



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - MBA»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***“ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ-  
Η ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΗ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ”***

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΑΦΡΟΔΙΤΗ - ΣΜΑΡΑΓΔΑ (M013421018)**

**ΕΠΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΗΛΙΑΣ Ι. ΣΟΦΙΩΤΗΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2023**

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Αφροδίτη - Σμαράγδα Καραγιάννη

Λάρισα, Ιούνιος 2023

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Η παρούσα εργασία αποτελεί την διπλωματική διατριβή μου στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.*

*Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή, κ. Ηλία Ι. Σοφιώτη, για την ανάθεση της παρούσας διπλωματικής εργασίας καθώς και για την μεθοδολογική καθοδήγηση, τη συμβουλευτική αρωγή και το αμείωτο ενδιαφέρον του κατά την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) και το σύνολο των διδασκόντων που μου έδωσαν τη δυνατότητα να διευρύνω τους γνωστικούς μου ορίζοντες και να ανακαλύψω νέους τομείς προσφέροντας μου πολύτιμα εφόδια για την επαγγελματική μου σταδιοδρομία.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου και τους φίλους μου που μου στάθηκαν όλο αυτό το διάστημα και με την αμέριστη προσοχή και την υπομονή που επέδειξαν με βοήθησαν να ολοκληρώσω τις σπουδές μου στο ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).*

*Καραγιάννη Αφροδίτη-Σμαράγδα*

*Λάρισα, Ιούνιος 2023*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία αφορά στην διεπιστημονική ανάλυση της πρακτικής των διακρίσεων σε χώρους εργασίας και απασχόλησης με βάση το Δημόσιο Δίκαιο και την Οργανωσιακή συμπεριφορά και αποσκοπεί να αναδείξει την αναγκαιότητα της αρχής της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων και για την κατοχύρωση της εργασιακής του ελευθερίας αλλά και για την αποτελεσματικότερη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας πραγματοποιείται η δευτερογενής ανάλυση των βασικών αρχών της οργανωσιακής συμπεριφοράς σχετικά με την ποικιλομορφία των επιχειρήσεων, τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων και τις στρατηγικές διαχείρισης τους. Στο δεύτερο μέρος ακολουθεί η ανάλυση του νομικού πλαισίου της απαγόρευσης εργασιακών διακρίσεων και συγκεκριμένα παρουσιάζεται η συνταγματική κατοχύρωση της ελευθερίας της εργασίας (αρ. 22 Σ) και το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά στην απαγόρευση διακρίσεων στην εργασία και στην απασχόληση (ν. 4443/2016).

Τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας αφορούν στην διατύπωση α) των αρνητικών συνεπειών των εργασιακών διακρίσεων για τις ατομικές ελευθερίες των εργαζομένων μέσα από την παράθεση επίκαιρων στατιστικών στοιχείων και β) προτάσεων για την ανάληψη θεσμικών πρωτοβουλιών, που θα κατοχυρώνουν την ελευθερία της εργασίας απέναντι σε πρακτικές εργασιακών διακρίσεων.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Δημόσιο Δίκαιο, Συνταγματικές ελευθερίες, Ελευθερία της εργασίας, Οργανωσιακή συμπεριφορά, νόμος 4443/2016, αρχή της ίσης μεταχείρισης, αρχή της απαγόρευσης των διακρίσεων.

- *Ο βαθμός επικαιροποίησης νομολογίας & νομοθεσίας στην παρούσα εργασία εκτείνεται έως τον Ιούνιο 2023*

## ABSTRACT

This particular master's thesis concerns the interdisciplinary analysis of the practice of discrimination in workplaces based on Public Law and Organizational Behaviour and aims to highlight the necessity of equal treatment of employees not only for the safeguarding of their freedom of work but also for the more effective administration.

In the first part of the paper, a secondary analysis of the basic principles of organizational behaviour concerning the diversity of firms, their management strategies and individual differences of employees is carried out. The analysis of the legal framework concerning the prohibition of employment discrimination follows in the second part. In particular, the constitutional guarantee of the freedom of work (Art. 22 Constitution of Greece) and the legislative framework concerning the prohibition of discrimination in employment and work (Law 4443/2016) are presented.

The final conclusions of the paper concern the presentation of a) the negative consequences of labour discrimination for the individual freedoms of workers through the presentation of up-to-date statistical data and b) the evaluation of the current legislative framework.

## KEY WORDS

Public Law, Constitutional Freedoms, Freedom of Employment, Equality, Organizational Behaviour, Principle of Equal Treatment, Principle of Non-Discrimination.

- *The updating degree of the case-law and the legislation to which this work refers, extends until June 2023.*

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <b>ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ</b> .....         | 8  |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....               | 9  |
| <b>ΔΟΜΗ &amp; ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ</b> ..... | 10 |

### **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ**

#### **ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

##### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά και η σημασία της..... | 11 |
| 2. Οργανωσιακό πλαίσιο.....                                     | 12 |
| 2.1. Οργανωσιακή παιδεία και μεταρρύθμιση.....                  | 12 |
| 2.2. Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.....                 | 12 |
| 2.3. Λειτουργίες και διαχείριση της οργανωσιακής παιδείας.....  | 14 |
| 2.4. Η πρωτοπορία στους οργανισμούς.....                        | 15 |

##### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 1. Βιογραφικά χαρακτηριστικά.....         | 18 |
| 2. Χαρακτηριστικά διαφοροποίησης.....     | 18 |
| 3. Νοητικές και σωματικές ικανότητες..... | 19 |

##### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 1. Βιογραφικές διαφορές μεταξύ ατόμων..... | 22 |
| 2. Διαφορές επάρκειας μεταξύ ατόμων.....   | 23 |
| 3. Ψυχολογικές διαφορές μεταξύ ατόμων..... | 24 |
| 3.1 Αξίες.....                             | 24 |
| 3.2 Αντίληψη.....                          | 25 |
| 3.3 Προσωπικότητα και στάσεις.....         | 25 |

##### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Διακρίσεις στον εργασιακό χώρο.....                            | 26 |
| 2. Ατομικές διαφορές, συμπεριφορές και εργασιακή ικανοποίηση..... | 27 |
| 3. Αναπηρίες.....                                                 | 29 |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 4. Άλλα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης..... | 30 |
|--------------------------------------------|----|

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑΣ**

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη και διατήρηση υπαλλήλων στο πλαίσιο της ποικιλομορφίας..... | 32 |
| 2. Ποικιλομορφία στις ομάδες.....                                                            | 33 |
| 3. Προγράμματα ποικιλομορφίας.....                                                           | 33 |

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΗΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΑΡ. 22 Σ)**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 1. Πεδίο προστασίας.....                                     | 35 |
| 2. Φορείς - Πεδίο Ισχύος.....                                | 37 |
| 3. Περιορισμοί.....                                          | 37 |
| 3.1. Γενικοί νόμοι.....                                      | 38 |
| 3.2. Προληπτικός έλεγχος - Άδειες.....                       | 38 |
| 3.3. Επιφύλαξη νόμου.....                                    | 38 |
| 4. Όρια περιορισμών                                          |    |
| 4.1. Θεωρία των βαθμίδων .....                               | 39 |
| 4.2. Αρχή της αναλογικότητας .....                           | 40 |
| 4.3. Απαραβίαστο του πυρήνα της ελευθερίας της εργασίας..... | 40 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΗΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ (Ν. 4443/2016)**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Ενωσιακό και εθνικό νομικό πλαίσιο απαγόρευσης εργασιακών διακρίσεων...42   |    |
| 1.1. Πρότυπο ενωσιακού δικαίου .....                                           | 42 |
| 1.2. Πρότυπο εθνικού δικαίου .....                                             | 43 |
| 2. Ενν. προσδιορισμός & πεδίο εφαρμογής (ν. 4443/2016).....43                  |    |
| 2.1. Βασικές Έννοιες νομικού πλαισίου απαγόρευσης εργασιακών διακρίσεων.....43 |    |
| 2.2. Ρυθμιστικό πεδίο.....46                                                   |    |
| 3. Βασικές αρχές ν. 4443/2016.....48                                           |    |
| 4. Μορφές διακρίσεων .....                                                     | 48 |
| 4.1. Κατηγορίες διακρίσεων.....48                                              |    |

|                                                                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2. Είδη διακρίσεων.....                                                                                                                                | 48        |
| 4.2.1. Άμεσες διακρίσεις .....                                                                                                                           | 49        |
| 4.2.2. Έμμεσες διακρίσεις.....                                                                                                                           | 50        |
| 4.2.3. Παρενόχληση ως μορφή διάκρισης.....                                                                                                               | 51        |
| 5. Νομιμοποιητικοί λόγοι των διακρίσεων .....                                                                                                            | 52        |
| 5.1. Γενικοί λόγοι.....                                                                                                                                  | 52        |
| 5.1.1. Διαφορετική μεταχείριση για λόγους δημόσιας τάξης, ασφάλειας, προστασίας της υγείας και προστασίας των δικαιωμάτων και ελευθεριών των άλλων ..... | 53        |
| 5.1.2. Διαφορετική μεταχείριση λόγω επαγγελματικών απαιτήσεων .....                                                                                      | 54        |
| 5.2. Ειδικοί λόγοι                                                                                                                                       |           |
| 5.2.1. Διακρίσεις λόγω ηλικίας .....                                                                                                                     | 55        |
| 5.2.2. Διακρίσεις λόγω θρησκευτικών πεποιθήσεων .....                                                                                                    | 56        |
| <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ .....</b>                                                                                                                     | <b>58</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....</b>                                                                                                                         | <b>62</b> |
| <b>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>                                                                                                                      | <b>62</b> |
| <b>ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>                                                                                                                    | <b>64</b> |
| <b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ.....</b>                                                                                                                         | <b>65</b> |
| <b>ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ.....</b>                                                                                                                           | <b>66</b> |



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

|              |                                            |
|--------------|--------------------------------------------|
| α.α          | αντίθετη άποψη                             |
| ΑνΑ          | Ανεξάρτητη αρχή                            |
| αρθρ. ή αρ.  | Άρθρο                                      |
| Αριθ. περιθ. | Αριθμός περιθωρίου                         |
| ατομ.        | ατομικού (δικαιώματος)                     |
| Βλ.          | Βλέπε                                      |
| ΒΝ           | Βασική νομολογία                           |
| Γεν. Δικ.    | Γενικό Δικαστήριο                          |
| Δικαστήριο   | Δικαστήριο Ευρωπαϊκής Ένωσης               |
| Δκη          | Δικαστική                                  |
| ΔτΑ          | Δικαιώματα του Ανθρώπου                    |
| Ε.Ε.         | Ευρωπαϊκή Ένωση                            |
| Ελ. Δικ/νη   | Ελληνική Δικαιοσύνη                        |
| ΕΣΔΑ         | Ευρωπαϊκή Σύμβαση Δικαιωμάτων του Ανθρώπου |
| Επιτροπή     | Ευρωπαϊκή επιτροπή                         |
| ν.           | Νόμος                                      |
| ΝΠΔΔ         | Νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου            |
| ΝΠΙΔ         | Νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου           |
| παρ.         | Παράγραφος                                 |
| περ.         | περίπτωση                                  |
| Π.Δ.         | Προεδρικό Διάταγμα                         |
| Πρβλ.        | Παράβαλε                                   |
| π.χ.         | Παραδείγματος χάρη                         |
| σελ.         | σελίδα                                     |
| σημ.         | σημείωση                                   |
| ΣτΕ          | Συμβούλιο της Επικρατείας                  |
| Σ ή Συντ.    | Σύνταγμα                                   |
| ΣΛΕΕ         | Συνθήκη Λειτουργίας της Ε.Ε.               |
| ΦΕΚ          | Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως               |
| ΧΘΔΕΕ        | Χάρτης θεμελιωδών δικαιωμάτων Ε.Ε.         |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κατοχύρωση των θεμελιωδών ελευθεριών στο τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων αποτελεί την κύρια προϋπόθεση για την εξασφάλιση της δημοκρατικής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση έχει το δικαίωμα να εκπονεί και να εφαρμόζει εκείνη την επιχειρηματική στρατηγική που κρίνει κατάλληλη να της αποφέρει οικονομικά κέρδη. Ωστόσο η συγκεκριμένη στρατηγική οφείλει να τηρεί κάποια απώτατα όρια τα οποία προβλέπουν οι συνταγματικές ελευθερίες και οι νόμοι.

Το Σύνταγμα επιτρέπει την ανάπτυξη της ιδιωτικής οικονομικής πρωτοβουλίας αλλά με σεβασμό της ελευθερίας, της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και της εθνικής οικονομίας (αρ. 106 Π Σ). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχειρηματικής πρακτικής που παραβιάζει τις ατομικές ελευθερίες και μάλιστα την ελευθερία της εργασίας αποτελεί η πρακτική των εργασιακών διακρίσεων των εργαζόμενων (ή των υποψήφιων εργαζομένων) που αποτελεί και αντικείμενο έρευνας της παρούσας εργασίας.

Ειδικότερα, οι πρακτικές εργασιακών διακρίσεων που μπορεί να βασίζονται σε διάφορα κριτήρια, όπως π.χ. το φύλο, η ηλικία, η εθνότητα, οι πεποιθήσεις (θρησκευτικές, πολιτικές, φιλοσοφικές) των ανθρώπων παραβιάζουν την ελευθερία επιλογής και άσκησης ενός επαγγέλματος αλλά και τις βασικές αρχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς μια επιχείρησης και της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Άλλωστε, η εξασφάλιση από μια επιχείρηση της ισότιμης και αξιοκρατικής διαχείρισης των εργαζομένων της καθώς και ο σεβασμός της ποικιλομορφίας τους αποτελεί σύμφωνα με την σύγχρονη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματικότερη διοίκηση και συνακόλουθα λειτουργία μιας επιχείρησης.

Η ανάδειξη της διαφορετικότητας των εργαζομένων ως μοχλού ανάπτυξης μια επιχείρησης αποτελεί πλέον σήμερα μια από τις βασικές επιδιώξεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς και στην κατεύθυνσή αυτή κρίνεται εξαιρετικά χρήσιμη η νομική κατοχύρωση της ελευθερίας της εργασίας και η εδραίωση των αρχών της απαγόρευσης των διακρίσεων και της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων.

Ωστόσο, η απαγόρευση των εργασιακών διακρίσεων δεν είναι σημαντική μόνο για την κατοχύρωση της ελευθερίας της εργασίας και της οικονομικής αποδοτικότητας μια επιχείρησης αλλά και για την πραγμάτωση της αρχής του κοινωνικού κράτους σε μια δημοκρατική πολιτεία. Η απάλειψη από τους χώρους

εργασίας και απασχόλησης διακρίσεων μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην επαγγελματική αλλά και κοινωνική ενσωμάτωση των εργαζομένων αποδεικνύοντας την σπουδαιότητα του συνδυασμού –τηρουμένων πάντοτε των σχετικών νομικών και θεσμικών επιταγών- της κοινωνικής επιχειρηματικότητας με το κοινωνικό κράτος δικαίου.

## **ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ**

Η παρούσα εργασία ερευνά τις πρακτικές των διακρίσεων σε χώρους εργασίας και απασχόλησης με βάση το δημόσιο δίκαιο και την οργανωσιακή συμπεριφορά και έχει ως σκοπό την ανάδειξη της σπουδαιότητας της απαγόρευσης των εργασιακών διακρίσεων για τις ατομικές ελευθερίες των εργαζόμενων (ελευθερία της εργασίας) αλλά και για την αποτελεσματικότερη διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων.

Για την πληρέστερη, επομένως, εξέταση του εν λόγω θέματος κρίθηκε σκόπιμη η διαίρεση της εργασίας σε δύο διακριτά μέρη: Το πρώτο αφορά στην δευτερογενή ανάλυση των βασικών αρχών της οργανωσιακής συμπεριφοράς σχετικά τις διακρίσεις στον εργασιακό χώρο και εστιάζει α) στην διαχείριση από μέρους μιας επιχείρησης της ποικιλομορφίας των εργαζομένων καθώς και β) στις προβλεπόμενες στρατηγικές διαχείρισης της εν λόγω ποικιλομορφίας.

Στο δεύτερο μέρος ακολουθεί η ανάλυση του νομικού πλαισίου της απαγόρευσης εργασιακών διακρίσεων. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η συνταγματική κατοχύρωση της ελευθερίας της εργασίας (αρ. 22 Σ) και οι βασικές κατευθύνσεις του νομοθετικού πλαισίου που αφορά στην απαγόρευση διακρίσεων στην εργασία και στην απασχόληση (ν. 4443/2016).

Κατά την διατύπωση των τελικών συμπερασμάτων της συγκεκριμένης εργασίας λαμβάνει χώρα α) ο προσδιορισμός των δυσμενών επιπτώσεων της πρακτικής των εργασιακών διακρίσεων μέσα από την επίκληση σχετικών στατιστικών δεδομένων που αφορούν την ευρωπαϊκή αλλά και την ελληνική αγορά εργασίας και απασχόλησης και β) η διατύπωση προτάσεων για την εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου απαγόρευσης των εργασιακών διακρίσεων.

## **Μέρος πρώτο: Οργανωσιακή Συμπεριφορά και διακρίσεις στον εργασιακό χώρο**

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή στην έννοια και τη σημασία της οργανωσιακής συμπεριφοράς**

#### **1. Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά και η σημασία της**

Στη σημερινή εποχή που οι οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις στην κοινωνία αυξάνονται ραγδαία, οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες οργανωτικά να προσαρμοστούν, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές που πραγματοποιούνται. Για αυτό το λόγο, έχουν να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα με την οργάνωση και τη διαχείριση του προσωπικού τους.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελεί, επομένως, σημαντικό παράγοντα για τη λειτουργία μιας επιχείρησης και για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Αντικείμενο της αποτελεί η διερεύνηση των τρόπων οργάνωσης μιας επιχείρησης και των εργαζομένων σε αυτή, ώστε να καλλιεργηθούν οι ικανότητές τους σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται, να επιτευχθεί η επαγγελματική τους ανέλιξη αλλά και η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Υπό αυτή την έννοια μια επιχείρηση για να επιτύχει τόσο τους επαγγελματικούς όσο και τους προσωπικούς στόχους της θα πρέπει να επαγρυπνά διαρκώς για νέες ευκαιρίες, να εμπλουτίζει τις γνώσεις της σχετικά με τις μεθόδους οργάνωσης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, ώστε αυτό να βελτιώνεται διαρκώς.

Επομένως, θα πρέπει μια επιχείρηση να προσδίδει ιδιαίτερη σημασία σε ορισμένες βασικές οργανωσιακές πολιτικές, όπως είναι η δέσμευση για νόμιμη συμπεριφορά απέναντι στους εργαζόμενους και η αποφυγή πρακτικών απασχόλησης που είναι παράνομες και καταχρηστικές. Επίσης, είναι σημαντικό να προάγει την ομαδική και αξιοκρατική εργασία, ώστε να επιτυγχάνεται η συνεισφορά όλων των μελών της μέσα από την οικοδόμηση μιας σχέσης εμπιστοσύνης με το προσωπικό της. Τέλος, είναι εξίσου σημαντικό α) οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης να επιμορφώνονται τακτικά και να προσλαμβάνουν τις απαραίτητες τεχνικές και τεχνολογικές γνώσεις που εξελίσσουν την τεχνογνωσία τους και β) οι εργοδότες να επιδεικνύουν σεβασμό απέναντι στις ανάγκες και τα δικαιώματα του εργατικού δυναμικού.

