

ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ / ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΠΕΤΣΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :

**Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΣΚΟΥΡΤΗ ΜΑΡΙΑ

Α.Μ. 57

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΠΕΤΡΟΣ ΚΑΛΑΝΤΩΝΗΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ



**ΣΠΕΤΣΕΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2010**

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ  
ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ένα απο τα κυριότερα θέματα που αντιμετωπίζονται απο τα τμήματα προσωπικού και τους ειδικούς σε αυτο, είναι το θέμα της παρακίνησης. Στον εργασιοακό χώρο η παρακίνηση είναι ένας πρωτεύων παράγοντας, όταν πρόκειται να πραγματοποιήσουμε κάποια εργασία. Άσχετα με το πόσο ικανοί είναι οι υπάλληλοι σε κάθε τμήμα, οι στόχοι του επιβλέποντως δεν φτάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα της επιτυχίας, αν δεν θέσουν σε ισχύ κανόνες παρακίνησης.

Αλλά πώς, ακριβώς, υποτίθεται ένα κίνητρο οτι μπορεί να ενστάλαξει στο εργατικό δυναμικό; Είναι προθυμία των εργαζομένων να ολοκληρώσουν την έργασια τους ένα φυσικό χαρακτηριστικό που πρέπει να εμπιστευθούν οι υπεύθυνοι προσωπικού ή πρέπει η παρακίνηση να επιβληθεί στο εργατικο δυναμικο; Αυτές είναι καλές ερωτήσεις που αξίζουν μια σταθερή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο πρέπει να σκεφτούμε και να πραξουμε, προκειμένου να βρεθεί η απάντηση που ταιριάζει καλύτερα σαν σενάριο διαχείρισης στο ανθρώπινο δυναμικό.

Στην προσπαθεια του να απαντήσει σε αυτά τα θεμελιώδη ερωτήματα, το καθηκον της καθε ομαδας συμβουλων και ειδικων πανω στο ανθρωπινο δυναμικο γίνεται λίγο περίπλοκο. Αυτο γινεται επειδή δεν είναι κάθε εργαζόμενος είναι το ίδιο. Ενώ ορισμένοι έχουν μια δική τους ώθηση για κάθε αναθεση εργασίας που τους γινεται, άλλοι υπάλληλοι μπορεί να χρειαστουν μια επιπλέον ώθηση προς τη σωστή κατεύθυνση.

Ευτυχώς, όμως, η παρακίνηση των εργαζομένων έχει αποδειχθεί σε σχεδόν κάθε περίπτωση, οτι λειτουργεί πολύ καλά, κατα την υλοποίηση της παρέχονται τα κατάλληλα ερεθίσματα που εχουν προστεθεί στο μίγμα. Ενώ οι ταχείας δράσης τεχνικές που είναι γνωστό οτι παρακινουν τους υπαλλήλους, είναι περισσότερο απαραίτητες μεταξύ εκείνων που απαιτούν υψηλότερα επίπεδα των κινήτρων, προκειμένου να εκτελεστει η εργασία, η πρακτική της καλής διαχείρισης της διαχείρισης των κινήτρων είναι πραγματικά καλά ενημερωμενη για τους υπαλληλους όλων των επιπεδων των κινήτρων.

Όλοι ανταποκρίνονται καλά στις τεχνικές κινήτρων. Στην πραγματικότητα, πολλοι υπάλληλοι έχουν, δυστυχώς, συχνά παραμεληθει ως ανθρωπινοι πόροι ενω πολλες φορες επικεντρωνεται περισσότερο η προσοχη σε εκείνους με χαμηλότερα επίπεδα κινήτρων. Σαν αποτέλεσμα έχει αυξηθεί η απογοήτευση μεταξύ εκείνων που προσπαθουν πολυ, αλλά που ομως καταλήγουν να αισθάνονται σαν να είναι ο τελευταιος κρικος της αλυσιδας.

Ως εκ τούτου, η καλύτερη πολιτική κινήτρων που μπορεί να εφαρμοστει είναι η καθολική. Με τη δημιουργία ενός τυποποιημένου, και βασισμενο στα κινήτρα συστημα ανταμοιβών για τις επιδόσεις απασχόλησης, οι εργαζόμενοι, στο σύνολό τους, σε γενικές γραμμές ανταποκρίνονται αρκετά καλάστους τροπους παρακίνησης για την επιτευξη υψηλων στοχων.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.hrvillage.com/human-resources/employee-motivation.htm> ; July 19, 2007



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Καθώς προχωρούμε στην ανάγνωση αυτής της εργασίας, παρατηρούμε ότι αναφέρεται σε ένα ζήτημα μεγάλης σημασίας για τις τουριστικές (και όχι μόνο) επιχειρήσεις: Την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, που εργάζεται σε αυτές. Θα αναλύσουμε εις βάθος το ζήτημα αυτό, το οποίο έχει απασχολήσει κατά καιρούς πολλούς βιομηχανικούς ψυχολόγους και ειδικούς στο management για χρόνια.<sup>2</sup> Θα δούμε με ποιούς τρόπους παρακινεί η επιχείρηση το προσωπικό της, πώς η παρακίνηση επιδρά στον παράγοντα «άνθρωπο», πώς κάποιες κινήσεις της επιχείρησης φέρουν θετικά αποτελέσματα και πότε πρέπει να γίνονται, αλλά και άλλα πολλά θέματα, τα οποία σχετίζονται με την παρακίνηση.

Ξεκινώντας, θα παραθέσω κάποιους βασικούς ορισμούς, οι οποίοι θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση της εργασίας:

- ✓ Τουριστικό προϊόν. Είναι η σύνθεση υλικών και άυλων προϊόντων (υπηρεσιών), τα οποία απευθύνονται στους τουρίστες. Τα κομμάτια που δημιουργούν το τουριστικό προϊόν, σε αντίθεση με άλλα προϊόντα, καταναλώνονται χωριστά σε διαφορετικούς χώρους και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Το τουριστικό προϊόν δεν μεταφέρεται, ούτε αποθηκεύεται, αλλά αντιθέτως, καταναλώνεται στο χώρο και τη στιγμή που παράγεται.
- ✓ Τουριστικές επιχειρήσεις. Είναι οι οικονομικές μονάδες, οι οποίες παράγουν και εκμεταλλεύονται τουριστικά προϊόντα. Διακρίνονται σε: α) διαφόρων ειδών καταλύματα, β) τουριστικά πρακτορεία, γ) διαφόρων ειδών μεταφορικές επιχειρήσεις, δ) διαφόρων τύπων επισιτιστικές επιχειρήσεις και κέντρα διασκέδασης και ε) σε επιχειρήσεις άμεσης ή έμμεσης εξυπηρέτησης τουριστών.<sup>3</sup>
- ✓ Ξενοδοχείο. Το ξενοδοχείο είναι μια οικονομική μονάδα, η οποία πωλεί φιλοξενία, λειτουργεί σε πόλεις ή στην ύπαιθρο και παρέχει κατάλυμα, τροφή και διασκέδαση. Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε πολυτελείας, Α', Β', Γ', Δ', και Ε' κατηγορίας.
- ✓ Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Είναι η σωστή καθοδήγηση του προσωπικού της επιχείρησης, με στόχο την αποτελεσματικότερη εργασία. Η διοίκηση των ανθρώπων αποτελεί το κέντρο βάρους της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, διότι το τουριστικό προϊόν παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα και ο άνθρωπος χαρακτήρας παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση του τουριστικού προϊόντος.
- ✓ Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού. Είναι οι κινήσεις που πρέπει να κάνει κάθε ανώτερο στέλεχος στα κατώτερα του, έτσι ώστε μέσω της βελτίωσης της ψυχολογίας του εργαζομένου να παραχθεί περισσότερη και καλύτερη εργασία.

Έτσι λοιπόν, αφού κατανοήσαμε τους βασικούς όρους αυτής της εργασίας, προχωρούμε στην ανάγνωσή της, για να δούμε αναλυτικότερα τι είναι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

<sup>2</sup> Herzberg F. (1968). One more time. How do you motivate employees? Harvard business review classics. 1991. 13-22

<sup>3</sup> Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, 1998, εκδόσεις Σταμούλη

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σημείο αυτό, θα περιγράψω αυτά που θα ακολουθήσουν στη συνέχεια, σε κάθε κεφάλαιο ξεχωριστά.

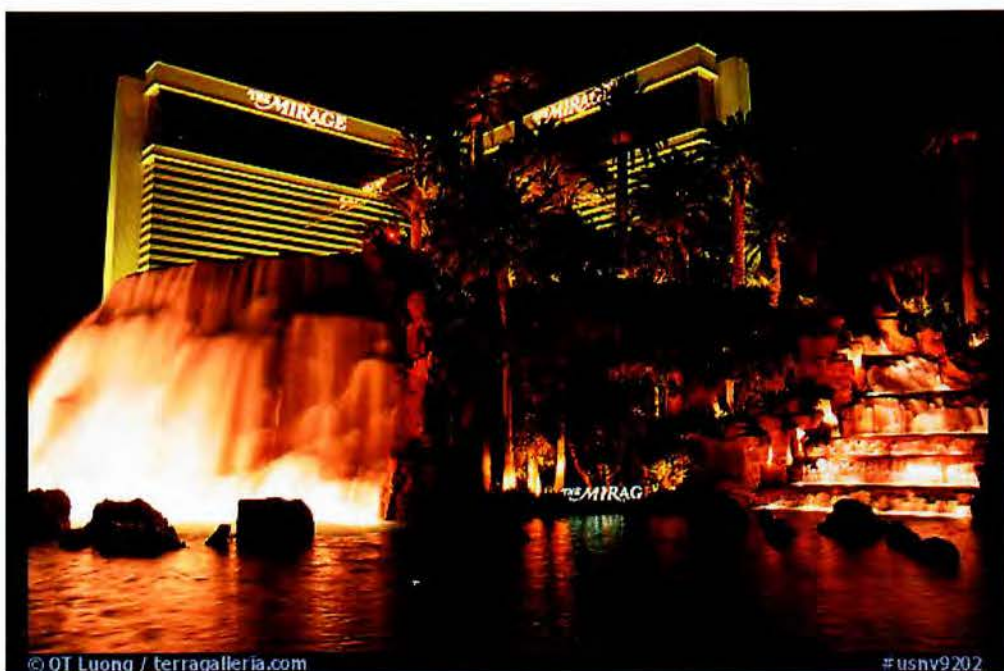
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Θα γίνει επεξήγηση κάποιων βασικών ορισμών, οι οποίοι θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Θα μιλήσουμε για το ξενοδοχείο, αναλύοντας τί είναι, κ πώς διοικείται..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Θα αναφερθούμε στο ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων, το οποίο είναι ο βασικότερος κρίκος της αλυσίδας, όσον αφορά στη λειτουργία του ξενοδοχείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Θα αναφερθούμε στους τρόπους με τους οποίους γίνεται η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Τέλος, θα μιλήσουμε για θέματα που αφορούν έμμεσα στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.





## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	5
ΟΡΙΣΜΟΙ .....	6
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	8
ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ .....	8
ΕΙΔΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ .....	8
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	8
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ .....	9
Το ανθρώπινο δυναμικό .....	9
Τα τμήματα ενός ξενοδοχείου .....	9
Το προσωπικό των τμημάτων ενός πολυτελούς ξενοδοχείου .....	12
Ιδιαιτερότητες της εργασίας στον τουρισμό .....	14
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού .....	14
ΟΙ ΣΧΟΛΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	15
Ιστορική αναδρομή στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων .....	16
Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων .....	16
Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ .....	18
ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΕΜΜΕΣΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....	24
Εργασιακό περιβάλλον και παρακίνηση .....	24
Εργασιακές σχέσεις και παρακίνηση .....	25
Εσωτερικός έλεγχος και παρακίνηση .....	26
Διεύθυνση ή ηγεσία ; .....	29
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	31
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	68

## ΟΡΙΣΜΟΙ

**Παρακίνηση** είναι η παρότρυνση, η παρώθηση κάποιου να εκτελέσει μια εργασία. Είναι ό,τι δίνει σκοπό και κατεύθυνση για τη συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, είναι το ψυχολογικό εκείνο χαρακτηριστικό, το οποίο ξεσηκώνει έναν οργανισμό για δράση ενώπιον ενός επιθυμητού στόχου.<sup>4</sup>

Στην τουριστική γλώσσα, παρακίνηση είναι η ενεργοποίηση των κινήτρων των εργαζομένων, με σκοπό την βελτίωση της ποσοτικής και ποιοτικής τους εργασίας. Αποτελεί σίγουρα μια από τις πιο σημαντικές ευθύνες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων<sup>5</sup>

Σύμφωνα με τον Dessler, η παρακίνηση είναι ταυτόχρονα και η πιο απλή αλλά και η πιο πολύπλοκη εργασία της διοίκησης. Είναι απλή, επειδή οι άνθρωποι παρακινούνται, ή καθοδηγούνται να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο, που αισθάνονται ...<sup>6</sup>

Οι Daschler και Ninemeier έχουν αναφέρει ότι η παρακίνηση είναι μια κατάσταση, ή μια δύναμη, μέσα από την οποία ένα άτομο κάνει τον εργαζόμενο να συμπεριφέρεται με τέτοιον τρόπο, ώστε να επιτύχει κάποιους στόχους<sup>7</sup>.

Οι Ray και Wieland έχουν πεί ότι η παρακίνηση είναι η δύναμη με την οποία ένα άτομο δρα έτσι ώστε να επιτύχει επιθυμητούς στόχους.<sup>8</sup>

Σύμφωνα με τον Cai B. η παρακίνηση είναι μια σημαντική έννοια της μοντέρνας ψυχολογίας. Δεν είναι πιθανό να καταλάβουμε, να εξηγήσουμε ή να προβλέψουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά χωρίς να έχουμε γνώσεις παρακίνησης.<sup>9</sup>

**Ανάγκη** είναι η κατάσταση ενός ατόμου σε σχέση με κάτι το οποίο του είναι απαραίτητο (ανάγκη ύπνου, ανάγκη διασκέδασης, ανάγκη αλκοόλ, κλπ). Η δυσαρμονία που προκύπτει από αυτή τη σχέση, οδηγεί το υποκείμενο (άτομο) στη διάπραξη ενεργειών, που αποσκοπούν στην ικανοποίησή του.<sup>10</sup>

**Κίνητρο** είναι ό,τι προϋποθέτει ορισμένα μοντέλα-υποδείγματα συμπεριφοράς, τα οποία κατευθύνονται γύρω από ένα συγκεκριμένο ειδικό στόχο, την ικανοποίηση του ατόμου.<sup>11</sup>

Πώς συνδέονται όμως οι ανάγκες με τα κίνητρα; Και ποιά η σχέση τους με την παρακίνηση των ανθρώπων: Στο παρακάτω σχήμα παρατηρούμε την υπάρχουσα σχέση μεταξύ αναγκών-κινήτρων-στόχων.

<sup>4</sup> Από το λεξικό wordweb στο λήμμα motivation.

<sup>5</sup> Jerris, A.L. (1999). "Human resources management for hospitality". Upper Saddle River, N.J. :Prentice Hall, inc.

<sup>6</sup> Dessler, G. (1980). Human behavior: improving performance at work. Reston, VA: Reston publishing company, inc.

<sup>7</sup> Daschler, PJ and Ninemeier, JD (1989). Supervision in the hospitality industry. East Lansing, MI: Educational institute American hotel&motel association.

<sup>8</sup> Ray, AM and Wieland, F. (1985) Managing service in food and beverage operations. East Lansing, MI: educational institute American hotel&motel association

<sup>9</sup> Cai B. (1993). The impact of employee motivation on hotel service and employee turnover-A comparison between two properties in China and the Usa. Unpublished master's thesis, University of Wisconsin-Stout, Menomonie, Wisconsin, United States.

<sup>10</sup> Από το «Λεξικό Ψυχολογίας» Larousse, Paris, 1967, στο σχετικό λήμμα, σελίδα 44, υπο την αιγίδα του Nobert Sillamy.

<sup>11</sup> Bagozzi R.P. "Marketing as an exchange", "Journal of marketing", October, 1975





Το μοντέλο αυτό δείχνει ότι, το κίνητρο είναι εκείνος ο αόρατος δεσμός που συνδέει τις ανάγκες με τους στόχους, ή απλούστερα, την ανάγκη του ατόμου με την ικανοποίησή της.<sup>12</sup>

Η παρακίνηση εκφράζει τη διαδικασία κατά την οποία τα διάφορα κίνητρα βοηθούν στην επίτευξη κάποιου στόχου, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου.

Για να κατανοήσουμε το πότε ξεκίνησε *χρονικά* να χρησιμοποιείται η παρακίνηση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, θα πρέπει να ανατρέξουμε πίσω στον χρόνο, όταν πρωτοεμφανίστηκε το φαινόμενο του τουρισμού. Ο τουρισμός, λοιπόν, προϋπήρχε από την αρχαιότητα, με τον όρο ξενία, όπως μας πληροφορεί και ο Όμηρος στα έπη του. Όμως ο τουρισμός με την σύγχρονη μορφή του άρχισε να εμφανίζεται τον 20ό αιώνα και κυρίως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου ξεκίνησε να αναπτύσσεται σε μεγάλο βαθμό.<sup>13</sup> Έκτοτε, οι περισσότερες χώρες του κόσμου ξεκίνησαν να τον θεωρούν ως κύριο οικονομικό παράγοντα τους και να του δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι εκείνη την εποχή περίπου θα έκανε και την πρώτη της εμφάνιση η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων, καθώς οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων, θέλοντας να αναπτύξουν την επιχείρησή τους, προσπαθούσαν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, και γενικότερα να εφεύρουν τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να κάνουν το προσωπικό τους να εργάζεται πιο ποιοτικά και πιο ποσοτικά.



© QT Luong / terragalleria.com

#mexi32040

<sup>12</sup> «Εργασιακές σχέσεις», Π. Λύτρας εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1992, σελ. 46

<sup>13</sup> Π. Τσάρτας, «Τουρίστες, ταξίδια, τόποι: Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό», εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1996

### ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Το ξενοδοχείο με πολύ απλά λόγια είναι ένα κτίριο, κατάλληλα οργανωμένο για την διαμονή των τουριστών<sup>14</sup>. Εμβυθύνοντας όμως στο θέμα αυτό, ανακαλύπτουμε και κάποιες πιο ιδιαίτερες έννοιές του.

Ξενοδοχείο είναι ένας οργανισμός, ο οποίος προσφέρει κατάλυμα σύντομου χρονικού διαστήματος επί πληρωμή. Η παροχή των βασικών στοιχείων των καταλυμάτων του παρελθόντος, δηλαδή ένα δωμάτιο με ένα κρεβάτι, ένα ντουλάπι, ένα μικρό τραπέζι και ένα νιπτήρα, έχουν αντικατασταθεί από δωμάτια με σύγχρονες δραστηριότητες. Μερικές επιπρόσθετες παροχές του σημερινού ξενοδοχείου είναι το ξεχωριστό μπάνιο, η θέρμανση/ψύξη, η τηλεόραση, το τηλέφωνο, η σύνδεση ιντερνετ, μίνι ψυγείο με σνακ και ριφήματα μέσα, και διάφορες συσκευές της κουζίνας, οι οποίες βοηθούν στην παρασκευή ποτών και φαγητών<sup>15</sup>.

### ΕΙΔΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα ξενοδοχεία, ανάλογα με τη δομή τους, το μέγεθός τους και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, διακρίνονται στις εξής κατηγορίες :

- Ξενοδοχεία πολυτελείας, τα οποία παρέχουν στους πελάτες πολύ ιδιαίτερες ανέσεις.
- Ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων, τα οποία μπορεί να είναι Α, Β, Γ, και Δ κατηγορίας.
- Ξενοδοχεία μικτού τύπου, ενοικίασης δωματίων και επιπλωμένων διαμερισμάτων ή τουριστικά χωριά, τα οποία μπορεί να είναι Α, Β, Γ, και Δ κατηγορίας.
- Motels, τα οποία συνήθως έχουν ως πελάτες οδηγούς αυτοκινήτων, μιας και βρίσκονται σε οδικές αρτηρίες. Μπορούν να είναι Α, Β, Γ, και Δ κατηγορίας.
- Ξενοδοχειακά καταλύματα Α, και Β κατηγορίας, όπως υδροθεραπευτήρια, κέντρα παραθερισμού γυμνιστών, χιονοδρομικά κέντρα, ξενοδοχεία αεροδρομίων, ξενοδοχεία σε μαρίνες, ξενώνες και bungalows.
- Τέλος, υπάρχουν και τα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, τα οποία μπορεί να είναι ξενώνες νεότητας, camping, ενοικιαζόμενα δωμάτια, πανσιον, μετακινούμενα ξενοδοχεία, και ελεύθερες κατασκηνώσεις.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> <http://el.thefreedictionary.com/%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%BF>

<sup>15</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Hotel>

<sup>16</sup> Δ. Λαλούμης Β. Ρούπας «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων», σελ 221. εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1998



## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διοικώ σημαίνει «διαχειρίζομαι τα του οίκου», διευθύνω τις υποθέσεις του οίκου, της οργάνωσης και στην περίπτωση μας, της τουριστικής επιχείρησης.<sup>17</sup> Ο όρος **Διοίκηση** είναι μία ευρύτατη έννοια δια της οποίας προσδιορίζεται γενικά ο τρόπος καλλίτερης οργάνωσης ομάδων ανθρώπων προς ταχύτερη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Συνεπώς ο όρος προσβλέπει μέσω στοχοποίησης στην βέλτιστη και αποδοτικότερη λειτουργία των ομάδων (ανθρώπινου δυναμικού) στις οποίες και από τις οποίες αυτή εφαρμόζεται.<sup>18</sup> Πιο συγκεκριμένα, μιλώντας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η διοίκησή τους αφορά στην καλύτερη και συνάμα πιο αποδοτική λειτουργία των ανθρώπων που απαρτίζουν όλα τα τμήματα ενός ξενοδοχείου, αλλά και την επίλυση των προβλημάτων και τη σωστή καθοδήγηση όλων όσων απαρτίζουν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.



<sup>17</sup>  
<sup>18</sup>

Δ. Λαλούμης Β. Ρούπας «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων», σελ 95. εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1998  
<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

## ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ως ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται ο διοικητικός διαχωρισμός μιας επιχείρησης, που σχετίζεται με όλους τους ανθρώπους που έχουν προσληφθεί από την επιχείρηση αυτή, ή είναι ενεργοί μέσα σ' αυτή την επιχείρηση και που λειτουργούν σαν κρίκος στην αλυσίδα μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.<sup>19</sup>

Μια επιχείρηση, εταιρεία, υπηρεσία ή οργανισμός δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύνολο ανθρώπων οι οποίοι με τη θέλησή τους συνεργάζονται εκμεταλλευόμενοι ένα κεφάλαιο που υπάρχει εκεί με τη μία ή την άλλη μορφή (στην περίπτωση μας ξενοδοχείο) προσπαθώντας για την παραγωγή και διανομή αγαθών ή υπηρεσιών που αγοράζονται από άλλους για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

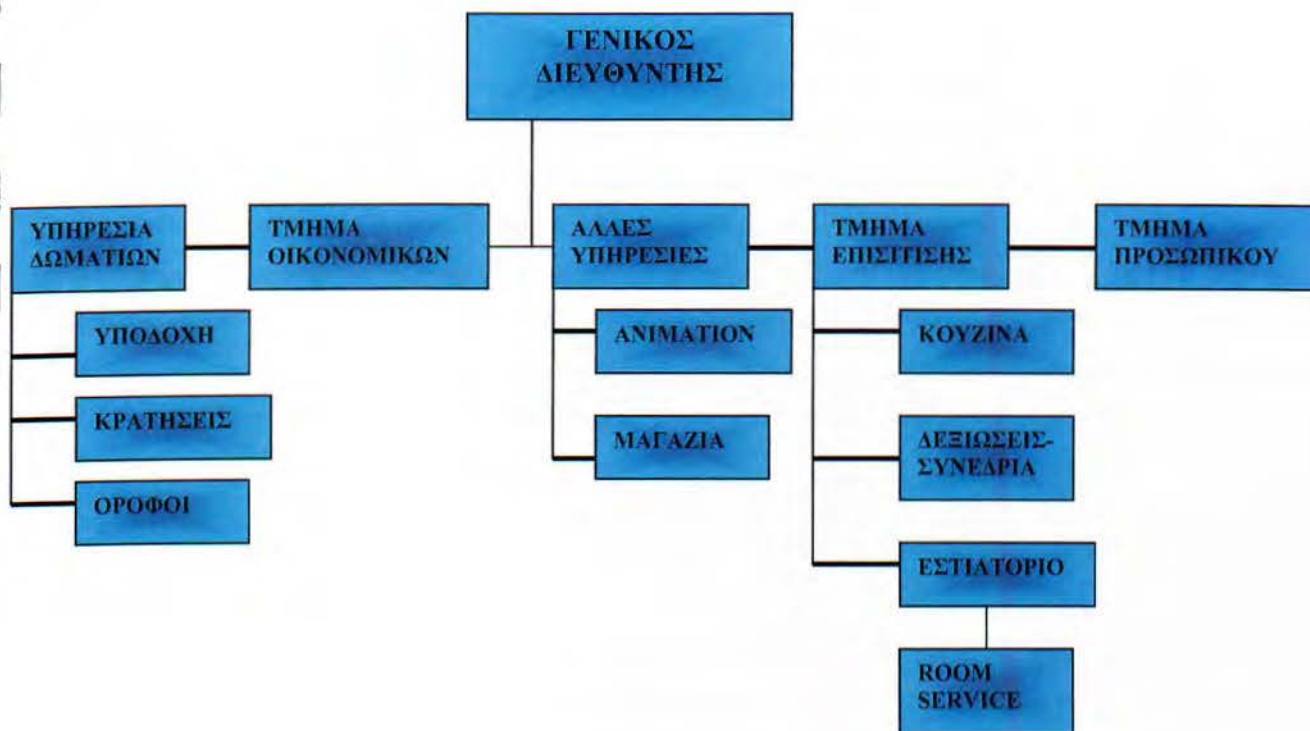
Αυτοί λοιπόν οι άνθρωποι παίρνουν διάφορες θέσεις και τίτλους στην ιεραρχία της επιχείρησης ανάλογα με τις γνώσεις και τα προσόντα τους, ούτως ώστε να κινηθεί ο τροχός, να παραχθεί έργο και να “περπατήσει” η επιχείρηση. Οι θέσεις αυτές ισχύουν μέσα στην επιχείρηση μόνο και θα πρέπει να αποδεικνύονται οι ικανότητες σε αυτές μόνο εκεί. Αυτό θα βοηθήσει στην επικοινωνία και παραγωγικότητα αλλά επίσης και στη σωστότερη λειτουργία του οργανισμού. Μέσα στην επιχείρηση βρίσκονται όπως είπαμε διάφορα στελέχη σε διάφορα επίπεδα, αλλά και σε διάφορα τμήματα. Αυτό δημιουργεί την ιεραρχία στο οργανισμό, δηλαδή τις κάθετες σχέσεις, αλλά και τις οριζόντιες σχέσεις, που είναι αυτές μεταξύ των τμημάτων.

## ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ένα ξενοδοχείο για να θεωρείται πολυτελές, δηλαδή Α' κατηγορίας, θα πρέπει να πληρεί κάποιες προϋποθέσεις σύμφωνα με την τουριστική νομοθεσία και συγκεκριμένα με τα οριζόμενα στην παρ. 1 του άρθρου 16 του ν. 3190/03.<sup>20</sup> Όσον αφορά στη δομή του, θα πρέπει να αποτελείται από τα τμήματα, τα οποία θα περιγράψουμε παρακάτω. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι μερικά από τα τμήματα αυτά υπάρχουν μόνο στα μεγάλα ξενοδοχεία, αφού στα μικρά λείπουν ορισμένα στοιχεία, τα οποία μπορούν να διαμορφώσουν τα τμήματα αυτά. Για παράδειγμα, το λογιστικό τμήμα, δεν υπάρχει στα μικρά ξενοδοχεία, μιας και τα λογιστικά θέματα τακτοποιούνται συνήθως είτε από τους ίδιους τους διυθυντές, είτε από εξωτερικούς συνεργάτες. Έτσι λοιπόν, παρατηρούμε τα εξής τμήματα :

<sup>19</sup> The free dictionary by Farlex, <http://www.thefreedictionary.com/personnel>  
<sup>20</sup> Κατάταξη ξενοδοχείων με σύστημα αστερών <http://www.eot.gr/pages.php?pageID=219&langID=1>





Το παραπάνω σχεδιάγραμμα είναι ένα παράδειγμα οργανογράμματος ενός πολυτελούς ξενοδοχείου.<sup>21</sup> Να σημειώσουμε όμως σε αυτό το σημείο τις λειτουργίες και το σκοπό του οργανογράμματος.

Ένα οργανόγραμμα δείχνει:

- ✓ Τη δομή του οργανισμού
- ✓ Την αλυσίδα εντολών (chain of command)
- ✓ Την κλίμακα δικαιοδοσίας/ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό
- ✓ Τους τομείς ευθύνης του προσωπικού και το πού λογοδοτεί ο καθένας

Ένα οργανόγραμμα δεν δείχνει:

- ✓ Τις άτυπες, ανεπίσημες σχέσεις και την αντίστοιχη επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών του οργανισμού ανεξάρτητα από τη θέση στην οποία βρίσκονται.
- ✓ Τον βαθμό επιρροής που μπορεί να έχουν τα διάφορα μέλη ανεξάρτητα από την τυπική θέση τους. Για παράδειγμα εάν μια εταιρία δίνει περισσότερη βαρύτητα σε κάποιον τομέα με βάση τους στόχους και την στρατηγική που έχει επιλέξει, τότε ο διευθυντής το τομέα αυτού εμφανώς θα έχει μεγαλύτερη επιρροή από διευθυντές άλλων τομέων παρά την ισότιμη θέση που κατέχουν. Συνεπώς το οργανόγραμμα δεν μπορεί να δείξει τις διαφορές στην επιρροή που προκύπτουν ανάλογα με την περίπτωση.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Στο παράρτημα υπάρχουν περισσότερα παραδείγματα οργανογραμμάτων πολυτελών ξενοδοχείων, υπαρκτών και μη.  
<sup>22</sup> Πτυχιακή εργασία της Πιτσίνου Άννας με θέμα: «Διοίκηση υπηρεσιών τμημάτων ξενοδοχείου», Αθήνα, Μάιος 2007.

Την αναλυτικότερη εργασία και το προσωπικό του κάθε τμήματος θα το αναλύσουμε παρακάτω. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι την ανώτερη θέση την έχει ο γενικός διευθυντής. Στη συνέχεια, κάτω από τον γενικό διευθυντή υπάρχουν το τμήμα της υπηρεσίας δωματίων, το τμήμα επισίτισης, το τμήμα οικονομικών και τμήματα με τυχόν άλλες υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει το ξενοδοχείο. Το τμήμα υπηρεσίας δωματίων αποτελείται από το τμήμα υποδοχής, το τμήμα κρατήσεων και το τμήμα ορόφων. Το τμήμα οικονομικών αποτελείται από το τμήμα λογιστηρίου. Το τμήμα επισίτισης αποτελείται από το τμήμα της κουζίνας, το τμήμα των δεξιώσεων και συνεδρίων, και το τμήμα του εστιατορίου, το οποίο με τη σειρά του περιέχει το τμήμα του room service. Τέλος, τα τμήματα των άλλων υπηρεσιών μπορεί να περιέχουν τμήματα όπως το τμήμα animation, κλπ., εξαρτάται από το ποιές άλλες υπηρεσίες μπορεί να προσφέρει το ξενοδοχείο.

Πιο συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε τις εργασίες που εκτελούνται στο κάθε τμήμα και υποτμήμα :

- ◆ **Διεύθυνση.** Η διεύθυνση έχει ως σκοπό την επίβλεψη όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου και των υποτμημάτων τους για να επιτευχθεί η σωστή και ομαλή λειτουργία τους, αλλά και η σωστή συνεργασία μεταξύ τους, έτσι ώστε να υπάρχει πρόοδος στην πορεία του ξενοδοχείου.<sup>23</sup>
- ◆ **Τμήμα υπηρεσίας δωματίων (Room division).** Το τμήμα αυτό έχει ως σκοπό του, να ελέγχει τις δραστηριότητες που αφορούν στα δωμάτια. Χωρίζεται σε τρία υποτμήματα, το τμήμα υποδοχής, το τμήμα κρατήσεων και το τμήμα ορόφων. Ο room division manager έχει υπό τον έλεγχό του αυτά τα τρία υποτμήματα με τη βοήθεια των υπευθύνων των τμημάτων αυτών. Οτιδήποτε λοιπόν έχει να κάνει με τη διαμονή του πελάτη, από τη στιγμή που θα την αποφασίσει περιλαμβάνεται στα σχέδια του room division.
- ◆ **Τμήμα υποδοχής.** Οι λειτουργίες του τμήματος υποδοχής είναι το front desk, οι κρατήσεις, το ταμείο ημέρας και το θυρωρείο. Είναι η καρδιά του ξενοδοχείου, αφού εκεί μπορεί ο πελάτης να ενημερωθεί για τόσα πράγματα από τη στιγμή που θα μπει στο ξενοδοχείο όπως το δωμάτιο που θα κλείσει, τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, τους άλλους χώρους, όπως μπαρ, εστιατόριο, αλλά και δραστηριότητες που του παρέχονται στην πόλη ή την περιοχή που βρίσκεται. Μπορεί ακόμη να κάνει κρατήσεις για εστιατόρια, ή τυχόν εκδηλώσεις που διοργανώνονται.<sup>24</sup>
- ◆ **Τμήμα κρατήσεων.** Το τμήμα κρατήσεων είναι υπεύθυνο για τις κρατήσεις που γίνονται είτε τηλεφωνικά, είτε μέσω ιντερνετ, είτε απευθείας. Ακόμη, είναι αυτό που θα ανοίξει την άφιξη ενός πελάτη, αλλά και την αναχώρησή του. Επιπλέον, αν θέλει κάποιος πελάτης να αλλάξει το δωμάτιο του με κάποιο άλλο, θα πρέπει να απευθυνθεί στο τμήμα αυτό. Οτιδήποτε έχει σχέση με τις κρατήσεις του ξενοδοχείου είναι αρμοδιότητα του τμήματος αυτού.
- ◆ **Τμήμα ορόφων.** Οι κυριότερες λειτουργίες του τμήματος ορόφων είναι ο καθαρισμός και η συντήρηση των δωματίων, τα πλυντήρια, τα σιδερωτήρια, οι λινόθηκες. Επίσης είναι υπεύθυνο για την καθαριότητα και όλων των υπολοίπων των εσωτερικών χώρων του ξενοδοχείου, όπως για παράδειγμα η ρεσεψιον, η αίθουσα αναμονής, κλπ.

<sup>23</sup> Πτυχιακή εργασία της Πιτσίνου Άννας με θέμα: «Διοίκηση υπηρεσιών τμημάτων ξενοδοχείου», Αθήνα, Μάιος 2007.

<sup>24</sup> 'Εισαγωγή στη διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων', Γ. Φουντουλάκης, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2000.



- ◊ **Τμήμα οικονομικών.** Ο στόχος του τμήματος των οικονομικών είναι να ελέγχει όλα τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης. Όταν λέμε έσοδα εννοούμε τις όποιες οικονομικές απολαβές παίρνει το ξενοδοχείο, για την προσφορά των υπηρεσιών του. Στα έξοδα συμπεριλαμβάνονται τα έξοδα συντήρησης του ξενοδοχείου, οι μισθοί των υπαλλήλων, οι πληρωμές στα ταμεία ασφαλίσεων, και γενικότερα όποια έξοδα προκύπτουν κατά τη λειτουργία της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό πολλές φορές ασκεί και καθήκοντα λογιστηρίου. Αν όχι, τότε το ξενοδοχείο συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες.
- ◊ **Τμήμα επισίτισης (F&B).** Το τμήμα επισίτισης είναι υπεύθυνο για τη σωστή λειτουργία του τμήματος της κουζίνας, του τμήματος του εστιατορίου, και του τμήματος των δεξιώσεων-συνεδρίων. Φροντίζει να παρέχονται όλα όσα πρέπει, για την ομαλή λειτουργία των παραπάνω τμημάτων.
- ◊ **Τμήμα κουζίνας.** Στο τμήμα αυτό γίνονται οι προμήθειες των τροφίμων και των υλικών που θα χρειαστούν για την παρασκευή των τροφίμων, των επιδορπίων και γενικότερα σε ο,τι υπάρχει στον κατάλογο. Η Παρασκευή τους γίνεται σε αυτό το τμήμα και μετά εξάγονται από εκεί στο τμήμα του εστιατορίου.
- ◊ **Τμήμα εστιατορίου.** Το τμήμα αυτό έχει ως σκοπό το σερβίρισμα των διαφόρων φαγητών και ποτών στους πελάτες που το επισκέπτονται,
- ◊ **Τμήμα δεξιώσεων – συνεδρίων.** Το τμήμα δεξιώσεων και συνεδρίων έχει ως σκοπό την προσφορά υπηρεσιών, αλλά και τροφίμων, ποτών κλπ στους πελάτες που έχουν ενοικιάσει την αίθουσα συνεδρίων – εκδηλώσεων για επαγγελματικούς και μη λόγους.
- ◊ **Τμήμα προσωπικού.** Στο τμήμα προσωπικού, ασκείται η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Human Resources management). Είναι ένα τμήμα υπεύθυνο για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευσή τους και τη σωστή παρακολούθηση της πορείας τους μέσα στο ξενοδοχείο ή στην εταιρεία κατ'επέκταση. Φροντίζει επίσης σε συνεργασία με τα άλλα τμήματα αλλά και τη διοίκηση να τηρούνται οι κανόνες λειτουργίας του προσωπικού,<sup>25</sup> ενώ εμπλέκεται και σε θέματα μισθοδοσίας<sup>26</sup>, αναφορών, και συστατικών επιστολών παρελθόντων στελεχών, και σχεδιασμού προγραμμάτων εκπαίδευσης. Είναι αυτοδιοικούμενο όπως και κάθε άλλο άλλωστε, αφού έχει τον προσωπάρχη, (Human Resources Manager).
- ◊ **Τμήματα άλλων υπηρεσιών.** Στο τμήμα αυτό εκτελούνται επιπλέον εργασίες, οι οποίες αφορούν σε διάφορα άλλα τμήματα που μπορεί να υπάρχουν στο ξενοδοχείο. Για παράδειγμα, αν το ξενοδοχείο έχει αθλητικές εγκαταστάσεις και ειδικούς γυμναστές για τους πελάτες, τότε θα λειτουργεί το τμήμα της animation. Αν έχει κάποιες άλλες δραστηριότητες, τότε θα υπάρχει το τμήμα που θα είναι υπεύθυνο για τις δραστηριότητες αυτές, και ούτω καθεξής.

<sup>25</sup> Στο παράρτημα υπάρχει σχετική νομοθεσία με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζόμενων.

