

ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ
&
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΜΒΑ

ΑΕΓΑΙΝΩΝ

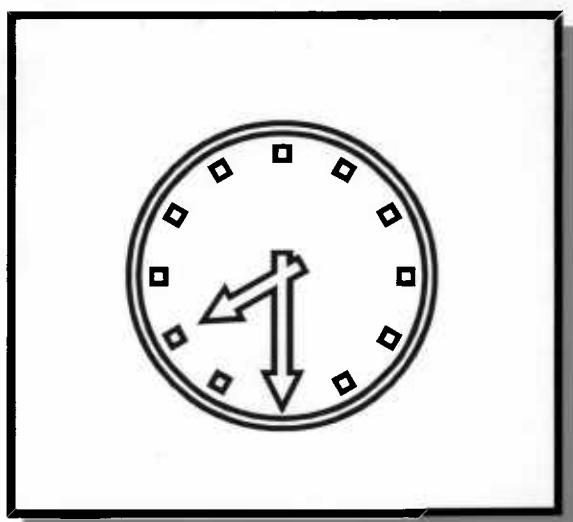
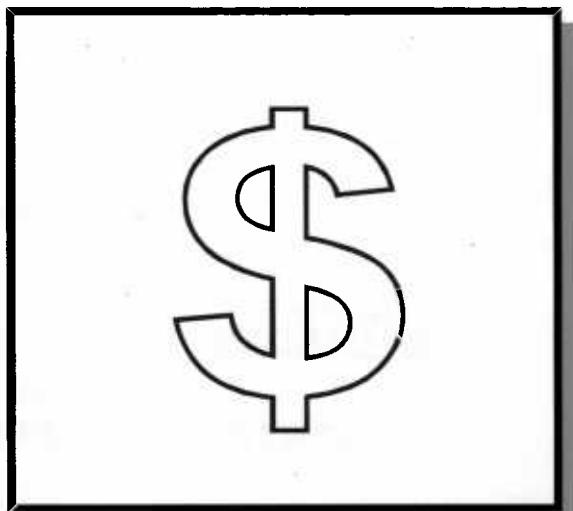
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

69693

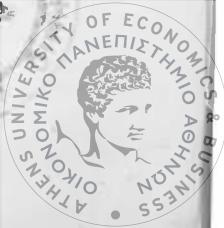
Ap. 658.312

TCC DIA

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



ΑΘΗΝΑ
2001





ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΛΙΘΟΘΗΚΗ
69693

658.3121
ταξ. ΔΙΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Πτυχιακή εργασία:

**ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ
&
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Καθηγήτρια: Νάνσυ Παπαλεξανδρή

Επιμέλεια: Χρυσάνθη Διακογιάννη

Αριθμός μητρώου: 205

ΑΘΗΝΑ
2001



ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
EXECUTIVE SUMMARY	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ	7
2. ΟΙ ΝΕΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	11
3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΕΛΑΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	17
4. ΜΟΡΦΕΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ.....	20
4.1 ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	20
4.2 ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΑ ΩΡΑΡΙΑ.....	23
4.3 ΒΑΡΔΙΕΣ.....	24
4.4 ΤΟ 35ΩΡΟ	25
4.5 ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΕΤΗΣΙΩΝ ΩΡΩΝ	27
4.6 ΚΥΚΛΙΚΑ ΩΡΑΡΙΑ	28
4.7 ΤΗΛΕΕΡΓΑΣΙΑ	28
4.8 JOB SHARING / ROTATION.....	29
4.9 ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΟΥ	30
4.10 OUTSOURCING-SUB CONTRACTING	31
4.11 ΕΙΔΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ	34
4.11.1 ΣΥΜΒΑΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	34
4.11.2 ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΟΥ	36
5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΛΗΘΟΦΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΟΤΑΝ ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	37
5.1 ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΖΩΗΣ ΤΟΥΣ	37
5.2 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΙΔΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	37
5.3 ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	37
5.4 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	38
5.5 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ	38
5.6 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ	38
6. ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΞΟ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ.....	40
7. Η ΠΟΙΟΤΙΚΗ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	50
8. ΕΥΕΛΙΞΙΑ & ΕΥΡΩΠΗ.....	54
8.1 ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΝΕΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	54
8.2 ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ	58
8.3 ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	63
8.4 ΑΝΕΡΓΙΑ & ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	65
8.5 ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ CRANFIELD (1995-96)	68
8.6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ	71
9. ΕΥΕΛΙΞΙΑ & ΕΛΛΑΔΑ	73
9.1 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	73
9.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΚΙΝΗΜΑΤΟΣ	75
9.3 Η ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	76
9.4 ΤΟ 35ΩΡΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	78
9.5 ΣΥΜΒΑΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	81
9.6 ΤΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΕΤΗΣΙΩΝ ΩΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	84
10. CASE STUDIES ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	86
10.1 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	86
10.1.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	86



10.1.2 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	87
10.2 ΕΛΛΑΣ	90
10.2.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	90
10.2.2 ΕΛΑΪΣ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	91
10.3 Α.Β. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	93
10.3.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	93
10.3.2 Α.Β. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	95
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	104



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ως τομέας ακαδημαϊκής έρευνας αλλά και διοικητικής πρακτικής είναι αναμφισβήτητα ένας από τους πλέον γοητευτικούς τομείς της διοίκησης των επιχειρήσεων. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι φανερό ότι με την πρόοδο της τεχνολογίας, το ανθρώπινο δυναμικό είναι πλέον αυτό που μπορεί να προσδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, δηλαδή τον παράγοντα που θα την αναδείξει και θα την κρατήσει στην κορυφή, μιας και η ποιότητα των ανθρώπων είναι κάτι που δεν μεταφέρεται και δεν αντιγράφεται.

Ο λόγος που αποφάσισα να ασχοληθώ με την ευελιξία του χρόνου απασχόλησης στα πλαίσια της πτυχιακής μου είναι ότι η ευελιξία αποτελεί ένα θέμα επίκαιρο, το οποίο αναμένεται να επηρεάσει πολύ το εργασιακό τοπίο. Στην Ευρώπη υπάρχουν αρκετά παραδείγματα εφαρμογής των ευέλικτων συστημάτων, ενώ στη χώρα μας η υλοποίησή τους βρίσκεται στα αρχικά ακόμη στάδια. Στόχος μου ήταν να μελετήσω αυτά τα συστήματα και να κατανοήσω την κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα μέσα από τα βιβλία, τον τύπο και τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Η βαθύτερη κατανόηση των ευέλικτων συστημάτων απασχόλησης, οι αλλαγές που αυτά επιφέρουν και η σύγκρουση των συμφερόντων εξηγούν το λόγο για τον οποίο δημιουργείται ένα κλίμα δυσπιστίας το οποίο επιβραδύνει την υιοθέτηση των συστημάτων αυτών από το κοινωνικό σύνολο. Ωστόσο, η μεταβολή στα συστήματα απασχόλησης είναι απαραίτητη, προκειμένου να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις απαιτήσεις των καιρών. Το ζήτημα λοιπόν που προκύπτει είναι να γίνουν οι κατάλληλες ρυθμίσεις έτσι ώστε να ετωφεληθούν όλες οι πλευρές και να προαχθεί το συνολικό συμφέρον.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Χρήστο Μπούφη από την Εμπορική Τράπεζα, την κα. Μαρία Τσάμη από την Ελαΐδα και τον κ. Δημήτρη Καλαργυρό από την Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος που με την εμπειρία τους με βοήθησαν να κατανοήσω τη σύνδεση των ευέλικτων συστημάτων απασχόλησης με την επιχειρηματική πραγματικότητα.

Τέλος, αλλά όχι τελευταία, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτριά μου κα. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, η οποία μου δίδαξε τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων τόσο



στο προπτυχιακό όσο και στο μεταπτυχιακό επίπεδο, για την απρόσκοπτη συμπαράσταση, συνεχή καθοδήγηση και τη αξιοσημείωτη προθυμία της να μοιραστεί τις ιδέες και τις γνώσεις της μαζί μου.

Χρυσάνθη Διακογιάννη



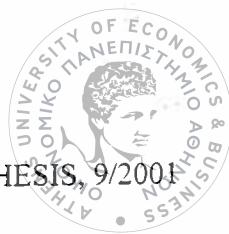
EXECUTIVE SUMMARY

Η εργασία αυτή ασχολείται με μία από τις νέες τάσεις στον εργασιακό χώρο, τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης. Η αδυναμία του έως πρόσφατα άκαμπτου μοντέλου οργάνωσης του εργάσιμου χρόνου βασισμένου στην οκτάωρη πλήρη και συνεχή απασχόληση να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των επιχειρήσεων αλλά και των εργαζομένων, έχει οδηγήσει σε μια ευρύτερη συναίνεση γύρω από την ανάγκη αναμόρφωσης του εργάσιμου χρόνου.

Με την ευελιξία του χρόνου εργασίας αναφερόμαστε σε κάθε απασχόληση που δεν είναι πλήρης ή μόνιμη. Οι μορφές ευελιξίας που μπορεί να συναντήσει κανείς είναι η μερική απασχόληση, τα εξατομικευμένα ωράρια, οι βάρδιες, το 35ωρο, τα συμβόλαια ετησίων ωρών, τα κυκλικά ωράρια, η τηλεεργασία, το job-sharing/rotation, η ελαστικότητα έργου, το outsourcing/subcontracting, η σύμβαση ορισμένου χρόνου και η σύμβαση έργου.

Οι παράγοντες που ευνοούν την ελαστικοποίηση του χρόνου εργασίας διαφέρουν ανάλογα με την ομάδα ενδιαφέροντος. Από την πλευρά των επιχειρήσεων η αναζήτηση μεγαλύτερης ευελιξίας αποσκοπεί στο να καταστούν φθηνότερα τα ισχύοντα συστήματα του εργάσιμου χρόνου και να γίνουν οι επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές. Από την πλευρά του κράτους, το φαινόμενο της παρατεταμένης ανεργίας οδηγεί ολοένα και περισσότερες κυβερνήσεις στην εφαρμογή μέτρων ελαστικοποίησης των μορφών και της διάρκειας απασχόλησης με στόχο την αύξηση των θέσεων εργασίας και τη διευκόλυνση της αναδιανομής της απασχόλησης. Τέλος από την πλευρά των εργαζομένων, η αναζήτηση ευελιξίας στον εργάσιμο χρόνο ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους για τη συμφιλίωση της επαγγελματικής με την οικογενειακή ζωή.

Στο επίμαχο θέμα της οργάνωσης του εργάσιμου χρόνου, υπάρχει γενικά μια αντίφαση και μια σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στις επιδιώξεις των επιχειρήσεων και αυτές των εργαζομένων : οι μεν πρώτες , επιζητούν μια ευελικτοποίηση του χρόνου εργασίας (συχνά εις βάρος της μείωσης του συνολικού



εργάσιμου χρόνου), οι δε εργαζόμενοι επιδιώκουν τη μείωσή του και την εξασφάλιση γνήσιας αυτονομίας στη διαχείρισή του.

Κατά το σχεδιασμό των ευέλικτων συστημάτων θα πρέπει να λαμβάνονται υπ'όψη μια σειρά από παράγοντες προκειμένου να εξασφαλισθεί η ισορροπία στο κοινωνικό σύνολο. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ανάγκες των εργαζομένων για προσαρμογή του χρόνου εργασίας στον τρόπο ζωής τους, οι ιδιαιτερότητες της ίδιας της επιχείρησης, τα διαρθρωτικά προβλήματα της οικονομίας, η συμπεριφορά των ανταγωνιστών, η σύγκρουση συμφερόντων, η κουλτούρα των εργαζομένων και η προσαρμοστικότητά τους.

Οι μορφές απασχόλησης ποικίλουν κατά πολύ σε όλη την Ευρώπη, αλλά οι ίδιες τάσεις είναι ορατές παντού. Έχουν αυξηθεί σχεδόν όλοι οι τύποι απασχόλησης, εκτός από τον παραδοσιακό της πλήρους μακρόχρονης απασχόλησης. Πολλοί εργοδότες μόλις τώρα αρχίζουν να ενημερώνονται για την ποικιλία των άτυπων τρόπων με τους οποίους μπορούν να προσφέρουν απασχόληση, και πολλοί σημερινοί υποψήφιοι εργαζόμενοι δεν έχουν ακόμα συνειδητοποιήσει ότι οι 'κανονικές' δουλειές αποτελούν τώρα μειοψηφία σε σχέση με αυτές που προσφέρονται συνολικά.

Το ελληνικό πρότυπο της απασχόλησης παραμένει προσηλωμένο στην εικόνα του μόνιμου, πλήρως απασχολούμενου και βεβαίως με πλήρεις αποδοχές εργαζόμενου. Η Ελλάδα έχει τη μεγαλύτερη διάρκεια εργάσιμης εβδομάδας, ένα υψηλό ποσοστό υπερεργασίας και ένα χαμηλό ποσοστό εργαζομένων με μειωμένο ωράριο. Σε αντίθεση με τις επικρατούσες τάσεις στην Ε.Ε., η διευθέτηση του χρόνου εργασίας δεν έχει μέχρι στιγμής χρησιμοποιηθεί στην Ελλάδα ως μέσο για την αναδιανομή της απασχόλησης, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη διαφύλαξη θέσεων εργασίας σε τομείς και περιοχές που πλήττονται από την κρίση. Βέβαια τα πρώτα βήματα προς την ευελιξία του χρόνου εργασίας έχουν γίνει και αναμένονται σημαντικές αλλαγές στα προσεχή χρόνια.

Μέσα από τη μελέτη τριών επιχειρήσεων -της Εμπορικής Τράπεζας, της Ελαϊς και της Α.Β.Βασιλόπουλος- σκιαγραφείται η εικόνα που έχουν τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης στην Ελλάδα.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΛΙΓΟΤΕΡΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ

Η παγκόσμια οικονομία προκαλεί ριζικό μετασχηματισμό, ο οποίος αλλάζει τη μορφή του πολιτισμού των 21ο αιώνα. Τελειοποιούμενοι υπολογιστές, τηλεπικοινωνίες, ρομποτική και άλλες τεχνολογίες της εποχής της πληροφορίας αντικαθιστούν με ταχύτατο ρυθμό τους ανθρώπους, ουσιαστικά σε κάθε κλάδο και βιομηχανία.

Η σκληρή πραγματικότητα είναι ότι η βιομηχανία και το μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών υπόκεινται σε ριζικό μετασχηματισμό, όπως εκείνος που γνώρισε η γεωργία νωρίτερα κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα, όταν οι μηχανές πολλαπλασίασαν την παραγωγική δυνατότητα και εκδίωξαν από τις εστίες τους εκατομμύρια αγροτών. Πολλές θέσεις εργασίας καταργήθηκαν. Οι εργαζόμενοι 'με τα άσπρα κολάρα', οι γραμματείς, οι θυρωροί, οι υπάλληλοι γραφείου, οι πωλητές στα καταστήματα, οι ταμίες των τραπεζών, οι τηλεφωνήτριες, οι βιβλιοθηκάριοι, οι χονδρέμποροι και οι μικρομεσαίοι μάνατζερ είναι μερικά από τα επαγγέλματα που πρόκειται να εξαφανιστούν.

Οι προηγούμενες τεχνολογίες της βιομηχανικής εποχής αντικατέστησαν τη φυσική ρώμη του εργάτη με τις μηχανές. Οι νέες τεχνολογίες της ψηφιακής εποχής θα αντικαταστήσουν το ίδιο το ανθρώπινο μυαλό, βάζοντας στη θέση του σκεπτόμενες μηχανές αντί για ανθρώπους σε όλες τις πτυχές της οικονομικής δραστηριότητας.

Αναγνωρίζοντας ότι αυτή είναι η φορά των πραγμάτων, πολλοί παραδοσιακοί οικονομολόγοι και πολιτικοί στράφηκαν προς τον αναδυόμενο τομέα της γνώσης, εναποθέτοντας τις ελπίδες τους για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στις υπερλεωφόρους της πληροφορίας και στον κυβερνοχώρο. Αν και ο 'τομέας της γνώσης' θα δημιουργήσει ορισμένο αριθμό θέσεων εργασίας, αυτές δεν είναι αρκετές για να απορροφήσουν τα εκατομμύρια των εργαζομένων, που θα χάσουν τη δουλειά τους εξαιτίας των νέων τεχνολογιών. Και αυτό επειδή ο τομέας της γνώσης απαιτεί εργατικό δυναμικό με υψηλή ειδίκευση και όχι μαζική εργατική δύναμη. Η ζήτηση για μηχανικούς, ειδικευμένους τεχνικούς, προγραμματιστές, επιστήμονες και



επαγγελματίες δεν θα γίνει ποτέ μαζική για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών στην εποχή της πληροφορίας. Αντίθετα, η μετατόπιση από τη μαζική ζήτηση εργατικού δυναμικού στην ανάγκη για εργατική ελίτ είναι αυτή που διακρίνει την εποχή της πληροφορίας από τη βιομηχανική εποχή.

Με τα εργοστάσια που λειτουργούν σχεδόν εξ'ολοκλήρου χωρίς τη φυσική ανθρώπινη παρουσία και τις εικονικές εταιρίες να ξεφυτρώνουν από παντού, κάθε έθνος πρέπει να αντιμετωπίσει το ερώτημα τι θα κάνει τα εκατομμύρια των ανθρώπων των οποίων η εργασία θα καταστεί άχρηστη, σε μια ολοένα και πιο αυτοματοποιημένη οικονομία.

Αν και οι πολιτικοί των παραδοσιακών κομμάτων έχουν αποδεχθεί την πραγματικότητα που διαμορφώνεται στην εποχή της πληροφορίας, εξυμνούν τις αρετές του κυβερνοχώρου και της δυνητικής πραγματικότητας, στην πλειονότητά τους παραμένουν προσηλωμένοι στην άρνησή τους να αντιμετωπίσουν το εξίσου σημαντικό ζήτημα του πώς θα εξασφαλίσουν ότι τα οφέλη από τη δραματική αύξηση της παραγωγικότητας που προσφέρει η νέα οικονομία θα μοιραστούν ισότιμα σε όλα τα τμήματα του πληθυσμού. Μέχρι τώρα, τα οφέλη από την άνοδο της παραγωγικότητας χρησιμοποιήθηκαν κυρίως για την αύξηση των κερδών των εταιριών, προς όφελος αποκλειστικά των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών και της αναδυόμενης ελίτ των εργαζομένων με υψηλή τεχνολογική ειδίκευση. Αν αυτή η τάση συνεχιστεί, τότε το πιθανότερο είναι ότι το διευρυνόμενο χάσμα ανάμεσα σε έχοντες και μη έχοντες θα προκαλέσει μεγαλύτερη κοινωνική αναταραχή με περισσότερη βία και εγκληματικότητα.

Το αντίδοτο στην πολιτική της παράνοιας και του μίσους είναι μια ανοικτή και νηφάλια συζήτηση των θεμελιωδών τεχνολογικών και οικονομικών δυνάμεων που προκαλούν την αύξηση της παραγωγικότητας από τη μια και τη μειούμενη ζήτηση για μαζική ανθρώπινη εργασία από την άλλη. Αυτή η συζήτηση πρέπει να συνοδευτεί από ένα τολμηρό, νέο κοινωνικό όραμα το οποίο να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της νέας εποχής της οικονομίας που αναδύεται. Με άλλα λόγια, πρέπει να αρχίσουμε να στοχαζόμαστε σοβαρά πώς θα είναι ένας ριζικά διαφορετικός κόσμος σε μια εποχή όπου λιγότερη ανθρώπινη εργασία απαιτείται για να παραχθούν τα αγαθά και οι υπηρεσίες μιας ολοένα και πιο αυτοματοποιημένης παγκόσμιας οικονομίας.

Στο παρελθόν, όταν οι νέες τεχνολογίες αύξησαν θεαματικά την παραγωγικότητα, οι εργαζόμενοι διεκδίκησαν μερίδιο από τα οφέλη και με συλλογικές κινητοποιήσεις ζήτησαν μείωση του εργάσιμου χρόνου και καλύτερη αμοιβή. Σήμερα, αντί να μειώνεται ο εργάσιμος χρόνος οι εργοδότες μειώνουν το εργατικό δυναμικό.

Οι νέες τεχνολογίες της εποχής της πληροφορίας που οδηγούν σε εξοικονόμηση θέσεων εργασίας πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να μας προσφέρουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο, όχι να καταλήξουν σε χαμηλότερες αμοιβές και αυξανόμενη ανεργία. Φυσικά, οι εργοδότες υποστηρίζουν ότι η μείωση του εργάσιμου χρόνου και η κατανομή των κερδών από την αύξηση της παραγωγικότητας με τους εργαζομένους είναι τόσο δαπανηρές και απειλούν την ανταγωνιστικότητά τους στην εσωτερική αγορά και στο εξωτερικό.

Δεν είναι κατ'ανάγκη έτσι τα πράγματα. Εταιρίες όπως η Hewlett-Packard στη Γαλλία μείωσαν τον εβδομαδιαίο χρόνο εργασίας από τις τριάντα επτά στις τριάντα πέντε ώρες, χωρίς μείωση των αποδοχών. Σε αντάλλαγμα, οι εγκαζόμενοι συμφώνησαν να δουλεύουν με βάρδιες. Το σκεπτικό της εταιρίας ήταν ότι αν καταφέρει να λειτουργούν οι εγκαταστάσεις επί εικοσιτετράωρου βάσεως θα διπλασιαστεί εώς και τριπλασιαστεί η παραγωγικότητα και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι θα αμοιβούνται καλύτερα και θα δουλεύουν λιγότερο.

Στη Γαλλία, η κυβέρνηση θέσπισε φορολογικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις που θα δεχθούν να μειώσουν τον εβδομαδιαίο εργάσιμο χρόνο. Παρά το γεγονός ότι έτσι ο κρατικός προϋπολογισμός θα χάσει μέρος των φορολογικών εσόδων, οι οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι η απώλεια αυτή θα καλυφθεί με άλλους τρόπους. Με τη μείωση του ωραρίου, περισσότεροι άνθρωποι θα εργάζονται και θα μειωθεί η επιβάρυνση του συστήματος της πρόνοιας. Επίσης, οι επιπλέον απασχολούμενοι θα αγοράζουν αγαθά και θα καταβάλλουν φόρους προς όφελος όλων- των εργοδοτών, της οικονομίας και της κυβέρνησης.

Στη χώρα μας, το κράτος θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο της παροχής φορολογικών κινήτρων στις εταιρίες που θα μειώσουν τον εβδομαδιαίο χρόνο εργασίας και θα εφαρμόσουν σχέδιο κατανομής κερδών έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να επωφελούνται αμέσως από την αύξηση της παραγωγικότητας. Με φορολογικά

κίνητρα, οι εργοδότες θα ήταν διατεθειμένοι να αποδεχθούν κάτι τέτοιο, ειδικά αν έτσι αποκτούσαν πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές τους.

Η εβδομάδα των τριάντα ωρών θα έπρεπε να είναι 'η αιχμή του δόρατος' των διεκδικήσεων για εκατομμύρια εργαζομένους. Μικρότερος εργάσιμος χρόνος και καλύτερες αμοιβές ήταν τα κριτήρια αξιολόγησης της επιτυχίας της βιομηχανικής επανάστασης τον περασμένο αιώνα. Δεν πρέπει να απαιτήσουμε λιγότερα από την εποχή της πληροφορίας του 21ου αιώνα.



2. ΟΙ ΝΕΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Λέγοντας ευέλικτες μορφές οργάνωσης αναφερόμαστε σε κάθε απασχόληση που δεν είναι πλήρης ή μόνιμη. Η αρχή της ελαστικότητας στις διάφορες ευρωπαϊκές νομοθεσίες άνοιξε το δρόμο για εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις για το χρόνο εργασίας. Η αλήθεια είναι ότι σε καμία χώρα οι ρυθμίσεις αυτές δεν πήραν τη μορφή πλήρους ρήξης με το παρελθόν. Θα ήταν ακριβέστερο αν λέγαμε ότι δεν έθιξαν ευθέως τις προϋπάρχουσες κύριες ρυθμίσεις για την οργάνωση του χρόνου εργασίας, αλλά έμμεσα επέτρεψαν την υπερκέρασή τους, με τη διεύρυνση της δυνατότητας για αποκλίσεις. Ενώ στην παραδοσιακή νομοθεσία οι αποκλίσεις από βασικούς κανόνες είχαν εξαιρετικό χαρακτήρα και δικαιολογούνταν μόνο από λόγους που είχαν σχέση με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης, στις νέες ρυθμίσεις οι λόγοι που δικαιολογούν τις αποκλίσεις επεκτείνονται σε λόγους που έχουν σχέση με τις οικονομικές ανάγκες της επιχείρησης από τη μια πλευρά και τις προτιμήσεις των εργαζομένων από την άλλη. Μερικές φορές συνδέονται με την πολιτική για τη διαφύλαξη της απασχόλησης.