## **2. Οργανωσιακό πλαίσιο**

### **2.1.Οργανωσιακή παιδεία και μεταρρύθμιση**

Η επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι εκείνη που συμβάλλει στο να κατανοήσουμε τις ανάγκες των εργαζομένων στην αγορά εργασίας. Οι γνώσεις και η συνεχής επιμόρφωση εργοδοτών και εργαζομένων αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την οικοδόμηση μιας βασικής οργανωσιακής κουλτούρας σε μια επιχείρηση. Η απόκτηση μιας οργανωσιακής παιδείας είναι συνδυασμός πολλών επιστημονικών πεδίων που αφορούν στην κοινωνιολογία, στην οικονομία, την ανθρωπολογία ακόμα και στην ψυχολογία και έχουν ως στόχο να βελτιώσουν τις αποδόσεις πρώτα των ανθρώπων και έπειτα των ομάδων και των επιχειρήσεων, συμβάλλοντας έτσι σε μια βελτιωμένη ποιότητα οργανωσιακής ζωής.

Η οργανωσιακή παιδεία είναι ένα σύστημα που αποτελείται από κοινές δράσεις, πεποιθήσεις και αξίες που δημιουργούνται σε έναν οργανισμό και καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του δημιουργώντας μιας συγκεκριμένη εταιρική κουλτούρα που βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές οργάνωσης. Κάθε επιχείρηση διαθέτει ανάλογα με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και τη δική της εταιρική κουλτούρα, η οποία αν και είναι μοναδική για κάθε εταιρία, ωστόσο ανταποκρίνονται σε κάποια σταθερά στοιχεία που απηχούν βασικές αρχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Uhl/ Schermerhorn/Osborn, 2014).

### **2.2. Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον**

Ξεκινώντας την δευτερογενή ανάλυση της θεωρίας του οργανωσιακού πλαισίου είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί ο ορισμός του οργανισμού. Ως οργανισμό ορίζουμε ένα σύνολο ανθρώπων που συνεργάζονται μαζί και οι συνθήκες εργασίας τους είναι κατανοημένες ώστε να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Στην έννοια του οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνονται κατά κανόνα επιχειρήσεις, καθώς και σχολεία, υπηρεσίες, ακόμα και σύλλογοι.

Οι πόροι από τους οποίους λειτουργεί ένας οργανισμός είναι το βασικό συστατικό για την οικονομική επιβίωσή του. Το περιβάλλον, επίσης, στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός είναι εκείνο που επηρεάζει τη λειτουργία του. Επιπλέον, η οργάνωση των σχέσεων μια επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές της είναι επίσης σημαντική, ώστε να διασφαλίσει την συνέχεια των

συναλλαγών μαζί τους και να οικοδομήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με προμηθευτές και αγοραστικό κοινό. Ωστόσο, επειδή όμως το περιβάλλον ενός οργανισμού λόγω της τεχνολογικής και οικονομικής προόδου συνεχώς τροποποιείται, πρέπει και οι οργανισμοί να προσαρμόσουν τις πολιτικές οργάνωσής τους στα νέα αυτά τεχνολογικά και οικονομικά δεδομένα (Schermerhorn, 2014).

Όσον αφορά στο περιβάλλον ενός οργανισμού αυτό διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού το αποτελούν κατά κανόνα οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ιδιοκτήτες και οι κρατικές ρυθμιστικές αρχές. Επομένως, η επιτυχής οργάνωση μιας επιχείρησης αποσκοπεί στη μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση των συμφερόντων όλων των παραπάνω ομάδων, τα οποία όμως αρκετές φορές βρίσκονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, καθώς κάθε ομάδα προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτιστα τις δικές τις ανάγκες, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πολυπλοκότητα του έργου της οργανωσιακής διαχείρισης ενός οργανισμού/επιχείρησης (Osborn, 2014).

Αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον, κρίνεται απαραίτητο να επισημανθεί πως αυτό εστιάζει στις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων. Ο σπουδαιότερος ρυθμιστικός παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Συγκεκριμένα, η συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση είναι αυτή που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό και τις αρχές οργάνωσης που τη διέπουν. Μάλιστα, οι σχέσεις στο χώρο εργασίας διαμορφώνουν και τα συναισθήματα του προσωπικού. Για παράδειγμα, όταν υπάρχει ένα αυταρχικό εργασιακό περιβάλλον, οι άνθρωποι τείνουν να είναι πιο διστακτικοί και δεν τους δίνεται η ευκαιρία να λάβουν αποφάσεις. Αντίθετα, σε ένα ελεύθερο και ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον οι άνθρωποι έχουν την τάση να είναι δημιουργικοί και ανταγωνιστικοί, ιδιαίτερα αν πρόκειται να λάβουν κάποια αμοιβή για την εργασία τους (Schermerhorn, 2014).

Το εργασιακό κλίμα εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης το διαμορφώνουν εκείνες οι κοινές αντιλήψεις που έχουν οι άνθρωποι σχετικά με τον οργανισμό. Όταν τα μέλη έχουν σχετικές ελευθερίες δράσης, τότε όλα κινούνται πιο ομαλά. Ενώ όταν συμβαίνει το αντίθετο, τα δημιουργικά περιθώρια ενός οργανισμού και της δράσης των μελών του είναι περιορισμένα. Μάλιστα, ο βαθμός ταύτισης είναι εκείνος που δείχνει το πόσο ταιριάζουν τα μέλη με το κλίμα και την κουλτούρα της

επιχείρησης που εργάζονται και το κατά πόσον υπάρχει σύνδεση των ατομικών χαρακτηριστικών των μελών και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όταν επιτυγχάνεται αυτή η σύνδεση, τα μέλη ενός οργανισμού είναι ευτυχισμένα και ικανοποιημένα, ενώ σε αντίθετη περίπτωση παρατηρείται ότι επιβαρύνονται ψυχολογικά και να αποκτούν άγχος με αποτέλεσμα σε πολλές περιπτώσεις να μην είναι συνεργάσιμα και δημιουργικά (Uhl, 2014).

### **2.3. Λειτουργίες και διαχείριση της οργανωσιακής παιδείας**

Η καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας από έναν οργανισμό βασίζεται στο διάλογο και την εμπειρία ανάμεσα στα μέλη του, στην επιρροή των μάντζερ στους εργαζόμενους τους αλλά και στο γενικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν και να συνεργαστούν οργανισμός και μέλη. Τα θέματα της εξωτερικής προσαρμογής ενός οργανισμού αφορούν: α) τις μεθόδους που πρέπει να χρησιμοποιήσει ο οργανισμός για να επιτευχθούν οι στόχοι του και β) τις εργασίες που είναι αναγκαίο τα μέλη του οργανισμού να εκτελέσουν, ώστε να μπορέσουν να διαχειριστούν ομαλά την επιδιωκόμενη επιτυχία αλλά και μια πιθανή αποτυχία ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Μέσα από την οργανωμένη και μεθοδική εργασία τα μέλη αποκτούν κοινή οπτική ματιά και εμπειρίες που θα τους βοηθήσουν να συνεργαστούν δημιουργικά και να ανταπεξέλθουν στους καθημερινούς εργασιακούς τους στόχους (Osborn, 2014).

Μια άλλη σημαντική πτυχή της οργανωσιακής παιδείας είναι αυτή της «εσωτερικής ολοκλήρωσης», που επικεντρώνεται στο πώς συνεργάζονται τα μέλη μεταξύ τους, καθώς και πώς αποκτούν την ατομική τους ταυτότητα. Η θεωρία της εσωτερικής ολοκλήρωσης μια επιχείρησης εστιάζει στην αξιοποίηση του διαλόγου ως μέσου, ώστε να δώσει απαντήσεις σε ζητήματα σχετικά με το α) ποιος θα αποτελεί μέλος της ομάδας και ποιος όχι, β) πώς θα αναπτυχθεί η ικανότητα του οργανισμού να αποδέχεται ή όχι τη συμπεριφορά κάποιου, καθώς και γ) πώς θα διακρίνονται οι «εχθροί» από τους «φίλους» ενός οργανισμού. Συνεπώς, η εσωτερική ολοκλήρωση ουσιαστικά προσπαθεί να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα που αφορούν στη συμβίωση και συνεργασία των μελών, δηλαδή στο πώς θα επικοινωνούν μεταξύ τους και με τους εργοδότες τους, ποια θα είναι η εργασιακή ταυτότητά τους και ακόμη ποιος θα κατέχει τη διαχειριστική εξουσία σε κάθε εργασιακό τομέα του οργανισμού (Uhl, 2014).

Η διαχείριση της οργανωσιακής παιδείας αποτελεί βασική προτεραιότητα μιας επιχείρησης και συνιστά κύρια αρμοδιότητα του μάνατζερ. Ειδικότερα, ο μάνατζερ ενός οργανισμού είναι υπεύθυνος στο να κατανοήσει τους στόχους του οργανισμού και να τους κατανείμει σωστά στα μέλη του για να τους βοηθήσει να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Η δε ανταμοιβή για την εργασία των μελών θα πρέπει να είναι ισότιμη της εργασίας τους και δίκαιη για όλους χωρίς διακρίσεις. Για να επιτύχουν τους παραπάνω στόχους πολλοί μάνατζερ προσπαθούν να συντονίσουν τον τρόπο σκέψης των μελών με σκοπό αυτός να ταυτίζεται με τη φιλοσοφία του οργανισμού, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν μια κοινή και ξεκάθαρη αντίληψη σχετικά με την αποστολή της επιχείρησης (Osborn, 2014).

Σε αυτό, λοιπόν, το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης είναι απαραίτητο ο μάνατζερ α) να καθορίζει συγκεκριμένες μεθόδους λειτουργίας της, β) να θέτει όρια στο εσωτερικό της, γ) να επενδύει στην καινοτομία, καθώς και δ) να καλλιεργεί δεσμούς εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στο προσωπικό, προσπαθώντας να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού. Επίσης, ο μάνατζερ πρέπει να ενισχύει τις κοινωνικές δράσεις του οργανισμού, ο οποίος πέρα από τους επιχειρηματικούς σκοπούς του οφείλει να στοχεύει και στην επίτευξη συγκεκριμένων κοινωνικών στόχων (κοινωνική επιχειρηματικότητα). Αυτοί οι στόχοι εκφράζουν την θέληση της επιχείρησης να συνεισφέρει σε μια συγκεκριμένη κοινωνία μέσα π.χ. από τη δωρεάν διάθεση πόρων, προϊόντων σε ευπαθείς ομάδες αλλά και της απασχόλησης δυναμικού που προέρχεται από αυτές τις ομάδες.

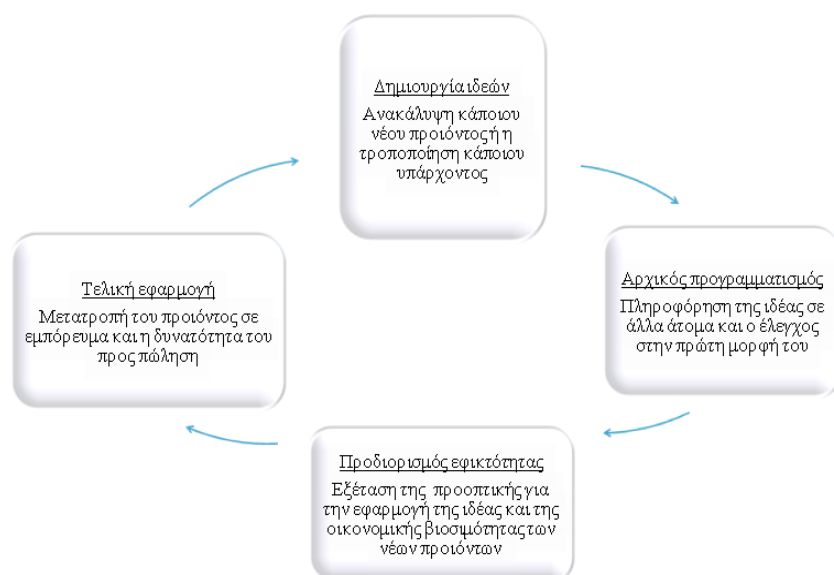
## **2.4. Η πρωτοπορία στους οργανισμούς**

Με την εξέλιξη των ετών οι επιχειρήσεις επιχειρούν αλλαγές, ώστε να προσαρμοστούν στα οικονομικά και τεχνολογικά δεδομένα της κάθε εποχής και οι αλλαγές αυτές να γίνουν αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητάς τους. Οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση συνήθως ανταποκρίνεται στις οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές είναι οι ακόλουθοι:

1. Συστηματική επεξεργασία των πληροφοριών και των δεδομένων μιας επιχείρησης.
2. Έρευνα ανάπτυξης νέων μεθόδων και μέσων υλοποίησης ενός επιχειρηματικού σχεδίου.



3. Προσδιορισμός του εφικτού χαρακτήρα ενός επιχειρηματικού στόχου, ώστε να προσδιοριστεί το κόστος και το όφελος που θα προκύψει από την επίτευξή του.
4. Οργάνωση της προώθησης του νέου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας στην αγορά (Edward, 2014).



Πίνακας η διαδικασία της καινοτομίας: μια περίπτωση ανάπτυξης προϊόντος (Schermerhorn και Osborn, 2014)

Μέσω, λοιπόν, των παραπάνω μεθόδων κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ανταποκριθεί στις νέες τεχνολογικές και οικονομικές συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας και να πρωτοπορήσει επιχειρηματικά και τεχνολογικά. Πιο συγκεκριμένα, η πρωτοπορία ενός οργανισμού έγκειται στην επινόηση και υλοποίηση από τα ανώτερα στελέχη καινοτόμων ιδεών που προσκομίζουν όφελος στον οργανισμό και με αυτό τον τρόπο δίνουν ένα “καλό παράδειγμα” προς τα υπόλοιπα υφιστάμενα μέλη, ενθαρρύνοντας τα και ενισχύοντας τον πειραματισμό τους με την αξιοποίηση καινοτόμων μεθόδων και μέσων υλοποίησης των στόχων του οργανισμού.

Ακόμα, σημαντική είναι η αναφορά στην οργανωμένη δράση και στοχοθεσία των μελών μιας ομάδας. Όσο πιο αποτελεσματική είναι η συνεργασία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να επιτευχθούν οι στόχοι

του. Μάλιστα, για τη επιτυχημένη συνεργασία των μελών ενός οργανισμού είναι αναγκαίες οι ακόλουθες διαδικασίες:

- Η διατύπωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όπου θα γίνονται σαφείς οι επιχειρησιακοί στόχοι του οργανισμού.
- Η επένδυση του οργανισμού στην καινοτομία και στην επιμόρφωση των μελών του.
- Ο συντονισμένος προσανατολισμός της επιχείρησης στην υλοποίηση των σχεδίων της.
- Η προσήλωση των μελών στην εκτέλεση του έργου που τους έχει ατομικά ανατεθεί αλλά και η αφοσίωση τους στην ομάδα.
- Η εσωτερική επικοινωνία των μελών που προάγει την αποτελεσματική συνεργασία τους.
- Η οργάνωση της εξωτερικής επικοινωνίας, της επικοινωνίας δηλαδή οργανισμού και μελών με όσους παράγοντες βρίσκονται έξωτος οργανισμού (προμηθευτές, καταναλωτές, θεσμικές αρχές κ.λ.π.) ( Schermerhorn, 2014).

## **Κεφάλαιο 2ο: Η ποικιλομορφία στους οργανισμούς**

### **1. Βιογραφικά χαρακτηριστικά**

Τα μέλη ενός οργανισμού διαφοροποιούνται μεταξύ τους με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η εθνότητα ή η θρησκεία. Η συγκεκριμένη διαφοροποίηση συμβάλλει στην πολυμορφία ενός οργανισμού και επιβάλλεται να αντιμετωπίζεται από τον οργανισμό με σεβασμό, ώστε να εμπεδωθεί μεταξύ των μελών ένα αίσθημα ισότητας και εμπιστοσύνης που θα συμβάλει με τη σειρά του στην προαγωγή των στόχων του οργανισμού (Robbins, 2018).

### **2. Χαρακτηριστικά διαφοροποίησης**

Το πρώτο χαρακτηριστικό διαφοροποίησης των μελών ενός οργανισμού μπορεί να είναι η ηλικία. Είναι γνωστό πως τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, όπως για παράδειγμα εργαζόμενοι ηλικίας 55-60 ετών, διαθέτουν πλεονεκτήματα που μπορούν να προσφέρουν στην εργασία τους, όπως είναι η οξυδερκής κρίση τους, η προσήλωσή τους στην ποιότητα της εργασίας και κυρίως η πείρα τους. Ωστόσο, τους καταλογίζεται ως μειονέκτημα ότι είναι οι λιγότερο προσαρμοστικοί αλλά και ως απρόθυμοι να εκπαιδευτούν στις νέες τεχνολογίες και για τους λόγους αυτούς υφίστανται εργασιακές διακρίσεις.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό διαφοροποίησης είναι το φύλο των μελών. Δυστυχώς μέχρι σήμερα τα στερεότυπα για το φύλο των ανθρώπων επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και τις δυνατότητες της εργασιακής τους απασχόλησης. Η εσφαλμένη π.χ. αντίληψη ότι οι άνδρες θεωρούνται καταλληλότεροι σε θέματα ηγεσίας -αν και έρευνες έχουν αποδείξει πως και τα δύο φύλα είναι εξίσου αποδοτικά και ικανά απέναντι στη διαχείριση οργανωσιακών κρίσεων- εμποδίζει σε πολλές χώρες την εργασιακή απασχόληση των γυναικών και την ισότιμη με τους άνδρες πρόοδο και εξέλιξή τους στους εργασιακούς χώρους (Robbins, 2018).

Τέλος, η εθνικότητα των εργαζομένων αποτελεί ακόμη ένα σημαντικό χαρακτηριστικό διαφοροποίησης. Ως εθνικότητα ορίζουμε τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά εθνοτικής προέλευσης ενός ανθρώπου. Δυστυχώς, σε αρκετές χώρες η εθνικότητα των εργαζομένων αποτελεί αιτία εργασιακών διακρίσεων και άνισης

μεταχείρισής τους σε θέματα, όπως η πρόσληψή τους σε μια δουλειά, η αμοιβή τους ή η προαγωγή τους σε έναν εργασιακό χώρο (Judge, 2018).

### 3. Νοητικές και σωματικές ικανότητες

Κάθε άνθρωπος/εργαζόμενος έχει διαφορετικές ικανότητες που τον ξεχωρίζουν από τους άλλους και με βάση τις οποίες κρίνεται για τον αν είναι κατάλληλος ή μη για μια εργασία. Ως ικανότητα ορίζεται η δεξιότητα που διαθέτει κάποιος άνθρωπος, ώστε να εκτελέσει διάφορα καθήκοντα στα πλαίσια μιας εργασίας. Οι ικανότητες αυτές διακρίνονται σε σωματικές και νοητικές ((Robbins, 2018).