<sup>26</sup> Σχετική με τους μισθούς νομοθεσία έχει παρατεθεί στο παράρτημα



## ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΝΟΣ ΠΟΛΥΤΕΛΟΥΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Αναλυτικότερα, θα περιγράψουμε απο ποιά άτομα αποτελείται το κάθε τμήμα, ποιές εργασίες εκτελούν αυτά τα άτομα και ποιές προϋποθέσεις πρέπει να πληρούν, έτσι ώστε να εργάζονται σε αυτά τα τμήματα. Συγκεκριμένα :

- \* **Διεύθυνση.** Στο τμήμα της διεύθυνσης εργάζεται ο γενικός διευθυντής (General Manager) του ξενοδοχείου. Οι εργασίες που θα πρέπει να εκτελέσει ο γενικός διευθυντής είναι να οργανώνει, να προγραμματίζει, να αναθέτει καθήκοντα στους υπεύθυνους των κάθε τμημάτων και να ελέγχει την πρόοδο της επιχείρησης, με σκοπό τη βελτίωσή της, μέσω της αποφυγής λαθών, αλλά και μέσω των καταλλήλων διαδικασιών. Ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να έχει καλές γνώσεις απο διοίκηση επιχειρήσεων, δηλαδή να είναι απόφοιτος απο Ανώτατη σχολή διοίκησης επιχειρήσεων. Επίσης η γνώση ξένων γλωσσών, αλλά και ειδικά σεμινάρια πάνω σε διάφορα θέματα της διοίκησης επιχειρήσεων είναι απαραίτητα. Ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να έχει αρκετή προϋπηρεσία απο τουριστικές επιχειρήσεις και να κατέχει εμπειρίες και γνώσεις πάνω στα ξενοδοχειακά θέματα. Η εργασία του γενικού διευθυντή είναι πολύ σημαντική, επειδή απο αυτόν εξαρτάται η εικόνα του ξενοδοχείου. Γι'αυτό, εκτός απο τις γνώσεις, ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να έχει και άλλα χαρακτηριστικά, όπως ισχυρό χαρακτήρα, πειθώ, προσωπική θέληση για βελτίωση, θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για όλες τις εξελίξεις που αφορούν στα ξενοδοχεία, να μπορεί να αποφεύγει τυχόν λάθη μέσω των εμπειριών του, να έχει σεβασμό προς τους κατωτέρους του, αλλά πάνω απο όλα, θα πρέπει να κατανοεί τη θέση του και τη μεγάλη σημασία της. Ο γενικός διευθυντής μπορεί να έχει και κάποιον βοηθό, ο οποίος θα εκτελεί κάποια απο τα λιγότερο σημαντικά καθήκοντα του γενικού διευθυντή. Αυτός, όπως και ο γενικός διευθυντής, θα πρέπει να έχει γνώσεις πάνω στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, να έχει πτυχίο απο Ανώτατη σχολή διοίκησης, να γνωρίζει ξένες γλώσσες, να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες και να μπορεί να φέρνει εις πέρας όλες τις εργασίες που έχουν σχέση με τη διοίκηση που του αναθέτει ο γενικός διευθυντής.
- \* **Τμήμα υπηρεσίας δωματίων (Room division).** Στο τμήμα αυτό, εργάζεται ο υπεύθυνος της υπηρεσίας δωματίων (Room division Manager). Η δουλειά του υπεύθυνου αυτού, είναι να οργανώνει σωστά όλες τις εργασίες που πρέπει να γίνονται στα δωμάτια, αλλά και στο front office, να αντιμετωπίζει τυχόν προβλήματα που αφορούν σε αυτά, να προμηθεύει τα τμήματα αυτά με ό,τι χρειάζονται και να φροντίζει για τη σωστή λειτουργία τους. Θα πρέπει να φροντίζει για την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της υποδοχής, των κρατήσεων και των ορόφων.
- \* **Τμήμα υποδοχής.** Στο τμήμα της υποδοχής, εργάζονται οι υπάλληλοι υποδοχής. Ο αριθμός των υπαλλήλων υποδοχής, εξαρτάται απο τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Η εργασία των υπαλλήλων υποδοχής είναι να υποδέχονται τους πελάτες, να τους βοηθούν σε διάφορα προβλήματα κατα τη διαμονή τους και να τους δίνουν οδηγίες για το μέρος όπου βρίσκεται το ξενοδοχείο. Ακόμη, μπορούν να κάνουν κρατήσεις για διάφορα εστιατόρια, τα οποία επιθυμούν οι πελάτες, αλλά και άλλες υπηρεσίες. Οι υπάλληλοι υποδοχής θα πρέπει να έχουν αποφοιτήσει απο Ανώτατη σχολή διοίκησης επιχειρήσεων και να γνωρίζουν τουλάχιστον απο δυο ξένες γλώσσες. Πρέπει να έχουν απαραίτητα προϋπηρεσία πάνω στην εργασία της υποδοχής. Τυχόν σεμινάρια σε θέματα υποδοχής, ή οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με την εργασία τους θεωρείται επιπλέον προτέρημα. Σίγουρα



όμως, όσον αφορά στο χαρακτήρα τους, θα πρέπει να είναι ευγενικοί, εξυπηρετικοί, υπομονετικοί και πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν σωστά τους πελάτες.

- \* **Τμήμα κρατήσεων.** Στο τμήμα αυτό εργάζονται οι υπάλληλοι κρατήσεων. Η εργασία των υπαλλήλων αυτών είναι η τήρηση λογαριασμών πελατών. Δηλαδή, είναι υπεύθυνοι για τις κρατήσεις που γίνονται, είτε έμμεσα είτε άμεσα, για τις αναχωρήσεις των πελατών, το κλείσιμο των λογαριασμών των πελατών και την πληρωμή τους. Επίσης, τυχόν αλλαγές που θα γίνουν στα δωμάτια των πελατών είναι στην αρμοδιότητά τους. Απαραίτητα για αυτή την εργασία είναι πτυχίο Ανώτατης σχολής, προηγούμενη εμπειρία πάνω σε ξενοδοχειακά πληροφοριακά συστήματα και γνώση ξένων γλωσσών. Ακόμη, οι υπάλληλοι του τμήματος κρατήσεων θα πρέπει να διαθέτουν ευγένεια, προθυμία για εξυπηρέτηση και να είναι οργανωτικοί χαρακτήρες.
- \* **Τμήμα ορόφων.** Στο τμήμα αυτό περιλαμβάνονται οι καμαριέρες και οι καθαρίστριες του ξενοδοχείου. Η εργασία μιας καμαριέρας είναι να διατηρεί καθαρά και οργανωμένα τα δωμάτια των πελατών σε καθημερινή βάση. Η εργασία των καθαριστριών είναι να κρατούν καθαρούς τους υπόλοιπους χώρους του ξενοδοχείου, όπως για παράδειγμα την αίθουσα υποδοχής, τους διαδρόμους, κλπ. Προαιρετική προϋπόθεση είναι να έχουν αποφοιτήσει από σχολή τουριστικών επαγγελμάτων. Θα πρέπει να έχουν γνώσεις επάνω στην εργασία τους και προϋπηρεσία. Στοιχεία που θα πρέπει να έχουν τα παραπάνω άτομα, είναι η ευγένεια, η αφοσίωση στη δουλειά τους και ο οργανωτικός τους χαρακτήρας.
- \* **Τμήμα οικονομικών.** Στο τμήμα οικονομικών εργάζεται ο διευθυντής οικονομικών, ο οποίος μπορεί να έχει κάποιον βοηθό, τον βοηθό οικονομικού διευθυντή. Αυτοί έχουν σκοπό να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τα οικονομικά θέματα της επιχείρησης, δηλαδή τα έσοδα και τα έξοδά της. Θα πρέπει να έχουν πτυχίο από ανώτατη σχολή οικονομικών, να γνωρίζουν ξένες γλώσσες και να έχουν αρκετή προϋπηρεσία στα οικονομικά θέματα. Επίσης, θα πρέπει να έχουν και οι δύο αφοσίωση στην εργασία τους και να είναι καλά οργανωμένοι.
- \* **Τμήμα επισίτισης (F&B).** Στο τμήμα επισίτισης εργάζεται ο διευθυντής του τμήματος αυτού, ο οποίος έχει ως καθήκον να επιβλέπει τα τμήματα της κουζίνας, του εστιατορίου, και των δεξιώσεων. Επίσης, αναλαμβάνει να προμηθεύει αυτά τα τμήματα με ότι χρειάζονται, αλλά και είναι υπεύθυνος και για την επίλυση των όποιων προβλημάτων που θα υπάρξουν στα τμήματα αυτά. Ο διευθυντής του τμήματος επισίτισης θα πρέπει να έχει πτυχίο από ανώτατη σχολή τουριστικών επιχειρήσεων, να έχει προϋπηρεσία στα θέματα της επισίτισης και να γνωρίζει απαραίτητα ξένες γλώσσες. Θα πρέπει να έχει καλή οργάνωση και γενικότερα να είναι καλός πάνω στην εργασία του.
- \* **Τμήμα κουζίνας.** Στο τμήμα της κουζίνας εργάζονται ο σεφ, ο μάγειρας και οι βοηθοί του μάγειρα, αλλά και τα άτομα που βοηθούν στην καθαριότητα της κουζίνας. Ο αριθμός των μαγείρων και των βοηθών τους εξαρτάται από την πολιτική του ξενοδοχείου. Ο σεφ έχει ως σκοπό να οργανώνει και να ελέγχει τους μάγειρες, αλλά και τους βοηθούς τους. Οι μάγειρές με τη βήθεια των βοηθών τους, παρασκευάζουν ότι έχει παραγγελθεί από το εστιατόριο. Πρέπει να έχουν όλοι πτυχίο από σχολή τουριστικών επαγγελμάτων και προϋπηρεσία πάνω στα θέματα της κουζίνας. Πρέπει να είναι γρήγοροι πάνω στη δουλειά τους, γι'αυτό απαιτείται καλή οργάνωση και συνεννόηση μεταξύ των μαγείρων και των βοηθών τους.
- \* **Τμήμα εστιατορίου.** Στο τμήμα αυτό εργάζονται ο μαίτρ, οι σερβιτόροι και οι βοηθοί σερβιτόρων. Η εργασία του μαίτρ είναι να ελέγχει και να οργανώνει τη δουλειά των σερβιτόρων και των βοηθών τους. Ο μαίτρ και οι σερβιτόροι θα πρέπει να έχουν πτυχίο από σχολή τουριστικών επαγγελμάτων και να γνωρίζουν απαραίτητα



ξένες γλώσσες. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι εξυπηρετικοί, ευγενικοί, υπομονετικοί και σωστά οργανωμένοι. Οι βοηθοί των σερβιτόρων βοηθούν τους σερβιτόρους κατά τη διάρκεια του σερβιρίσματος. Προαιρετικό είναι το πτυχίο από σχολή τουριστικών επαγγελματιών, αλλά απαραίτητη η γνώση ξένων γλωσσών. Θα πρέπει και αυτοί να είναι ευγενικοί και σωστά οργανωμένοι.

- \* **Τμήμα δεξιώσεων – συνεδρίων.** Στο τμήμα δεξιώσεων-συνεδρίων εργάζεται ο υπεύθυνος του τμήματος αυτού, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τις κρατήσεις που γίνονται στις αίθουσες δεξιώσεων και συνεδρίων. Ακόμη, έχει καθήκον να οργανώνει σωστά τους σερβιτόρους για να διεξάγεται η καλή και ομαλή λειτουργία των όποιων συνεδρίων ή εκδηλώσεων γίνονται. Σ' αυτό το τμήμα βοηθούν οι σερβιτόροι του εστιατορίου, ή προσλαμβάνονται εξωτερικοί σερβιτόροι. Ο υπεύθυνος θα πρέπει να έχει πτυχίο από ανώτατη σχολή διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων και να γνωρίζει ξένες γλώσσες. Ακόμα, θα πρέπει να είναι οργανωτικός, ευγενικός και να πρόθυμος για εξυπηρέτηση.
- \* **Τμήμα προσωπικού.** Στο τμήμα του προσωπικού είναι υπεύθυνος ο διευθυντής προσωπικού (Human Resources Manager), ο οποίος έχει καθήκον να προσλαμβάνει τους υπαλλήλους στις θέσεις όπου χρειάζονται, είναι υπεύθυνος για την ενημέρωσή τους ως προς τη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και μεριμνά για κάθε πρόβλημα που μπορεί να υπάρξει σχετικά με το προσωπικό. Ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να έχει πτυχίο ανώτερης σχολής διοικήσεως, να γνωρίζει ξένες γλώσσες και ως προς το χαρακτήρα, θα πρέπει να έχει ηγετικές ικανότητες, αφού αυτός θα πρέπει να μπορεί να παρακινεί το προσωπικό με διαφορούς τρόπους. Ακόμη, η αφοσίωση και η οργάνωση θα πρέπει να είναι στοιχεία ου τον διακατέχουν.
- \* **Τμήματα άλλων υπηρεσιών.** Τέλος, στο τμήμα αυτό εργάζονται οποιαδήποτε άλλα άτομα που θα εκτελούν τις εργασίες των τμημάτων αυτών. Ανάλογα με το ποιά επιπλέον τμήματα υπάρχουν στο κάθε ξενοδοχείο, θα υπάρχει και ένας υπεύθυνος του τμήματος αυτού, ο οποίος θα έχει τις κατάλληλες γνώσεις και τα κατάλληλα πτυχία, αλλά και προηγούμενες εμπειρίες πάνω στον τομέα του.

## ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα. Επίσης κάθε προϊόν, είτε είναι από αγαθό είτε κάποιος τύπος υπηρεσίας, παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα στην παραγωγή του. Για την παραγωγή αυτού του συνόλου προϊόντων στον τουριστικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διάφορες ειδικότητες. Οι ειδικότητες αυτές έχουν η καθεμιά ξεχωριστή θέση στην αγορά εργασίας, αλλά ταυτόχρονα κάθε ειδικότητα έχει τις δικές της συνήθειες, τη δική της διάλεκτο και ορολογία και τη δική της κουλτούρα. Οι διαφοροποιήσεις όμως στην τουριστική αγορά εργασίας δεν σταματούν στις πολλές και ποικίλες ειδικότητες, αλλά επεκτείνονται και στις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα κάθε εργαζομένου. Έτσι ο ανθρώπινος χαρακτήρας παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση των τουριστικών προϊόντων.

Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας. Αρχικά, η εργασία στον τουρισμό παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό απασχολούνται όταν οι περισσότεροι εργαζόμενοι κάνουν διακοπές, ενώ συνεχείς διακυμάνσεις στις ανάγκες εργασίας παρουσιάζονται σε εβδομαδιαία, ημερήσια και ωριαία βάση. Επιπλέον, στη τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και



προσπάθεια των εργαζομένων. Ακόμη, οι ειδικότητες των ειδικευμένων στελεχών του τουριστικού κλάδου αυξάνει τη ζήτησή τους και αυτό οδηγεί σε αυξημένη κινητικότητα. Μια επιπλέον ιδιαιτερότητα της εργασίας στον τουρισμό είναι υποκειμενικότητα των προτύπων. Εννοούμε δηλαδή ότι τα διάφορα πρότυπα, όπως για παράδειγμα η φιλοξενία, η καθαριότητα, η υπηρεσία, είναι εκτεθειμένα σε διαφορετικές ερμηνείες.

Όλα τα παραπάνω λοιπόν, καθιστούν ακόμη πιο δύσκολο και πιο ιδιαίτερο το επάγγελμα στον τουρισμό και ο ανθρώπινος παράγοντας θα χρειαστεί σωστή καθοδήγηση, εκπαίδευση και γενικότερα σωστό χειρισμό από την πλευρά της ηγεσίας, έτσι ώστε να ξεχαστούν ή και να αποφευχθούν τυχόν ιδιαιτερότητες που θα επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων.<sup>27</sup>

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM)** είναι η λειτουργία μέσα σε έναν οργανισμό που επικεντρώνεται στην πρόσληψη, τη διαχείριση, και παρέχει κατευθύνσεις για τα άτομα που εργάζονται στην οργάνωση. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η οργανωτική λειτουργία που ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με ανθρώπους όπως η αποζημίωση, μίσθωση, διαχείριση απόδοσης, την οργάνωση της ανάπτυξης, της ασφάλειας, wellness, οι παροχές, υπόλληλος κινήτρων, της επικοινωνίας, της διοίκησης, και την κατάρτιση.<sup>28</sup>

**Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού** είναι η στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση της διαχείρισης των πιο αποτιμώμενων στοιχείων ενός οργανισμού : των ατόμων που εργάζονται εκεί και που ανεξάρτητα και συλλεκτικά συνεισφέρουν στην επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Ο όρος «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» έχει αντικατασταθεί με τον όρο «διοίκηση προσωπικού», σαν περιγραφή των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη διαχείριση των ανθρώπων στις επιχειρήσεις. Με απλά λόγια, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η στρατολόγηση του προσωπικού, η ανάπτυξη, διατήρηση και αποζημίωση των υπηρεσιών τους σε συγχρονισμό με την εργασία και τις οργανωτικές απαιτήσεις.<sup>29</sup>

**Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού** είναι όλες οι διοικητικές δραστηριότητες που έχουν σχέση με την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, , την επιλογή του, την πρόσληψή του, τον προσανατολισμό του, την εκπαίδευση του, την αποτίμησή του, την παρακίνησή του, την αμοιβή του, κλπ. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στοχεύει στην ανάπτυξη των ανθρώπων μέσω της εργασίας.<sup>30</sup>

Έτσι λοιπόν, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε τουριστικές επιχειρήσεις, πρέπει να διαχειρίζεται σωστά και από άτομα ειδικευμένα και έμπειρα στον τομέα αυτό. Η διοίκηση της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την κουλτούρα της, δηλαδή τα πιστεύω της επιχείρησης.

<sup>27</sup> «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων», Δ. Λαλούμης, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1998

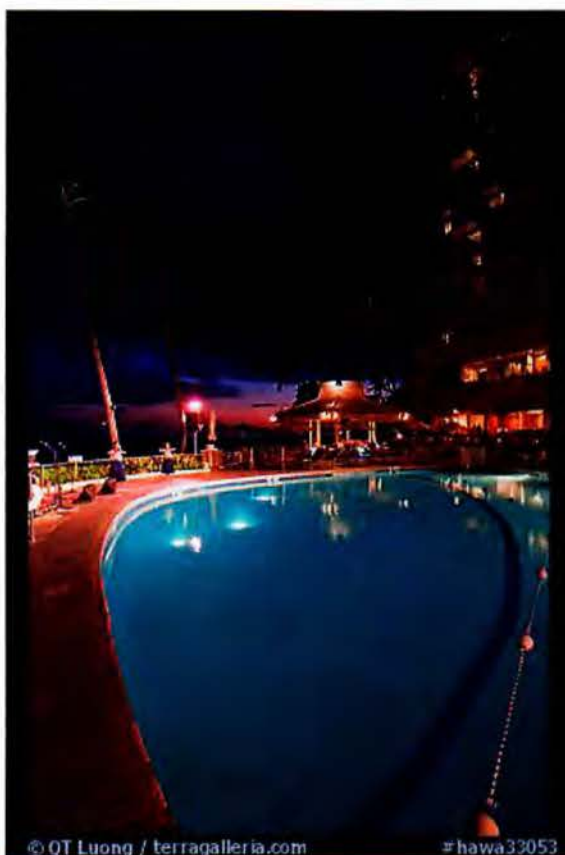
<sup>28</sup> Susan M. Heathfield, στο [http://humanresources.about.com/od/glossary/h/hr\\_management.htm](http://humanresources.about.com/od/glossary/h/hr_management.htm)

<sup>29</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resource\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management)

<sup>30</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.html>

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τον Armstrong (Strategy and action) είναι μια φιλοσοφία προσανατολισμένη στο "επιχειρείν", η οποία έχει ως επίκεντρο την διοίκηση των ανθρώπων (εργαζομένων), μέσω των οποίων η κάθε επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό προβάδισμα στην αγορά. Ενώ ο Storey στο Human Resource Management- a critical text εξηγεί ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει μια ιδιαίτερη προσέγγιση στην διοίκηση, βάσει της οποίας οι εταιρίες αποκτούν ανταγωνιστικό προβάδισμα στην αγορά, μέσω της στρατηγικής κατανομής ικανού και έμπιστου προσωπικού. Σύμφωνα με τον Walton (Harvard Business Review sees HRM as representing), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αντιπροσωπεύει σε μια εταιρία κοινούς στόχους, κοινές επιρροές, κοινό σεβασμό, κοινά οφέλη, κοινή υπευθυνότητα. Αυτή η θεωρία πρεσβεύει ότι οι πολιτικές κοινών συμφερόντων επιφέρουν στους εργαζόμενους συναισθήματα προσήλωσης και πίστης στην εταιρία, τα οποία με τη σειρά τους θα επιφέρουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις στην εταιρία και προσωπική ανέλιξη.

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα που συμμετέχουν με οποιονδήποτε τρόπο στην παραγωγική διαδικασία αυτού, άσχετα αν ο οργανισμός αυτός είναι μεγάλος ή μικρός, απλός ή πολύπλοκος. Επομένως η διοίκηση προσωπικού ή η υπηρεσία προσωπικού, υπάρχει σε όλους τους οργανισμούς και αποτελεί το κύριο συστατικό, της ευρύτερης διοικητικής και οργανωτικής λειτουργίας του οργανισμού. Αν στις μικρές επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού είναι απαραίτητη, στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι απόλυτα αναγκαίο, να έχουν ένα τμήμα προσωπικού ή διεύθυνση προσωπικού εντελώς ξεχωριστά, που να αντιμετωπίζει όλα εκείνα τα προβλήματα και τις ενέργειες που περικλείονται στην έννοια της Διευθύνσεως προσωπικού<sup>31</sup>



<sup>31</sup> Δ. Λαλούμης, Β. Ρούπας «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων», Αθήνα 1998, σελ.134-135 εκδ. Σταμούλη



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΟΙ ΣΧΟΛΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο σωστός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης έχει ιδιαίτερη σημασία, αν αντιμετωπισθεί ως πλαίσιο που θα καθορίσει την προσοχή κινήτρων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.<sup>32</sup> Οι σχολές της διοίκησης που έχουν υπάρξει, είναι οι εξής:

- i. *Η κλασική σχολή*, η οποία προτείνει την οργάνωση του προσωπικού σε πυραμδική ιεραρχία.
- ii. *Η νεοκλασική σχολή*, η οποία προτείνει περισσότερο έντονα σεβασμό στους εργαζομένους.
- iii. *Η σχολή των συστημάτων*, που αντιμετωπίζει την επιχείρηση σαν ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων.
- iv. *Η εμπειρική σχολή*, που επιλύει τα προβλήματα της διοίκησης κάθε επιχείρησης χωριστά, χρησιμοποιώντας ήδη γνωστές εμπειρίες.
- v. *Η ποσοτική σχολή*, η οποία επιλύει τα προβλήματα της επιχείρησης μέσω των μαθηματικών.
- vi. *Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων*, που υποστηρίζει ότι η επιχειρηματική διαδρομή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου αποφάσεων.
- vii. *Η σχολή του περιβάλλοντος*, που σημειώνει ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον, το οποίο τις επηρεάζει άμεσα και ασταμάτητα.
- viii. *Η ενδεχομενική σχολή*, η οποία προτρέπει ότι δεν υπάρχει ένα κατάλληλο μοντέλο διοίκησης για όλες τις επιχειρήσεις.
- ix. *Η σχολή διοίκησης με μεθόδους marketing*, τους οποίους και χρησιμοποιεί για την προώθηση του προϊόντος, αλλά και για το σχεδιασμό της πολιτικής του προσωπικού.
- x. *Η σχολή διοίκησης με αντικειμενικούς σκοπούς*, η οποία θεωρεί ότι αν ορίζονται με ακρίβεια οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης, τότε θα εξασφαλίζεται και ο ρεαλιστικός προσανατολισμός της.
- xi. *Και η σχολή διοίκησης ολικής ποιότητας*, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση πρέπει να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν της, τις εργασιακές συνθήκες, τον εξοπλισμό της και γενικά όλους τους παράγοντες που αποτελούν μια επιχείρηση.<sup>33</sup>

## ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ

Η ιστορία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων δεν έχει κάποια συνέχεια. Μπορεί κανείς να συναντήσει πρωτογενή στοιχεία διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε διαφορετικές εποχές και περιόδους της παγκόσμιας ιστορίας.

<sup>32</sup> Πτυχιακή εργασία της Ζαμάνου Σμαράγδας και της Μαρκοπούλου Αγγελικής με θέμα «Προβλήματα επικοινωνίας που παρουσιάζονται μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τρόποι αντιμετώπισής τους»

<sup>33</sup> Δ. Λαλούμης, Β. Ρούπας «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων», Αθήνα 1998, σελ.96-97 εκδ. Σταμούλη



Στην αρχαιότητα ο Πρωταγόρας ο αβδηρίτης, τον 5<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. θεωρεί τον ανθρώπινο παράγοντα ως κέντρο κάθε δραστηριότητας στη γνωστή του ρήση : «Πάντων χρημάτων μέτρον άνθρωπος εστίν».

Σύμφωνα με τους συγγραφείς McKenna και Beech <sup>34</sup>, η αρχή της επιστήμης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ανάγεται στο τέλος του 1800, με τη γέννηση της ιδέας της «Πρόνοιας των εργαζομένων», η οποία, πρωτοποριακή για την εποχή της, ασχολείται με την ανεργία, το δικαίωμα μισθού κατα την απουσία από την εργασία λόγω ασθένειας και την επιχορήγηση επιδόματος κατοικίας στους εργαζομένους.

Στις αρχές του 20ού αιώνα, ο Frederick Taylor μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, πραγματοποιούσε μελέτες «χρονο-κινήσιο-μετρίας», οι οποίες έδειξαν ποιός είναι ο καλύτερος τρόπος για να εκτελείται μια εργασία και οι οποίες ωφέλησαν τόσο τις επιχειρήσεις, όσο και τους εργαζομένους. <sup>35</sup>Την ίδια εποχή άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, δημιουργώντας ειδικά τμήματα και ακολουθώντας διάφορες τακτικές.

Κατα τη δεκαετία του 1930, γεννήθηκε και αναπτύχθηκε η «σχολή των ανθρώπινων σχέσεων», η οποία μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων και υποστήριξε ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τον Beaumont,<sup>36</sup> υποστηρίζει ότι ο όρος «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» άρχισε να χρησιμοποιείται και να αναπτύσσεται σε πανεπιστήμια και επιχειρήσεις στην Αμερική τη δεκαετία του 1980 .

## ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η «Διοίκηση» είναι μία από τις αρχαιότερες «επαγγελματικές» ενασχολήσεις στον κόσμο. Από τα πρώτα χρόνια της ιστορίας του ανθρώπινου γένους, οι άνθρωποι έπρεπε να μάθουν να διοικούν τους εαυτούς τους και τις υποθέσεις τους, έπρεπε να μάθουν να διοικούν τις σχέσεις τους με άλλους ανθρώπους. Οι γονείς πρέπει να μάθουν και να ξέρουν να διοικούν την οικογένειά τους, τις υποθέσεις της και τα οικονομικά της. Ο επαγγελματίας manager πρέπει να μάθει να διοικεί τα της δουλειάς του και σε συνεργασία με άλλους managers να διοικεί την επιχείρηση. Το management μπορεί να οριστεί ως δραστηριότητα της οποίας σκοπός είναι η επίτευξη στόχων με την εφαρμογή λειτουργιών όπως είναι η πρόβλεψη, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων.

Πριν όμως προχωρήσουμε στην εξέταση των λειτουργιών της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων θα ήθελα να επισημάνω το εξής: Η ευθύνη της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μόνο ευθύνη του Γενικού Διευθυντή ή του Διευθυντή Προσωπικού ή Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων. Όλα τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν και να εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία, γιατί έτσι και αλλιώς τα στελέχη και

<sup>34</sup> «The essence of HRM», McKenna και Beech, 1995

<sup>35</sup> Taylor F.W. "The principles of scientific management", Harper and Brothers, NY, 1911

<sup>36</sup> Beaumont, "The US Human resource management literature", 1992



οι προϊστάμενοι τμημάτων έχουν την άμεση επαγγελματική συναλλαγή με την ομάδα τους για την οποία πρέπει να είναι υπεύθυνοι.<sup>37</sup>

## 1. Προγραμματισμός και ανάλυση κενών θέσεων.

Κατα τον προγραμματισμό και την ανάλυση κενών θέσεων, η διοίκηση θα πρέπει να περιγράψει τις θέσεις εργασίας, δηλαδή τις υποχρεώσεις, τις ευθύνες και το περιβάλλον μιας συγκεκριμένης εργασίας. Δηλαδή, σε ένα ξενοδοχείο μπορούν να υπάρξουν οι τομείς υποδοχής, υποστήριξης ορόφων, διασκέδασης, προσωπικού, εστίασης, πισίνας, οργάνωσης συνεδρίων, κλπ. οι οποίοι θα προσδιορίσουν τον αριθμό θέσεων με τις οποίες πρέπει να λειτουργήσει ο κάθε τομέας. Έτσι, υποστηρίζεται και η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και η ιεράρχηση της εργασίας, αλλά και ο καθορισμός κριτηρίων απόδοσης των εργαζομένων και οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης για προσωπικό. Είναι γεγονός ότι θα πρέπει οι μεγάλες και σοβαρές επιχειρήσεις να συντάξουν ένα φάκελο που θα περιγράφουν λεπτομερώς την κάθε θέση εργασίας. Η σύνταξη αυτή θα είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για την επιχείρηση.<sup>38</sup> Αυτό βοηθάει στην επόμενη διαδικασία που θα ακολουθήσει η διοίκηση.

## 2. Στρατολόγηση, επιλογή και πρόσληψη προσωπικού

Αφού λοιπόν περιγραφούν οι ικανότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για κάθε θέση, τότε η επιχείρηση ψάχνει τα άτομα που έχουν αυτά τα προσόντα. είτε από το ήδη υπάρχον προσωπικό, είτε από το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή από την εσωτερική ή την εξωτερική αγορά εργασίας. Η σωστή επιλογή και αξιοποίηση του προσωπικού της επιχείρησής συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητά της.<sup>39</sup> Οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση θα είναι οι εξής: το βιογραφικό σημείωμα, οι συστατικές επιστολές, τα τεστ γνώσεως ικανότητας και καταλληλότητας προσωπικού, τα τεστ νοημοσύνης, τα τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων, κάποια δείγματα εργασίας και τέλος η προσωπική συνέντευξη. Επιλέγονται λοιπόν οι κατάλληλοι άνθρωποι για να εκτελέσουν τις εργασίες που απαιτούνται και αποφασίζεται ποιος θα κάνει τι.<sup>40</sup>

## 3. Εκπαίδευση προσωπικού

Η επόμενη λειτουργία της επιχείρησης θα είναι αυτή της εκπαίδευσης του προσωπικού. Αν το προσωπικό είναι από την εξωτερική αγορά εργασίας, τότε θα έχει την κατάλληλη εκπαίδευση. Αν όμως το προσωπικό προέρχεται από την εσωτερική αγορά εργασίας, θα πρέπει η επιχείρηση να το εκπαιδεύσει για τις συγκεκριμένες απαιτήσεις των

<sup>37</sup> ΓΙΑΝΝΗΣ ΣΙΜΟΣ - ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΣΔΕΑ. Το προσωπικό του ξενοδοχείου μοχλός αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών στο <http://www.hotel-restaurant.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2&section=9&articleid=1939>

<sup>38</sup> Μιχάλης Π. Σαλεσιώτης «Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις», εκδόσεις Interbooks, αθήνα 1999

<sup>39</sup> [www.eommex.gr/greek/services/guide/personel.htm](http://www.eommex.gr/greek/services/guide/personel.htm)

<sup>40</sup> Στο παράρτημα υπάρχει άρθρο, το οποίο εκφράζει τα συχνότερα λάθη που γίνονται κατά την επιλογή προσωπικού.

θέσεων εργασίας που θέλει να καλύψει. Η εκπαίδευση θα έχει και κάποιο κόστος για την επιχείρηση, γι' αυτό και οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν ήδη ειδικευμένο προσωπικό.

#### 4. Μισθοδοσία και παροχές προσωπικού

Όσον αφορά τώρα τη μισθοδοσία και τις παροχές του προσωπικού, η επιχείρηση έχει ένα σύστημα αμοιβών, το οποίο περιλαμβάνει τις πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές που αυτή θα εφαρμόσει για να ανταμείψει τους εργαζομένους της με βάση τη συμμετοχή τους σε αυτή, τα προσόντα τους, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και της αξίας τους στην αγορά εργασίας. Το σύστημα αμοιβών θα περιλαμβάνει το βασικό μισθό, τις πρόσθετες παροχές-επιδόματα, κάποια bonuses ή προμήθειες, περίθαλψη από ασφαλιστικό φορέα, ακόμα και άλλες παροχές όπως αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο κλπ. Κάποια από τα παραπάνω (π.χ. επιδόματα) καθορίζονται από την εργατική νομοθεσία<sup>41</sup>

#### 5. Μέτρηση απόδοσης εργαζομένων

Μια επιπλέον λειτουργία της διοίκησης είναι αυτή της μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων. Η μέτρηση γίνεται με διάφορες μεθόδους, όπως το σύστημα κλιμακωτής αξιολόγησης, το βαθμολογικό σύστημα συμπεριφοράς, η αναφορά κρίσιμων περιστατικών, η αξιολόγηση βάσει στόχων και το σύστημα κατάταξης. Έτσι λοιπόν, αν η αξιολόγηση των εργαζομένων δεν αποβεί ικανοποιητική, τότε αντιμετωπίζονται τα προβλήματα από τον διευθυντή του ξενοδοχείου ανάλογα. Για παράδειγμα, αν σε ένα ξενοδοχείο παρατηρηθεί μετά από ένα τρίμηνο ότι δεν υπάρχει συντονισμός των εργαζομένων μεταξύ του τμήματος εστιατορίου και του bar, τότε ο διευθυντής θα αποφασίσει την υπαγωγή του bar στον τομέα της εστίασης και στον διευθυντή του τμήματος αυτού<sup>42</sup>.

#### 6. Διευκόλυνση εργασιακών σχέσεων

Μια ακόμη λειτουργία της διοίκησης είναι αυτή της διευκόλυνσης των εργασιακών σχέσεων. Με αυτό τον όρο εννοούμε ότι η διοίκηση θα αναπτύξει πολιτικές, οι οποίες θα διευκολύνουν το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων, είτε σε οριζόντια, είτε σε κάθετη δομή. Αν επιτευχθούν υγιείς εργασιακές σχέσεις, τότε σίγουρα θα επικρατήσει μια καλύτερη και αυξανόμενη παραγωγικότητα. Αντίθετα, οι κακές εργασιακές σχέσεις προμηνύουν μειωμένη παραγωγή εργασίας από το προσωπικό.

<sup>41</sup> Στο παράρτημα υπάρχει η ειδική νομοθετική διάταξη, σύμφωνα με την οποία τίθενται οι μισθολογικές διακρίσεις του προσωπικού

<sup>42</sup> Παραδείγματα φύλλων αξιολόγησης, με τα οποία η επιχείρηση αξιολογεί την απόδοση του κάθε εργαζομένου, παραπέμπονται στο παράρτημα.



## 7. Παρακίνηση του προσωπικού

Τέλος, μια πολύ βασική λειτουργία της διοίκησης, είναι και αυτή της παρακίνησης. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα με διάφορα bonuses ή με δώρα και ταξίδια που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση στους εργαζόμενους έπειτα από κάποια συγκεκριμένη δουλειά που έχουν κάνει, ή με προαγωγές σε κάποιους υπαλλήλους που έχουν αποδείξει ότι αξίζουν για μια ανώτερη θέση. Η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί εκείνους τους τρόπους παρακίνησης που νομίζει ότι αρμόζουν στην κάθε περίπτωση, ή εκείνους που την βολεύουν οικονομικά. Αναλυτικότερα θα αναφερθούμε σε άλλο κεφάλαιο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Ο άνθρωπος αποτελεί το πιο βασικό στοιχείο της επιχείρησης και ειδικά όταν αυτή πρόκειται για τουριστική επιχείρηση. Χρρίζει λοιπόν ειδικής πολιτικής, ειδικά φτιαγμένης από κάθε επιχείρηση για αυτήν, χρησιμοποιώντας όμως και κάποια βασικά στοιχεία από μερικά πάγια θεωρήματα, τα λεγόμενα θεωρήματα των ανθρώπινων αναγκών, τα οποία και θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

Τα θεωρήματα των ανθρώπινων αναγκών προσδιορίζουν τις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι, από τις πιο βασικές μέχρι τις λιγότερο απαραίτητες. Τα σπουδαιότερα θεωρήματα από αυτά που έχουν γράψει κάποιοι κλασσικοί επιστήμονες συμπεριφοράς στη διερεύνηση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς είναι τέσσερα:<sup>43</sup>

- **Elton Mayo 1880 – 1949**

Ο Mayo, -πατέρας της βιομηχανικής ψυχολογίας-, αναζήτησε τα αίτια της ικανοποίησης από την εργασία στις ευκαιρίες που προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον για αυτοεκτίμηση. Υποστήριξε ότι αποφεύγοντας τα προβλήματα της κόπωσης, της μονοτονίας, του αυταρχισμού, κλπ και διαμορφώνοντας μια κοινωνική διάρθρωση που θα κάλυπτε τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου, θα πετύχαινε καλύτερη απόδοση στην εργασία του.<sup>44</sup>

- **Chris Argyris 1923**

Ο Chris Argyris, καθηγητής του πανεπιστημίου του Yale, υποστήριξε ότι οι οργανισμοί επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ότι ενδυναμώνουν οι ανάγκες αυτοσεβασμού και διατήρησης της προσωπικότητας των εργαζομένων καθώς οι διευθυντές αναπτύσσουν αμυντικούς μηχανισμούς για να προστατεύσουν το δικαίωμα ελέγχου τους πάνω στους υφισταμένους τους. Ως λύση αυτού πρότεινε να μπορούν να έχουν και οι εργαζόμενοι δικαίωμα συμμετοχής στη διοίκηση.<sup>45</sup>

- **Elgar Schein**

Ο Schein υποστήριξε ότι θα πρέπει να υπάρξει μια εταιρική κουλτούρα, δηλαδή η κάθε επιχείρηση να προσαρμόζει τη διοίκηση στα δικά της μέτρα, στην οποία θα συμμετάσχουν όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης σαν εταίροι<sup>46</sup>.

- **Rosabeth Moss Kanter 1943**

Ο Kanter διατύπωσε τη θεωρία του management των αλλαγών, σκεφτόμενος ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αλλάζει συνεχώς, έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε εποχής. Ακόμη, οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα ήταν καλό να έχουν ελευθερία δράσης εντός της επιχείρησης.

<sup>43</sup> ΕΥΓΕΝΙΑ ΠΕΤΡΙΔΟΥ Αν. Καθηγήτρια στη Διοίκηση. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών ΑΠΘ: <http://www.econ.auth.gr/greekHRM>

<sup>44</sup> Mayo Elton "The social problems of an industrial civilization", 1945

<sup>45</sup> Argyris Chris "The CEO behaviour key to organizational development", Harper and Row, NY, 1961

<sup>46</sup> Schein E.H. (1978), Career dynamics: Matching individual and organizational needs, Addison-Wesley



## *Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow*

Ο Maslow πολύ γνωστός σε όλους τους εργασιακούς κύκλους, προσπαθώντας να εξετάσει και να αναλύσει την ανθρώπινη ψυχολογία, και να ανακαλύψει ποια μπορεί να είναι αυτά που παρακινούν τους ανθρώπους να λειτουργούν σωστά και με επιτυχία, διαμόρφωσε τη θεωρία που φέρει το όνομά του. Με βάση τη θεωρία αυτή, ο Maslow κατηγοριοποιεί τις ανάγκες των ανθρώπων και τις ιεραρχεί ως εξής:

Ο Maslow υποστηρίζει ότι :

Οι ανάγκες λειτουργούν ως κίνητρα μόνο όταν δεν έχουν ικανοποιηθεί.