Οι κίνδυνοι για την κατάρρευση όλου του συστήματος προστασίας είναι εμφανείς. Στην πρώτη περίπτωση αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι ο χρόνος εργασίας μπορεί να κυμαίνεται ελεύθερα με τις αυξομειώσεις της παραγωγής στην επιχείρηση. Στη δεύτερη περίπτωση αυτοί προέρχονται από το γεγονός ότι δεν είναι εύκολα διαγνώσιμο αν οι αποκλίσεις είναι όντως επιθυμητές από τον ενδιαφερόμενο ή είναι προϊόν εξαναγκασμού. Με αυτά τα δεδομένα κατέστη ξανά αναπόφευκτη η διασφάλιση της αρχής της προστασίας. Η ανάγκη συγκερασμού αντιφατικών επιδιώξεων οδήγησε στην επινόηση ή ανάπτυξη νέων τύπων χρονικού υπολογισμού εργασίας, νέων μεθόδων κατανομής χρόνου με ή χωρίς ανταλλάγματα, με διάφορες παραλλαγές και με έκδηλη την τάση να μην εξουδετερωθεί η αρχή της προστασίας.

Το πρώτο και κύριο χαρακτηριστικό αυτών των αλλαγών είναι ότι δεν καλύπτουν μόνο τον ημερήσιο και εβδομαδιαίο αλλά και το μηνιαίο και τον ετήσιο χρόνο εργασίας Η εγκατάλειψη της εβδομάδας και της ημέρας ως κύριων σημείων κατανομής του

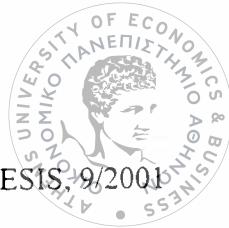
χρόνου και οι δυνατότητες υπολογισμού του σε εξαμηνιαία ή ετήσια βάση αποτελούν τις αναγκαίες νέες εφαρμογές αυτής της αντίληψης. Με τη σειρά τους αυτές οδηγούν σε αναμόρφωση όλων των παραδοσιακών ρυθμίσεων που γνωρίσαμε για το χρόνο εργασίας. Αυτό είχε αρκετές δευτερογενείς συνέπειες:

1. Η προέκταση της μεθόδου ανακατανομής του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας, με την οποία καθιερώθηκε το πενθήμερο, για περαιτέρω σύντμηση των ημερών απασχόλησης οδηγεί στην αναγνώριση της δυνατότητας για συντετμημένη εβδομάδα εργασίας. Άλλα ενώ η καθιέρωση του πενθήμερου εμπνέεται από την αρχή της αύξησης των ημερών ανάπτασης ανά εβδομάδα, η νέα συντετμημένη εβδομάδα καθιερώνεται ως εναλλακτική μορφή εργασίας με κάποια άλλη εβδομάδα με εργασία όλες τις μέρες της εβδομάδας (διευρυμένη εβδομάδα).
2. Το εξατομικευμένο ωράριο με διάφορες παραλλαγές που εμφανίζονται είτε σαν αποδέσμευση από τις γενικές ρυθμίσεις για το χρόνο προσέλευσης και αποχώρησης, είτε σαν δυνατότητα επιλογής ωραρίου (ωράριο *a la carte*), είτε σαν δυνατότητα αυξομείωσης του χρόνου εργασίας, είτε σαν δικαίωμα διανομής του χρόνου εργασίας ανάμεσα σε συγκεκριμένους εργαζόμενους μετά από κοινή συμφωνία (*job sharing*), συνοδεύεται από τη δυνατότητα μεταφοράς ωρών εργασίας από ημέρα σε ημέρα και από εβδομάδα σε εβδομάδα. Άλλοτε αυτό γίνεται χωρίς να θίγεται η πλήρης απασχόληση, η οποία όμως αξιολογείται πλέον σε ευρύτερη βάση από την εβδομάδα (τρίμηνο –εξάμηνο –έτος) και άλλοτε συνδυάζεται με τη μερική απασχόληση ή την απασχόληση μετά από κλήση, οπότε συνδέεται με το πρόβλημα της ετοιμότητας για εργασία. Η τελευταία ήταν βέβαια γνωστή και στο παρελθόν, αλλά πλέον μετεξελίσσεται ως θεσμός, άμεσα συνδεδεμένος με την κατανομή του χρόνου εργασίας. Οι κίνδυνοι για καταστρατήγηση σε βάρος του εργαζομένου από τις ατομικές συμφωνίες για εξατομικευμένο ωράριο περιορίζονται με διασφαλίσεις που προβλέπονται σε συλλογικό επίπεδο.
3. Από τη στιγμή που η τήρηση του νόμιμου χρόνου εργασίας δεν αξιολογείται με βάση την ημερήσια ή την εβδομαδιαία απασχόληση, προέχουσα σημασία αποκτάει ο μέσος όρος εργασίας σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ουσιαστικά η λύση που ίσχυε για τις επιχειρήσεις συνεχούς λειτουργίας ή εναλλασόμενης βάρδιας γενικεύεται με διεύρυνση μάλιστα των χρονικών σημείων αναφοράς, προκειμένου το ωράριο να προσαρμόζεται στις εποχικές ανάγκες *intra* επιχείρησης. Ενώ μέχρι σήμερα λαμβάνονταν υπόψη μόνο οι λειτουργικές

ανάγκες, τώρα παίζουν ισοδύναμο ρόλο και οι οικονομικές ανάγκες. Η δυνατότητα αυτή επιτρέπει τη μείωση της προσφυγής σε προσωπικό μειωμένης απασχόλησης αλλά ελαστικοποιεί το χρόνο εργασίας όσων έχουν διαρκή απασχόληση. Συγχρόνως καθίσταται εμφανές ότι το καθεστώς της υπερωριακής εργασίας δε στηρίζεται πλέον στην υπέρβαση του ημερήσιου χρόνου, αφού επιτρέπεται οι εργαζόμενοι να προσφέρουν εργασία άλλοτε με αυξημένο ωράριο, άλλοτε με μειωμένο και άλλοτε με κανονικό, χωρίς αυξομειώσεις στις αποδοχές τους. Προβλέπονται ορισμένοι φραγμοί στην ελαστικότητα αυτή με την καθιέρωση περιορισμών στα συνολικά ανώτατα και κατώτατα όρια ημερήσιας ή εβδομαδιαίας απασχόλησης. Ουσιαστικά δηλαδή πρόκειται για επανοριοθέτηση των ορίων.

Με την εξέλιξη αυτή αναπτύσσεται παράλληλα ο θεσμός των πλεοναζουσών ωρών εργασίας ή των αποθεμάτων ωρών εργασίας, πράγμα που σημαίνει ότι οι πρόσθετες ώρες εργασίας αντλούνται από το περίσσευμα ωρών άλλων ημερών, δηλαδή από ώρες που ο μισθωτός δεν εργάστηκε παρόλο ότι δεν είχε εξαντλήσει το νόμιμο ωράριό του. Οι ώρες αυτές δεν αμείβονται με επιπλέον αμοιβή. Από την άλλα μεριά τις ώρες τις οποίες δεν εργάστηκε ο μισθωτός τις πληρώνεται κανονικά, με αντίστοιχη χρέωσή του για να απασχοληθεί όταν το επιβάλλουν οι ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει συνολικές συμφωνίες όπου καθορίζονται αναλυτικά οι όροι υλοποίησης. Αντικείμενο διαπραγμάτευσης είναι και η κάλυψη της απώλειας εισοδήματος από τη μείωση των πρόσθετων αμοιβών.

Ακόμη αλλοίωση υφίστανται και οι θεσμοί της υπερωριακής και της μερικής απασχόλησης. Έχουν όμως επίπτωση και στο θεσμό της εβδομαδιαίας ανάπταυσης που μετεξελίσσεται πλέον ευρύτατα σε συμψηφιστικές ημέρες ανάπταυσης με τη συγκέντρωση των ημερών ανάπταυσης κατά τις οποίες ο εργαζόμενος εργάστηκε. Και αυτός ο θεσμός δεν ήταν άγνωστος μέχρι σήμερα. Ρυθμίζόταν όμως με αυστηρούς όρους από το νομοθέτη και δεν υπήρχε η δυνατότητα αξιοποίησής του με συμφωνίες. Ακόμη, με τις νέες ρυθμίσεις διευρύνονται οι περιπτώσεις που επιτρέπουν τις συμψηφιστικές ημέρες ανάπταυσης, αφού αυτές συνοδεύονται πλέον με όλες τις ρυθμίσεις για ελαστικότητα του χρόνου εργασίας. Γι'αυτό και καλούνται και άδειες ελαστικότητας στην αξιοποίηση του χρόνου εργασίας.



Ένα άλλο θέμα που αποτέλεσε αντικείμενο των νεότερων μεταρρυθμίσεων είναι οι πρόσθετες ομάδες εργασίας. Η λεγόμενη 4η βάρδια αποτελεί εργασία αναπλήρωσης των εργαζομένων σε βάρδια εργασίας κατά το χρόνο που αυτοί έπρεπε να ασκούν το δικαίωμα της εβδομαδιαίας ανάπταυσης. Ο εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας αποδεσμεύεται από τους περιορισμούς για εργασία την Κυριακή. Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, ο επιτρεπόμενος νόμιμος χρόνος εργασίας εξακολουθεί να διασφαλίζεται αλλά με βάση την αρχή του μέσου όρου. Οι περίοδοι για υπολογισμό του μέσου όρου ποικίλουν από χώρα σε χώρα. Είναι 3 εβδομάδες για Φιλανδία, 4 για Ιαπωνία, 6 για Γερμανία. Πρόσφατα για τη Γαλλία, Βέλγιο και Αυστρία προβλέπεται ο ετήσιος χρόνος με ειδική νομοθεσία¹.

4. Μέσα στο πνεύμα των αντιλήψεων αυτών θα πρέπει να ενταχθεί και η πρόσφατη νομοθετική επέμβαση σε θέματα χρόνου εργασίας που υλοποιήθηκε με τα άρθρα 38, 39, 40, 41 του νόμου 1892/1990. Πρόκειται για τη δυνατότητα χρησιμοποίησης της μερικής απασχόλησης ως παράλληλης μορφής απασχόλησης με την πλήρη απασχόληση, για το δικαίωμα λειτουργίας των επιχειρήσεων σε όλες τις ημέρες της εβδομάδας και για τη δυνατότητα αυξομείωσης του χρόνου εργασίας με αποδέσμευση από τους παραδοσιακούς περιορισμούς.

Η ανάλυση των νέων ρυθμίσεων αποκάλυψε ότι αυτές εισάγουν αλλαγές μεγάλης εμβέλειας. Αν μάλιστα τις ρυθμίσεις αυτές δεν τις αντιμετωπίσουμε μεμονωμένα, αλλά σαν ένα σύνολο δυνατοτήτων που επιτρέπει διάφορους συνδυασμούς για απαγκίστρωση από τα καθιερωμένα, τότε γίνεται ακόμη πιο ορατή η έκταση της μεταρρύθμισης που πραγματοποιήθηκε. Χωρίς να γίνει πλήρως αντιληπτό, όλο το σύστημα του χρόνου εργασίας έχει τεθεί σε νέες βάσεις. Πάντως οι νέες ρυθμίσεις για να εφαρμοσθούν προϋποθέτουν την ύπαρξη αντίστοιχων συμφωνιών, ενώ χωρίς αυτές ισχύει το παραδοσιακό σύστημα.

Ο παράγοντας χρόνος εργασίας υπήρξε για τις βιομηχανικές κοινωνίες βασικό δομικό στοιχείο της όλης οργάνωσής τους, αφού τον ελεύθερο διαθέσιμο χρόνο τον καθυπέταξε στην παραγωγή και με τη σειρά της η οργάνωση στην παραγωγική διαδικασία στηρίχθηκε στη μεγαλύτερη δυνατή ποσοτική αξιοποίηση του χρόνου

¹ Ι. Δ. Κουκιάδης, «Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις», Β' έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1995, σελ.422.

εργασίας. Γι' αυτό κύριος στόχος της κοινωνικής πολιτικής ήταν η σταδιακή μείωσή του. Η ποιοτική προσέγγιση αποτέλεσε στόχο της νεώτερης κοινωνικής πολιτικής. Η ελαστικότητα σαν μέσο υποκατάστασης της αυστηρής οργάνωσης της παραγωγής για τη διευκόλυνση του εξωεπαγγελματικού βίου του εργαζομένου εντάσσεται σ' αυτή την πολιτική. Η ελαστικότητα ως κυμαινόμενο ωράριο εξηρτημένο από τις κυμαινόμενες ανάγκες της επιχείρησης προστέθηκε στη συνέχεια. Η κοινωνική νομοθεσία καλείται να ανεύρει τα νέα στοιχεία που θα συμβιβάσουν τις νέες οικονομικές αξιολογήσεις για τον τρόπο εκμετάλλευσης του χρόνου εργασίας με τις λοιπές ανάγκες του εργαζομένου.

Από την 1η Απριλίου 2001, έχουν τεθεί σε πλήρη εφαρμογή οι διατάξεις του νόμου 2874/00 για τις εργασιακές σχέσεις, όπως το ελαστικό ωράριο, οι νέες αμοιβές των υπερωριών, η κατάργηση της υπερεργασίας, το νέο όριο των απολύσεων κ.ά. Η ΓΣΕΕ σε ενημερωτικό έγγραφό της εξηγεί τον τρόπο εφαρμογής των νέων ρυθμίσεων υπενθυμίζοντας ότι για ορισμένες από αυτές η Συνομοσπονδία ήταν και παραμένει αντίθετη. Αναλυτικά, το νέο εργασιακό καθεστώς περιλαμβάνει τα εξής:

1. Καταργείται η υποχρέωση του μισθωτού για παροχή υπερεργασίας πέντε ωρών την εβδομάδα κατά την κρίση του εργοδότη, διάταξη που αποτελούσε πάγιο αίτημα της ΓΣΕΕ. Η υπερωριακή απασχόληση για πάνω από 40 ώρες την εβδομάδα θα αμείβεται πλέον με προσαύξηση 50% ενιαία, ως τις 120 ώρες ετησίως. Για τις παράνομες υπερωρίες η προσαύξηση θα είναι ωρομίσθιο συν 150%.
2. Οι εργαζόμενοι –μερικώς απασχολούμενοι- για λιγότερες από τέσσερις ώρες ημερησίως που αμείβονται με τα κατώτατα δικαιούνται προσαύξηση 7.5% στις αποδοχές τους. Επίσης προβλέπεται χορήγηση μηνιαίας εισοδηματικής ενίσχυσης ύψους 30,000 δρχ. σε μακροχρόνια ανέργους που προσλαμβάνονται σε θέση μερικής απασχόλησης τουλάχιστον τετραώρου ημερησίως για όσο διάστημα διαρκεί η σχέση εργασίας, με ανώτατο όριο τους 12 μήνες.
3. Με το νέο νόμο θεσμοθετείται η πρωτοβουλία της ΓΣΕΕ για την καταβολή των εισφορών στους μακροχρόνια ανέργους στους οποίους υπολείπονται ως πέντε χρόνια για τη θεμελίωση δικαιώματος πλήρους σύνταξης ενώ δεν έχουν τα απαιτούμενα ένσημα.



4. Κυρώνεται επίσης η διάταξη της Εθνικής Συλλογικής Σύμβασης για μία επιπλέον εβδομάδα άδειας λοχείας με αποδοχές (17 εβδομάδες συνολικά).
5. Απονέμεται σύνταξη μετά 35ετή ασφάλιση με ηλικία τρία χρόνια νωρίτερα από ό,τι ίσχυε (55 από 58 και 53 από 56 ετών για πλήρη και μειωμένη σύνταξη αντιστοίχως).
6. Οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις με προβλήματα πρέπει να γνωρίζουν ότι τροποποιήθηκε το όριο πέρα από το οποίο οι απολύσεις θεωρούνται ομαδικές και απαιτούνται ειδικές διατυπώσεις.
7. Για επιχειρήσεις 20 ως 200 εργαζομένων το επιτρεπτό όριο απολύσεων καθορίστηκε σε τέσσερις εργαζομένους το μήνα. Για πάνω από 200 απασχολούμενους εξακολουθεί να ισχύει το ποσοστό 2%-3% επί του προσωπικού και ως 30 άτομα.
8. Το ελαστικό ωράριο, δηλαδή η εφαρμογή του περιοδικά αυξημένου και του αντίστοιχου μειωμένου ωραρίου σε ετήσια βάση, εφαρμόζεται μόνο κατόπιν συμφωνίας. Οι εργοδότες δεν μπορούν να το επιβάλλουν στο πλαίσιο του διευθυντικού τους δικαιώματος μονομερώς. Ο νόμος απαιτεί είτε επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις είτε συμφωνία εργοδότη και επιχειρησιακού σωματείου είτε συμφωνία με το συμβούλιο των εργαζομένων είτε συμφωνία εργοδότη και ένωσης προσώπων αποτελούμενης από πέντε τουλάχιστον εργαζομένους σε επιχείρηση που απασχολεί τουλάχιστον 20 άτομα. Οι ελαστικές ώρες εργασίας είναι 138 ετησίως και εφόσον συμφωνηθεί η διευθέτηση, κατανέμονται με αυξημένο αριθμό ωρών σε συγκεκριμένες περιόδους, με αντίστοιχη μείωση σε άλλα χρονικά διαστήματα εντός του ίδιου έτους. Στην περίπτωση της διευθέτησης ο ανώτατος μέσος όρος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας ετησίως είναι οι 38 ώρες. Οι εργαζόμενοι, με την ενεργό συμμετοχή στα αντίστοιχα συνδικάτα, έχουν πρόσβαση στη γνώση για την αξιοποίηση των θετικών ρυθμίσεων που τους αφορούν αλλά και τη δυνατότητα αποτελεσματικής αντίστασης στις αρνητικές διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας.



3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΕΛΑΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αδυναμία του έως πρόσφατα άκαμπτου μοντέλου οργάνωσης του εργάσιμου χρόνου βασισμένου στην οκτάωρη πλήρη και συνεχή απασχόληση να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των επιχειρήσεων αλλά και των εργαζομένων, έχει οδηγήσει σε μια ευρύτερη συναίνεση γύρω από την ανάγκη αναμόρφωσης του ελεύθερου χρόνου. Η αναζήτηση νέων μοντέλων οργάνωσης του εργάσιμου χρόνου που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις όχι της μαζικής παραγωγής, αλλά της μετα-βιομηχανικής κοινωνίας στηρίζεται στην ανάγκη για ευελικτοποίηση ή ελαστικοποίηση του εργάσιμου χρόνου.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων η αναζήτηση μεγαλύτερης ευελιξίας στον χρόνο εργασίας αποσκοπεί στο να καταστούν φθηνότερα τα ισχύοντα συστήματα του εργάσιμου χρόνου, π.χ με την κατάργηση των πληρωμένων υπερωριών, την καθιέρωση της επιπλέον άδειας ως αμοιβή για υπερωριακή απασχόληση και τη διεύρυνση των ορίων του «κανονικού» στις ημέρες και ώρες απασχόλησης του προσωπικού τους, π.χ με την μετατροπή του Σαββάτου σε κανονική εργάσιμη μέρα. Επίσης, με την ευελιξία οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στο να επεκταθούν οι ώρες λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να μειωθούν τα πάγια έξοδά της και να αντιμετωπιστούν οι διακυμάνσεις της ζήτησης με την καθιέρωση διευρυμένου ωραρίου εργασίας κατά της περιόδους αιχμής και περιορισμένου ωραρίου ή σχόλης σε περιόδους ύφεσης της δραστηριότητας, χωρίς προσφυγή σε δαπανηρές υπερωρίες, σε πρόσληψη εποχιακού προσωπικού, ή σε καταβολή αποζημιώσεων λόγω απολύσεων προσωπικού.

Από την πλευρά του κράτους, το φαινόμενο της παρατεταμένης ανεργίας οδηγεί ολοένα και περισσότερες κυβερνήσεις στην εφαρμογή μέτρων ελαστικοποίησης των μορφών και της διάρκειας απασχόλησης. Ο στόχος είναι διπλός: αφενός ν'αυξηθούν οι θέσεις εργασίας χωρίς απαραίτητως ν'αυξηθεί ο συνολικός όγκος του εργάσιμου χρόνου και αφετέρου να διευκολυνθεί η αναδιανομή της απασχόλησης. Τα πιο συνηθισμένα εργαλεία που χρησιμοποιούνται γι'αυτό το σκοπό είναι η επέκταση της εθελοντικής μερικής απασχόλησης, η μερική συνταξιοδότηση, η μείωση των



υπερωριών, η ενθάρρυνση της προστατευμένης εξόδου από την αγορά εργασίας για συγκεκριμένο διάστημα (με την παροχή γονικής άδειας και για τους δύο γονείς, άδειας για εκπαίδευση και κατάρτιση ή ακόμη και για προσωπικούς λόγους) κ.ά.

Η μείωση και ελαστικοποίηση του εργάσιμου χρόνου χρησιμοποιείται συχνά και για αμυντικούς σκοπούς ως μέσο διαφύλαξης θέσεων εργασίας. Το μειωμένο ωράριο εργασίας με περικοπή αμοιβών έχει τεθεί σε εφαρμογή σε πολλές επιχειρήσεις οι οποίες εντιμετωπίζουν πρόβλημα διακοπής της δραστηριότητάς τους, προκειμένου να αποφύγουν τις μαζικές απολύσεις του προσωπικού τους. Είναι ευρέως γνωστή η περίπτωση της γερμανικής αυτοκινητοβιομηχανίας VW, η οποία το 1994 – προκειμένου να σώσει 33,000 θέσεις εργασίας- προχώρησε στη μείωση κατά 20% των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας (από 38 σε 28.8 ώρες) με 10% κατά μέσο όρο περικοπή των αμοιβών.

Από την πλευρά των εργαζομένων, η αναζήτηση ευελιξίας στον εργάσιμο χρόνο ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους για τη συμφιλίωση της επαγγελματικής με την οικογενειακή ζωή. Οι νέοι ρόλοι που διαμορφώνονται εντός της οικογένειας με τη μαζική είσοδο των γυναικών στην αγορά εργασίας και οι αυξημένες πιέσεις πάνω στην οικογένεια λόγω της υποχώρησης του κράτους πρόνοιας δημιουργούν πρόσθετες ανάγκες και εντάσεις που δεν μπορούν ν' αντιμετωπισθούν μέσα από τα άκαμπτα ωράρια εργασίας. Τα ευέλικτα εργασιακά σχήματα και τα ευέλικτα ωράρια ανταποκρίνονται καλύτερα στις μεταβαλλόμενες οικογενειακές συνθήκες των εργαζομένων στις διάφορες φάσεις της ζωής τους, αλλά και στις προσωπικές ανάγκες και δυνατότητές τους, οι οποίες δεν πρέπει να θεωρούνται ως στατικές και αμετάβλητες.

Παραδείγματα ευνοϊκών ρυθμίσεων του εργάσιμου χρόνου που εφαρμόζονται σε ολοένα και περισσότερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι συνοπτικά:

- Η δυνατότητα επιλογής από τους εργαζόμενους του ωραρίου εργασίας τους, σε συννενόηση με τη διεύθυνση και τους συναδέλφους τους, και σε συνάρτηση φυσικά με τις ανάγκες της επιχείρησης.



- Η δυνατότητα διακοπής της εργασίας (career – break) για όσο διάστημα απαιτεί η ανατροφή ενός μικρού παιδιού με επιστροφή στην ίδια ή παρομοίων προσόντων θέση.
- Η δυνατότητα εργασίας με μειωμένο ωράριο για όσο διάστημα επιθυμεί ο εργαζόμενος – γονέας και η επιστροφή στο προηγούμενο καθεστώς όποτε το θελήσει.
- Η δυνατότητα διαμοιρασμού μιας θέσης εργασίας με άλλον εργαζόμενο ίδιων τυπικών προσόντων (job – sharing).
- Η δυνατότητα περιστασιακής εργασίας στο σπίτι των εργαζομένων με εξοπλισμό που διαθέτει η επιχείρηση.

Πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν ισχυρά επιχειρηματικά οφέλη από την εφαρμογή τέτοιων πολιτικών όπως: αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, μείωση των απουσιών, συγκράτηση των στελεχών, καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, βελτίωση της φήμης της εταιρίας κ.ά.

Στο επίμαχο θέμα της οργάνωσης του εργάσιμου χρόνου, υπάρχει γενικά μια αντίφαση και μια σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στις επιδιώξεις των επιχειρήσεων και αυτές των εργαζομένων : οι μεν πρώτες , επιζητούν μια ευελικτοποίηση του χρόνου εργασίας (συχνά εις βάρος της μείωσης του συνολικού εργάσιμου χρόνου), οι δε εργαζόμενοι επιδιώκουν τη μείωσή του και την εξασφάλιση γνήσιας αυτονομίας στη διαχείρισή του. †

Μετά διατελεσθείσαντα την έννοια της μερικής απασχόλησης με αντίστοιχη μείωση αποδοτών ένα γνωστό μεριάρχη απαπόδημο από τη νόση της μερικής μελλοντικής αποδογύρησης δεν υποστήσει μερική απασχόληση, αλλά μεριανό μέρος απασχόλησης, –έσουσαν ζητήσεις μείωσης των χρεων επιχειρήσεων. *

Ένα άλλο θέμα είναι οι διακοπές μετόφρες με ίδια στοιχεία μπορεί να εφαρμοσθεί η μερική απασχόληση του έχουν βασικό σημαντικό αντανακλαστικό χρονικό πλαίσιο, το οποίο λαμβάνεται υπόψη για την αναποτίθεση της πρώτης αρδομένης μέρισμας. Δια

† Επετηρίδα Εργασίας 1998, «Προς μια νέα αντίληψη του χρόνου εργασίας» Αλίκης Μουρίκη, σελ.161

4. ΜΟΡΦΕΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

4.1 ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Η μερική απασχόληση γνωρίζει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερη άνθηση. Αποτελεί μια από τις κυριότερες εναλλακτικές μορφές απασχόλησης με την οποία εκφράζεται η ελαστικότητα στις σχέσεις εργασίας και η πολιτική διανομής της απασχόλησης ή κατ'άλλη έκφραση της ανεργίας. Αυτό δε σημαίνει ότι τα θέματα της μερικής απασχόλησης υπήρξαν άγνωστα στο νομοθέτη στο παρελθόν. Όμως οι ρυθμίσεις που σε διάφορους καιρούς επέβαλε ο νομοθέτης υπήρξαν τελείως αποσπασματικές χωρίς να εντάσσονται σε μια σαφή κοινωνική πολιτική με συγκεκριμένους στόχους. Με τον τρόπο όμως που επενέβαινε δημιουργούσε περισσότερα ερμηνευτικά αδιέξοδα από όσα υποτίθεται ότι έλυνε. Η αντίληψη που πλανιόταν σε συνδικαλιστικούς κύκλους ότι η μερική απασχόληση ήταν απαγορευμένη, πράγμα αναληθές, δείχνει τη σύγχυση που επικρατούσε.

