



# Η σημασία του Πειθαρχικού Κώδικα για τη σύγχρονη επιχείρηση

από τον Θεόδωρο Τζιοβάνη

Η πειθαρχία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της εσωτερικής τάξης κάθε επιχείρησης σε κάθε τομέα οικονομικής δραστηριότητας. Η Διεύθυνση λαμβάνει επιχειρησιακές αποφάσεις και εκδίδει εντολές οι οποίες πρέπει να εκτελούνται. Ακόμη και σε επαγγέλματα και επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν από μόνοι τους αποφάσεις και πρωτοβουλίες, ο βαθμός ελευθερίας με τον οποίο ενεργούν εντάσσεται κάτω από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο που καθορίζει τι είναι αποδεκτό και τι μη αποδεκτό.

Χωρίς πειθαρχία δεν μπορεί να υπάρξει ευταξία, ούτε να πραγματοποιηθούν κατά τρόπο προβλέψιμο και υπολογίσιμο οι καθημερινές εργασίες. Ο βαθμός της ορθής, έγκαιρης και αποτελεσματικής εκτέλεσης των οδηγιών της Διεύθυνσης συναρτάται με το επίπεδο πειθαρχίας στην επιχείρηση. Επιπλέον, η ύπαρξη πειθαρχίας οδηγεί σε εξοικονόμηση χρόνου και πόρων, ενώ η απουσία της έχει ακριβώς τις αντίθετες επιπτώσεις.

Η πειθαρχία στην επιχείρηση δεν αποτελεί την αυστηρή επιβολή κανόνων και οδηγιών, έστω και αν αυτή είναι απαραίτητη σε κάποιες περιπτώσεις. Προσεγγίσεις που ταυτίζουν την πειθαρχία αποκλειστικά με την τιμωρία και την επιβολή ποινών είναι παρωχημένες και δεν έχουν θέση στη σύγχρονη επιχείρηση. Η σχέση εργοδότη-εργοδοτούμενου, καθώς και η σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου, βασίζεται πρωτίστως στην εμπιστοσύνη, σε αμοιβαία αποδεκτές αρχές και στον σεβασμό. Η εργασιακή σχέση που βασίζεται στον φόβο είναι μια εργασιακή σχέση χωρίς μέλλον και χωρίς προοπτική.

Συναφώς, η υιοθέτηση Πειθαρχικού Κώδικα εξοπλίζει τη Διεύθυνση με ένα πολύτιμο εργαλείο για την εμπέδωση και εφαρμογή της πειθαρχίας στην επιχείρηση. Ως Πειθαρχικό Κώδικα ορίζουμε την εσωτερική διαδικασία που ακολουθεί μια επιχείρηση με την οποία καθορίζεται το πλαίσιο αποδεκτής συμπεριφοράς και εκτέλεσης καθηκόντων.

Τονίζεται ότι η εισαγωγή και εφαρμογή ενός Κώδικα δεν αποτελεί νομική υποχρέωση για την επιχείρηση, αλλά καλή πρακτική. Συστήνεται ανεπιφύλακτα η εισαγωγή ενός πειθαρχικού κώδικα σε κάθε επιχείρηση καθώς ο *Περί Τερματισμού της Απασχόλησης Νόμος* στην Κύπρο δεν αναγνωρίζει στον εργοδότη το δικαίωμα οποιασδήποτε πειθαρχικής ποινής εκτός από την απόλυση. Στις περιπτώσεις όπου ένας εργοδοτούμενος δεν εκτελεί ικανοποιητικά τα καθήκοντά του ή που συμπεριφέρεται με τρόπο που να μην είναι δυνατή η συνέχιση της σχέσης απασχόλησης, το μόνο μέτρο που μπορεί να λάβει εναντίον του ο εργοδότης είναι η απόλυση. Δηλαδή, η επιχείρηση είναι αναγκασμένη είτε να αποδεχτεί τη μειωμένη απόδοση ή την κακή συμπεριφορά, είτε να απολύσει τον εργαζόμενο. Ο Κώδικας λειτουργεί εντός αυτών των δύο άκρων και δίνει στην επιχείρηση την ευχέρεια να λάβει άλλα πειθαρχικά μέτρα με στόχο τη διόρθωση της κατάστασης. Αυτό από μόνο του καθιστά την ύπαρξη του Κώδικα αναγκαία.