Οι νοητικές ικανότητες είναι αυτές οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίλυση πνευματικών προβλημάτων και αφορούν στην ικανότητα συνδυαστικής και αναλυτικής σκέψης του εργαζόμενου. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν τη συγκεκριμένη ικανότητα έχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο μόρφωσης και συνάμα λαμβάνουν πιο υψηλές αποδοχές, ενώ έχουν και μεγαλύτερες προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης. Σύμφωνα με τη θεωρία υπάρχουν επτά διαστάσεις της νοητικής ικανότητας: η αριθμητική ικανότητα, η αντιληπτική ικανότητα, η παραγωγική συλλογιστική, η λεκτική κατανόηση, η επαγωγική συλλογιστική, η μνήμη και η χωρική δυνατότητα οπτικοποίησης, οι οποίες και απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

| Διάσταση               | Περιγραφή                                                                                                    | Παράδειγμα επαγγέλματος                                                                 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Αριθμητική ικανότητα   | Ικανότητα να κάνουμε γρήγορους και ακριβείς μαθηματικούς υπολογισμούς                                        | Λογιστής: υπολογισμός του φόρου πώλησης για ένα σύνολο τεμαχίων                         |
| Λεκτική ικανότητα      | Ικανότητα να κατανοούμε προφορικό ή γραπτό κείμενο καθώς και τη σχέση των λέξεων                             | Διευθυντής βιομηχανικής μονάδας: τήρηση εταιρικών πολιτικών για την πρόσληψη προσωπικού |
| Αντιληπτική ικανότητα  | Ικανότητα να εντοπίζουμε οπτικές ομοιότητες και διαφορές γρήγορα και με ακρίβεια                             | Διευθυντής πυρκαγιών: εντοπισμός στοιχείων για τη θεμελίωση κατηγορίας εμπρησμού        |
| Επαγωγική συλλογιστική | Ικανότητα να εντοπίζουμε μια λογική αλληλουχία σε κάποιο πρόβλημα και στη συνέχεια να επιλύσουμε το πρόβλημα | Ερευνητής αγοράς: πρόβλεψη ζήτησης όσον αφορά κάποιο προϊόν για το επόμενο διάστημα     |

|                         |                                                                                           |                                                                                 |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Παραγωγική συλλογιστική | Ικανότητα να χρησιμοποιούμε τη λογική και να εκτινουμε τις συνεπαγωγές ενός επιχειρήματος | Προϊστάμενος: επιλογή ανάμεσα σε δυο διαφορετικές προτάσεις από τους υπαλλήλους |
| Χωρική αστικοποίηση     | Ικανότητα να φανταστούμε πως θα φαινόνταν ένα αντικείμενο αν άλλαζε η θέση του στον χώρο  | Διακοσμητής εσωτερικών χώρων: αλλαγή διακόσμησης γραφείου                       |
| Μνήμη                   | Ικανότητα να διατηρούμε και να ανακαλούμε παρελθούσες εμπειρίες                           | Πωλητής: διατήρηση στη μνήμη ονομάτων πελατών                                   |

Σχήμα διαστάσεις νοητικής ικανότητας (Robbins/Judge 2018)

Αν και οι νοητικές ικανότητες στο χώρο εργασίας αποτελούν σπουδαία προϋπόθεση για τις εργασιακές προοπτικές ενός εργαζομένου, οι σωματικές ικανότητες εξακολουθούν να κατέχουν σημαντική θέση στην αγορά εργασίας. Ως σωματική ικανότητα νοείται η δυνατότητα να εκτελεί κάποιος μια κατά κανόνα χειρωνακτική εργασία που απαιτεί σωματική αντοχή και δύναμη (Judge 2018). Οι εννέα βασικές ικανότητες που χρειάζονται για την εκτέλεση των σωματικών εργασιών απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

| Παράγοντες δύναμης   |                                                                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Ενεργητική δύναμη  | Ικανότητα άσκησης μυϊκής δύναμης επανειλημμένα ή συνεχόμενα                                     |
| 2.Δύναμη κορμού      | Ικανότητα άσκησης μυϊκής δύναμης με τη χρήση των μυών του κορμού(ιδίως των κοιλιακών μυών)      |
| 3.Στατική δύναμη     | Ικανότητα άσκησης δύναμης ως προς εξωτερικά αντικείμενα                                         |
| 4.Εκρηκτική δύναμη   | Ικανότητα διάθεσης της μέγιστης ενέργειας σε μια ή σε σειρά από ενέργειες υψηλής εκρηκτικότητας |
| Παράγοντες ευελιξίας |                                                                                                 |
| 5.Στατική ευλυγισία  | Ικανότητα όσο το δυνατόν μεγαλύτερης διάτασης των μυών του κορμού ή της πλάτης                  |
| 6.Δυναμική ευλυγισία | Ικανότητα επιτέλεσης γρήγορων, επαναλαμβανόμενων κινήσεων διάτασης                              |

| Λοιποί παράγοντες     |                                                                                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 7.Συντονισμός σώματος | Ικανότητα συντονισμού ταυτόχρονων ενεργειών από διάφορα μέρη του σώματος          |
| 8.Ισορροπία           | Ικανότητα διατήρησης της ισορροπίας παρά τις αντίρροπες δυνάμεις                  |
| 9.Αντοχή              | Ικανότητα διατήρησης της μέγιστης προσπάθειας που απαιτεί παρατεταμένη προσπάθεια |

Πίνακας τύποι σωματικών ικανοτήτων (Robbins/Judge 2018)

Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πως για να βελτιωθεί η παραγωγικότητα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο δυναμικό τους όλοι οι τύποι ανθρώπων με διαφορετικές ο καθένας τους ικανότητες. Για το λόγο αυτό η ποικιλομορφία ενός οργανισμού μπορεί με τους κατάλληλους χειρισμούς να αποτελέσει ένα μεγάλο πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που ενσωματώνουν διαφορετικά άτομα στο εργατικό δυναμικό τους και αξιοποιούν τις διαφορετικές δεξιότητες του καθενός προς όφελος της επιχείρησης μέσα από τη δημιουργία ενός πλουραλιστικού και παραγωγικού περιβάλλοντος.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Ατομικές διαφορές εργαζομένων

### 1. Βιογραφικές διαφορές μεταξύ ατόμων

Τα βιογραφικά χαρακτηριστικά είναι εκείνα τα γνωρίσματα που διαθέτουν τα άτομα και τα βοηθούν να διαμορφώσουν την προσωπικότητά τους. Κάποια από αυτά είναι επίκτητα, ενώ άλλα μπορεί να είναι κληρονομικά. Επίσης, μπορούν να είναι κοινωνικά ή οικονομικά, τα οποία διαμορφώνονται ανάλογα με την παιδεία που έχει αποκτήσει κάποιο άτομο, με τα μέρη που έχει κατοικήσει και εργαστεί αλλά και γενικά με τις εμπειρίες του.

Το βασικότερο βιογραφικό χαρακτηριστικό των εργαζομένων είναι ο χρόνος γέννησης τους. Οι νεότεροι άνθρωποι θεωρούνται πιο αποδοτικοί, αλλά με την πάροδο του χρόνου έρευνες δείχνουν ότι μειώνεται η νοητική τους δύναμη. Επιπλέον, κάποιες αντιληπτικές ικανότητες/αισθήσεις του περιβάλλοντος, όπως π.χ. η όραση, μπορεί επίσης να μειώνονται με την πάροδο του χρόνου και σε συνάρτηση με την αντίστοιχη εργασία (Χυτήρης, 2017).

Άλλο ένα βιογραφικό χαρακτηριστικό είναι το φύλο του εργαζόμενου. Παρά τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που, όπως προαναφέρθηκε, δυστυχώς εξακολουθούν να υπάρχουν σε κάποια μέρη του κόσμου, οι άνθρωποι ανεξαρτήτως φύλου πρέπει να έχουν τις ίδιες δυνατότητες να προσφέρουν μέσα από την εργασία τους και να διεκδικούν ισότιμα ευκαιρίες επαγγελματικές ανέλιξης.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό αποτελεί η εθνική και πολιτισμική προέλευση ενός ανθρώπου, γεγονός που δυστυχώς αποτελεί ακόμη και σήμερα αφορμή διακρίσεων στους εργασιακούς χώρους σε αρκετές χώρες του κόσμου. Τέλος, στην κατηγορία των βιογραφικών χαρακτηριστικών ανήκουν η οικογενειακή κατάσταση και η πείρα του εργαζόμενου. Ένα άτομο που έχει οικογενειακές υποχρεώσεις θεωρείται πιο υπομονετικό και εργατικό, ενώ ένας εργαζόμενος με προηγούμενη εμπειρία πάνω στην δουλειά αποδίδει καλύτερα και αποφεύγει τα λάθη σε σύγκριση με κάποιον που αρχίζει τώρα τον εργασιακό του βίο (Robbins, 2018).

## 2. Διαφορές επάρκειας μεταξύ ατόμων

Η εργασιακή επάρκεια ενός ατόμου αφορά στα χαρακτηριστικά που διαθέτει και ειδικότερα στις κλίσεις και τις δυνατότητες που έχει. Οι «κλίσεις» ενός ανθρώπου αφορούν στην ικανότητα του να αποκτήσει μια νέα γνώση ή δεξιότητα, ενώ οι «δυνατότητες» είναι ικανότητες που διαθέτει ήδη και θα τον βοηθήσουν να εκτελέσει διάφορα έργα, τα οποία θα προκύψουν κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Με άλλα λόγια, οι «κλίσεις» αφορούν σε δυνητικές ικανότητες που το άτομο μπορεί να αποκτήσει, ενώ τις «δυνατότητες» τις διαθέτει ήδη. Στις πιο σημαντικές «δυνατότητες» και «κλίσεις» συγκαταλέγονται η κινητική, η πνευματική και η φυσική επάρκεια (Χυτήρης, 2017).

Η πνευματική επάρκεια ενός εργαζόμενου συνδέεται με το περιβάλλον ενός εργαζόμενου, είτε είναι το κοινωνικό, είτε το πολιτισμικό του περιβάλλον, καθώς και με διάφορους ψυχολογικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη διάθεσή του, όπως είναι η αγωνία ή το άγχος. Αντίστοιχα, η κινητική και φυσική επάρκεια αφορά κυρίως τη μυϊκή δύναμη που καταβάλλει κάποιος στην εργασία του, τη στατική δύναμη, καθώς και την αντοχή του. Επειδή όμως αυτές οι ικανότητες διαφέρουν από εργασία σε εργασία, καθίσταται αντιληπτό πως η αξιολόγησή τους βασίζεται στην κρίση του εκάστοτε μάνατζερ (Χυτήρης, 2017).

|                            | Περιγραφή                                                         | Παράδειγμα                                                                                                                       |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Πνευματική επάρκεια</b> |                                                                   |                                                                                                                                  |
| Αριθμητική ικανότητα       | Γρήγορη και ακριβής εκτέλεση αριθμητικών πράξεων                  | Εισπράξεις, πληρωμές, υπολογισμός ύψους οφειλής, αναμενόμενου οφέλους κτλ.                                                       |
| Γλωσσική ικανότητα         | Κατανόηση λέξεων, όρων, γραπτού και προφορικού λόγου              | Ορθή και πλήρης κατανόηση ενός ελληνικού ή ξενόγλωσσου κειμένου, των μηνυμάτων του, του νομοθετικού κειμένου                     |
| Επαγωγική λογική           | Από τα επιμέρους και τα ειδικά στη συναγωγή γενικού συμπεράσματος | Συνδυασμός αποσπασματικών προτάσεων, καταγγελιών, επιμέρους στοιχείων για σχηματισμό άποψης για το τι πραγματικά συμβαίνει ή που |



|                                 |                                                                                                    |                                                                                                                 |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |                                                                                                    | μπορεί να συμβεί                                                                                                |
| <b>Φυσική/κινητική επάρκεια</b> |                                                                                                    |                                                                                                                 |
| Σωματική-κιναισθητική ικανότητα | Ορθές και ακριβείς κινήσεις σώματος ή μέρους αυτού σε συγκεκριμένη κατάσταση μετά από ένα ερέθισμα | Σωστή τοποθέτηση και κίνηση σώματος σε βαθμό ομιλητή, επιδέξια κίνηση και αντίδραση σώματος σε ειδικές συνθήκες |
| Επιδεξιότητα χεριών             | Ικανότητα χειρωνακτικών ενεργειών με τον απαιτούμενο σωστό τρόπο                                   | Επιδέξια τοποθέτηση, μεταφορά αντικειμένων                                                                      |
| Επιδεξιότητα δακτύλων           | Κατάλληλη και γρήγορη κίνηση και κατεύθυνση δακτύλων                                               | Χειρισμός λεπτών χειρουργικών εργαλείων, μικρών-λεπτών εξαρτημάτων, μουσικών πλήκτρων                           |

Πίνακας δείγμα στοιχείων πνευματικής και φυσικής/κινητικής επάρκειας (Χυτήρης, 2017)

### 3. Ψυχολογικές διαφορές μεταξύ ατόμων

Εκτός όμως από τις διαφορές σε επίπεδο πνευματικής επάρκειας, οι άνθρωποι διαφέρουν επίσης ως προς την προσωπικότητα τους και αυτό οφείλεται σε συγκεκριμένα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν, όπως είναι οι αξίες, η αντίληψη, η προσωπικότητα και οι στάσεις (Χυτήρης, 2017).

#### 3.1. Αξίες

Αιώνες τώρα η ανθρωπότητα προκειμένου να ξεπεράσει τις δυσκολίες που αντιμετώπιζε, δημιούργησε ενώσεις που προάγουν συγκεκριμένα συστήματα αξιών. Οι πιο αντιπροσωπευτικές από τις βασικές αξίες που οι άνθρωποι έχουν διακρίνει ως ιδιαίτερα σημαντικές για την ειρηνική συμβίωση τους είναι η δικαιοσύνη, η ισότητα, η ηθική, η παιδεία και ο σεβασμός προς τη διαφορετικότητα. Ωστόσο, ανάλογα με την κοινωνία στην οποία ζει κανείς αναμένεται να αναπτύσσει και τις αντίστοιχες αξίες καθώς και η αντίληψη αυτών των αξιών να διαφέρει από κοινωνία σε κοινωνία (Posner, 2010).

Το ίδιο ισχύει και με τις επιχειρήσεις. Οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι ακολουθούν ορισμένες αξίες, με βάση τις οποίες καθορίζουν τους στόχους και τις ενέργειές τους. Οι προσωπικές αξίες των μάνατζερ είναι εκείνες που πρώτιστα επηρεάζουν σε πρακτικό επίπεδο αποφάσεις, όπως η εξυπηρέτηση των πελατών, η

δίκαιη ανταμοιβή των εργαζομένων, ακόμη και η βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Ωστόσο, είναι σημαντικό πέρα από τα δικά του «πιστεύω» να λαμβάνει υπόψη και να σέβεται ένας μάνατζερ και τις αξίες τόσο των εργαζομένων όσο και ολόκληρης της επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του εργασιακού περιβάλλοντος (Rokeach, 1931).

### **3.2 Αντίληψη**

Σε αρκετές περιπτώσεις στην καθημερινή ζωή οι άνθρωποι μεταξύ τους αντιλαμβάνονται εξωτερικά ερεθίσματα με διαφορετικό τρόπο. Η ικανότητα αυτή αφορά τη διαδικασία την οποία ονομάζουμε «Αντίληψη». Είναι, δηλαδή, μια διαδικασία στην οποία τα δεδομένα και οι πληροφορίες που δεχόμαστε ως ερεθίσματα μετατρέπονται σε αίσθηση πραγματικότητας. Για αυτό το λόγο, στον εργασιακό χώρο η αντίληψη έχει ιδιαίτερη σημασία για τους μάνατζερ, καθώς άνθρωποι με κοινή αντίληψη είναι ευκολότερο να κατανοήσουν τι πρέπει να κάνουν και τι συμπεριφορά πρέπει να έχουν μέσα στην επιχείρηση άρα και να συνεργαστούν προς όφελος της επιχείρησης (Posner, 2010).

### **3.3. Προσωπικότητα και στάσεις**

Η προσωπικότητα είναι εκείνη που κάνει κάθε άτομο ξεχωριστό και το διαφοροποιεί απέναντι στους άλλους όσον αφορά τα συναισθήματα, τις ενέργειες, καθώς και τις σκέψεις του (Costa, 1987). Με τον όρο «στάση» εννοούμε τα συναισθήματα που μπορεί να έχει κάποιος απέναντι σε άλλους ανθρώπους, καταστάσεις ή πράγματα. Ειδικότερα, είναι η διάθεση που έχει, και η οποία υποδεικνύει αν θα ανταποκριθεί αρνητικά ή θετικά στο ενδεχόμενο συνεργασίας του με τους συνεργάτες του ή με τον προϊστάμενό του (Olson, 1993).

Σε έναν οργανισμό η στάση που έχει κάθε εργαζόμενος είναι σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία του. Αν για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος για συγκριμένους λόγους χρήζει καλύτερης μεταχείρισης, το πιο πιθανό είναι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να εκφράσουν κάποια αρνητικά σχόλια. Με τη σειρά της η ύπαρξη αρνητικών στάσεων μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά από αντιδράσεις, όπως η αποχώρηση από την εργασία ή η μειωμένη παραγωγικότητά τους (Locke, 1969).

## Κεφάλαιο 4ο: Διαφορετικότητα - Διακρίσεις στον εργασιακό χώρο

### 1. Διακρίσεις στον εργασιακό χώρο

Καθημερινά, δυστυχώς, λαμβάνουν χώρα ποικιλόμορφες διακρίσεις στο χώρο εργασίας, πολλές από τις οποίες, μάλιστα, δεν αναφέρονται στις αρμόδιες ρυθμιστικές και ελεγκτικές αρχές. Οι διακρίσεις αυτές έχουν σοβαρές επιπτώσεις και μπορεί να οδηγήσουν στην πρακτική αναίρεση του δικαιώματός ενός εργαζόμενου να ανελιχθεί στην εργασία του και να πάρει προαγωγή ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις φτάνουν μέχρι και στην απόλυση του. Οι διακρίσεις στον εργασιακό χώρο περιορίζουν σε κάθε περίπτωση την ποικιλομορφία ενός οργανισμού και τη δημοκρατική του λειτουργία. Ο παρακάτω πίνακας αναλύει διάφορες χαρακτηριστικές μορφές διακρίσεων στον εργασιακό χώρο:

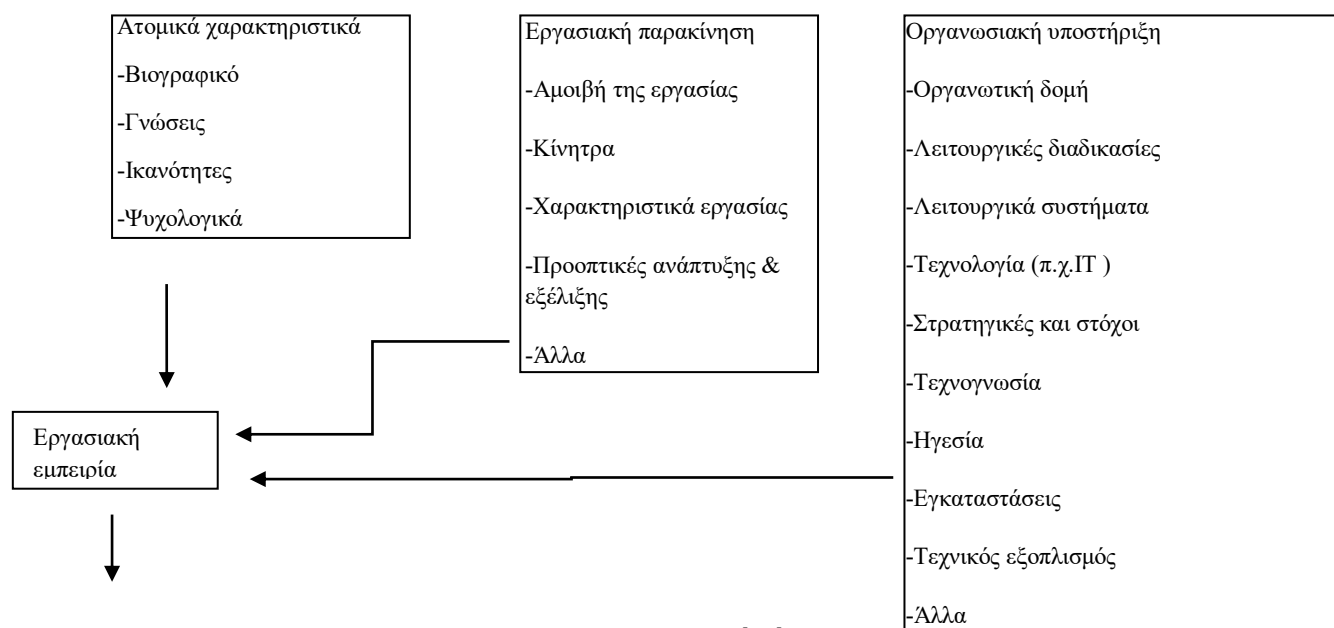
| Τύπος διάκρισης                 | Ορισμός                                                                                                                                                          | Παραδείγματα από οργανισμούς                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Πολιτικές ή πρακτικές διάκρισης | Ενέργειες στις οποίες προβαίνουν εκπρόσωποι του οργανισμού που αποκλείουν τις ίσες ευκαιρίες για την επιτέλεση των καθηκόντων, ή άνισες αμοιβές για την απόδοση  | Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι μπορεί να στοχοποιηθούν για απολύσεις, διότι λαμβάνουν υψηλές αμοιβές και έχουν πλούσιες παροχές                                                         |
| Σεξουαλική παρενόχληση          | Ανεπιθύμητες σεξουαλικές προτάσεις και άλλου τύπου λεκτική ή σωματική συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης που δημιουργούν ένα εχθρικό ή απωθητικό εργασιακό περιβάλλον | Οι πωλητές σε μια εταιρεία πήγαιναν με έξοδα της εταιρίας σε μαγαζιά με στρίπερ, έφερναν στρίπερ στο γραφείο για να γιορτάσουν τις προαγωγές και καλλιεργούσαν φήμες σεξουαλικού περιεχομένου |
| Εκφοβισμός                      | Ανοιχτές απειλές ή λεκτική κακοποίηση με αποδέκτες μέλη συγκεκριμένων ομάδων υπαλλήλων                                                                           | Αφροαμερικανοί υπάλληλοι σε κάποιες εταιρείες βρήκαν θηλιές κρεμασμένες από το γραφείο τους                                                                                                   |
| Εμπαιγμός και προσβολές         | Αστεϊσμοί ή αρνητικά στερεότυπα κάποιες φορές παρατραβηγμένα                                                                                                     | Αμερικανοί αραβικής καταγωγής ρωτήθηκαν στη δουλεία αν είχαν πάνω τους βόμβες ή αν ήταν μέλη τρομοκρατικής οργάνωσης                                                                          |
| Αποκλεισμός                     | Αποκλεισμός ορισμένων ατόμων από εργασιακές ευκαιρίες, κοινωνικές εκδηλώσεις, συζητήσεις                                                                         | Πολλές γυναίκες στον χρηματοπιστωτικό τομέα ισχυρίζονται ότι τους ανατίθενται                                                                                                                 |

|         |                                                                                                                              |                                                                                                                      |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | ή άτυπη καθοδήγηση μπορεί να συμβεί χωρίς πρόθεση                                                                            | δευτερεύουσες εργασίες ή δεν τους εμπιστεύονται αναθέσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε προαγωγή                  |
| Αγένεια | Ασεβής αντιμετώπιση, μεταξύ άλλων συμπεριφορά με επιθετικό τρόπο, διακοπή κάποιου ενώ μιλάει ή αγνόηση διαφορετικών απόψεων. | Οι γυναίκες δικηγόροι επισημαίνουν ότι οι άνδρες συνάδελφοι τους συχνά τις διακόπτουν ή δεν απαντούν στ σχόλια τους. |

Πίνακας μορφές διακρίσεων στους οργανισμούς (Robbins/Judge 2018)

## 2.Ατομικές διαφορές, συμπεριφορές και εργασιακή ικανοποίηση

Το μείζον ζήτημα που θα πρέπει να απασχολεί τους οργανισμούς είναι οι εργαζόμενοι. Τα ατομικά χαρακτηριστικά τους (βιογραφικά χαρακτηριστικά, νοητικές και σωματικές ικανότητες) καθορίζουν την αποτελεσματικότητά τους και την εργασιακή τους πρόοδο. Ωστόσο, η θέληση του εργαζόμενου να εργαστεί έγκειται στην ατομική εργασιακή του προσπάθεια αλλά επηρεάζεται και από ενώ η οργανωσιακή υποστήριξη αναφορικά με τις δυνατότητες που του παρέχονται από την επιχείρηση για να ολοκληρώσει με επιτυχία το έργο που του έχει ανατεθεί. Υπό αυτή την έννοια, ένας μάνατζερ κατά την διαχείριση ενός ποικιλόμορφου οργανισμού θα πρέπει να σέβεται και να λαμβάνει υπόψη όλα τα προσόντα των εργαζομένων αλλά και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογεί δίκαια τις προοπτικές απόδοσης της εργασίας τους σε μια επιχείρηση. Οι παράγοντες αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα παράγοντες(ή συντελεστές) ατομικής απόδοσης (Χυτήρης, 2017)

Στον ακόλουθο πίνακα αναφέρονται τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ένας μάνατζερ, προκειμένου να διαχειριστεί δημιουργικά τις διαφορές που προκύπτουν από τα ποικίλα ατομικά γνωρίσματα των εργαζομένων με στόχο την ορθότερη λήψη αποφάσεων που αφορούν στους εργαζόμενους, καθώς και την πρόληψη ή καταστολή πιθανών πρακτικών διακρίσεων στον εργασιακό χώρο.



Πίνακας συνιστώσες των ατομικών διαφορών (Χυτήρης, 2017)

Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει τη λειτουργία ενός οργανισμού αποτελεί η εργασιακή ικανοποίηση. Ένας εργαζόμενος, ακόμα και αν έχει ατομικές δεξιότητες για να έχει υψηλή απόδοση, θα πρέπει να έχει θέληση και κυρίως κίνητρα να εργαστεί. Αν, για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ίδια ή παρόμοια χαρακτηριστικά, αυτό δεν σημαίνει ότι θα αποδώσουν το ίδιο, αφού ορισμένοι μπορεί να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, ενώ άλλοι όχι. Η παρακίνηση είναι εκείνη που ωθεί έναν άνθρωπο να αποδώσει καλύτερα, να καταβάλει περισσότερες προσπάθειες για να βελτιώσει το επίπεδο της εργασίας του. Είναι, επομένως, αναγκαία από την πλευρά του μάνατζερ η εκπόνηση στρατηγικών, ώστε να παράσχει κίνητρα (π.χ. κίνητρα εργασιακής επιμόρφωσης, μισθολογικά κίνητρα, κίνητρα εργασιακή ανέλιξης,

μπόνους εργατικότητας και καινοτομίας, ασφαλείς συνθήκες εργασίας, παροχή απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού) που θα δίνουν την ώθηση στον εργαζόμενο να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του (Χυτήρης, 2017).

### 3.Αναπηρίες

Μια ιδιαίτερη περίπτωση διαχείρισης εργασιακού δυναμικού αποτελεί αυτή των ατόμων με αναπηρία. Σκοπός κάθε επιχείρησης στα πλαίσια της πολιτικής δημιουργίας ποικιλόμορφων οργανισμών είναι η επιτυχής και ισότιμη ενσωμάτωση σε αυτές ατόμων που αντιμετωπίζουν κάθε είδους αναπηρία, είτε είναι σωματική, είτε διανοητική. Η εργασιακή τους ένταξη σε μια επιχείρηση μπορεί μάλιστα να συμβάλλει σημαντικά και στην κοινωνική τους ενσωμάτωση. Χαρακτηριστικό είναι ότι η επιτροπή για τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, η οποία είναι και η υπεύθυνη Αρχή για να επιβλέπει εάν εφαρμόζεται η νομοθεσία για την καταπολέμηση των διακρίσεων στο πεδίο της εργασίας, αναγνωρίζει ως ανάπηρο κάθε άτομο που α) έχει κάποια διανοητική ή σωματική πάθηση (π.χ. σύνδρομο Down, σχιζοφρένεια, κατάθλιψη, ακρωτηριασμένα άκρα, κώφωση, αλκοολισμός, επιληψία ακόμα και διαβήτης) και β) το κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον αυτού του ατόμου έχει διαπιστωθεί ότι περιορίζει σε σημαντικό βαθμό τη δυνατότητά του να εκτελεί αυτόνομα κάποιες βασικές δραστηριότητες της καθημερινότητάς του (Judge, 2018).

Δυστυχώς, παρά την ύπαρξη νομοθεσίας προστασίας των ίσων εργασιακών ευκαιριών, εξακολουθεί να υπάρχει σε κάποιους εργασιακούς χώρους η αντίληψη ότι τα άτομα με αναπηρία δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στα εργασιακά τους καθήκοντα και για το λόγο αυτό υφίστανται εργασιακές διακρίσεις. Ωστόσο, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου παρέχει πλέον στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν εργασιακά άτομα με αναπηρίες, προσφέροντας τους ευέλικτες θέσεις εργασίας (ακόμη και εξ αποστάσεως εργασία), σύμφωνα με τα προσόντα και τις δεξιότητες που έχει το κάθε άτομο ξεχωριστά.

Πέρα από τις παραπάνω περιπτώσεις αναπηρίας είναι σημαντική και η αναφορά στις περιπτώσεις της λεγόμενης «κρυφής» αναπηρίας, εκεί δηλαδή όπου το άτομο είτε έχει πάρει την απόφαση να μην γνωστοποιήσει την αναπηρία του, είτε η αναπηρία του δεν είναι εμφανής, όποτε χαρακτηρίζεται ως «κρυφή ή αόρατη». Σε αυτή την κατηγορία μπορούν να ενταχθούν οι αυτοάνοσες διαταραχές, όπως π.χ. η

ρευματοειδής αρθρίτιδα, οι γνωσιακές ή μαθησιακές δυσκολίες, όπως η έλλειψη προσοχής, οι ψυχολογικές δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζει κάποιος (για παράδειγμα το μετατραυματικό στρες) καθώς και διάφορες αισθητηριακές αναπηρίες, όπως προβλήματα με την ακοή ή η αϋπνία. Αν και πολλά άτομα με αναπηρίες φοβούνται να κάνουν γνωστή την πάθησή τους, γιατί πιστεύουν ότι θα απομονωθούν ή ακόμα ότι θα χάσουν τη δουλειά τους, μια τέτοια γνωστοποίηση μπορεί με το σύγχρονο νομοθετικό πλαίσιο να τους βοηθήσει να απολαύσουν εργασιακά προνόμια (π.χ. επιδόματα, άδειες) που δικαιούνται. Επίσης, σε πρακτικό επίπεδο το ίδιο το άτομο θα μπορεί μετά τη γνωστοποίηση να εκφράζεται ελεύθερα μέσα στον οργανισμό και να δουλεύει ευχάριστα, βοηθώντας τους άλλους όσο και οι άλλοι τον ίδιο και όλοι μαζί την επιχείρηση, αφού θα έχει δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα που θα προωθεί την αποδοτική και αρμονική συνεργασία όλων των εργαζομένων (Χυτήρης, 2017).

#### **4. Άλλα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης**

Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά διαφοροποίησης των εργαζομένων, υπάρχουν και άλλα που πρέπει να αναφερθούν για να δοθεί μια όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτική εικόνα της ποικιλομορφίας ενός οργανισμού. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι το θρήσκευμα, η έμφυλη ταυτότητα, ο γενετήσιος προσανατολισμός αλλά και η πολιτισμική ταυτότητα των εργαζομένων.

Όσον αφορά τις θρησκευτικές πεποιθήσεις κάθε εργαζομένου, οι διεθνείς συνθήκες, το σύνταγμα και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο καθιερώνουν την θρησκευτική ελευθερία και το δικαίωμα της ανεξιθρησκείας. Ωστόσο, παρατηρούνται σε ορισμένες χώρες, όπου δεν εφαρμόζονται ή δεν εφαρμόζονται ικανοποιητικά οι διεθνείς συνθήκες για τα ανθρώπινα δικαιώματα, πρακτικές εργασιακού αποκλεισμού λόγω των θρησκευτικών πεποιθήσεων των εργαζομένων (Robbins, 2018).

Μια ακόμη σημαντική περίπτωση εργασιακών διακρίσεων αποτελεί και ο γενετήσιος προσανατολισμός και η έμφυλη ταυτότητα των εργαζομένων. Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν σε άτομα που ανήκουν σε ομάδες όπως είναι οι ομοφυλόφιλοι, οι διεμφυλικοί, τα άτομα LGBTQ-ΛΟΑΔ, οι λεσβίες και οι αμφιφυλόφιλοι. Η έμφυλη ταυτότητα και ο γενετήσιος προσανατολισμός κάθε ανθρώπου οφείλει σύμφωνα με τις διεθνείς συμβάσεις, το Σύνταγμα και την ισχύουσα νομοθεσία να γίνονται σεβαστά και σε καμία περίπτωση δεν επιτρέπεται να

χρησιμοποιούνται προκειμένου να εφαρμοστούν στους εργασιακούς χώρους πρακτικές εργασιακών διακρίσεων ή αποκλεισμού.

Τέλος, ένα ακόμη χαρακτηριστικό εργασιακής διάκρισης αποτελεί και η εθνοπολιτισμική ταυτότητα των ανθρώπων, οι οποίοι μπορεί να εργάζονται σε έναν οργανισμό και οι οποίοι μπορεί να ανήκουν σε διαφορετική εθνικότητα και σε διαφορετική πολιτισμική ομάδα. Κάθε εθνοπολιτισμική διαφορετικότητα των μελών ενός οργανισμού θα πρέπει να γίνεται σεβαστή. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τις συνθήκες εργασίας σύμφωνα με την πολιτιστική παράδοση της χώρας όπου δραστηριοποιούνται, με σεβασμό όμως πάντα στις εθνοπολιτισμικές διαφορές των μελών τους. Για παράδειγμα, αν μια πολυεθνική επιχείρηση του εξωτερικού αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί στην Ελλάδα, θα πρέπει να έχει υπόψη της τις εθνικές εορτές της χώρας (παραδείγματος χάρη την 25<sup>η</sup> Μαρτίου) και να χορηγεί σε όλους τους εργαζόμενούς της τα αντίστοιχα προβλεπόμενα δικαιώματα αργίας (Χυτήρης, 2017).



## **Κεφάλαιο 5ο: Στρατηγικές διαχείρισης της ποικιλομορφίας**

### **1. Προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη και διατήρηση υπαλλήλων στο πλαίσιο της ποικιλομορφίας**

Προτεραιότητα της στρατηγικής οργάνωσης και δημιουργικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων οφείλει να αποτελεί η τόνωση της ποικιλομορφίας τους και η ενδυνάμωση εκπροσώπησης σε αυτές συγκεκριμένων ευπαθών κοινωνικών ομάδων που δεν έχουν επαρκή εκπροσώπηση. Για το σκοπό αυτό οι επιχειρήσεις οφείλουν να συνεργάζονται με πανεπιστήμια και με διάφορα ιδρύματα με στόχο τη δημιουργία θέσεων εργασίας για άτομα που προέρχονται από ευπαθείς κοινωνικά ομάδες. Στο πλαίσιο μάλιστα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αρκετές επιχειρήσεις εφαρμόζουν διάφορα ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα ενίσχυσης της ποικιλομορφίας τους μέσα από την ένταξη στο εργασιακό τους δυναμικό ανθρώπων που ανήκουν σε κοινωνικά ευάλωτες ομάδες (Posner, 2010).

### **2. Ποικιλομορφία στις ομάδες**

Η ποικιλομορφία ενός οργανισμού είναι το ζητούμενο για την προώθηση της κοινωνικής διάστασης της επιχειρηματικότητας και την καταπολέμηση των εργασιακών και κοινωνικών αποκλεισμών. Ωστόσο, το πρωτεύον για τη λειτουργία ενός οργανισμού είναι η εύρυθμη συνεργασία των μελών του (Χυτήρης, 2017).

Οι ρυθμοί της σύγχρονης εποχής απαιτούν τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων. Έτσι και οι οργανισμοί δεν θα μπορούσαν να ξεφύγουν από αυτόν τον κανόνα. Για αυτό το λόγο, οι εργαζόμενοι που χρειάζεται να συνεργαστούν ως μια ομάδα θα πρέπει από την αρχή να προσδιορίσουν τους στόχους της, να έχουν θέληση να συνεργαστούν, καθώς και να επικοινωνούν τακτικά μεταξύ τους. Αν δεν συμβεί αυτό, το αποτέλεσμα θα είναι να μην υπάρχει κάποια λειτουργική συνοχή ανάμεσα τους κάτι που μπορεί να υπονομεύσει την λειτουργία και πρόοδο της ομάδας τους (Posner, 2010).

Σημαντικό είναι να εργάζονται όλοι αρμονικά και να αξιοποιούν τις δεξιότητές τους με σκοπό να βελτιστοποιήσουν το αποτέλεσμα της εργασίας τους. Υπό αυτή την έννοια δεν έχει νόημα να συνεργαστούν άτομα που δεν αξιοποιούν την ευφυΐα τους,

δεν είναι ευσυνείδητα και δεν έχουν διάθεση να εργαστούν, γιατί το προϊόν της εργασίας τους δεν θα είναι το αναμενόμενο. Ανεξάρτητα, επομένως, από το ποια άτομα θα αποτελούν την εκάστοτε ομάδα, η αποτελεσματικότητα της εργασίας της εξαρτάται από το κλίμα ατομικής ευθύνης, εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας που καλλιεργεί η επιχείρηση ανάμεσα στα μέλη της σεβόμενη την διαφορετικότητα τους (Robbins/Judge, 2018).

### **3. Προγράμματα ποικιλομορφίας**

Οι οργανισμοί για να μπορούν να ανταποκριθούν απέναντι στις ιδιαιτερότητες της ποικιλομορφίας των εργαζομένων τους οφείλουν να εφαρμόζουν διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης των στελεχών τους και να μεριμνούν γενικότερα για την εκπαίδευση όλου του δυναμικού τους. Στα στελέχη των επιχειρήσεων τα συγκεκριμένα προγράμματα επιμόρφωσης διδάσκουν το νομικό πλαίσιο που προωθεί την ισότητα στους εργασιακούς χώρους, ώστε να αντιμετωπίζονται όλοι οι εργαζόμενοι δίκαια και ισάξια ανεξάρτητα από τις επιμέρους ιδιαιτερότητές τους.

Επίσης, τα συγκεκριμένα προγράμματα εκπαιδεύουν τους μάνατζερ σχετικά με την εφαρμογή, κατά τη διοίκηση των επιχειρήσεων, πολιτικών σεβασμού και δημιουργικής διαχείρισης της ποικιλομορφίας ενός οργανισμού. Οι συγκεκριμένες πολιτικές διδάσκουν στα στελέχη των επιχειρήσεων ότι η απασχόληση στο εργατικό δυναμικό τους ατόμων με ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά μπορεί να εξυπηρετήσει μεγαλύτερο φάσμα πελατών και να προσφέρει υπηρεσίες αντίστοιχες με τις ιδιαίτερες ικανότητές τους. Τους διδάσκει επίσης πώς να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, ώστε να έχουν προσωπική εξέλιξη και να αναδείξουν τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτουν, αποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο πως η διαφορετικότητα των εργαζομένων μπορεί να βελτιώσει την απόδοση μια επιχείρησης στο σύνολό της (Robbins/Judge, 2018).