- Για να λειτουργήσουν σωστά οι ανάγκες, πρέπει να τηρηθεί αυστηρά η σειρά ιεραρχίας, όπως φαίνεται στην πυραμίδα.
- Επιπλέον, οι ανάγκες δεν πρέπει να εξετάζονται μεμονωμένα.<sup>47</sup>



<sup>47</sup> Maslow

Στο παραπάνω σχήμα βλέπουμε ότι οι φυσιολογικές ανάγκες, μαζί με τις ανάγκες για ασφάλεια αποτελούν τις πρωτογενείς ανάγκες του ανθρώπου. Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι ισχυρές μέχρι να ικανοποιηθούν. Περιλαμβάνουν την ανάγκη του ανθρώπου για τροφή, αέρα, κλπ. Η τρίτη κατηγορία της πυραμίδας αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο ώστε να μη λειτουργεί σαν μονάδα, όπως επίσης και για την αγάπη και τη δεκτικότητα από τους συνανθρώπους. Αφού ικανοποιηθούν οι κοινωνικές ανάγκες, προχωράμε στο επόμενο στάδιο, το οποίο είναι οι ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση. Με αυτό εννοούνται οι ανάγκες για αναγνώριση, κοινωνική θέση, εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους. Τέλος, στο τελευταίο στάδιο της πυραμίδας ανήκουν οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Αφού ικανοποιηθούν όλα τα προηγούμενα στάδια και δεν αποτελούν κίνητρα πλέον, τότε ο άνθρωπος αναζητά την αυτό-εκτίμηση, τον αυτοσεβασμό. Έχει πλέον την ανάγκη για εξέλιξη, κοινωνική προσφορά και αναγνώριση από τον ίδιο του τον εαυτό.

Προσφέροντας κίνητρα, είναι ο μόνος τρόπος για τις επιχειρήσεις να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους να εργασθούν πιο αποδοτικά. Ο τρόπος με τον οποίο θα το κάνουν αυτό, είναι καθαρά θέμα της κουλτούρας της επιχείρησης και του τρόπου διοίκησής της.

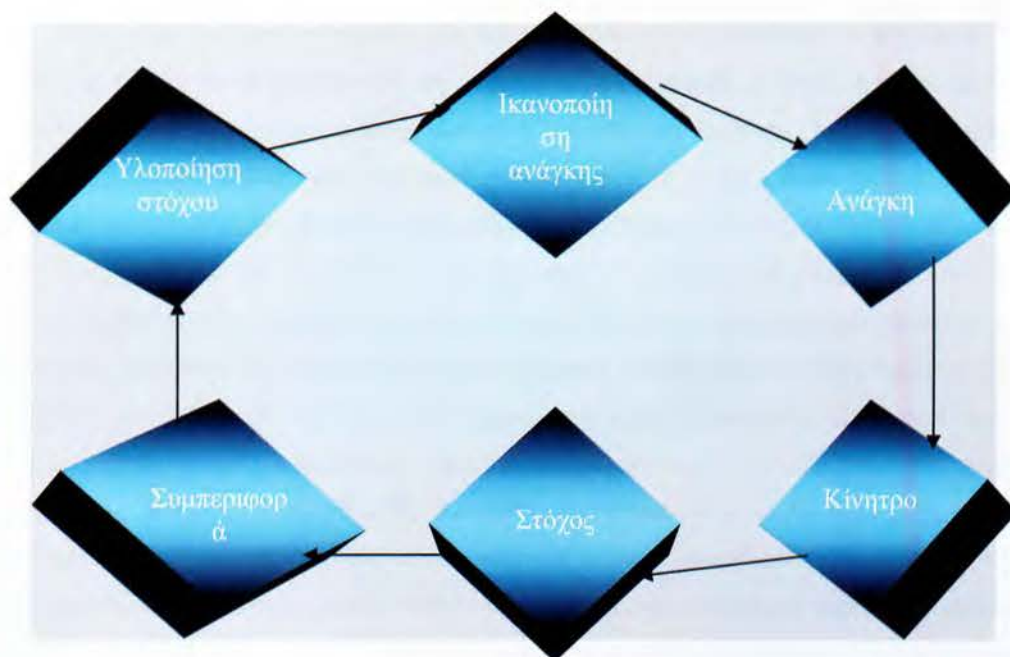
Εκτοτε υπήρξαν και άλλοι που ανέπτυξαν θεωρίες, οι οποίες ήταν παραπλήσιες με αυτές. Κατανοούμε λοιπόν με τα παραπάνω θεωρήματα ότι η ψυχολογία του ανθρώπινου παράγοντα εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τον τρόπο διοίκησης της κάθε επιχείρησης. Αυτή είναι που είτε προτρέπει τον εργαζόμενο να εργαστεί περισσότερο και καλύτερα, είτε τον αποτρέπει από την αποδοτική εργασία. Επηρεάζεται βέβαια η ψυχολογία του ανθρώπινου παράγοντα και από άλλους παράγοντες, όπως το εργασιακό περιβάλλον, τις εργασιακές σχέσεις, την οριζόντια και την κάθετη επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ των υπαλλήλων, την αμοιβή αλλά και από άλλους λιγότερο σημαντικούς παράγοντες, όπως η υγιεινή εργασία στο χώρο της επιχείρησης, η ασφάλειά τους, κλπ. Αυτά τα θέματα θα αναλυθούν καλύτερα στο επόμενο κεφάλαιο.

Η παρακίνηση σχετίζεται στενά με τις ανάγκες, τους σκοπούς και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η λέξη παρακίνηση χρησιμοποιείται για να εκφράσει ένα ορισμένο συναίσθημα των εργαζομένων που τους ωθεί στην εργασία τους. Ο όρος παρακίνηση μερικές φορές ταυτίζεται με τις λέξεις όπως: επιθυμία, θέληση, κίνητρο, περάτωση στόχου, κλπ. Στη πραγματική της διάσταση, η παρακίνηση, αποτελεί μια ψυχολογική διαδικασία που έχει σαν αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Η παρακίνηση είναι μια μεγάλη δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας κάποιας ανάγκης. Η ανάγκη αυτή μπορεί να είναι μια έλλειψη φυσική ή ψυχική. Οι ανάγκες κίνητρα μπορεί να είναι φυσικές όπως: τροφή, ύπνος, νερό, οξυγόνο, κλπ. ή ψυχικές όπως: κύρος, σεβασμός, γόητρο, αναγνώριση, κλπ. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα πιο τα πιο σημαντικά ζητήματα της διοίκησης, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση. Η διοίκηση πρέπει να παρατηρήσει στους εργαζόμενους την ικανότητα και τις γνώσεις που έχουν για την απόδοση του έργου. Αυτό είναι το πρώτο σκέλος. Είναι το «μπορώ ή δεν μπορώ», των εργαζομένων. Δεν αρκεί μόνο αυτό. Χρειάζεται και το δεύτερο σκέλος το «θέλω». Αυτό είναι το σημαντικότερο. Η διοίκηση εδώ πρέπει να δώσει μεγάλη προσοχή στο «θέλω». Αυτό προσδιορίζει την ψυχική τους διάθεση για απόδοση στην εργασία τους. Εδώ έγκειται η ικανότητα των προϊσταμένων να κάνουν τους υφιστάμενους να έχουν διάθεση και να θέλουν να αποδώσουν. Αυτή η αναγκαιότητα για παρακίνηση δημιουργείται, διότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν έχουν την εργασία τους σαν μια επιθυμητή και δημιουργική δραστηριότητα.



Είναι αναγκαίο η επιχείρηση εκτός από την αμοιβή, που καταβάλλει στους εργαζόμενους, να διαμορφώνει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον παρακινήσουν να αξιοποιήσει σε μέγιστο βαθμό τα προσόντα του.

Τι κάνει τον εργαζόμενο να εργάζεται λιγότερο ή περισσότερο; Τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται; Τι είναι αυτό που προσδιορίζει τη συμπεριφορά του μέσα στο χώρο εργασίας; Αν απαντηθούν όλα αυτά τα ερωτήματα, πιστεύεται ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η παρακίνηση είναι μια σειρά από διαδικασίες και σχέσεις που αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους. Κατ'αρχήν δημιουργείται μια ανάγκη. Η ανάγκη αυτή μπορεί να είναι συνειδητή ή υποσυνείδητη. Μόλις δημιουργηθεί μια ανάγκη τότε παράγεται το κίνητρο. Το κίνητρο αυτό οδηγεί στον προορισμό του στόχου. Ο στόχος μας οδηγεί με πράξη στην υλοποίησή του. Η υλοποίηση του στόχου μας, ικανοποιεί την δημιουργηθείσα ανάγκη. Η ικανοποίηση της ανάγκης εξαλείφει το κίνητρο. Έτσι όταν ικανοποιηθεί μια ανάγκη αμέσως δημιουργείται μια άλλη μεγαλύτερη. Οι ανάγκες των ανθρώπων δημιουργούνται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι σχέσεις μεταξύ των αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς και ικανοποίησης των στόχων είναι δύσκολο να προσδιοριστούν. Η διαδικασία της παρακίνησης είναι ένας φαύλος κύκλος όπως ο παρακάτω <sup>48</sup> :



Σύμφωνα με τον Ν. Μαντά η παρακίνηση ξεκινά και από το ίδιο το άτομο, εσωτερικά, αλλά και έξω από αυτό, εξωτερικά.<sup>49</sup> Δηλαδή :

i. Εσωτερικά : Οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ατόμου ξεκινούν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθοριστικά τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του. Η εσωτερική δραστηριοποίηση έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, που είναι :

- οι ανάγκες και οι επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του.
- οι ανάγκες και οι επιθυμίες του καθενός είναι μοναδικές, διότι καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά του, το βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του.
- Ένα άτομο, μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις επιθυμίες του, σε διαφορετικούς χρόνους.

Παρά τη μοναδικότητα και την αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές από αυτές, είναι αρκετά ίδιες, ώστε επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να επιτύχουν ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων. Αν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες, μπορούν να επιδιώξουν και να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, ώστε αυτοί να δράσουν προς όφελος των σκοπών της οργάνωσης, παρά τις διαφορές των εργαζομένων μεταξύ τους.

ii. Εξωτερικά : Η θεωρία της εξωτερικής δραστηριοποίησης δεν αρνείται την εσωτερική παρακίνηση, αλλά αντίθετα, βασίζεται σ' αυτή και προχωράει πιο πέρα. Περιλαμβάνει δηλαδή, δυνάμεις που προέρχονται μέσα από το ίδιο το άτομο και θέματα περιεχομένου εργασίας (όπως π.χ. αναγνώριση, προαγωγές και υπευθυνότητα).

Εφόσον οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά ή αρνητικά σε οτιδήποτε κάνει ο προϊστάμενός τους, θα πρέπει κάθε ηγετικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εκείνα τα μέσα εξωτερικής δραστηριοποίησης, που προκαλούν θετικές αντιδράσεις από τους εργαζόμενους προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι, είτε θετικά που επιβραβεύουν την καλή απόδοση, είτε αρνητικά που τιμωρούν ή απειλούν να τιμωρήσουν κάποιο με κακή απόδοση.

Πολλοί εργαζόμενοι, πιστεύουν ότι η συλλογική προσπάθεια που καταβάλλεται σε κάθε οργάνωση, τους επιτρέπει να πετύχουν και οι ίδιοι σκοπούς, που αλλιώς θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιήσουν. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν υψηλό βαθμό αυτοδραστηριοποίησης ή εσωτερικής παρακίνησης. Άλλοι όμως εργαζόμενοι, δεν αντιλαμβάνονται ότι εργαζόμενοι για τους σκοπούς της οργάνωσης, ικανοποιούν και δικές τους ανάγκες διαφόρων επιπέδων. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν εσωτερική παρακίνηση, και ουσιαστικά, το μόνο που θέλουν είναι ο μισθός, για να πληρώνουν τους λογαριασμούς τους. Για αυτούς κυρίως τους ανθρώπους, πρέπει τα ηγετικά στελέχη να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική δραστηριοποίηση για να τους κάνουν να εργαστούν προς επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.



<sup>49</sup> Ν. Μαντάς «Διοίκηση προσωπικού», εκδόσεις Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1992



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΕΜΜΕΣΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

## **ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

Η εργασία και το εργασιακό περιβάλλον φανερά αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της καθημερινότητας του ανθρώπου αφού μέσα σε αυτό ως εργαζόμενος/η περνάει κανείς τουλάχιστον το ένα τέταρτο της μέρας του/της έως και – κάποιες φορές ή σε κάποιες περιπτώσεις - περισσότερο από τη μισή του/της μέρα.

Η εργασία μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ικανοποίησης, ενέργειας και πληρότητας ακόμα κι αν αυτό συνοδεύεται από σωματική ή/και διανοητική κούραση. Σε αυτές τις περιπτώσεις πολλοί άνθρωποι την περιγράφουν σαν 'γλυκιά κούραση'. Μια κούραση δηλαδή που είναι ευχάριστη, πλήρης και που ακολουθείται συνήθως από αίσθηση ευεξίας και ουσιαστικής ξεκούρασης- ένας ολοκληρωμένος κύκλος. Τι γίνεται όμως όταν η κούραση αυτή είναι 'πικρή', στείρα και συναισθηματικά αποστραγγίζει;

Καμιά φορά αυτό μπορεί να συμβεί λόγω του αρνητικού εργασιακού περιβάλλοντος και όχι λόγω αυτού του καθεαυτού του αντικειμένου εργασίας. Το εργασιακό περιβάλλον είναι οτιδήποτε μας περιβάλλει και οτιδήποτε περιβάλλουμε κατά τη διάρκεια της εργασίας μας. Το εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από εμάς και από τους συναδέλφους μας. Είναι ο χώρος – είτε εσωτερικός είτε εξωτερικός – στον οποίο βρισκόμαστε, όταν εργαζόμαστε. Αυτό μπορεί να είναι το γραφείο, το σπίτι, το αυτοκίνητο, το χωράφι, κλπ. Τα χρώματα, η διακόσμηση, η καθαριότητα είναι κάποιοι από τους βασικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή όχι το περιβάλλον εργασίας - ακόμη και την απόδοση του εργαζόμενου.

Όμως, ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον – αν όχι ο σημαντικότερος – είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Για τον κόσμο των συναισθημάτων είναι σχεδόν αδιάφορο το αν ένα τοξικό από την ανθρώπινη συμπεριφορά εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζεται σε ένα πολυτελές γραφείο ή σε ένα απλό κατάστημα. Οι ψυχολογικές συνέπειες εκτιμούνται ότι είναι πάνω κάτω παρόμοιες. Η εργασία μέσα σε ένα τοξικό περιβάλλον συνήθως επιφέρει 'πικρή κούραση' λίγο ή πολύ σε όλους όσους το βιώνουν. Η κούραση δεν αφορά πια μόνο το αντικείμενο εργασίας και την εκπόνησή του. Αυτή η κούραση δεν είναι πια τόσο σωματική ή/και διανοητική. Είναι και κούραση συναισθηματική ή/και πνευματική. Είναι κούραση που γεννιέται από την αρνητική αλληλεπίδραση με τους άλλους εργαζόμενους και που μεταφέρεται συστηματικά στο σπίτι και στην προσωπική ή και κοινωνική ζωή με πολλές αρνητικές επιρροές σε αυτήν. Είναι η κούραση που π.χ. ο ύπνος και ότι άλλο υπό άλλες συνθήκες μπορεί να σε ξεκουράσει πραγματικά, δεν φαίνεται να είναι ικανά να σε ξεκουράσουν. Ίσως καμιά φορά να πλησιάζει τη λεγόμενη 'επαγγελματική εξουθένωση' (μια αρκετά συχνή στις μέρες μας ορολογία για το φαινόμενο της υπερβολικής κούρασης και εξάντλησης στους εργαζόμενους).<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Αντωνίου Άρτεμις, Σύμβουλος Ψυχολόγος και Συνθετική Θεραπεύτρια, BSc (Hons), MSc, : 28 Ιανουαρίου 2008 στο [www.agsm.gr/aboutresearch/job\\_satisfaction\\_greece.doc](http://www.agsm.gr/aboutresearch/job_satisfaction_greece.doc)



Μιλώντας συγκεκριμένα για το εργασιακό περιβάλλον ενός ξενοδοχείου, θα μπορούσαμε να το περιγράψουμε ως ένα αρκετά καλό εργασιακό χώρο, καθώς υπάρχει η δυνατότητα να περιέχει πολλά ευνοϊκά, για την απόδοση των εργαζομένων, στοιχεία. Αυτά μπορεί να είναι η πολυτέλεια που αρμόζει σε ένα ξενοδοχείο τριών και άνω αστέρων. Είναι διαφορετική η κατάσταση για τον εργαζόμενο να εργάζεται κλεισμένος σε ένα γραφείο και διαφορετική για αυτόν που εργάζεται σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο. Η διαφορά έγκειται στο ότι ο εργαζόμενος ταυτίζεται με το περιβάλλον του, ελευθερώνοντας περισσότερο το πνεύμα του, αισθάνοντας υπερηφάνεια που εργάζεται σε ένα περιβάλλον που έχει ένα τόσο ωραία διαμορφωμένο χώρο. Ακόμη, το φως του χώρου εργασίας κατέχει σπουδαίο ρόλο στην ψυχολογία και την απόδοση των εργαζομένων, καθώς όσο πιο φωτεινός είναι, τόσο περισσότερο ευδιάθετους τους κάνει. Ο χαμηλός φωτισμός του χώρου αντιθέτως, κουράζει τον εργαζόμενο και φέρει αρνητικές επιδράσεις στην απόδοσή του. Τα χρώματα που υπάρχουν στον χώρο εργασίας είναι ένας ακόμη παράγοντας επίδρασης στην ψυχολογία των εργαζομένων, αφού ένα «μουντό» περιβάλλον λειτουργεί ανασταλτικά στην απόδοσή τους, επιφέρει μελαγχολία και ο εργαζόμενος προσπαθεί να ξεφύγει από αυτό, αντί να το απολαμβάνει. Επίσης, το μέγεθος του εργασιακού περιβάλλοντος διευκολύνει την ψυχολογία των εργαζομένων. Όσο πιο μεγάλος είναι ο χώρος, τόσο πιο άνετος είναι, και ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται ότι είναι εγκλωβισμένος σε αυτόν, όπως θα ένιωθε αν δούλευε σε ένα μικρό χώρο. Τέλος, η κατάλληλη διακόσμηση έχει θετικές επιδράσεις στον ανθρώπινο παράγοντα, αφού μια σύγχρονη και μοντέρνα διακόσμηση καθιστά πιο άνετο το περιβάλλον του εργαζομένου. Το εργασιακό περιβάλλον χρειάζεται συνεχώς ανανέωση για να εναρμονίζεται στις ανάγκες της κάθε εποχής.

Έτσι λοιπόν, κατανοούμε ότι είναι ιδιαίτερος ο ρόλος της διαμόρφωσης του εργασιακού περιβάλλοντος στον εργαζόμενο, καθώς αυτή είτε διευκολύνει, είτε δυσχεραίνει την ψυχολογία και συνεπώς την απόδοσή του στη εργασία. Γενικά όμως θα λέγαμε ότι ένα πολυτελές ξενοδοχείο διασταυρώνεται με τις ανάγκες του εργαζομένου, αλλά και ότι έχει τις προοπτικές να αναπτυχθεί και να διαμορφωθεί έτσι, ώστε να εξυπηρετεί και τους πελάτες, αλλά και τους εργαζόμενους σε αυτό, πράγμα δύσκολο για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις

## **ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

Η σπουδαιότητα της ανάλυσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι μια πανάρχαια υπόθεση του ανθρώπινου φιλοσοφικού στοχασμού, που οι ρίζες της χάνονται στους Κινέζους φιλόσοφους, στους αρχαίους Έλληνες προκλασικούς (Θεόφραστος), στους Έλληνες κλασικούς (Αριστοτέλης), και στη συνέχεια στον Ιμπν Χαλντούν, στον David Hume, στον Charles Montesquieu, στον Alexis de Toqueville και αλλού, για να ολοκληρωθεί στα τέλη του προηγούμενου και ιδίως στον τρέχοντα αιώνα. Ουσιαστικά δε, είναι η ανάπτυξη του «Μηχεϊβιορισμού» (Συμπεριφορισμού), μέσα από τους πρωτεργάτες του Max Weber, Graham Wallas, Andre Siegfried, Herbert Tingsten A.F. Bentley, Charles E. Merriam και George Catlin, που θέτει για πρώτη φορά το θέμα της μετάθεσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο άτομο. Από το σημείο αυτό και μετά η πορεία ανάλυσης κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας εξετάζεται με βάση την ατομική και ομαδική συμπεριφορά και ήταν φυσικό επόμενο, να μην αποτελέσει εξαίρεση και ο χώρος της εργασίας. Είναι γεγονός αναμφισβήτητο, ότι την κεφαλαιώδη σημασία του κοινωνικού ρόλου της εργασίας για την ανθρώπινη κοινωνία κανένας πλέον δεν μπορεί να παραγνωρίσει. Με άλλο λόγια δηλαδή, τα διάφορα



κοινωνικό-οικονομικά συστήματα της εποχής μας, οριοθέτησαν και σηματοδότησαν την πορεία των εργασιακών σχέσεων σε μεγάλο βαθμό, αφού ανήγαγαν τον άνθρωπο σε βασικό συντελεστή της εργασιακής πραγματικότητας.<sup>51</sup>

Οι καλές εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν την απόδοση δίκαιης και συνεπούς μεταχείρισης προς όλους τους εργαζομένους, ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Είναι βασική αρχή των Ανθρωπίνων σχέσεων, το ότι η δημιουργική δράση του ανθρώπου, που εκδηλώνεται με την εργασία, είτε αυτή είναι πνευματική, είτε χειρωνακτική συνιστά μια αξία. Η αξία αυτή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης προσωπικότητας και κατά συνέπεια, πρέπει να χρησιμοποιείται κατά τρόπο που να εξυψώνει ψυχικώς τον υπάλληλο, τονώνοντας την αξιοπρέπειά του. Επιθυμώντας να τονίσουμε ότι η δημιουργική δράση του υπαλλήλου συνιστά μια αξία που επηρεάζει την αξιοπρέπειά του, επικαλούμεθα το άρθρο 1 της Οικουμενικής διακήρυξης των δικαιωμάτων του ανθρώπου που συνέταξε στο Παρίσι το 1948 η Γενική Συνέλευση του Ο.Η.Ε. Το άρθρο αυτό ορίζει « οι άνθρωποι γεννιούνται ελεύθεροι και ίσοι σε αξιοπρέπεια και δικαιώματα, είναι προικισμένοι με λογική και συνείδηση και οφείλουν να ενεργούν ο ένας έναντι του άλλου μέσα σε πνεύμα αδελφότητας ». Ακόμη είναι γνωστές οι διακηρύξεις των ανθρώπινων δικαιωμάτων, αξιοπρέπειας, κλπ της Γαλλικής Επανάστασης (1789) της Αμερικάνικης Ανεξαρτησίας (1776) και τελευταία οι διακηρύξεις και πράξεις του Ελσίνκι που υπέγραψαν μάλιστα κράτη που δυστυχώς, ακόμα παραβιάζουν κατάφορα κάθε έννοια ανθρώπινης αξιοπρέπειας.

Ακόμα, οι ανθρώπινες σχέσεις ενθαρρύνουν τις πρωτοβουλίες, αξιολογούν τις καλές ιδέες και σκέψεις, βελτιώνουν τις μεταξύ των ανθρώπων διαφορές, τους βοηθούν να αναπτυχθούν και να καταστούν προσωπικότητες και τέλος να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους σε μια συγκεκριμένη εργασία. Ο υπάλληλος για να αποδώσει στην εργασία του θα πρέπει να αισθάνεται ευχαρίστηση, να μην την βλέπει μόνο ως μέσο βιοπορισμού, αλλά να αισθάνεται ότι είναι μέτοχος σε μια κοινή προσπάθεια που αποβλέπει στο συμφέρον όχι μόνο του ιδίου, αλλά και της υπηρεσίας του. Επίσης, η φιλική και η καλή συνεργασία αξιοποιεί στο ανώτατο όριο τις δυνατότητες του προσωπικού, είναι παραγωγική, αποδοτική και δημιουργική. Όταν μάθουμε να συνεργαζόμαστε, πρέπει να είμαστε βέβαιοι, ότι θα πετύχουμε οπωσδήποτε στην υπηρεσία μας. Στη σύγχρονη εποχή που ζούμε, πρέπει να βασιλεύει το πνεύμα της κοινής συνεργασίας και του αμοιβαίου σεβασμού. Το κάθε «εγώ» πρέπει να αντικατασταθεί με το δημιουργικό «εμείς». Όμως το «εμείς», αξιοποιείται και καλλιεργείται με την «πειθώ». Η «πειθώ» είναι το μαγικό κλειδί, είναι δικλείδα ασφαλείας και αναφέρεται κυρίως στον προφορικό λόγο. Πράγματι, το βασικό πλεονέκτημα του προφορικού λόγου είναι ότι οι συμμετέχοντες σε αυτόν είναι παρόντες, αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον, αντικρίζοντας πρόσωπο με πρόσωπο και αντιδρούν κατά τρόπο άμεσο. Επίσης με την ανάπτυξη των απόψεων του ενός, είναι δυνατό να ακολουθήσει αντίλογος, να δημιουργηθεί διάλογος και με τον τρόπο αυτό να δημιουργηθούν άμεσα οι προϋποθέσεις ανάπτυξης της σωστής επικοινωνιακής επαφής. Αναμφίβολα, ο προφορικός λόγος είναι το αποδοτικότερο μέσο σε κάθε προσπάθεια επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, γι' αυτό και οι άνθρωποι στις μεταξύ τους σχέσεις, θεωρούν τον προφορικό λόγο σαν την καλύτερη μέθοδο επαφής και συνεννόησης ή και ακόμα διάλυσης μιας παρεξήγησης.

<sup>51</sup> Περικλής Ν. Λύτρας «Εργασιακές σχέσεις», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1992



## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων σε θέματα συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό βαίνει συνεχώς αυξανόμενη τα τελευταία 20 χρόνια. Αυτό δεν είναι καθόλου τυχαίο. Οφείλεται κυρίως στην αύξηση του ανταγωνισμού, στην αύξηση της πολυπλοκότητας και των κινδύνων, αλλά και στις πρακτικές διοίκησης, αποτέλεσμα των οποίων είναι και αρκετά από τα σκάνδαλα των τελευταίων χρόνων. Η αύξηση αυτής της ευαισθητοποίησης των επιχειρήσεων γίνεται αντιληπτή και από παραμέτρους όπως:

- ✦ Οι νομοθετικές ρυθμίσεις σχετικά με συστήματα και υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου
- ✦ Η απασχόληση εμπειρών και ικανών στελεχών σε θέσεις σχετιζόμενες με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (υπεύθυνοι οργάνωσης, διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικοί ελεγκτές)
- ✦ Και αύξηση των πιστοποιήσεων για ποιότητα.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ένα σύστημα δηλαδή που βασικά σχετίζεται με την οργάνωση και τον έλεγχο δραστηριοτήτων, είναι εννοιολογικά συνυφασμένο με τα επιμέρους εκείνα σημεία που το δημιουργούν και το συνθέτουν, δηλαδή μέτρα ελέγχου (controls). Και μάλιστα, όχι τόσο με τον αριθμό των μέτρων ελέγχου, αλλά με το είδος τους και την ποιότητά τους, δεδομένου ότι επιτυχημένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι όχι αυτό που περιέχει πολλά μέτρα ελέγχου, αλλά αυτό που περιέχει τα κατάλληλα μέτρα ελέγχου.

Αρχικά θα πρέπει να διευκρινιστεί δεόντως ο όρος «εσωτερικός έλεγχος» ή όπως λέγεται στα αγγλικά «internal control» και «internal audit». Στην ελληνική ορολογία έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει μια εννοιολογική σύγχυση η οποία προέρχεται από την απόδοση στην ελληνική των δυο παραπάνω όρων στα αγγλικά. Όπως προκύπτει λαμβάνοντας υπόψη και συνδυάζοντας ποικιλία ορισμών περί συστήματος εσωτερικού ελέγχου :

- ⊙ Σύστημα εσωτερικού ελέγχου (internal controls) : είναι το σύνολο των μέτρων ελέγχου (controls) εκείνων που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Τέτοια μέτρα ελέγχου, αλλά όχι και τα μοναδικά, είναι ο τρόπος οργάνωσης, οι πολιτικές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι εντολές, τα πρότυπα, οι επιτροπές, τα λογιστικά σχέδια, οι προϋπολογισμοί, τα χρονοδιαγράμματα, οι εκθέσεις, η τεκμηρίωση της εργασίας και η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου (internal audit).
- ⊙ Υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου (internal audit) : είναι μια υπηρεσία της επιχείρησης η οποία είναι επιφορτισμένη κυρίως με καθήκοντα διενέργειας ελέγχου. Η επισκόπηση των μέτρων ελέγχου είναι οπωσδήποτε μια από τις σημαντικότερες αποστολές και ευθύνες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Μπορεί ίσως να αναφερθεί τοι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ‘ το μέτρο ελέγχου το οποίο μετρά και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των υπολοίπων μέτρων ελέγχου’.



Το λεγόμενο εύρος των μέτρων ελέγχου είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης, που καλύπτουν τόσο την εσωτερική λειτουργία όσο και τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Ίσως ο καλύτερος τρόπος να αποδοθεί το σύνολο των δραστηριοτήτων είναι η παραπομπή στο μοντέλο των 10 δραστηριοτήτων που παρουσιάζεται στο σύγγραμμα «Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών : εργαλείο οργάνωσης και ελέγχου», σύμφωνα με το οποίο *οι κύκλοι δραστηριοτήτων και το περιεχόμενό τους*, σε συνοπτική αναφορά είναι ως εξής:

- 1) Διοίκηση
- 2) Προμήθειες
- 3) Παραγωγή και διαχείριση αποθεμάτων
- 4) Πωλήσεις
- 5) Προσωπικό
- 6) Πάγια
- 7) Χρηματοοικονομική διαχείριση
- 8) Λογιστικά θέματα
- 9) Μηχανογράφηση
- 10) Λοιπές λειτουργίες

Όσον αφορά στα είδη μέτρων ελέγχου, αυτά μπορούν να χωριστούν ανάλογα με το στόχο τους σε τρία είδη :

- ♦ *Προληπτικά μέτρα ελέγχου.* Αυτά έχουν ως σκοπό να προλάβουν ανεπιθύμητες καταστάσεις, πριν αυτές συμβούν. Έχουν το καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, αν εγκατασταθούν και λειτουργήσουν σωστά, καθώς αποφεύγεται το κόστος διόρθωσης της οικονομικής κατάστασης. Ένα παράδειγμα τέτοιου μέτρου είναι η απασχόληση έμπιστου και ικανού προσωπικού, ή ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων του προσωπικού.
- ♦ *Εντοπιστικά μέτρα ελέγχου.* Αυτά κοστίζουν περισσότερο απο τα προληπτικά μέτρα ελέγχου, είναι όμως απαραίτητα τόσο για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των προληπτικών μέτρων ελέγχου, όσο και για το λόγο οτι ορισμένα σφάλματα δεν είναι δυνατό να προληφθούν. Τέτοιο μέτρο ελέγχου μπορεί να είναι οι καταμετρήσεις διαθεσίμων και άλλων στοιχείων.
- ♦ *Διορθωτικά μέτρα ελέγχου.* Είναι αυτά που αναπτύσσονται για να διορθωθούν οι ανεπιθύμητες καταστάσεις και τα σφάλματα και για να δημιουργηθούν οι συνθήκες που δεν θα επιτρέψουν την επανάληψη παρόμοιων περιπτώσεων. Ένα διορθωτικό μέτρο ελέγχου μπορεί να είναι η ανάθεση καθηκόντων επίβλεψης σε κάποιους υπαλλήλους.

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου μας λέει οτι η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου είναι μια αντικειμενική και ανεξάρτητη δραστηριότητα παροχής και διασφάλισης συμβουλών, σχεδιασμένη για να βελτιώσει τις αξίες ενός

οργανισμού και να του προσθέσει αξίες. Τον βοηθάει δηλαδή να επιτύχει τους στόχους, φέρνοντας μια πειθαρχημένη και συστηματική προσέγγιση για να εκτιμήσει και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της διαχείρισης κινδύνων, των μέτρων ελέγχου και της διακυβέρνησης. Απο τον παραπάνω ορισμό φαίνεται με σαφήνεια η σημαντικότητα των μέτρων ελέγχου και η προτεραιότητα που έχει για τον εσωτερικό ελεγκτή η αποτελεσματικότητα των μέτρων ελέγχου, στην κατεύθυνση της λειτουργίας του οργανισμού.

Βασικά σημεία σχετικά με την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι, μεταξύ άλλων, τα εξής :

- Η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να δημιουργεί μια υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου στην οποία αφενός να δίνει την απαραίτητη εξουσία και ανεξαρτησία και αφετέρου επαρκή στήριξη.
- Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναφέρεται στα υψηλότερα επίπεδα της διοίκησης για να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητά της.
- Οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου δεν πρέπει να αντικαθιστούν στα καθήκοντά τους άλλα άτομα τα οποία βρίσκονται σε λειτουργική διαδικασία.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν μπορούν να δίνουν εντολές για δράση, παρα μόνο συμβουλές (παρέχουν πληροφορίες για να ληφθεί η απόφαση απο άλλους) και
- Ηργασία των εσωτερικών ελεγκτών πρέπει να προγραμματίζεται και να εγκρίνεται απο τη διοίκηση.

Μιλώντας πιο συγκεκριμένα για το προσωπικό των ξενοδοχείων και γενικότερα των τουριστικών επιχειρήσεων, θα πρέπει να αναφέρουμε οτι το προσωπικό το οποίο προσλαμβάνεται και απασχολείται απο την επιχείρηση, πρέπει πρωτίστως να έχει τα προσόντα να διενεργήσει τα καθήκοντα που του ανατίθενται. Για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρηση απο τη διοίκηση και χρησιμοποίηση του προσωπικού της, πρέπει να συνυπάρχουν μικρότερης έκτασης μέτρα ελέγχου, όπως :

- Να τηρούνται αυστηρά κριτήρια επιλογής προσωπικού
- Να δίνεται κατάλληλη και στο βαθμό που επιβάλλεται συνεχής εκπαίδευση για το προσωπικό
- Να αναφέρονται λεπτομερώς στο κάθε άτομο τα καθήκοντά του και οι προσδοκίες της διοίκησης απο αυτόν
- Να υπάρχει συνεχής επίβλεψη της εργασίας κάθε υπαλλήλου απο άλλους υπαλλήλους, απο το μηχανογραφικό σύστημα και απο τους ανώτερους και
- Να γίνεται περιοδική αξιολόγηση του προσωπικού.<sup>52</sup>

Ένα απο τα σημαντικότερα εργαλεία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είναι και το φύλλο αξιολόγησης προσωπικού. Με αυτό το φύλλο ελέγχονται κάποια στοιχεία των εργαζομένων, αλλά και προλαμβάνονται κάποιοι κίνδυνοι. Τα στοιχεία τα οποία ελέγχονται, είναι τα εξής :

Αρχικά είναι οι ικανότητες των εργαζομένων στον προγραμματισμό και την κατανομή της εργασίας, στην πρόβλεψη και επίλυση προβλημάτων, στην επικοινωνία γνώμης οδηγίων και αποφάσεων με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες και στη γραπτή έκφραση και χρησιμοποίηση του απαραίτητου εξοπλισμού και εφαρμογών.



Κάποια ακόμη στοιχεία μπορεί να είναι η απόδοση στην ποιότητα εργασίας, αλλά και στην εργασία σύμφωνη με τις προβλεπόμενες διαδικασίες, στην ταχύτητα της εκτέλεσης της εργασίας και στην σταθερότητα της απόδοσης. Τέλος, αξιολογούμενα στοιχεία μπορεί να είναι και η συμπεριφορά των εργαζομένων, δηλαδή η ικανοποιητική λειτουργία σε ομαδικές εργασίες, η υπευθυνότητά τους, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η παρακίνηση των συναδέλφων τους για εργασία.

Ο εσωτερικός έλεγχος εξασκείται σε όλη την έκταση της δομής της οργάνωσης. Ο έλεγχος μετρά την ποιότητα και την ποσότητα του εργασιακού αποτελέσματος, κρίνει τις αποκλίσεις από τους σκοπούς της οργάνωσης και πληροφορεί την ηγεσία της οργάνωσης, για να είναι δυνατός ο επαναπροσδιορισμός των μεθόδων και των στόχων. Μπορεί να είναι θετικός ή αρνητικός στην ψυχολογία των εργαζομένων, καθώς αυτό εξαρτάται από τον τρόπο που γίνεται, αλλά και από την προσωπικότητα του ίδιου του ελέγχοντος. Αρχικά, τα μέτρα ελέγχου μπορεί να είναι αυστηρά ή πιο ήπια, ανάλογα με το αν είναι απλή η εργασία ή όχι, ή εαν υπάρχει αρκετός χρόνος για να διεξαχθεί ο έλεγχος, ή ακόμα και η απόσταση μεταξύ των εργασιακών χώρων. Ακόμη, ένα στοιχείο που θα καθορίσει το αν η επίδραση των μέτρων ελέγχου θα είναι θετική ή αρνητική στους εργαζόμενους, είναι και η συμπεριφορά του ίδιου του ελεγκτή. Ορισμένοι εξαιρετικά προικισμένοι ελέγχοντες μπορούν, πραγματικά να επιβλέψουν την εργασία πολύ περισσότερων ανθρώπων από ότι οι άλλοι, λιγότερο προικισμένοι. Οι ελέγχοντες αυτοί πρέπει να έχουν αριθμό ελεγχόμενων ανάλογο με τις ικανότητές τους, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα περιπέσουμε στην κατάσταση μη αξιοποίησης του προϊσταμένου. Σε περίπτωση που ένας ελέγχων καλείται να ελέγξει υπεράριθμους ελεγχόμενους, παρουσιάζεται το φαινόμενο να δημιουργεί ένα δίκτυο ανεπίσημων βοηθών που ακριβώς επειδή είναι ανεπίσημοι, στα μάτια των υπόλοιπων εργαζομένων δεν διαφέρουν πολύ από καταδότες, με συνέπεια οι εργαζόμενοι να μην αισθάνονται άνετα στον εργασιακό τους χώρο και αυτό να έχει αρνητική επίδραση στην εργασία τους. Τέλος η ίδια η συμπεριφορά του ελεγκτή μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα, εαν αυτή είναι αλαζονική και υπεροπτική, ή αν είναι πολύ αυστηρός και δεν έχει λίγη ελαστικότητα και κατανόηση προς τους εργαζόμενους. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν πρέπει να φαίνεται σαν μια διαδικασία εναντίον κάποιου ή κάποιων, αφού μοναδικός στόχος είναι η διάγνωση των προβλημάτων. Αν γίνει μια πετυχημένη διάγνωση πιθανώς να σωθούν οι δουλειές πολλών υπαλλήλων και ίσως και το ίδιο το ξενοδοχείο.

Έτσι λοιπόν, ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορούμε να πούμε αν παρακινεί ή αν αποτρέπει τους εργαζόμενους, αφού κι αυτός επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Θα πρέπει όμως η διοίκηση να το λάβει σοβαρά το θέμα του εσωτερικού ελέγχου και να προσέξει αυτά τα σημεία που τον καθιστούν ανυπόφορο, έτσι ώστε να υπάρχει μια αρμονία στην εργασία των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.

## ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Η ΗΓΕΣΙΑ ;

Η διεύθυνση αφορά στη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι η ενθάρρυνση, η καθοδήγηση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων της μακροχρόνια και βραχυχρόνια.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους, δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία να είναι μόνο manager, αλλά πρέπει ταυτόχρονα να είναι και ηγέτες. Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ηγέτης μπορεί να είναι οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του. Είναι για παράδειγμα, εκείνος ο προϊστάμενος που ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο, που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.

Η έννοια του ηγέτη γίνεται καλύτερα κατανοητή στον παρακάτω πίνακα που δείχνει τις διαφορές ανάμεσα σε ένα manager και ένα ηγέτη.

ΔΙΑΦΟΡΕΣ MANAGER - ΗΓΕΤΗ	
MANAGER	ΗΓΕΤΗΣ
1. Διορίζεται	1. Αναδεικνύεται
2. Στηρίζεται στην τυπική εξουσία	2. Πείθει
3. Ελέγχει	3. Περνά όραμα
4. Εμπνέει φόβο	4. Εμπνέει
5. Διαχειρίζεται	5. Προκαλεί εκτίμηση
6. Μιλά στο μυαλό	6. Καινοτομεί
	7. Κερδίζει την εμπιστοσύνη
	8. Μιλά στην καρδιά

Τι είναι όμως εκείνο που κάνει ένα άτομο να είναι ηγέτης;

Οι πρώτες προσπάθειες των μελετητών συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που αναδεικνύουν ένα άτομο σε ηγέτη. Έτσι ηγέτης είναι αυτός που είναι έξυπνος, αποφασιστικός δίκαιος, διαθέτει επιβλητική εμφάνιση, είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία, δημιουργικός, κλπ.

Η θεωρία αυτή αμφισβητήθηκε από μερικούς μελετητές, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, και εμφανίστηκαν και άλλοι μελετητές που υποστήριξαν ότι αυτό που



επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να δέχονται ένα άλλο άτομο ως ηγέτη δεν είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, δηλαδή «το τι είναι», αλλά «το τι κάνει», δηλαδή ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του.

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:

1. Η σύλληψη ενός οράματος και η διάδοσή του στους συνεργάτες του, ώστε να το αποδεχθούν.
2. Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών.
3. Η επιβράβευση των ατόμων.
4. Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σ' αυτή.
5. Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
6. Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των διαδικασιών (εισαγωγή καινοτομιών)
7. Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό.
8. Η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας-κουλτούρας) στο χώρο της ευθύνης του.

Σύμφωνα με τον κο. Α.Πουργούρα (διευθυντής Κυπριακής τράπεζας αναπτύξεως), σε σεμινάριο που διεξήχθη τον Σεπτέμβριο του 2004, πολλοί σύγχρονοι managers, έχουν αποκτήσει τις αντίστοιχες αρμοδιότητες, τις κατάλληλες εμπειρίες, την απαραίτητη επιβλητική προσωπικότητα, και βεβαίως τις ανάλογες αμοιβές που αποσκοπούν στην εμπράγματο απόδειξη της θέσης που κατέχουν. Είναι όμως τα παραπάνω προσόντα τα αποκλειστικά εχέγγυα για να μπορεί ένα διευθυντικό στέλεχος να ηγηθεί της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας της οποίας προϊστάται; Η βασική διαφορά ανάμεσα στον manager και στον ηγέτη, θα μπορούσαμε να πούμε, σύμφωνα με τον κο. Ποργούρα, ότι οι managers κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα.

Ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί ως μια διαδικασία επίδρασης της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται. Αυτό μπορεί να γίνει με την καθοδήγηση, την ανάπτυξη των ατόμων, την παρακίνηση, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης κτλ.

Μερικά χρήσιμα συμπεράσματα για την υιοθέτηση μιας ηγετικής προσέγγισης, τα οποία προτείνει ο κος. Ποργούρας είναι τα εξής:

- Θα πρέπει να δοθεί στο προσωπικό περιθώριο να πάρει πρωτοβουλίες. Ο τρόπος που ακολουθεί ο manager δεν σημαίνει ότι είναι και ο μοναδικός.
- Θα πρέπει το επίκεντρο της προσοχής του manager να βρίσκεται στην ανάπτυξη των δυνατών σημείων κάθε υπαλλήλου και όχι στο να τιμωρεί τα αδύνατά του σημεία.
- Θα πρέπει να συνεργάζεται με το προσωπικό κι όχι να το ανταγωνίζεται.
- Θα πρέπει να επιβραβεύει ο manager την προσπάθεια και την πρόοδο και να δέχεται τα λάθη ως ευκαιρίες για να μάθουν όλοι και να βελτιωθούν.
- Θα πρέπει να σταματήσει να δίνει λύσεις αλλά να δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό να μαθαίνει και να αναπτύσσει εναλλακτικούς και καλύτερους τρόπους διεξαγωγής της εργασίας, και τέλος
- Θα πρέπει ο manager να ενθαρρύνει το προσωπικό να συμμετάσχει και να συνεισφέρει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διαφορετικότητα απόψεων και προσεγγίσεων δυναμώνει τους οργανισμούς.



## Πηγές δύναμης του ηγέτη<sup>53</sup>

Κύριες πηγές δύναμης του ηγέτη είναι οι εξής:

1. Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας.

Αυτή δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας π.χ. bonus ή να επιβάλλει ποινές π.χ. απόλυση

2. Η δύναμη του προτύπου-προσωπικότητας.

Είναι η δυνατότητα – χάρισμα που μπορεί να έχει κάποιος στο να επηρεάζει άλλους με τη δύναμη του χαρακτήρα του. Έχει διαπιστωθεί ότι, όταν κάποιος αποτελεί αντικείμενο θαυμασμού για κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του γνώρισμα, αυτός ο θαυμασμός του δίνει τη δυνατότητα να ασκεί προσωπική επιρροή.

3. Η δύναμη των ειδικών.

Η Δύναμη του ειδικού οφείλεται σε μια ειδικότητα ή εμπειρία που έχει ένα άτομο.

4. Η δύναμη των πληροφοριών.

Η δύναμη της πληροφορίας πηγάζει από την κατοχή κρίσιμων πληροφοριών που είναι αναγκαίες στη λειτουργία του οργανισμού. Η δύναμη της πληροφορίας εξασφαλίζεται με την πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες.

Οι ηγέτες επιλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας.

## Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τον **Lewin**, τα βασικά πρότυπα ηγεσίας, με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων, είναι:

- *Αυταρχικό πρότυπο ηγεσίας*

Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για εκτέλεση των αποφάσεών του. Ο τρόπος αυτός είναι ενδεδειγμένος, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Έχει αρκετά μειονεκτήματα, γιατί οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα, και η παραγωγή είναι καλή όταν ο ηγέτης είναι παρών.

- *Δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας*

Ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. Ο τρόπος αυτός ενδείκνυται όταν οι εργαζόμενοι είναι μορφωμένοι, με υψηλές δεξιότητες και πολλή εμπειρία, έχουν ανεπτυγμένο το συναίσθημα ευθύνης και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

<sup>53</sup> Σημειώσεις της κας. Α. Μορμόρη, καθηγήτριας στο ΤΕΙ Καρδίτσας



- *Εξουσιοδοτικό πρότυπο ηγεσίας*

Ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι περιορισμένος.

Όμως ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό; Το κύριο συμπέρασμα των ερευνητών που προσπάθησαν να εξηγήσουν αυτό το ερώτημα, είναι ότι όλα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση.

Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

-στο έργο που έχει να υλοποιήσει.

- στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία.

-στην ωριμότητα των ατόμων, δηλαδή στην ικανότητά τους και στη διάθεσή τους να υλοποιήσουν ένα έργο.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### 1 ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΑΡΙΘ. 81 ΦΕΚ 77/Α/2-4-03

Ρυθμίσεις για τους εργαζομένους με συμβάσεις ορισμένου χρόνου.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις των άρθρων 3 και 4 του ν. 1338/1983 «Εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου» (Α 34) όπ ως αντικαταστάθηκαν και τροπ οπ ούθηκαν αντιστοίχως με το άρθρο 65 του ν.1892/1990 «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπ τυξη και άλλες διατάξεις» (Α 101) και με τα άρθρα 6 π αρ.4 του ν.1440/1984 «Συμμετοχή της Ελλάδας στο κεφάλαιο στα απ οθεματικά και τις π ροβλέψεις της Ευρωπ αίκης Τράπ εζας Επ ενδύσεων, στο κεφάλαιο της Ευρωπ αίκης Κοινότητας Άνθρακος και Χάλυβος και του Οργανισμού Εφοδιασμού ΕΥΡΑΤΟΜ»(Α 70), 19 του ν. 2367/1995 (Α 261) και 22 του ν.2789/2000 (Α 21).
2. Τις διατάξεις του άρθρου 29 Α του ν.1558/1985 «Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα» (Α 137), π ου π ροστέθηκε με το άρθρο 27 του ν.2081/1992 «Ρύθμιση του θεσμού των Επ ιμελητηρίων κ.λ.π .» (Α 154) και τροπ οπ ούθηκε απ ό το άρθρο 1, π αράγραφος 2α του ν.2469/1997 «Περιορισμός και βελτίωση της απ οδοτικότητας των κρατικών δαπ ανών και άλλες διατάξεις» (Α 38).
- 3.Τις διατάξεις του Π.Δ/τος 372/1995 «Μεταφορά της Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων απ ό το Υπ ουργείο Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων στο Υπ ουργείο Εργασίας» (Α 201).
- 4.Τις διατάξεις του Π. Δ/τος 368/1989 «Οργανισμός του Υπ ουργείου Εργασίας» (Α 163), όπ ως ισχύει σήμερα.
5. Τα Πρακτικά αριθ.1, 2/2001, 3, 4, 5, 6, 7 και 8/2002 της Ομάδας Εργασίας π ου συγκροτήθηκε με την αριθ. 93567/16-5-2001 απ όφαση του Υπ ουργού Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων καθώς και την αριθ. 79/2002 γνώμη της Οικονομικής και Κοινωνικής Επ ιτροπ ής.
6. Το γεγονός ότι απ ό την εφαρμογή του π αρόντος Π. Δ/τος δεν π ροκαλείται δαπ άνη σε βάρος του π ρούπ ολογισμού του Υπ ουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων ή του Κρατικού π ρούπ ολογισμού ή π ρούπ ολογισμού Ν.Π.Δ.Δ.
7. Την με αριθμό Δ 574/22-10-2002 γνωμοδότηση του Συμβουλίου της Επ ικρατείας μετά απ ό π ρόταση των Υπ ουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Απ οκέντρωσης και Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

**ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΜΕ**

**ΑΡΘΡΟ 1**

**Σκοπός**

Σκοπός του π αρόντος Προεδρικού Διατάγματος είναι η π ροσαρμογή της Ελληνικής νομοθεσίας π ρος τις διατάξεις της Οδηγίας 99/70/ΕΚ του Συμβουλίου της 28ης Ιουνίου 1999 σχετικά με τη συμφωνία π λαισίο για την εργασία ορισμένου χρόνου π ου συνήφθη μεταξύ των διεπ αγγελματικών οργανώσεων γενικού χαρακτήρα CES, UNICE και CEEP (Ε.Ε.Λ.175/10-7-1999), με την οπ οία επ ιδιώκεται η βελτίωση της π οιότητας της εργασίας ορισμένου χρόνου με την εφαρμογή της αρχής της μη διάκρισης σε σχέση με την εργασία αορίστου χρόνου και θεσπ ίζονται διατάξεις για να απ οτραπ εί τυχόν κατάχρηση π ου



προκαλείται απ ό τη χρησιμοπ οίηση διαδοχικών συμβάσεων ή σχέσεων εργασίας ορισμένου χρόνου.

2

## **ΑΡΘΡΟ 2**

### **Πεδίο εφαρμογής**

1. Το π αρών Προεδρικό Διάταγμα εφαρμόζεται στους εργαζόμενους με σύμβαση ή σχέση εξαρτημένης εργασίας ορισμένου χρόνου.

2. Δεν εφαρμόζεται: α) στις σχέσεις βασικής επ αγγελματικής κατάρτισης και στη σύμβαση ή σχέση μαθητείας β) στις συμβάσεις ή τις σχέσεις εργασίας π ου έχουν συναφθεί στο π λαισιο ενός ειδικού δημόσιου ή απ ό το δημόσιο υπ οστηριζόμενου π ρογράμματος κατάρτισης, ένταξης και επ αγγελματικής επ ανεκπ αίδευσης γ) στις συμβάσεις π ροσωρινής απ ασχόλησης των άρθρων 20,21,22,23,24,25,26 του ν. 2956/2001 (Α 258 ).

## **ΑΡΘΡΟ 3**

### **Ορισμοί**

Για την εφαρμογή του π αρόντος Προεδρικού Διατάγματος νοείται ως:

α) «εργαζόμενος ορισμένου χρόνου», κάθε φυσικό π ρόσωπ ο π ου έχει σύμβαση ή σχέση εξαρτημένης εργασίας ορισμένου χρόνου, συναφθείσα απ ευθείας μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου, η λήξη της οποίας καθορίζεται απ ό αντικειμενικούς όρους, όπ ως π αρέλευση συγκεκριμένης ημερομηνίας ή απ οπο εράτωση συγκεκριμένου έργου ή π ραγματοπ οίηση συγκεκριμένου γεγονότος.

β) «σύγκρισιμος εργαζόμενος αορίστου χρόνου», κάθε φυσικό π ρόσωπ ο π ου έχει σύμβαση ή σχέση εξαρτημένης εργασίας αορίστου χρόνου στην ίδια εκμετάλλευση ή επ ιχείρηση και απ ασχολείται σε ίδια ή π αρόμοια εργασία, λαμβανομένων υπ όψη των π ροσόντων ή των δεξιοτήτων του. Όπ ου δεν υπ άρχει «σύγκρισιμος εργαζόμενος αορίστου χρόνου» στην ίδια εκμετάλλευση ή επ ιχείρηση, η σύγκριση π ρέπ ει να γίνεται με αναφορά στην οικεία συλλογική σύμβαση ή όταν δεν υπ άρχει τέτοια, με αναφορά στην εκάστοτε Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας.

## **ΑΡΘΡΟ 4**

### **Αρχή της μη διάκρισης**

1. Όσον αφορά στους όρους απ ασχόλησης, οι εργαζόμενοι με σύμβαση ή σχέση εξαρτημένης εργασίας ορισμένου χρόνου δεν επ ιτρέπ εται, εκ μόνου του λόγου ότι η σύμβαση ή σχέση εργασίας τους είναι ορισμένου χρόνου να αντιμετωπ ίζονται δυσμενώς σε σχέση με τους «σύγκρισιμους εργαζόμενους αορίστου χρόνου». Κατ' εξαίρεση, επ ιτρέπ εται διαφορετική αντιμετώπ ιση, οσάκις συντρέχουν αντικειμενικοί λόγοι, οι οποίοι την δικαιολογούν.

2. Η απ αιτούμενη π ερίοδος π ροϋπ ηρεσίας σε σχέση με ιδιαίτερες συνθήκες απ ασχόλησης είναι η ίδια τόσο για τους εργαζόμενους ορισμένου χρόνου όσο και για τους εργαζόμενους αορίστου χρόνου, εκτός απ ό την π ερίπ τωση κατά την οποία για αν αντικειμενικούς λόγους δικαιολογείται διαφορετική διάρκεια της π εριόδου π ροϋπ ηρεσίας.

## **ΑΡΘΡΟ 5**

### **Κανόνες προστασίας εργαζομένων και αποφυγής καταστρατηγήσεων σε βάρος τους.**

1. Η χωρίς π εριορισμό ανανέωση συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου είναι επ ιτρέπ τή, αν δικαιολογείται απ ό έναν αντικειμενικό λόγο.

α. Αντικειμενικός λόγος υφίσταται ιδίως:

Αν δικαιολογείται απ ό τη μορφή ή το είδος ή τη δραστηριότητα του εργοδότη ή της επ ιχείρησης.

3

Αν δικαιολογείται απ ό ειδικούς λόγους ή ανάγκες, εφόσον τα στοιχεία αυτά

π ροκύπ τουν αμέσως ή εμμέσως απ ό την οικεία σύμβαση, όπ ως η π ροσωρινή

αναπλήρωση μισθωτού, η εκτέλεση εργασιών π αροδικού χαρακτήρα, η π ροσωρινή σώρευση εργασίας, αν η ορισμένη διάρκεια βρίσκεται σε συνάρτηση με εκπ αίδευση ή κατάρτιση, αν γίνεται με σκοπ ό τη διευκόλυνση μετάβασης του εργαζομένου σε συναφή απ ασχόληση, αν γίνεται για την π ραγματοποίηση συγκεκριμένου έργου ή π ρογράμματος ή συνδέεται με συγκεκριμένο γεγονός.

Αν η ορισμένη διάρκεια είναι απ στέλεσμα δικαστικού συμβιβασμού.

Αν η σύναψη σύμβασης για ορισμένο χρόνο επ ιβάλλεται απ ό διάταξη νόμου ή κανονιστική διάταξη.

Αν η ορισμένη διάρκεια εξυπ ηρετεί την υπ οβολή σε δοκιμασία.

Αν ο εργαζόμενος αμείβεται απ ό π ιστώσεις του κρατικού π ροϋπ ολογισμού ή π ροϋπ ολογισμού νομικού π ροσώπ ου δημοσίου δικαίου π ου π ροορίζονται σύμφωνα με τον π ροϋπ ολογισμό για εργασία ορισμένου χρόνου.

Αν η ανάγκη της εκμετάλλευσης για π αροχή εργασίας υφίσταται μόνο π ροσωρινά .

Αν η ιδιομορφία της εργασιακής σχέσης ή οι κείμενοι στο π ρόσωπ ο του εργαζόμενου λόγοι δικαιολογούν την ορισμένη διάρκεια.

Αν π ρόκειται για Διευθυντικά Στελέχη ή Ειδικό Επ ιστημονικό Προσωπ ικό.

Αν π ρόκειται για απ ασχολήσεις επ οχικού χαρακτήρα ή για κάλυψη επ οχικών αναγκών.

β. Αντικειμενικός λόγος τεκμαίρεται, επ ιτρεπ ομένης της ανταπ όδειξης απ ό τον εργαζόμενο, ότι υφίσταται σε τομείς δραστηριότητας π ου δικαιολογείται λόγω της φύσης τους και του χαρακτήρα της απ ασχόλησης σε αυτούς όπ ως ιδίως :

- Στον οπ τικοακουστικό τομέα όπ ως ιδίως: εκφωνητές-π αρουσιαστές ραδιοφώνου και τηλεόρασης, π αραγωγοί, σκηνοθέτες, διευθυντές σκηνης και ρεπ όρτερ-κάμεραμαν ραδιοφώνου και τηλεόρασης.

- στον τομέα της οπ τικοακουστικής, κινηματογραφικής και φωνογραφικής π αραγωγής όπ ως ιδίως: π αραγωγοί, συγγραφείς, συνθέτες, ερμηνευτές, ηθοπ οιοί και κομπ άρσοι, σκηνοθέτες και π αραγωγοί, βοηθοί σκηνοθέτη, βοηθοί π αραγωγής, κάμεραμαν, ρεπ όρτερ-φωτογράφοι, διακοσμητές, μακιγιέρ, ενδυματολόγοι, διευθυντές σκηνης, μονταδόροι, καθώς και χειριστές ήχου, φωτισμού και εικόνας.

- σε ειδικές δραστηριότητες του τραπεζικού τομέα όπ ως ιδίως: ειδικότητες π ροσωπ ικών ιδιωτικών τραπεζικών υπ ηρεσιών (private banking), σύμβουλοι επ ενδύσεων και διαχειριστές χαρτοφυλακίων, ειδικοί υπ εύθυνοι για ανταλλαγές (swaps), π αράγωγα εμπ ορευμάτων ή μετοχών (options), συμβολαίων μελλοντικής εκπ λήρωσης (futures) και συμφωνίες για τον τόκο εμπ ροθέσιμων συμβολαίων, ειδικοί υπ εύθυνοι για απ όκτηση ελέγχου εταιρίας και συγχωνεύσεις, χρηματοδότηση σχεδίων και κεφαλαίων κινδύνου.

- στον τομέα κατάρτισης και εκπ αίδευσης όπ ως ιδίως: θέσεις υπ ευθύνου μαθημάτων, υπ ευθύνου διεύθυνσης και κοινωνικοεκπ αιδευτικές θέσεις.

- στον επ αγγελματικό αθλητισμό όπ ως ιδίως: αθλητές, ασχολούμενοι με τα σπ ορ, π ροπ ονητές.

- στον κατασκευαστικό τομέα των δημοσίων έργων.

- σε δραστηριότητες π αροχής τεχνικών ή οικονομοτεχνικών μελετών ή ερευνών.

- στο π ροσωπ ικό, π ου απ ασχολείται σε δραστηριότητες οργάνωσης εκθέσεων, συνεδρίων ή σεμιναρίων.

- στους δασικούς εργάτες.

- στους καλλιτέχνες θεάματος, μαέστρους και σολίστες ορχήστρας και μουσικούς οργανικών ή φωνητικών συνόλων.

- μανεκέν

- στον τομέα των επ χειρήσεων αεροπ ορικών μεταφορών και των επ χειρήσεων π ου ασκούν δραστηριότητες π αροχής υπ ηρεσιών αεροδρομίου εδάφους και π τήσης.



2. Σε κάθε περίπτωση, οι λόγοι οι οποίοι δικαιολογούν την ανανέωση της σύμβασης ή σχέσης εργασίας ορισμένης χρονικής διάρκειας περιλαμβάνουν αναφέρονται στη σχετική

4

συμφωνία των μερών, η οποία συνάπτεται εγγράφως, ή να προκύπτουν ευθέως από αυτήν.

Αντίγραφο της συμφωνίας αυτής περιλαμβάνεται να παραδίδεται στον εργαζόμενο μέσα σε πέντε εργάσιμες ημέρες από την έναρξη της προσφοράς της εργασίας του. Ο έγγραφος τύπος της ανωτέρω συμφωνίας δεν είναι απαραίτητος, όταν η ανανέωση της σύμβασης ή σχέσης εργασίας έχει εντελώς ευκαιριακό χαρακτήρα και δεν έχει διάρκεια μεγαλύτερη των δέκα (10) εργάσιμων ημερών.

3. Σε περίπτωση που η χρονική διάρκεια των διαδοχικών συμβάσεων ή σχέσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, χωρίς να συντρέχει ένας από τους λόγους της παραγράφου 1 του άρθρου αυτού, υπερβαίνει συνολικά τα δύο (2) έτη, τεκμαίρεται ότι με αυτές επιδιώκεται η κάλυψη πέντε και διαρκών αναγκών της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης με συνέπεια την μετατροπή αυτών σε συμβάσεις ή σχέσεις εργασίας αορίστου χρόνου. Αν στο χρονικό διάστημα των δύο ετών ο αριθμός των ανανεώσεων των σύμφωνα με την παράγραφο 4 του προηγούμενου διαδοχικών συμβάσεων ή σχέσεων εργασίας υπερβαίνει τις τρεις (3), χωρίς να συντρέχει ένας από τους λόγους της παραγράφου 1 του άρθρου αυτού, τεκμαίρεται ότι με αυτές επιδιώκεται η κάλυψη πέντε και διαρκών αναγκών της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης με συνέπεια τη μετατροπή των συμβάσεων αυτών σε συμβάσεις ή σχέσεις εργασίας αορίστου χρόνου. Το βάρος της ανταπόδειξης σε κάθε περίπτωση φέρει ο εργοδότης.

4. «Διαδοχικές» θεωρούνται οι συμβάσεις ή σχέσεις εργασίας ορισμένου χρόνου που καταρτίζονται μεταξύ του ίδιου εργοδότη και του ίδιου εργαζόμενου, με τους ίδιους ή περιφερείς όρους εργασίας και δεν μεσολαβεί μεταξύ τους χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των είκοσι (20) εργάσιμων ημερών.

5. Οι διατάξεις του προηγούμενου άρθρου εφαρμόζονται σε συμβάσεις ή ανανεώσεις συμβάσεων ή σχέσεις εργασίας που συνάπτονται μετά την θέση σε ισχύ του προηγούμενου διατάγματος.

## **ΑΡΘΡΟ 6**

### **Ενημέρωση και ευκαιρίες απασχόλησης**

1. Οι εργοδότες ενημερώνουν τους εργαζόμενους ορισμένου χρόνου για κενές θέσεις που είναι διαθέσιμες στην επιχείρηση ή την εκμετάλλευση ώστε να εξασφαλισθεί ότι έχουν τις ίδιες ευκαιρίες να διεκδικήσουν θέσεις απασχόλησης αορίστου χρόνου όπως και άλλοι εργαζόμενοι.

Η ενημέρωση αυτή γίνεται μέσω μιας γενικής ανακοίνωσης η οποία αναρτάται σε κατάλληλο μέρος μέσα στην επιχείρηση ή την εκμετάλλευση ή με οποιοδήποτε άλλο πρόσφορο μέσο.

2. Στο μέτρο του δυνατού και λαμβανομένης υπόψη της ανάγκης για ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, οι εργοδότες διευκολύνουν την πρόσβαση των εργαζομένων ορισμένου χρόνου σε κατάλληλες ευκαιρίες κατάρτισης, ώστε να ενισχύονται οι δεξιότητές τους, η εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους και η επαγγελματική κινητικότητά τους.

## **ΑΡΘΡΟ 7**

### **Ενημέρωση και διαβούλευση**

1. Οι εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου λαμβάνονται υπόψη κατά τον υπολογισμό του κατώτατου ορίου πάνω από το οποίο μπορούν να συγκροτούνται μέσα στην επιχείρηση τα αντιπροσωπευτικά όργανα των εργαζομένων που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις.

5

2. Στο μέτρο του δυνατού, οι εργοδότες μεριμνούν για την παροχή κατάλληλης ενημέρωσης στα υπάλληλα αντιπροσωπευτικά όργανα των εργαζομένων σχετικά με τις συμβάσεις ή σχέσεις εργασίας ορισμένου χρόνου στην επιχείρησή τους.

#### **ΑΡΘΡΟ 8**

##### **Διατάξεις εφαρμογής**

1. Το διάταγμα αυτό δεν θίγει ευνοϊκότερες για τους εργαζόμενους γενικές ρυθμίσεις ή ευνοϊκότερες ρυθμίσεις για τους εργαζόμενους με αναπηρίες.
2. Το παρόν προεδρικό διάταγμα δεν θίγει τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις που αφορούν την ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις.
3. Η παραβίαση των διατάξεων της παραγράφου 1 του άρθρου 6 του παρόντος συνεπάγεται την επιβολή των κυρώσεων που προβλέπονται από το άρθρο 16 του ν. 2639/98 (Α 205).

#### **Άρθρο 9**

##### **Έναρξη ισχύος**

Η ισχύς του παρόντος προεδρικού διατάγματος αρχίζει από την δημοσίευσή \_\_\_\_\_ του στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Στον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων αναθέτουμε τη δημοσίευση και εκτέλεση του παρόντος προεδρικού διατάγματος.

Αθήνα, 27 Μαρτίου 2003.

**Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ**

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ**

**ΝΙΚΟΣ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΑΚΗΣ ΚΩΣΤΑΣ ΣΚΑΝΑΛΛΙΔΗΣ**

**ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ**

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ**

**ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΡΕΠΠΑΣ** \_\_\_\_\_

N.177(I)/2002 και N.193(I)/2004

Ε.Ε. Παρ. Ι(Ι)

Αρ.3638,27.9.2002

**Ο περί Ίσης Αμοιβής μεταξύ Ανδρών και Γυναικών για την Ίδια Εργασία ή για Εργασία Ίσης Αξίας Νόμος του 2002 εκδίδεται με δημοσίευση στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας σύμφωνα με το Άρθρο 52 του Συντάγματος.**

Αριθμός 177(I) του 2002

**Ο ΠΕΡΙ ΚΑΤΑΒΟΛΗΣ ΊΣΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΔΡΩΝ  
ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΊΔΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ,  
Ή ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΑΠΟΔΙΔΕΤΑΙ  
ΊΣΗ ΑΞΙΑ ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ 2002**

Για σκοπούς εναρμόνισης με τις πράξεις της Ευρωπαϊκής Κοινότητας με τίτλο—

(α) «Οδηγία 75/117/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 10ης

Φεβρουαρίου 1975 περί προσεγγίσεως των νομοθεσιών των κρατών



μελών που αφορούν την εφαρμογή της αρχής της ισότητας των αμοιβών μεταξύ εργαζομένων ανδρών και γυναικών» (ΕΕ L 45 της 19.2.1975, σελ. 19), και

(β) «Οδηγία 97/80/ΕΚ του Συμβουλίου της 15ης Δεκεμβρίου 1997 σχετικά με το βάρος απόδειξης σε περιπτώσεις διακριτικής μεταχείρισης λόγω φύλου» (ΕΕ L 14 της 20.1.1998, σελ. 16).

Η Βουλή των Αντιπροσώπων ψηφίζει ως ακολούθως:

1. Ο παρών Νόμος θα αναφέρεται ως ο περί Ίσης Αμοιβής μεταξύ Ανδρών και Γυναικών για την Ίδια Εργασία ή για Εργασία Ίσης Αξίας Νόμος του 2002.

2. Στον παρόντα Νόμο, εκτός αν από το κείμενο προκύπτει διαφορετική έννοια—

«άμεση διάκριση λόγω φύλου» σημαίνει δυσμενή μεταχείριση ευθέως και εμφανώς συνδεόμενη με το φύλο·

«αμοιβή» περιλαμβάνει τη συνήθη βασική παροχή και οποιοσδήποτε πρόσθετες παροχές που καταβάλλονται απευθείας ή εμμέσως, είτε σε χρήμα είτε σε είδος, από τον εργοδότη προς τον εργοδοτούμενο σε αντάλλαγμα προσφερθείσας εργασίας·

«απασχόληση» σημαίνει παροχή εργασίας ή υπηρεσιών, με αμοιβή, βάσει ατομικής συμβάσεως ή σχέσεως εργασίας ή μαθητείας ή άλλης ατομικής συμβάσεως ή σχέσεως, διεπομένης είτε από το ιδιωτικό είτε από το δημόσιο δίκαιο, σε οποιοδήποτε τομέα ή κλάδο δραστηριότητας, ιδιωτικό ή δημόσιο, συμπεριλαμβανομένων της Δημόσιας Υπηρεσίας, της Δικαστικής Υπηρεσίας, της Δημόσιας Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, των Αρχών Τοπικής Αυτοδιοικήσεως, των νομικών προσώπων ή οργανισμών δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, των Ενόπλων Δυνάμεων και των Δυνάμεων Ασφαλείας·

«αρμόδια αρχή» σημαίνει τον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Συνοπτικός τίτλος

Ερμηνεία.

N.177(Ι)/2002 και N.193(Ι)/2004

Ασφαλίσεων·

«αρχή της ισότητας στην αμοιβή» σημαίνει την απουσία κάθε διακρίσεως λόγω φύλου, είτε άμεσης είτε έμμεσης, όσον αφορά την αμοιβή για ίδια εργασία ή για εργασία ίσης αξίας·

«έμμεση διάκριση λόγω φύλου» υπάρχει όταν μια διάταξη, μια πρακτική, ένας όρος ή ένα κριτήριο, εκ πρώτης όψεως ουδέτερο/ο, θίγει ένα σημαντικό υψηλότερο ποσοστό ατόμων ενός φύλου, εκτός εάν η διάταξη αυτή ή η πρακτική ή ο όρος ή το κριτήριο, μπορεί να δικαιολογηθεί από αντικειμενικούς παράγοντες άσχετους προς το φύλο·

«Επιθεωρητής» σημαίνει τον Επιθεωρητή ή άλλο λειτουργό που ορίζεται με βάση τις διατάξεις του άρθρου 10·

«Επιτροπή» σημαίνει την Επιτροπή Έρευνας και Αξιολόγησης Εργασίας, που διορίζεται σύμφωνα με το άρθρο 15·

«εργασία ίσης αξίας» σημαίνει εργασία που επιτελείται από άνδρες και γυναίκες, η οποία είναι όμοιας ή κατ' ουσίαν όμοιας φύσης ή στην οποία αποδίδεται ίση αξία, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων όπως αυτά καθορίζονται στο άρθρο 18·

«εργοδοτούμενος» σημαίνει κάθε άνδρα ή γυναίκα που εργάζεται ή μαθητεύει με πλήρη ή μερική απασχόληση, για ορισμένο ή αόριστο,

συνεχή ή μη, χρόνο, ασχέτως του τόπου απασχολήσεως, συμπεριλαμβανομένων και των κατ' οίκον εργαζομένων, αλλά μη περιλαμβανομένων των αυτοεργοδοτούμενων προσώπων· «πρακτική» σημαίνει κάθε επαναλαμβανόμενη μονομερή πράξη εργοδότη, υπό οιαδήποτε μορφή και εάν εκδηλώνεται, που είναι σχετική με τα ρυθμιζόμενα με τον παρόντα Νόμο θέματα·

«σύμβαση εργασίας» σημαίνει οποιαδήποτε γραπτή ή προφορική συμφωνία σε σχέση με απασχόληση που έχει συναφθεί μεταξύ ενός εργοδοτούμενου ή ομάδας εργοδοτούμενων ή της συνδικαλιστικής οργάνωσης ή των συνδικαλιστικών οργανώσεών τους και ενός εργοδότη ή οργάνωσης εργοδοτών·

«Τεχνική Επιτροπή» σημαίνει την Τεχνική Επιτροπή που διορίζεται σύμφωνα με το άρθρο 20·

«Υπουργός» σημαίνει τον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

3. Σκοπός\_Γεῦ\_ἑἄΒετου παρόντος Νόμου είναι η διασφάλιση της εφαρμογής αρχής της ισότητας στην αμοιβή μεταξύ ανδρών και γυναικών για ίδια εργασία ή για εργασία ίσης αξίας.

4. Ο παρών Νόμος εφαρμόζεται σε όλους τους εργοδοτούμενους, αναφορικά με όλες τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με την απασχόληση.

5.—(1) Κάθε εργοδότης οφείλει να παρέχει σε άνδρες και γυναίκες εργοδοτούμενους ίση αμοιβή για ίδια εργασία και για εργασία ίσης αξίας, ανεξάρτητα από το φύλο του εργοδοτούμενου.

(2) Χωρίς επηρεασμό της γενικότητας του εδαφίου (1) του παρόντος άρθρου, ιδιαίτερα, όταν χρησιμοποιείται σύστημα επαγγελματικής κατατάξεως για τον καθορισμό των αμοιβών, το σύστημα αυτό πρέπει να βασίζεται σε κοινά κριτήρια για τους εργοδοτούμενους άνδρες και

Σκοπός του

παρόντος Νόμου.

Πεδίον

εφαρμογής.

Παροχή ίσης

αμοιβής σε

άνδρες και

γυναίκες για ίδια

εργασίας και

εργασία ίσης

αξίας.

N.177(I)/2002 και N.193(I)/2004

γυναίκες και να διαμορφώνεται κατά τρόπο που να αποκλείει τις διακρίσεις που βασίζονται στο φύλο.

(3) Η σύγκριση μεταξύ εργοδοτούμενων γίνεται με αναφορά σε εργοδοτούμενους που εργοδοτούνται ή εργοδοτήθηκαν στον ίδιο εργοδότη, ή σε επιχείρηση που ελέγχει τον εργοδότη, κατά τα δύο προηγούμενα ή επόμενα χρόνια.

6.—(1) Η αρμόδια αρχή υποχρεούται να ενημερώνει τους εργοδοτούμενους και τους εργοδότες, καθώς και τις οργανώσεις αυτών, σχετικά με τις διατάξεις του παρόντος Νόμου και τις διατάξεις που θεσπίζονται για την εφαρμογή του, με έντυπα και κάθε άλλο πρόσφορο



μέσον.

(2) Οι οργανώσεις των εργοδοτούμενων ενημερώνουν τους εργοδοτούμενους για το περιεχόμενο του παρόντος Νόμου και για τα μέτρα που λαμβάνονται προς εφαρμογή του και προς διασφάλιση της εφαρμογής της αρχής της ισότητας στην αμοιβή, με έγγραφες ανακοινώσεις στους οικείους πίνακες που βρίσκονται στους χώρους εργασίας, εκτός του χρόνου απασχολήσεως, ή με οποιοδήποτε άλλον πρόσφορο τρόπο.

(3) Οι εργοδότες υποχρεούνται να διευκολύνουν τις οργανώσεις των εργοδοτούμενων να προβαίνουν στην αναφερόμενη στο εδάφιο (2) του παρόντος άρθρου ενημέρωση των εργοδοτούμενων.

7.—(1)(α) Κάθε υφιστάμενη κατά την έναρξη της ισχύος το παρόντος Νόμου διάταξη νόμου που είναι αντίθετη προς τις διατάξεις του παρόντος Νόμου, καταργείται κατά το μέρος που περιέχει άμεση ή έμμεση διάκριση εις βάρος του ενός φύλου.

(β) Αν η διάκριση στην οποία αναφέρεται η παράγραφος (α) του παρόντος εδαφίου συνίσταται σε χορήγηση δικαιώματος ή άλλου πλεονεκτήματος σε άτομα του ενός μόνο φύλου, το δικαίωμα ή πλεονέκτημα αυτό επεκτείνεται αυτοδικαίως και στα άτομα του άλλου φύλου.

(2) Η αρμόδια αρχή υποχρεούται να ανακαλέσει ή τροποποιήσει αναλόγως οποιαδήποτε ατομική ή κανονιστική διοικητική πράξη, η οποία είναι αντίθετη προς τις διατάξεις του παρόντος Νόμου.

(3) Επιφυλασσομένης της αποκλειστικής δικαιοδοσίας του Ανωτάτου Δικαστηρίου δυνάμει του Άρθρου 146 του Συντάγματος—

(α) Σε περίπτωση αμφιβολίας ή αμφισβήτησεως κατά πόσο νόμος καταργήθηκε ή όχι το θέμα εκδικάζεται από αρμόδιο Επαρχιακό Δικαστήριο, η δε διαδικασία άρχεται με καταχώριση εναρκτήριας κλήσης·

(β) ανεξάρτητα από την ενώπιον του Επαρχιακού Δικαστηρίου διαδικασία, η οποία αναφέρεται στην παράγραφο (α) του παρόντος εδαφίου, έκαστο Δικαστήριο κατά την άσκηση της δικής του εξουσίας δύναται να κρίνει παρεμπιπτόντως το θέμα, εάν και εφόσον είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση της ενώπιόν του διαδικασίας.

(4) Κάθε υφιστάμενη κατά την έναρξη της ισχύος του παρόντος Νόμου ρύθμιση συλλογικής συμβάσεως ή ατομικής συμβάσεως εργασίας, εσωτερικού κανονισμού επιχειρήσεως ή κανόνα ελεύθερου επαγγέλματος, που είναι αντίθετη προς τις διατάξεις του παρόντος Νόμου, καταργείται κατά το μέρος που περιέχει άμεση ή έμμεση διάκριση εις βάρος του ενός φύλου. Η παράγραφος (β) του εδαφίου (1) του

Ενημέρωση  
εργοδοτούμενων  
και εργοδοτών.

Κατάργηση ή  
ακυρότητα  
αντίθετων  
ρυθμίσεων.

N.177(I)/2002 και N.193(I)/2004

παρόντος άρθρου εφαρμόζεται αναλόγως και στις περιπτώσεις αυτές.