Ένας ολοκληρωμένος Κώδικας έχει τόσο ενημερωτικό όσο και διαδικαστικό χαρακτήρα. Το ενημερωτικό σκέλος αφορά την επιμόρφωση του κάθε εργαζόμενου για τα βασικά καθήκοντα, τις ευθύνες του, τι αναμένεται από τον ίδιο, το πλαίσιο αποδεκτής συμπεριφοράς και τις συνέπειες σε περίπτωση που ενεργήσει εκτός αυτού του πλαισίου. Το διαδικαστικό σκέλος αφορά τον τρόπο με τον οποίο τυγχάνουν χειρισμού τυχόν πειθαρχικά παραπτώματα.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, κάθε Κώδικας αποτελεί εσωτερική διαδικασία κάθε επιχείρησης. Ως τέτοια, ο Κώδικας πρέπει να είναι προσαρμοσμένος στα μεγέθη και στις ανάγκες της επιχείρησης. Μεγάλοι οργανισμοί μπορεί να διαθέτουν πειθαρχικές επιτροπές ή πειθαρχικά συμβούλια ενώ μικρότεροι οργανισμοί να εφαρμόζουν πιο απλοποιημένες διαδικασίες. Σε κάθε περίπτωση η διαδικασία θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο αντικειμενική και αμερόληπτη, έτσι ώστε να χαιρεί της εμπιστοσύνης των εργαζομένων.

Λόγω της ποικιλομορφίας των επιχειρήσεων, ο Κώδικας που θα υιοθετηθεί θα πρέπει να λάβει υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις συνθήκες στις οποίες λειτουργεί η κάθε εταιρεία. Ο Κώδικας που λειτουργεί άψογα σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι ανεφάρμοστος σε μια άλλη. Όμως η μελέτη πολλών τέτοιων διαδικασιών μας οδηγεί στο ασφαλές συμπέρασμα πως ένας καλός και ολοκληρωμένος Πειθαρχικός Κώδικας περιλαμβάνει, με την μια μορφή ή την άλλη, τα ακόλουθα βασικά μέρη και ενότητες:

**Καθήκοντα και ευθύνες προσωπικού:** Σε αυτή την εισαγωγική ενότητα καθορίζονται τα καθήκοντα και ευθύνες του προσωπικού. Τα καθήκοντα αυτά είναι γενικής φύσης, αφορούν όλα τα μέλη του προσωπικού και δεν σχετίζονται με τη θέση εργασίας κάθε εργαζόμενου. Ιδιαίτερες πρόνοιες μπορούν να προστεθούν για ειδικές κατηγορίες προσωπικού εφόσον αυτές δικαιολογούνται.

**Λόγοι πειθαρχικής δίωξης:** Καθορίζονται οι γενικοί λόγοι που μπορεί να αποτελέσουν λόγο πειθαρχικής δίωξης όπως η μη ικανοποιητική εκτέλεση καθηκόντων, η ανάρμοστη συμπεριφορά, η διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και η παράβαση κανόνων εργασίας. Οι λόγοι μπορεί να είναι γενικοί ή και συγκεκριμένοι εφόσον αυτοί δικαιολογούνται (π.χ. οδήγηση υπό την επήρεια αλκοόλ για επαγγελματίες οδηγούς).

**Ποινές:** Καθορίζονται οι ποινές που μπορούν να επιβληθούν από την επιχείρηση στην περίπτωση που ο εργοδοτούμενος βρεθεί ένοχος για το παράπτωμα για το οποίο κατηγορείται. Μεταξύ άλλων, οι ποινές μπορεί να περιλαμβάνουν επίπληξη, αυστηρή επίπληξη, πειθαρχική μετάθεση, υποβιβασμό ή απόλυση. Κάθε ποινή πρέπει να εξηγείται για αποφυγή παρεξηγήσεων κατά την εφαρμογή της.