Για την αποτελεσματική, λοιπόν, εφαρμογή των παραπάνω πολιτικών απασχόλησης του ποικιλόμορφου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι ανάγκη τα στελέχη κάθε επιχείρησης να ελέγχουν και να αποκλείουν κάθε προσπάθεια εκδήλωσης φαινομένων εργασιακών διακρίσεων στους εργασιακούς τους χώρους. Ιδιαίτερα, οι μάνατζερ οφείλουν μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή πρακτικών διοίκησης να βοηθήσουν όλους τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη σημασία του

σεβασμού της διαφορετικότητας για την εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία μιας επιχείρησης (Χυτήρης, 2017).

## **Μέρος Δεύτερο: Νομικό πλαίσιο απαγόρευσης διακρίσεων στους εργασιακούς χώρους**

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Συνταγματικό υπόβαθρο ελευθερίας και αξίωσης της εργασίας**

Η ελευθερία της εργασίας αποτελεί ένα σημαντικό οικονομικό δικαίωμα. Το ισχύον σύνταγμα προστατεύει την ελευθερία της εργασίας στο άρθρο 22, το οποίο κατοχυρώνει το δικαίωμα στην εργασία και παράλληλα απαγορεύει ρητά την αναγκαστική εργασία οποιασδήποτε μορφής. Ειδικότερα, οι επιμέρους θεματικές της ελευθερίας της εργασίας που προστεύονται από το άρθρο 22 Σ είναι οι ακόλουθες. Το άρθρο 22

1. κατοχυρώνει το δικαίωμα επιλογής και αλλαγής της εργασίας
2. κατοχυρώνει το δικαίωμα ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας
3. θεσπίζει την υποχρέωση του κράτους να μεριμνά για την εργασία
4. απαγορεύει την αναγκαστική εργασία, έκτος από περιπτώσεις ανάγκης ή στο πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοικήσεως

#### **1. Πεδίο προστασίας**

Το πεδίο προστασίας της ελευθερίας της εργασίας συμπεριλαμβάνει την δυνατότητα της ελεύθερης επιλογής, αποδοχής ή αλλαγής του επαγγέλματος, όπως και την ελευθερία αναζήτησης εργασίας.

Ειδικότερα, στο ρυθμιστικό πεδίο της ελευθερία εργασίας ανήκει κυρίως:

- α) η ελευθερία επιλογής και αλλαγής της εργασίας
- β) η ελευθερία άσκησης του επαγγέλματος
- γ) η ελευθερία άσκησης της εργασίας σε συνθήκες υγείας και ασφάλειας, καθώς και σεβασμού της προσωπικότητας του εργαζομένου
- δ) η αξίωση του εργαζόμενου για ομαλή εργασιακά ανέλιξη
- ε) το δικαίωμα του εργαζόμενου για επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Σύμφωνα με το σύνταγμα δεν επιτρέπεται μερικός ή ολικός αποκλεισμός από μια εργασία ή ένα επάγγελμα και οποιαδήποτε εργασιακή διάκριση σύμφωνα π.χ. με τη γλώσσα, το φύλο ή τις θρησκευτικές, πολιτικές πεποιθήσεις των εργαζομένων. Εξαιρούνται, ωστόσο, εκείνα τα επαγγέλματα των οποίων η άσκηση από τη φύση της λειτουργίας τους προϋποθέτει την ύπαρξη στο πρόσωπο των εργαζομένων συγκεκριμένων ειδικών δεξιοτήτων (Δαγτόγλου, 2012).

Εκτός από τη θετική πλευρά της η ελευθερία της εργασίας έχει και μια αρνητική πτυχή, καθώς περιλαμβάνει και το δικαίωμα του ανθρώπου να μην ασκήσει κάποια εργασία. Υπό αυτή την έννοια το Σύνταγμα απαγορεύει ρητά κάθε μορφή αναγκαστικής εργασίας, η οποία απαγορεύεται επίσης και από τις διεθνείς διακηρύξεις των ατομικών δικαιωμάτων και τις διεθνείς συμβάσεις εργασίας. Ακόμα, το Σύνταγμα κατοχυρώνει και το δικαίωμα της ίσης αμοιβής για την ίση εργασία απέναντι προς όλους τους εργαζομένους, χωρίς οποιαδήποτε εξαίρεση (Δαγτόγλου, 2012).

Τέλος, στο εν λόγω δικαίωμα της εργασίας αντιστοιχεί ρητή υποχρέωση του κράτους, ώστε μέσα από την ανάληψη πολιτικών και νομοθετικών πρωτοβουλιών φορολογικής και εργασιακής φύσης να δημιουργεί εκείνες τις συνθήκες που θα ευνοήσουν την εργασιακή απασχόληση των πολιτών και επίσης την ηθική και υλική εξύψωσή τους (Σοφιώτης 2020).

Εκτός από το δικαίωμα εργασίας το αρ. 22 Σ κατοχυρώνει και την αξίωση εργασίας. Το Σύνταγμα δεν προβλέπει την υποχρέωση του κράτους για να εξασφαλίζει την εργασιακή απασχόληση των πολιτών καθώς κάτι τέτοιο είναι πρακτικά αδύνατο στα πλαίσια μια ελεύθερης αγοράς. Ωστόσο, το αρ. 22 Σ προβλέπει την υποχρέωση του κράτους να αναλαμβάνει όλες εκείνες τις πολιτικές και νομοθετικές πρωτοβουλίες, όπως π.χ. η πρωτοδότηση της επιχειρηματικής καινοτομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, η προσέλκυση επενδύσεων ή η λήψη μέτρων φοροελαφρύνσεων των επιχειρήσεων που θα επιτρέψουν την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (Γέροντας, 2011). Η εν λόγω κρατική υποχρέωση για τη δημιουργία συνθηκών απασχόλησης δεν ισχύει μόνο για τους Έλληνες πολίτες αλλά και για τους πολίτες της Ε.Ε. που διαβιούν στην Ελλάδα, καθώς αυτή επιτάσσει η αρχή της ελευθερίας κυκλοφορίας των εργαζομένων και η ελευθερία επαγγελματικής εγκατάστασης (Δαγτόγλου, 2012).

## 2. Φορείς – Πεδίο Ισχύος

Κατά κανόνα καθένας είναι φορέας της ελευθερίας της εργασίας. Περιορισμοί και αποκλεισμοί δεν επιτρέπονται εκτός εάν προβλέπονται δια νόμου και εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον, όπως π.χ. η πρόβλεψη ηλικιακών περιορισμών, δηλαδή κάποιου ανώτερου ή κατώτερου ορίου ηλικίας για την άσκηση ενός επαγγέλματος (Δαγτόγλου, 2012).

Σε αντίθεση με ορισμένα ξένα συντάγματα, το Ελληνικό Σύνταγμα δεν θέτει όρια στην ελευθερία εργασίας προς τους αλλοδαπούς. Εξαίρεση αποτελούν οι δημόσιες λειτουργίες στις οποίες κατά κανόνα γίνονται δεκτοί μόνο Έλληνες πολίτες, αν και μπορεί να υπάρξουν εξαιρέσεις σύμφωνα με ειδικούς νόμους. Σε αντίθεση με τους αλλοδαπούς τρίτων χωρών, όσον αφορά τους πολίτες των Ευρωπαϊκών χωρών αυτοί έχουν τη δυνατότητα να ασκούν ελεύθερα - χωρίς την χορήγηση προηγούμενης άδειας - ανεξάρτητη ή εξαρτημένη εργασία στην Ελλάδα, όπως και οι Έλληνες πολίτες στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες (άρθρο 4 παράγραφος 2 στοιχείο α, και άρθρα 20, 26 και 45-48 ΣΛΕΕ).

Πέρα από τα φυσικά πρόσωπα, φορείς του δικαιώματος της εργασίας αποτελούν και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, καθώς η άσκηση συγκεκριμένων επαγγελματικών δραστηριοτήτων είναι δυνατή μόνο στα πλαίσια μιας οργάνωσης, όπως ένα νοσοκομείο ή ένα εργοστάσιο. Αντίθετα, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου δεν μπορούν κατά κανόνα να είναι φορείς της εργασιακής ελευθερίας (Δαγτόγλου, 2012).

Αποδέκτες της προστατευτικής ισχύος της εργασιακής ελευθερίας είναι κατά κανόνα το κράτος και άλλοι φορείς δημόσιας εξουσίας. Απέναντι σε ιδιώτες δεν μπορεί να αναπτύσσει άμεση ισχύ το δικαίωμα της εργασίας εκτός της περίπτωσης, όπου ιδιώτες εξαναγκάζουν άλλους ιδιώτες σε αναγκαστική εργασία, οπότε τότε ισχύει άμεσα η συνταγματική απαγόρευση του αρ. 22 Σ (Χρυσόγονος, 2023).

## 3. Περιορισμοί

Το δικαίωμα της εργασίας δεν υποβάλλεται απευθείας από το Σύνταγμα σε ρητούς περιορισμούς. Το σύνταγμα αναθέτει στο νομοθέτη να επιβάλλει περιορισμούς στην ελευθερία της εργασίας, όταν αυτό είναι αναγκαίο για την εξυπηρέτηση υπέρτερων σκοπών δημοσίου συμφέροντος.

### **3.1. Γενικοί νόμοι**

Το Σύνταγμα προβλέπει ότι απαγορεύονται από το νόμο μορφές εργασίας, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο παραβατικές δραστηριότητες που απαγορεύονται από τους γενικούς νόμους, όπως για παράδειγμα η τοκογλυφία, αλλά και κάθε μορφή νόμιμης εργασίας που ασκείται όμως με τη χρήση παράνομων μέσων (Χρυσόγονος, 2023).

Η εργασία, όπως ορίζει το Σύνταγμα, δεν επιτρέπεται να εναντιώνεται στους γενικούς νόμους (εργατικό δίκαιο, δίκαιο κοινωνικής ασφάλισης) που προστατεύουν τους εργαζομένους, τους καταναλωτές και γενικά τους πολίτες. Μέθοδοι εργασίας που αποτελούν κίνδυνο τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και για τρίτους και η απαγόρευση τους δεν περιορίζει την ελευθερία για εργασία είναι επιτρεπτό να απαγορεύονται. Ομοίως, ο καθορισμός από το νόμο όρων εργασίας, όπως ο μέγιστος χρόνος και οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας ή η απαγόρευση απασχόλησης ανηλίκων αποτελούν περιορισμούς της εργασίας που είναι όμως δικαιολογημένοι γιατί εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Επίσης αποδεκτοί είναι περιορισμοί της ελευθερίας της εργασίας που θεσπίζονται για την προστασία υπέρτερων δημόσιων αγαθών, όπως η δημόσια υγεία, το φυσικό περιβάλλον, η οδική ασφάλεια κ.ο.κ. (Δαγτόλογου 2012).

### **3.2. Προληπτικός έλεγχος - Άδειες**

Τα ατομικά δικαιώματα και οι γενικοί περιορισμοί της ελευθερίας της εργασίας δεν δικαιολογούν κατά κανόνα την επιβολή του προληπτικού ελέγχου, καθώς και την εξάρτησή της πραγμάτωσης τους από την προηγούμενη άδεια της αρχής. Όποια απασχόληση δεν απαγορεύει ο νόμος είναι επιτρεπτή και όπου από το νόμο δεν απαιτείται η έκδοση προηγούμενης αδειάς αυτή δεν είναι αναγκαία. Ο νόμος δεν μπορεί να εξαρτήσει την εργασία από άδεια και την πλήρωση ορισμένων προϋποθέσεων παρά μόνο όταν αυτό είναι αναγκαίο για την προστασία σκοπού δημοσίου συμφέροντος, όπως π.χ. η διασφάλιση της δημόσιας υγείας ή της δημόσιας ασφάλειας (Χρυσόγονος, 2023).

### **3.3. Επιφύλαξη νόμου**

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, οι περιορισμοί οι οποίοι μπορεί να επιβληθούν από το νόμο στην άσκηση του επαγγέλματος έχουν διαφορετικά όρια

κάθε φορά. Ωστόσο, το Σύνταγμα δεν ορίζει με σαφήνεια τα όρια αυτά. Αντίθετα, εξουσιοδοτεί το νομοθέτη να καθορίσει τους όρους της εργασίας (άρθρο 22 παρ.2), ενώ το δικαίωμα της εργασίας (άρθρο 22 παρ.1) από όπου πηγάζει η ελευθερία της επιλογής του επαγγέλματος δεν τίθεται υπό την επιφύλαξη του νόμου (Δαγτόλγου, 2012).

#### **4. Όρια περιορισμών**

##### **4.1. Θεωρία των βαθμίδων**

Η «θεωρία των βαθμίδων» έχει αναπτυχθεί από το γερμανικό Ομοσπονδιακό Συνταγματικό Δικαστήριο και αφορά στην αξιολόγηση της επιβολής περιορισμών στην επιλογή και άσκηση ενός επαγγέλματος. Συγκεκριμένα, το γερμανικό Δικαστήριο θεωρεί ότι τα όρια του περιορισμού ενός επαγγέλματος διαφοροποιούνται ανάλογα με το εάν αφορούν την επιλογή ή την άσκηση ενός επαγγέλματος.

Περιορισμοί της επιλογής και άσκησης επαγγέλματος μπορούν να επιβληθούν νομοθετικά, μόνο εάν αυτό κρίνεται σκόπιμο για τη διαφύλαξη υπέρτερου δημοσίου συμφέροντος. Ειδικότερα, όμως στην περίπτωση περιορισμών της ελευθερίας επιλογής του επαγγέλματος κρίνεται πιο επιτακτική η ανάγκη θεμελίωσης τους στο δημόσιο συμφέρον. Σε κάθε περίπτωση οι συγκεκριμένοι περιορισμοί θα πρέπει να βασίζονται σε κριτήρια υποκειμενικής αλλά και αντικειμενικής φύσης. Ως υποκειμενικά κριτήρια θεωρούνται η πείρα, η μόρφωση και εκπαίδευση ενός εργαζόμενου, η συμπεριφορά και το ήθος του. Αντίθετα, ως αντικειμενικά κριτήρια θεωρούνται εκείνα που προκύπτουν από την επέλευση πραγματικών περιστατικών, όπως η κένωση μιας εργασιακής θέσης σε ένα επάγγελμα. Κατά κανόνα η θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων επιτρέπεται μόνο σε εκείνες τις περιπτώσεις, όπου δεν είναι επαρκή τα υποκειμενικά κριτήρια.

Η ελληνική νομολογία στηριζόμενη μόνο μερικώς στη συγκεκριμένη θεωρία εφαρμόζει κατά την αξιολόγηση της επιβολής εργασιακών περιορισμών την αρχή της αντικειμενικής και ίσης μεταχείρισης, καθώς και της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος (Δαγτόλγου, 2012).



#### **4.2. Αρχή της αναλογικότητας**

Η θέσπιση περιορισμών στην ελευθερία της εργασίας πρέπει να τηρεί κάποια όρια. Τα όρια αυτά προκύπτουν από την αρχή της αναλογικότητας. Η συγκεκριμένη αρχή προβλέπει ότι οι περιορισμοί των ατομικών δικαιωμάτων θα πρέπει να είναι κατάλληλοι και αναγκαίοι για την εξυπηρέτηση σκοπού δημοσίου συμφέροντος και επίσης να μην έχουν ως αποτέλεσμα υπέρμετρα επαχθείς συνέπειες για την ελευθερία της εργασίας (Σοφιώτης, 2020).

Συγκεκριμένα, κάθε νομοθετικός περιορισμός της εργασιακής ελευθερίας θα πρέπει αρχικά να είναι κατάλληλος για την επίτευξη ενός σκοπού δημοσίου συμφέροντος που επιδιώκεται με τη θέσπισή του. Επίσης, ο συγκεκριμένος περιορισμός θα πρέπει να είναι και αναγκαίος για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού. Θα πρέπει, δηλαδή, να μην είναι δυνατόν να επιτύχουμε τον επιδιωκόμενο σκοπό με άλλου είδους περιορισμό που θα είναι λιγότερο επαχθής αλλά εξίσου αποτελεσματικός (Σκουρής, 1987).

Τέλος, αφού διαπιστωθεί ότι ο εξεταζόμενος περιορισμός της ελευθερίας της εργασίας είναι αναγκαίος και κατάλληλος θα πρέπει να εξεταστεί εάν δεν συνεπάγεται υπέρμετρα δυσμενείς συνέπειες για την ελευθερία της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι κανένας νομοθετικός περιορισμός δεν επιτρέπεται να περιορίζει την ελευθερία της εργασίας κατά τρόπο, ώστε να περιορίζει δυσανάλογα τη δυνατότητα άσκησής της (Βλαχόπουλος, 2022).

#### **4.3. Απαραβίαστο του πυρήνα της ελευθερίας της εργασίας**

Παράλληλα με την αρχή της αναλογικότητας, οι περιορισμοί της ελευθερίας της εργασίας θα πρέπει να σέβονται την αρχή του απαραβίαστου του πυρήνα της ελευθερίας της εργασίας.

Κάθε δικαίωμα αποτελεί ειδικότερη έκφανση των θεμελιωδών δικαιωμάτων του απαραβίαστου της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και της ελεύθερης ανάπτυξης της προσωπικότητας. Για το λόγο αυτό κανένας νομοθετικός περιορισμός δεν επιτρέπεται να φτάνει στο σημείο να συνεπάγεται τέτοιου είδους επιβάρυνση της εργασιακής ελευθερίας, ώστε πλέον να γίνεται δύσκολη έως και αδύνατη η άσκηση της συγκεκριμένη ελευθερίας (Τσάτσος, 1987). Η δυσανάλογα επαχθής προσβολή της ελευθερίας της εργασίας προσβάλλει τον πυρήνα της και στην πραγματικότητα

αποτελεί προσβολή του δικαιώματος στην αξιοπρεπή διαβίωση του ανθρώπου (Σοφιώτης, 2020).

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Νομοθετικό πλαίσιο απαγόρευσης διακρίσεων στους εργασιακούς χώρους**

### **1. Ενωσιακό και εθνικό νομικό πλαίσιο απαγόρευσης εργασιακών διακρίσεων**

#### **1.1. Πρότυπο ενωσιακού δικαίου**

Το πρότυπο του ενωσιακού δικαίου σχετικά με την απαγόρευση των εργασιακών διακρίσεων αποτελείται από μια σειρά διατάξεων του πρωτογενούς και δευτερογενούς ευρωπαϊκού δικαίου.

Θεμέλια του ευρωπαϊκού νομικού πλαισίου κατά των εργασιακών διακρίσεων σε επίπεδο πρωτογενούς ενωσιακού δικαίου αποτελούν οι διατάξεις των αρ. 157 ΣΛΕΕ και 21 ΧΘΔΕΕ. Το άρθρο 157 ΣΛΕΕ κατοχυρώνει την αρχή της ισότητας της αμοιβής μεταξύ ανδρών και γυναικών για όμοια εργασία ή για εργασία της αυτής αξίας. Το άρθρο 21 ΧΘΔΕΕ απαγορεύει κάθε διάκριση εξαιτίας φύλου, χρώματος, φυλής, κοινοτικής προέλευσης ή εθνοτικής καταγωγής, γλώσσας, πεποιθήσεων, θρησκείας, γενετικών χαρακτηριστικών, γέννησης, πολιτικών πεποιθήσεων, αναπηρίας, γενετήσιου προσανατολισμού ή ηλικίας.