(5) Οποιαδήποτε νέα ρύθμιση συλλογικής συμβάσεως ή ατομικής συμβάσεως εργασίας, εσωτερικού κανονισμού επιχειρήσεως ή κανόνα

ελεύθερου επαγγέλματος, που είναι αντίθετη προς τις διατάξεις του παρόντος Νόμου, θα είναι άκυρη κατά το μέρος που περιέχει άμεση ή έμμεση διάκριση εις βάρος του ενός φύλου. Η παράγραφος (β) του εδαφίου (1) του παρόντος άρθρου εφαρμόζεται αναλόγως και στις περιπτώσεις αυτές.

(6) Οι τελεσίδικες αποφάσεις που εκδίδονται δυνάμει του εδαφίου (3) του παρόντος άρθρου ισχύουν έναντι πάντων. Όσες αποφάσεις αφορούν συλλογικές συμβάσεις εργασίας κοινοποιούνται από τον πρωτοκολλητή του Δικαστηρίου στις αρμόδιες εργοδοτικές και εργατικές οργανώσεις, οι οποίες υποχρεούνται να σημειώσουν αμέσως στο κείμενο της σχετικής συλλογικής συμβάσεως και στην κατάλληλη θέση την κατάργηση, ακυρότητα ή επέκταση που διαπιστώθηκε.

(7) Εφόσον δεν έχει διαπιστωθεί κατά τα ανωτέρω η κατάργηση ή η ακυρότητα ή η επέκταση κάποιας διατάξεως ή ρυθμίσεως, η ισχύς της εξετάζεται παρεμπιπτόντως, επ' ευκαιρία σχετικής δίκης, από κάθε αρμόδιο Επαρχιακό Δικαστήριο ή το Δικαστήριο Εργατικών Διαφορών το οποίο, αν η διάκριση συνίσταται σε χορήγηση δικαιώματος ή άλλου πλεονεκτήματος σε άτομα του ενός φύλου, διατάσσει την επέκτασή του και στα άτομα του άλλου φύλου.

8.—(1) Εντός τριών μηνών από της θέσεως σε ισχύ του παρόντος Νόμου, η αρμόδια αρχή οφείλει να καλέσει τις εργοδοτικές και εργατικές οργανώσεις να εξετάσουν τις υφιστάμενες διατάξεις των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, προς το σκοπό ανευρέσεως οποιασδήποτε τυχόν περιεχόμενης σ' αυτές διάταξης που είναι αντίθετη με τον παρόντα Νόμο και τροποποίησής της, έτσι ώστε να εξαλειφθεί και τυπικά τυχόν άμεση ή έμμεση διάκριση εις βάρος του ενός φύλου. Ταυτοχρόνως τους τάσσει και προθεσμία για την εκτέλεση αυτού του έργου, η οποία δεν μπορεί να υπερβαίνει το ένα έτος.

(2) Εφόσον παρέλθει άπρακτη η προθεσμία που τάχθηκε, η αρμόδια αρχή υποχρεούται, με αίτησή της στο Δικαστήριο Εργατικών Διαφορών υποβαλλόμενη εντός έξι μηνών από της λήξεως της προθεσμίας, να ζητήσει τη διαπίστωση της καταργήσεως κάθε αντίθετης προς τις διατάξεις του παρόντος Νόμου ρυθμίσεως συλλογικής συμβάσεως, κατά το μέρος που περιέχει οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση διάκριση εις βάρος του ενός φύλου, εφόσον η διαπίστωση αυτή δεν έχει εν τω μεταξύ γίνει σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπει το άρθρο 7 του παρόντος Νόμου. Το Δικαστήριο Εργατικών Διαφορών διαπιστώνει την κατάργηση, αφού ακούσει τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αν η διάκριση συνίσταται σε χορήγηση δικαιώματος ή άλλου πλεονεκτήματος σε άτομα του ενός μόνο φύλου, το Δικαστήριο διατάσσει την επέκτασή του και στα άτομα του άλλου φύλου.

(3) Οι τελεσίδικες αποφάσεις που δέχονται τις κατά το εδάφιο (2) του παρόντος άρθρου αιτήσεις ισχύουν έναντι πάντων, κοινοποιούνται δε από τον πρωτοκολλητή του Δικαστηρίου Εργατικών Διαφορών στις αρμόδιες εργοδοτικές και εργατικές οργανώσεις, οι οποίες υποχρεούνται να σημειώσουν αμέσως στο κείμενο της σχετικής συλλογικής συμβάσεως και Εξέταση και τροποποίηση ή κατάργηση διατάξεων



συλλογικών

συμβάσεων

εργασίας.

N.177(Ι)/2002 και N.193(Ι)/2004

στην κατάλληλη θέση την κατάργηση, ακυρότητα ή επέκταση που διαπιστώθηκε.

(4) Εφόσον δεν έχει διαπιστωθεί η κατάργηση ή η ακυρότητα ή δεν έχει διαταχθεί η επέκταση κάποιας ρυθμίσεως, σύμφωνα με το εδάφιο (2) του παρόντος άρθρου, η ισχύς της εξετάζεται παρεμπιπτότως, επ' ευκαιρία σχετικής δίκης, από κάθε αρμόδιο Επαρχιακό Δικαστήριο ή το Δικαστήριο Εργατικών Διαφορών, το οποίο, αν η διάκριση συνίσταται σε χορήγηση δικαιώματος ή άλλου πλεονεκτήματος σε άτομα του ενός φύλου, διατάσσει την επέκτασή του και στα άτομα του άλλου φύλου.

9.—(1) Ουδείς απολύεται από την εργασία του ή υποβάλλεται με οποιοδήποτε τρόπο σε δυσμενή μεταχείριση από τον εργοδότη του για το λόγο ότι υπέβαλε παράπονο ή έδωσε μαρτυρία ή συνέβαλε στη δίωξη παραβάτη ή στη λήψη οιασδήποτε άλλων μέτρων με βάση τον παρόντα Νόμο.

(2) Οποιοσδήποτε εργοδότης παραβαίνει τις διατάξεις του εδαφίου (1) του παρόντος άρθρου είναι ένοχος αδικήματος και σε περίπτωση καταδίκης του υπόκειται σε χρηματική ποινή που δεν υπερβαίνει τις χίλιες λίρες.

10.—(1) Ο Υπουργός έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του παρόντος Νόμου. Ορίζει τους αναγκαίους για την αποτελεσματική εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος Νόμου Επιθεωρητές ή άλλους λειτουργούς, οι οποίοι θα εκτελούν το έργο και θα ασκούν τις εξουσίες και τα καθήκοντα που προβλέπουν τα άρθρα 11, 12 και 13 του παρόντος Νόμου.

(2) Οι Επιθεωρητές θα είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και θα κατέχουν οργανικές θέσεις στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

(3) Οι Επιθεωρητές πρέπει να έχουν τα κατάλληλα προσόντα και επαρκή για την εκτέλεση των καθηκόντων τους εκπαίδευση, να μετεκπαιδεύονται δε και να επιμορφώνονται διαρκώς. Πρέπει να διαθέτουν κατάλληλα και προσιτά στο κοινό γραφεία, επαρκή γραμματειακή, διοικητική και λοιπή υποστήριξη και υλικοτεχνική υποδομή, καθώς και επαρκή μεταφορικά μέσα για την άσκηση των καθηκόντων τους και να εφοδιάζονται με ειδικές ταυτότητες.

11. Οι Επιθεωρητές έχουν ως έργο κυρίως—

(α) Την εξασφάλιση της πλήρους και αποτελεσματικής εφαρμογής των διατάξεων του παρόντος Νόμου, είτε με τη διεξαγωγή ανεπάργελτης έρευνας για τον έλεγχο της εφαρμογής του είτε με την εξέταση παραπόνων που τους υποβάλλονται για παραβίαση των διατάξεων του παρόντος Νόμου·

(β) την παροχή πληροφοριών, συμβουλών και υποδείξεων προς τους εργοδότες και τους εργοδοτούμενους σχετικά με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τηρήσεως των διατάξεων του παρόντος Νόμου·

(γ) την αναφορά προς τον Υπουργό προβλημάτων που δημιουργούνται κατά την εφαρμογή του παρόντος Νόμου και την υποβολή προτάσεων σχετικά με μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την αντιμετώπισή τους.

12.—(1) Κάθε Επιθεωρητής έχει, για τους σκοπούς της εφαρμογής του παρόντος Νόμου, τις ακόλουθες εξουσίες:

Προστασία  
εργοδοτουμένων.  
Εφαρμογή του  
Νόμου και  
διορισμός  
Επιθεωρητών.  
Κύριο έργο  
Επιθεωρητή.  
Εξουσίες  
Επιθεωρητών  
N.177(Ι)/2002 και N.193(Ι)/2004

- (α)** Να εισέρχεται, με την επίδειξη της ταυτότητάς του, ελεύθερα και χωρίς προηγούμενη ειδοποίηση, οποιαδήποτε ώρα της ημέρας ή της νύχτας, σε οποιοδήποτε χώρο απασχολήσεως, εκτός από οικιακά υποστατικά:
- Νοείται ότι η είσοδος σε οικιακά υποστατικά μπορεί να γίνεται, αφού εξασφαλισθεί η συγκατάθεση του κατόχου τους·
- (β)** να εισέρχεται κατά τη διάρκεια της ημέρας σε οποιοδήποτε χώρους για τους οποίους εύλογα πιστεύει ότι πρέπει να επιθεωρηθούν. Προκειμένου για οικιακά υποστατικά, έχει εφαρμογή και στις περιπτώσεις αυτές η παράγραφος (α) του παρόντος εδαφίου·
- (γ)** να συνοδεύεται από αστυνομικό, αν έχει εύλογη αιτία να πιστεύει ότι θα παρεμποδισθεί στην άσκηση των εξουσιών του ή την εκτέλεση των καθηκόντων του. Η Αστυνομία έχει υποχρέωση να διαθέτει έναν ή περισσότερους αστυνομικούς για να συνοδεύουν τον Επιθεωρητή όταν αυτός το ζητήσει·
- (δ)** να συνοδεύεται από οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο κρίνει αναγκαίο·
- (ε)** να προβαίνει σε ελέγχους, επιθεωρήσεις, έρευνες, ανακρίσεις, ή εξετάσεις που θεωρεί αναγκαία για τη διαπίστωση της εφαρμογής των διατάξεων του παρόντος Νόμου, και ιδίως—
- (i)** να απαιτεί από οποιοδήποτε πρόσωπο, για το οποίο έχει εύλογη αιτία να πιστεύει ότι μπορεί να παράσχει πληροφορίες ή διευκρινίσεις σχετιζόμενες με οποιαδήποτε επιθεώρηση που αφορά την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος Νόμου, να απαντά σε σχετικές ερωτήσεις, μόνο του ή με την παρουσία οποιοδήποτε άλλου προσώπου, την οποία μπορεί ο Επιθεωρητής να απαιτήσει ή να επιτρέψει, καθώς και να απαιτεί από το πρόσωπο αυτό να υπογράψει δήλωση ότι οι απαντήσεις του είναι αληθείς·
- (ii)** να απαιτεί την παρουσίαση οποιοδήποτε βιβλίου, αρχείου, πιστοποιητικού ή άλλου εγγράφου ή στοιχείου του οποίου την εξέταση θεωρεί αναγκαία για τους σκοπούς του ελέγχου της εφαρμογής των διατάξεων του παρόντος Νόμου, να τα επιθεωρεί, να τα εξετάζει και να λαμβάνει αντίγραφα αυτών εν όλω ή εν μέρει·
- (iii)** να επιβάλλει την ανάρτηση ανακοινώσεων και άλλων εγγράφων που έχουν παρασχεθεί για το σκοπό αυτό από την αρμόδια αρχή ή οργανώσεις των εργοδοτουμένων, κατ' εφαρμογή του άρθρου 6 του παρόντος Νόμου·
- (iv)** να απαιτεί από οποιοδήποτε πρόσωπο στο χώρο εργασίας να του παρέχει, για θέματα τα οποία είναι υπό τον έλεγχο ή την ευθύνη



του προσώπου αυτού, τις διευκολύνσεις και τη βοήθεια που είναι αναγκαίες για να τον υποβοηθήσουν να ασκήσει οποιοσδήποτε από τις εξουσίες που του παρέχονται δυνάμει του άρθρου αυτού·

(στ) να ζητεί τη συνδρομή οποιασδήποτε δημόσιας υπηρεσίας ή αρχής, η οποία και υποχρεούται να του την παράσχει.

(2) Κατά τη διάρκεια της κατά το εδάφιο (1) του παρόντος άρθρου επίσκεψής του για επιθεώρηση, ο Επιθεωρητής θα ενημερώνει τον εργοδότη ή εκπρόσωπό του για την παρουσία του, εκτός εάν θεωρεί ότι αυτό θα επηρεάσει δυσμενώς την εκτέλεση των καθηκόντων του.

**13.—(1) Ο Επιθεωρητής δέχεται καταγγελίες σχετικά με**

Ενέργειες

Επιθεωρητή σε

Ν.177(Ι)/2002 και Ν.193(Ι)/2004

οποιαδήποτε παράβαση του παρόντος Νόμου από οποιοδήποτε πρόσωπο θεωρεί ότι θίγεται από την παράβαση, καθώς και, για λογαριασμό τέτοιου προσώπου, από οργανώσεις εργαζομένων και μη κυβερνητικές οργανώσεις, που έχουν ως σκοπό την προώθηση της ισότητας ανδρών και γυναικών ή την προάσπιση των δικαιωμάτων του ανθρώπου εν γένει, και αμέσως μόλις λάβει τέτοια καταγγελία, προβαίνει στις ακόλουθες ενέργειες, με την προϋπόθεση ότι η υπόθεση δεν έχει εισαχθεί σε Δικαστήριο:

(α) Ασκώντας τις εξουσίες που του παρέχει ο παρών Νόμος ερευνά με κάθε πρόσφορο τρόπο τα καταγγελλόμενα, και ιδίως καλεί το πρόσωπο κατά το οποίο απευθύνεται η καταγγελία και οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο αναφερόμενο στο άρθρο 14 του παρόντος Νόμου, καθώς και κάθε άλλο πρόσωπο που έχει αρμοδιότητα ή ευθύνη για τα καταγγελλόμενα, να παράσχει πληροφορίες, διευκρινίσεις ή οποιοδήποτε στοιχείο κατέχει ή είναι υπό τον έλεγχό του, που εξυπηρετούν ή διευκολύνουν την έρευνα των καταγγελλομένων, και επιχειρεί να διευθετήσει τη διαφορά.

(β) Εφόσον επιτευχθεί η διευθέτηση της διαφοράς, συντάσσει πρακτικό συμβιβασμού, το οποίο υπογράφεται και από τα δύο μέρη.

(γ) Εφόσον δεν επιτευχθεί η διευθέτηση της διαφοράς παραπέμπει τη διαφορά στην Επιτροπή είτε αυτεπάγγελτα είτε μετά από αίτημα οποιοσδήποτε των ενδιαφερόμενων μερών.

(δ) Μετά την υποβολή σ' αυτόν της Έκθεσης της Επιτροπής, προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για διευθέτηση της διαφοράς και εφόσον η διαφορά διευθετηθεί συντάσσει πρακτικό συμβιβασμού, το οποίο υπογράφεται και από τα δύο μέρη.

(ε) Εφόσον δεν επιτευχθεί η διευθέτηση της διαφοράς συντάσσει πρακτικό, στο οποίο αναγράφει όλα όσα έπραξε και διαπίστωσε και το οποίο μπορεί χρησιμοποιηθεί ενώπιον αρμόδιου Δικαστηρίου σε διαδικασία ενώπιόν του.

(2) Τηρουμένων των διατάξεων του Άρθρου 146 του Συντάγματος από την ημέρα της υποβολής της κατά το εδάφιο (1) του παρόντος άρθρου καταγγελίας και έως την ημέρα που συντάχθηκε το αναφερόμενο στην παράγραφο (ε) του εδαφίου (1) του παρόντος άρθρου πρακτικό, διακόπτεται η τυχόν ισχύουσα προθεσμία προσφυγής στο Δικαστήριο Εργατικών Διαφορών του προσώπου που υπέβαλε την καταγγελία ή για λογαριασμό του οποίου υποβλήθηκε η καταγγελία, καθώς και η τυχόν

ισχύουσα περίοδος παραγραφής της απαίτησής του.

**14.** Κάθε εργοδότης ή αντιπρόσωπός του και κάθε εργοδοτούμενος στον εργοδότη αυτό πρέπει, όταν το απαιτεί ο Επιθεωρητής να δίνει σ' αυτόν κάθε πληροφορία, βιβλίο, αρχείο, πιστοποιητικό ή άλλο έγγραφο ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο που έχει στην κατοχή του σχετικά με τα ρυθμιζόμενα στον παρόντα Νόμο θέματα. Ο εργοδότης, οι αντιπρόσωποί του ή οι εργοδοτούμενοι σ' αυτόν πρέπει γενικά να παρέχουν τα μέσα που απαιτούνται από τον Επιθεωρητή, τα οποία είναι απαραίτητα για την είσοδο, επιθεώρηση, εξέταση, έρευνα, ή άλλη άσκηση εξουσίας δυνάμει του παρόντος Νόμου σχετικά με την επιχείρηση του εργοδότη αυτού.

περίπτωση  
καταγγελίας.  
Καθήκον για  
παροχή  
πληροφοριών.

Ν.177(Ι)/2002 και Ν.193(Ι)/2004

**15.—(1)** Εφόσον η διαφορά έχει παραπεμφθεί, σύμφωνα με το άρθρο 13 του παρόντος Νόμου, σε Επιτροπή Έρευνας και Αξιολόγησης Εργασίας, ο Υπουργός διορίζει την Επιτροπή αυτή.

**(2)** Στα μέλη της Επιτροπής καταβάλλεται αμοιβή, το ύψος της οποίας, για κάθε υπόθεση που επιλαμβάνεται, καθορίζεται από τον Υπουργό, με την έγκριση του Υπουργού Οικονομικών.

**16.—(1)** Η Επιτροπή είναι τριμελής και τα μέλη της επιλέγονται από κατάλογο που καταρτίζεται από τον Υπουργό σε συνεννόηση με τις εργατικές και εργοδοτικές οργανώσεις.

**(2)** Τα μέλη της Επιτροπής πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στον τομέα της αξιολόγησης και κατάταξης επαγγελματιών και με γνώσεις σ' ότι αφορά τις εργασιακές σχέσεις και την αγορά εργασίας.

**17.—(1)** Η Επιτροπή, με σκοπό να ασκήσει τις αρμοδιότητές της αναφορικά με την εφαρμογή του παρόντος Νόμου, συλλέγει στοιχεία, διεξάγει έρευνες, αξιολογεί τις συγκρινόμενες εργασίες και υποβάλλει την Έκθεσή της στον Επιθεωρητή εντός τριών μηνών από την ανάθεση σε αυτή της εργασίας.

**(2)** Η Επιτροπή έχει εξουσία για σκοπούς διεκπεραίωσης του έργου της—

**(α)** Να προβαίνει σε οποιαδήποτε εξέταση και να διεξάγει οποιαδήποτε έρευνα είναι αναγκαία για την ετοιμασία της Έκθεσής της·

**(β)** να απαιτεί την παρουσίαση οποιονδήποτε αρχείων ή εγγράφων που, κατά την κρίση της, περιέχουν πληροφορίες που σχετίζονται άμεσα με τη διεξαγωγή του έργου της·

**(γ)** να απαιτεί από οποιοδήποτε πρόσωπο, για το οποίο έχει εύλογη αιτία να πιστεύει ότι μπορεί να δώσει πληροφορίες σχετιζόμενες με το θέμα που εξετάζει, να απαντήσει σε σχετικές ερωτήσεις.

**18.** Οι Επιθεωρητές και η Επιτροπή για σκοπούς σύγκρισης λαμβάνουν υπόψη κριτήρια που αφορούν το πεδίο σύγκρισης σε συγκεκριμένη επαγγελματική κατηγορία ή τομέα οικονομικής δραστηριότητας και, ειδικότερα, λαμβάνουν υπόψη, ιδίως—

**(i)** Τη φύση των καθηκόντων·

**(ii)** βαθμό ευθύνης·



- (iii) προσόντα, δεξιότητες και αρχαιότητα·
- (iv) απαιτήσεις που έχουν σχέση με φυσικά ή πνευματικά προσόντα π.χ. τις ικανότητες, την καταβαλλόμενη προσπάθεια κτλ·
- (v) συνθήκες υπό τις οποίες διεξάγεται η εργασία·
- (vi) κατά πόσον οποιεσδήποτε διαφορές σε σχέση με την εκτελούμενη εργασία ή τους όρους υπό τους οποίους εκτελείται η εργασία είναι μικρής σημασίας σε σχέση με το σύνολο της εργασίας που εκτελείται ή κατά πόσο η συχνότητα με την οποία παρουσιάζονται οι διαφορές δεν επηρεάζει το σύνολο της εργασίας.

**19.—(1)** Οι Επιθεωρητές και τα μέλη της Επιτροπής θεωρούν και χειρίζονται ως απόρρητο κάθε ζήτημα και κάθε πληροφορία, γραπτή ή

Σύσταση  
 Επιτροπής  
 Έρευνας και  
 Αξιολόγησης  
 Εργασίας,  
 Σύσταση της  
 Επιτροπής,  
 Όροι εντολής και  
 εξουσίες της  
 Επιτροπής,  
 Κριτήρια  
 σύγκρισης και  
 αξιολόγησης  
 εργασίας ίσης  
 αξίας.  
 Υποχρέωση για  
 εχεμύθεια.

N.177(I)/2002 και N.193(I)/2004

προφορική, που περιήλθε σε γνώση τους κατά τη διεκπεραίωση του έργου τους και δεν αποκαλύπτουν ή μεταδίδουν οποιοδήποτε τέτοιο ζήτημα ή πληροφορία.

**(2)** Σε περίπτωση που οποιοσδήποτε Επιθεωρητής ή οποιοσδήποτε μέλος της Επιτροπής ενεργεί κατά παράβαση της υποχρέωσης για εχεμύθεια, όπως καθορίζεται στο εδάφιο (1) του παρόντος άρθρου, τότε οποιοδήποτε πρόσωπο έχει υποστεί ζημιά από την ενέργεια αυτή έχει δικαίωμα σε αποζημιώσεις.

**20.—(1)** Σε περίπτωση που η διαφορά αχθεί ενώπιον του Δικαστηρίου Εργατικών Διαφορών το Δικαστήριο μπορεί είτε να λάβει υπόψη την Έκθεση της Επιτροπής, εφόσον έχει συνταχθεί τέτοια Έκθεση, είτε να διορίσει Τεχνική Επιτροπή από τον κατάλογο που έχει καταρτιστεί από τον Υπουργό σύμφωνα με το άρθρο 16 του παρόντος Νόμου για να το βοηθήσει στον καθορισμό της εργασίας ίσης αξίας.

**(2)** Στα μέλη της Τεχνικής Επιτροπής καταβάλλεται αμοιβή, το ύψος της οποίας καθορίζεται από το Δικαστήριο Εργατικών Διαφορών.

**(3)** Αναφορικά με τους όρους εντολής και εξουσίες της Τεχνικής Επιτροπής, τα κριτήρια τα οποία λαμβάνει υπόψη για σκοπούς σύγκρισης και αξιολόγησης εργασίας ίσης αξίας και την υποχρέωση των μελών της για εχεμύθεια εφαρμόζονται οι διατάξεις των άρθρων 17, 18 και 19 του παρόντος Νόμου.

**21.—(1)** Κάθε πρόσωπο που θεωρεί ότι θίγεται από παράβαση του παρόντος Νόμου δικαιούται να διεκδικεί τα δικαιώματά του ενώπιον του αρμόδιου Δικαστηρίου και να χρησιμοποιεί κάθε πρόσφορο μέσο για την απόδειξη της παραβάσεως και της πάσης φύσεως ζημιάς που υπέστη λόγω αυτής, καθώς και για την ανταπόδειξη των ισχυρισμών του αντιδίκου του:

Νοείται ότι, αν ο διάδικος, που ισχυρίζεται ότι θίγεται από παράβαση διατάξεων του παρόντος Νόμου, επικαλείται και αποδεικνύει πραγματικά περιστατικά, από τα οποία τεκμαίρεται η παράβαση, το Δικαστήριο υποχρεώνει τον αντιδίκό του να αποδείξει ότι δεν υπήρξε καμιά παράβαση του παρόντος Νόμου:

Νοείται περαιτέρω ότι, αν ο αντιδίκος δεν αποδειξει την έλλειψη της παραβάσεως η παράβαση θεωρείται αποδεδειγμένη, για τον προσδιορισμό δε της εκτάσεως των συνεπειών της, το Δικαστήριο τον διατάσσει να προσαγάγει ενόρκως όλα τα στοιχεία που είναι στην κατοχή του ή υπό τον έλεγχό του.

**(2)** Κάθε πρόσωπο που θεωρεί ότι θίγεται από παράβαση του παρόντος Νόμου δικαιούται προστασίας από τους Επιθεωρητές για την παρέμβαση των οποίων αρκεί η εκ μέρους του καταγγέλλοντος επίκληση πραγματικών περιστατικών, από τα οποία τεκμαίρεται παράβαση του παρόντος Νόμου, καλουμένου του καθ' ου η καταγγελία να αποδείξει ότι δεν υπήρξε καμιά παράβαση του παρόντος Νόμου.

**22.—(1)** Επιφυλασσόμενης της αποκλειστικής δικαιοδοσίας του Ανωτάτου Δικαστηρίου δυνάμει του Άρθρου 146 του Συντάγματος, και εφόσον δεν προβλέπεται διαφορετικά στον παρόντα Νόμο, αρμοδιότητα για την εκδίκαση των διαφορών που αναφέρονται εξ αφορμής της εφαρμογής του παρόντος Νόμου έχει το Δικαστήριο Εργατικών

Τεχνική  
Επιτροπή.  
Δικαστική και  
εξώδικη  
προστασία.  
Αρμόδια  
Δικαστήρια και  
κυρώσεις.

N.177(I)/2002 και N.193(I)/2004

Διαφορών.

**(2)** Σε περίπτωση αγωγής ενώπιον του Επαρχιακού Δικαστηρίου δυνάμει της παραγράφου 6 του Άρθρου 146 του Συντάγματος και υπό τον όρο ότι πληρούνται οι προϋποθέσεις του ουσιαστικού δικαιώματος σε δίκαιη και εύλογη αποζημίωση, το αρμόδιο Επαρχιακό Δικαστήριο επιδικάζει στο δικαιούχο το μεγαλύτερο από τα ακόλουθα δύο ποσά:

**(α)** Την επιδικαστέα, δυνάμει της παραγράφου 6 του Άρθρου 146, δίκαιη και εύλογη αποζημίωση, ή

**(β)** ολόκληρη τη θετική ζημιά και χρηματική ικανοποίηση για την τυχόν ηθική βλάβη του ενάγοντος που προκλήθηκαν από την απόφαση, πράξη ή παράλειψη, η οποία κηρύχθηκε άκυρη σύμφωνα με την παράγραφο 4 του Άρθρου 146 του Συντάγματος. Σε κάθε δε περίπτωση, στο επιδικαζόμενο ποσό προστίθεται και νόμιμος τόκος από την ημερομηνία που επήλθε η ανωτέρω ζημιά ή/και βλάβη και έως την πλήρη



καταβολή της αποζημίωσης.

(3) Το Δικαστήριο Εργατικών Διαφορών επιδικάζει δίκαιη και εύλογη αποζημίωση, η οποία καλύπτει τουλάχιστον ολόκληρη τη θετική ζημιά και περιλαμβάνει και χρηματική ικανοποίηση για τυχόν ηθική βλάβη του αιτητή, που προκλήθηκαν από τον παραβάτη, σε κάθε δε περίπτωση, στο επιδικαζόμενο πιο πάνω ποσό, προστίθεται και νόμιμος τόκος από την ημερομηνία της παραβάσεως έως την πλήρη καταβολή της αποζημίωσης.

(4) Ανεξάρτητα από τις κυρώσεις που προβλέπει το εδάφιο (3) του παρόντος άρθρου, το Δικαστήριο Εργατικών Διαφορών, εφόσον το κρίνει αναγκαίο, εκδίδει και διάταγμα δεσμευτικής αναγνώρισεως των δικαιωμάτων του αιτητή σε σχέση με την καταγγελλόμενη παράβαση.

(5) Χωρίς επηρεασμό της γενικότητας του εδαφίου (1) του άρθρου 6 των περί Τερματισμού Απασχολήσεως Νόμων του 1967 έως (Αρ. 2) του 2001, η οποία εφαρμόζεται και σε περιπτώσεις απολύσεων που έγιναν κατά παράβαση των διατάξεων του παρόντος Νόμου, κατά την εκδίκαση από το Δικαστήριο Εργατικών Διαφορών των αναφερομένων στο εδάφιο (1) του παρόντος άρθρου διαφορών, εφαρμόζεται και το εδάφιο (1) του άρθρου 21 του παρόντος Νόμου σε σχέση με την αντιστροφή του βάρους αποδείξεως.

23.—(1) Σε περίπτωση παραβάσεως του παρόντος Νόμου δεν έχουν εφαρμογή διατάξεις που θέτουν ως προϋπόθεση της ευθύνης του παραβάτη ή/και του δικαιώματος για αποζημίωση ή άλλη θεραπεία ένα ελάχιστο διάστημα απασχολήσεως ή ελάχιστο αριθμό ωρών εργασίας του εργοδοτούμενου, ούτε διατάξεις που θέτουν ανώτατο όριο

24 του 1967

17 του 1968

67 του 1972

6 του 1973

1 του 1975

18 του 1977

57 του 1979

82 του 1979

92 του 1979

54 του 1980

12 του 1983

167 του 1987

37 του 1988

18 του 1990

203 του 1990

52(I) του 1994

61(I) του 1994

26(I) του 2001

111(I) του 2001.

Η ευθύνη του

παραβάτη δεν

υπόκειται σε

ορισμένες

προϋποθέσεις.

N.177(I)/2002 και N.193(I)/2004

αποζημιώσεως. Κάθε συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργοδοτούμενου με την οποία προβλέπεται τέτοια προϋπόθεση είναι άκυρη.

(2) Το ποσό αποζημιώσεως, το οποίο επιδικάζεται σε κάθε περίπτωση παραβάσεως του παρόντος Νόμου, καταβάλλεται εξ ολοκλήρου από τον εργοδότη.

**24.—(1)** Οποιοι εκ προθέσεως παραβαίνει τις διατάξεις του άρθρου 5 του παρόντος Νόμου, θα είναι ένοχος αδικήματος και θα τιμωρείται με πρόστιμο μέχρι τέσσερις χιλιάδες λίρες ή σε φυλάκιση μέχρι έξι μήνες ή και με τις δύο ποινές.

(2) Αν το προβλεπόμενο στο εδάφιο (1) του παρόντος άρθρου αδίκημα διαπράττεται από νομικό πρόσωπο ή οργανισμό, ένοχοι θα είναι ο διευθύνων σύμβουλος, πρόεδρος, διευθυντής, γραμματέας ή άλλος παρόμοιος αξιωματούχος του νομικού προσώπου ή οργανισμού, εφόσον αποδειχθεί ότι το αδίκημα έχει διαπραχθεί με τη συγκατάθεση, σύμπραξη ή ανοχή του, ο οποίος θα τιμωρείται κατά το εδάφιο (1) του παρόντος άρθρου, καθώς και το νομικό πρόσωπο ή οργανισμός, που θα τιμωρείται μόνο με πρόστιμο μέχρι επτά χιλιάδες λίρες.

(3) Αν το προβλεπόμενο στο εδάφιο (1) του παρόντος άρθρου αδίκημα διαπράττεται από βαρεία αμελεία, επιβάλλεται πρόστιμο μέχρι δύο χιλιάδες λίρες, εφόσον η πράξη δεν τιμωρείται αυστηρότερα από άλλες διατάξεις. Αν το εν λόγω αδίκημα διαπράττεται από νομικό πρόσωπο ή οργανισμό, ένοχοι θα είναι ο διευθύνων σύμβουλος, πρόεδρος, διευθυντής, γραμματέας ή άλλος παρόμοιος αξιωματούχος του νομικού προσώπου ή οργανισμού, εφόσον αποδειχθεί ότι το αδίκημα έχει διαπραχθεί με τη συγκατάθεση, σύμπραξη ή ανοχή του, ο οποίος θα τιμωρείται με πρόστιμο μέχρι δύο χιλιάδες λίρες, καθώς και το νομικό πρόσωπο ή ο οργανισμός, που θα τιμωρείται επίσης με πρόστιμο μέχρι τέσσερις χιλιάδες λίρες.

**25.—(1)** Οποιος εκ προθέσεως—

(α) Παρεμποδίζει Επιθεωρητή ή τα μέλη της Επιτροπής ή τα μέλη της Τεχνικής Επιτροπής κατά την άσκηση οποιασδήποτε εξουσίας που παρέχεται σ' αυτούς από τον παρόντα Νόμο·

(β) αρνείται να απαντήσει ή απαντά ψευδώς σε οποιαδήποτε έρευνα, για την οποία παρέχεται εξουσία από τον παρόντα Νόμο·

(γ) παραλείπει να παρουσιάσει οποιοδήποτε αρχείο, πιστοποιητικό, βιβλίο, ή άλλο έγγραφο ή στοιχείο που απαιτείται να παρουσιάσει σύμφωνα με τον παρόντα Νόμο·

(δ) αφαιρεί οποιοδήποτε έντυπο αναρτημένο δυνάμει του Νόμου αυτού ή κατ' εντολή του Επιθεωρητή ή του προκαλεί οποιαδήποτε βλάβη/αλλοίωση·

(ε) παρεμποδίζει, ή αποπειράται να παρεμποδίσει οποιοδήποτε πρόσωπο από του να παρουσιαστεί ενώπιον Επιθεωρητή, της Επιτροπής ή της Τεχνικής Επιτροπής ή να εξεταστεί από αυτούς, είναι ένοχος αδικήματος και τιμωρείται με φυλάκιση μέχρι τρεις μήνες ή με πρόστιμο μέχρι τρεις χιλιάδες λίρες ή και στις δύο ποινές μαζί, εφόσον η πράξη δεν τιμωρείται αυστηρότερα από άλλες διατάξεις.

(2) Αν τα προβλεπόμενα στο εδάφιο (1) το παρόντος άρθρου αδικήματα διαπράττονται από νομικό πρόσωπο ή οργανισμό, ένοχοι θα είναι ο Αδίκηματα και ποινές σε



περίπτωση  
παράβασης της  
αρχής της ίσης  
αμοιβής.  
Αδικήματα και  
ποινές σε  
περίπτωση  
παρεμπόδισης  
του Επιθεωρητή  
της Επιτροπής ή  
της Τεχνικής  
Επιτροπής κατά  
την άσκηση των  
καθηκόντων τους.

N.177(I)/2002 και N.193(I)/2004

διευθύνων σύμβουλος, πρόεδρος, διευθυντής, γραμματέας ή άλλος παρόμοιος αξιωματούχος του νομικού προσώπου ή οργανισμού, εφόσον αποδειχθεί ότι το αδίκημα έχει διαπραχθεί με τη συγκατάθεση, σύμπραξη ή ανοχή του, ο οποίος θα τιμωρείται κατά το εδάφιο (1) του παρόντος άρθρου, καθώς και το νομικό πρόσωπο ή ο οργανισμός, που θα τιμωρείται μόνο με πρόστιμο μέχρι πέντε χιλιάδες λίρες, εφόσον η πράξη δεν τιμωρείται αυστηρότερα από άλλες διατάξεις.

(3) Αν τα προβλεπόμενα στο εδάφιο (1) του παρόντος άρθρου αδικήματα διαπράττονται από βαρεία αμέλεια, επιβάλλεται πρόστιμο μέχρι χίλιες λίρες, εφόσον η πράξη δεν τιμωρείται αυστηρότερα από άλλες διατάξεις. Αν τα εν λόγω αδικήματα διαπράττονται από νομικό πρόσωπο ή οργανισμό, ένοχοι θα είναι ο διευθύνων σύμβουλος, πρόεδρος, διευθυντής, γραμματέας ή άλλος παρόμοιος αξιωματούχος του νομικού προσώπου ή οργανισμού, εφόσον αποδειχθεί ότι το αδίκημα έχει διαπραχθεί με τη συγκατάθεση, σύμπραξη ή ανοχή του, ο οποίος θα τιμωρείται με πρόστιμο μέχρι χίλιες λίρες, καθώς και το νομικό πρόσωπο ή ο οργανισμός, που θα τιμωρείται επίσης με πρόστιμο μέχρι τρεις χιλιάδες λίρες.

26.—(1) Οι Επιθεωρητές υποβάλλουν στον Υπουργό ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων για τις διερευνηθείσες καταγγελίες, οι οποίες περιέχουν τα ακόλουθα:

(α) Την επισήμανση των προβλημάτων που διαπιστώθηκαν από την εφαρμογή του παρόντος Νόμου και υποβολή εισηγήσεων για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους·

(β) τον αριθμό των υποθέσεων που υποβλήθηκαν και διερευνήθηκαν, των παραβάσεων που διαπιστώθηκαν και των κυρώσεων που επιβλήθηκαν.

(2) Βάσει των εκθέσεων που αναφέρονται στο εδάφιο (1) του παρόντος άρθρου ο Υπουργός θα συντάσσει και θα δημοσιεύει Ετήσια Γενική Έκθεση Πεπραγμένων, αντίγραφο της οποίας θα κοινοποιείται στο Διεθνές Γραφείο Εργασίας, στο Γενικό Εισαγγελέα της Δημοκρατίας, στη Βουλή των Αντιπροσώπων, και στο Εργατικό Συμβουλευτικό Σώμα.

(3) Αντίγραφο της Ετήσιας Γενικής Έκθεσης Πεπραγμένων κοινοποιείται από τον Υπουργό στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

27. Το Υπουργικό Συμβούλιο μπορεί να εκδίδει Κανονισμούς για την

καλύτερη εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος Νόμου ή για τη ρύθμιση κάθε θέματος το οποίο είναι δυνατό να ρυθμισθεί με Κανονισμούς.

28. Από την ημερομηνία θέσεως σε ισχύ του παρόντος Νόμου οι περί Της Αμοιβής μεταξύ Ανδρών και Γυναικών για Εργασία Ίσης Αξίας Νόμοι του 1989 και 2000 και οι Κανονισμοί που έχουν εκδοθεί δυνάμει αυτών καταργούνται.

29.—(1) Τηρουμένης της διατάξεως του εδαφίου (2) του παρόντος άρθρου, ο παρών Νόμος τίθεται σε ισχύ την 1ην Ιανουαρίου 2003.

(2) Το εδάφιο (3) του άρθρου 26 του παρόντος Νόμου τίθεται σε ισχύ με Γνωστοποίηση του Υπουργικού Συμβουλίου που δημοσιεύεται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας.

Εκθέσεις

πεπραγμένων.

Κανονισμοί.

Κατάργηση

158 του 1989

144(1) του 2000.

Έναρξη της

ισχύος του

παρόντος Νόμου.

N.177(I)/2002 και N.193(I)/2004 \_\_

---

Το παρόν δημοσιεύεται στην γλώσσα στην οποία συνετάγη. Διατίθεται μέσω του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων - European Industrial Relations Observatory (EIRO), στα πλαίσια της παροχής υπηρεσιών προς τους χρήστες της βάσεως δεδομένων EIROOnline. Το EIRO ανήκει στο Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας. Εν τούτοις, το Ίδρυμα ούτε επέφερε οιαδήποτε αλλαγή στο παρόν άρθρο ούτε το επικυρώνει και, συνεπώς, ουδεμίαν ευθύνη φέρει για τα περιεχόμενα στοιχεία και την ακρίβειά τους. Την σχετική ευθύνη φέρει το εθνικό κέντρο απ'όπου προέρχονται τα εν λόγω στοιχεία. Για σχετικές λεπτομέρειες βλέπε «About this record» στο αρχείο της βάσεως EIROOnline στο οποίο αντιστοιχεί το παρόν άρθρο.

