθρ. 21. 1. Εργοδότης ή εκπρόσωποι αυτού, που παραβιάζουν όρους ισχύουσας συλλογικής σύμβασης εργασίας ή διαιτητικής απόφασης ή υπουργικής απόφασης, τιμωρούνται με χρηματική ποινή 200.000 δραχμών τουλάχιστον. Η

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

διαπίστωση της παράβασης γίνεται από τον αρμόδιο υπάλληλο της επιθεώρησης εργασίας, ο οποίος και υποβάλλει τη σχετική έκθεσή του στον εισαγγελέα προς άσκηση της ποινικής δίωξης.

**Καταργούμενες διατάξεις**

.....

**Κύρωση αποφάσεων**

.....

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ'**  
**Μεταβατικές διατάξεις**

**Μετάταξη - μεταφορά προσωπικού**

.....

.....

\* \* \*