Όσον αφορά το δευτερογενές ενωσιακό δίκαιο κατά των εργασιακών διακρίσεων, η σχετική ευρωπαϊκή νομοθεσία αφορούσε έως το 2000 μόνο στον τομέα της απασχόλησης και της κοινωνικής ασφάλισης και κάλυπτε μόνο τις διακρίσεις λόγω φύλου. Ωστόσο, το έτος 2000 εκδόθηκαν δύο νέες οδηγίες. Η πρώτη οδηγία (2000/43/EK) αφορούσε στην φυλετική ισότητα και απαγόρευε τις διακρίσεις λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής στον τομέα της απασχόλησης, αλλά και στην πρόσβαση στο σύστημα πρόνοιας και στην κοινωνική ασφάλιση, καθώς και στην πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες. Η δεύτερη οδηγία (2000/78/EK) αφορούσε την ισότητα στην απασχόληση και απαγόρευε τις διακρίσεις λόγω γενετήσιου προσανατολισμού, θρησκευτικών πεποιθήσεων, ηλικίας και αναπηρίας (Ζερδελής, 2022).

Εκτός από τις παραπάνω νέες οδηγίες που αποτελούν τον πυρήνα του ευρωπαϊκού δικαίου για την κατοχύρωση της αρχής της ίσης εργασιακής μεταχείρισης η νομική προστασία που παρέχει το δευτερογενές ευρωπαϊκό δίκαιο κατά των διακρίσεων συμπληρώνεται και από την επικαιροποιημένη κωδικοποίηση των οδηγιών 76/207

και 97/80. Η οδηγία 76/207 που αρχικά αφορούσε τις εργασιακές διακρίσεις τροποποιήθηκε από την Οδηγία 2002/73. Ο λόγος της εν λόγω τροποποίησης ήταν η εναρμόνιση της με τις Οδηγίες 2000/43 και 2000/78 και ειδικότερα η κατοχύρωση στην ενιαία αγορά της ισότητας στην αμοιβή ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες, όπως ορίζει το άρθρο 157 της ΣΛΕΕ. Η οδηγία 97/80 αφορούσε θέματα που σχετίζονται με τη διακριτική μεταχείριση των πολιτών της Ε.Ε. λόγω φύλου και όλες οι διατάξεις της που αφορούν τις διακρίσεις μεταξύ γυναικών και ανδρών έχουν πλέον συγχωνευτεί στην Οδηγία 2006/54 (Ζερδελής, 2022).

Η προστασία των εργαζομένων από αθέμιτες εργασιακές διακρίσεις στην Ε.Ε. κατοχυρώνεται και στην ευρωπαϊκή Σύμβαση Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (ΕΣΔΑ), η οποία στο άρθρο 14 ΕΣΔΑ προβλέπει την ελευθερία των ανθρώπων να απολαμβάνουν ισότιμα τις ατομικές ελευθερίες που κατοχυρώνει η εν λόγω σύμβαση χωρίς διάκριση φύλου, φυλής, χρώματος, γλώσσας, θρησκείας, πολιτικών ή άλλων πεποιθήσεων, εθνικής ή κοινωνικής προελεύσεως, συμμετοχής σε εθνική μειονότητα, περιουσίας, γεννήσεως ή άλλης καταστάσεως (Ζερδελής, 2022).

Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι η απαγόρευση διακρίσεων και μάλιστα των εργασιακών δεν ισχύει -σύμφωνα με το πρότυπο των παραπάνω διατάξεων του ευρωπαϊκού δικαίου- σε απόλυτο βαθμό. Διακρίσεις που υπηρετούν συγκεκριμένους λόγους (π.χ. απαίτηση ακαδημαϊκής παιδείας ή συγκεκριμένων τεχνικών γνώσεων, που είναι απαραίτητες για την υπεύθυνη και ασφαλή άσκηση ενός επαγγέλματος) και δεν συνδέονται έμμεσα ή άμεσα με τις παραπάνω ρυθμίσεις και επίσης δεν αναιρούν άλλες απαγορευτικές νομικές διατάξεις (εργατικό δίκαιο, δίκαιο κοινωνικής ασφάλισης), είναι νόμιμες δίνοντας στον εργοδότη το δικαίωμα να απορρίψει έναν υποψήφιο εργαζόμενο έναντι κάποιου άλλου υποψηφίου που έχει τις κατά περίπτωση απαραίτητες δεξιότητες (Ζερδελής, 2022).

## **1.2. Πρότυπο εθνικού δικαίου**

Για την εφαρμογή των Οδηγιών 2000/43 και 2000/78 σε εθνικό επίπεδο ψηφίστηκε αρχικά ο νόμος 3304/2005, ο οποίος τροποποιήθηκε στη συνέχεια από το νόμο 4443/2016. Ο νέος νόμος κατ' αρχήν προβλέπει πρόσθετους λόγους απαγόρευσης των εργασιακών διακρίσεων που δεν εμπεριέχονταν στον παλαιό νόμο. Συγκεκριμένα, απαγορεύει τις διακρίσεις που στηρίζονται α) στα χαρακτηριστικά του φύλου, β) στο χρώμα, γ) στις γενεαλογικές καταβολές, δ) στην κοινωνική κατάσταση,

ε) στην εθνική καταγωγή, στ) στην ταυτότητα φύλου, ζ) στην οικογενειακή κατάσταση και η) σε χρόνιες παθήσεις. Μάλιστα, με τον συγκεκριμένο νόμο οι διακρίσεις που σχετίζονται με τον γενετήσιο προσανατολισμό μετονομάστηκαν σε διακρίσεις για λόγους σεξουαλικού προσανατολισμού, επειδή ως όρος ο προηγούμενος κρίθηκε ως αναχρονιστικός, ενώ εισήχθησαν και καινούργιοι όροι διακρίσεων, όπως η «πολλαπλή διάκριση», η «διάκριση λόγω νομιζόμενων χαρακτηριστικών» και η «άρνηση εύλογων προσαρμογών» (Γουλάς/Κοφίνης, 2016).

Το νομοθετικό πλαίσιο για την απαγόρευση των εργασιακών διακρίσεων συμπληρώνεται με τον νόμο 3488/2006, με τον οποίο ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη η Οδηγία 2002/73. Το πεδίο ρύθμισης του εν λόγω νόμου αφορά στη α) στην εφαρμογή της ίσης μεταχείρισης ανάμεσα στις γυναίκες και τους άνδρες στους χώρους εργασίας, β) στη διασφάλιση αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας καθώς και γ) στη διασφάλιση της ισότιμης επαγγελματικής ανέλιξης και εργασιακής εκπαίδευσης όλων των εργαζομένων (Ζερδελής, 2022).

Τέλος, τη νεότερη νομοθετική εξέλιξη στον τομέα της νομοθετικής απαγόρευσης των εργασιακών διακρίσεων αποτελεί η ψήφιση του ν. 4808/2021 σχετικά με την καταπολέμηση της εργασιακής παρενόχλησης. Στο πεδίο εφαρμογής του συγκεκριμένου νόμου ανήκουν εργαζόμενοι και απασχολούμενοι στον ιδιωτικό τομέα, ανεξάρτητα από το συμβατικό τους καθεστώς, συμπεριλαμβανομένων των απασχολούμενων με σύμβαση έργου, ανεξαρτήτων υπηρεσιών, έμμισθης εντολής, των απασχολούμενων μέσω τρίτων παρόχων υπηρεσιών, καθώς και άτομα που παρακολουθούν κατάρτιση, συμπεριλαμβανομένων των ασκούμενων και των μαθητευόμενων, εθελοντές, εργαζόμενοι των οποίων η σχέση εργασίας έχει λήξει, καθώς και άτομα που αιτούνται εργασία και εργαζόμενοι στην άτυπη οικονομία (αρ. 3 παρ. 1ν. 4808/2021). Αντικείμενο του συγκεκριμένου νόμου αποτελεί η καταπολέμηση κάθε μορφής βίας και παρενόχλησης, που εκδηλώνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας είτε συνδέεται με αυτήν είτε προκύπτει από αυτήν, συμπεριλαμβανομένης της βίας και παρενόχλησης λόγω φύλου αλλά και της σεξουαλικής παρενόχλησης (αρ. 4 παρ. 1ν. 4808/2021).

## **2. Εννοιολογικός προσδιορισμός - Πεδίο εφαρμογής νομικού πλαισίου (ν. 4443/2016)**

### **2.1. Βασικές έννοιες**

Ο εννοιολογικός προσδιορισμός των βασικότερων εννοιών του νομοθετικού πλαισίου σχετικά με την απαγόρευση εργασιακών διακρίσεων παρατίθενται στο αρ. 2 ν. 4443/2016 και αφορούν τις ακόλουθες έννοιες:

α) «άμεση διάκριση»: η διάκριση κατά την οποία ένα πρόσωπο υφίσταται, για λόγους φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου μεταχείριση λιγότερο ευνοϊκή από αυτήν της οποίας τυγχάνει, έτυχε ή θα ετύγχανε άλλο πρόσωπο, σε ανάλογη κατάσταση,

β) «έμμεση διάκριση»: μία εκ πρώτης όψεως ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική μπορεί να θέσει πρόσωπα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου, σε μειονεκτική θέση συγκριτικά με άλλα πρόσωπα.

«Έμμεση διάκριση» δεν υφίσταται, εάν η διάταξη, το κριτήριο ή η πρακτική αυτή δικαιολογείται αντικειμενικά από έναν θεμιτό σκοπό και τα μέσα επίτευξής του είναι πρόσφορα και αναγκαία, εάν τα μέτρα, που λαμβάνονται, είναι αναγκαία για την τήρηση της δημόσιας ασφάλειας, τη διασφάλιση της δημόσιας τάξης, την πρόληψη ποινικών παραβάσεων, την προστασία της υγείας, των δικαιωμάτων και ελευθεριών των άλλων ή όταν αφορά άτομα με αναπηρία ή χρόνια πάθηση και μέτρα που λαμβάνονται υπέρ αυτών, σύμφωνα με την παρ. 6 του άρθρου 21 του Συντάγματος και το άρθρο 5 του ν. 4443/2016,

γ) «παρενόχληση»: η διάκριση που αφορά στην εκδήλωση ανεπιθύμητης συμπεριφοράς με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας προσώπου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος,

δ) «διάκριση»: οποιαδήποτε εντολή για την εφαρμογή διακριτικής μεταχείρισης σε βάρος προσώπου για οποιονδήποτε από τους λόγους που αναφέρονται στο άρθρο 1,

ε) «διάκριση λόγω σχέσης»: η λιγότερη ευνοϊκή μεταχείριση ενός προσώπου λόγω της στενής του σχέσης με πρόσωπο ή πρόσωπα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου,

στ) «διάκριση λόγω νομιζόμενων χαρακτηριστικών»: η λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση ενός προσώπου που εικάζεται ότι διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου,

ζ) «πολλαπλή διάκριση»: οποιαδήποτε μορφής διάκριση, αποκλεισμός ή περιορισμός, σε βάρος προσώπου, που βασίζεται σε περισσότερους από έναν από τους ανωτέρω λόγους,

η) «άρνηση εύλογων προσαρμογών»: διακριτική μεταχείριση ατόμων με αναπηρία ή χρόνια πάθηση,

θ) «εύλογες προσαρμογές»: οι απαραίτητες και κατάλληλες τροποποιήσεις, ρυθμίσεις και ενδεδειγμένα μέτρα, που απαιτούνται σε μια συγκεκριμένη περίπτωση, προκειμένου να διασφαλιστεί για τα άτομα με αναπηρίες ή χρόνιες παθήσεις η αρχή της ίσης μεταχείρισης, οι οποίες δεν επιβάλλουν δυσανάλογο ή αδικαιολόγητο βάρος στον εργοδότη (Γουλάς/Κοφίνης, 2016).

## **2.2. Ρυθμιστικό πεδίο**

Το ρυθμιστικό πεδίο του ν. 4443/2016. Αφορά στην απαγόρευση διακρίσεων λόγω φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας

ή χαρακτηριστικών φύλου στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης (Γουλάς/Κοφίνης, 2016).

Η απαγόρευση αυτή εφαρμόζεται σε όλα τα πρόσωπα, στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα και αφορά:

α) τους όρους με τους οποίους αποκτά κάποιος πρόσβαση στην εργασία και την απασχόληση, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και τα κριτήρια επιλογής και των όρων πρόσληψης, καθώς οι όροι υπηρεσιακής και επαγγελματικής εξέλιξης,

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

γ) τους όρους και τις συνθήκες εργασίας και απασχόλησης, ιδίως όσον αφορά τις αποδοχές, την απόλυση, την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία και σε περίπτωση ανεργίας την επανένταξη και την εκ νέου απασχόληση,

δ) την ιδιότητα του μέλους και τη συμμετοχή σε συνδικαλιστική οργάνωση εργαζομένων ή εργοδοτών ή σε οποιαδήποτε επαγγελματική οργάνωση, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων και υποχρεώσεων που απορρέουν από τη συμμετοχή σε αυτές, και ιδίως του δικαιώματος εκλέγειν και εκλέγεσθαι (Γουλάς/Κοφίνης, 2016).

Επιπρόσθετα ο νόμος 4443/2016 απαγορεύει τις διακρίσεις λόγω φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, τόσο στον στο δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα, όσον αφορά:

α) την κοινωνική προστασία, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής ασφάλισης και της υγειονομικής περίθαλψης,

β) τις κοινωνικές παροχές και τις φορολογικές διευκολύνσεις ή πλεονεκτήματα,

γ) την εκπαίδευση,

δ) την πρόσβαση στη διάθεση και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών που διατίθενται (συναλλακτικά) στο κοινό, συμπεριλαμβανομένης της στέγης (Ζερδελής, 2022).



### **3. Βασικές αρχές νομικού πλαισίου απαγόρευσης διακρίσεων στην εργασία και στην απασχόληση**

Οι βασικές αρχές απαγόρευσης των εργασιακών διακρίσεων των Οδηγιών 2000/43 και 2000/78 που περιέχονται στο νόμο 3304/2005 έχουν ως στόχο την καταπολέμηση των διακρίσεων για λόγους θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, εθνοτικής ή φυλετικής καταγωγής, ηλικίας, γενετήσιου προσανατολισμού και αναπηρίας στο πεδίο της εργασίας και της απασχόλησης, ώστε να εξασφαλίζεται η αρχή της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων.

Οι εν λόγω Οδηγίες αποσκοπούν συνδυαστικά στην πραγμάτωση μιας ευρωπαϊκής αγοράς εργασίας χωρίς διακρίσεις, η οποία θα σέβεται την διαφορετικότητα και θα βοηθά στην επαγγελματική και κοινωνική ένταξη όλων ανεξαιρέτως των πολιτών. Επιδιώκουν, επομένως, να διασφαλίσουν σε όλους τους πολίτες ίσες ευκαιρίες τόσο στην οικονομική ζωή όσο και στην κοινωνική, χωρίς καμμία μορφή αθέμιτης διάκρισης (Ζερδελής, 2022).

### **4. Μορφές διακρίσεων**

#### **4.1. Κατηγορίες διακρίσεων**

Στο ευρωπαϊκό και εθνικό δίκαιο η απαγόρευση των διακρίσεων χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκει η απαγόρευση των διακρίσεων λόγω συγκεκριμένων γνωρισμάτων ενός προσώπου, όπως για παράδειγμα η αναπηρία, το φύλο ή ηλικία. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν εκείνες οι απαγορεύσεις διακρίσεων που στοχεύουν στην προστασία συγκεκριμένων μορφών εργασιακών σχέσεων, όπως η τηλεργασία, οι συμβάσεις μερικής απασχόλησης, ορισμένου χρόνου ή προσωρινής απασχόλησης που αφορούν άτυπες σχέσεις εργασίας και παρεκκλίνουν από την παραδοσιακή μορφή των συμβάσεων, ώστε να προσαρμόζονται στις σύγχρονες εργασιακές σχέσεις (Γουλάς/Κοφίνης, 2016).

#### **4.2. Είδη διακρίσεων**

Τα κράτη-μέλη έχουν την υποχρέωση να εξασφαλίζουν την παροχή αποτελεσματικής έννομης προστασίας στον εργασιακό χώρο, όπως αυτό προβλέπεται στο ευρωπαϊκό και εθνικό δίκαιο, μέσα από την λήψη όλων των ενδεδειγμένων μέτρων. Μάλιστα, για να είναι η προστασία των εργασιακών διακρίσεων

αποτελεσματική, θα πρέπει να επιβάλλεται η απαγόρευση όχι μόνο έμμεσων αλλά και άμεσων διακρίσεων.

#### **4.2.1. Άμεσες διακρίσεις**

Το άρθρο 2 παρ. 2 περ. α ν. 4443/2016 ορίζει ως «άμεση διάκριση» κάθε μορφή διάκρισης που υφίσταται ένα πρόσωπο, για λόγους φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου.

Υπό αυτή την έννοια μπορεί ένα πρόσωπο να υφίσταται αθέμιτες εργασιακές διακρίσεις, επειδή ανήκει σε διαφορετική κατηγορία που ορίζεται με βάση χαρακτηριστικά όπως το θρήσκευμα, το φύλο, κάποια μορφή αναπηρία, ακόμα και η ηλικία και όλες οι υπόλοιπες κατηγορίες που αναφέρει ο ν. 4443/2016. Μάλιστα, όπως προβλέπουν και οι αντίστοιχες Οδηγίες, εκτός από το πρόσωπο που έχει αυτό το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό και ανήκει στις ομάδες που αναφέραμε, άμεση διάκριση μπορεί να δεχθούν και τα άτομα που εμπλέκονται μαζί του, δηλαδή να υποστούν διάκριση λόγω της σχέσης τους μαζί του (Ζερδελής, 2022).

Η εν λόγω μεταχείριση θα πρέπει για να θεωρηθεί άμεση διάκριση να είναι λιγότερο ευνοϊκή από αυτήν της οποίας τυγχάνει, έτυχε ή θα ετύγγανε άλλο πρόσωπο, σε ανάλογη κατάσταση (Γουλάς, 2019). Ειδικότερα, η άμεση διάκριση προκύπτει -σε πρακτικό επίπεδο- όταν ένα άτομο δέχεται λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση σε σύγκριση με τα υπόλοιπα άτομα. Από τον συνδυασμό των διατάξεων των ν. 3896/2010 και ν. 4443/2016 προκύπτουν τα κριτήρια για τον ορισμό της άμεσης εργασιακής διάκρισης. Τα κριτήρια αυτά είναι η ευνοϊκότερη -σε σχέση με άλλους συναδέλφους του- μεταχείριση ενός εργαζομένου που λαμβάνει χώρα κατά επίκληση μιας από τις αιτίες, οι οποίες αποτελούν σύμφωνα με την νομοθεσία κριτήρια εργασιακής διάκρισης. Μάλιστα, η διαπίστωση της εν λόγω άμεσης εργασιακής διάκρισης προϋποθέτει πάντοτε την σύγκριση ομοειδών εργαζομένων που απασχολούνται σε ομοειδείς θέσεις εργασίας (Ζερδελής, 2022).

Η επιλογή από τον εργοδότη ενός από τους υποψήφιους εργαζόμενους πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και η απόρριψη ενός υποψήφιου για μια εργασιακή θέση εργαζομένου θα πρέπει να πραγματοποιείται όταν δεν θα πληροί τις

νόμιμες προϋποθέσεις που έχει θέσει ο εργοδότης. Σε καμία περίπτωση, ο εργοδότης δεν μπορεί αυθαίρετα και μεροληπτικά να απορρίψει έναν υποψήφιο εργαζόμενο, αφού με αυτόν τον τρόπο θα καταργήσει αυτόματα την προστασία των διακρίσεων που έχει θεσπίσει ο νομοθέτης (Μαγγανάρα, 2011). Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι μια προηγούμενη νόμιμη απόρριψη από μια θέση εργασίας δεν προσδίδει αυτοδίκαια στον εν λόγω υποψήφιο τη δυνατότητα να λάβει μια νέα εργασιακή θέση που θα διεκδικήσει (Γουλάς, 2019).