Κατ'αρχήν, ας αποσαφηνίσουμε την έννοια της μερικής απασχόλησης. Θεωρείται ως μερική απασχόληση κάθε απασχόληση μικρότερη από την κανονική απασχόληση με αντίστοιχες μικρότερες αποδοχές. Η μερική απασχόληση είναι έννοια εξαρτημένη από την πλήρη απασχόληση. Συγκρίνεται συνεπώς προς το ωράριο που εφαρμόζεται σε συγκεκριμένη κατηγορία μισθωτών με πλήρεις αποδοχές. Αυτό μπορεί να είναι το ωράριο μιας επιχείρησης, ενός κλάδου ή το νόμιμο.

Κατά δεύτερο λόγο, ο νομοθέτης συνδέει την έννοια της μερικής απασχόλησης με αντίστοιχη μείωση αποδοχών. Αν υπάρχει μικρότερη απασχόληση από τη νόμιμη χωρίς μειωμένες αποδοχές δεν υπάρχει μερική απασχόληση, αλλά μικρότερο ωράριο απασχόλησης –έχουμε δηλαδή μείωση του χρόνου εργασίας.

Ένα άλλο θέμα είναι οι διάφορες μορφές με τις οποίες μπορεί να εφαρμοσθεί η μερική απασχόληση, που έχουν βασικό σημείο αναφοράς το διαφορετικό χρονικό πλαίσιο, το οποίο λαμβάνεται υπόψη για την ανακύκλωσή της (ημέρα –εβδομάδα –μήνα). Ως τέτοιες μονάδες λαμβάνονται υπόψη συνήθως ο ημερήσιος και ο εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας, γιατί αυτοί οι χρόνοι αποτελούν βασική μονάδα μέτρησης του

χρόνου εργασίας. Είναι αδιάφορο αν η σύμβαση μερικής απασχόλησης είναι ορισμένου ή αόριστου χρόνου.

Η αρχή της ίσης μεταχείρησης πλήρως και μερικώς απασχολούμενου με βάση την αρχή της αναλογικότητας που διασφαλίζεται για τους μισθούς και την άδεια, μπορεί να εφαρμοσθεί ανάλογα και για τα υπόλοιπα δικαιώματα από τη σύμβαση. Ωστόσο δεν είναι πάντοτε δυνατή, όπως σε περιπτώσεις παροχών που προϋποθέτουν πλήρη απασχόληση (π.χ. φαγητό το μεσημέρι, νηπιακοί σταθμοί). Ακόμη εντονότερη φαίνεται η διαφορά σε παροχές που δεν έχουν άμεσα ανταλλακτικό χαρακτήρα αλλά συνδέονται με την ένταξη στην επιχείρηση, όπως στα θέματα προαγωγών και σε διάφορα θέματα συλλογικού δικαίου.

Η σύμβαση μερικής απασχόλησης πρέπει να γωνιστοποιείται μέσα σε 15 μέρες από την κατάρτισή της στην οικεία Επιθεώρηση Εργασίας, αλλιώς ελλοχεύει ο κίνδυνος να θεωρηθεί η μη γνωστοποιηθείσα σχέση ως σύμβαση πλήρους απασχόλησης.

Η μερική απασχόληση είναι πολύ διαδεδομένη στις μέρες μας. Συνήθως αποτελεί το ενδιάμεσο στάδιο μέχρι τη μετάβαση του εργαζόμενου σε πλήρη απασχόληση.

Είναι απαραίτητο για την μερική απασχόληση σε μόνιμη βάση να διασφαλίζονται οι εξής προϋποθέσεις:

- Να εφαρμόζεται όπου και όταν είναι απολύτως απαραίτητη για την επιχείρηση.
- Να μην ξεπερνά το 3% του συνόλου του προσωπικού.
- Να είναι οικειοθελής.
- Να μην εφαρμόζεται στις χειρότερα αμειβόμενες εργασίες.
- Να εφαρμόζεται ίση μεταχείριση των μερικώς και των πλήρως απασχολούμενων.
- Να μην επιβάλλονται υπερωρίες και να διασφαλίζεται το ελάχιστο εβδομαδιαίο ωράριο.
- Οι μερικώς απασχολούμενοι να έχουν προτεραιότητα στην κάλυψη κενών θέσεων πλήρους απασχόλησης εφόσον το επιθυμούν.



- Να διασφαλίζονται οι υπάρχουσες θέσεις πλήρους απασχόλησης με απαγόρευση απόλυτης πλήρως απασχολούμενου και αντικατάστασής του από μερικώς απασχολούμενο.
- Να διασφαλίζονται τα δικαιώματα των μερικώς απασχολούμενων σε άδειες, διακοπές, αργίες καθώς και σε δυνατότητες επιμόρφωσης και εκπαίδευσης.
- Η αμοιβή των μερικώς απασχολούμενων να ακολουθεί τουλάχιστον την αρχή της αναλογικότητας.

Η απόφαση ήτοι μπορεί να πειστεί θεωρητικά τη δυνατότητα να εργάζομενο να καθηγήσει πώς είναι πως θα κάνει τη δουλειά του ελλάδα συνήθως ενοχλεί και τους ελλόγους στην ίδια προσελεύση και την ίδια απεργία στην ίδια δουλειά με την αποδοτικότητα της εργασίας.

Οι στόχοι των εργαζομένων παρατίθενται στα εξής:

- Η στήριξη μεγαλύτερη επικονιασίας φους λογαρίζοντας για ελάγχουν τα χρόνια τους και δυνατότητας επανελάμβανσης της επικεκριμένης από την ακανεντική τους ζωής χωρίς συνεπειώς για την επαγγελματική τους εξέλιξη.
- Η διεύκυρη η εργασιακή ζωή των εργαζομένων με την καθέρωση του επίλογου-αντίτοιχης επεξετήλυμένου χρόνου εργασίας.

Μερικά αόλο ιπάξια η πληροφόρηση, τη αντανάκηση και ο άλογος από τα συνδικάτα των μερικών και των έργων εργαζομένων των εργασιακευμένων παραίτησης-επιτάχυδον από την αποπομπή των απαραίτησης ανάγκες της επικεκριμένης και κατά τύχην διευκόλυνση των εργαζομένων, γιατί κρατεί διεπραγμάτευση του χρόνου εργασίας αποτελεί ταυτόχρονα και διεπραγμάτευση του ελεύθερου χρόνου καθώς της ποιότητας ζωής των εργαζομένων.



4.2 ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΑ ΩΡΑΡΙΑ

Στην περίπτωση αυτή έχουμε την ατομική διευθέτηση του ωραρίου από τον εργαζόμενο, μετά από συμφωνία με τον εργοδότη του. Η συμφωνία προβλέπει κάποιες συγκεκριμένες ώρες υποχρεωτικής παρουσίας του εργαζόμενου στην επιχείρηση, με μεταφορά πλεονάσματος ή ελλείμματος δεδουλευμένων ωρών την επόμενη εβδομάδα.

Η εφαρμογή του μπορεί να αυξάνει θεωρητικά τη δυνατότητα του εργαζόμενου να καθορίζει πως και πότε θα κάνει τη δουλειά του αλλά συνήθως ενισχύει και τους ελέγχους στην ώρα προσέλευσης και την ώρα αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση.

Οι στόχοι των εξατομικευμένων ωραρίων είναι οι εξής:

- Να δοθεί μεγαλύτερη αυτονομία στους εργαζόμενους να ελέγχουν το χρόνο τους και δυνατότητα συμφιλίωσης της επαγγελματικής με την οικογενειακή τους ζωής χωρίς συνέπειες για την επαγγελματική τους εξέλιξη.
- Να βελτιωθεί η εργασιακή ζωή των εργαζομένων με την καθιέρωση του επιλεγμένου αντί του επιβεβλημένου χρόνου εργασίας.

Μεγάλο ρόλο παίζει η πληροφόρηση, η συναίνεση και ο έλεγχος από το συνδικάτο των μορφών και των όρων εφαρμογής των εξατομικευμένων ωραρίων -κατά πόσον αυτά ανταποκρίνονται σε υπαρκτές ανάγκες της επιχείρησης και κατά πόσον διευκολύνουν τον εργαζόμενο-, γιατί κάθε διαπραγμάτευση του χρόνου εργασίας αποτελεί ταυτόχρονα και διαπραγμάτευση του ελεύθερου χρόνου και της ποιότητας ζωής των εργαζομένων.



4.3 ΒΑΡΔΙΕΣ

Με τον όρο βάρδιες εννοούμε την εναλλαγή διαφορετικών ομάδων εργαζομένων στις ίδιες θέσεις εργασίας. Τα τελευταία χρόνια οι βάρδιες διεισδύουν με ταχύτατους ρυθμούς σε ένα συνεχώς διευρυνόμενο αριθμό επιχειρήσεων στον τομέα των υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις αυτές είτε έχουν ακριβό εξοπλισμό τον οποίο επιθυμούν να αποσβέσουν το ταχύτερο (π.χ. συστήματα πληροφορικής), ή στην προσπάθειά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές επιδιώκουν να παραμένουν ανοιχτές όσο το δυνατόν περισσότερες μέρες για να εξυπηρετούν τους πελάτες τους (χαρακτηριστικό παράδειγμα οι αλυσίδες fast – food).

Βεβαίως δεν πρέπει να αγνοούμε τα σημαντικά προβλήματα που συνεπάγεται η εργασία με βάρδιες. Τέτοια προβλήματα είναι κυρίως υγιεινής και ασφάλειας καθώς και κοινωνικά όπως η απομόνωση, ιδιαίτερα για τους εργαζόμενους που έχουν νύχτερινή βάρδια ή εργάζονται τα Σαββατοκύριακα και τις λεγόμενες αντικοινωνικές ώρες από έξι το απόγευμα μέχρι έξι το πρωί.

Οι βάρδιες θα πρέπει να εφαρμόζονται μόνο αν κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο από τη φύση δουλειάς της επιχείρησης και πρέπει να ισχύουν οι εξής προϋποθέσεις [‡]:

- Να εισάγεται με μέτρο μετά από συμφωνία εργοδοτών και εργαζομένων.
- Η εφαρμογή του συστήματος να μη συνοδεύεται από απολύσεις του υπάρχοντος προσωπικού.
- Το πέρασμα του προσωπικού σε βάρδια να γίνεται εθελοντικά.
- Να μην εφαρμόζεται σε άτομα άνω των 50 ετών, σε γυναίκες και ανήλικους.
- Οι εργαζόμενοι σε βάρδιες να περνούν από τακτές ιατρικές εξετάσεις.
- Να διασφαλίζονται συνθήκες υγιεινής και ασφάλισης.

[‡] Μελέτες του INE, «Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας» Β.Γεωργακόπουλου, σελ.102



4.4 ΤΟ 35ΩΡΟ

Το αίτημα για μείωση της εβδομαδιαίας διάρκειας της εργασίας βρίσκει εδώ και χρόνια εύφορο έδαφος σε χώρες με υψηλή παραγωγικότητα και καλή ανταγωνιστική θέση. Συνδέεται τόσο με πολιτικές διάσωσης θέσεων εργασίας σε φθίνοντες κλάδους, όσο και με πολιτικές καταπολέμησης της ανεργίας. Ήδη σε χώρες όπως η Γερμανία, ορισμένοι ισχυροί κλάδοι έχουν καθιερώσει την εβδομάδα των 30-35 ωρών.

Η άμεση μείωση της εργάσιμης εβδομάδας, ωστόσο, δεν είνα εφικτή ούτε σε όλους τους κλάδους, ούτε –πόσο μάλλον- σε όλες τις χώρες. Ακόμη και στη Γαλλία, που είναι πρωτοπόρα σε τέτοιου είδους μεταρρυθμίσεις, τα αποτελέσματα της μείωσης στην καταπολέμηση της ανεργίας και την ανακατανομή της απασχόλησης υπήρξαν μάλλον πενιχρά, καθώς η ανεργία παραμένει σε υψηλά επίπεδα.

Είναι προφανές ότι οι εργοδότες δείχνουν να προτιμούν την ευελικτοποίηση του εργάσιμου χρόνου και τις εξατομικευμένες λύσεις που προσφέρουν οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης για τον περιορισμό του εργατικού κόστους και την πιο ορθολογική χρήση του κεφαλαιουχικού τους εξοπλισμού, παρά τη μείωσή του, επικαλούμενοι ότι:

- 1) Η μείωση του χρόνου εργασίας είναι πολύ ακριβή.
- 2) Η εβδομάδα των 35 ωρών καταστρέφει θέσεις εργασίας
- 3) Η εβδομάδα των 35 ωρών αναγκάζει τους επιχειρηματίες σε ορθολογικά μέτρα. Έτσι δημιουργούνται ακόμα περισσότεροι άνεργοι.
- 4) Πέντε ώρες μείωσης του χρόνου εργασίας την εβδομάδα στοιχίζουν στις επιχειρήσεις 18%.
- 5) Η μείωση του χρόνου εργασίας απειλεί την ανταγωνιστικότητά της επιχείρησης.
- 6) Η μείωση του χρόνου εργασίας χωρίς μισθολογική αντιστάθμιση ελαττώνει την ζήτηση και την ποσότητα της παραγωγής.
- 7) Το κόστος παραγωγής θα αυξηθεί κατά πολύ.[§]

[§] «35ωρο το σωστό βήμα, IG Metal, σελ.10-14



Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους θεωρούν την εφαρμογή του 35 ωρου ευνοϊκή για τους παρακάτω λόγους :

- 1) Η εβδομάδα των 35 ωρών δημιουργεί και διασφαλίζει θέσεις εργασίας. Αυτή καταπολεμά την ανεργία. Η μέθοδος είναι ξεκάθαρη. Ο καθένας θα δουλεύει λιγότερο και έτσι θα έχουν και οι άνεργοι πάλι δουλειά.
- 2) Η εργατική δύναμη δεν πρέπει να φθείρεται. Μικρότεροι χρόνοι εργασίας αντισταθμίζουν κάπως την αυξανόμενη επιβάρυνση από την εργασία.
- 3) Οι εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερο χρόνο για τον εαυτό τους και τις οικογένειές τους, για τα χόμπυ τους και την πολιτική.

Από την άλλη πλευρά δεν πρέπει να ξεχνάμε όμως ότι οι επιχειρήσεις έχουν αρκετά σημαντικά κίνητρα για την εφαρμογή του 35 ωρου, τα οποία εξασθενούν την αρχικά αρνητική αντιμετώπισή του από τους εργοδότες. Τα κίνητρα αυτά είναι τα εξής :

- α) Η οικονομική τους ενίσχυση μέσω επιδοτήσεων: το κράτος επιδοτεί το μη μισθιακό κόστος (ιις ασφαλιστικές εισφορές) σε περίπτωση μείωσης του χρόνου εργασίας, χωρίς περικοπή των αμοιβών, κάτω από ένα όριο συνήθως 35 ωρών ή χρηματοδοτεί εν μέρει τις αποδοχές των εργαζομένων που βρίσκονται σε άδεια, ή των νεοπροσληφθέντων αντικαταστατών τους, ή επιδοτεί τους ανέργους που προσλαμβάνονται με μερική απασχόληση για να καλύψουν το κενό κάποιων εργαζομένων που επιλέγουνε να εργαστούν με μειωμένο ωράριο.
- β) Η ανανέωση του εργατικού τους δυναμικού (οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν χωρίς ιδιαίτερες μελλοντικές δεσμεύσεις νέα εργατικά χέρια και συχνά νέες ειδικότητες.
- γ) Η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού τους. Η δυνατότητα προσαρμογής του εργάσιμου χρόνου στις πολύμορφες ανάγκες των εργαζομένων αυξάνει την αποδοτικότητά τους και βελτιώνει τις εργασιακές σχέσεις.



4.5 ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΕΤΗΣΙΩΝ ΩΡΩΝ

Στην περίπτωση αυτή η εβδομαδιαία διάρκεια της εργασίας κυμαίνεται ετήσια ή για ορισμένους μήνες υπό τον όρο ο εργαζόμενος να εργάζεται κατά μέσο όρο το νόμιμο αριθμό ωρών.

Οι κυριότεροι στόχοι των συμβολαίων ετησίων ωρών είναι οι εξής :

- 1) Να καλύπτεται σε περιόδους αιχμής η αυξημένη ζήτηση στην περίπτωση των εποχικών επιχειρήσεων .
- 2) Να εξασφαλίζεται κοινωνική συνοχή, καθώς θα δίνεται η δυνατότητα για μερική απασχόληση των εργαζομένων σε περιόδους μη αιχμής.

Τα συμβόλαια ετησίων ωρών συγκαταλέγονται ανάμεσα στις πιο σημαντικές καινοτομίες στις διευθετήσεις μορφών ελαστικής απασχόλησης. Τα συμβόλαια ετησίων ωρών που ακολουθούν τις εποχικές διακυμάνσεις στη ζήτηση στοχεύουν στην παροχή ενός πιο αποτελεσματικού –όσον αφορά το κόστος- τρόπου απ'ότι η πλήρης απασχόληση. Στο παρελθόν τα συστήματα ετησίων ωρών έτειναν να συνδέονται με τους ανθρώπους που έκαναν βάρδιες και την κατασκευή ειδικών συσκευών, όπως κινητών τηλεφώνων και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Σήμερα εφαρμόζονται ιδίως σε επιχειρήσεις με αιχμές εποχικού χαρακτήρα, ενώ το ποσοστό που εμφανίζουν αυξάνεται σταθερά. Σε σχέση με τα αποτελέσματα της προηγούμενης τριετίας, μεγάλη αύξηση εμφανίζεται στη Γερμανία, Γαλλία, Πορτογαλία και Φινλανδία.

Οι προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι είναι η διασφάλιση των ασφαλιστικών, επαγγελματικών και συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων όσων κάνουν χρήση αυτής της μορφής την ευελιξία, η δυνατότητα αντιστρεψιμότητας της επιλογής των ατόμων και ισότιμης επαγγελματικής τους εξέλιξης και η θέσπιση του ελάχιστου εγγυημένου εισοδήματος .



4.6 ΚΥΚΛΙΚΑ ΩΡΑΡΙΑ

Στην περίπτωση αυτή δύο ή περισσότερα διαφορετικά ωράρια επαναλαμβάνονται περιοδικά ανά 2, 3 ή 4 εβδομάδες. Η περίπτωση αυτή είναι πολύ συνηθισμένη στην πράξη.

4.7 ΤΗΛΕΕΡΓΑΣΙΑ

Αναμφισβήτητα στις μέρες μας οι εξελίξεις στον τομέα πληροφορικής και της επικοινωνίας είναι ραγδαίες. Η τεχνολογική πρόοδος έχει δώσει τη δυνατότητα στην τηλεεργασία να έχει ένα πολύ μεγάλο αριθμό εφαρμογών σε διάφορους τομείς. Οι επιχειρήσεις έχουν προσαρμόσει την παραδοσιακή εργασία στο γραφείο της επιχείρησης σε εργασία στο σπίτι βασισμένη σε σύγχρονη επικοινωνιακή τεχνολογία. Η τηλεεργασία στις μέρες μας έχει εφαρμογή σε μια σειρά από επαγγέλματα από καθαρά υπαλληλική εργασία έως και διοικητικές θέσεις.

Η τηλεεργασία μπορεί να διακριθεί σε εργασία βασισμένη στο σπίτι και εξ αποστάσεως εργασία. Στην πρώτη περίπτωση ο εργασιακός χώρος του εργαζόμενου είναι το σπίτι του. Βέβαια η μορφή αυτή τηλεεργασίας διαφέρει από άλλου είδους παραδοσιακά είδη εργασίας στο σπίτι στο ότι προϋποθέτει ανταλλαγή πληροφοριών. Η τηλεεργασία εξ αποστάσεως αναφέρεται στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δουλεύει εκτός γραφείου για ορισμένες περιόδους. Όμως συχνά επειδή η επαφή με άλλους συναδέλφους είναι απολύτως απαραίτητη μερικές μέρες της εβδομάδας είναι αναγκαίο να βρίσκεται ο εργαζόμενος στο γραφείο. Η τηλεεργασία προκειμένου να εφαρμοστεί χρειάζεται τηλέφωνο, φαξ, e-mail ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ανταλλάξουν πληροφορίες όσο βρίσκονται εκτός γραφείου.

Η τηλεεργασία είναι μια από τις πιο σύγχρονες ευέλικτες μορφές απασχόλησης, η οποία σύμφωνα με μελέτες αυξάνει τη δημιουργικότητα της εργασίας και το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η ευελιξία στον τόπο απασχόλησης φέρνει κοντά τις ανάγκες της επιχείρησης με τις ανάγκες του εργαζόμενου. Έτσι, η τηλεεργασία αυξάνει την ικανοποίηση του εργαζόμενου αφού μπορεί να επιλέγεισε



ίδιος τον τόπο και το χρόνο εργασίας του και του δίνει κίνητρο για προσπαθεί να βελτιώνει την απόδοσή του. Επίσης με την τηλεεργασία οι ημέρες που χάνονται λόγω ασθένειας του εργαζόμενου μειώνονται και η παραγωγικότητά του αυξάνεται αφού εργάζεται χωρίς διακοπές που θα είχε αν βρισκόταν στο γραφείο του. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της τηλεεργασίας από την πλευρά των εργοδοτών είναι ότι μειώνει την ανάγκη για γραφεία. Συχνά μάλιστα οι εργοδότες εισάγουν την έννοια του «hot desking», όπου ο κάθε εργαζόμενος δεν έχει το δικό του γραφείο, αλλά το μοιράζεται με άλλους εργαζόμενους.

4.7 ΕΛΛΗΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΟΥ

Η τηλεεργασία έχει το μειονέκτημα ότι οι managers δεν μπορούν άμεσα να ελέγξουν τη δουλειά των υφισταμένων τους και έτσι υπάρχει πρόβλημα στον έλεγχο της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται με την ανά τακτά χρονικά διαστήματα συνάντηση υφισταμένων και προϊσταμένων και συζήτηση πάνω σε εργασιακά θέματα. Προκειμένου να εργάζονται αποδοτικά οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κίνητρα. Αυτό είναι αναγκαίο να το έχουν συνέχεια υπόψη τους οι προϊστάμενοι και να φροντίζουν να δίνουν συνεχώς κίνητρα στους υφισταμένους τους.

Ο λόγος για τον οποίο η τηλεεργασία δεν είναι ευρέως διαδεδομένη είναι οι περιορισμένοι που τίθενται από την πλευρά των εργοδοτών. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η απροθυμία της διοίκησης να στηρίξει το πρόγραμμα δυσχεραίνει την εφαρμογή του. Και χωρίς αμφιβολία η σύμφωνη γνώμη και η υποστήριξη της διοίκησης είναι απαραίτητα προκειμένου να εφαρμοστεί το όλο πρόγραμμα με επιτυχία.”

4.8 JOB SHARING / ROTATION

Η κατανομή εργασίας είναι μια μορφή απασχόλησης μειωμένου ωραρίου όπου δύο άτομα μοιράζονται την ίδια θέση ολικής απασχόλησης. Στην Αγγλία, η ιδέα της

κατανομής εργασίας συνδέεται στενά με την ισότητα ευκαιριών, με τη δημιουργία καλύτερων εργασιακών και προαγωγικών ευκαιριών για τα άτομα που θέλουν να εργάζονται με μειωμένο ωράριο. Άλλα αυτή η θετική άποψη δεν υπάρχει παντού. Η κατανομή εργασίας είναι ακόμα παράνομη σε μερικές χώρες καθώς και το μοίρασμα της ευθύνης για μια θέση εργασίας ανάμεσα σε δύο άτομα.

4.9 ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΟΥ

Μια πολύ σημαντική μορφή ελαστικότητας αφορά στον τρόπο οργάνωσης του περιεχομένου της κάθε θέσης εργασίας. Γίνεται μια δυναμική εκστρατεία για να διευρυνθούν οι εργασίες και να γίνουν ουσιαστικά πιο ευέλικτες.

Σύμφωνα με κάποιο Δανό διευθυντή προσωπικού η ελαστικότητα έργου αποτελεί το κλειδί για τη μελλοντική επιβίωση και για το λόγο αυτό χρησιμοποιεί το σύστημα 3X3: κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό θα πρέπει να μπορεί να κάνει τρεις διαφορετικές δουλειές και για κάθε μια δουλειά θα πρέπει να υπάρχουν τρεις άνθρωποι ικανοί να την κάνουν.