### **Η νέα σύμβαση εργασίας στα ξενοδοχεία**

*Το Σεπτέμβριο του 2004, μετά από συλλογική διαπραγμάτευση και μεσολάβηση, επιτεύχθηκε εν τέλει συμφωνία για την υπογραφή νέας κλαδικής συλλογικής σύμβασης εργασίας στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Παρουσιάζονται οι κυριότερες οικονομικές και θεσμικές ρυθμίσεις της νέας σύμβασης.*

Στις 13 Σεπτεμβρίου 2004, μετά από έντονες και επίπονες διαπραγματεύσεις τόσο στο στάδιο των απευθείας συνομιλιών, όσο και στο στάδιο της μεσολάβησης, οι συντεχνίες των εργαζομένων στα ξενοδοχεία και οι εκπρόσωποι των ξενοδοχείων, αποδεχόμενοι τη μεσολαβητική πρόταση του Υπουργείου Εργασίας, κατέληξαν σε συμφωνία για την υπογραφή της νέας κλαδικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας (ΣΣΕ) στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Εκτός του υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, την νέα σύμβαση που καλύπτει 16.000 εργαζόμενους περίπου, υπογράφουν εκ μέρους των εργαζομένων, η Συντεχνία Υπαλλήλων Ξενοδοχείων και Κέντρων Αναψυχής Κύπρου (ΣΥΞΚΑ-ΠΕΟ) και η Ομοσπονδία Υπαλλήλων Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας (ΟΥΞΕΒ-ΣΕΚ) και εκ μέρους των εργοδοτών, ο Παγκύπριος Σύνδεσμος Ξενοδόχων (ΠΑΣΥΞΕ) και ο Σύνδεσμος Τουριστικών Επιχειρήσεων Κύπρου (ΣΤΕΚ).

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ**

Σε ότι αφορά το οικονομικό σκέλος της σύμβασης, οι αυξήσεις που προβλέπονται στην τελική συμφωνία παρεκκλίνουν σημαντικά από τις διεκδικήσεις των συντεχνιών (CY0407102Fcy). Ειδικότερα, η νέα συμφωνία προβλέπει συνολική αύξηση της τάξης του 2,3% επί των βασικών μισθών όπως αυτοί έχουν διαμορφωθεί μέχρι στις 31 Μαρτίου 2004, η οποία και θα δοθεί από την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου του 2004. Όσον αφορά τα ελάχιστα όρια των μισθών πρόσληψης των νεοεισερχομένων θα παραμείνουν αμετάβλητα κατά τον πρώτο χρόνο ισχύος της σύμβασης, ενώ από την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2005 θα αυξηθούν κατά 75% της αύξησης που θα παραχωρηθεί την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου του 2004. Εάν κατά την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2005 εντοπιστούν περιπτώσεις εργαζομένων οι μισθοί των οποίων



βρίσκονται κάτω από τα ελάχιστα όρια όπως αυτά θα διαμορφωθούν μετά την χορήγηση της αύξησης του 75%, η σύμβαση προβλέπει όπως τοποθετηθούν αυτομάτως στο κατώτερο άκρο της μισθολογικής κλίμακας.

## ΘΕΣΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Αναφορικά με τα ζητήματα θεσμικού χαρακτήρα οι σημαντικότερες ρυθμίσεις αφορούν στην υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας και στην μισθολογική ένταξη νέων ειδικοτήτων. Σε ότι αφορά την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας, έγινε αποδεκτό το αίτημα που κατέθεσαν οι συντεχνίες σχετικά με την άμεση σύσταση και λειτουργία των Επιτροπών Ασφάλειας και Υγείας σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες, βάσει των προβλεπόμενων από την υφιστάμενη νομοθεσία. Ωστόσο, σχετικά με την μισθολογική ένταξη νέων ειδικοτήτων, από σύνολο πέντε ειδικοτήτων προβλέπεται η ένταξη μόνο των δύο, συγκεκριμένα αυτών του μπάτλερ και του βοηθού δημοσίων σχέσεων, ενώ εναπόκειται στα δύο μέρη να αποφασίσουν από κοινού σε ποια μισθολογική κλίμακα θα ενταχθούν. Προς απογοήτευση των συντεχνιών, η νέα σύμβαση δεν αναφέρεται καθόλου στη διαδικασία καθορισμού δομής του προσωπικού, ενώ έγινε δεκτό και το αίτημα της εργοδοτικής πλευράς σχετικά με τον τρόπο υπολογισμού της άδειας ασθένειας. Ειδικότερα, σύμφωνα με το άρθρο 8 σε περίπτωση που η ασθένεια ενός εργαζόμενου συμπέσει με επίσημη αργία, θα λαμβάνεται υπόψη στον υπολογισμό της άδειας ασθένειας και επομένως θα αφαιρείται από το σύνολο των ημερών της άδειας ασθένειας που δικαιούται ο εργαζόμενος κατά το έτος αναφοράς.

Σύμφωνα με τη γνώμη των εμπλεκόμενων μερών η μη επίτευξη συμφωνίας θα είχε ενδεχομένως αρνητικά αποτελέσματα τόσο σε οικονομικούς όρους, όσο και αναφορικά με την απασχόληση στον κλάδο, ιδιαίτερα μάλιστα αν συνυπολογιστεί ότι η τουριστική περίοδος στην Κύπρο παραταίνεται όλο το φθινόπωρο. Δεδομένου ωστόσο του προβλήματος των συνεχών παραβιάσεων των συλλογικών συμβάσεων και της εργατικής νομοθεσίας, εκπρόσωποι των συντεχνιών επιστημαίνουν ότι απ' εδώ και στο εξής όλες οι προσπάθειες θα πρέπει να αφορούν στην μαζική εφαρμογή της νέας σύμβασης στους τόπους εργασίας.

---

## ΝΟ ΜΟ Σ 1414/1984

*Εφαρμογή της αρχής της ισότητας των φύλων στις εργασιακές σχέσεις και άλλες διατάξεις*

(ΦΕΚ 10 Α' / 2.2.1984)

### Άρθρο 1

#### Π ειδική εφαρμογή

Οι διατάξεις του νόμου αυτού εφαρμόζονται στους εργαζομένους με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου και σε όσους ασκούν ελευθέρια επαγγέλματα.

### Άρθρο 2

#### Επαγγελματικ ός προσανατολισμός και επαγγελματικ ή κατάρτιση

Με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 10 του παρόντος νόμου, απαγορεύεται κάθε διάκριση με βάση το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση:

α) στην πρόσβαση, στο περιεχόμενο και στην εφαρμογή προγραμμάτων ή συστημάτων επαγγελματικού προσανατολισμού, επαγγελματικής κατάρτισης μαθητείας, μετεκπαίδευσης, επιμόρφωσης, εκπαίδευσης για αλλαγή επαγγέλματος, λαϊκής επιμόρφωσης, ενημέρωσης και πληροφόρησης των εργαζομένων ή των οικογενειών τους και γενικά προγραμμάτων, που συντελούν στην πνευματική, οικονομική και κοινωνική τους εξέλιξη και ανάπτυξη και

β) στη συμμετοχή σε εξετάσεις και στον καθορισμό των προϋποθέσεων απόκτησης ή απονομής διπλωμάτων, πιστοποιητικών ή άλλων τίτλων σπουδών, καθώς και στη χορήγηση υποτροφιών και εκπαιδευτικών αδειών ή στην παροχή άλλων σπουδαστικών ευεργετημάτων.

### Άρθρο 3

#### Π πρόσβαση στην απασχόληση

1. Η πρόσβαση σε όλους τους κλάδους και βαθμίδες κάθε απασχόλησης γίνε-

ται αδιακρίτως φύλου και οικογενειακής κατάστασης.

2. Με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 10 του παρόντος νόμου, στις δημοσιεύσεις, αγγελίες, διαφημίσεις, προκηρύξεις, εγκυκλίους και κανονισμούς, που αφορούν επιλογή προσώπων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, την παροχή εκπαίδευσης ή επαγγελματικής κατάρτισης ή τη χορήγηση επαγγελματικών αδειών, απαγορεύεται να γίνεται αναφορά στο φύλο ή στην οικογενειακή κατάσταση ή να χρησιμοποιούνται κριτήρια και στοιχεία που έστω και έμμεσα καταλήγουν σε διάκριση των φύλων.

3. Ο εργοδότης δεν μπορεί να αρνηθεί την πρόσληψη γυναίκας λόγω εγκυμοσύνης.

Σε εργασίες όπου για την πρόσληψη είναι αναγκαία η προσκόμιση ιατρικής βεβαίωσης, η έγκυος προσλαμβάνεται χωρίς την ιατρική αυτή βεβαίωση, εφόσον οι ιατρικές εξετάσεις που απαιτούνται είναι επικίνδυνες για την υγεία της ίδιας ή του εμβρύου. Στην περίπτωση αυτή, η προσκόμιση της ιατρικής βεβαίωσης γίνεται μετά τη λήξη της λοχείας

#### **Άρθρο 4**

##### **Αμοιβή εργαζομένων**

1. Άνδρες και γυναίκες δικαιούνται ίση αμοιβή για ίσης αξίας εργασία.
2. Ως αμοιβή νοείται ο μισθός και κάθε άλλη πρόσθετη παροχή που καταβάλλεται από τον εργοδότη στον εργαζόμενο, άμεσα ή έμμεσα, σε χρήμα ή σε είδος, ως αντάλλαγμα της προσφερόμενης εργασίας.
3. Η κατάταξη των επαγγελματιών για τον καθορισμό των αμοιβών πρέπει να βασίζεται σε κοινά κριτήρια για τους εργαζομένους άνδρες και γυναίκες και να εφαρμόζεται χωρίς διακρίσεις φύλου.
4. Δικαιούχος των επιδομάτων γάμου είναι η οικογένεια και των επιδομάτων παιδιών τα παιδιά.
5. Τα επιδόματα γάμου και παιδιών που καθιερώνονται για πρώτη φορά ή επαναριθμίζονται χορηγούνται στο εξής στο ακέραιο σε κάθε εργαζόμενο σύζυγο ή γο νέα ανεξαρτήτως φύλου.

#### **Άρθρο 5**

##### **Όροι εργασίας και επαγγελματική ή εξέλιξη**

1. Απαγορεύεται κάθε διάκριση με βάση το φύλο του εργαζομένου, όσον αφορά τους όρους, τις συνθήκες εργασίας και την επαγγελματική του εξέλιξη και σταδιοδρομία.
2. Η υπερωριακή απασχόληση των εργαζομένων και η απασχόληση τους κατά τις Κυριακές και αργίες γίνεται με τους ίδιους όρους και προϋποθέσεις για τα δύο φύλα.

#### **Άρθρο 6**

##### **Απαγόρευση καταγγελίας**

Απαγορεύεται η καταγγελία της σχέσης εργασίας και α) για λόγους που αναφέρονται στο φύλο και β) όταν γίνεται ως αντίδραση του εργοδότη εξαιτίας δικαστικής ή άλλης ενέργειας του εργαζομένου, που έχει ως σκοπό την ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις.

#### **Άρθρο 7**

##### **Πληροφόρηση των εργαζομένων**

1. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν δικαίωμα να ενημερώνουν τους εργαζόμενους για το περιεχόμενο του νόμου αυτού και τα μέτρα που λαμβάνονται για την υλοποίησή του και για την εξασφάλιση της αρχής της ισότητας αμοιβής και ίσης μεταχείρισης των δύο φύλων.
2. Οι εργοδότες υποχρεούνται να διευκολύνουν τις συνδικαλιστικές οργανώσεις



σεις στην ενημέρωση αυτή που γίνεται ή εγγράφως σε πίνακες ανακοινώσεων που βρίσκονται στην επιχείρηση ή προφορικά ή με διανομή εντύπων στους χώρους εργασίας, εκτός του χρόνου απασχόλησης ή με άλλο πρόσφορο τρόπο.

3. Οι υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας υποχρεούνται να παρέχουν στις συνδικαλιστικές οργανώσεις και στους εργαζομένους ατομικά, κάθε πληροφορία και στοιχείο που αναφέρεται στα θέματα που ρυθμίζονται με το νόμο αυτόν.

#### **Άρθρο 8**

##### **Σύσταση υπηρεσιών ισότητας τω ν φύλω ν**

1. Στη διεύθυνση Όρων Εργασίας της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Εργασίας συνιστάται «Τμήμα Ισότητας των Φύλων».

Στην αρμοδιότητα του Τμήματος ανήκει:

- α) η συλλογή στοιχείων και στατιστικών δεδομένων για τη θέση της εργαζόμενης γυναίκας στην Ελλάδα και η παρακολούθηση της εφαρμογής ειδικών μέτρων για την προώθηση της ισότητας ευκαιριών για τα δύο φύλα και την εξάλειψη των ανισοτήτων στις εργασιακές σχέσεις,
- β) η ενημέρωση των εργοδοτών, των εργαζομένων, των συνδικαλιστικών και των γυναικείων οργανώσεων, σχετικά με τα μέτρα που λαμβάνονται για την ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις,
- γ) η συνεργασία με το Συμβούλιο Ισότητας των Δύο Φύλων του άρθρου 6 του Ν. 1288/1982 (ΕΚ 120/Α') καθώς και η επεξεργασία σχεδίων νόμων και διοικητικών πράξεων που αναφέρονται στην ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις.

2. Σε όλες τις Επιθεωρήσεις Εργασίας (Δ/νσεις, Τμήματα και Γραφεία) συνιστάται, Γραφείο Ισότητας των Φύλων,

Στην αρμοδιότητα του Γραφείου ανήκει:

- α) η παρακολούθηση της εφαρμογής των διατάξεων του νόμου αυτού, η επισήμανση διακρίσεων και η άμεση ενημέρωση του τμήματος ισότητας των φύλων της προηγούμενης παραγράφου,
- β) η συνεργασία και ενημέρωση των κατά τόπους νομαρχιακών επιτροπών ισότητας και
- γ) η κατάρτιση και υποβολή, κατά τους μήνες Ιανουάριο και Ιούλιο κάθε έτους, έκθεσης στην οποία αναφέρεται η δραστηριότητα του κατά το προηγούμενο εξάμηνο, τα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά την εφαρμογή των σχετικών με την ισότητα των φύλων διατάξεων και προτάσεις για την αντιμετώπιση τους.

#### **Άρθρο 9**

##### **Σύσταση τμήματος στο Ανώτατο Συμβούλιο Εργασίας**

1. Συνιστάται στο Ανώτατο Συμβούλιο Εργασίας της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Εργασίας, ειδικό Τμήμα «Ισότητας των Φύλων». Το Τμήμα απαρτίζεται: α) από το Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Εργασίας, ως Πρόεδρο,

β) από ένα μέλος του Συμβουλίου Ισότητας των Δύο Φύλων του άρθρου 6 του Ν. 1288/1982,

γ) από έναν ανώτερο υπάλληλο της Διεύθυνσης Όρων Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας,

δ) από έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων και

ε) από έναν εκπρόσωπο των εργοδοτών.

Εισηγητής είναι ο κατά περίπτωση αρμόδιος υπάλληλος της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Εργασίας.

Τα μέλη του τμήματος, τακτικά και αναπληρωματικά, ορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας. Τα τρία (3) τουλάχιστον από τα μέλη είναι γυναίκες.

2. Η λειτουργία του τμήματος, η απαρτία και η θητεία των μελών διέπονται

από τις διατάξεις που ισχύουν για το Ανώτατο Συμβούλιο Εργασίας.

3. Το Τμήμα γνωμοδοτεί για σχέδια νόμων, διοικητικών πράξεων και γενικά για θέματα που αναφέρονται στην ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις, εφόσον παραπέμπονται σ' αυτό από τις αρμόδιες υπηρεσίες.

#### **Άρθρο 10**

##### **Ε ιδικ ές ρυθμίσεις**

1. Δεν θίγονται με το νόμο αυτόν:

α) ειδικές διατάξεις νόμων, διαταγμάτων ή κανονισμών που ρυθμίζουν θέματα προστασίας της εγκυμοσύνης και της μητρότητας και  
β) διατάξεις που θεσπίζουν απαγόρευση απασχόλησης προσώπων του ενός φύλου σε ορισμένες επαγγελματικές δραστηριότητες ή απαγόρευση επαγγελματικής τους κατάρτισης για τις δραστηριότητες αυτές, εφόσον το φύλο συνιστά παράγοντα αποφασιστικής σημασίας.

2. Δεν αποτελούν διάκριση, ούτε θίγονται μέτρα που λαμβάνονται υπέρ του ενός μόνο φύλου, όταν συμβάλλουν στην καταπολέμηση της ανισότητας και στην αποκατάσταση της ισότητας ευκαιριών.

Τέτοια μέτρα είναι ιδίως προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, κίνητρα για την απασχόληση σε επαγγελματικούς τομείς, όπου η εκπροσώπηση του ενός φύλου είναι μικρή και ειδική μέριμνα για πρόσωπα με ιδιαίτερες οικογενειακές υποχρεώσεις.

4. Η ειδική αναφορά του ενός μόνο φύλου σε διαφημίσεις, αγγελίες και προκηρύξεις δεν συνιστά διάκριση σε βάρος του άλλου φύλου, όταν είναι αναγκαία επειδή η εργασία και το αποτέλεσμα της μόνο από το φύλο αυτό μπορούν να παρασχεθούν.

#### **Άρθρο 11**

##### **Τροποποιημένες διατάξεις**

Από την έναρξη της ισχύος του νόμου αυτού αντικαθίστανται οι παρακάτω διατάξεις:

1. Το πρώτο εδάφιο του άρθρου 33 του Β.Δ/τος της 14/26.8.1913 (ΦΕΚ 165/Α') ως εξής:

«Δεν επιτρέπεται η χρησιμοποίηση προσώπων κάτω του 18ου έτους για τον καθαρισμό και λίπανση αξόνων των κινητήρων, των μηχανισμών μετάδοσης της κινητήριας δύναμης και μηχανημάτων, ενόσω βρίσκονται σε κίνηση, καθώς επίσης και στους ατμοκρουνοί των εργοστασίων».

2. Η εισαγωγική φράση του άρθρου 36 του Β.Δ/τος της 14/26.8.1913 ως εξής:

«Θεωρούνται κατά το άρθρο 17 του Ν. ΔΚΘ', επικίνδυνες για τη σωματική ακεραιότητα προσώπων κάτω των 16 ετών, οι εργασίες των εξής βιομηχανικών κλάδων και απαγορεύεται η απασχόληση τους σε τέτοιες επικίνδυνες εργασίες, δηλ.:».

3. Η εισαγωγή φράση του άρθρου 37 του Β.Δ/τος της 14/26.8.1913 ως εξής:

«Θεωρούνται κατά το άρθρο 17 του Ν. ΔΚΘ', επικίνδυνες για την υγεία και τη σωματική ακεραιότητα προσώπων κάτω των 16 ετών και απαγορεύονται οι εξής ειδικές εργασίες στις ακόλουθες βιομηχανίες:».

4. Το άρθρο 21 του Β.Δ/τος της 16.3.1923 (ΦΕΚ 91/Α) ως εξής:

#### **Άρθρο 21**

Οι χειριζόμενοι τα μηχανήματα εξετάζονται προηγουμένως από τον μηχανοδηγό, ο οποίος οφείλει να πεισθεί ότι είναι ικανοί για την εργασία αυτή. Σε κανένα δεν επιτρέπεται να αναμνησθεί σε εργασία ξένη προς την ειδικότητά του. Οι παραβάτες της διατάξεως αυτής αποβάλλονται από την εργασία».

5. Τα δύο πρώτα εδάφια του άρθρου μόνου του Π.Δ/τος της 18/23.12.1926 (ΦΕΚ 437/Α') ως εξής:



«Απαγορεύεται η χρησιμοποίηση προσώπων κάτω του 15ου έτους στην επεξεργασία καπνού. Η απαγόρευση αυτή αφορά την εργασία του ανοίγματος των δεμάτων και διαλογής των φύλλων, της ζύμωσης και καθάρσισης των σωρών που έχουν ζυμωθεί, της αποξήρανσης σε κλειστά μέρη καθώς και την εργασία στη βιομηχανία του καπνού, της κοπής και συσκευασίας και της κατασκευής σιγαρέτων».

6. Το άρθρο μόνο του Π.Δ/τος της 11/17.10.1932 (ΦΕΚ 371/Α') ως εξής:

«Απαγορεύεται η χρησιμοποίηση στα ορειχαλκουργία προσώπων κάτω του 18ου έτους».

7. Το άρθρο 4 του Β.Δ/τος της 10.9.1937 (ΦΕΚ 450/Α') ως εξής:

#### **Άρθρο 4**

Απαγορεύεται η απασχόληση προσώπων ηλικίας κάτω των 18 ετών σε μηχανήματα κατεργασίας ξύλου».

8. Η περίπτωση 3 του άρθρου 11 του Α.Ν. 1204/1938 (ΦΕΚ 177/Α') ως εξής:

«3. Να μην προσλαμβάνουν στις εργασίες τους πρόσωπα κάτω των 18 ετών.

Στους κάτω των 18 ετών μισθωτούς απαγορεύεται και η ανάθεση της σάρωσης και γενικά της καθαριότητας των εργαστηρίων και των τόπων εργασίας.

Σε όλη τη διάρκεια της σάρωσης οι καθαριστές πρέπει να φορούν αναπνευστικές προσωπίδες.

293

Πρόσωπα κάτω των 18 ετών, εφόσον έχουν συμπληρώσει το 15ο έτος, μπορεί να προσλαμβάνονται μόνο ως μαθητευόμενοι για επαγγελματική εκπαίδευση και να απασχολούνται στην παρασκευή και χρήση μολυβδούχων χρωμάτων μέχρι τέσσερις ώρες την ημέρα».

9. Το άρθρο 15 του Β.Δ/τος 464/1968 (ΦΕΚ 153/Α') ως εξής:

#### **Άρθρο 15**

Απαγορεύεται σε πρόσωπα ηλικίας κάτω των 18 ετών η είσοδος σε στοιχειοθετήρια, στερεοτυπεία, λιντοτυπικές μηχανές, χυτήρια μονοτυπίας και τσιγκογραφεία».

10. Το άρθρο 22 του Β.Δ/τος 590/1968 (ΦΕΚ 199/Α') ως εξής:

#### **Άρθρο 22**

Απαγορεύεται να απασχολούνται σε εργοστάσια ή εργαστήρια κατασκευής συσσωρευτών μολύβδου ως εργάτες ή μαθητευόμενοι πρόσωπα που δεν έχουν συμπληρώσει το 16ο έτος της ηλικίας τους, καθώς και γυναίκες σε κατάσταση εγκυμοσύνης ή που θηλάζουν».

11. Το εδάφιο εε της παραγράφου α του άρθρου 1 του Ν. 678/1977 (ΦΕΚ 246/Α') ως εξής:

«εε. Χορήγηση δώρου για τη σύσταση της οικογένειας.

Αν και οι δύο σύζυγοι εργάζονται, το δώρο καταβάλλεται σε εκείνον που ορίζεται με κοινή δήλωση τους και, αν δεν έχει υποβληθεί τέτοια δήλωση, σε εκείνον που έχει τις μικρότερες αποδοχές.

Το δώρο αυτό καταβάλλεται και στο γονέα που απέκτησε παιδί χωρίς γάμο, εφόσον έχει την επιμέλεια του».

12. Το εδάφιο β του άρθρου 5 του Ν. 678/1977 ως εξής:

«β) Τους δικαιούχους, το ύψος, τον τρόπο και τις προϋποθέσεις χορήγησης του δώρου, για τη σύσταση της οικογένειας, του βοηθήματος για το πρώτο παιδί και των βραβείων».

#### **Άρθρο 12**

##### **Κ υ ρ ώ σ ε ι ς**

1. Ο εργοδότης που παραβαίνει τις διατάξεις του νόμου αυτού τιμωρείται με πρόστιμο από 20.000 δρχ. έως 300.000 δρχ. Το πρόστιμο επιβάλλεται με αιτιολογη

μένη πράξη του αρμόδιου επιθεωρητή εργασίας και εισπράττεται υπέρ της Εργατικής Εστίας, σύμφωνα με τις διατάξεις του ΚΕΔΕ. Δεν τίγονται οι ισχύουσες ποινικές διατάξεις που προβλέπονται σε άλλους νόμους.

2. Ο εργοδότης στον οποίο επιβλήθηκε το πρόστιμο δικαιούται να προσφύγει σε πρώτο και δεύτερο βαθμό στα τακτικά Διοικητικά Δικαστήρια.

### **Άρθρο 13**

#### **Μεταβατικές διατάξεις**

1. Αν και οι δύο σύζυγοι ή γονείς εργάζονται, τα επιδόματα γάμου και παιδιών, που προβλέπονται κατά την έναρξη της ισχύος του νόμου αυτού, καταβάλλονται σε εκείνον που υποδεικνύεται με κοινή δήλωση τους προς τον εργοδότη που επιλέγουν.

Αν οι σύζυγοι ή γονείς δεν συμφωνούν ή αδυνατούν να υποβάλουν την παραπάνω κοινή δήλωση, ο κάθε εργοδότης καταβάλλει το 50% του προβλεπόμενου επιδόματος γάμου ή παιδιών στο σύζυγο ή γονέα που απασχολεί.

Το επίδομα παιδιών καταβάλλεται ολόκληρο στον εργαζόμενο γονέα, εφόσον ο άλλος δεν εργάζεται ή εργάζεται και δεν παίρνει επίδομα ή δεν συνταξιοδοτείται ή δεν ζει ή έχει κηρυχθεί σε αφάνεια.

Αν η επιμέλεια των παιδιών έχει ανατεθεί με δικαστική απόφαση σε τρίτο πρόσωπο, το επίδομα παιδιών καταβάλλεται ολόκληρο στον ένα από τους γονείς, εφόσον υπάρχει κοινή συμφωνία μεταξύ τους και κατά 50% στον καθένα απ' αυτούς, εφόσον δεν υπάρχει συμφωνία.

Οι γονείς οφείλουν να καταβάλουν το ποσό που εισέπραξαν σε αυτόν που έχει την επιμέλεια των παιδιών.

2. Δεν τίγονται διατάξεις νόμων, κανονισμών, συλλογικών συμβάσεων, αποφάσεων, διαιτησίας, υπουργικών αποφάσεων κ.λπ. που προβλέπουν την καταβολή των πιο πάνω επιδομάτων και στους δύο εργαζόμενους συζύγους ή γονείς.

3. Οι διατάξεις της παραγράφου 1 του άρθρου αυτού εφαρμόζονται αναλογικά και στις περιπτώσεις χορήγησης επιδόματος παιδιών από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού.

### **Άρθρο 14**

#### **Εφαρμογή προγραμμάτων ν επαγγελματικής κατάρτισης**

1. Ο Οργανισμός Εργατικής Κατοικίας (ΟΕΚ) μπορεί να εκτελεί προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης στις οικοδομικές και συναφείς ειδικότητες για άνδρες και γυναίκες με τη συνδρομή του Οργανισμού Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) ως προς το εκπαιδευτικό μέρος και με κάλυψη από τον ΟΕΚ των σχετικών δαπανών.

Τα προγράμματα αυτά εκτελούνται σε εργοτάξια είτε του ΟΕΚ είτε αναδόχων έργων του.

2. Στους εκπαιδευόμενους σύμφωνα με την προηγούμενη παράγραφο καταβάλλεται από τον ΟΕΚ εκπαιδευτικό επίδομα για κάθε μέρα κατάρτισης.

3. Με αποφάσεις του Υπουργού Εργασίας, που εκδίδονται ύστερα από γνώμη των Διοικητικών Συμβουλίων του ΟΕΚ και του ΟΑΕΔ, καθορίζονται ο τύπος και η διάρκεια των παραπάνω προγραμμάτων και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια για την κατάρτιση και εκτέλεση των προγραμμάτων αυτών και την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου αυτού.

4. Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Οικονομικών και Εργασίας καθορίζονται το ύψος και ο τρόπος καταβολής του εκπαιδευτικού επιδόματος, ως και τα δικαιολογητικά των δαπανών εκτέλεσης των προγραμμάτων.

### **Άρθρο 15**

#### **Γενικές διατάξεις**



Διατάξεις νόμων, διαταγμάτων, συλλογικών συμβάσεων εργασίας, διατητικών ή υπουργικών αποφάσεων, εσωτερικών κανονισμών ή οργανισμών επιχειρήσεων ή εκμεταλλεύσεων, όροι ατομικών συμβάσεων καθώς και διατάξεις που ρυθμίζουν την άσκηση ελεύθερου επαγγέλματος, εφ' όσον είναι αντίθετες με τις διατάξεις του νόμου αυτού, καταργούνται.

#### **Άρθρο 16**

Η ισχύς του νόμου αυτού αρχίζει από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της

Κυβερνήσεως.

Αθήνα, 30 Ιανουαρίου 1984\_\_

---

#### **ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ**

#### **ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ**

#### **ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ Αρ. Φύλλου 191**

11 Σεπτεμβρίου 2006

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3488

Εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά στην πρόσβαση στην απασχόληση, στην επαγγελματική εκπαίδευση και ανέλιξη, στους όρους και στις συνθήκες εργασίας και άλλες συναφείς διατάξεις.

#### **Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ**

#### **ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ**

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

#### **Άρθρο 1**

##### **Σκοπός**

Σκοπός του παρόντος νόμου είναι η εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά στην πρόσβαση στην απασχόληση, στην επαγγελματική εκπαίδευση και ανέλιξη και στις συνθήκες εργασίας όπως προβλέπεται και από τις διατάξεις της Οδηγίας 2002/73/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 23ης Σεπτεμβρίου 2002, η οποία τροποποίησε την Οδηγία 76/207/ΕΟΚ του Συμβουλίου, καθώς και η ρύθμιση συναφών θεμάτων ισότητας των αμοιβών μεταξύ εργαζομένων ανδρών και γυναικών.

Ο νόμος 1414/1984 (ΦΕΚ 10 Α') καταργείται και αντικαθίσταται από τις διατάξεις του παρόντος νόμου, εξαιρουμένων των διατάξεων των παραγράφων 4 και 5 του άρθρου 4, του πρώτου εδαφίου της παραγράφου 1 και της παραγράφου 2 του άρθρου 8, του πρώτου εδαφίου της παραγράφου 1 του άρθρου 9 και των άρθρων 11 και 14.

#### **Άρθρο 2**

##### **Πεδίο εφαρμογής**

Οι διατάξεις του παρόντος νόμου εφαρμόζονται στα άτομα που απασχολούνται ή είναι υποψήφια για απασχόληση στον ιδιωτικό, καθώς και στο Δημόσιο και

στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτός εκάστοτε οριοθετείται από τις κείμενες διατάξεις, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας ή μορφή απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένης της σύμβασης έργου και της έμμισθης εντολής, και ανεξάρτητα από τη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και στα άτομα που ασκούν ελευθέρια επαγγέλματα. Οι διατάξεις του παρόντος νόμου εφαρμόζονται, επίσης, στα άτομα που λαμβάνουν επαγγελματική εκπαίδευση ή είναι υποψήφια για επαγγελματική εκπαίδευση οποιουδήποτε είδους και μορφής.

#### Άρθρο 3

##### Ορισμοί

1. Για την εφαρμογή του παρόντος νόμου, ισχύουν οι ακόλουθοι ορισμοί:

α. «άμεση διάκριση»: όταν ένα πρόσωπο υφίσταται, για λόγους φύλου, μεταχείριση λιγότερο ευνοϊκή από αυτήν την οποία υφίσταται, υπέστη ή θα υφίστατο ένα άλλο πρόσωπο σε ανάλογη κατάσταση,

β. «έμμεση διάκριση»: όταν μία εκ πρώτης όψεως ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική θα μπορούσε να θέσει σε μειονεκτική θέση τους εκπροσώπους του ενός φύλου σε σύγκριση με τους εκπροσώπους του άλλου φύλου, εκτός αν αυτή η διάταξη, το κριτήριο ή η πρακτική δικαιολογείται αντικειμενικώς από νόμιμο στόχο, και τα μέσα για την επίτευξη του εν λόγω στόχου είναι πρόσφορα και αναγκαία,

γ. «παρενόχληση»: όταν εκδηλώνεται ανεπιθύμητη συμπεριφορά συνδεδεμένη με το φύλο ενός προσώπου, με σκοπό ή αποτέλεσμα την παραβίαση της αξιοπρέπειας του προσώπου αυτού και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος,

δ. «σεξουαλική παρενόχληση»: όταν εκδηλώνεται οποιαδήποτε μορφή ανεπιθύμητης λεκτικής, μη λεκτικής ή σωματικής συμπεριφοράς σεξουαλικού χαρακτήρα, με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας ενός προσώπου, ιδίως με τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος.

#### Άρθρο 4

Αρχή ίσης μεταχείρισης – Απαγόρευση διακρίσεων

1. Απαγορεύεται κάθε μορφής άμεση ή έμμεση διάκριση λόγω φύλου, σε συσχετισμό ιδίως με την οικογενειακή κατάσταση, σε όλους τους τομείς που περιλαμβάνονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος νόμου, όπως εξειδικεύονται στις κατωτέρω διατάξεις.

2. Η παρενόχληση και η σεξουαλική παρενόχληση συνιστούν διάκριση λόγω φύλου και απαγορεύονται.

Το γεγονός ότι κάποιος απορρίπτει ή υποκύπτει σε παρόμοια συμπεριφορά δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί



ως βάση για να ληφθεί απόφαση που θίγει το εν λόγω πρόσωπο.

3. Η εντολή που ενέχει διάκριση εις βάρος ενός προσώπου λόγω φύλου συνιστά διάκριση κατά την έννοια του παρόντος νόμου.

2171  
2172 **ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)**

4. Δεν συνιστά διάκριση η λήψη ή η διατήρηση ειδικών ή θετικών μέτρων με σκοπό την εξάλειψη τυχόν υφιστάμενων διακρίσεων εις βάρος του λιγότερο εκπροσωπούμενου φύλου και την επίτευξη της ουσιαστικής ισότητας στους τομείς που περιλαμβάνονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος νόμου, όπως εξειδικεύονται στις κατωτέρω διατάξεις.

5. Δεν θίγονται με τον παρόντα νόμο ειδικές διατάξεις νόμων, διαταγμάτων ή κανονισμών που ρυθμίζουν θέματα προστασίας της εγκυμοσύνης και της μητρότητας ή την προστασία της πατρότητας ή την προστασία της οικογενειακής ζωής.

Άρθρο 5

Πρόσβαση στην απασχόληση

Συνθήκες και όροι απασχόλησης

1. Απαγορεύεται κάθε μορφής άμεση ή έμμεση διάκριση λόγω φύλου ή λόγω οικογενειακής κατάστασης, όσον αφορά στους όρους πρόσβασης στη μισθωτή ή μη απασχόληση ή γενικά στην επαγγελματική ζωή, περιλαμβανομένων των κριτηρίων επιλογής και των όρων πρόσληψης, ανεξαρτήτως του κλάδου δραστηριότητας και σε όλα τα επίπεδα της επαγγελματικής ιεραρχίας.

2. Απαγορεύεται κάθε αναφορά στο φύλο ή στην οικογενειακή κατάσταση ή η χρήση κριτηρίων και στοιχείων που καταλήγουν σε άμεση ή έμμεση διάκριση με βάση το φύλο, σύμφωνα με τους ορισμούς του άρθρου 3 του παρόντος νόμου, όσον αφορά στις δημοσιεύσεις, αγγελίες, διαφημίσεις, προκηρύξεις, εγκυκλίους και κανονισμούς, που αφορούν σε επιλογή προσώπων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, την παροχή εκπαίδευσης ή επαγγελματικής κατάρτισης ή τη χορήγηση επαγγελματικών αδειών.

3. α) Ο εργοδότης δεν μπορεί να αρνηθεί την πρόσληψη γυναίκας λόγω εγκυμοσύνης ή μητρότητας.

Σε εργασίες όπου για την πρόσληψη απαιτείται η προσκόμιση ιατρικής βεβαίωσης, η έγκυος προσλαμβάνεται χωρίς την ιατρική αυτή βεβαίωση, εφόσον οι ιατρικές εξετάσεις που απαιτούνται είναι επικίνδυνες για την υγεία της ίδιας ή του εμβρύου. Στην περίπτωση αυτή, η προσκόμιση της ιατρικής βεβαίωσης γίνεται μετά τη λήξη της άδειας μητρότητας, με την επιφύλαξη των διατάξεων του π.δ. 176/1997 (ΦΕΚ 150 Α') και του π.δ. 41/2003 (ΦΕΚ 44 Α').

β) Η εργαζόμενη που έχει λάβει άδεια μητρότητας δικαιούται, μετά το πέρας της άδειας αυτής, να επιστρέψει στη θέση εργασίας της ή σε ισοδύναμη θέση, με τους ίδιους επαγγελματικούς όρους και συνθήκες, και να επωφεληθεί από οποιαδήποτε βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την οποία θα εδικαιούτο κατά την απουσία της.

γ) Η ανωτέρω προστασία ισχύει και για τους εργαζόμενους γονείς που κάνουν χρήση γονικής άδειας ανατροφής παιδιού.

δ) Τυχόν λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση γυναίκας λόγω εγκυμοσύνης ή μητρότητας, κατά την έννοια των προεδρικών διαταγμάτων 176/1997 και 41/2003, ή γονέων λόγω γονικής άδειας ανατροφής ή λόγω άδειας φροντίδας παιδιού, συνιστά διάκριση κατά την έννοια του παρόντος νόμου.

#### Άρθρο 6

Επαγγελματικός προσανατολισμός και επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση

Απαγορεύεται κάθε μορφής άμεση ή έμμεση διάκριση λόγω φύλου ή λόγω οικογενειακής κατάστασης, όσον αφορά:

α) στην πρόσβαση στο περιεχόμενο και στην εφαρμογή προγραμμάτων ή συστημάτων επαγγελματικού προσανατολισμού και επαναπροσανατολισμού κάθε τύπου και βαθμίδας, επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης, μαθητείας, μετεκπαίδευσης, εκπαίδευσης για αλλαγή επαγγέλματος, λαϊκής επιμόρφωσης, ενημέρωσης και πληροφόρησης των εργαζομένων ή των οικογενειών τους και γενικά προγραμμάτων που συντελούν στην πνευματική, οικονομική και κοινωνική τους εξέλιξη και ανάπτυξη, περιλαμβανομένης της απόκτησης πρακτικής ή εργασιακής εμπειρίας και της δοκιμαστικής υπηρεσίας,

β) στον καθορισμό των προϋποθέσεων και στη συμμετοχή σε εξετάσεις απόκτησης ή απονομής διπλωμάτων, πιστοποιητικών ή άλλων τίτλων ή αδειών ασκήσεως επαγγέλματος, καθώς και στη χορήγηση υποτροφιών και εκπαιδευτικών αδειών ή στην παροχή σπουδαστικών ή άλλων συναφών ευεργετημάτων.

#### Άρθρο 7

Ισότητα αμοιβών

1. Άνδρες και γυναίκες δικαιούνται ίση αμοιβή για ίσης αξίας εργασία.

2. Για τους σκοπούς του παρόντος άρθρου, ως «αμοιβή» νοούνται οι πάσης φύσεως μισθοί και αποδοχές και όλα τα άλλα οφέλη που παρέχονται άμεσα ή έμμεσα από κάθε πηγή, σε χρήματα ή σε είδος, από τον εργοδότη στον εργαζόμενο, εξαιτίας ή και με αφορμή την απασχόληση του τελευταίου.