#### **4.2.2. Έμμεσες διακρίσεις**

Ως «έμμεση διάκριση» προσδιορίζεται από το αρ. 2 παρ. 2 περ. β ν. 4443/2016 η πρακτική στην οποία μία φαινομενικά ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική μπορεί να θέσει πρόσωπα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου, σε μειονεκτική θέση συγκριτικά με άλλα πρόσωπα (Γουλάς, 2019).

Η έμμεση διάκριση δεν υφίσταται, εάν η διάταξη, το κριτήριο ή η πρακτική αυτή δικαιολογείται αντικειμενικά από έναν θεμιτό σκοπό και τα μέσα επίτευξής του που λαμβάνονται, είναι αναγκαία για την τήρηση της δημόσιας ασφάλειας, τη διασφάλιση της δημόσιας τάξης, την πρόληψη ποινικών παραβάσεων, την προστασία της υγείας, των δικαιωμάτων και ελευθεριών των άλλων.

Ειδικότερα, όσον αφορά εργαζόμενους με αναπηρία το αρ. 5 ν. 4443/2019 προβλέπει ότι για την τήρηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης έναντι ατόμων με αναπηρία ή χρόνια πάθηση, ο εργοδότης υποχρεώνεται στη λήψη όλων των ενδεδειγμένων κατά περίπτωση μέτρων, προκειμένου τα άτομα αυτά α) να έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε θέση εργασίας, β) να ασκούν αυτήν την εργασία, γ) να εξελίσσονται επαγγελματικά μέσα από τη συμμετοχή τους σε σεμινάρια επαγγελματικής κατάρτισης. Η εν λόγω υποχρέωση του εργοδότη προϋποθέτει ότι αυτή δεν συνεπάγονται μια δυσανάλογη επιβάρυνση για αυτόν. Μάλιστα, δεν μπορεί να θεωρηθεί δυσανάλογη η επιβάρυνση, όταν αντισταθμίζεται επαρκώς από τη λήψη κρατικών μέτρων κοινωνικής ενίσχυσης της εργασίας που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο άσκησης της πολιτικής υπέρ ατόμων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες (Γουλάς, 2019).

Σύμφωνα με τα παραπάνω η έμμεση εργασιακή διάκριση λαμβάνει χώρα σε περίπτωση πρακτικών διαφορετικής μεταχείρισης εργαζομένων με βάση κριτήρια όπως η φυλή, οι γενεαλογικές καταβολές, μια χρόνια πάθηση ή αναπηρία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, το χρώμα, οι θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, η ηλικία, η εθνοτική ή η εθνική καταγωγή, η κοινωνική ή οικογενειακή κατάσταση και τα χαρακτηριστικά φύλου ή ταυτότητας (Ζερδελής, 2022).

Η απαγόρευση έμμεσων διακρίσεων δεν είναι, όπως προαναφέρθηκε απόλυτη. Διακρίσεις στην εργασιακό χώρο μπορούν να λάβουν χώρα, εφόσον πραγματοποιούνται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων που δεν παραβιάζουν την κοινοτική και εθνική νομοθεσία που απαγορεύει τις εργασιακές διακρίσεις. Επομένως, εάν ένας εργαζόμενος που ανήκει σε μια συγκεκριμένη κατηγορία βρεθεί σε κάποια μειονεκτική θέση σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους (εξαιτίας του φύλλο του ή της εθνοτικής του καταγωγής) τότε θα πρέπει η συγκεκριμένη έμμεση διάκριση για να είναι νόμιμη να επιβάλλεται για την εξυπηρέτηση ενός θεμιτού σκοπού και να μην συνεπάγεται τη δυσανάλογα δυσμενή μεταχείριση του (άρθρα 2 παρ. 2 Οδηγίας 2002/73 και 2 ν. 3896/2010). Ειδικότερα, θα πρέπει η πρακτική διάκρισης να δικαιολογείται αντικειμενικά, δηλαδή να επιδιώκει την επίτευξη ενός θεμιτού σκοπού και τα μέσα για την επίτευξη του εν λόγω σκοπού είναι πρόσφορα και αναγκαία (Γουλιάς, 2019).

Συμπερασματικά, η βασική διάφορα μεταξύ των δύο μορφών διακρίσεων, των άμεσων και των έμμεσων, είναι η δυνατότητά να δικαιολογηθούν κατά περίπτωση οι αποκλίσεις από την γενική αρχή της απαγόρευσης διακρίσεων. Σε αντίθεση με την νομιμοποίηση έμμεσων διακρίσεων, στην περίπτωση των άμεσων διακρίσεων δεν είναι αρκετό για να δικαιολογηθούν αυτές να εξυπηρετούν ένα θεμιτό σκοπό και τα μέσα τους να είναι αναγκαία και πρόσφορα. Ως εκ τούτου εξαιρέσεις από την απαγόρευση των άμεσων διακρίσεων γίνονται δεκτές μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις και μόνο αν υπάρχει προηγούμενη ρητή νομοθετική πρόβλεψη (Ζερδελής, 2022).

#### **4.3.3. Παρενόχληση ως μορφή διάκρισης**

Η παρενόχληση μπορεί να θεωρηθεί ως διάκριση με την προϋπόθεση ότι σημειώνεται ανεπιθύμητη συμπεριφορά σε σχέση με κάποιο προστατευόμενο χαρακτηριστικό, με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας ενός

προσώπου, και/ή τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος.

Απαγορεύεται επομένως ως διάκριση κάθε είδους συμπεριφορά, που έχει ως σκοπό ή αποτέλεσμα την παραβίαση της αξιοπρέπειας του προσώπου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος, ανεξαρτήτως εάν συνιστούν μορφή διάκρισης, και περιλαμβάνουν και την παρενόχληση λόγω φύλου ή για άλλους λόγους διάκρισης (Ζερδελής, 2022).

Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι και η άρνηση εύλογων προσαρμογών για τα άτομα με αναπηρία ή χρόνια πάθηση μπορεί επίσης να εκληφθεί ως διάκριση.

## **5. Νομιμοποιητικοί λόγοι των διακρίσεων**

Οι αντικειμενικοί λόγοι που είναι ικανοί να δικαιολογήσουν αποκλίσεις από την απαγόρευση εργασιακών διακρίσεων είναι πιο αυστηροί, σε αντίθεση με εκείνους που αναφέρονται στους αντικειμενικούς λόγους που δικαιολογούν αποκλίσεις από τη γενική αρχή της ίσης μεταχείρισης. Συγκεκριμένα, για να δικαιολογηθεί μια εργασιακή διάκριση θα πρέπει να τηρείται η αρχή της αναλογικότητας, δηλαδή η διάκριση να μην ξεπερνά τα όρια που είναι κατάλληλα και αναγκαία για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και να μην θίγονται κατά τρόπο υπέρμετρα επαχθή τα συμφέροντά αυτού που υφίσταται τις συνέπειες της εν λόγω διάκρισης (Ζερδελής, 2022).

Οι λόγοι που δικαιολογούν, σύμφωνα με το νόμο, μια ξεχωριστή μεταχείριση και κατ' επέκταση επιτρέπουν εξαιρέσεις από την απαγόρευση των εργασιακών διακρίσεων ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι γενικοί λόγοι, οι οποίοι επιτρέπουν τις εξαιρέσεις στην απαγόρευση των διακρίσεων, ενώ τη δεύτερη κατηγορία αποτελούν οι ειδικοί λόγοι που αφορούν συγκεκριμένες μορφές διακρίσεων που λαμβάνουν χώρα βάσει ορισμένων στοιχείων, όπως είναι οι θρησκευτικές και άλλες πεποιθήσεις ή η ηλικία. Οι ειδικοί λόγοι αποτελούν μια κατηγορία στην οποία ανήκουν άτομα που εμφανίζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Η επιβολή διακρίσεων εξαιτίας γενικών λόγων όπως η ηλικία, το φύλο ή η καταγωγή πρέπει παράλληλα να συνοδεύεται από την πρόβλεψη λήψης θετικών μέτρων, τα οποία θα έχουν την ικανότητα να αναιρέσουν ή να μειώσουν πραγματικά

μειονεκτήματα και ανισότητες που απορρέουν από την επιβολή των εν λόγω διακρίσεων (Γουλάς/Κοφίνης, 2016).

## **5.1. Γενικοί λόγοι**

### **5.1.1. Διαφορετική μεταχείριση για λόγους δημόσιας τάξης, ασφάλειας, προστασίας της υγείας και προστασίας των δικαιωμάτων και ελευθεριών των άλλων**

Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ. 4 του ν. 4443/2016, η αρχή της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου δεν εφαρμόζονται στις πάσης φύσεως παροχές που προσφέρουν τα δημόσια συστήματα ή τα εξομοιούμενα προς τα δημόσια, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης ή πρόνοιας και δεν τίθουν 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 άλλων (Γουλάς/Κοφίνης, 2016).

Υπό αυτή την έννοια στην περίπτωση, για παράδειγμα, της αεροπορικής εταιρείας «Lufthansa» κρίθηκε αναγκαίο για τη δημόσια ασφάλεια ότι η σύμβαση των πιλότων θα λύνεται αυτοδίκαια, μόλις συμπληρώσουν το 60<sup>ο</sup> έτος της ηλικίας τους. Στην περίπτωση αυτή ο εθνικός νόμος λαμβάνοντας υπόψη και το διεθνές και το εθνικό νομικό πλαίσιο για τις ασφαλείς πτήσεις όριζε ως ηλικιακό όριο εργασιακής απασχόλησης τα 65 έτη, μετά την συμπλήρωση των οποίων οι πιλότοι -για την ασφάλεια των επιβατών, όπως και για την προστασία του ίδιου τους του εαυτού- δεν θα μπορούν να εξασκούν το επάγγελμά τους (Ζερδελής, 2022).

Στην περίπτωση της «Potesen», η εθνική νομική ρύθμιση για την άσκηση του επαγγέλματος των φαρμακοποιών όριζε αναφορικά με τους οδοντιάτρους που ήταν συμβεβλημένοι με το ταμείο υγείας ότι αυτοί θα έπρεπε να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους στην ηλικία των 68 ετών, ώστε να προστατευθούν οι ασθενείς από τις χαμηλές αποδόσεις των γιατρών μετά το πέρας της συγκεκριμένης ηλικίας. Παρόλα αυτά, αυτή η ρύθμιση δεν αποτελούσε αναγκαίο μέτρο, αφού διαπιστώθηκε κατά τον έλεγχο της από το Δικαστήριο ότι δεν ίσχυε για τους γιατρούς έκτος ταμείου υγείας. Η περίπτωση αυτή μάλιστα τονίζει την ξεχωριστή σημασία του ελέγχου μιας

επιβαλλόμενης εργασιακής διάκρισης, ώστε να μπορεί να κριθεί η αναγκαιότητα και η καταλληλότητα του για την επίτευξη ενός θεμιτού σκοπού και συνακόλουθα η συμβατότητα της με την αρχή της απαγόρευσης εργασιακών διακρίσεων (Γουλάς, 2019).

### **5.1.2. Διαφορετική μεταχείριση λόγω επαγγελματικών απαιτήσεων**

Μια ακόμη περίπτωση λόγων που νομιμοποιούν μια εργασιακή διάκριση αποτελεί αυτή της διαφορετικής μεταχείρισης λόγω επαγγελματικών απαιτήσεων. Συγκεκριμένα, δεν συνιστά ανεπίτρεπτη διάκριση η διαφορετική μεταχείριση που βασίζεται σε χαρακτηριστικό σχετικό με τους λόγους διάκρισης του άρθρου 1 του ν. 4443/2016, το οποίο λόγω της φύσης ή του πλαισίου των συγκεκριμένων επαγγελματικών δραστηριοτήτων αποτελεί ουσιαστική και καθοριστική επαγγελματική προϋπόθεση για την αποτελεσματική και ασφαλή άσκηση μιας εργασίας και εφόσον ο επιδιωκόμενος σκοπός είναι θεμιτός και η προϋπόθεση ανάλογη (Γουλάς, 2019).

Ειδικότερα, η διαφορετική μεταχείριση που βασίζεται 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 (αρ. 4 παρ. 2 ν. 4443/2016). Σκοπό της εν λόγω διάταξης αποτελεί η προστασία των συμφέροντων των εργαζομένων απέναντι στις αθέμιτες εργασιακές διακρίσεις, ώστε να έχουν ισάξια μεταχείριση. Η πραγμάτωση των συγκεκριμένων διακρίσεων πρέπει να πληροί συγκεκριμένες προϋποθέσεις (Ζερδελής, 2022).

Ως δικαιολογημένη επαγγελματική απαίτηση ορίζεται ή φύση μιας εργασίας ή το περιβάλλον εντός του οποίου η εργασία αυτή ασκείται και η αποτελεσματική πραγμάτωση της προϋποθέτει ότι ο εργαζόμενος είναι φορέας κάποιων θρησκευτικών ή άλλων ιδεολογικών πεποιθήσεων που είναι αναγκαίες για την εκπλήρωση μιας συγκεκριμένης επαγγελματικής δραστηριότητας (π.χ. περιπτώσεις επαγγελματικής δραστηριότητάς θρησκευτικών ιδρυμάτων). Αυτό πρέπει να κρίνεται με βάση το είδος της εργασίας και όχι των αντιλήψεων του εργοδότη, αν και ο εργοδότης μπορεί να καθορίσει τα γνωρίσματα που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος για να εργαστεί σε μια συγκεκριμένη θέση εξαιτίας της επιχειρηματικής του ελευθερίας. Ωστόσο, η εν λόγω ελευθερία του εργοδότη δεν είναι απόλυτη, καθώς ο νόμος έχει θέσει

περιορισμούς στον εργοδότη, ώστε να ασκεί την επιχειρηματική του ελευθερία χωρίς να παραβιάζει την αρχή της απαγόρευσης των διακρίσεων (Γουλάς, 2019).

Περαιτέρω χαρακτηριστικά, όπως είναι η ηλικία και το φύλο, δεν μπορούν να αποτελούν πάντα επαγγελματική απαίτηση με την έννοια του αρ. 4 παρ. 2 ν. 4443/2016, μπορεί όμως να συνδέονται με κριτήρια που έχουν έμμεση σύνδεση με τις εργασιακές διακρίσεις, όπως είναι η σωματική αντοχή σε ορισμένα επαγγέλματα, όπως π.χ. οι πυροσβέστες που όσο αυξάνεται η ηλικία τους, τόσο μειώνεται η σωματική αντοχή τους. Σε αυτή την περίπτωση δεν είναι η ηλικία το πραγματικό πρόβλημα αλλά το εν λόγω σωματικό γνώρισμα που σχετίζεται με αυτή και το οποίο σε ορισμένα επαγγέλματα αποτελεί σε πρακτικό επίπεδο προϋπόθεση, ώστε να διασφαλίζεται η ασφαλή και αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων των συγκεκριμένων επαγγελμάτων (Ζερδελής, 2022).

Σε κάθε περίπτωση, για να έχει τη δυνατότητα ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά να αποτελέσει ένα στοιχείο που δικαιολογεί τη διαφορετική εργασιακή μεταχείριση, πρέπει να πληρούνται οι βασικές προϋποθέσεις, που προβλέπει η αρχή της αναλογικότητας. Θα πρέπει, δηλαδή, η διαφορετική μεταχείριση να είναι κατάλληλη και αναγκαία για την επιδίωξη ενός θεμιτού σκοπού και να μην συνεπάγεται δυσανάλογα επαχθή αποτελέσματα για αυτόν που υφίσταται τις συνέπειες της εν λόγω διάκρισης. Συνεπώς, κάθε διαφορετική εργασιακή μεταχείριση θα πρέπει πριν την επιβολή της να υποβληθεί σε έναν αυστηρό έλεγχο αναλογικότητας, ώστε να προληφθούν εργασιακές πρακτικές που θα παραβιάζουν την αρχή της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων (Γουλάς, 2019).

## **5.2. Ειδικοί λόγοι**

### **5.2.1. Διακρίσεις λόγω ηλικίας**

Οι ειδικοί λόγοι διακρίσεων είναι εκείνοι που αφορούν σε γνωρίσματα που σχετίζονται με προσωπικά στοιχεία ενός ατόμου, όπως για παράδειγμα η ηλικία. Όπως προβλέπει ο νόμος η ειδικώς αιτιολογημένη διαφορετική μεταχείριση λόγω ηλικίας, δεν αποτελεί αθέμιτη εργασιακή διάκριση, εφόσον η μεταχείριση αυτή προβλέπεται από το νόμο ως αναγκαία προκειμένου να εξυπηρετηθούν σκοποί της πολιτικής της απασχόλησης, της αγοράς εργασίας και της επαγγελματικής κατάρτισης και επίσης εφόσον τα μέσα επίτευξης των σκοπών αυτών είναι πρόσφορα και αναγκαία (αρ. 6 παρ. 1 ν. 4443/2016).



Η ανωτέρω 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 (Γουλάς, 2019).

#### **5.2.2. Διακρίσεις λόγω θρησκευτικών πεποιθήσεων**

Τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. μπορούν να νομοθετούν κανόνες που θα αφορούν στην επαγγελματική δραστηριότητα των εκκλησιών ή άλλων ιδιωτικών ή δημοσίων ενώσεων και θα προβλέπουν διαφορετική μεταχείριση εργαζομένων, όταν η διαφορετική μεταχείριση βασίζεται στις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις ενός προσώπου και 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 (άρθρο 4 παρ. 2 Οδηγία 2000/78).

Στη νομολογία του Δικαστηρίου της Ε.Ε. γίνεται δεκτό ότι όσες φορές μια εκκλησία ή μια ιδιωτική ή δημόσια ένωση επικαλείται θρησκευτικούς λόγους ή λόγους που αφορούν τις πεποιθήσεις ενός ατόμου για να αιτιολογήσει μια διαφορετική μεταχείριση ενός υποψήφιου εργαζόμενου, η συγκεκριμένη αιτιολογία θα πρέπει να περάσει από δικαστικό έλεγχο, ώστε να διασφαλιστούν η τήρηση των κριτηρίων που έχει ορίσει η ειδική διάταξη του εθνικού νόμου (αρθρ. 4 παρ. 2 Οδηγία 2000/78).

Τα κράτη μέλη μπορούν -σύμφωνα με το αρ. 4 παρ. 2 Οδηγία 2000/78- να διατηρούν στην ισχύουσα εθνική τους νομοθεσία ή να προβλέψουν σε μελλοντική νομοθεσία ότι στην περίπτωση των επαγγελματικών δραστηριοτήτων των εκκλησιών ή άλλων δημοσίων ή ιδιωτικών ενώσεων η δεοντολογία των οποίων εδράζεται στη

θρησκεία ή στις ανθρώπινες πεποιθήσεις η διαφορετική μεταχείριση που εδράζεται στο θρήσκευμα ή τις πεποιθήσεις ενός προσώπου δεν θα συνιστά διάκριση υπό τη προϋπόθεση ότι λόγω της φύσης των εν λόγω δραστηριοτήτων ή του πλαισίου εντός του οποίου αυτές ασκούνται, η θρησκεία ή οι πεποιθήσεις αποτελούν επαγγελματική απαίτηση ουσιώδη, θεμιτή και δικαιολογημένη. Η πραγμάτωση αυτής της διαφορετικής μεταχείρισης οφείλει να λαμβάνει χώρα με σεβασμό στην τήρηση των συνταγματικών διατάξεων και αρχών των κρατών μελών, καθώς και των γενικών αρχών του ευρωπαϊκού δικαίου (Γουλάς, 2019).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

Τα τελικά συμπεράσματα της παρούσας εργασίας αποτελούνται από την παράθεση των στατιστικών δεδομένων που προσφέρουν μια επίκαιρη απεικόνιση των διακρίσεων στην ελληνική αγορά εργασίας και στην αποτίμηση του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου.