Η ελαστικότητα έργου αφορά ιδιαίτερα δύο ομάδες προσωπικού: τα διοικητικά στελέχη και τους υπαλλήλους γραφείου που πρέπει να είναι σε θέση να καλύψουν ένα μεγάλο εύρος εργασιών. Αντίθετα, για τα τεχνικά στελέχη και το τεχνικό προσωπικό οι τάσεις για ελαστικότητα έργου είναι μικρές και αυτό δικαιολογείται από την ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση.

^{” Πρακτικά συνεδρίου στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα 23 Οκτωβρίου 1997, Telework in Europe Jos van Ommeren, p1-4.}

4.10 OUTSOURCING-SUB CONTRACTING

Μελετώντας ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας παρατηρούμε ότι πολλές από αυτές εξωτερικεύουν μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων. Παραδοσιακά τέτοιες δραστηριότητες όπως καθαρισμός γραφείων, τροφοδοσία, συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού, ασφάλεια, δίνονταν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Όμως πρόσφατα παρατηρούμε το φαινόμενο επιχειρήσεις να 'εξωτερικεύουν' σημαντικές δραστηριότητες όπως: στρατηγικός προγραμματισμός, λογιστήριο, σχεδιασμός προϊόντων, μάρκετινγκ, πωλήσεις, ακόμα και την ίδια τους την παραγωγική διαδικασία, εξασφαλίζοντας ευελιξία στη λειτουργία τους.

Η επιλογή της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων από μια επιχείρηση κάτω από τις σωστές συνθήκες και προϋποθέσεις, μπορεί να επιφέρει διάφορα πλεονεκτήματα, όπως πλεονακτήματα κόστους. Αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσω της αρμονικότερης συνεργασίας με τους προμηθευτές, μέσω της αποφυγής υποαπασχόλησης καθώς η επιχείρηση διαθέτει ακριβώς τους πόρους που χρειάζονται και δε δεσμεύει περιττά κεφάλαια και ανθρώπινους πόρους και μέσω της αποφυγής εξάρτησης από μια συγκεκριμένη τεχνολογία.

Μέσω του outsourcing η επιχείρηση μπορεί επίσης να εστιάσει τους πόρους της πιο αποτελεσματικά στις δραστηριότητες εκείνες οι οποίες προσδοκά ότι θα της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι σε θέση να επιτύχει διασπορά του κινδύνου σε περίπτωση που υπάρξει κάποια απροσδόκητη κάμψη στην αγορά.

Η επιχείρηση η οποία προβαίνει σε τέτοιες συμφωνίες για συνεργασία έχει το πλεονέκτημα να επιλέγει τους συνεργάτες της κάθε φορά. Άρα σε περίπτωση που δεν είναι ικανοποιημένη από κάποια συνεργασία μπορεί να τη διακόψει και να επιλέξει κάποια άλλη επιχείρηση.

Η διοίκηση της επιχείρησης αφού δεν ασχολείται πλέον με τη διατήρηση και ανάπτυξη των λειτουργιών που δίνονται έξω μπορεί να συγκεντρωθεί καλύτερα σε εκείνες τις



λειτουργίες που αποτελούν θεμελιώδεις λειτουργίες^{††}. Έτσι μπορεί να ανακαλύψει τις νέες ευκαιρίες και απειλές και μέσα από την αποτελεσματική διαχείρισή τους να μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές, αντιμετωπίζοντας καλύτερα τους ανταγωνιστές και ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών.

Παρά τα πλεονεκτήματα που αναπτύχθηκαν, υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες το outsourcing μπορεί να εξελιχθεί σε δυσάρεστη εμπειρία για την επιχείρηση. Εκείνο που πρέπει να έχει υπ'όψη της οποιαδήποτε επιχείρηση θέλει να προχωρήσει σε τέτοιες συμφωνίες είναι ότι δεν πρέπει να εξωτερικεύει λειτουργίες οι οποίες θεωρούνται η 'καρδιά' της επιχείρησης (αυτές που συχνά ονομάζουμε θεμελιώδεις λειτουργίες ή λειτουργίες κορμού).

Το πρώτο βήμα για ένα αποτελεσματικό outsourcing είναι ο καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα δοθούν έξω. Δίνοντας τις λειγότερο σημαντικές δραστηριότητες σε άλλες εξειδικευμένες εταιρίες, η επιχείρηση προσέχει να μειώνει το κόστος της και να αυξάνει την ποιότητα των υπηρεσιών μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας ενώ συγχρόνως παίρνει και μια τεχνογνωσία.

Το δεύτερο βήμα είναι η σωστή επιλογή των συνεργατών-προμηθευτών. Η επιχείρηση πρέπει να έχει μια καλή σχέση με τους προμηθευτές της και να είναι σίγουρη ότι οι στόχοι που έχει θέσει αποτελούν μέρος των στόχων των προμηθευτών. Επίσης η επιχείρηση χρειάζεται προμηθευτές οι οποίοι να είναι αξιόπιστοι και να αφιερώνουν τους οικονομικούς, τους ανθρώπινους και τους φυσικούς πόρους σε αυτήν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στρατηγικοί της στόχοι.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει κάνει τις επιλογές της όσον αφορά τις λειτουργίες και τους προμηθευτές της, το τρίτο βήμα που θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση είναι η σωστή εσωτερική επικοινωνία με τους εργαζομένους της. Ξεκινώντας μια καινούργια συνεργασία η διοίκηση χρειάζεται να ενημερώσει τους εργαζομένους της για τη στρατηγική που ακολουθεί και τη συμφωνία που έκλεισε. Οι πληροφορίες που πρέπει να δώσει αφορούν τους στόχους που επιθυμεί να

^{††}Β. Παπαδάκης, 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία', εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999, σελ. 138.

πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, τον τρόπο που θα τους πραγματοποιήσουν, τα αίτια που οδήγησαν τη διοίκηση στην επιλογή του outsourcing και τέλος τα προσδοκώμενα οφέλη.

Αν συμβούν τα παραπάνω, η επιτυχία του outsourcing ευνοείται διότι οι κοινοί στόχοι σε συνδυασμό με τη συμμετοχή των εργαζομένων στους οποίους έχουν γίνει σαφείς οι στόχοι, οδηγεί σε συντονισμό των κινήσεων και των ενεργειών τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

Τέλος, ένα σημαντικό στάδιο που η επιχείρηση πρέπει να προσέξει είναι ο έλεγχος. Έλεγχος που χρειάζεται να γίνεται συστηματικά προκειμένου να αποφευχθούν δυσάρεστες συνέπειες. Η επιχείρηση εξετάζει κατά πόσο βελτίωσε την οικονομική της θέση και την εικόνα της μετά τη συμφωνία και ελέγχεται κατά πόσο αυτή η στρατηγική επηρέασε θετικά ή αρνητικά την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης.

To outsourcing είναι μία στρατηγικής σημασίας επιλογή που έχει καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλής την τελευταία δεκαετία. Ακριβώς επειδή είναι κάτι το σχετικά καινούργιο, αντιμετωπίζεται με διστακτικότητα και αρκετή καχυποψία. Το ορθολογικό outsourcing είναι δυνατόν να προσδώσει σε μια επιχείρηση σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αντίθετα, αλόγιστη χρήση του μπορεί να είναι πηγή σημαντικών προβλημάτων.

Η συμμετοχή συντονισμένης εργασίας σε διαδικασίες παραγωγής μέσω διαδικασιών παραγωγής προϊόντων με προστιθόμενη αξία προς τους δοκιμαστές της επιχείρησης. Τυπικά και στην διαδικασία της παραγωγής είναι το όντο, γιατί η εργασίας νομοθεσία που αφορά τους δοκιμαστές επεκρινείται απόκοκκος από την αρχή, της σύμβασης ως αρίστερης σε αριθμητικούς χρονούς. Όμως η διακατόπτριτη φυσιοτήτης προσυγκρότημα που μετατίθεται στην ανάπτυξη της συνεργασίας εργασίας προστατεύει την προστητική στρατηγική της επιχείρησης με συγχρόνη εργασίας διατήρηση χρόνου από το πλευράσμα προσαρμογής την προστητική εξέλιξης και από άλλα αφελήματα.

Πα τους Λάγοντ, πατούς, η πολιτική πολιτικη σταδιοδοτεί στα να καταστήσει την παπούαλη με σύμβαση εργασίας παρίστανται χρόνου αις τη συνή-



4.11 ΕΙΔΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ

4.11.1 ΣΥΜΒΑΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Μια σύμβαση εργασίας είναι ορισμένου χρόνου όταν το χρονικό σημείο της λήξης της είναι προκαθορισμένο. Αυτό σημαίνει πως με συμφωνία των μερών ορίζεται ότι ένα μελλοντικό και βέβαιο γεγονός θα φέρει, όταν πραγματοποιηθεί, κατά τρόπο αυτόματο τη λήξη της σύμβασης χωρίς να χρειάζεται γι' αυτό μια οποιαδήποτε δήλωση ή άλλη ενέργεια του εργοδότη ή του μισθωτού.

Το πρωταρχικό ενδιαφέρον της διάκρισης της σύμβασης εργασίας σε σύμβαση ορισμένου χρόνου και σε σύμβαση αόριστου χρόνου συνίσταται ακριβώς στο θέμα του τρόπου λήξης της καθεμιάς από αυτές και παράλληλα στο διαφορετικό νομικό καθεστώς που ισχύει αντιστοίχως.

Στον Αστικό Κώδικα τα δύο αυτά είδη συμβάσεων αντιμετωπίζονται κατά τρόπο ισότιμο και ουδέτερο. Στο εργατικό δίκαιο, αντίθετα, είχε πάρει αρκετά νωρίς το προβάδισμα η σύμβαση εργασίας αօρίστου χρόνου, γιατί στο πλαίσιο του περιορισμού της ανασφάλειας της απασχόλησης οι σύγχρονες νομοθεσίες περιέβαλαν την ελεύθερη καταγγελία αυτής της σύμβασης με μια σειρά από εγγυήσεις. Το αποτέλεσμα ήταν η θέση του μισθωτού με μια τέτοια σύμβαση να γίνει πιο πλεονεκτική σε σύγκριση με τη θέση του μισθωτού με μια σύμβαση ορισμένου χρόνου. Η σύμβαση ορισμένου χρόνου οδηγεί έμμεσα και σε δυσμενέστερη μεταχείριση του εργαζομένου ως προς τους όρους της εργασίας. Τυπικά και στις δύο περιπτώσεις η μεταχείριση είναι η ίδια, γιατί η εργατική νομοθεσία που αφορά τους όρους εργασίας εφαρμόζεται αδιακρίτως από το είδος της σύμβασης ως αօρίστου ή ορισμένου χρόνου. Όμως, η δυνατότητα σύναψης βραχυχρόνιων συμβάσεων ορισμένου χρόνου και της ανέξοδης ανανέωσης του προσωπικού στερεί τον συνδεόμενο με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου από το πλεονέκτημα της αρχαιότητας, την προοπτική εξέλιξης και από άλλα ωφελήματα.

Για τους λόγους αυτούς, η κοινωνική πολιτική αποσκοπεί στο να καταστήσει την απασχόληση με σύμβαση εργασίας αօρίστου χρόνου ως τη συνήθη μορφή



απασχόλησης, γεγονός που προσδιόρισε για δεκαετίες το όλο σύστημα του παραγωγικού μηχανισμού. Ο ίδιος ο νομοθέτης αντιμετωπίζει τη σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου με δυσπιστία και την προορίζει ως κατ'εξαίρεση μορφή απασχόλησης. Ρήγματα στην πολιτική αυτή επιφέρουν οι νεότερες μετεξελίξεις στο εργατικό δίκαιο με την επικράτηση των αρχών της ελαστικότητας. Με αυτή την έννοια η διάκριση σε σύμβαση ορισμένου και αορίστου χρόνου ξεπερνάει κατά πολύ το θέμα του τρόπου λήξης της σύμβασης γιατί αφορά εξίσου τον τρόπο σύναψης της σύμβασης, τη λειτουργία της και τέλος το όλο θέμα της απασχόλησης.

Είναι γεγονός ότι οι νέες αντιλήψεις για την ελαστικότητα των εργασιακών σχέσεων οδήγησαν σταδιακά στην άμβλυνση των επιφυλάξεων για τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου, με αποτέλεσμα οι νεότεροι νομοθέτες να πολλαπλασιάσουν τους λόγους που δικαιολογούν τη σύναψη συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου. Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου εντάσσονται στην ευρύτερη κατηγορία των εναλλακτικών μορφών απασχόλησης και αποτελούν ακόμη μέρος της πολιτικής για την καταπολέμηση της ανεργίας.

Η λήξη της σύμβασης εργασίας ορισμένου χρόνου με την πάροδο του χρόνου που έχει συμφωνηθεί πραγματοποιείται βέβαια κατά τρόπο αυτόματο, δεν είναι όμως υποχρέωτική. Τα μέρη μπορούν να συμφωνήσουν τη συνέχιση αυτής της σύμβασης για ορισμένο ή αόριστο χρόνο. Η συμφωνία αυτή μπορεί να είναι ρητή ή σιωπηρή.

4.11.2 ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΟΥ

Το κύριο αντικείμενο της σύμβασης έργου είναι ο προσπορισμός, από τον ένα συμβαλλόμενο (εργολάβο) στον άλλο (εργοδότη), ενός έργου, δηλαδή του αποτελέσματος ορισμένης δραστηριότητάς του, με αντάλλαγμα ορισμένη αμοιβή. Το αποτέλεσμα αυτό αποτελεί μια νέα κατάσταση που δημιουργείται με μια ανθρώπινη δραστηριότητα και ειδικότερα τη δραστηριότητα του εργολάβου^{‡‡}. Με άλλα λόγια, απαιτείται και στην περίπτωση αυτή ανθρώπινη εργασία, αλλά ενώ στη σύμβαση εργασίας αντικείμενο της σύμβασης είναι η παροχή ορισμένης εργασίας, ανεξάρτητα από οποιδήποτε αποτέλεσμα, στη σύμβαση έργου αντικείμενο είναι το αποτέλεσμα της εργασίας, ανεξάρτητα από αυτή την ίδια την εργασία. Γι' αυτό και η ποσότητα, το είδος, ο χρόνος και γενικά οι όροι της εργασίας που απαιτούνται για τον προσδιορισμό του αποτελέσματος αποτελούν, σε αυτή περίπτωση, προσωπική υπόθεση εκείνου που οφείλει το αποτέλεσμα. Στη σύμβαση έργου ο εργολάβος ενεργεί με δική του πρωτοβουλία για τον προσδιορισμό του τόπου, τρόπου και χρόνου εργασίας και με δικό του κίνδυνο και έχει αυτός την ευθύνη της οργάνωσης της εργασίας για την επίτευξη του αποτελέσματος, ενώ ο συμβατικός δεσμός τερματίζεται σ' αυτή, συνήθως, όταν πραγματοποιείται το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Έτσι, π.χ. όταν κάποιος αναλαμβάνει την υποχρέωση να κατασκευάσει ένα έπιπλο, υπάρχει σύμβαση έργου. Όταν όμως αναλαμβάνει την υποχρέωση να προσφέρει την εργασία του ως επιπλοποιός, έχουμε σύμβαση εργασίας. Αντιλαμβάνεται λοιπόν κανείς πόσο εύκολο είναι το πέρασμα από τη μια σύμβαση στην άλλη. Είναι αυτονόητο ότι είναι δυνατή η παράλληλη ύπαρξη σύμβασης εργασίας και σύμβασης έργου.

στους μεμενούς παραγωγής και εποικιδίωτα, ανέφερε την επηρεασμό του ξέρους κληρονομικής πατρός και περιουσίας από την προλόγημα στη βιβλιοθήκη χώρα ποράσιος. Γενικευόντας συσταντίς δινούντοριανή. Η κάθε εποχήρηση θα πρέπει να φέρει και να ρίζει στη σύσταση μεσονοματικής στα μέτρα της.

ΔΙΑΙΓΡΩΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

^{‡‡} I. Δ. Κουκιάδης, «Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις», Β' έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1995, σελ.235.



5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΛΗΘΦΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΟΤΑΝ ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μεταβολή των συστημάτων ωρών εργασίας μιας επιχείρησης συνεπάγεται την αναδιάρθρωση του μηχανισμού λειτουργίας της και απαιτείται μια σοβαρή θεώρηση των συνθηκών μέσα και έξω από την επιχείρηση πριν την εφαρμογή των νέων μέτρων.

5.1 ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΖΩΗΣ ΤΟΥΣ

Οι νέες τάσεις που θέλουν τα συστήματα ωρών εργασίας πιο ελαστικά υπαγορεύονται εν μέρη από τις ανάγκες των εργαζομένων για προσαρμογή του χρόνου εργασίας στον τρόπο ζωής τους. Οι κοινωνικές μεταβολές -κυρίως αυτές που αφορούν στη μορφή της οικογένειας, κάνουν την προσαρμογή των ωρών εργασίας αναγκαία. Ο συντονισμός προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι ένας παράγοντας που καθορίζει αποφασιστικά την ομαλή πορεία και τη δυναμικότητα για ανάπτυξη κάθε εργαζομένου.

5.2 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΙΔΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός των ωρών εργασίας θα πρέπει να γίνεται πάντα με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες της ίδιας της επιχείρησης που θα μπορούσαν να είναι η ανάγκη για πιο εντατική χρήση των πάγιων στοιχείων της και μείωση του κόστους, ανομοιογένεια στους ρυθμούς παραγωγής και εποχικότητα, ανάγκη για επιμήκυνση του χρόνου εξυπηρέτησης αλλά ακόμη και περιορισμοί όπως για παράδειγμα στο διαθέσιμο χώρο εργασίας. Γενικευμένες συνταγές δεν υπάρχουν! Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να «κόβει και να ράβει» ένα σύστημα ωρών εργασίας στα μέτρα της.

5.3 ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Τα διαρθρωτικά προβλήματα της οικονομίας, όπως η ανεργία και ο πληθωρισμός είναι παράμετροι που επηρεάζουν το σχεδιασμό των παραπάνω συστημάτων, με



κάποιο πιο έμμεσο τρόπο. Εδώ έχουμε να κάνουμε και με τη διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών ενώσεων που όπως έχει αποδειχθεί και στο παρελθόν έχουν καταφέρει σημαντικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Επίσης, το θεσμικό πλαίσιο είναι κάτι που θα πρέπει να μελετηθεί πριν από οποιαδήποτε κίνηση - μεταρρύθμιση.

5.4 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Ένας άλλος παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπ'όψη είναι η συμπεριφορά των ανταγωνιστών και της αγοράς εργασίας ευρύτερα. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση το να παρακολουθεί τις εξελίξεις τουλάχιστον, αν δεν μπορεί να πάρει πρωτοβουλία και να χαράξει καινούργια πορεία. Σε περίπτωση που μείνει πίσω κινδυνεύει να χάσει το ανθρώπινο δυναμικό της, αυτό που μπορεί να κάνει τη διαφορά τώρα που λίγο έως πολύ η τεχνολογία είναι προσεγγίσιμη από όλους.

5.5 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

Η σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους είναι ένας παράγοντας που μπορεί να εξελιχθεί σε τροχοπέδη αν δεν τακτοποιηθεί από την αρχή. Από τη μια οι εργοδότες θέλουν να πλάσουν το ωράριο των εργαζόμενων έτσι ώστε να καλύπτονται σε τακτικές και έκτακτες περιπτώσεις χωρίς να χρειάζεται να ζητούν επιπλέον ενισχύσεις και από την άλλη οι εργαζόμενοι θέλουν να διαχειρίζονται οι ίδιοι το χρόνο τους -τόσο τον εργάσιμο όσο και τον ελεύθερο-. Είναι λοιπόν αναγκαίο να γίνονται οι κατάλληλες συνεννοήσεις πριν την εφαρμογή αλλά και στην πορεία, έτσι ώστε να υπάρξει ισορροπία μεταξύ των μερών.

5.6 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ

Η κουλτούρα των εργαζομένων και η προσαρμοστικότητά τους είναι επίσης βασικοί συντελεστές που θα οριοθετήσουν το σχεδιασμό των συστημάτων ωρών εργασίας σε πρώτη φάση. Οι κοινωνικές αξίες, η νοοτροπία των εργαζομένων αλλά και η διάπλασή τους μέσα στο χώρο εργασίας θα καθορίσουν σε ένα αξιόλογο βαθμό την

πορεία εξέλιξης των μεταρρυθμίσεων. Ωστόσο, η **ικανότητα της ηγεσίας** να λανσάρει ένα νέο τρόπο λειτουργίας είναι αυτή που τελικά θα παίξει αποφασιστικότερο ρόλο στη διαμόρφωση των συστημάτων.

Το θέμα του σχεδιασμού των συστημάτων αρών εργασίας είναι προφανώς πολυσύνθετο και πολυδιάστατο. Η παγκοσμιοποίηση και η σωρεία των μεταβολών που αυτή επέφερε κάνουν εντελώς αναγκαία την αναθεώρηση των παραδοσιακών μορφών εργασίας, προκαλώντας τη σύγχρονη διοίκηση σε ένα νέο ανταγωνιστικό γύρο.

Η ανάγκη για Human Resources Management (HRM) είναι συνεπώς απαραίτητη προϋπόθεση για την αντιμετώπιση των αλλαγών και τη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων έτσι ώστε να ανταπεξέλθει η επιχείρηση στα νέα δεδομένα.

Παρό το γεγονός ότι απαραίτητη και κανονική θα είναι η προσαρμογή της επιχείρησης στη νέα ιδιότητα της σύγχρονης εργασίας, η οποία θα πρέπει να αποτελείται από μόνο το γεγονός ότι αυτό γίνεται όμως ούτε μόνο. Την επιτυχημένη διαστολή της διαδικασίας αποτελεί το μέλλον της επιχείρησης της προσεπιμένης πλευρές της διοίκησης που απεριόριζε την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αποτελεσματικότητας της εργασίας. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να καταλάβετε ότι διαμορφώνετε μερικές πολύ σημαντικές τους συστηματικές την παραγωγή της εργασίας και την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Μάλιστα, είναι σημαντικό πως αποδείξετε ότι αποδείξετε τη μετρητή της αναπτυξιακής σταθερότητας της εργασίας που αποτελεί τη μετρητή της αναπτυξιακής σταθερότητας της εργασίας.

Διαδικασία σταθερότητας

Αποτελεσματικότητα, ωστε ταύτισμα στην αποτελεσματικότητα, με την οποία οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν τα συλλογικά σφραγίδωνται απαραγόμενης είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητής τους, αύξησης κατανέμοντας την παραγωγή στην αποτελεσματικότητας της εργασίας. Οι αυθεντικότητας της εργασίας αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του λειτουργικού τους κόστους. Μια σημαντική μέθοδος από την αποτελεσματικότητα προς επιτελέσματα λογιστικού μπορεί να δοθεί σταντ, ως αθροιστική πόρου χρηματοποιήσεων που αποτελείται από συμβολικές (cost effective). Μάλιστα, οι διαρκείες εργασίας επιλύουν τη διαδικασία σταθερότητας.

Ενιστήματα της εποχής της ψηφιακότητας στην εργασία

6. ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΞΟ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

Οι αποδείξεις για την ύπαρξη της αλλαγής στις ευρωπαϊκές αγορές εργασίας είναι αδιάσειστες. Οι εργοδότες έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν πιο εκτεταμένα μια γκάμα ευέλικτων συστημάτων για την εκτέλεση της εργασίας.

Η μεγάλη σημασία όμως που αποδίδεται στα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης δεν θα πρέπει να γίνει αιτία παράβλεψης του γεγονότος ότι πολλοί ευρωπαίοι συνεχίζουν να εργάζονται ή επιθυμούν να εργαστούν με τον παραδοσιακό τύπο απασχόλησης. Το θέμα δεν είναι να βρούμε ποιός τύπος εργασίας είναι ο επικρατέστερος αλλά να καταφέρουμε να προσαρμοστούμε σε μια πραγματικότητα που περιλαμβάνει και το παραδοσιακό τύπο και τις νέες μορφές απασχόλησης.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια κοινή τάση στην Ευρώπη για την αύξηση της ευελιξίας στο χώρο εργασίας, η φύση, η έκταση και τα κίνητρα για τη χρήση των ευέλικτων συστημάτων ποικίλλει από χώρα σε χώρα. Και αυτό γιατί θέματα όπως ο ρόλος των εργατικών σωματείων και της συλλογικής διαπραγμάτευσης, ο ρόλος της εκκλησίας που επηρεάζει τις εργάσιμες ημέρες, η δομή της οικογένειας και το νομοθετικό πλαίσιο διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να καταλάβει κάνεις τις διαφορετικές μορφές της ευελιξίας, τους σκοπούς που εξυπηρετούν και τον τρόπο με τον οποίο συνδυάζονται στο εθνικό πλαίσιο. Μάλιστα, το εθνικό πλαίσιο φαίνεται να καθορίζει τη μορφή της ευελιξίας σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι το μέγεθος της επιχείρησης ή του κλάδου.