3. α) Όταν χρησιμοποιείται σύστημα επαγγελματικής κατάταξης για τον καθορισμό των αμοιβών, το σύστημα αυτό πρέπει να βασίζεται σε κοινά κριτήρια για εργαζόμενους άνδρες και γυναίκες και να επιβάλλεται κατά τρόπο που να αποκλείει τις διακρίσεις που βασίζονται στο φύλο.

β) Κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης του προσωπικού που συνδέονται με τη μισθολογική εξέλιξη του, πρέπει να τηρείται η αρχή της ίσης μεταχείρισης και να μην επιτρέπεται διάκριση λόγω φύλου ή οικογενειακής κατάστασης.

4. Το εδάφιο δ' της παρ. 4 του άρθρου 1 του π.δ. 527 της 24/26.11.1984 (ΦΕΚ 184 Α'), όπως τροποποιήθηκε, συμπληρώθηκε και ισχύει, τροποποιείται ως εξής:

«Αν η επιμέλεια των παιδιών έχει αναταθεί με δικαστική απόφαση σε τρίτο πρόσωπο, το επίδομα καταβάλλεται στο τρίτο αυτό πρόσωπο, έστω και αν δεν εργάζεται.»

Άρθρο 8

Επαγγελματική εξέλιξη

Απαγορεύεται κάθε μορφής άμεση ή έμμεση διάκριση λόγω του φύλου ή της οικογενειακής κατάστασης του εργαζομένου όσον αφορά στους όρους, στις συνθήκες απασχόλησης και εργασίας, στις προαγωγές, καθώς και στο σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού.

**ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ) 2173**

Άρθρο 9

Λύση της σχέσεως εργασίας και της υπαλληλικής σχέσεως

Απαγορεύεται η καταγγελία ή η με οποιονδήποτε τρόπο λύση της σχέσεως εργασίας και της υπαλληλικής σχέσεως, καθώς και κάθε άλλη δυσμενής μεταχείριση και α) για λόγους φύλου ή οικογενειακής κατάστασης, β) όταν συνιστά εκδικητική συμπεριφορά του εργοδότη, λόγω μη ενδοτικότητας του εργαζομένου σε σεξουαλική ή άλλη παρενόχληση σε βάρος του, σύμφωνα με τους ορισμούς του άρθρου 3 του παρόντος νόμου, γ) όταν γίνεται ως αντίδραση του εργοδότη εξαιτίας της μαρτυρίας ή οποιασδήποτε άλλης ενέργειας εργαζομένου ενώπιον δικαστηρίου ή άλλης αρχής, που άπτεται της εφαρμογής του παρόντος ή άλλου νόμου.

Άρθρο 10

Συμμετοχή σε σωματεία και ενώσεις

Απαγορεύεται κάθε μορφής άμεση ή έμμεση διάκριση λόγω φύλου ή οικογενειακής κατάστασης όσον αφορά στην ιδιότητα του μέλους ή στη συμμετοχή σε σωματεία ή ενώσεις εργαζομένων ή εργοδοτών ή σε οποιοδήποτε επαγγελματικό σωματείο, περιλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων που χορηγούνται από τέτοια σωματεία ή

ενώσεις. Επιτρέπεται η διατήρηση ή ίδρυση οργανώσεων προσώπων του ενός μόνο φύλου, εφόσον κύριος σκοπός τους είναι η προώθηση της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών.

#### Άρθρο 11

Υποχρέωση πληροφόρησης και παροχής στοιχείων

1. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις οφείλουν να ενημερώνουν τα μέλη τους για το περιεχόμενο του παρόντος νόμου και για τα μέτρα που λαμβάνονται για την εφαρμογή του και για την εξασφάλιση της αρχής της ισότητας αμοιβής και ίσης μεταχείρισης των δύο φύλων.

2. Οι εργοδότες υποχρεούνται να διευκολύνουν τις συνδικαλιστικές οργανώσεις στην ενημέρωση αυτή, που γίνεται είτε εγγράφως, σε πίνακες ανακοινώσεων που βρίσκονται στην επιχείρηση, είτε προφορικά είτε με διανομή εντύπων στους χώρους εργασίας, εκτός του χρόνου απασχόλησης, ή με άλλο πρόσφορο τρόπο.

3. Οι εργοδότες οφείλουν να προάγουν την ισότητα ανδρών και γυναικών στον χώρο εργασίας με τρόπο προγραμματισμένο και συστηματικό. Για το σκοπό αυτόν, θα πρέπει να παρέχουν τακτικά τις κατάλληλες πληροφορίες στους εργαζόμενους, στους εκπροσώπους τους και στους αρμόδιους φορείς των άρθρων 13 και 15 του παρόντος νόμου, όταν αυτές τους ζητούνται. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία για την αναλογία ανδρών και γυναικών στα διάφορα επίπεδα οργάνωσης του φορέα απασχόλησης, καθώς και για τα μέτρα που ενδεχομένως, προτίθενται να λάβουν για τη βελτίωση της κατάστασης, σε συνεργασία με τους εκπροσώπους των εργαζομένων.

4. Οι υπηρεσίες του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας υποχρεούνται να παρέχουν στις συνδικαλιστικές οργανώσεις και στους εργαζόμενους, ατομικά, κάθε πληροφορία και στοιχείο που αναφέρεται στα θέματα που ρυθμίζονται με τον παρόντα νόμο.

#### Άρθρο 12

Έννομη προστασία

1. Κάθε πρόσωπο που θεωρεί ότι ζημιώθηκε από τη μη τήρηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης, ακόμη και αν η σχέση στο πλαίσιο της οποίας φέρεται ότι σημειώθηκε η διάκριση έχει λήξει, έχει δικαίωμα δικαστικής προστασίας, καθώς και δικαίωμα διοικητικής προσφυγής ενώπιον των αρμόδιων αρχών, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών διαμεσολάβησης από τον φορέα του άρθρου 13 του παρόντος νόμου, για την πραγμάτωση των εκ του παρόντος νόμου υποχρεώσεων. Η άσκηση των δικαιωμάτων αυτών δεν θίγει τις προβλεπόμενες προθεσμίες δικαστικής και διοικητικής προσφυγής.

2. Συνδικαλιστικά σωματεία, άλλα νομικά πρόσωπα και



ενώσεις προσώπων, που έχουν συναφές έννομο συμφέρον, βάσει του σκοπού τους, μπορούν, με τη συναίνεση του θιγομένου από παραβίαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών κατά τον παρόντα νόμο, να ασκούν στο όνομα του προσφυγή ενώπιον των αρμόδιων διοικητικών ή ανεξάρτητων αρχών, ως και να παρεμβαίνουν προς υπεράσπιση του. Επίσης, μπορούν να ασκήσουν παρέμβαση υπέρ αυτού ενώπιον των δικαστηρίων.

#### Άρθρο 13

Φορέας παρακολούθησης της εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών

1. Φορέας παρακολούθησης της εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στο πεδίο εφαρμογής και κατά τους ορισμούς του παρόντος νόμου ορίζεται ο Συνήγορος του Πολίτη.

2. Στην παράγραφο 1 του άρθρου 1 του ν.3094/2003 (ΦΕΚ 10 Α') προστίθεται τελευταίο εδάφιο ως εξής: «Ο Συνήγορος του Πολίτη ορίζεται και φορέας παρακολούθησης της εφαρμογής, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά στην πρόσβαση στην απασχόληση, στην επαγγελματική εκπαίδευση και ανέλιξη και στις συνθήκες εργασίας, κατ' εφαρμογή του άρθρου 1 παρ. 7 της Οδηγίας 2002/73/ΕΚ και του νέου άρθρου 8α της Οδηγίας 76/207/ΕΟΚ.»

3. Το πρώτο εδάφιο της παραγράφου 2 του άρθρου 1 του ν. 3094/2003 αντικαθίσταται ως εξής: «Ο Συνήγορος του Πολίτη επικουρείται από έξι (6) Βοηθούς Συνηγόρους. Ο Συνήγορος του Πολίτη αναθέτει σε Βοηθούς Συνηγόρους την εκτέλεση των καθηκόντων του Συνηγόρου για το Παιδί, καθώς και την παρακολούθηση της εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών, κατά την πρώτη παράγραφο του άρθρου αυτού.»

4. Στην παράγραφο 1 του άρθρου 3 του ν. 3094/2003, προστίθεται προτελευταίο εδάφιο ως εξής: «Φυσικά ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών, υπάγονται στην αρμοδιότητα του Συνηγόρου του Πολίτη για την εκπλήρωση της κατά την παράγραφο 1 του άρθρου 1 αποστολής αυτού ως φορέα παρακολούθησης της εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών, βάσει της Οδηγίας 2002/73/ΕΚ, όπως ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη.»

5. Όπου στα άρθρα 1 έως και 4 του ν. 3094/2003 αναφέρονται οι όροι «δημόσιες υπηρεσίες» ή «υπάλληλος», προστίθεται «και ιδιώτες/ιδιώτης για την παρακολούθηση της εφαρμογής της Οδηγίας 2002/73/ΕΚ, όπως

ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη».

6. Το τελευταίο εδάφιο της παραγράφου 2 του άρθρου 3 του ν. 3094/2003 αντικαθίσταται ως εξής:

«Δεν υπάγονται επίσης στην αρμοδιότητα του θέματα που αφορούν στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, με εξαίρεση τις περιπτώσεις όπου ο Συνήγορος του Πολίτη ενεργεί ως φορέας προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης, ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή γενετήσιου προσανατολισμού, καθώς και στις περιπτώσεις όπου ενεργεί ως φορέας παρακολούθησης της εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών, βάσει της Οδηγίας 2002/73/EK, όπως ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη.»

7. Για τις ανάγκες των καθηκόντων του φορέα παρακολούθησης της εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών, συνιστώνται στον Συνήγορο του Πολίτη πέντε (5) θέσεις ειδικών επιστημόνων, η πλήρωση των οποίων γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 5 του ν. 3094/2003 και του άρθρου 4 του ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220 Α'). Στις θέσεις της παρ. 1 του άρθρου 8 του ν. 2623/1998 (ΦΕΚ 139 Α'), όπως ισχύει, προστίθεται μία (1) ακόμη θέση για τις ανάγκες Βοηθού Συνηγόρου.

8. Κάθε δημόσια αρχή που δέχεται καταγγελίες ή κοινοποιούνται σε αυτήν πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή του παρόντος νόμου, τις διαβιβάζει στον Συνήγορο του Πολίτη. Όσον αφορά στο πεδίο αρμοδιότητας του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.), οι κατά τόπον επιθεωρητές εργασίας επιλαμβάνονται των καταγγελιών που στηρίζονται στον παρόντα νόμο και ενημερώνουν άμεσα τον Συνήγορο του Πολίτη, υπέχουν δε την υποχρέωση να του υποβάλουν τα αποτελέσματα του ελέγχου τους, επιφυλασσομένης, σε κάθε περίπτωση, της αρμοδιότητας του Συνηγόρου του Πολίτη προς ιδίαν έρευνα και διαμόρφωση του τελικού πορίσματος επί της καταγγελίας.

9. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί παραβίαση του παρόντος νόμου, ο Συνήγορος του Πολίτη διαμεσολαβεί με κάθε πρόσφορο τρόπο για την άρση της προσβολής της ίσης μεταχείρισης. Εφόσον η διαμεσολάβηση προς άρση της προσβολής δεν επιφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα, ο Συνήγορος του Πολίτη διαβιβάζει το τελικό του πόρισμα στον καθ' ύλην αρμόδιο φορέα για την άσκηση της πειθαρχικής ή και κυρωτικής αρμοδιότητας και τη σχετική ενημέρωση του Συνηγόρου του Πολίτη.

10. Ο Συνήγορος του Πολίτη, μαζί με την ετήσια έκθεση του το Μάρτιο κάθε έτους, υποβάλλει στη Βουλή των Ελλήνων και ειδική έκθεση για την εφαρμογή του



παρόντος νόμου, η οποία περιλαμβάνει και τις τυχόν υποθέσεις που ενέχουν διάκριση εις βάρος του ενός φύλου στα θέματα της Οδηγίας και εισηγήσεις μέτρων για την εξάλειψη των διακρίσεων αυτών. Η έκθεση αυτή κοινοποιείται, πέραν των οριζομένων στο τελευταίο εδάφιο της παραγράφου 5 του άρθρου 3 του ν. 3094/2003, και στη Γενική Γραμματεία Ισότητας, η οποία τεκμηριώνει, βάσει αυτών των στοιχείων, τις εισηγήσεις και παρεμβάσεις της, στο πλαίσιο της αρμοδιότητάς της για την παρακολούθηση της εφαρμογής της νομοθεσίας για την ισότητα των φύλων και την προώθηση νομοθετικών μέτρων για την ουσιαστική πραγματοποίηση της. Η Γενική Γραμματεία Ισότητας συνεργάζεται με τον Συνήγορο του Πολίτη και το Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας προς ενημέρωση και διάδοση των καλών πρακτικών ίσης μεταχείρισης και για τη διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων για θέματα ισότητας των φύλων στην απασχόληση, την εργασία και εν γένει την επαγγελματική δραστηριότητα.

#### Άρθρο 14

Τμήμα Ισότητας των Φύλων του Ανωτάτου Συμβουλίου Εργασίας

1. Το Τμήμα Ισότητας των Φύλων του Ανωτάτου Συμβουλίου Εργασίας της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας συγκροτείται:

- α) από τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, ως Πρόεδρο, ο οποίος σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος αναπληρώνεται από τον Γενικό Διευθυντή Εργασίας,
- β) από έναν εκπρόσωπο της Γενικής Γραμματείας Ισότητας των Φύλων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, με τον αναπληρωτή του,
- γ) από έναν ανώτερο υπάλληλο της Διεύθυνσης Όρων Εργασίας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, με τον αναπληρωτή του,
- δ) από έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων με τον αναπληρωτή του, όπως υποδεικνύεται από τους φορείς τους και
- ε) από έναν εκπρόσωπο των εργοδοτών με τον αναπληρωτή του, όπως υποδεικνύεται από τους φορείς τους.

Εισηγητής είναι ο κατά περίπτωση αρμόδιος υπάλληλος της Διεύθυνσης Όρων Εργασίας, Τμήμα Ισότητας των Φύλων του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.

Τα μέλη του Τμήματος, τακτικά και αναπληρωματικά, και ο γραμματέας του ορίζονται με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.

2. Η λειτουργία του Τμήματος, η απαρτία και η θητεία των μελών διέπονται από τις διατάξεις που ισχύουν για το Ανώτατο Συμβούλιο Εργασίας (ν. 3239/1955, όπως τροποποιήθηκε από το ν.δ. 184/1969 (ΦΕΚ 85 Α') και π.δ. 368/1989 (ΦΕΚ 163 Α')).

3. Το Τμήμα γνωμοδοτεί για σχέδια νόμων, διοικητικών πράξεων και γενικά για θέματα που αναφέρονται στην εφαρμογή της αρχής της ισότητας των φύλων στις εργασιακές σχέσεις, εφόσον παραπέμπονται σε αυτό από τις αρμόδιες υπηρεσίες.

#### Άρθρο 15

Θέματα αρμοδιοτήτων Υπηρεσιών του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας

##### 1. Τμήμα Ισότητας των Φύλων

Στο Τμήμα Ισότητας των Φύλων της Διεύθυνσης Όρων Εργασίας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας ανήκουν:

α. η επεξεργασία σχεδίων νόμων και κανονιστικών διοικητικών πράξεων που αναφέρονται στην ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις, σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Ισότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

β. η παρακολούθηση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, των διαιτητικών αποφάσεων, των εσωτερικών **ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ) 2175**

κανονισμών προσωπικού και των εν γένει πρακτικών στο χώρο εργασίας ως προς την τήρηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών και την υιοθέτηση θετικών δράσεων στο πλαίσιο αυτής. Για το σκοπό αυτόν συνεργάζεται με κάθε αρμόδια Υπηρεσία συμπεριλαμβανομένων του Σ.Ε.Π.Ε. και του Οργανισμού Μεσολάβησης και Διαιτησίας (Ο.ΜΕ.Δ.), οι οποίες υποχρεούνται να αποστέλλουν σε αυτό όλα τα σχετικά στοιχεία, λαμβάνει δε υπ' όψιν σχετικές απόψεις, πληροφορίες ή στοιχεία των κοινωνικών εταίρων.

γ. η συλλογή στοιχείων και στατιστικών δεδομένων για τη θέση των εργαζομένων και των δύο φύλων στην Ελλάδα και η παρακολούθηση της εφαρμογής ειδικών θετικών μέτρων για την προώθηση της ισότητας ευκαιριών για τα δύο φύλα και την εξάλειψη των ανισοτήτων στις εργασιακές σχέσεις.

δ. η ενημέρωση σχετικά με τις «καλές πρακτικές» στα θέματα που ρυθμίζει ο παρών νόμος. Για το σκοπό αυτόν, ζητούνται σχετικές πληροφορίες και στοιχεία από Δημόσιες Υπηρεσίες, Ανεξάρτητες Αρχές, Διαχειριστικές Αρχές κοινοτικών και άλλων πόρων ή από άλλον αρμόδιο φορέα.

ε. η ενημέρωση των εργοδοτών, των εργαζομένων, των συνδικαλιστικών και των μη κυβερνητικών οργανώσεων που ασχολούνται με την προώθηση της ισότητας



μεταξύ ανδρών και γυναικών, σχετικά με τα μέτρα που λαμβάνονται για την ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις.

Εκπρόσωπος του Τμήματος Ισότητας των Φύλων μετέχει στις ελληνικές, ευρωπαϊκές και διεθνείς επιτροπές και ομάδες εργασίας, σχετικά με τα αντικείμενα αρμοδιότητάς του.

## 2. Μονάδα Ανάλυσης και Τεκμηρίωσης

Το β' εδάφιο της παραγράφου 4 του άρθρου 2 του ν. 2874/2000 (ΦΕΚ 286 Α') αντικαθίσταται ως ακολούθως: «Η Μονάδα Ανάλυσης και Τεκμηρίωσης έχει ως έργο την παρακολούθηση των πολιτικών απασχόλησης, κοινωνικής ασφάλισης και ισότητας των φύλων και την κατάρτιση μελετών και εκθέσεων για τα θέματα αυτά και γενικώς την επιστημονική και γραμματειακή υποστήριξη του Συμβουλίου Εμπειρογνομόνων για την προώθηση του έργου του.»

## 3. Γραφεία Ισότητας των Φύλων

Στα Γραφεία Ισότητας των Φύλων που λειτουργούν στα Τμήματα Κοινωνικής Επιθεώρησης Εργασίας του Σώματος Επιθεωρητών Εργασίας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, προστίθενται και οι ακόλουθες αρμοδιότητες:

- α) η ενημέρωση και η συνεργασία με τον Συνήγορο του Πολίτη, σύμφωνα με τις διατάξεις των παραγράφων 8 και 9 του άρθρου 13 του παρόντος νόμου
- β) η ενημέρωση του Τμήματος Ισότητας των Φύλων της Διεύθυνσης Όρων Εργασίας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας για θέματα του παρόντος νόμου
- γ) η συνεργασία με το Τμήμα Ισότητας των Φύλων της Διεύθυνσης Όρων Εργασίας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, τον Συνήγορο του Πολίτη και τη Γενική Γραμματεία Ισότητας, για την ενημέρωση και για την εφαρμογή από τους Κοινωνικούς Επιθεωρητές Εργασίας των ρυθμίσεων του παρόντος. Για το σκοπό αυτόν, τα σχετικά στατιστικά στοιχεία τηρούνται ανά φύλο.

4. Με απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας μπορούν να ρυθμίζονται ειδικότερα θέματα οργάνωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών του Υπουργείου που αναφέρονται στο παρόν άρθρο.

## Άρθρο 16

Διοικητικές και ποινικές κυρώσεις

1. Η παραβίαση της κατά τον παρόντα νόμο απαγόρευσης διακρίσεων λόγω φύλου γεννά, εκτός των άλλων, και αξίωση προς πλήρη αποζημίωση του θύματος, η οποία θα καλύπτει την υλική και ηθική βλάβη και κάθε θετική ή αποθετική ζημία. Οι διαφορές της παρούσας παραγράφου εκδικάζονται κατά τη διαδικασία των ερ-

γατικών διαφορών.

2. Η παραβίαση της κατά τον παρόντα νόμο απαγόρευσης διακρίσεων λόγω φύλου από πρόσωπο που ενεργεί ως εργοδότης ή από τον ασκούντα το διευθυντικό δικαίωμα ή εκπρόσωπο ή προστηθέντα υπ' αυτών, κατά τη σύναψη ή άρνηση σύναψης εργασιακής σχέσης ή κατά τη διάρκεια, λειτουργία, εξέλιξη ή λύση αυτής, συνιστά παραβίαση της εργατικής νομοθεσίας και κατά την έννοια του άρθρου 16 του ν. 2639/1998 (ΦΕΚ 205 Α') όπως ισχύει, για την οποία επιβάλλονται οι προβλεπόμενες στο άρθρο αυτό διοικητικές κυρώσεις σύμφωνα με τα κριτήρια της παραγράφου 3 αυτού.

3. Η παραβίαση της κατά τον παρόντα νόμο απαγόρευσης διακρίσεων λόγω φύλου συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα υπαλλήλου κατά την έννοια του άρθρου 107 παρ. 1 του Υπαλληλικού Κώδικα, όπως ισχύει.

4. Οποιος τελεί την πράξη της παραγράφου 1 του άρθρου 337 του Ποινικού Κώδικα, εκμεταλλευόμενος την εργασιακή θέση του παθόντος ή τη θέση προσώπου που έχει ενταχθεί σε διαδικασία αναζήτησης θέσης εργασίας δώκεται κατ' έγκληση και τιμωρείται με φυλάκιση από έξι (6) μήνες μέχρι τρία (3) έτη και με χρηματική ποινή τουλάχιστον χιλίων (1.000) ευρώ.

Άρθρο 17

Βάρος απόδειξης

Όταν ένα πρόσωπο που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος νόμου ισχυρίζεται ότι υφίσταται μεταχείριση που ενέχει διάκριση λόγω φύλου, κατά τις ανωτέρω διατάξεις, και επικαλείται, ενώπιον δικαστηρίου ή άλλης αρμόδιας αρχής, γεγονότα ή στοιχεία από τα οποία πιθανολογείται άμεση ή έμμεση διάκριση λόγω φύλου, ή ότι εκδηλώθηκε σεξουαλική ή άλλη παρενόχληση κατά την έννοια του παρόντος νόμου, ο καθ' ου φέρει το βάρος να θεμελιώσει στο δικαστήριο ή σε άλλη αρμόδια αρχή, ότι δεν υπήρξε παραβίαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών.

Η ανωτέρω ρύθμιση δεν ισχύει στην ποινική διαδικασία.

Άρθρο 18

Κοινωνικός διάλογος

1. Η Πολιτεία ενθαρρύνει το διάλογο μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, με σκοπό την προαγωγή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην απασχόληση και την εργασία, σύμφωνα με τον παρόντα νόμο.

2. Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, στο πλαίσιο της αποστολής της για τη διεξαγωγή κοινωνικού διαλόγου για τη γενική πολιτική της χώρας και ειδικότερα για θέματα κοινωνικής πολιτικής, ενθαρρύνει το

2176 ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)



διάλογο με τις οργανώσεις – μέλη της, με σκοπό την ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και ενεργό συμμετοχή τους στην προώθηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης, σύμφωνα με τους σκοπούς και κατά τις διατάξεις του παρόντος νόμου.

#### Άρθρο 19

##### Περιοδική ενημέρωση της Επιτροπής

Ο Υπουργός Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας κοινοποιεί στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή τα κείμενα των νομοθετικών και κανονιστικών πράξεων με τα μέτρα που έχουν θεσπισθεί σύμφωνα με την παράγραφο 4 του άρθρου 141 της Συνθήκης, καθώς και εκθέσεις για την εφαρμογή τους, ανά τετραετία.

#### Άρθρο 20

##### Καταργούμενες διατάξεις

1. Από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου καταργείται κάθε γενική ή ειδική διάταξη νόμων, διαταγμάτων, υπουργικών αποφάσεων, εσωτερικών κανονισμών επιχειρήσεων που έχουν ισχύ νόμου ή κανονιστικής πράξης, καθώς και διατάξεις που ρυθμίζουν την άσκηση ελεύθεριου επαγγέλματος ή ανεξάρτητης δραστηριότητας, εφόσον αντίκεινται στις διατάξεις του παρόντος νόμου.

2. Από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου καταργούνται, επίσης, όροι συλλογικών συμβάσεων εργασίας ή άλλων συλλογικών συμφωνιών, διαιτητικών αποφάσεων του ν. 1876/1990, εσωτερικών κανονισμών επιχειρήσεων ή εκμεταλλεύσεων συμβατικής ισχύος, καθώς και ατομικών συμβάσεων εργασίας, εφόσον αντίκεινται στις διατάξεις του παρόντος.

#### Άρθρο 21

Στο άρθρο 1 του ν. 1387/1983, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, προστίθεται τρίτη παράγραφος, η οποία έχει ως εξής:

«3. Για τον υπολογισμό του αριθμού των απολύσεων που προβλέπονται στις παραγράφους 1 και 2 του παρόντος άρθρου, όλοι οι τρόποι λήξης της σύμβασης εργασίας που γίνονται με πρωτοβουλία του εργοδότη για έναν ή περισσότερους λόγους, οι οποίοι δεν έχουν σχέση με το πρόσωπο των εργαζομένων, εξομοιώνονται με τις απολύσεις, υπό τον όρο ότι οι απολύσεις είναι τουλάχιστον πέντε.»

#### Άρθρο 22

Τα άρθρα 7 και 9 του ν. 1483/1984 (ΦΕΚ 153 Α'), όπως ισχύουν, έχουν εφαρμογή και στους μερικώς απασχολούμενους.

#### Άρθρο 23

Η διαδικασία αδειοδότησης Ολυμπιακών Εγκαταστάσεων που προβλέπεται στο άρθρο 1 του ν. 3342/2005 εφαρμόζεται και για τις εν γένει εγκαταστάσεις του

Ολυμπιακού Χωριού.

Άρθρο 24

Έναρξη ισχύος

Η ισχύς του παρόντος νόμου αρχίζει από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, εκτός εάν ορίζεται διαφορετικά από τις διατάξεις του παρόντος νόμου.

Παραγγέλλομε τη δημοσίευση του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεσή του ως νόμου του Κράτους.

Αθήνα, 6 Σεπτεμβρίου 2006

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΚΑΡΟΛΟΣ ΓΡ. ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Π. ΠΑΥΛΟΠΟΥΛΟΣ Γ. ΛΟΓΟΣΚΟΥΦΗΣ

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ

Δ. ΣΙΟΥΦΑΣ Γ. ΣΟΥΦΛΙΑΣ

ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

Μ. ΓΙΑΝΝΑΚΟΥ Σ. ΤΣΙΤΟΥΡΙΑΔΗΣ

ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΑΙΑΣ

Α. ΠΑΠΑΛΗΓΟΥΡΑΣ Κ. ΚΕΦΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ

*Θεωρήθηκε και τέθηκε η Μεγάλη Σφραγίδα του*

*Κράτους.*

Αθήνα, 8 Σεπτεμβρίου 2006

Ο ΕΠΙ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

Α. ΠΑΠΑΛΗΓΟΥΡΑΣ

2178 ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

ΑΠΟ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΟΥ 34 \* ΑΘΗΝΑ 104 32 \* ΤΗΛ. 210 52 79 000 \* FAX 210 52 21 004

\*01001911109060008\* ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: <http://www.et.gr> – e-mail: [webmaster@et.gr](mailto:webmaster@et.gr)

ΝΟΜΟΣ ΥΠ" ΑΡΙΘ. 3304/2005 - ΦΕΚ: 16/Α ( 27/01/2005)

Εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 1

Σκοπός

Σκοπός του παρόντος νόμου είναι η θέσπιση του γενικού πλαισίου ρυθμίσεως για την



καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής καθώς και για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναστηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας, σύμφωνα με τις Οδηγίες 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου της 29ης Ιουνίου 2000 και 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2000, ώστε να διασφαλίζεται η εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης.

## Άρθρο 2

Η αρχή της ίσης μεταχείρισης

1. Απαγορεύεται η άμεση ή έμμεση διάκριση για έναν από τους λόγους που αναφέρονται στο άρθρο 1.
2. Ως διάκριση νοείται και η παρενόχληση ή κάθε άλλη προσβλητική ενέργεια, η οποία εκδηλώνεται με ανεπιθύμητη συμπεριφορά που σχετίζεται με έναν από τους λόγους του άρθρου 1 και έχει ως σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας προσώπου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος. Κατά την εξειδίκευση της έννοιας της παρενόχλησης λαμβάνονται υπόψη και τα χρηστά και συναλλακτικά ήθη.
3. Ως διάκριση νοείται επίσης οποιαδήποτε εντολή για την εφαρμογή διακριτικής μεταχείρισης σε βάρος προσώπου για οποιονδήποτε από τους αναφερόμενους στο άρθρο 1 λόγους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΣ ΦΥΛΕΤΙΚΗΣΗ ΕΘΝΟΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΓΩΓΗΣ

## Άρθρο 3

Η έννοια των διακρίσεων

Προκειμένου για διακρίσεις ένεκα φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής: α) Συντρέχει άμεση διάκριση, όταν, για λόγους φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, ένα πρόσωπο υφίσταται μεταχείριση λιγότερο ευνοϊκή από αυτήν της οποίας τυγχάνει, έτυχε ή θα ετύγχανε άλλο πρόσωπο, σε ανάλογη κατάσταση.β) Συντρέχει έμμεση διάκριση, όταν μία εκ πρώτης όψεως ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική μπορεί να θέσει πρόσωπα ορισμένης φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής σε μειονεκτική θέση συγκριτικά με άλλα πρόσωπα, εκτός εάν η διάταξη, το κριτήριο ή η πρακτική αυτή δικαιολογείται αντικειμενικά από έναν θεμιτό σκοπό και τα μέσα επίτευξής του είναι πρόσφορα και αναγκαία.

## Άρθρο 4

Πεδίο εφαρμογής

1. Με την επιφύλαξη της παραγράφου 2 του παρόντος και του άρθρου 5, οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου εφαρμόζονται σε όλα τα πρόσωπα, στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά:

- α) τους όρους πρόσβασης στην εργασία και την απασχόληση εν γένει, συμπεριλαμβανομένων των κριτηρίων επιλογής και των όρων πρόσληψης, ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριότητας και σε όλα τα επίπεδα της επαγγελματικής ιεραρχίας, καθώς και τους όρους υπηρεσιακής και επαγγελματικής εξέλιξης,
- β) την πρόσβαση σε όλα τα είδη και όλα τα επίπεδα επαγγελματικού προσανατολισμού, επαγγελματικής κατάρτισης, επιμόρφωσης και επαγγελματικού αναπροσανατολισμού, συμπεριλαμβανομένης της απόκτησης πρακτικής επαγγελματικής εμπειρίας,
- γ) τους όρους και τις συνθήκες εργασίας και απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που αφορούν τις απολύσεις και τις αμοιβές,
- δ) την ιδιότητα του μέλους και τη συμμετοχή σε οργάνωση εργαζομένων ή εργοδοτών ή σε οποιαδήποτε επαγγελματική οργάνωση, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τη συμμετοχή σε αυτές,
- ε) την κοινωνική προστασία, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής ασφάλισης και της υγειονομικής περίθαλψης,
- στ) τις κοινωνικές παροχές,

ζ) την εκπαίδευση,

η) την πρόσβαση στη διάθεση και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών που διατίθενται (συναλλακτικά) στο κοινό, συμπεριλαμβανομένης της στέγης.

2. Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου δεν εφαρμόζονται στις περιπτώσεις που προβλέπεται διαφορετική μεταχείριση λόγω ιθαγένειας και δεν θίγουν τις διατάξεις που ρυθμίζουν την είσοδο και την παραμονή υπηκόων τρίτων χωρών ή ατόμων άνευ υπηκοότητας στην επικράτεια, ούτε τη μεταχείριση που συνδέεται με τη νομική κατάστασή τους ως ιθαγενών τρίτων χωρών ή ατόμων άνευ ιθαγένειας.

Άρθρο 5

Ουσιαστικές και καθοριστικές επαγγελματικές προϋποθέσεις

Κατά παρέκκλιση των άρθρων 2 παράγραφος 1 και 3, δεν συνιστά ανεπίτρεπτη διάκριση η διαφορετική μεταχείριση που βασίζεται σε χαρακτηριστικό σχετικό με τη φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, το οποίο, λόγω της φύσης ή του πλαισίου των συγκεκριμένων επαγγελματικών δραστηριοτήτων, αποτελεί ουσιαστική και καθοριστική επαγγελματική προϋπόθεση και εφόσον ο οικείος σκοπός είναι θεμιτός και η προϋπόθεση ανάλογη.

Άρθρο 6

Θετική δράση

Δεν συνιστά διάκριση η λήψη ή η διατήρηση ειδικών μέτρων με σκοπό την πρόληψη ή την αντιστάθμιση μειονεκτημάτων, λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΣ ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΩΝ Η ΑΛΛΩΝ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΩΝ, ΑΝΑΠΗΡΙΑΣ, ΗΛΙΚΙΑΣ Ή ΓΕΝΕΤΗΣΙΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Άρθρο 7

Η έννοια των διακρίσεων

1. Προκειμένου για διακρίσεις λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού, στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης:

α) συντρέχει άμεση διάκριση, όταν, για έναν από τους λόγους αυτούς, ένα πρόσωπο υφίσταται μεταχείριση λιγότερο ευνοϊκή από αυτήν της οποίας τυγχάνει, έτυχε ή θα ετύγχανε άλλο πρόσωπο σε ανάλογη κατάσταση.

β) συντρέχει έμμεση διάκριση, όταν μια φαινομενικά ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική μπορεί να θέσει πρόσωπα ορισμένων θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ορισμένης αναπηρίας, μιας ορισμένης ηλικίας ή ενός ορισμένου γενετήσιου προσανατολισμού, σε μειονεκτική θέση συγκριτικά με άλλα πρόσωπα. Δεν συνιστά ανεπίτρεπτη έμμεση διάκριση τέτοια διάταξη, κριτήριο ή πρακτική, όταν δικαιολογείται αντικειμενικά από έναν θεμιτό σκοπό και τα μέσα επίτευξής του είναι πρόσφορα και αναγκαία ή όταν αφορά άτομα με αναπηρία και μέτρα που λαμβάνονται υπέρ αυτών, σύμφωνα με το άρθρο 10 του παρόντος και το άρθρο 21 παράγραφος 6 του Συντάγματος.

2. Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου δεν θίγουν τα μέτρα που είναι αναγκαία για την τήρηση της δημόσιας ασφάλειας, τη διασφάλιση της δημόσιας τάξης, την πρόληψη ποινικών παραβάσεων, την προστασία της υγείας και την προστασία των δικαιωμάτων και ελευθεριών των άλλων.

Άρθρο 8

Πεδίο εφαρμογής

1. Με την επιφύλαξη των επόμενων παραγράφων του άρθρου τούτου και του άρθρου 9, η κατά τον παρόντα νόμο αρχή της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης εφαρμόζεται σε όλα τα πρόσωπα, στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, όσον αφορά:

α) τους όρους πρόσβασης στην εργασία και την απασχόληση εν γένει, συμπεριλαμβανομένων



των κριτηρίων επιλογής και των όρων πρόσληψης, ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριότητας και σε όλα τα επίπεδα της επαγγελματικής ιεραρχίας, καθώς και τους όρους υπηρεσιακής και επαγγελματικής εξέλιξης,

β) την πρόσβαση σε όλα τα είδη και όλα τα επίπεδα επαγγελματικού προσανατολισμού, επαγγελματικής κατάρτισης, επιμόρφωσης και επαγγελματικού αναπροσανατολισμού, συμπεριλαμβανομένης της απόκτησης πρακτικής επαγγελματικής εμπειρίας,

γ) τους όρους και τις συνθήκες εργασίας και απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που αφορούν τις απολύσεις και τις αμοιβές,

δ) την ιδιότητα του μέλους και τη συμμετοχή σε οργάνωση εργαζομένων ή εργοδοτών ή σε οποιαδήποτε επαγγελματική οργάνωση, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τη συμμετοχή σε αυτές.

2. Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου δεν εφαρμόζονται στις περιπτώσεις που προβλέπεται διαφορετική μεταχείριση λόγω ιθαγένειας και δεν θίγουν τις διατάξεις που ρυθμίζουν την είσοδο και την παραμονή ιθαγενών τρίτων χωρών ή ατόμων άνευ ιθαγένειας στην επικράτεια, ούτε τη μεταχείριση που συνδέεται με τη νομική κατάστασή τους ως ιθαγενών τρίτων χωρών ή ατόμων άνευ ιθαγένειας.

3. Η κατά τον παρόντα νόμο αρχή της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού δεν εφαρμόζεται στις πάσης φύσεως παροχές που προσφέρουν τα δημόσια συστήματα ή τα εξομοιούμενα προς τα δημόσια, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης ή πρόνοιας.

4. Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου δεν εφαρμόζονται στις ένοπλες δυνάμεις και τα σώματα ασφαλείας, καθόσον αφορά σε διαφορετική μεταχείριση λόγω ηλικίας ή αναπηρίας σχετικής με την Υπηρεσία.

#### Άρθρο 9

##### Επαγγελματικές απαιτήσεις

1. Κατά παρέκκλιση των άρθρων 2 παράγραφος 1 και 7 παράγραφος 1, δεν συνιστά ανεπίτρεπτη διάκριση η διαφορετική μεταχείριση που βασίζεται σε χαρακτηριστικό σχετικό με τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, την ηλικία, αναπηρία ή το γενετήσιο προσανατολισμό, το οποίο, λόγω της φύσης των συγκεκριμένων επαγγελματικών δραστηριοτήτων ή του πλαισίου εντός του οποίου αυτές ασκούνται, αποτελεί ουσιαστική και καθοριστική επαγγελματική προϋπόθεση και εφόσον ο οικείος σκοπός είναι θεμιτός και η προϋπόθεση ανάλογη.

2. Η διαφορετική μεταχείριση που εδράζεται στις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις ενός προσώπου δεν συνιστά διάκριση, όταν, λόγω της φύσης των εν λόγω δραστηριοτήτων ή του πλαισίου εντός του οποίου ασκούνται, οι πεποιθήσεις αυτές αποτελούν ουσιώδη, θεμιτή και δικαιολογημένη επαγγελματική απαίτηση. Ο παρών νόμος δεν θίγει υφιστάμενες διατάξεις και πρακτικές που αφορούν σε επαγγελματικές δραστηριότητες στο πλαίσιο των εκκλησιών, καθώς και οργανώσεων ή ενώσεων, η δεοντολογία των οποίων εδράζεται σε θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις. Αυτή η διαφορετική μεταχείριση ασκείται τηρουμένων των γενικών αρχών του κοινοτικού δικαίου και δεν μπορεί να αιτιολογεί διάκριση η οποία βασίζεται σε άλλους λόγους. Δεν θίγεται επίσης το δικαίωμα των εκκλησιών ή άλλων δημόσιων ή ιδιωτικών οργανισμών, των οποίων η δεοντολογία εδράζεται σε θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, να απαιτούν από τα πρόσωπα που εργάζονται για λογαριασμό τους συμπεριφορά καλής πίστης και συμμόρφωσης προς τη δεοντολογία τους.