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ετήσια έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη για το έτος 2021 αποτελεί μια χαρακτηριστική αποτύπωση του βαθμού κατοχύρωσης των ατομικών ελευθεριών και ειδικότερα της ελευθερίας εργασίας στην ελληνική οικονομία, καθώς αποτυπώνει το βαθμό δημοκρατικής λειτουργίας της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την έκθεση του Συνηγόρου του πολίτη κατά το έτος 2021 είχαν υποβληθεί στην Αρχή συνολικά 1054 αναφορές για διακρίσεις στους χώρους εργασίας και απασχόλησης. Αξιοσημείωτο, μάλιστα, είναι το γεγονός ότι ο αριθμός των καταγγελιών παρουσίασε -σύμφωνα με την αρχή- αύξηση κατά 11% έναντι του 2020.

Οι κυριότερες αιτίες εργασιακών διακρίσεων αφορούν κυρίως το φύλλο των εργαζομένων, τυχόν αναπηρίες ή χρόνιες παθήσεις και την οικογενειακή τους κατάσταση. Συγκεκριμένα οι κυριότερες λόγοι εργασιακών διακρίσεων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάσει του ποσοστού των αναφορών που υποβλήθηκαν στο συνήγορο του πολίτη το 2021 κατά τον ακόλουθο τρόπο:

49% Διακρίσεις λόγω φύλου

25% Διακρίσεις λόγω αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης

12% Διακρίσεις λόγω οικογενειακής κατάστασης

4% Διακρίσεις λόγω ηλικίας

3% Διακρίσεις λόγω εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής

3% Διακρίσεις λόγω κοινωνικής κατάστασης

2% Διακρίσεις λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων

1% Διακρίσεις λόγω φυλής ή χρώματος

1% Διακρίσεις λόγω σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλο (Συνήγορος του Πολίτη, Ετήσια Έκθεση 2021)

#### **ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ**

Σύμφωνα με το πρότυπο του συντάγματος η ελευθερία της εργασίας (αρ. 22 Σ) αφορά από τη μια πλευρά στην κατοχύρωση του δικαιώματος της επιλογής, άσκησης ή μη άσκησης μιας εργασίας και από την άλλη πλευρά στην αξίωση του πολίτη από το κράτος να ενισχύει την εργασιακή απασχόληση μέσα από την ανάληψη πολιτικών και νομοθετικών πρωτοβουλιών, οι οποίες θα συμβάλλουν στην δημιουργία ενός οικονομικού περιβάλλοντος το οποίο θα ευνοεί την δημιουργία νέων θέσεων εργασιακή απασχόλησης.

Η επιβολή διακρίσεων στους χώρους εργασίας και απασχόλησης αποτελεί μια παραβατική συμπεριφορά που είναι αντίθετη με την ειδικότερη ελευθερία της εργασίας αλλά και τις γενικότερες συνταγματικές αρχές της ισότητας (αρ. 4 Σ) και της ελευθερίας αυτοδιάθεσης του ατόμου (αρ. 5 Σ). Ωστόσο, η άσκηση του εν λόγω δικαιώματος της εργασίας δεν είναι σύμφωνα με το Σύνταγμα απόλυτη. Η ελευθερία της εργασίας μπορεί να υποστεί νομοθετικούς περιορισμούς μόνο κατ' εξαίρεση και μόνο υπό την προϋπόθεση ότι αυτοί οι περιορισμοί πληρούν τις προϋποθέσεις της εργατικής νομοθεσίας και του δικαίου κοινωνικής ασφάλισης και, επίσης, είναι σύμφωνα με την αρχή της αναλογικότητας (αρ. 25 I 3 Σ) και του απαραβίαστου του πυρήνα των ατομικών ελευθεριών.

Την παραπάνω συνταγματική επιταγή σε συνδυασμό με τις αντίστοιχες επιταγές του ευρωπαϊκού δικαίου (αρ. 157 ΣΛΕΕ, 21 ΧΘΔΕΕ, 14 ΕΣΔΑ, 2000/78, 2000/43) εξειδικεύει ο νομοθέτης στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με την κατοχύρωση της αρχής της ίσης μεταχείρισης στους χώρους εργασίας και απασχόλησης.

Συγκεκριμένα, από μια συνολική θεώρηση του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου διαπιστώνεται ότι αυτό έχει ενδυναμωθεί σημαντικά από την ψήφιση του ν. 4443/2016 και με την κατοπινή υπογραφή της σύμβασης 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ν. 4808/2021). Πλέον όλοι οι εργαζόμενοι -χωρίς διάκριση με βάση το είδος της σύμβασης απασχόλησης τους- δικαιούνται προστασία απέναντι σε πρακτικές διακρίσεων. Από τη πλευρά τους οι εργοδότες είναι υποχρεωμένοι να

θεσπίσουν διαδικασίες διερεύνησης καταγγελιών που αφορούν σε περιστατικά βίας και παρενόχληση στους χώρους των επιχειρήσεων τους ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι πλέον υπεύθυνες για τη διαμόρφωση πολιτικών πρόληψης και καταπολέμησης της βίας και της παρενόχλησης αλλά και για την εκπόνηση εσωτερικών μηχανισμών διερεύνησης καταγγελιών εντός της επιχείρησης.

Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο έχει επιφέρει, επίσης, και μια σημαντική αναβάθμιση των θεσμικών οργάνων που έχουν το καθήκον του εξωτερικού ελέγχου των σχετικών καταγγελιών. Συγκεκριμένα, έχει ενισχυθεί η ρυθμιστική αρμοδιότητα του Συνηγόρου του Πολίτη αναφορικά με υποθέσεις που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής των ν. 3896/2010 και ν. 4443/2016 και οι οποίες αφορούν σε υπόνοιες διάκρισης λόγω φύλου, φυλής, εθνικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, ηλικίας, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου. Επίσης έχει αναβαθμιστεί και ο ελεγκτικός ρόλος της Επιθεώρησης Εργασίας σε κάθε άλλη περίπτωση εργασιακών διακρίσεων που δεν εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του Συνηγόρου του Πολίτη

Ιδιαίτερη ενίσχυση των ρυθμιστικών καθηκόντων του Συνηγόρου του Πολίτη έχουν επιφέρει και οι νέες διατάξεις του ν. 4808/2021 αναφορικά με την ενσωμάτωση στο εθνικό δίκαιο της Οδηγίας 2019/1158, καθώς σύμφωνα με αυτές η εν λόγω αρχή αναλαμβάνει πλέον την ελεγκτική αρμοδιότητα καταγγελιών που αφορούν σε διακρίσεις κατά τη χορήγηση αδειών σε γονείς και φροντιστές. Κυρίαρχο μάλιστα γνώρισμα των εν λόγω νομοθετικών διατάξεων αποτελεί το γεγονός ότι δίνουν έμφαση στην ενδυνάμωση και τη νομική κατοχύρωση δικαιωμάτων που αποσκοπούν στην, ανεξαρτήτως φύλου, ουσιαστική και ισότιμη συμβολή των εργαζόμενων γονέων στην ανατροφή των παιδιών, αλλά και στην αλλαγή των αντιλήψεων σχετικά με την κατανομή έμφυλων ρόλων στην ιδιωτική και επαγγελματική ζωή.

Κυρίαρχο στοιχείο των νέων ρυθμίσεων αποτελεί η καταπολέμηση της κύριας αιτίας των εργασιακών διακρίσεων, δηλ. του φύλλου των εργαζομένων, και η άρση των διακρίσεων που υφίστανται οι γυναίκες εργαζόμενες που αποτελούν και την πλειοψηφία των θυμάτων εργασιακών διακρίσεων είτε με την μορφή του χαμηλού ποσοστού απασχόλησης των γυναικών, είτε με τη μορφή απασχόλησης (π.χ. μερική), είτε για την χαμηλή αμοιβή τους, τις μειωμένες πιθανότητες κατάληψης μιας θέσης

ευθύνης ή τον κίνδυνο απώλειας της θέσης εργασίας τους (π.χ. λόγω εγκυμοσύνης, ή μητρότητας).

Συμπερασματικά, οι παραπάνω νομοθετικές πρωτοβουλίες αποτελούν σημαντικά βήματα για την καταπολέμηση των εργασιακών διακρίσεων και την κατοχύρωση των ατομικών ελευθεριών στους χώρους εργασίας και απασχόλησης. Η εφαρμογή τους αναμένεται να συμβάλλει σημαντικά στην δημοκρατικότερη λειτουργία της αγοράς εργασίας αλλά και στην απονομή κοινωνικής δικαιοσύνης καθώς η άρση πρακτικών εργασιακών αποκλεισμών και διακρίσεων μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική και στη συνέχεια στη κοινωνική ενσωμάτωση πολιτών που ανήκουν σε ευπαθείς και ευάλωτες πληθυσμιακές ομάδες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Alderfer, C./ Thomas, D. A., (1988)**, ‘The significance of race and ethnicity for understanding organization behaviour’ in Cooper, C.L. and Robertson, I.T.(eds) International Review of Industrial and Organizational Psychology. Chichester: John Wiley, pp. 1-41.

**Arnold, J., Cooper, L.C./Robertson, T.I., (1998)**, Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace.Third Edition. London: Financial Times Pitman Publishing.

**Bell, D., & Heltmueller, A., (2008)**, The Disability Discrimination Act in the UK: helping or hindering employment among the disabled? Journal of Health Economics, 28(2), pp. 465-480.

**Bodinger de Uriarte, C./Sancho, A. R., (1991)**, Hate Crime: A Sourcebook for Schools Confronting Bigotry, Harassment, Vandalism and Violence. Los Alamitos, CA: Southwest, Center for Educational Equity, Southwest Regional Laboratory.

**Burch, S. (2009)**, The Encyclopedia of American Disability History. Warner Books, 2009.

**Davidson, M.J./Cooper, C. L. (1984)**, Working Women: An International Survey. Chichester: John Wiley.

**Eisenberg, M. G., (1977)**, Psychological aspects of physical disability. A guide for health care educator. League Exch.,144, pp. 1-38.

**Edward, B., Roberts, (1989)**, Managing Invention and Innovation. Research Technology Management (January/February 1989), pp. 1-19.

**Goffman E., (1963)**, Stigma:Notes On The Management Of Spoiled Identity. New York: Prentice-Hall.

**Iles, P./Hayers, P. K., (1996)**, ‘Managing diversity in transnational project teams: a tentative model and case study’, Journal of Managerial Psychology, vol. 12, no. 2, pp. 95-117.

- Lewis, S./Cooper, C.L., (1989)**, Career Couples. London: Unwin Hyman.
- Link, B.G./Phelan, J.C., (2001)**, Conceptualizing Stigma. Annual Review Of Sociology,27, pp. 363-385.
- Locke, E. A., (1969)**, What is job satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, pp. 309-336.
- McCrae, R.R./Costa, P. T., Jr., (1987)**, Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. Journal of Personality and Social Psychology, pp. 81-90.
- Olson, J.M./Zanna, P.M., (1993)**, Attitudes and attitude change. Annual Review of Psychology, pp. 117-154.
- Posner, B.Z., (2010)**, Values and the American manager: A three decade perspective, Journal of Business Ethics, pp. 457-465.
- Schmitt N./Lappin, I., (1980)**, 'Race and sex as determinants of the mean and variance of performance ratings', Journal of Applied Psychology, vol.65, pp. 428-35.
- Vargo J. W., (1978)**, Some psychological effects of physical disability. Am J Occur Ther, 32(1), pp. 31-34.
- Wyszynski D.F./Nolan V.G., (2004)**, Feasibility of identifying families for genetic studies of birth defects using the National Health Interview Survey. BMC Public Health.4:16, pp. 1-7.



## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αντωνίου, Θ., (2016),** Γενικές Αρχές Δημοσίου Δικαίου, Αθήνα.
- Βλαχόπουλος Σπ., (επιμ.) (2022),** Θεμελιώδη Δικαιώματα, Αθήνα.
- Βούζας, Φ., Βρόντης, Δ., Μπέλλου, Β., (επιμ.), (2016),** Uhl-Bien, M./Schermerhorn, J., Osborn, R., (2016), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα.
- Γέροντας, Α., (2011),** Δημόσιο οικονομικό δίκαιο, Αθήνα - Θεσσαλονίκη
- Σπυρόπουλος, Φ./Κοντιάδης, Ξ./Ανθόπουλος, Χ. /Γεραπετρίτης, Ν., (2017),** Σύνταγμα κατ' άρθρο ερμηνεία, Αθήνα
- Δαγτόγλου, Π. Δ., (2012).** Ατομικά δικαιώματα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Ζερδελής, Δ., (2022).** Εργατικό δίκαιο - Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Γουλάς, Δ./Κοφίνης, Σ., (2016),** Ελευθερία των συμβάσεων και απαγόρευση των διακρίσεων, Αθήνα.
- Γούλας, Δ., (2019),** Η απαγόρευση διακρίσεων κατά τη διαδικασία σύναψης της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας, Αθήνα.
- Μαγγανάρα Ιω., (επιμ.), (2011),** Διακρίσεις κατά των γυναικών στην εργασία και πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την καταπολέμηση τους, Αθήνα.
- Σκουρής, Β., (1987).** Η συνταγματική αρχή της αναλογικότητας και οι νομοθετικοί περιορισμοί της επαγγελματικής ελευθερίας, σε: Ελλ. Δ/ση, 1987. σελ.773 επ.
- Σοφιώτης, Η., (2020),** Οι θεσμοί της Οικονομίας κατά το Δημόσιο Δίκαιο, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Τσάτσος, Δ., (1987),** Συνταγματικό Δίκαιο, Τόμος Γ', Θεμελιώδη Δικαιώματα, Αθήνα – Κομοτηνή.
- Χυτήρης, Λ., (2017).** Οργανωσιακή συμπεριφορά: έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση. Αθήνα.
- Χρυσόγονος, Κ., (2023),** Ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ**

**Σύνταγμα της Ελλάδας (2019)**, άρθρο 22: “Ελευθερίας της εργασίας”, Αναθεωρημένο - ΦΕΚ 211/Α/24-12-2019, σελ. 5715.

**Σύνταγμα της Ελλάδας (2019)**, άρθρο 25: “Αρχή της αναλογικότητας”, Αναθεωρημένο - ΦΕΚ 211/Α/24-12-2019, σελ. 5716.

**Συνθήκη Λειτουργίας Ευρωπαϊκής Ένωσης (2008)**, άρθρο 157 ΣΛΕΕ, “ Αρχή της ισότητας της αμοιβής μεταξύ ανδρών και γυναικών ”, όπως κυρώθηκε με το ν. 3671/2008 “Κύρωση της Συνθήκης της Λισσαβώνας” που τροποποιεί τη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, τη Συνθήκη περί ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και ορισμένες συναφείς πράξεις.

**Συνθήκη Λειτουργίας Ευρωπαϊκής Ένωσης (2008)**, άρθρο 21 ΣΛΕΕ: “Απαγόρευση διακρίσεων”, όπως κυρώθηκε με το ν. 3671/2008 “Κύρωση της Συνθήκης της Λισσαβώνας” που τροποποιεί τη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, τη Συνθήκη περί ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και ορισμένες συναφείς πράξεις.

**Ευρωπαϊκή Σύμβαση Δικαιωμάτων του Ανθρώπου**, άρθρο 14 ΕΣΔΑ: “Απαγόρευση διακρίσεων», όπως τροποποιήθηκε από τις διατάξεις του Πρωτοκόλλου υπ' αριθ. 14 από τη θέση του σε ισχύ την 1η Ιουνίου 2010.

**Οδηγία 2000/78/ΕΚ** του Συμβουλίου, της 27ης Νοεμβρίου 2000, για τη διαμόρφωση γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία σε: Επίσημη Εφημερίδα αριθ. L 303 της 02/12/2000 σελ. 0016 – 0022.

**Οδηγία 2000/43/ΕΚ** του Συμβουλίου, της 29ης Ιουνίου 2000, περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής τους καταγωγής σε: Επίσημη Εφημερίδα αριθ. L 180 της 19/07/2000 σελ. 0022 – 0026.

**Νόμος υπ' αριθμ. 4443/2016**, ΦΕΚ Α'232/9.12.2016, Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2000/43/ΕΚ περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής τους καταγωγής, της Οδηγίας 2000/78/ΕΚ για τη διαμόρφωση

γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία, ως ισχύει με τις τελευταίες τροποποιήσεις από το ν. 5023/2023.

**Νόμος 4808/2021**, ΦΕΚ Α' 101/19-06-2021, Για την Προστασία της Εργασίας - Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής «Επιθεώρηση Εργασίας» - Κύρωση της Σύμβασης 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας - Κύρωση της Σύμβασης 187 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για το Πλαίσιο Προώθησης της Ασφάλειας και της Υγείας στην Εργασία - Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1158 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20ής Ιουνίου 2019 για την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής, άλλες διατάξεις του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις, ως ισχύει με τις τελευταίες τροποποιήσεις από το ν. 5043/2023.

**Νόμος 3896/2010** ΦΕΚ Α' 207/8.12.2010, Εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης - Εναρμόνιση της κείμενης νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/54/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 5ης Ιουλίου 2006 και άλλες συναφείς διατάξεις, ως ισχύει με τις τελευταίες τροποποιήσεις από το ν. 4808/2021.

## ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

### A

Άμεσες διακρίσεις, 48 επ.  
Αποδέκτες ελευθερίας εργασίας, 37  
Αρχή απαγόρευσης των διακρίσεων, 42  
Αρχή απαραβίαστου πυρήνα ατομ. δικ/των, 40  
Αρχή της αναλογικότητας, 40  
Αρχή της ίσης αμοιβής ανδρών & γυναικών, 43  
Αρχή της ίσης μεταχείρισης, 43

### Γ

Γενικοί νόμοι, 38

### Δ

Διακρίσεις λόγω ηλικίας, 55  
Διακρίσεις λόγω πεποιθήσεων, 55  
Διακρίσεις λόγω φύλου, 18, 57  
Διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο, 23  
Διαχείριση οργανωσιακής παιδείας, 14

### Ε

Εθνικό δίκαιο, 42  
Ελευθερία της εργασίας, 35  
Έμμεσες διακρίσεις, 49  
Ενωσιακό δίκαιο, 42  
Εξωτερικό περιβάλλον εργασίας, 12  
Επιφύλαξη νόμου, 38  
Εσωτερικό περιβάλλον εργασίας, 12

### Θ

Θεωρία των βαθμίδων, 39  
Θρησκευτικές & φιλοσοφικές πεποιθήσεις, 55

### Κ

Κατηγορίες διακρίσεων, 47  
Κριτήρια διαφοροποίησης, 18

### N

Νομιμοποιητικοί λόγοι διακρίσεων, 51  
Νόμος 4443/2016, 43  
Νόμος 4808/2021, 43

### Ο

Οργανωσιακή παιδεία, 12  
Οργανωσιακή συμπεριφορά, 11

### Π

Παρενόχληση, 51  
Πεδίο ισχύος ελευθερίας εργασίας, 37  
Πεδίο προστασίας ελευθερίας εργασίας, 35  
Περιορισμοί ελευθερίας της εργασίας, 31  
Ποικιλομορφία επιχειρήσεων, 32  
Προγράμματα ποικιλομορφίας, 33  
.

### Σ

Στρατηγικές διαχείρισης ποικιλομορφίας επιχειρήσεων, 32

### Υ

Υποχρέωση κράτους για δημιουργία συνθηκών απασχόλησης, 35  
Υποχρέωση κράτους για κοινωνική ασφάλιση εργαζομένων, 35

### Φ

Φορείς της ελευθερίας της εργασίας, 37

### X

Χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, 30