**Πειθαρχική Διαδικασία:** Περιγράφει τη διαδικασία που ακολουθείται όταν διερευνάται ένα πιθανό πειθαρχικό παράπτωμα, από την έναρξη μέχρι τη λήξη της. Περιλαμβάνει τη συγκέντρωση στοιχείων σε σχέση με το περιστατικό, διασφαλίζει το δικαίωμα προηγούμενης ακρόασης του εργοδοτούμενου κατά του οποίου στρέφεται η διαδικασία, προνοεί για τη λήψη μαρτυρίας από τρίτα πρόσωπα που σχετίζονται με το περιστατικό, καθώς και τα χρονικά πλαίσια εντός των οποίων πρέπει να ολοκληρωθεί η διαδικασία και να ληφθούν αποφάσεις. Η πειθαρχική διαδικασία μπορεί επίσης να καθορίζει το άτομο που είναι αρμόδιο για τη διεκπεραίωσή της ή/και τη διερεύνηση παραπόνων. Σε μικρές επιχειρήσεις τον ρόλο αυτό συνήθως αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης ή ένα διευθυντικό στέλεχος, ενίοτε με τη βοήθεια και στήριξη ατόμου από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να υπάρχουν μόνιμες ή ad hoc επιτροπές. Συστήνεται επίσης η προσθήκη πρόνοιας με την οποία δίνεται στην επιχείρηση το δικαίωμα επιβολής υποχρεωτικής απουσίας από την εργασία ώστε να μπορεί να απομακρυνθεί (για περιορισμένο χρόνο) από τα καθήκοντά του υπάλληλος του οποίου η παρουσία στον χώρο εργασίας μπορεί να επηρεάσει τη διερεύνηση ενός πειθαρχικού παραπτώματος ή να πλήξει το κύρος και την αξιοπρέπεια της εταιρείας.

Στις επιχειρήσεις που δεν υπάρχει πειθαρχικός κώδικας, πριν την εισαγωγή του θα πρέπει να προηγηθεί διαβούλευση με το προσωπικό. Αυτό γίνεται ώστε να ακουστεί η άποψη των εργαζομένων για ένα θέμα που τους αφορά άμεσα και το περιεχόμενο του Κώδικα να τύχει της αποδοχής τους.

Σε ότι αφορά τους νεοπροσληθέντες, θα πρέπει να ενημερώνονται κατά την πρόσληψή τους για την ύπαρξη του Κώδικα (να τους δίνεται αντίγραφο μαζί με την επιστολή πρόσληψης) και τις πρόνοιές του. Εναλλακτικά, ο Κώδικας μπορεί να ενσωματωθεί στο εγχειρίδιο προσωπικού της εταιρείας.

Η Ομοσπονδία Εργοδοτών & Βιομηχάνων (ΟΕΒ) έχει ετοιμάσει δείγμα Πειθαρχικού Κώδικα το οποίο περιλαμβάνεται στο εγχειρίδιο με τίτλο 'Εγχειρίδιο Λειτουργού Εργασιακών Σχέσεων: Εργατικές Πολιτικές και Καλές Πρακτικές'. Το εγχειρίδιο εκπονήθηκε στα πλαίσια του έργου με τίτλο 'Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις, Σύγχρονες Επιχειρήσεις' το οποίο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και την Κυπριακή Δημοκρατία. Τόσο το εγχειρίδιο, όσο και οι υπόλοιπες εκδόσεις της ίδιας σειράς, είναι διαθέσιμες προς κάθε ενδιαφερόμενο εντελώς δωρεάν από την ιστοσελίδα του έργου ([www.slr.com.cy](http://www.slr.com.cy)). Επιπρόσθετα, το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων & Κοινωνικής Πολιτικής της ΟΕΒ μπορεί να προβεί σε οποιοσδήποτε διευκρινήσεις ή/και να παράσχει κάθε βοήθεια για την καλύτερη δυνατή εφαρμογή των πιο πάνω.



Ο Θεόδωρος Τζιοβάνη είναι Λειτουργός Εργασιακών Σχέσεων και Κοινωνικής Πολιτικής στην Ομοσπονδία Εργοδοτών & Βιομηχάνων (ΟΕΒ) από το 2008. Οι τομείς εξειδίκευσής του περιλαμβάνουν τις εργασιακές σχέσεις και την κοινωνική πολιτική, την εργατική νομοθεσία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και επίλυση εργατικών διαφορών, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την ισότητα των φύλων και άλλα συναφή θέματα. Επιπλέον, διαθέτει πολυετή εκπαιδευτική πείρα σε θέματα εργασιακών σχέσεων και εργατικής νομοθεσίας ενώ έχει συνδράμει στη συγγραφή διάφορων εκδόσεων για την εργατική νομοθεσία. Μεταξύ άλλων, ο Θεόδωρος είναι Πάρεδρος στο Δικαστήριο Εργατικών Διαφορών και κάτοχος MBA (University of Nicosia), MSc Human Resources Management (CIIM), MSc Crime Science (UCL) και BA Political Sciences (University of British Columbia).