Ανταγωνιστικότητα

Αναμφισβήτητα, ένας πολύ σημαντικός λόγος για τον οποίο οι εργοδότες υποστηρίζουν τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους, αν σκεφτεί κανείς ότι για τις περισσότερες επιχειρήσεις οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του λειτουργικού τους κόστους. Μια σημαντική ώθηση στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης λοιπόν μπορεί να δοθεί όταν οι ανθρώπινοι πόροι χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά, πιο οικονομικά (cost effective). Μάλιστα, οι ευρωπαίοι εργοδότες επιθυμούν η Ευρωπαϊκή



Ένωση να ενθαρρύνει την ευελιξία του χρόνου απασχόλησης, προκειμένου να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις τους συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστικών αγορών. Με άλλα λόγια, πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ανθρώπινων πόρων με μηδενικό απόθεμα (Just In Time basis). Παράλληλα, τα εργατικά σωματεία και οι οργανώσεις εκπροσώπησης των υπαλλήλων επιθυμούν η Ευρωπαϊκή Ένωση να αναπτύξει ένα κοινωνικό πρόσωπο που να παρέχει προστασία στους εργαζόμενους οι οποίοι γίνονται περισσότερο ευάλωτοι με την ευελιξία. Δυστυχώς όμως οι απαιτήσεις των δύο αυτών πλευρών δεν είναι πλήρως συμβατές.

Αντίθετα με την άποψη πολλών εργοδοτών και οικονομολόγων που πιστεύουν στην οικονομική αποτελεσματικότητα της ευελιξίας, έρευνα στις ΗΠΑ (Nollen, 1992) δείχνει ότι το κόστος της ευελιξίας μπορεί να έχει υποεκτιμηθεί. Παρόλα αυτά, η τάση για υιοθέτηση ευέλικτων συστημάτων απασχόλησης εντείνεται στις ευρωπαϊκές χώρες.

Η ευελιξία εκτός από τα άμεσα οικονομικά οφέλη έχει να προσφέρει και άλλα πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις: ενθαρρύνει τους μάνατζερ να ξεκαθαρίζουν τις απαιτήσεις για εργασία σε κάθε πόστο, χρησιμοποιώντας καινοτομία στη σκέψη. Επίσης, αυξάνει τον αριθμό των υποψήφιων εργαζομένων καθώς συμπεριλαμβάνει ανθρώπους που δεν ήταν διατεθειμένοι να εργαστούν με την παραδοσιακή μορφή απασχόλησης, ενώ βοηθάει την επιχείρηση να κρατήσει εργαζόμενους με αυξημένες δεξιότητες. Αυτό όμως δε σημαίνει σε καμιά περίπτωση ότι η ευελιξία αποτελεί πανάκεια για τη διοίκηση, καθότι συνοδεύεται από κόστος και διάφορα προβλήματα. Και φυσικά η πιθανή αύξηση της ανταγωνιστικότητας θα υπονομευθεί στην περίπτωση που τα προβλήματα αυτά δεν επιλυθούν.

Ένα από τα πιο σοβαρά θέματα είναι αυτό της αφοσίωσης. Μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ένα παραπάνω λόγο να βασιστούν στον ενθουσιασμό, την καινοτομία και την αξιοπιστία των εργαζομένων τους. Όταν μια επιχείρηση δεσμεύεται μερικά με τον εργαζόμενο, δεν μπορεί να περιμένει να εισπράξει πλήρη αφοσίωση σε αντάλλαγμα. Οι αδιάφοροι εργαζόμενοι μπορεί να δημιουργήσουν ουσιαστικά προβλήματα ανταγωνιστικότητας.



Επίσης, η ελαστικότητα μπορεί να έχει ως συνέπεια τη γρήγορη εναλλαγή του προσωπικού με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσκολία στην υποκίνηση-δραστηριοποίησή τους. Ακόμη, η επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους εμποδίζεται πολλές φορές όταν είναι αδύνατη εκ των πραγμάτων η συνύπαρξή τους λόγω του διαφορετικού ωραρίου. Υπάρχει δε ο κίνδυνος να δημιουργηθούν αισθήματα καχυποψίας και αδικίας ανάμεσα σε ανόμοιες ομάδες εργαζομένων και το σημαντικότερο, η ευελιξία τείνει να συνδεθεί με την ελαχιστοποίηση των δυνατοτήτων για εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της ανταγωνιστικότητας που φαίνεται να αποκτά η επιχείρηση με την εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων απασχόλησης. Επίσης θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η Ευρώπη δεν θα καταφέρει ποτέ να συναγωνιστεί τις τριτοκοσμικές χώρες ως προς το χαμηλό εργατικό κόστος. Προκειμένου να τις ανταγωνιστεί θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, πράγμα που προϋποθέτει ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό. Η αύξηση της ευελιξίας θέτει αυτή τη βάση σε κίνδυνο.

Ισορροπώντας τα ενδιαφέροντα των κοινωνικών αντιπροσώπων

Παράλληλα με την εξασφάλιση πλεονεκτημάτων για τους εργοδότες, η ευελιξία μπορεί να ωφελήσει τα άτομα και την κοινωνία γενικότερα. Η ευελιξία επιτρέπει στους εργαζόμενους να φέρουν την εργασία και άλλες ευθύνες ή ενδιαφέροντά τους σε ισορροπία. Επιπρόσθετα, η κοινωνία μπορεί να επωφεληθεί από την απασχόληση περισσότερων ατόμων στην αγορά εργασίας και την οικονομική συνεισφορά τους στις επιχειρήσεις.

Ωστόσο, κάποιες μορφές ευελιξίας μπορεί να αποβιόν προβληματικές για αυτές τις ομάδες. Η ευελιξία δηλαδή μπορεί να έχει επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή των εργαζομένων, να οδηγήσει σε χαμηλότερα εισοδήματα και το σημαντικότερο, να τους δημιουργήσει ανασφάλεια. Για το κράτος, η ευελιξία μπορεί να επιφέρει μείωση των φορολογητέων εισοδημάτων και να δημιουργήσει προβλήματα σχετικά με την ανασφάλεια των πολιτών.



Εκτός από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που η ευελιξία επιφέρει στις διάφορες ομάδες ατόμων, υπάρχουν αναπόφευκτες διαφορές ανάμεσα στα ενδιαφέροντά τους τα οποία είναι πολύ δύσκολο να συμβιβαστούν.

Οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από την ελαστική χρήση της εργασίας και πιο συγκεκριμένα την ελαστικότητα χρόνου και συμβάσεων προκειμένου να εξασφαλίσουν την πιο οικονομική χρήση της εργασίας. Το μεγαλύτερο όφελος από τη χρήση της ελαστικότητας για τους οργανισμούς βρίσκεται στη μεταφορά του κόστους και του κινδύνου στα άτομα και το κράτος, ή στην κοινωνία σαν σύνολο.

Από την πλευρά των ατόμων, τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης είναι σε θέση να παρέχουν επιπρόσθετες ευκαιρίες απασχόλησης, να διευκολύνουν στην ενίσχυση του οικογενειακού εισοδήματος και να προσαρμόζουν τη δουλειά στις οικογενειακές ευθύνες. Η μεταφορά όμως του κόστους σημαίνει ότι τα άτομα αυτά πληρώνονται λιγότερο από αυτούς που εργάζονται με σταθερό ωράριο, ενώ θα πρέπει πολλές φορές οι ίδιοι να φροντίζουν και να πληρώνουν για την εκπαίδευση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους. Η δε μεταφορά του κινδύνου σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι σε ευέλικτα συστήματα εργασίας και οι οικογένειές τους ζουν διαρκώς με την αβεβαιότητα του αύριο, με συνέπεια προβλήματα οικονομικά και όχι μόνο, αφού η κοινωνία μας έχει πρακτικά χτιστεί πάνω στην υπόθεση ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μια κανονική απασχόληση. Για παράδειγμα, η δυνατότητα της αγοράς με πίστωση, της ανάληψης τραπεζικών δανείων και του διακανονισμού των συντάξεων βασίζεται στην κατοχή μιας μακροχρόνιας εργασίας με πλήρες ωράριο.

Για την κοινωνία ευρύτερα, η μεταφορά του κόστους είναι άμεση γιατί το κράτος καλείται να συμπληρώσει τα χαμηλά εισοδήματα και να παρέχει υποστήριξη στους ανέργους. Επίσης το κράτος επιβαρύνεται και έμμεσα με τα προγράμματα εκπαίδευσης, με τις παροχές υγείας και ασφάλειας και άλλα παρόμοια. Η μεταφορά του κινδύνου σημαίνει ότι κατά τη διάρκεια των περιόδων ανεργίας, ανάμεσα στα βραχυχρόνια συμβόλαια απασχόλησης για παράδειγμα, το κράτος αναμένεται να παρέχει και πάλι υποστήριξη. Και φυσικά, υπάρχουν και οι έμμεσες συνέπειες της μεταφοράς κινδύνου, όπως για παράδειγμα οι συνέπειες του άγχους και της αβεβαιότητας στην υγεία, στις συντάξεις κλπ. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι



αυτό που ενισχύει την ανταγωνισμό της των οργανισμών μπορεί να μειώσει την ανταγωνισμό της κοινωνίας στο σύνολό της!

Η διαδεδομένη χρήση των ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης δημιουργεί συνεχώς ένα διπολισμό στην αγορά εργασίας –ανάμεσα σε αυτούς που κατέχουν μόνιμη εργασία με πλήρες ωράριο και σε αυτούς που εντάσσονται στα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης-. Και φυσικά ο διπολισμός αυτός εκτείνεται πέρα από την εργασιακή ζωή των ατόμων με συνέπειες στη δυνατότητά τους να αναλάβουν μακροχρόνιες δεσμεύσεις όπως να δημιουργήσουν οικογένεια ή να πάρουν κάποιες επενδυτικές αποφάσεις. Και δυστυχώς, ούτε τα νομικά και τα οικονομικά συστήματα δεν είναι προετοιμασμένα για αυτή την κατάσταση. Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα στην περίπτωση των δανείων που δίνονται σπανίως σε άτομα που δεν έχουν μόνιμα συμβόλαια εργασίας. Έτσι, οι ‘μη-κανονικοί’ υπάλληλοι διατρέχουν τον κίνδυνο να γίνουν πολίτες δεύτερης τάξεως αν το κοινωνικό, νομικό και οικονομικό περιβάλλον δεν προσαρμοστεί και δεν μεριμνήσει για την καινούργια αυτή κατάσταση.

Από μια μακροοικονομική σκοπιά, οι εργοδότες τείνουν να είναι η βασική κινητήριος δύναμη στην υιοθέτηση της ελαστικότητας εργασίας σαν μέσο αύξησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεών τους έναντι των άλλων χωρών και κυρίως των ασιατικών. Όμως, η εκτεταμένη χρήση των ευέλικτων – αβέβαιων μορφών εργασίας οδηγεί σε χαμηλότερα εισοδήματα και κατά συνέπεια σε μείωση της συνολικής ζήτησης. Η μείωση της ζήτησης με τη σειρά της έχει δύο συνέπειες: πρώτον, η βιομηχανία θα πρέπει να βρει νέες αγορές για τα προϊόντα της και δεύτερον, ακόμη και αν οι επιχειρήσεις ατομικά βελτίωναν την ανταγωνιστικότητά τους, αυτό θα επιτυγχανόταν με τη μεταφορά του κόστους και του κινδύνου στους εργαζόμενους – πελάτες και στα εθνικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα το σύστημα σαν σύνολο να μην είναι πιο ανταγωνιστικό από αυτό άλλων χωρών.

Οι κυβερνήσεις και τα πολιτικά κόμματα, ανάλογα με την ιδεολογία τους, αντιμετωπίζουν την ευελιξία είτε θετικά είτε αρνητικά. Όμως, έχει παρατηρηθεί ότι οι ευέλικτες πρακτικές εργασίας θα είναι ευεργετικές ή όχι ανάλογα με τη μορφή τους, το πλαίσιο μέσα στο οποίο εξασκούνται και τους σκοπούς τους οποίους εξυπηρετούν. Οι κυβερνήσεις και τα κόμματα λοιπόν, οφείλουν να αναλύσουν το θέμα της ευελιξίας και να ενθαρρύνουν την πιο κατάλληλη μορφή της.



Προκειμένου η ευελιξία να έχει θετικές επιδράσεις θα πρέπει να αλλάξει η υπόθεση ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων έχει κανονικά συμβόλαια εργασίας και να γίνουν οι κατάλληλες προσαρμογές σε όλους τους τομείς της κοινωνίας.

Τα θέματα που προκύπτουν από την ελαστικότητα

Τα τέσσερα πιο σημαντικά θέματα που προκύπτουν από το αντικείμενο της ελαστικότητας είναι: η προφανής έλλειψη συσχέτισης ανάμεσα στην απόσυρση των κανονισμών της εργασιακής σχέσης και το βαθμό της ελαστικότητας (τα όρια του νόμου), η έλλειψη συσχέτισης ανάμεσα στην ελαστικότητα και την απασχόληση, τα μέτρα που θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν την ελαστικότητα και ο ρόλος των εργατικών σωματείων.

- **Tα όρια του νόμου**

Υπάρχουν λίγες αποδείξεις καθορισμού της ελαστικότητας από τη νομοθεσία. Έχει παρατηρηθεί ότι οι χώρες με υψηλά επίπεδα κανονισμών χρησιμοποιούν παρόμοια επίπεδα ελαστικότητας με τις χώρες με χαμηλά επίπεδα κανονισμών και παρουσιάζουν παρόμοια επίπεδα αύξησης της ελαστικότητας. Οι εργοδότες σε ολόκληρη την Ευρώπη έρχονται αντιμέτωποι με τις ίδιες πιέσεις σχετικά με τη χρήση των ανθρωπίνων πόρων τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Το περιθώριο λοιπόν για την ενθάρρυνση της ελαστικότητας μέσω της νομοθεσίας είναι πολύ μικρό.

- **Έλλειψη συσχέτισης με απασχόληση**

Η έρευνα Cranet-E δείχνει ότι η αύξηση της ελαστικότητας δεν οδηγεί απαραίτητα σε αύξηση του αριθμού των απασχολούμενων. Μάλιστα, κάποιες επιχειρήσεις παρ'ότι αυξάνουν τη χρήση ευέλικτων μορφών εργασίας μειώνουν το προσωπικό τους!

- **Ενθάρρυνση ελαστικότητας**

Δεδομένων των ευκαιριών που παρέχονται με τα ευέλικτα συστήματα όπως για παράδειγμα η ρύθμιση του χρόνου εργασίας, υπάρχει περιθώριο για την ενθάρρυνση των εργαζόμενων να γίνουν περισσότερο 'ελαστικοί'. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με την οικονομική υποστήριξη των εργαζομένων που έχουν 'χτυπηθεί' από οικονομική διατάραξη, όπως για παράδειγμα πληρωμή αυτών που θα πρέπει να αντικαταστήσουν την πλήρη απασχόλησή τους με μερική ή ακόμη και να χάσουν τη



δουλειά τους. Επίσης, άλλο βήμα που θα μπορούσε να γίνει είναι η μείωση των διακρίσεων των απασχολούμενων σε ελαστικά συστήματα, με την παροχή δυνατοτήτων για την εκπαίδευσή τους για παράδειγμα.

- **Ο ρόλος των εργατικών σωματείων**

Τα εργατικά σωματεία θα πρέπει να προσδιορίσουν το ρόλο τους στην ανάπτυξη των ευέλικτων πρακτικών εργασίας σε δύο επίπεδα: Πρώτον, θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι έχουν ληφθεί υπ'όψη οι συνέπειες της ευέλικτης εργασίας για την κοινωνία σαν σύνολο και για τα άτομα ξεχωριστά. Δεύτερον, πρέπει να εξετάσουν τρόπους για να κάνουν τις υπηρεσίες τους περισσότερο σχετικές με το νέο τύπο εργαζομένων. Σε πολλές χώρες, τα συνδικάτα έχουν εστιάσει τις δραστηριότητές τους στον παραδοσιακό τύπο απασχόλησης και έχουν αντιταχθεί στην εισαγωγή της ευελιξίας στην εργασία θεωρώντας δύσκολο το να παρέχουν σχετικές και έγκαιρες υπηρεσίες σε αυτούς τους εργαζόμενους.

Αποτελεσματική εξάσκηση της ευελιξίας στην εργασία

Εδώ εξετάζεται η στρατηγική χρήση της ευελιξίας της εργασίας από τους εργαζόμενους, η ομόφωνη εφαρμογή, οι ίσες ευκαιρίες, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη.

- **Η στρατηγική χρήση της ευελιξίας της εργασίας από τους εργαζόμενους**

Η αυξημένη γκάμα των επιλογών για την ολοκλήρωση της εργασίας σημαίνει ότι οι οργανισμοί απομακρύνονται από τη μία απλή μέθοδο απασχόλησης και κατευθύνονται σε πιο σύνθετες. Η έννοια της ελαστικότητας μπορεί να εμπεριέχει όρους αντιφατικούς μεταξύ τους μιας και κάποιες μορφές ελαστικότητας δεν είναι συμβατές μεταξύ τους. Όσο πιο περίπλοκη είναι μια κατάσταση λοιπόν, τόσο πιο αναγκαία είναι για την επιχείρηση η ύπαρξη στρατηγικής που θα τη διευκολύνει να αναγνωρίσει τις κατάλληλες μορφές ελαστικότητας για την κάθε περίσταση.

Οι εργοδότες θα πρέπει να είναι έτοιμοι να εκτιμήσουν την αξία που μπορούν να τους προσφέρουν οι διάφορες πρακτικές ευελιξίας, αναλύοντας το κόστος και την ωφέλειά τους. Η διοίκηση των εργαζομένων σε ευέλικτα συστήματα μπορεί να είναι πιο περίπλοκη από αυτή των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης. Οι μάνατζερ γραμμής χρειάζονται ειδική εκπαίδευση για το την εκτίμηση των ωφελειών, την



εκπαίδευση, τις ευκαιρίες προαγωγής και οτιδήποτε αφορά στο χειρισμό των 'ευέλικτων' εργαζόμενων.

Ένα σημαντικό πρόβλημα για τους εργοδότες των 'ευέλικτων' εργαζόμενων είναι η ανάγκη να αναπτύξουν συνθήκες εμπιστοσύνης και δέσμευσης. Σε μια κατάσταση όπου ο εργοδότης έχει μικρή δέσμευση με τον εργαζόμενο υπάρχει αυξημένος κίνδυνος να εισπράξει σε αντάλλαγμα μικρή δέσμευση και από το δεύτερο. Το κλειδί για την ανάπτυξη της κατάλληλης σχέσης είναι η καλή επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Με την ευελιξία κάτι τέτοιο μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα δύσκολο μιας και οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικά ωράρια από τη διοίκηση και η διοίκηση δεν έχει τον απαραίτητο χρόνο να γνωρίσει τους εργαζόμενους μέσα στα σύντομα χρονικά πλαίσια των συμβάσεών τους.

▪ Ομόφωνη εφαρμογή

Στην πραγματικότητα οι αλλαγές που συντελούνται μέσα στις επιχειρήσεις δεν είναι πάντα αποτέλεσμα συμφωνίας με τους εργαζόμενους και τους εκπροσώπους τους, παρότι υπάρχουν ξεκάθαρα πλεονεκτήματα όταν οι αποφάσεις αυτές είναι ομόφωνες.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου τα συμφέροντα τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων μπορούν να εξυπηρετηθούν ταυτόχρονα μέσα από την ευέλικτη εργασία, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα που έχουν οι μητέρες να εργασθούν με συμβόλαια μερικής απασχόλησης.

Πρόσφατα, κάποιοι οργανισμοί λιανικής πώλησης στη Γαλλία έχουν οργανωθεί σε 'νησίδες'^{§§} (îlots), δηλαδή σε ομάδες εργαζομένων που τους έχει ανατεθεί συγκεκριμένο έργο το οποίο πρέπει να καλύψουν σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα αλλά που έχουν το περιθώριο να καθορίσουν μεταξύ τους τα ωράρια τους.

^{§§} Employee Relations, The International Journal, Vol. 19, No 6 1997, p. 605

Ένα θέμα που προκύπτει για τη διοίκηση είναι η δυνατότητα μετάβασης από την πλήρη στη μερική απασχόληση και το αντίθετο, λύνοντας κάποια προβλήματα και κάνοντας την επιχείρηση ακόμη περισσότερο ευέλικτη.

Κάποιοι άνθρωποι βρίσκουν ελκυστικά τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης και τις ευκαιρίες που παρέχουν, ενώ άλλοι προτιμούν τη μόνιμη απασχόληση. Οι οργανισμοί θα μπορέσουν να προωθήσουν τα ευέλικτα συστήματα εύκολα και χωρίς να υπάρχουν διαφωνίες σε καινούργιες θέσεις εργασίας όπου η ανάγκη για ευελιξία θα είναι ξεκαθαρισμένη και όπου θα γίνεται αισθητή η δικαιοσύνη και η αμεροληψία στη διοίκηση των εργαζομένων.

▪ *Ίσες ευκαιρίες*

Η Ευρωπαϊκή Ένωση εξετάζει τις συνέπειες της ευελιξίας του χρόνο εργασίας και των συμβολαίων στο θέμα των ίσων ευκαιριών. Αναμφίβολα, μια πιθανή συνέπεια της ευελιξίας είναι η πίεση στην παροχή ίσων ευκαιριών. Αυτό προκύπτει μερικώς λόγω της δυσανάλογης μερίδας που κατέχουν οι γυναίκες στα ευέλικτα συστήματα. Σε πολλές περιπτώσεις οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να παρέχουν στους ευέλικτους εργαζόμενους ίδια πρόσβαση στους μισθούς, στα οικονομικά και μη οικονομικά οφέλη και ίδιες ευκαιρίες για εκπαίδευση, ανάπτυξη, προαγωγή και συντάξεις. Η ελαστικότητα εργασίας όμως γίνεται αποδεκτή όταν υπάρχει ισότητα στη μεταχείριση ανάμεσα στους 'ελαστικούς' εργαζομένους και αυτούς που έχουν κανονικά συμβόλαια.

Η ανάπτυξη διπλών επαγγελματικών οδών με εργαζόμενους σε ευέλικτα συστήματα από τη μια και σε παραδοσιακά συστήματα πλήρους απασχόλησης από την άλλη εγκυμονεί κινδύνους και απαιτεί προσεκτική εξέταση.

▪ *Εκπαίδευση και ανάπτυξη*

Οι συνέπειες της ευέλικτης εργασίας στην εκπαίδευση είναι σημαντικές. Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες τα νέα άτομα έχουν μειώσει τις αιτήσεις τους στα πανεπιστήμια επειδή δεν βλέπουν κανένα απαραίτητο συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα μορφωτικά προσόντα και στην πιθανότητα να βρούν μια εργασία πλήρους απασχόλησης. Έτσι, μπορεί να δημιουργηθεί η αντίληψη ότι δεν υπάρχει η ανάγκη για επένδυση σε γνώση και ικανότητες.



Έχει επίσης παρατηρηθεί ότι οι εργοδότες δεν είναι πρόθυμοι να δαπανήσουν πόρους στην εκπαίδευση των εργαζομένων που δεν θα μείνουν για κάποιο μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση έτσι ώστε να αποσβέσουν την επένδυση. Έτσι λοιπόν βλέπουμε ότι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση -που θεωρείται ως ένα βασικό συστατικό της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, είναι αρνητική.

Επειδή το πλαίσιο προστίθεται στην ανάπτυξη της διαφύλαξης των δικαιωμάτων των εργαζομένων, δηλ. η ανάπτυξη των δικαιωμάτων των εργαζομένων θα την αποτελέσει μεταλλεύμαντον τον οικονομικό της κίνημα, η οποία θα συνέβαινε σε πολλούς τομείς της οικονομίας, για την προστίθεται στην ανάπτυξη.

Η διαφύλαξη επιθετική προστίθεται στη διατηρίσιμη της ύρισης ανάπτυξης και πάσσανταν στην Ελληνική επιχείρηση, και την ανάπτυξη συναντάει από χάρη στην απόδοση της διαφύλαξης επιθετικής στην πολιτική προστασίας των εργαζομένων διαθέτοντας από την απόδοση σε αρχείο, φύσης απώντας στη Γαλλία, η οποία πρέπει να διατηρείται για την ανάπτυξη. Η διαφύλαξη προστίθεται συνίσταται από διαφορετικά τους καθοίκτων διατηρητικά των πολιτικών ποναδών της επιπρόστουν προς την παραγωγή, από διάφορα της επαγγελματικής της πορείας, διαφορετικής συνάντησης και διάφορες μαρτυρίες συμβασιούργιες πους από αγαρά εργοτόπων, ή αντιθετικά, λοιπόν, με το καθορισμένο αις κανονικό πρότυπο της πλήρους και αριθμητικά αποτυγχάνοντος μέσω της αναπτυξιακής πορέστια τη διανοτάτηρα στους πολιτικούς και μητρικούς υπό τη σειρά παθητικής απασχόλησης από διάφορη πορεία μη ανάπτυξη αις μεταναστώντα και αντιστροφού για μη συγκεκριμένη πανεύθυντη ζωής τους, και διφορεύοντας πρόστιτους τελέσους από την ιδιαίτερη πολιτική, όπως απώλεια διατηρητικής (της γάνωσης), πεποδικικής ή κλιματικής πόλης, η αποτατικής κλιματικής και καταπολεμιστικής πάσσα στηρίζει τη διαφύλαξη των πολιτικών της αναπτυξιακής, συστήνοντας.