#### Άρθρο 10

##### Εύλογες προσαρμογές για άτομα με αναπηρία

Για την τήρηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης έναντι ατόμων με αναπηρία, ο εργοδότης υποχρεώνεται στη λήψη όλων των ενδεδειγμένων κατά περίπτωση μέτρων, προκειμένου τα

άτομα αυτά να έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε θέση εργασίας, να ασκούν αυτήν και να εξελίσσονται, καθώς και δυνατότητα συμμετοχής στην επαγγελματική κατάρτιση, εφόσον τα μέτρα αυτά δεν συνεπάγονται δυσανάλογη επιβάρυνση για τον εργοδότη. Δεν θεωρείται δυσανάλογη η επιβάρυνση, όταν αντισταθμίζεται από μέτρα προστασίας που λαμβάνονται στο πλαίσιο άσκησης της πολιτικής υπέρ των ατόμων με αναπηρία.

#### Άρθρο 11

Δικαιολογημένη διαφορετική μεταχείριση λόγω ηλικίας

1. Κατά παρέκκλιση του άρθρου 7 παρ. 1 δεν συνιστά διάκριση η διαφορετική μεταχείριση λόγω ηλικίας, εφόσον η μεταχείριση αυτή προβλέπεται στο νόμο προς εξυπηρέτηση σκοπών της πολιτικής της απασχόλησης, της αγοράς εργασίας και της επαγγελματικής κατάρτισης, τα δε μέσα επίτευξης των σκοπών αυτών είναι πρόσφορα και αναγκαία. Αυτή η διαφορετική μεταχείριση μπορεί ιδίως να περιλαμβάνει:

- α) την καθιέρωση ειδικών συνθηκών τόσο για την πρόσβαση στην απασχόληση και την επαγγελματική κατάρτιση, όσο για την απασχόληση και εργασία, συμπεριλαμβανομένων των όρων απόλυσης και αμοιβής, για τους νέους, τους ηλικιωμένους και τους εργαζομένους που συντηρούν άλλα πρόσωπα, προκειμένου να ευνοείται η επαγγελματική τους ένταξη ή να εξασφαλίζεται η προστασία τους,
- β) τον καθορισμό ελάχιστων ορίων ηλικίας, επαγγελματικής εμπειρίας ή αρχαιότητας στην απασχόληση για την πρόσβαση σε αυτήν ή σε ορισμένα πλεονεκτήματα που συνδέονται με την απασχόληση, γ) τον καθορισμό ανώτατου ορίου ηλικίας για την πρόσληψη, με βάση την απαιτούμενη κατάρτιση για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ή την ανάγκη εύλογης περιόδου απασχόλησης πριν από τη συνταξιοδότηση.

2. Κατά παρέκκλιση του άρθρου 7, δεν συνιστά διάκριση λόγω ηλικίας, όσον αφορά στα επαγγελματικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης, ο καθορισμός ηλικίας για την ένταξη ή την αποδοχή, σε παροχές συνταξιοδότησης ή αναπηρίας, συμπεριλαμβανομένου και του καθορισμού για τα καθεστώτα αυτά διαφορετικού ορίου ηλικίας για εργαζόμενους ή για ομάδες ή κατηγορίες εργαζομένων και της χρήσης στο πλαίσιο των συστημάτων αυτών κριτηρίων ηλικίας στους αναλογιστικούς υπολογισμούς, υπό τον όρο ότι αυτό δεν καταλήγει σε διακρίσεις λόγω φύλου.

#### Άρθρο 12

Θετική δράση και ειδικά μέτρα

1. Δεν συνιστά διάκριση η λήψη ή η διατήρηση ειδικών μέτρων με σκοπό την πρόληψη ή την αντιστάθμιση μειονεκτημάτων, λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.
2. Δεν συνιστά διάκριση, όσον αφορά στα άτομα με αναπηρία, η θέσπιση ή η διατήρηση διατάξεων που αφορούν στην προστασία της υγείας και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας ή μέτρων που αποβλέπουν στη δημιουργία ή τη διατήρηση προϋποθέσεων ή διευκολύνσεων για τη διαφύλαξη ή την ενθάρρυνση της ένταξής τους στην απασχόληση και την εργασία.

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

##### ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ

#### Άρθρο 13

Παροχή προστασίας

1. Σε περίπτωση μη τήρησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης στο πλαίσιο διοικητικής δράσης, παρέχεται στον βλαπτόμενο, πέραν της δικαστικής προστασίας, προστασία και κατά τα άρθρα 24 έως και 27 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999 ΦΕΚ 45 Α~).
2. Η λήξη της σχέσης, στο πλαίσιο της οποίας συντελέστηκε η προσβολή, δεν αποκλείει την προστασία από παραβίαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης. 3. Νομικά πρόσωπα τα οποία έχουν σκοπό τη διασφάλιση της τήρησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως



φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού μπορούν να αντιπροσωπεύουν τον βλαπτόμενο ενώπιον των δικαστηρίων και να τον εκπροσωπούν ενώπιον οποιασδήποτε διοικητικής αρχής ή διοικητικού οργάνου, εφόσον προηγουμένως παρασχεθεί η συναίνεσή του με συμβολαιογραφικό έγγραφο ή ιδιωτικό έγγραφο, το οποίο θα φέρει θεώρηση του γνησίου της υπογραφής.

#### Άρθρο 14

##### Βάρος αποδείξεως

1. Όταν ο βλαπτόμενος προβάλλει ότι δεν τηρήθηκε η αρχή της ίσης μεταχείρισης και αποδεικνύει ενώπιον δικαστηρίου ή αρμόδιας διοικητικής αρχής πραγματικά γεγονότα από τα οποία μπορεί να συναχθεί άμεση ή έμμεση διάκριση, το αντίδικο μέρος φέρει το βάρος να αποδείξει στο δικαστήριο, ή η διοικητική αρχή να θεμελιώσει, ότι δεν συνέτρεξαν περιστάσεις που συνιστούν παραβίαση της αρχής αυτής.

2. Η ρύθμιση της ανωτέρω παραγράφου δεν ισχύει στην ποινική δίκη.

3. Η ρύθμιση της παραγράφου 1 ισχύει και στην περίπτωση της παραγράφου 1 του προηγούμενου άρθρου.

#### Άρθρο 15

##### Προστασία έναντι αντιμέτρων

Η κατά το άρθρο 13 προστασία καταλαμβάνει και απόλυση ή δυσμενή, εν γένει, μεταχείριση προσώπου, η οποία εκδηλώνεται ως αντίμετρο σε καταγγελία ή αίτημα παροχής ένομης προστασίας, για τη διασφάλιση τήρησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης.

#### Άρθρο 16

##### Ποινικές κυρώσεις

1. Οποιος παραβιάζει την κατά τον παρόντα νόμο απαγόρευση της διακριτικής μεταχείρισης για λόγους εθνοτικής ή φυλετικής καταγωγής ή θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού, κατά τη συναλλακτική διάθεση αγαθών ή προσφορά υπηρεσιών στο κοινό τιμωρείται με φυλάκιση έξι (6) μηνών μέχρι τριών (3) ετών και με χρηματική ποινή χιλίων (1.000) έως πέντε χιλιάδων (5.000) ευρώ.

2. Το άρθρο 3 του ν. 927/1979 (ΦΕΚ 139 Α-) καταργείται.

#### Άρθρο 17

##### Διοικητικές κυρώσεις

Η παραβίαση της κατά τον παρόντα νόμο απαγόρευσης της διακριτικής μεταχείρισης από πρόσωπο που ενεργεί ως εργοδότης, κατά τη σύναψη ή άρνηση σύναψης εργασιακής σχέσης ή στη διάρκεια, λειτουργία, εξέλιξη ή λύση αυτής, συνιστά παραβίαση της εργατικής νομοθεσίας και κατά την έννοια του άρθρου 16 παράγραφος 1 εδάφιο Α- του ν. 2639/1998( ΦΕΚ 205 Α-), όπως ισχύει, για την οποία επιβάλλεται το προβλεπόμενο από αυτήν τη διάταξη πρόστιμο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΙΣΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

#### Άρθρο 18

##### Κοινωνικός διάλογος

Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή του ν. 2232/ 1994 (ΦΕΚ 140 Α-), στο πλαίσιο της αποστολής της για τη διεξαγωγή κοινωνικού διαλόγου για τη γενική πολιτική της Χώρας και για θέματα κοινωνικής πολιτικής:

α. Συντάσσει ετήσια έκθεση, η οποία καταγράφει τις εξελίξεις ως προς την εφαρμογή του παρόντος νόμου, με ιδιαίτερη αναφορά στους χώρους εργασίας.

β. Απευθύνει προτάσεις στην Κυβέρνηση και τους κοινωνικούς εταίρους για την προώθηση των αρχών της ίσης μεταχείρισης, καθώς και τη λήψη μέτρων κατά των διακρίσεων.

γ. Ενθαρρύνει το διάλογο με αντιπροσωπευτικές οργανώσεις και εν γένει με μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι οποίες έχουν ως καταστατικό σκοπό την καταπολέμηση των διακρίσεων για λόγους φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας,

ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού \_\_\_\_\_.

δ. Μερικά για την ευρύτερη δημοσιότητα της σχετικής νομοθεσίας και των μέτρων, που λαμβάνονται σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο, για την προώθηση των σκοπών του παρόντος νόμου.

#### Άρθρο 19

Φορείς προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης

1. Φορέας προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης στις περιπτώσεις που αυτή παραβιάζεται από δημόσιες υπηρεσίες είναι ο Συνήγορος του Πολίτη. Ως δημόσιες υπηρεσίες νοούνται οι αναφερόμενες στο πρώτο εδάφιο του άρθρου 3 του ν. 3094/2003 (ΦΕΚ 10 Α~).
2. Φορέας προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης στις περιπτώσεις που αυτή παραβιάζεται από φυσικά ή νομικά πρόσωπα πέραν εκείνων που αναφέρονται στην πρώτη παράγραφο, και με την επιφύλαξη της επόμενης παραγράφου, είναι η συνιστώμενη με το άρθρο 21 Επιτροπή Ίσης Μεταχείρισης.
3. Στον τομέα απασχόλησης και εργασίας, φορέας προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης στις περιπτώσεις που αυτή παραβιάζεται από φυσικά ή νομικά πρόσωπα πέραν εκείνων που αναφέρονται στην πρώτη παράγραφο είναι το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.). Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του Σ.ΕΠ.Ε., ως φορέα προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης, εφαρμόζεται συμπληρωματικώς το άρθρο 22 του παρόντος νόμου. Το Σ.ΕΠ.Ε., σε ειδικό κεφάλαιο της ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων που δημοσιεύει, αναφέρεται στην εφαρμογή και προώθηση της ίσης μεταχείρισης στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης.
4. Συνιστώνται στο Τμήμα Ισότητας Ευκαιριών της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας πέντε (5) θέσεις μόνιμου προσωπικού του κλάδου ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού για την επιστημονική υποβοήθηση του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας, την εξέταση καταγγελιών για παράβαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης, τη διενέργεια προσπάθειας συμφιλίωσης, τη σύνταξη και υποβολή στο Σ.ΕΠ.Ε. πορίσματος σε περίπτωση αποτυχίας της συμφιλίωτικής δράσης, καθώς και την πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση εν γένει με στόχο την κοινωνική σύ-γκλιση. Με την προκήρυξη πλήρωσης των θέσεων μπορούν να καθορισθούν ειδικότερα προσόντα διορισμού.

#### Άρθρο 20

1. Το δεύτερο εδάφιο της πρώτης παραγράφου του άρθρου 1 του ν. 3094/2003 αντικαθίσταται ως εξής: «Ο Συνήγορος του Πολίτη έχει επίσης ως αποστολή του την προάσπιση και προαγωγή των συμφερόντων του παιδιού, καθώς και την προώθηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης όλων των προσώπων χωρίς διάκριση λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.»
2. Το τελευταίο εδάφιο της δεύτερης παραγράφου του άρθρου 3 του ν. 3094/2003 αντικαθίσταται ως εξής: «Δεν υπάγονται επίσης στην αρμοδιότητά του θέματα που αφορούν την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, με εξαίρεση τις περιπτώσεις που ο Συνήγορος του Πολίτη ενεργεί ως φορέας προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.»
3. Στην παράγραφο 5 του άρθρου 3 του ν. 3094/2003 προστίθεται τελευταίο εδάφιο, που έχει ως εξής: «Ο Συνήγορος του Πολίτη διενεργεί έρευνες και δημοσιεύει ειδικές εκθέσεις για την εφαρμογή και την προώθηση της ίσης μεταχείρισης χωρίς διάκριση λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.»

#### Άρθρο 21



## Σύσταση Επιτροπής Ίσης Μεταχείρισης

1. Συνιστάται στο Υπουργείο Δικαιοσύνης Επιτροπή Ίσης Μεταχείρισης, η οποία υπάγεται απευθείας στον Υπουργό Δικαιοσύνης.
2. Η Επιτροπή απαρτίζεται από τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Δικαιοσύνης ως πρόεδρο, τέσσερα τακτικά μέλη και δύο αναπληρωματικά. Η Επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης. Ως μέλη της Επιτροπής επιλέγονται πρόσωπα που διαθέτουν υψηλή επιστημονική κατάρτιση ή επαγγελματική εμπειρία, ιδίως σε τομείς που έχουν σχέση με την αποστολή της Επιτροπής. Η θητεία των μελών είναι τριετής και μπορεί να ανανεώνεται. Η θητεία των μελών παρατείνεται αυτοδικαίως έως το διορισμό νέων, όχι όμως πέραν των τριών (3) μηνών από την ημερομηνία που έληξε. Σε περίπτωση που, κατά τη διάρκεια της θητείας του, μέλος της Επιτροπής απωλέσει την ιδιότητά του, για το υπόλοιπο της θητείας διορίζεται νέο μέλος. Χρήη γραμματέα ασκεί υπάλληλος της κατά το άρθρο 23 Υπηρεσίας Ίσης Μεταχείρισης.
3. Η Επιτροπή συνέρχεται τακτικά τουλάχιστον μία φορά το μήνα και εκτάκτως όποτε συγκληθεί από τον πρόεδρο ή ζητηθεί η σύγκλησή της από δύο τουλάχιστον μέλη. Η Επιτροπή συνεδριάζει νομίμως εφόσον μετέχουν τουλάχιστον τρία μέλη συμπεριλαμβανομένου και του προέδρου. Τα θέματα της ημερήσιας διάταξης καθορίζει ο πρόεδρος, η δε εισήγηση γίνεται από τον πρόεδρο ή το μέλος της Επιτροπής που ο πρόεδρος ορίζει.
4. Στον πρόεδρο, τα μέλη και τον γραμματέα της Επιτροπής καταβάλλεται μηνιαία αποζημίωση, το ύψος της οποίας καθορίζεται με απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Δικαιοσύνης.
5. Τα μέλη της Επιτροπής σε περίπτωση που ενάγονται για πράξεις ή παραλείψεις κατά την άσκηση των καθηκόντων τους μπορούν να παρίστανται ενώπιον των δικαστηρίων με μέλη του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

## Άρθρο 22

### Αρμοδιότητες της Επιτροπής Ίσης Μεταχείρισης

1. Η Επιτροπή Ίσης Μεταχείρισης έχει ως αρμοδιότητες:
  - α) να εποπτεύει την προσπάθεια συμφιλίωσης σε περίπτωση καταγγελίας για παράβαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης,
  - β) να διατυπώνει πόρισμα σε περίπτωση που αποτυγχάνει η συμφιλίωτική δράση. Εάν πιθανολογείται η τέλεση αξιόποινης πράξης, το πόρισμα διαβιβάζεται στον Εισαγγελέα Πλημμελειοδικών,
  - γ) να διατυπώνει γνώμη, αυτεπαγγέλτως ή κατόπιν ερωτήματος του Υπουργού Δικαιοσύνης ή αρχής στο πλαίσιο αρμοδιότητας της οποίας εμπίπτει παράβαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης, ως προς την ερμηνεία διατάξεων του παρόντος νόμου,
  - δ) να συντάσσει εκθέσεις για την εφαρμογή και προώθηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης.
2. Για την άσκηση των αρμοδιοτήτων της η Επιτροπή μπορεί να διενεργεί εξέταση και έρευνα, να εξετάζει μάρτυρες και να ζητά από κάθε δημόσια αρχή και ιδιώτη την παροχή πληροφοριών και εγγράφων. Κάθε δημόσια αρχή ή ιδιώτης έχει υποχρέωση να ανταποκρίνεται χωρίς καθυστέρηση στο αίτημα της Επιτροπής. Η Επιτροπή ή ο πρόεδρος της μπορεί να αναθέτει σε μέλος της τη διενέργεια της εν λόγω έρευνας.
3. Ο πρόεδρος της Επιτροπής αναθέτει, για συγκεκριμένη κάθε φορά περίπτωση, σε πρόσωπο που υπηρετεί στην υπηρεσία του επόμενου άρθρου, τη διενέργεια προσπάθειας συμφιλίωσης μεταξύ των μερών σε περίπτωση καταγγελίας για παράβαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης και τη σύνταξη του προβλεπόμενου στην παράγραφο 1 στοιχείο β)~ πορίσματος, παρέχει τις αναγκαίες υποδείξεις και ασκεί τον απαραίτητο έλεγχο.

## Άρθρο 23

### Υπηρεσία Ίσης Μεταχείρισης

1. Συνιστάται στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Δικαιοσύνης Υπηρεσία Ίσης

Μεταχείρισης σε επίπεδο τμήματος, το οποίο υπάγεται στη Διεύθυνση Νομοθετικού Συντονισμού και Ειδικών Διεθνών Νομικών Σχέσεων για την εξέταση των καταγγελιών για παράβαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης, τη διενέργεια προσπάθειας συμφιλίωσης, τη σύνταξη και υποβολή στην Επιτροπή Ίσης Μεταχείρισης πορίσματος σε περίπτωση αποτυχίας της συμφιλιατικής δράσης και τη γραμματειακή και επιστημονική υποβοήθηση της Επιτροπής. Της υπηρεσίας προϊστάται υπάλληλος του κλάδου ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού.

2. Για την επίτευξη του έργου της η Υπηρεσία Ίσης Μεταχείρισης στελεχώνεται με ειδικό επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό του Υπουργείου Δικαιοσύνης.

Άρθρο 24

Λοιπές διατάξεις

1. Με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης καθορίζεται κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια για την οργάνωση, συγκρότηση και λειτουργία της Επιτροπής. 2. Οι αναγκαίες πιστώσεις για τη λειτουργία της Επιτροπής εγγράφονται στον προϋπολογισμό του Υπουργείου Δικαιοσύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 25

Ο παρών νόμος δεν θίγει ευνοϊκότερες διατάξεις σχετικές με την προώθηση και τήρηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης και δεν αποτελεί λόγο μείωσης του υφιστάμενου επιπέδου παρεχόμενης προστασίας.

Άρθρο 26

Με την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού καταργείται κάθε νομοθετική και κανονιστική διάταξη και καθίσταται άκυρη κάθε διάταξη που περιλαμβάνεται σε ατομική ή συλλογική σύμβαση, γενικούς όρους συναλλαγών, εσωτερικούς κανονισμούς επιχειρήσεων, καταστατικά κερδοσκοπικών ή μη οργανώσεων, ανεξάρτητων επαγγελματικών οργανώσεων και συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων και των εργοδοτών, η οποία είναι αντίθετη προς την, κατά \_\_\_\_\_ τον παρόντα νόμο, αρχή της ίσης μεταχείρισης.

Άρθρο 27

Με προεδρικό διάταγμα, το οποίο εκδίδεται μετά από πρόταση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας και του Υπουργού Δικαιοσύνης, μπορεί να επεκταθεί η προστασία που παρέχεται κατά τον παρόντα νόμο για διακρίσεις λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού και πέραν των τομέων εργασίας και απασχόλησης.

Άρθρο 28

Έναρξη ισχύος

Η ισχύς του νόμου αυτού αρχίζει από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Παραγγέλλομε τη δημοσίευση του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεσή του ως νόμου του Κράτους.

Αθήνα, 26 Ιανουαρίου 2005

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ - ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ - Π. ΠΑΥΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ - Γ. ΑΛΟΓΟΣΚΟΥΦΗΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - Δ. ΣΙΟΥΦΑΣ

ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ - Μ. ΓΙΑΝΝΑΚΟΥ

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ - Π. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ - Ν. ΚΑΚΛΑΜΑΝΗΣ

ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ - Α. ΠΑΠΑΛΗΓΟΥΡΑΣ

Θεωρήθηκε και τέθηκε η Μεγάλη Σφραγίδα του Κράτους



## ΔΕΥΤΕΡΑ, 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2007

### 1.1.1 10 ΛΑΘΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



**Δεν ψάχνουμε πρώτα εσωτερικά:** Το πρώτο μας λάθος είναι πως ξεχνάμε ότι (πολλές φορές) οι καλύτεροι υποψήφιοι βρίσκονται δίπλα μας και είναι οι συνάδελφοί μας. Πρόκειται για ανθρώπους που τους γνωρίζουμε και μας γνωρίζουν, ξέρουμε την ποιότητα της δουλειάς τους, την αφοσίωση και τις φιλοδοξίες τους. Και τι κάνουμε εμείς ψάχνοντας απέξω; Απλώς πετυχαίνουμε να δημιουργήσουμε ένα πολύ άσχημο εσωτερικό κλίμα, καθώς πλέον δικαιολογημένα οι υπάλληλοί μας μπορούν να ισχυριστούν ότι «δεν έχει κάποιο ιδιαίτερο νόημα να καταβάλλει κανείς υπερπροσπάθεια, αφού έτσι και αλλιώς θα παραμείνει στάσιμος». Πρώτα από όλα, λοιπόν, στραφείτε στους υπαλλήλους της εταιρίας σας...

**Ψάχνουμε «τον εαυτό μας»:** Βασικό λάθος στο οποίο υποπίπτουν περισσότερο οι νέοι managers είναι το να ψάχνουμε να βρούμε «τον εαυτό μας». Συγκεκριμένα, ψάχνουμε έναν άνθρωπο με παρόμοιες γνώσεις και εμπειρίες με τις δικές μας, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, φιλοσοφία, τρόπο σκέψης και, τέλος, παρόμοιο στυλ εργασίας. Αυτό που πετυχαίνουμε προσλαμβάνοντάς τον είναι να διπλασιάσουμε μεν τα προτερήματά μας, αλλά παράλληλα και τα ελαττώματά μας. Πόσο συχνό είναι αυτό το λάθος; Κάντε ένα τεστ μέσα στην ίδια σας την εταιρία: προσέξτε τον νεοπροσληθέντα βοηθό ενός νέου manager. Συνήθως λειτουργεί «καθ' εικόνα και ομοίωση». Τι πρέπει να κάνετε, λοιπόν; Ψάξτε για κάποιον που θα μπορεί να συμπληρώσει τα αδύνατα σημεία σας...

**Ψάχνουμε τον «παλιό»:** Συχνά ψάχνουμε κάποιον που να έχει κάνει ακριβώς τη συγκεκριμένη δουλειά, στον συγκεκριμένο κλάδο, σε μια παρόμοια εταιρία με τη δική μας, σε αντίστοιχες καταστάσεις. Τα πλεονεκτήματα αυτής μας της επιλογής είναι αρκετά και μεγάλης σπουδαιότητας: ο νέος μας συνεργάτης έρχεται «έτοιμος», γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, πώς και πότε. Ποιο είναι το πρόβλημα με αυτή μας την επιλογή; Δεν είμαστε ανοικτοί σε νέες, πρωτοποριακές, καινοτόμες ιδέες. Η προηγούμενη συμπεριφορά είναι ένας δείκτης της επόμενης. Αν αυτός ο άνθρωπος δεν έφερε μέχρι σήμερα την «επανάσταση» που θέλουμε, τότε αν οι συνθήκες δεν έχουν αλλάξει, ίσως να μην αλλάξει και τον τρόπο εργασίας του...

**Ψάχνουμε τον «Superman»:** Ποιος από εμάς δεν έχει διαβάσει πρόσφατες αγγελίες εύρεσης εργασίας; Σε αρκετές πλέον ζητείται ένας υπερήρωας, ο οποίος να έχει ιδιαίτερα νεαρή ηλικία, να διαθέτει υψηλότατο επιστημονικό και τεχνικό υπόβαθρο, απίστευτα πολλά χρόνια εμπειρίας (εκ των οποίων αρκετά σε υψηλόβαθμες θέσεις), να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά προσωπικότητας συνήθως αταίριαστα μεταξύ τους, να έχει να επιδείξει δυσθεώρητα αποτελέσματα... Η λίστα είναι ατελείωτη. Τι πετύχαμε με αυτόν τον τρόπο; Χάνουμε χρόνο, πολύ χρόνο, χωρίς να μπορούμε να καλύψουμε τις προσδοκίες μας, ενώ η θέση μένει κενή καθώς κανείς δεν πληροί τα standards που έχουμε θέσει. Εάν έχετε υποπέσει σε αυτό το σφάλμα, χαμηλώστε τα standards σας σε ένα επίπεδο που να μπορεί να αγγίξει ένας πολύ καλός υποψήφιος και όχι ένας ονειρεμένος μεσσίας...

**Δεν παρέχουμε ένα σαφές job description:** Ίσως το πλέον συνηθισμένο λάθος από τα δέκα που αναφέρουμε στο άρθρο μας. Αν το job

description δεν παρατίθεται σχεδόν «ολοκληρωμένο» στην αγγελία μας, το μόνο που πετυχαίνουμε είναι να καθυστερούμε απίστευτα τη διαδικασία στελέχωσης, καθώς εμείς μεν βλέπουμε ανθρώπους που δεν καλύπτουν τις δικές μας απαιτήσεις, ενώ και εκείνοι φεύγουν απογοητευμένοι καθώς άλλα πίστευαν ερχόμενοι στο γραφείο μας και άλλα άκουσαν στην πρώτη συνέντευξη. Προσοχή επίσης στην επίπτωση που κάτι τέτοιο έχει στη φήμη μας, καθώς φαινόμαστε ως μια εταιρία «που κοροϊδεύει τον κόσμο»...

**Δεν εξηγούμε τη διαδικασία:** Το να αφήνουμε τους υποψηφίους στο σκοτάδι δημιουργεί αρνητικές προσδοκίες από την πλευρά τους για την έκβαση της κατάστασης, στρέφουν αλλού το ενδιαφέρον τους αποδεχόμενοι τυχόν λιγότερο καλές προτάσεις από τη δική μας, ενώ συντελεί στη δημιουργία κακής φήμης για την εταιρία μας. Αν σχεδιάζουμε να περάσουμε τους καλύτερους υποψηφίους από μια σειρά συνεντεύξεων, αν θα δουν διαφορετικούς ανθρώπους, αν η διαδικασία θα ολοκληρωθεί μέσα σε ένα δίμηνο, ας τους πληροφορήσουμε από την αρχή...

**Δεν έχουμε σαφές χρονοδιάγραμμα:** Μερικές αγγελίες συνεχίζουν να εμφανίζονται στις εφημερίδες ή το Διαδίκτυο για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα, διαστήματα που πολλές φορές ξεπερνούν το τρίμηνο ή ακόμη και το εξάμηνο, πράγμα το οποίο δίνει την εντύπωση ότι αυτές οι εταιρίες δεν ψάχνουν ουσιαστικά για προσωπικό. Θέστε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα που να λέει μέχρι πότε θα: ισχύει η αγγελία, σταλούν οι αιτήσεις, γίνουν οι συνεντεύξεις, ολοκληρωθεί η πρόσληψη.

**Χρησιμοποιούμε πάντα την ίδια πηγή:** Είτε επιλέξουμε το Διαδίκτυο, είτε μια εφημερίδα, είτε έναν εξειδικευμένο σύμβουλο, αυξάνουμε τις πιθανότητες να βρούμε τον καλύτερο δυνατό υποψήφιο με το να χρησιμοποιούμε διαφορετικές πηγές.

**Πληρώνουμε πολλά:** Οι μεγάλες εταιρίες μπορούν να καλύψουν ευκολότερα το κόστος μιας διαδικασίας στρατολόγησης που διαρκεί πολύ. Οι μικρότερες εταιρίες, όμως, συχνά δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα...

**Δεν εμπλέκουμε managers και key employees:** Αν ο άνθρωπος που ψάχνουμε θα αναφέρεται σε έναν συγκεκριμένο manager ή σε περισσότερους, τότε αυτός ή αυτοί πρέπει να λάβουν μέρος στην όλη διαδικασία στελέχωσης και επιλογής, ξεκινώντας από τη δημιουργία του job description και καταλήγοντας στην τελική επιλογή.

Αναρτήθηκε από Hristos G. K. στις 12:40 πμ



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: \_\_\_\_\_ ΘΕΣΗ: \_\_\_\_\_

ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΘΕΣΗΣ: \_\_\_\_\_ ΗΜ/ΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ: \_\_\_\_\_

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: \_\_\_\_\_

#### ΓΕΝΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

1. Η αξιολόγηση απόδοσης έχει σαν σκοπό να βοηθήσει κάθε προϊστάμενο στην πρόοδο των υφισταμένων τους και επίσης να λειτουργήσει σαν αρχείο στην εξέλιξη της απόδοσής τους.
2. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται μετά τη συμπλήρωση των δυο πρώτων μηνών εργασίας, έπειτα τον πρώτο χρόνο και μετά σε ετήσια βάση. Επίσης όταν ο υπάλληλος προάγεται ή μετατίθεται σε άλλο τμήμα και έχουν περάσει έξι μήνες από την τελευταία αξιολόγηση.
3. Μετά τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης, ο προϊστάμενος πρέπει να συζητήσει το περιεχόμενό του με τον υπάλληλο, και να κάνει γνωστό ότι το περιεχόμενο της αξιολόγησης έχει συζητηθεί μαζί του/της υπογράφοντας το έντυπο.
4. Το έντυπο επιστρέφεται στο γραφείο προσωπικού αφού έχει υπογραφεί και συμπληρωθεί κατάλληλα.

#### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1. ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ - Απόδοση που συνεχώς και σταθερά υπερβαίνει τα πρότυπα/απαιτήσεις της εργασίας.
2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ - Απόδοση που καλύπτει ικανοποιητικά τα πρότυπα/απαιτήσεις της εργασίας.
3. ΣΧΕΤΙΚΑ ΚΑΛΗ - Απόδοση που μόλις καλύπτει τα πρότυπα/απαιτήσεις της εργασίας.
4. ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ - Απόδοση που δεν καλύπτει τα πρότυπα/απαιτήσεις της εργασίας.

#### ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

##### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

	1	2	3	4
Α. Έχει τις τεχνικές δεξιότητες να φέρει εις πέρας την εργασία του.	( )	( )	( )	( )
Β. Έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες και τις γνώσεις του.	( )	( )	( )	( )
Γ. Είναι ενημερωμένος σχετικά με τη λειτουργία του ξενοδοχείου και με το αντικείμενο δραστηριότητάς του στον κλάδο.	( )	( )	( )	( )

ΣΧΟΛΙΑ : \_\_\_\_\_

##### ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	1	2	3	4
Α. Προσέχει τη λεπτομέρεια-ακριβής και προσεκτικός	( )	( )	( )	( )
Β. Φροντίζει να τελειώνουν οι δουλειές του σωστά.	( )	( )	( )	( )
Γ. Ακολουθεί τα καθορισμένα πρότυπα.	( )	( )	( )	( )

ΣΧΟΛΙΑ : \_\_\_\_\_

##### ΕΠΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

	1	2	3	4
Α. Έχει την ικανότητα να προσδιορίζει και να επιλύει προβλήματα	( )	( )	( )	( )
Β. Έχει την ικανότητα να χειρίζεται και να επιλύει διενέξεις	( )	( )	( )	( )
Γ. Έχει την ικανότητα να παίρνει έγκαιρες και λογικές αποφάσεις	( )	( )	( )	( )

ΣΧΟΛΙΑ : \_\_\_\_\_

Παραδείγματα φύλλων αξιολόγησης υπαλλήλων ξενοδοχείου

**ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

	1	2	3	4
A. Ενημερώνει σχετικά με αλλαγές, αποφάσεις και συναφή θέματα τους υφισταμένους του	( )	( )	( )	( )
B. Μιλάει αποτελεσματικά σε κατ'ιδίαν συζητήσεις	( )	( )	( )	( )
Γ. Ακούει με προσοχή και αποφασίζει ανάλογα με τα σχόλια και τις προτάσεις των άλλων	( )	( )	( )	( )
Δ. Γράφει κατανοητά και αποτελεσματικά	( )	( )	( )	( )

ΣΧΟΛΙΑ : \_\_\_\_\_

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

	1	2	3	4
A. Προγραμματίζει εκ των προτέρων τις ημερήσιες δραστηριότητες	( )	( )	( )	( )
B. Προγραμματίζει εκ των προτέρων μακροπρόθεσμες εργασίες	( )	( )	( )	( )
Γ. Κατανέμει αποτελεσματικά τον προσωπικό του χρόνο	( )	( )	( )	( )
Δ. Αξιοποιεί το έμψυχο και άψυχο υλικό αποτελεσματικά	( )	( )	( )	( )

ΣΧΟΛΙΑ : \_\_\_\_\_

**ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

	1	2	3	4
A. Αναλαμβάνει ευθύνες και παίρνει πρωτοβουλίες	( )	( )	( )	( )
B. Παρακινεί το προσωπικό του να βελτιώνεται συνεχώς	( )	( )	( )	( )
Γ. Παρακολουθεί την απόδοση του προσωπικού και επαναπληροφορεί τακτικά	( )	( )	( )	( )
Δ. Συντελεί στην πρόοδο του προσωπικού του μέσα από εκπαίδευση και μετάδοση γνώσεων	( )	( )	( )	( )
Ε. Αναθέτει εργασίες και παρακολουθεί την εκτέλεσή τους	( )	( )	( )	( )
ΣΤ. Εφαρμόζει αποτελεσματικές πειθαρχικές εργασίες	( )	( )	( )	( )

ΣΧΟΛΙΑ : \_\_\_\_\_

**ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ**

	1	2	3	4
A. Αξιόπιστος και ακριβής στην εργασία του	( )	( )	( )	( )
B. Χρειάζεται ελάχιστη εκπαίδευση στην εκτέλεση της εργασίας του	( )	( )	( )	( )
Γ. Τηρεί τις προθεσμίες	( )	( )	( )	( )

ΣΧΟΛΙΑ : \_\_\_\_\_

**ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

	1	2	3	4
A. Συνεργάζεται κατα τέτοιο τρόπο που ενισχύει την κατανόηση και τον σεβασμό	( )	( )	( )	( )
B. Δημιουργεί καλές σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους του στο ξενοδοχείο	( )	( )	( )	( )

ΣΧΟΛΙΑ : \_\_\_\_\_

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ : \_\_\_\_\_

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : \_\_\_\_\_

ΣΧΟΛΙΑ : \_\_\_\_\_



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ : ΛΑΛΟΥΜΗΣ – ΡΟΥΠΑΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, ΑΘΗΝΑ 1998

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ : ΠΕΡΙΚΛΗΣ ΛΥΤΡΑΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS , ΑΘΗΝΑ 1993

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ : ΠΕΡΙΚΛΗΣ ΛΥΤΡΑΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1992

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ : ΠΕΡΙΚΛΗΣ ΛΥΤΡΑΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1998

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ : ΙΑΝΝΗΣ ΦΟΥΝΤΟΥΛΑΚΗΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ, ΑΘΗΝΑ 2000

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ : ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΑΛΕΣΙΩΤΗΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1999

Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ : ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΠΑΠΑΝΙΚΟΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΙΤΕΠ, ΑΘΗΝΑ 2004

ΤΟ MANAGEMENT ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ : ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΧΥΤΗΡΗΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1996

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ : ΓΙΑΝΝΗΣ ΦΙΛΟΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ IQ GROUP, ΑΘΗΝΑ 2004

### **ΞΕΝΗ**

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY, MICHAEL RULLEY, ΕΚΔΟΣΕΙΣ GLORY BOOK INTERNATIONAL, 1996

### **SITES**

<http://www.aegismtd.com/gr/hotel-management-services/hotel-operation/human-resources-management.aspx> Λειτουργία Ξενοδοχείου.doc

[http://www.agoraideon.gr/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=30](http://www.agoraideon.gr/site/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=30) Το βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον.doc

<http://www.elemedu.upatras.gr/riandesynedriasynedrio3praltika%2011lampropoulos.htm> «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ».doc

<http://www.enthesis.net/index.php?mode=print&news=92>.doc

[www.stedima.gr/newsletter\\_04\\_2006.htm](http://www.stedima.gr/newsletter_04_2006.htm)

[www.go-online.gr/businessplans/tourism.html](http://www.go-online.gr/businessplans/tourism.html)

[www.clickhere.gr/hotels-greece](http://www.clickhere.gr/hotels-greece)

[www.e-andromeda.gr/Data/paradotca-files/management.pdf](http://www.e-andromeda.gr/Data/paradotca-files/management.pdf)

[www.mbc.aueb.gr/html](http://www.mbc.aueb.gr/html)

[www.training.gr](http://www.training.gr)

[www.dratte.gr](http://www.dratte.gr)

[www.sete.gr](http://www.sete.gr)

[www.businesswoman.gr](http://www.businesswoman.gr)

[www.managersofficehellas.gr](http://www.managersofficehellas.gr)

<http://www.enthesis.net/index.php?news=275> ανάδειξη και διακράτηση των αξιών.doc

<http://www.enthesis.net/index.php?news=406> Οι εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το 2007.doc

<http://www.equal-greece.gr/groups/subdetailact>



ion.aspErgonum=103Eργο ΤΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΤΩΝ ΙΣΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.doc

[http://www.e-telescope.gr/grcat07art07\\_011213.htm](http://www.e-telescope.gr/grcat07art07_011213.htm)Υγιεινή & Ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον.doc

[http://www.go-online.grebusinessspecialsarticle.htmlarticle\\_id=724](http://www.go-online.grebusinessspecialsarticle.htmlarticle_id=724)Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.doc

[http://www.ibm.com/newscycy\\_en\\_news\\_20071113.html](http://www.ibm.com/newscycy_en_news_20071113.html)Παγκόσμια Έρευνα της IB.doc

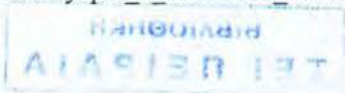
<http://www.imeranews.gr/detail.phpid=48406>.doc

[http://www.makine.gr/makinearisteiaenohta\\_7720.htm](http://www.makine.gr/makinearisteiaenohta_7720.htm)ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.doc

<http://www.pi-schools.gr/download/publication/sepitheorisisiteyxos414%20fasoulis%20186-198.doc>Η Ποιότητα στη Διοίκηση.doc

<http://www.tsakalidis.gr/interviewstalks11.html>Η Κοινωνία της Πληροφορίας και το Νέο Εργασιακό Περιβάλλον.doc

[http://news.kathimerini.gr/4dcgi\\_w\\_articles\\_economyepix\\_1\\_13092002\\_37470](http://news.kathimerini.gr/4dcgi_w_articles_economyepix_1_13092002_37470)Οι τάσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.doc



[http://www.traveldailynews.gr/makeof.aspcentral\\_id=1668&permanent\\_id=2](http://www.traveldailynews.gr/makeof.aspcentral_id=1668&permanent_id=2)Συστήματα Παρακίνησης στον τουρισμό.doc

<http://www.hrvillage.com/human-resources/employee-motivation.htm> ; July 19, 2007