Η επιθετική προστίθεται στη διατηρητική, που είναι μέρος της πολιτικής ή λεπτομερής πολιτικής της διατηρητικής στόχους της αποίσιας εντονού η πληρότητα πολιτικής στην αναπτυξιακή διαδικασία που διαβεβαιώνει την επιχείρηση την κοινωνία

7. Η ΠΟΙΟΤΙΚΗ ή ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις αναφορικά με την ευελιξία του χρόνου εργασίας: η αμυντική και η επιθετική. Μέχρι στιγμής στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες όπου έχουν εφαρμοστεί μέτρα μείωσης του συνολικού χρόνου εργασίας, έχει επικρατήσει η **αμυντική προσέγγιση** για τη διαφύλαξη θέσεων εργασίας, δηλ. η μείωση του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας για την αποφυγή απολύσεων και ο υπολογισμός του χρόνου εργασίας σε ετήσια βάση για τον περιορισμό των υπερωριών.

Η δυναμική- επιθετική προσέγγιση στη διαχείριση του χρόνου εργασίας ως μέσου για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την αυξημένη αυτονομία στη χρήση χρόνου από πλευράς εργαζομένων, είναι πολύ λιγότερο διαδεδομένη ως πρακτική, συναντάται όμως ολοένα και συχνότερα σε ορισμένες χώρες όπως η Γαλλία, η Ολλανδία και οι Σκανδιναβικές χώρες^{***}. Η δυναμική προσέγγιση συνίσταται στη δημιουργία των κατάλληλων θεσμικών και πρακτικών εργαλείων που να επιτρέπουν στα άτομα να εναλλάσσουν, στη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας, διαφορετικής έντασης και διάρκειας μορφές συμμετοχής τους στην αγορά εργασίας. Σε αντιδιαστολή, λοιπόν, με το καθαγιασμένο ως κανονικό πρότυπο της πλήρους και αδιάλειπτης απασχόλησης μέχρι τη συνταξιοδότηση, παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να μεταπηδούν από το ένα καθεστώς απασχόλησης στο άλλο (πχ. από την πλήρη στη μερική απασχόληση και αντίστροφα) για μια συγκεκριμένη περίοδο της ζωής τους, να εξασφαλίζουν προστατευμένες εξόδους από την αγορά εργασίας χωρίς απώλεια δικαιωμάτων (πχ γονική, εκπαιδευτική ή επιμορφωτική άδεια, sabbaticals κλπ) και να προσαρμόζουν ανά πάσα στιγμή το εργασιακό τους μοντέλο στις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους.

Η επιθετική προσέγγιση του χρόνου εργασίας είναι ένα μέρος της ποιοτικής ή λειτουργικής ευελιξίας της εργασίας, στόχος της οποίας είναι η πληρέστερη ποιοτική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει η επιχείρηση που κρίνεται

*** A. Μουρίκη, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Παντείου, 1998, σελ. 162



σκόπιμο να συγκρατηθεί και ν' αναπτυχθεί μέσα στην επιχείρηση. Σε αντιδιαστολή, η αμυντική προσέγγιση έχει να κάνει με την ποσοτική στρατηγική ευελιξίας.

Οι μορφές της ευελιξίας του χρόνου εργασίας που παρουσιάστηκαν προηγουμένως και που συγκαταλέγονται στην αμυντική προσέγγιση, αποτελούν την πρώτη φάση στην προσπάθεια προσαρμογής και εκσυγχρονισμού της επιχείρησης. Μακροχρόνιος στόχος θα πρέπει να είναι η ποιοτική ευελιξία της εργασίας η οποία θα κάνει τη διαφορά και θα δώσει το συγκριτικό πλεονέκτημα σε εκείνες τις επιχειρήσεις που θα την εφαρμόσουν.

Η λέξη -κλειδί της ποιοτικής εργασιακής ευελιξίας είναι η πολυδυναμία του εργαζομένου^{†††}, δηλαδή η ικανότητά του να εκτελεί νέα καθήκοντα, συνθετότερες εργασίες, να αλλάζει συχνά αντικείμενο εργασίας, να επανειδικεύεται και να επιμορφώνεται, χωρίς αυτό να συνεπάγεται ανυπέρβλητο κόστος για την επιχείρηση, ούτε συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση.

Γι' αυτό το λόγο η ποιοτική ευελιξία συνδέεται με την αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων και με την αντικατάσταση άκαμπτων και αυταρχικών ιεραρχικών δομών από σχετικά πιο επίπεδες, με μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Προκειμένου να αναπτυχθεί η ποιοτική ευελιξία θα πρέπει να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις όπως το να υπάρχει θετικό κλίμα στην επιχείρηση που να ευνοεί την υποκίνηση - συναίνεση - συμμετοχή των εργαζομένων, ευέλικτη διοίκηση, αμοιβαία αποδεκτοί στόχοι και ευέλικτος προγραμματισμός, εγγυήσεις για την απασχόληση και τις αμοιβές, να λειτουργούν κατάλληλα σχήματα συνεχούς εκπαίδευσης εργαζομένων και να υπάρχουν κατάλληλα σχήματα αμοιβών και κριτηρίων μισθολογικής εξέλιξης.

Η μείωση του εργάσιμου χρόνου από μόνη της δεν αρκεί για να εξασφαλίσει πραγματική ευελιξία, με την έννοια της αυξημένης αυτονομίας χρόνου για τους εργαζομένους, αν δεν συνδυαστεί με μια ευρύτερη ελαστικοποίηση του εργάσιμου χρόνου. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να αλλάξει ριζικά η επικρατούσα «κουλτούρα

^{†††} B. Γεωργακοπούλου, 1998, μελέτες του INE/ΓΣΕΕ, σελ.105



του χρόνου», τόσο μέσα στην επιχείρηση, όσο και μέσα στην κοινωνία. Αυτό σημαίνει, μεταξύ άλλων, ότι το 8ωρο και η πλήρης απασχόληση πρέπει να πάψουν ν' αποτελούν τον παντοδύναμο κανόνα βάσει του οποίου ρυθμίζονται τα πάντα, από το σύστημα αμοιβών και κοινωνικών παροχών, μέχρι το δικαίωμα στη συνταξιοδότηση, την επαγγελματική εξέλιξη κλπ. Ο εργάσιμος χρόνος πρέπει να ειδωθεί μέσα από μια εντελώς διαφορετική οπτική και η διαχείριση του να στοχεύει στην εξασφάλιση όσο το δυνατό μεγαλύτερης κυριαρχίας των ατόμων πάνω στη χρήση του χρόνου, μέσα σε πλαίσια αποδεκτά και από τις επιχειρήσεις.

Οι κύριοι στόχοι των ευέλικτων συστημάτων θα πρέπει να είναι παροχή της αυτονομίας στους εργαζομένους να ελέγχουν το χρόνο τους, η εξυπηρέτηση των αναγκών των επιχειρήσεων με την υιοθέτηση καινοτόμων μορφών οργάνωσης και ο εκδημοκρατισμός της εργασιακής ζωής των ατόμων με την καθιέρωση του επιλεγμένου αντί του επιβεβλημένου χρόνου εργασίας.

Σε μια εποχή όπου όλες οι βεβαιότητες σχετικά με την απασχόληση, το κοινωνικό κράτος και τα κεκτημένα δικαιώματα κλονίζονται συθέμελα, η ουσιαστική αναμόρφωση του εργάσιμου χρόνου και η αναθεώρηση των κυρίαρχων παραδοχών και αντιλήψεων πάνω στις οποίες οικοδομήθηκε η μέχρι στιγμής οργάνωσή του, μπορεί να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα, όχι μόνο στην καταπολέμηση της ανεργίας, αλλά και στην αύξηση της αυτονομίας των ατόμων και στη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής.

Στην προσπάθεια αυτή η ενεργός συμμετοχή και η υποστήριξη των εργαζομένων μπορούν ανεπιφύλακτα να χαρακτηριστούν ως τα πλέον απαραίτητα στοιχεία για την εξασφάλιση της γνήσιας ευελιξίας που θα επιφέρει δυναμικά αποτελέσματα για όλες τις πλευρές.

Στη συνέχεια απεικονίζεται διαγραμματικά η πιοιτική ή λειτουργική ευελιξία της εργασίας:



ΠΟΙΟΤΙΚΗ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

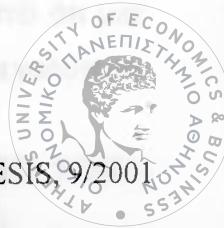
- ◆ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ◆ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ /ΝΕΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ
- ◆ ΠΟΛΥΔΥΝΑΜΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ
- ◆ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
- ◆ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

ΔΥΝΗΤΙΚΑ



- ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
- ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ – ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
- ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πηγή: «Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας», Βάνα Γεωργακοπούλου,
Εκδόσεις INE.



8. ΕΥΕΛΙΞΙΑ & ΕΥΡΩΠΗ

«Μια συνεργατική προσέγγιση στη διαφορετική οργάνωση της εργασίας μέσα στις επιχειρήσεις θα βελτιώσει τις εργασιακές σχέσεις, θα επιτρέψει την ευρύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και θα οδηγήσει ενδεχομένως στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Αυτή η τελευταία πτυχή αποτελεί στην πραγματικότητα βασικό παράγοντα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής οικονομίας.» -Έκθεση Ciampi.

8.1 ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΝΕΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα τελευταία 20 - 30 χρόνια εκφράζονται όλο και περισσότερες αμφιβολίες σχετικά με την ορθότητα της παραδοσιακής οργάνωσης της εργασίας που βασίζεται στη φιλοσοφία της μαζικής βιομηχανικής παραγωγής. Επιχειρήθηκαν ορισμένες οργανωτικές αλλαγές προκειμένου να βελτιωθούν η παραγωγικότητα, η ποιότητα και οι συνθήκες εργασίας –ποιοτικοί κύκλοι, συστήματα παραγωγής μηδενικού αποθέματος (Just-In-Time), ομαδική εργασία.

Παράλληλα με όλες αυτές τις διαφορετικές τάσεις υπάρχει σήμερα μια πιο ουσιαστική αλλαγή της οργάνωσης της εργασίας, μια μετάβαση από άκαμπτα συστήματα παραγωγής προς μια ευέλικτη, ανοιχτή διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης. Αυτή η νέα έννοια της διαδικασίας της συνεχούς αλλαγής περιγράφεται μερικές φορές ως 'ευέλικτη επιχείρηση' και οι θέσεις εργασίας ως θέσεις υψηλής εμπιστοσύνης και υψηλών προσόντων. Δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοντέλο αλλά μια απεριόριστη ποικιλία μοντέλων τα οποία προσαρμόζονται διαρκώς στις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε επιχείρηση και στο προσωπικό της.

Η μεταμόρφωση εξηγείται με τρεις παράγοντες ικανούς να επιφέρουν αλλαγές: ανθρώπινοι πόροι, αγορές και τεχνολογία.

Υπάρχουν ήδη πολλές περιπτωσιολογικές μελέτες από τις οποίες προκύπτει ότι μια νέα οργάνωση της εργασίας είναι σε θέση να οδηγήσει σε μεγαλύτερη

παραγωγικότητα και ευημερία. Ωστόσο, η μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων –και των δημόσιων υπηρεσιών- εξακολουθεί να εργάζεται βάσει των παραδοσιακών προτύπων. Οι νέες πρακτικές φαίνεται ότι εξαπλώνονται με μικρή ταχύτητα.

Επί έναν αιώνα σχεδόν η οργάνωση της εργασίας βασιζόταν συνήθως στην ίδια θεμελιώδη αρχή: μια ιεραρχικά διαρθρωμένη οργάνωση από πάνω προς τα κάτω με υψηλό βαθμό ειδίκευσης και απλές, συχνά επαναληπτικές εργασίες.

Αυτό το είδος οργάνωσης αναπτύχθηκε για να διευκολύνει την αναδυόμενη βιομηχανική κοινωνία, τη μετάβαση της οικονομίας από τη βιοτεχνία και αργότερα από τη μεταποίηση στη μαζική βιομηχανική παραγωγή. Η Ευρώπη μπορεί να χαρακτηρισθεί το λίκνο της μεταποιητικής κοινωνίας και οι Ήνωμένες Πολιτείες το λίκνο του συστήματος μαζικής παραγωγής. # # Οι ιδέες αυτές αναπτύχθηκαν αρχικά στο πλαίσιο της αυτοκινητοβιομηχανίας των ΗΠΑ, την οποία μιμήθηκαν στη συνέχεια όλες οι επιτυχημένες βιομηχανίες.

Κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα, αυτός ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας εξαπλώθηκε σε ολόκληρο τον βιομηχανικό κόσμο. Η μεταπολεμική ανασυγκρότηση της ευρωπαϊκής βιομηχανίας βασίστηκε στην αρχή του συστήματος της μαζικής παραγωγής. Αυτό το σύστημα παραγωγής συνέβαλε για αρκετές δεκαετίες σε μια πρωτοφανή αύξηση της παραγωγικότητας και της ευημερίας.

Η ευρωπαϊκή βιομηχανία, η μεταποίηση και οι υπηρεσίες έχουν πολλά ανεκμετάλλευτα ισχυρά σημεία. Ένα από αυτά είναι η ενιαία αγορά, η μεγαλύτερη οικονομική οντότητα στον κόσμο. Οι 16 εκατ. επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες σε αυτήν την αγορά έχουν το μεγάλο πλεονέκτημα να βρίσκονται κοντά σε 370 εκατομμύρια καταναλωτές. Ο νέος τρόπος οργάνωσης της εργασίας που εμφανίζεται σιγά σιγά στην Ευρώπη θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ακόμα ισχυρό σημείο, γιατί μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα προσαρμογής της παραγωγής στις νέες συνθήκες αγοράς των διαρκώς μεταβαλλόμενων καταναλωτικών προτιμήσεων. Η ευέλικτη επιχείρηση θα μπορούσε έτσι να προσφέρει μια στέρεη βάση για θεμελιώδη

Πράσινη βίβλος, Σύμπραξη για μια νέα οργάνωση της εργασίας, Δελτίο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπλήρωμα 4/79.



οργανωτική ανανέωση που θα βασίζεται στα υψηλά προσόντα, στη μεγάλη παραγωγικότητα, στην υψηλή ποιότητα, στην καλή περιβαλλοντική διαχείρηση και στους καλούς μισθούς.

Πρέπει να επισημανθεί ότι οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και δημόσιες υπηρεσίες έχουν ήδη εισάγει έναν μεγάλο αριθμό οργανωτικών καινοτομιών που συνάδουν με τις συνθήκες που επικρατούν στην Ευρώπη. Υπάρχουν πολλές περιπτωσιολογικές μελέτες –σχετικά παραδείγματα αναφέρονται στην έκθεση της ομάδας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ανταγωνιστικότητα- από τις οποίες προκύπτει ότι μια νέα οργάνωση της εργασίας είναι σε θέση να οδηγήσει σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ευημερία. Τα πορίσματα επιβεβαιώνουν ότι αυτές οι καινοτομίες στην οργάνωση των επιχειρήσεων έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας, την καλύτερη προστασία των θέσεων εργασίας και τον εμπλουτισμό του περιεχομένου της εργασίας. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν το γερμανικό πρόγραμμα για την εργασία και την τεχνολογία καθώς και τα σκανδιναβικά προγράμματα, τα οποία δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που αναδιάρθρωσαν την οργάνωση της εργασίας τους και τις εργασιακές σχέσεις γνώρισαν πολύ μεγαλύτερη επιτυχία από τις επιχειρήσεις που προσπάθησαν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις μόνο με την εισαγωγή προηγμένης τεχνολογίας στη βιομηχανική παραγωγή. Τα προγράμματα αυτά δείχνουν επίσης ότι η εμπιστοσύνη και η προσήλωση μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά με υγιείς επίσημες και συμβατικές συμφωνίες.

Πρέπει να ληφθεί υπ'όψη ότι η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της απασχόλησης σε ένα κάποιο σημείο της παραγωγικής αλυσίδας. Είναι όμως απαραίτητη για την αύξηση των πραγματικών μισθών και κερδών. Οι υψηλότεροι μισθοί και τα υψηλότερα κέρδη δημιουργούν με τη σειρά τους απασχόληση με πολλούς και ποικίλους τρόπους: στην ίδια την επιχείρηση και στους προμηθευτές της, αυξάνοντας τη ζήτηση και εξασφαλίζοντας τα χρηματοδοτικά μέσα για την παροχή υπηρεσιών έντασης απασχόλησης, απαραίτητων μελλοντικά σε τομείς όπως η υγεία, η εκπαίδευση, ο ελεύθερος χρόνος και η μέριμνα για τους ασθενείς και τους ηλικιωμένους για παράδειγμα.

Το βασικό θέμα για τους εργαζομένους, τη διοίκηση, τους κοινωνικούς εταίρους και τους υπεύθυνους χάραξης της πολιτικής είναι να επιτύχουν τη σωστή ισορροπία



μεταξύ της ευελιξίας και της ασφάλειας. Η ισορροπία αυτή έχει πολλές πτυχές. Η αναδιοργάνωση της εργασίας προκαλεί συχνά αβεβαιότητες. Οι εργαζόμενοι πρέπει πάνω απ'όλα να διαβεβαιωθούν ότι, αφού γίνουν οι αλλαγές, θα εξακολουθήσουν να έχουν μια θέση εργασίας και ότι θα διατηρήσουν τη θέση αυτή για ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Ταυτόχρονα, όταν πια θα έχουν γίνει οι αλλαγές, η νέα οργάνωση της εργασίας θα μπορεί να προσφέρει στους εργαζομένους περισσότερη ασφάλεια μέσω της μεγαλύτερης συμμετοχής στην εργασία τους, της μεγαλύτερης ικανοποίησης από την εργασία και της δυνατότητας ανάπτυξης προσόντων και ικανότητας μακροπρόθεσμης απασχόλησης. Αυτή η ασφάλεια των εργαζομένων μπορεί επίσης να προσφέρει αύξηση της ασφάλειας των εργοδοτών με τη μορφή ενός εργατικού δυναμικού που θα είναι πιο σταθερό, πολυτάλαντο και πιο ικανοποιημένο. Οι εργοδότες χρειάζονται μεγαλύτερη ευελιξία προκειμένου ιδίως να αντιμετωπίζουν τις διακυμάνσεις της ζήτησης των αγαθών και υπηρεσιών τους. Ειδικότερα, αναζητούν συχνά πολυτάλαντα άτομα και πρότυπα εργασίας που να έχουν δυνατότητες προσαρμογής, συμπεριλαμβανομένων των ρυθμίσεων του χρόνου εργασίας. Αυτές οι ευέλικτες ρυθμίσεις έχουν πλεονεκτήματα και για τους εργαζομένους, εφόσον είναι αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων, όπως οι ρυθμίσεις του χρόνου εργασίας που συμβαδίζουν με τις ιδιωτικές ή οικογενειακές τους δεσμεύσεις.

8.2 ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ

A. Γενικές κατευθύνσεις

Στα πλαίσια του Προγράμματος Δράσης για την εφαρμογή του Κοινοτικού Χάρτη των θεμελιωδών κοινωνικών δικαιωμάτων των εργαζομένων, η Επιτροπή υπέβαλε στο Συμβούλιο στις 29.6.1990 τρεις προτάσεις οδηγιών σχετικά με τις άτυπες εργασιακές σχέσεις (εκτός δηλαδή από την πλήρη απασχόληση και την αορίστου χρόνου). Οι προτάσεις οδηγιών του 1990 απέβλεπαν στη δημιουργία ενός κοινοτικού πλαισίου, ώστε να εξασφαλίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο συνοχής μεταξύ των διαφορετικών τύπων συμβάσεων εργασίας, να αποτρέπονται πολιτικές που στρεβλώνουν στον ανταγωνισμό και να ενισχύεται, σε κοινοτικό επίπεδο, η διαφάνεια της αγοράς εργασίας.

Το θέμα των συνθηκών εργασίας γενικά εμπίπτει στην αυτονομία των κοινωνικών εταίρων, που συχνά ενεργούν αντί των δημοσίων αρχών ή/ και συμπληρώνουν τις ενέργειές τους. Δυνάμει και της αρχής της επικουρικότητας, οι διαπραγματεύσεις μεταξύ των κοινωνικών εταίρων θα πρέπει να παίξουν πλήρως το ρόλο τους, στο πλαίσιο της προτεινόμενης δράσης, με την προϋπόθεση ότι θα είναι σε θέση να εγγυηθούν την τήρηση των αρχών που έχουν τεθεί στις προτάσεις της Επιτροπής και εγκριθεί από το Συμβούλιο.

B. Πρόταση οδηγίας για την εργασία μερικής απασχόλησης και την έκτακτη εργασία, όσον αφορά τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας

Η πρώτη οδηγία που προτάθηκε από την Επιτροπή είχε ως νομική βάση το άρθρο 100 συνθ.ΕΟΚ που προβλέπει την υιοθέτηση της οδηγίας με ομοφωνία. Η οδηγία προβλέπει:

- Να μπορούν να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι με άτυπες μορφές εργασίας σε ενέργειες επαγγελματικής κατάρτισης μέσα στην επιχείρηση, με ισοδύναμους όρους όπως και οι εργαζόμενοι με πλήρη απασχόληση.



- Να λαμβάνονται υπόψη ισότιμα με τους άλλους μισθωτούς της επιχείρησης στον υπολογισμό του ορίου πέραν του οποίου απαιτείται από τις εθνικές διατάξεις η συγκρότηση αντιπροσωπευτικών συνδικαλιστικών φορέων των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.
- Να ενημερώνει ο εργοδότης έγκαιρα τους αντιπροσωπευτικούς φορείς των εργαζομένων για την πρόθεσή του να χρησιμοποιήσει εργαζομένους με μερική απασχόληση, με σύμβαση ορισμένου χρόνου ή προσωρινή εργασία με τη μεσολάβηση τρίτου^{§§§}, και να εξηγεί τους λόγους για τους οποίους προσφεύγει σ' αυτού του είδους τις εργασιακές σχέσεις.
- Να έχουν την ίδια μεταχείριση οι εργαζόμενοι με άτυπες μορφές εργασίας, όπως οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης για ό,τι αφορά τις παροχές σε είδος και σε χρήμα που καταβάλλονται ως κοινωνική βοήθεια και κοινωνική αρωγή, σύμφωνα με το εθνικό σύστημα κοινωνικής πρόνοιας ή με ένα μη ανταποδοτικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης.
- Να ληφθεί μέριμνα ώστε οι εργαζόμενοι αυτοί να έχουν ίση μεταχείρηση με τους πλήρους απασχόλησης εργαζομένους στην πρόσβαση στις κοινωνικές υπηρεσίες καθώς και στα εκ του νόμου και τα επαγγελματικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης.
- Να πληροφορούνται έγκαιρα για τις αποφάσεις της επιχείρησης που τους απασχολεί ότι πρόκειται να προσλάβει εργαζόμενους με πλήρη απασχόληση, ώστε να μπορούν να υποβάλλουν αίτηση πρόσληψής τους.

Τα κράτη μέλη πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα ώστε οι όροι που απαγορεύουν ή παρεμποδίζουν τη σύναψη σύμβασης εργασίας μεταξύ επιχείρησης-χρήστη και του προσωρινά εργαζομένου με διαμεσολάβηση τρίτου, να είναι αυτοδικαίως άκυροι ή να μπορούν να κηρυχθούν άκυροι.

^{§§§} Στην κατεύθυνση της ευελιξίας της αγοράς εργασίας πολλές χώρες αποδέχονται τη νομιμότητα της διάθεσης εκ μέρους μιας επιχείρησης, αντί αμοιβής, εργατικού δυναμικού που παραμένει στην υπηρεσία της εν λόγω επιχείρησης, χωρίς να έχει συναφθεί καμιά σύμβαση εργασίας με το φυσικό ή νομικό πρόσωπου που χρησιμοποιεί τους εργαζομένους.



Γ. Πρόταση οδηγίας για την εργασία μερικής απασχόλησης και την έκτακτη εργασία σχετικά με την εξάλειψη των στρεβλώσεων του ανταγωνισμού.

Η οδηγία επιδιώκει την αποτροπή των στρεβλώσεων του ανταγωνισμού που δημιουργούνται από τις διαφορές του κοινωνικού κόστους που προέρχονται από τις διαφορετικές εθνικές ρυθμίσεις σε θέματα κοινωνικής προστασίας ή όσον αφορά τα λοιπά έμεσα κόστη που συνδέονται κυρίως με τη διάρκεια της εργασίας, ιδίως τις διατάξεις για την αρχαιότητα, τις άδειες και την απόλυση.

Η πρόταση της δεύτερης οδηγίας έχει κατά τη γνώμη της Επιτροπής ως νομική βάση το άρθρο 100Α συνθ.ΕΚ και απαιτείται ειδική πλειοψηφία του Συμβουλίου για την υιοθέτησή της. Η Επιτροπή θεωρεί ότι δεδομένου του αριθμού των ενδιαφερομένων εργαζόμενων με άτυπες μορφές εργασίας, για να αντιμετωπίσει και να αποφύγει τους κινδύνους στρέβλωσης του ανταγωνισμού, τους προερχόμενους από την κινητικότητα των ατόμων που ισχύει μετα το 1992, πρέπει να προβλεφθεί η εναρμόνιση των κανόνων που διέπουν τις άτυπες σχέσεις εργασίας ως προς την κοινωνική προστασία αλλά και τις κύριες νομοθετικές ή κανονιστικές διατάξεις.

Η δεύτερη πρόταση οδηγίας αναφέρεται στους παρακάτω τομείς:

- στις ποικίλες πρακτικές που διαπιστώθηκαν όσον αφορά στην κοινωνική προστασία και τα λοιπά κοινωνικά πλεονεκτήματα (ιδίως όσον αφορά την εργασία με μερική απασχόληση) που προβλέπονται από τα νόμιμα και επαγγελματικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης,
- στα όρια που πρέπει να επιβληθούν για τη διάρκεια και την ανανέωση των συμβάσεων και τον καθορισμό μιας αποζημίωσης σε περίπτωση αδικαιολόγητης διακοπής της σχέσης προσωρινής εργασίας,
- στους όρους χορήγησης άδειας λειτουργίας στις διαμεσολαβούσες επιχειρήσεις προσωρινής εργασίας, εφόσον η ύπαρξή τους είναι νόμιμη.

Οι παράγοντες αυτοί έχουν βέβαια επίδραση στο άμεσο και έμμεσο κόστος. Η Επιτροπή θεωρεί ότι θα πρέπει να εξασφαλίζεται μέριμνα ώστε οι αμοιβές των έκτακτων ή των μερικώς απασχολούμενων να είναι ανάλογες με αυτές που χορηγούνται για την εργασία πλήρους απασχόλησης, όμως είναι της γνώμης ότι η πρώτη ευθύνη καθορισμού των σχέσεων αμοιβών εμπίπτει στις αρμοδιότητες των



κοινωνικών εταίρων με τις συλλογικές συμβάσεις, ανά τομέα ή ανά επιχείρηση, όπως αναφέρεται και στις διεθνείς συμβάσεις 98 και 154 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας.

Δ. Οδηγία 91/383 ΕΟΚ του Συμβουλίου για τη συμπλήρωση των μέτρων που αποσκοπούν στο να προαγάγουν τη βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας των έκτακτων εργαζομένων.

Η σχετική πρόταση οδηγίας είχε υποβληθεί από την Επιτροπή μαζί με τις δύο προτάσεις που προαναφέρθηκαν, με στόχο τη λήψη ειδικών μέτρων για την ασφάλεια και υγεία των έκτακτων εργαζομένων, πέρα από τις προβλέψεις της οδηγίας πλαίσιο 89/391 ΕΟΚ του Συμβουλίου. Η οδηγία, έχοντας ως νομική βάση το άρθρο 118Α συνθ.ΕΟΚ που απαιτεί ειδική πλειοψηφία για την υιοθέτησή της από το Συμβούλιο, εγκρίθηκε τελικά παρά τις αντιρρήσεις του Ην. Βασιλείου. Η οδηγία αποβλέπει στο να εξασφαλίσει για τους έκτακτους εργαζομένους (με σχέση εργασίας ορισμένου χρόνου ή με σχέση πρόσκαιρης εργασίας) ίδιες συνθήκες προστασίας με τους πλήρως απασχολούμενους, αλλά παράλληλα να λαμβάνονται υπ'όψη και ορισμένοι κίνδυνοι οι οποίοι θίγουν ειδικότερα αυτή την κατηγορία των εργαζομένων.

Ο αυξημένος αριθμός επαγγελματικών ατυχημάτων που διαπιστώθηκε σε ορισμένες χώρες μεταξύ των εργαζομένων με άτυπες σχέσεις εργασίας (Γαλλία, Βέλγιο, Γερμανία) φαίνεται ότι οφείλεται σε ποικιλία των παραγόντων όπως η ελλιπής γνώση του επαγγέλματος, έλλειψη εμπειρίας κλπ. Έτσι, σύμφωνα με την οδηγία θα πρέπει:

- να εξασφαλίζεται από τη νομοθεσία των κρατών μελών ότι στη σύμβαση απόσπασης, που συνδέει την επιχείρηση-χρήστη με την επιχείρηση διαμεσολάβησης για προσωρινή εργασία, θα διευκρινίζονται τα απαιτούμενα επαγγελματικά προσόντα, ο τόπος εργασίας, το ωράριο, τα ειδικά χαρακτηριστικά της θέσης και κυρίως αν αυτή εμπίπτει στην κατηγορία των μεγάλων κινδύνων, όπως αυτοί καθορίζονται από την εθνική νομοθεσία,
- η επιχείρηση-χρήστης έκτακτων εργαζομένων θα πρέπει να είναι υπεύθυνη για τις συνθήκες εκτέλεσης της εργασίας για την οποία τους έχει προσλάβει, δηλαδή για τις συνθήκες ασφάλειας, υγείας και υγιεινής της εργασίας,



- πριν ένας εκτάκτως εργαζόμενος αναλάβει οποιαδήποτε εργασία η οποία απαιτεί ειδικά επαγγελματικά προσόντα ή ικανότητες ή ειδική ιατρική επιτήρηση θα πρέπει να ενημερώνεται από τον εργοδότη για τους κινδύνους που διατρέχει και να του παρέχεται ειδική επαγγελματική κατάρτιση,
- οι εκτάκτως εργαζόμενοι δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται για μεγάλη χρονική περίοδο σε εργασίες που απαιτούν ειδική ιατρική επιτήρηση, και αν κατ'εξαίρεση συμβεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει να επιτηρούνται από γιατρό και μετά τη λήξη της σύμβασής τους.

Οι διαρθρωτικές μεταβολές στην απαχόληση και ειδικότερα οι νέες μορφές απασχόλησης, οφειλόμενες σε προσαρμογές των επιχειρήσεων ή σε προτιμήσεις των εργαζομένων που επιδιώκουν να συμβιβάσουν την εργασία, τη δια βίου εκπαίδευση και τις οικογενειακές υποχρεώσεις, δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για αναπροσαρμογή του χρόνου και των μορφών εργασίας. Το κράτος οφείλει να προβεί στις απαραίτητες νομοθετικές προσαρμογές ώστε να είναι νομικά έγκυρη και ασφαλής η επιλογή –από τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους- μειωμένων ωραρίων εργασίας ή ελαστικών μορφών απασχόλησης. Παράλληλα πάντως με τις νομοθετικές ρυθμίσεις το κράτος οφείλει να εφαρμόσει ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης με στόχο οι εργαζόμενοι να διαθέτουν συνεχώς τις γνώσεις και τις δεξιότητες που ζητεί η αγορά προκειμένου, παρά την αναδιάρθρωση της απασχόλησης, να επιτευχθεί η “ασφάλεια της απασχολησιμότητας” (employability).

- Η αδυνατία των γονέων να γνωρίζουν πρότυπα να πραγματοποιηθεί στα κυριότερα πλευρά της εκπαίδευσης προσφεύγοντας σε ανελίξεις και απελάσεις. Η μάθηση των γιατρών εργάζονται στα πρότυπα της επαγγελματικής πολιτικής της Ελλάδας.
- Ο παρόμοιος αποκανονισμός των εργασιών πρέπει να αποτελεί αντανακλαστικό συγχρόνως με την αρχή της εργασίας πρέπει να πραγματοποιεύεται στην νέα κατάσταση.
- Η ανεργοτασανία των γράφων γραμμάτων πρέπει να συνδέεται από προστιθέμενη κατάρτηση. Διασφαλίζεται επίσης η διεύθυνση να παρουσιάστοιν ταλέντα σε πλέον μεγαλύτερο προσανατολισμό. Η προστασία με την στοίχη θα εμφανιστεί.

8.3 ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το ωράριο αποτελεί το κεντρικό θέμα της δημόσιας συζήτησης σχετικά με την οργάνωση της εργασίας. Ειδικότερα, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ενέκρινε το 1996 ένα σημαντικό ψήφισμα σχετικά με τη μείωση και την προσαρμογή του χρόνου εργασίας με βάση την έκθεση Rocard. Η συζήτηση επικεντρώνεται σε δύο διαφορετικά ερωτήματα. Το ένα αφορά την ευελιξία του ωραρίου, δηλαδή την προσαρμογή των ρυθμίσεων του χρόνου εργασίας στις ανάγκες των επιχειρήσεων ή του κάθε εργαζομένου. Το άλλο ερώτημα αφορά το ωράριο και την απασχόληση: μπορεί η μείωση του χρόνου εργασίας να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας;

Στις επιχειρήσεις της Ε.Ε. εισάγονται πολλές καινοτομικές ρυθμίσεις του ωραρίου ύστερα από πρωτοβουλία της ενδιαφερόμενης επιχείρησης ή συνέπεια της άσκησης πίεσης ή της παροχής κινήτρων εκ μέρους των κρατών μελών.

Μια σημαντική εξέλιξη των τελευταίων χρόνων ήταν η αποσύνδεση του χρόνου λειτουργίας των εργοστασίων και του ωραρίου των πολυκαταστημάτων από το ωράριο των εργαζομένων. Αυτό επέτρεψε στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την απόδοση του ακριβού εξοπλισμού τους ή να ικανοποιήσουν αποτελεσματικότερα τις επιθυμίες των καταναλωτών μειώνοντας παράλληλα το ωράριο των εργαζομένων τους, συχνά χωρίς πρόσθετο κόστος. Στο πλαίσιο αυτό, από έρευνες προέκυψε γενικότερα ότι η μείωση του ωραρίου μπορεί να ωθήσει τις επιχειρήσεις να προσλάβουν περισσότερους εργαζομένους, εφόσον συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις:

- Η μείωση του χρόνου εργασίας πρέπει να πραγματοποιηθεί στο ευρρύτερο πλαίσιο της καλύτερης ισορροπίας μεταξύ ευελιξίας και ασφάλειας. Η μείωση του χρόνου εργασίας ενώ η διάρθρωση της οργάνωσης της εργασίας θα παραμένει η ίδια, θα είναι αντιπαραγωγική.
- Ο τρόπος κατανομής της εργασίας πρέπει να αποτελεί αντικείμενο σχεδιασμού και τα ωράρια εργασίας πρέπει να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση.
- Η ανακατανομή του χρόνου εργασίας πρέπει να συνοδεύεται από δραστήρια πολιτική κατάρτισης. Διαφορετικά είναι πιθανόν να παρουσιαστούν ελλείψεις σε ειδικευμένο προσωπικό. Η ταχύτητα με την οποία θα εμφανιστούν αυτές οι



ελλείψεις εξαρτάται από τη φύση της εργασίας και την ποιότητα του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού.

- Δεν πρέπει να τίθενται άσκοπα εμπόδια στις προσλήψεις. Στο πλαίσιο αυτό είναι αναγκαίο να ληφθεί υπόψη η επίδραση των συστημάτων φορολογίας στο χρόνο εργασίας και να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές στα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης.
- Η συνεργασία δημοσίων αρχών, συνδικαλιστικών οργανώσεων και των διαφόρων φορέων κατάρτισης σε επίπεδο εργοστασίου έχει ιδιαίτερη σημασία.
- Η μείωση του χρόνου εργασίας πρέπει να ενσωματωθεί σε δέσμες μακροπρόθεσμων μέτρων που θα αποτελούν αντικείμενο διαπραγματεύσεων. Η μείωση του χρόνου εργασίας που επιτεύχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες, π.χ. στη Γερμανία, στο Βέλγιο και στις Κάτω Χώρες, έγινε δεκτή σε πολλές περιπτώσεις με αντάλλαγμα μακροπρόθεσμη συγκράτηση των μισθών. Αυτές οι μακροπρόθεσμες συμφωνίες έχουν το πλεονέκτημα ότι ο χρόνος της εργασίας μπορεί να μειωθεί για μερικά χρόνια χλαρη στην αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ ταυτόχρονα περιορίζεται η αύξηση των μισθών που είναι απαραίτητο αντιστάθμισμα για τη μείωση του χρόνου εργασίας.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο διενεργούνται σήμερα διαπραγματεύσεις μεταξύ των κοινωνικών εταίρων βάσει του γνωμοδοτικού εγγράφου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ευελιξία του χρόνου εργασίας και την ασφάλεια των εργαζομένων. Η επίτευξη συμφωνίας επί αυτού σε ευρωπαϊκό επίπεδο θα συνέβαλλε σημαντικά στην ανάπτυξη της ευελιξίας και της ασφάλειας στην εργασιακή ζωή.



8.4 ΑΝΕΡΓΙΑ & ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Τα παρακάτω κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανάμεσα στα μέτρα που λαμβάνουν για την καταπολέμηση της ανεργίας χρησιμοποιούν και τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης.

Βέλγιο: Μερική απασχόληση

Σε στενή συνεργασία με όλους τους κοινωνικούς εταίρους ελήφθη σειρά μέτρων με στόχο τη μείωση της ανεργίας των νέων, των γυναικών και των μακροχρόνια ανέργων, καθώς επίσης και με στόχο την εξάλειψη των γραφειοκρατικών αγκυλώσεων σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, ενώ μειώθηκε και η φορολόγια των χαμηλόμισθων και των ανειδίκευτων εργατών με στόχο την παροχή πρόσθετων κινήτρων για την επανένταξή τους στην αγορά εργασίας αλλά και για να αποφευχθεί η αύξηση του αριθμού των πρόωρα συνταξιοδοτούμενων.

Ως προληπτικό μέτρο προωθήθηκε η απασχολησιμότητα των εργαζομένων, κοινώς η αύξηση της δυνατότητας απασχόλησής τους μέσω της προώθησης προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης για τη βελτίωση των προσόντων και των δεξιοτήτων τους, αλλά και της αναδιάρθρωσης του χρόνου εργασίας, όπως είναι μερική και εποχική απασχόληση ή η χορήγηση προσωρινών «αδειών καριέρας».

Ισπανία: Ελαστικό ωράριο

Αν και η Ισπανία είχε το 1998 τις χειρότερες επιδόσεις μεταξύ και των 15 κρατών-μελών ως προς το συνολικό ύψος της ανεργίας, αλλά και ως προς το ύψος της ανεργίας των νέων κάτω των 25 ετών, των γυναικών και των μακροχρόνια ανέργων (9.4%), καθώς και ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων (50.2%) ως ποσοστό του ενεργού πληθυσμού, αλλά και υπερβολικά υψηλό ποσοστό συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου (32.9%), έχει σημειώσει παρ'όλα αυτά σημαντική πρόοδο. Στα μέτρα που έχουν ληφθεί στο πλαίσιο του κοινωνικού διαλόγου πέραν της χορήγησης φορολογικών κινήτρων περιλαμβάνεται και η προώθηση όχι μόνο της μεγαλύτερης ελαστικότητας ως προς το χρόνο εργασίας, αλλά και η βελτίωση της γεωγραφικής



κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, καθώς και η αύξηση των πιστώσεων για την επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Γαλλία: Εφαρμογή 35ώρου

Ο στόχος της επιτάχυνσης του ρυθμού της οικονομικής ανάπτυξης, η οποία όμως θα αυξάνει παράλληλα τον αριθμό των νέων θέσεων εργασίας και όχι μόνο το ύψος του ΑΕΠ, έχει επιτρέψει τη σταδιακή μείωση της ανεργίας κάτω από τα επίπεδα του του 10% κατά το 2000. Ειδικά μέτρα έχουν ληφθεί για την επανένταξη στην αγορά εργασίας των μακροχρόνια ανέργων, αλλά και των νέων ανέργων με την κατά προτεραιότητα πρόσληψη των τελευταίων σε υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Επίσης, με στόχο τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας παρέχονται δάνεια με προνομιακούς όρους για την προώθηση της έρευνας και τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων στο πλαίσιο της ανάπτυξης νεωτεριστικών δράσεων και της επιχειρηματικότητας, καθώς και σημαντικά φορολογικά κίνητρα. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η εφαρμογή της εβδομάδας των 35 εργάσιμων ωρών έπειτα από την επίτευξη της συναίνεσης των κοινωνικών εταίρων κατόπιν εκτεταμένου διαλόγου μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών.

Πορτογαλία: Εποχική απασχόληση

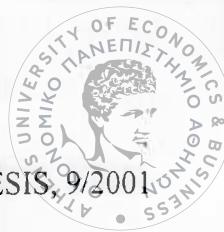
Οι ιδιαίτερα καλές επιδόσεις της Πορτογαλίας στον τομέα της απασχόλησης αποκρύπτουν τις εγγενείς αδυναμίες της αγοράς εργασίας της χώρας και ενδέχεται να υπονομεύσουν την ποιοτική αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού και την ικανότητά του να αντιστέκεται σε πιθανά σοκ της οικονομίας. Στις αδυναμίες αυτές περιλαμβάνεται το χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής κατάρτισης, η αναντιστοιχία του εκπαιδευτικού συστήματος σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς αλλά και το χαμηλό επίπεδο των προσφερόμενων θέσεων εργασίας. Υψηλές είναι μόνο οι δυνατότητες ανάπτυξης του τομέα των υπηρεσιών. Η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο καθώς και μείωση του αριθμού των μακροχρονίων ανέργων. Ήδη αναθεωρήθηκε η ισχύουσα νομοθεσία με στόχο την προώθηση της εποχικής



μερικής απασχόλησης. Επίσης μελετάται και η χορήγηση φορολογικών κινήτρων για την ανάπτυξη της κατ'οίκον επαγγελματικής κατάρτισης.

Σουηδία: Μείωση του χρόνου εργασίας

Επιδιώκεται μεγαλύτερη ευελιξία στα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης ώστε να αντιμετωπίστούν οι ελλείψεις σε εργατικό δυναμικό που παρουσιάζονται σε συγκεκριμένους κλάδους, καθώς και η μείωση του αριθμού των μακροχρονίων ανέργων. Στα μέτρα που έχουν ληφθεί περιλαμβάνονται: η μείωση της φορολογίας εισοδήματος των κατώτερων και μεσαίων εισοδηματικών κλιμακίων, η μείωση του χρόνου εργασίας με αντάλλαγμα τη διατήρηση των μισθών και των ημερομισθίων στα ίδια επίπεδα ύστερα από τη σύναψη συμφωνιών σε κλαδικό επίπεδο, η μείωση της γραφειοκρατικής επιβάρυνσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και η θεαματική μείωση της φορολογίας των επιχειρήσεων που προσλαμβάνουν μακροχρονίως ανέργους.



8.5 ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ CRANFIELD (1995-96)***

Οι μορφές απασχόλησης ποικίλουν κατά πολύ σε όλη την Ευρώπη, αλλά οι ίδιες τάσεις είναι ορατές παντού. Έχουν αυξηθεί σχεδόν όλοι οι τύποι απασχόλησης, εκτός από τον παραδοσιακό της πλήρους μακρόχρονης απασχόλησης. Πολλοί εργοδότες μόλις τώρα αρχίζουν να ενημερώνονται για την ποικιλία των άτυπων τρόπων με τους οποίους μπορούν να προσφέρουν απασχόληση, και πολλοί στημερινοί υποψήφιοι εργαζόμενοι δεν έχουν ακόμα συνειδητοποιήσει ότι οι 'κανονικές' δουλειές αποτελούν τώρα μειοψηφία σε σχέση με αυτές που προσφέρονται συνολικά.

Από το 1983 η ολική απασχόληση στην Ευρώπη αυξήθηκε κατά ένα εκατομμύριο θέσεις εργασίας το χρόνο κατά μέσο όρο ενώ οι συνολικοί αριθμοί δεδουλευμένων ωρών παρέμειναν σταθερές. Ένα μεγάλο μέρος αυτής της αύξησης οφείλεται στις δουλειές **μειωμένου ωραρίου**. Μέχρι τώρα η αύξηση της απασχόλησης μειωμένου ωραρίου κατανέμεται άνισα στη Ευρώπη, με τις βόρειες χώρες να υπερτερούν. Στην Ελλάδα, η εργασία μειωμένου ωραρίου εισήχθη για πρώτη φορά το 1990. Από τότε έχει παρουσιάσει αύξηση, κυρίως στον τομέα του λιανεμπορίου.

Οι χώρες με το υψηλότερο επίπεδο απασχόλησης μειωμένου ωραρίου και τον μεγαλύτερο αριθμό οργανισμών που παρουσιάζουν αύξηση στην απασχόληση μειωμένου ωραρίου είναι η Νορβηγία, η Ελβετία και η Ολλανδία, ενώ ακολουθούν η Σουηδία, η Γερμανία, η Δανία και η Βρετανία. Η απασχόληση μειωμένου ωραρίου συγκεντρώνει την πλειοψηφία των γυναικών και έναν αρκετά μεγάλο αριθμό ανδρών. Η μικρότερη ένδειξη για αύξηση της απασχόλησης μειωμένου εμφανίζεται σε χώρες όπως η Ισπανία όπου η απασχόληση μειωμένου ωραρίου εξακολουθεί να σπανίζει. Επίσης, για τους αντίθετους λόγους στις Σκανδιναβικές χώρες όπου η απασχόληση μειωμένου ωραρίου είναι πολύ διαδεδομένη αλλά δεν προβλέπεται περαιτέρω ανοδός της καθώς συχνά διατυπώνονται αρνητικές κριτικές. Κάποιος σουηδός

*** «Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην Ευρώπη», N. Παπαλεξανδρή, Αθήνα, 1997. Η έρευνα έγινε συγχρόνως με κοινό ερωτηματολόγιο σε διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες με συντονισμό του Πανεπιστημίου του Cranfield Βρετανίας.



διευθυντής προσωπικού εξέφρασε τους ενδοιασμούς του σχετικά με τις δουλειές μειωμένου αραρίου καθώς διαπίστωσε ότι κοστίζουν πιο πολύ εξαιτίας των φόρων και των εξόδων διοίκησης, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους προσπαθούν να μεταπηδήσουν από το μειωμένο σε πλήρες αράριο.

Σχετικά με την **κατανομή εργασίας**, η έρευνα δείχνει ότι αρκετοί οργανισμοί στην Ευρώπη ακολουθούν πολιτικές κατανομής εργασίας και ότι έχουν μια αυξητική τάση αν και με αργό ρυθμό. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις αναφέρθηκαν στην Ιρλανδία, στην Αγγλία και την Ελβετία με ενδείξεις στο 30% των οργανισμών και οι χαμηλότερες στη Δανία, τη Σουηδία και την Ισπανία με ενδείξεις στο 5% κατά μέσο όρο των οργανισμών.

Τα **συμβόλαια ετησίων αρών** που έτειναν στο παρελθόν να συνδέονται με τους ανθρώπους που έκαναν βάρδιες και ασχολούνταν με την κατασκευή ειδικών συσκευών (π.χ. κινητά τηλέφωνα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές), εφαρμόζονται σήμερα σε επιχειρήσεις που παρουσιάζουν εποχιακό χαρακτήρα. Το χαμηλό ποσοστό που παρατηρείται στο ευέλικτο αυτό σύστημα πιστεύεται ότι πρόκειται μάλλον να αυξηθεί.

Σχετικά με την **τηλε-εργασία**, πολλοί ήταν αυτοί που πίστευαν στη μεγάλη εξάπλωσή της δεδομένου ότι η τεχνολογία μας επιτρέπει να εργαζόμαστε σε απομονωμένα γραφεία ή από το σπίτι. Αυτό όμως δε φαίνεται να συμβαίνει σε μεγάλη κλίμακα, διαψεύδοντας τους τεχνοκράτες που απέτυχαν να λάβουν υπ'οψη τους το κοινωνικό πρόσωπο της εργασίας. Αν και η δουλειά από το σπίτι θα εξαπλωθεί περισσότερο, είναι πιθανό να συνδυαστεί με μία ή δύο μέρες απασχόλησης στο γραφείο.

Τα αποτελέσματα της έρευνα του Cranfield υποστηρίζουν τη μεγάλη σημασία της **ελαστικότητας έργου** ιδιαίτερα για δύο ομάδες προσωπικού: τα διοικητικά στελέχη και τους υπαλλήλους γραφείου που πρέπει να είναι σε θέση να καλύψουν ένα μεγάλο εύρος εργασιών. Αντίθετα, για τα τεχνικά στελέχη και το τεχνικό προσωπικό οι τάσεις για ελαστικότητα έργου είναι μικρές και αυτό δικαιολογείται από την ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση.

Η τάση για διευρυμένους εργασιακούς ρόλους σημειώνεται στη Φινλανδία και Γαλλία, δύο χώρες όπου μια πολύ μικρή παρόμοια αλλαγή είχε παρατηρηθεί το 1992.

Ωστόσο, η τάση για διεύρυνση των περιγραφών εργασίας παρουσιάζει και την αντίθετη τάση καθώς υπάρχει και ένας συγκεκριμένος αριθμός οργανισμών που δηλώνουν ότι οι περιγραφές έχουν 'στενέψει' περισσότερο, ιδίως για τους τεχνικούς που ασχολούνται σε τομείς με υψηλές ανάγκες εξειδίκευσης. Σε γενικές γραμμές όμως, η τάση για διεύρυνση ιδίως στα καθήκοντα των στελεχών είναι φανερή.

Σύμφωνα με κάποιο Γάλλο διευθυντή προσωπικού, οι ρόλοι των μάνατζερ ήταν πιο στενοί στο παρελθόν. Κατά τη διάρκεια όμως των τελευταίων ετών έχει γίνει συζήτηση για τη διεύρυνση της ευθύνης των μάνατζερ και η εκπαίδευση της διοίκησης έχει φροντίσει ώστε τα στελέχη να έχουν τη μόρφωση και τις ικανότητες να παίξουν αυτούς τους διευρυμένους ρόλους.

Παραπάνω από την αύξηση της ευθύνης των μάνατζερ, η διεύρυνση των ρόλων των στελεχών συνοδεύεται από την αύξηση της ευθύνης των αναπληρωτών τους. Οι αναπληρωτές συνοδεύουν τα στελέχη στην εργασία τους, αλλά και αναλαμβάνουν την επίβλεψη της εργασίας των στελέχων, όπως στην παραγωγή ή στην διαχείριση των προϊόντων. Η αύξηση της ευθύνης των αναπληρωτών συνοδεύεται από την αύξηση της ευθύνης των μάνατζερ, οι οποίοι αναλαμβάνουν την επίβλεψη της εργασίας των αναπληρωτών.

Ταυτόχρονα με την αύξηση της ευθύνης των μάνατζερ, αυξάνεται και η αύξηση της ευθύνης των αναπληρωτών. Ταυτόχρονα με την αύξηση της ευθύνης των μάνατζερ, αυξάνεται και η αύξηση της ευθύνης των αναπληρωτών.

Η αύξηση της ευθύνης των μάνατζερ συνοδεύεται από την αύξηση της ευθύνης των αναπληρωτών, η οποία αναπτύχθηκε στην Ελλάδα το 1980. Αναπληρωτές Καποντουίτες επαναπτύχθηκαν στην Ελλάδα το 1980, μεταξύ της Ελλάδας και της Ιταλίας, στην οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται μεταξύ των δύο χώρων μεταξύ των ωρών 08:00 – 16:30 με διόδιο αναμονής της μετανάστευσης (το πρώτο μεταξύ των ωρών 08:00 – 16:30 με διόδιο αναμονής της μετανάστευσης, και το δεύτερο μεταξύ των 16:30 – 12:30 και 15:30 – 16:30). Οι εργαζόμενοι οργανώνονται σε ομάδες της ίδιας της υπαλληλικότητας και συνεργάτες μεριμνούν την επαρκεία της.

Η αύξηση της ευθύνης των μάνατζερ συνοδεύεται από την αύξηση της ευθύνης των αναπληρωτών, η οποία αναπτύχθηκε στην Ελλάδα το 1980. Αναπληρωτές Καποντουίτες επαναπτύχθηκαν στην Ελλάδα το 1980, μεταξύ της Ελλάδας και της Ιταλίας, στην οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται μεταξύ των δύο χώρων μεταξύ των ωρών 08:00 – 16:30 με διόδιο αναμονής της μετανάστευσης (το πρώτο μεταξύ των ωρών 08:00 – 16:30 με διόδιο αναμονής της μετανάστευσης, και το δεύτερο μεταξύ των 16:30 – 12:30 και 15:30 – 16:30). Οι εργαζόμενοι οργανώνονται σε ομάδες της ίδιας της υπαλληλικότητας και συνεργάτες μεριμνούν την επαρκεία της.

8.6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Από την πληθώρα καλών επιχειρηματικών πρακτικών που συναντώνται στον ευρωπαϊκό χώρο ξεχωρίζουμε ενδεικτικά τα παρακάτω παραδείγματα:

- Ο γαλλικός τομέας λιανικού εμπορίου έχει εισάγει, σε ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις, ένα σύστημα εξατομίκευσης των ωραρίων που αποκαλείται «επιλεγμένος χρόνος». Κάθε εργαζόμενος που προσχωρεί στο σύστημα αυτό έχει την ευχέρεια να μεταβάλλει τις ώρες εργασίας του μεταξύ ενός ανώτατου και ενός κατώτατου συμφωνημένου ορίου (π.χ. από 26 έως 44 ώρες), ανάλογα με τις προσωπικές του ανάγκες αλλά και τις εργασιακές του δεσμεύσεις, όπως αυτές περιγράφονται στη λίστα καθηκόντων του. Σε κάθε εργαζόμενο αντιστοιχεί ένας προσωπικός «λογαριασμός» όπου πιστώνονται και χρεώνονται οι παραπάνω ή λιγότερες ώρες που πραγματοποιεί προκειμένου να συμψηφιστούν στο τέλος της περιόδου. Ο τελικός μέσος όρος ωρών θα πρέπει να αντιστοιχεί στο συμβατικό ωράριο εργασίας που ισχύει στην επιχείρηση (π.χ. 35 ή 39 ώρες), ο δε μισθός παραμένει σταθερός ανεξάρτητα από τις πραγματικές ώρες εργασίας στη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου πληρωμής.
- Μερικές μεγάλες γαλλικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν το σύστημα των «νησίδων», όπου μικρές ομάδες εργαζομένων καθορίζουν μεταξύ τους την κατανομή των ωρών εργασίας. Το σύστημα συτό εφαρμόζεται ιδιαίτερα στα super-markets.
- Η χημική πολυεθνική εταιρία Du Pont de Nemours Italiana, με έδρα το Μιλάνο, η οποία κέρδισε το ειδικό έπαθλο για την πολιτική της προς το προσωπικό στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Βραβείου 1995 Κοινωνικής Καινοτομίας, εφαρμόζει ένα σύστημα διαφορικού ωραρίου, βάσει του οποίου οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν το συμβατικό τους ωράριο μεταξύ των ωρών 08.00 – 18.30 με ωράριο κορμού τις ώρες 9.30 – 12.30 και 13.30 – 16.30). Οι εργαζόμενοι οργανώνουν οι ίδιοι τις ώρες εργασίας τους χωρίς παρέμβαση της επιχείρησης.
- Η γερμανική πολυεθνική εταιρία αεροναυπηγικής και στρατιωτικής τεχνολογίας Drägerwerk AG (η οποία πήρε το 1ο βραβείο Κοινωνικής Καινοτομίας 1995) εφαρμόζει 50 διαφορετικά συστήματα ευέλικτων ωραρίων, τα κυριότερα των οποίων είναι: η εβδομάδα των 4 ημερών, η εβδομάδα των 32 ωρών, η δυνατότητα απασχόλησης μεταξύ 7 το πρωί και 7 το βράδυ με ωράριο κορμού μεταξύ 10.00 – 13.30, η δυνατότητα μερικής απασχόλησης μιας ημέρας, 18, 20 ή 25 ωρών, κλπ.

- Στην κατηγορία των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων, ξεχωρίζει η περίπτωση της δανέζικης μεταλλευτικής βιομηχανίας Danvalve η οποία εφαρμόζει ένα ευέλικτο σύστημα εργασίας με βάρδιες, για να επιλέξουν οι εργαζόμενοι αυτό που τους ταιριάζει καλύτερα. Η ευελιξία επεκτείνεται όχι μόνο στις ώρες εργασίας (οι οποίες μπορούν ν'αλλάξουν και τελευταία στιγμή εφόσον υπάρξει συννενόηση μεταξύ των συναδέλφων) αλλά και στο περιεχόμενο της εργασίας.

9. ΕΥΕΛΙΞΙΑ & ΕΛΛΑΔΑ

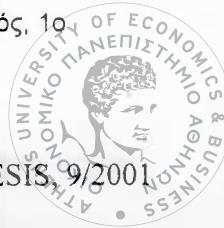
9.1 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Το ελληνικό πρότυπο της απασχόλησης παραμένει προσηλωμένο στην εικόνα του μόνιμου, πλήρως απασχολούμενου και βεβαίως με πλήρεις αποδοχές εργαζόμενου. Η Ελλάδα έχει τη μεγαλύτερη διάρκεια εργάσιμης εβδομάδας, ένα υψηλό ποσοστό υπερεργασίας και ένα χαμηλό ποσοστό εργαζομένων με μειωμένο ωράριο¹¹¹¹. Σε αντίθεση με τις επικρατούσες τάσεις στην Ε.Ε., η διευθέτηση του χρόνου εργασίας δεν έχει μέχρι στιγμής χρησιμοποιηθεί στην Ελλάδα ως μέσο για την αναδιανομή της απασχόλησης, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη διαφύλαξη θέσεων εργασίας σε τομείς και περιοχές που πλήττονται από την κρίση. Ανάμεσα στους παράγοντες που ερμηνεύουν την καθυστέρηση ανάπτυξης του φαινομένου της ευέλικτης απασχόλησης είναι οι ακόλουθοι:

Πρώτον, η αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων δεν έλαβε ακόμη στη χώρα μας την έκταση και την ένταση που έλαβε σε άλλες χώρες. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλά μέτρα εξωτερικής κυρίως ευελιξίας εισήχθησαν ως αντιστάθμισμα για την αναδιάρθρωση. Στην περίπτωση των αποκρατικοποιήσεων για παράδειγμα, τα συμβόλαια μερικής απασχόλησης προβάλλουν ως μία εναλλακτική λύση για τις απολύσεις.

Δεύτερον, στη χώρα μας η προσπάθεια επικεντρώθηκε τα τελευταία χρόνια στην ανάπτυξη και προώθηση της εσωτερικής ή λειτουργικής ευελιξίας. Ως ένα μεγάλο βαθμό χάρη στη διαθεσιμότητα Κοινωνικών πόρων υπήρξε σημαντική κινητοποίηση και έγιναν ουσιαστικές προσπάθειες για την εδραίωση ενός συστήματος αρχικής κατάρτισης, για την καθιέρωση ενός αποτελεσματικού συστήματος συνεχιζόμενης κατάρτισης και για τη μετατροπή των παθητικών πολιτικών σε ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης. Ανεξάρτητα από τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν αυτές οι προσπάθειες καθώς και ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητά τους,

¹¹¹¹ 'Η ευέλικτη απασχόληση στην Ελλάδα: Τάσεις, Εξελίξεις και Προοπτικές', Δ. Καραντινός, 1ος εκπαιδευτικό διήμερο Ο.ΜΕ.Δ., 1997, Αθήνα



οφείλουμε να παραδεχθούμε ότι μέτρα όπως οι επενδύσεις σε υποδομές κατάρτισης ή όπως η αύξηση των εργοδοτικών εισφορών που δεσμεύονται για προγράμματα κατάρτισης, αποσκοπούν τελικά στη βελτίωση της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού και επομένως εμμέσως αντισταθμίζουν την απουσία ρυθμίσεων για την εξωτερική ευελιξία.

Τρίτον, ο ίδιος ο χαρακτήρας της ελληνικής αγοράς εργασίας δεν προσφέρεται ιδιαίτερα για τη θέσπιση μέτρων ευελιξίας. Καταρχήν υπάρχει ένα 'δυνάμει' ευέλικτο εργατικό δυναμικό, οι αλλοδαποί εργαζόμενοι και ένας κατεξοχήν προνομιακός χώρος για την επίδειξη ευελιξίας, η παραοικονομία. Επίσης, λόγω της έκτασης που καταλαμβάνει η αυτοαπασχόληση στη συνολική απασχόληση –και η οποία ως ένα βαθμό μόνο συνδέεται με τον πρωτογενή τομέα-, το λεγόμενο 'σύγχρονο' τμήμα της αγοράς εργασίας το οποίο επιδέχεται ρυθμίσεων, είναι πολύ μικρότερο από το αντίστοιχο των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Κατά συνέπεια, οι όποιες επιπτώσεις (κέρδη ή ζημιές) υπάρξουν από την εισαγωγή μέτρων θα έχουν μικρότερο συνολικά αντίκτυπο από ότι στις άλλες χώρες (με την προύπόθεση ότι οι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί). Τέλος, ακόμη και εντός της μισθωτής, ιδιωτικής αγοράς εργασίας, η παραγωγή αρθρώνεται στη βάση μικρών, οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρηματικών μονάδων. Το περιβάλλον αυτό καθιστά ακόμη δυσκολότερη την εφαρμογή και κυρίως την αποδοχή των ευέλικτων ρυθμίσεων.



9.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΚΙΝΗΜΑΤΟΣ

Το συνδικαλιστικό κίνημα θεωρεί ότι το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων είναι στενά συνυφασμένο με εκείνο της απασχόλησης και της κοινωνικής ασφάλισης που αποτελούν το τρίπτυχο των συνδυασμένων παρεμβάσεών του για το άμεσο μέλλον.

Αναγνωρίζοντας ότι τα θέματα απασχόλησης και εργασιακών σχέσεων συνδέονται στενά με την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας κρίνει παράλληλα ότι τα εργασιακά και κοινωνικά δικαιώματα αποτελούν βασικό συντελεστή για τη θετική πορεία και των οικονομικών εξελίξεων σε αντίθεση με την παραδοσιακή πρακτική περιορισμού τους με την παράλληλη χαμηλή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Είναι πλέον φανερό ότι η διαιώνιση της συνεχιζόμενης 'λιτότητας' στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων δεν έχει παρά να αναπαράγει τα συνεχόμενα ανεπιτυχή αποτελέσματα. Τέλος, θα πρέπει να τονισθεί ότι το ζητούμενο δεν μπορεί να αποτελεί η εισαγωγή υπερατλαντικών προτύπων εργασιακών σχέσεων σε βάρος της κοινωνίας. Το συνδικαλιστικό κίνημα θεωρεί ότι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις είναι επιβεβλημένες ιδιαίτερα μάλιστα μετά από τις εξελίξεις που επιβάλει η αλλάγη της φύσης της εργασίας και ο ρόλος των νέων τεχνολογιών.

Η μεταρρύθμιση όμως της αγοράς εργασίας δεν θα πρέπει να συνεπάγεται την αποδιάρθωση και απορρύθμιση της κοινωνικής προστασίας και των εργασιακών σχέσεων. Σε αυτά τα πλαίσια επιζητεί την ανάγκη ενός ουσιαστικού και ειλικρινούς κοινωνικού διαλόγου επικεντρώνοντάς τον στους εξής βασικούς άξονες:

- Ενίσχυση του θεσμού της πλήρους απασχόλησης προκειμένου να εξασφαλίζεται επαρκές εισόδημα.
- Μείωση και προσαρμογή του χρόνου εργασίας στα πλαίσια της ενίσχυσης της απασχόλησης και της κάλυψης των αναγκών των εργαζομένων και των επιχειρήσεων.



9.3 Η ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η μερική απασχόληση αποτελεί ήδη πραγματικότητα στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην Ελλάδα όμως τώρα πραγματοποιεί τα πρώτα της βήματα. Η περιορισμένη σημασία της μερικής απασχόλησης στη χώρα μας οφείλεται πρώτα από όλα στη χρήση άλλων εναλλακτικών μορφών ευελιξίας όπως των συμβάσεων ορισμένου χρόνου. Επίσης ένας άλλος παράγοντας είναι η ανεξέλεγκτη εφαρμογή των ωραρίων από τις μικρότερες συνήθως επιχειρήσεις. ###

Η μερική απασχόληση υιοθετήθηκε, άλλωστε, επίσημα στη σύνοδο κορυφής του 1997, από τις κυβερνήσεις της Ε.Ε., ως απάντηση στην επίλυση του προβλήματος της ανεργίας. Πολλές χώρες όπως η Γαλλία και το Βέλγιο έχουν θεσπίσει κίνητρα υπέρ της μερικής απασχόλησης. Στη Γαλλία, για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν μερικώς απασχολούμενους από το 1992, ευνοούνται με μείωση κατά 30% της εργοδοτικής εισφοράς. Οι αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς στη χώρα μας έφεραν στο προσκήνιο το θέμα της μερικής απασχόλησης των εργαζομένων, για το οποίο έχουν ήδη πραγματοποιηθεί οι πρώτες μελέτες, με στόχο να διαπιστώσουν το βαθμό στον οποίο το μέτρο αυτό θα βρει ανταπόκριση και στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση της τράπεζας της Ελλάδος που κατατέθηκε στη Βουλή και σε κεφάλαιο με τίτλο «Βασικά διαρθρωτικά χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας και στοιχεία ευελιξίας», περιλαμβάνονται τα εξής:

- Το ποσοστό μερικής απασχόλησης στην Ελλάδα ήταν 6.1% το 1999 ή 238,000 άτομα επί συνόλου 3,940,000 απασχολουμένων. Το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι 17.7%.
- Η μερική απασχόληση των γυναικών είναι 10.2% στην Ελλάδα έναντι 33.5% στην Ε.Ε.
- Τονίζεται όμως ότι η ακούσια μερική απασχόληση φτάνει το 43.8% του συνόλου (της μερικής απασχόλησης) στην Ελλάδα, έναντι μόνον 16.8% στην Ε.Ε.

Μελέτες του INE, «Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας», Β.Γεωργακόπουλου, σελ.103



Όσον αφορά τους μισθωτούς, από την έρευνα που παραθέτει η Τράπεζα της Ελλάδος, προκύπτει:

- Στην Ελλάδα, 59% των μερικώς απασχολούμενων είναι πρόθυμοι να εργαστούν με μερική απασχόληση (36% στην Ε.Ε.), ενώ το 12% των πλήρως απασχολούμενων είναι πρόθυμοι να εργαστούν με μερική απασχόληση (όσο και στην Ε.Ε.).
 - Από όσους ζητούν εργασία, το 70% προτιμά πλήρη απασχόληση (περίπου όσο και στη Ε.Ε.: 67%) και το 30% μερική (περίπου όσο και στην Ε.Ε.: 33%).
 - Ο μέσος πραγματικός εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας (που επηρεάζεται από τη μερική απασχόληση) είναι 43.3 ώρες στην Ελλάδα έναντι μόνο 37.9 ωρών στην Ε.Ε.



9.4 ΤΟ 35ΩΡΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα, η γενικευμένη εφαρμογή της 35ωρης εργάσιμης εβδομάδας χωρίς περικοπή αμοιβών, στην υποθετική περίπτωση κάμψης των ισχυρών αντιδράσεων των εργοδοτών, θα προσέκρουε σε μια σειρά από άλλα ουσιώδη εμπόδια όπως:

- α) το μικρό μέγεθος της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων, που καθιστά σχεδόν απαγορευτικό το επιπλέον έστω και οριακό κόστος μιας άνωθεν επιβαλλόμενης μείωσης
- β) οι απαρχαιωμένες οργανωτικές και διοικητικές δομές μεγάλου ποσοστού επιχειρήσεων, που τις καθιστούν αδύναμες να αντεπεξέλθουν στο σοκ της μετατροπής τους σε σύγχρονη, αποδοτική και παραγωγική επιχείρηση, όπως επιτάσσει η εφαρμογή μειωμένου χρόνου εργασίας
- γ) το σχετικά άκαμπτο ακόμη θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει τη λειτουργία της αγοράς εργασίας και διέπει τις απολύσεις, τις μορφές και την διάρκεια της απασχόλησης, τα συστήματα αμοιβών και τη διάρκεια των συμβάσεων
- δ) άλλοι γενικότεροι περιορισμοί, όπως τα διαρθρωτικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας, η επικρατούσα «σιγουρατζίδικη» επιχειρηματική σύμπεριφορά, η εργασιακή κουλτούρα, κ.α.

Η παρουσία ενός ή περισσότερων από τους παραπάνω περιοριστικούς παράγοντες περιορίζουν σημαντικά τα δυνητικά οφέλη από τη μείωση του εργάσιμου χρόνου, εφόσον η μείωση δεν συνοδευτεί από ριζικές αλλαγές σε όλες τις παραμέτρους οργάνωσης της εργασίας.

Ενώ σε άλλες χώρες που έχει εφαρμοστεί το μέτρο μείωσης της εργάσιμης εβδομάδας, οι επιπτώσεις στην απασχόληση είναι λίγο έως πολύ θετικές, στην Ελλάδα ο στόχος της αντιμετώπισης του προβλήματος της ανεργίας μέσα από την γενικευμένη και άμεση εφαρμογή του 35ώρου φαίνεται λιγότερο εφικτός, για τους εξής λόγους:

- 1) Η αύξηση του κόστους εργασίας κατά 14% που θα επιφέρει η καθιέρωση του 35ωρου, θα στρέψει τις επιχειρήσεις στην υποκατάσταση της εργασίας



με αυτοματισμούς και τεχνολογίες έντασης κεφαλαίου. Μόνο εάν δοθούν γενναία κίνητρα από την πολιτεία (όπως π.χ η μείωση των εργοδοτικών εισφορών), ενδέχεται να γίνουν νέες προσλήψεις.

- 2) Η κατανομή της μείωσης έχει μεγάλη σημασία για την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας: αν η μείωση συγκεντρωθεί σε μια ολόκληρη ημέρα (με την καθιέρωση της εβδομάδας των 4 ημερών) οι πιθανότητες για τη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης είναι μεγαλύτερες από ότι αν η μείωση επιμεριστεί στις πέντε εργάσιμες ημέρες. Η συζήτηση στην Ελλάδα, όμως, στρέφεται μάλλον προς την δεύτερη εκδοχή της μείωσης παρά την πρώτη.
- 3) Οι 5 ώρες λιγότερης εβδομαδιαίας απασχόλησης που θα εξασφαλίσουν οι εργαζόμενοι, είναι πολύ πιθανό να μεταφραστούν λόγω των χαμηλών μισθών σε υπερωριακή απασχόληση, ή σε δεύτερη απασχόληση, ακυρώνοντας έτσι την πρόσληψη αντιστοίχου με τη μείωση αριθμού ανέργων.
- 4) Αν διατηρηθούν οι υπερωρίες και απλώς η βάση υπολογισμού τους πέσει από τις 40 στις 35 ώρες την εβδομάδα, το πιο πιθανό είναι να ευνοηθούν κάποιες ισχυρές κατηγορίες εργαζομένων, οι οποίες συνήθως νέμονται τις υπερωρίες και βρίσουν τρόπο να αυξάνουν τις απολαβές τους, σε βάρος της πρόσληψης ανέργων.
- 5) Για να έχουν οι επιχειρήσεις κίνητρο να μειώσουν τις εβδομαδιαίες ώρες εργασίας, θα πρέπει να διευρυνθεί και να γίνει ελαστικότερη η βάση υπολογισμού του χρόνου εργασίας (ετήσια αντί για εβδομαδιαία, μηνιαία ή το πολύ τριμηνιαία όπως ισχύει σήμερα, ώστε να έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια να αντιμετωπίζουν τις διακυμάνσεις της δραστηριότητάς τους. §§§§

Το συνδικαλιστικό κίνημα ωστόσο, ζητάει επίμονα την καθιέρωση της εβδομάδας των 35 ωρών χωρίς περικοπή των αμοιβών ως μέτρο για την αντιμετώπιση της ανεργίας, προσδοκώντας στη δημιουργία περίπου 300,000 νέων θέσεων εργασίας. Αντικρούει μάλιστα, με μια σειρά επιστημονικών μελετών που πραγματοποίησε το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ, το επιχείρημα των εργοδοτικών οργανώσεων για αύξηση του κόστους παραγωγής, υποστηρίζοντας

ότι στις βιομηχανικές επιχειρήσεις η αύξηση αυτή ουσιαστικά περιορίζεται στο 3% περίπου αντί του 14%, κι αυτό γιατί το κόστος της εργασίας στη βιομηχανία αποτελεί μόνο το 20% του συνολικού κόστους παραγωγής. Η μελέτη παρατηρεί ότι το κόστος από τη μείωση είναι ουσιαστικά τόσο χαμηλό πο θα απορροφηθεί από την αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας, υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι θα αυξηθεί η κινητικότητα –γεωγραφική, κλαδική και ενδοεπαγγελματική- του εργατικού δυναμικού και ότι θα ληφθούν παράλληλα μέτρα όπως η μείωση των τιμολογίων των ΔΕΚΟ και η πρόσθετη διολίσθηση της δραχμής, η μείωση των υπερωριών, η ενθάρρυνση της πρόωρης συνταξιοδότησης, η μεταφορά πόρων προς τις επιχειρήσεις που θα εφαρμόσουν το μέτρο και η έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι το 35ωρο είναι ένα θέμα ακανθώδες και πολύπλοκο που δικαιολογημένα διχάζει και εγείρει σωρεία ερωτηματικών και αντιδράσεων. Η βιωσιμότητα του εγχειρήματος μείωσης της εργάσιμης εβδομάδας εξαρτάται από πολλές παραμέτρους, όπως το επίπεδο ανάπτυξης και ο δυναμισμός της εθνικής οικονομίας αλλά και του συγκεκριμένου κλάδου δραστηριότητας, το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι εγχώριοι διαρθρωτικοί περιορισμοί, η επιχειρηματική αλλά και η εργασιακή κουλτούρα που επικρατεί σε κάθε χώρα και άλλα πολλά στοιχεία.

§§§§ Επετηρίδα Εργασίας 1998, «Προς μια νέα αντίληψη του χρόνου εργασίας», Αλίκης Μουρίκη, σελ.165



9.5 ΣΥΜΒΑΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η προσωρινή απασχόληση στη χώρα μας, ως ποσοστό της μισθωτής, δεν εμφανίζει ουσιαστική απόκλιση από τον Κοινοτικό μέσο όρο. Ωστόσο, η διάρθρωση των προσωρινά απασχολούμενων κατά λόγους που επέλεξαν αυτού του είδους την απασχόληση στη χώρα μας διαφέρει σημαντικά από την αντίστοιχη διάρθρωση στις υπόλοιπες χώρες, καθώς στις τελευταίες τα άτομα που η προσωρινή σύμβαση που διαθέτουν καλύπτει κάποια περίοδο κατάρτισης είναι πολύ περισσότερα, ενώ αντίστοιχα λιγότερα εμφανίζονται και τα άτομα που επέλεξαν προσωρινή απασχόληση επειδή δεν μπόρεσαν να βρουν κάποια μόνιμη θέση εργασίας. Η προσωρινή απασχόληση στη χώρα μας έχει επομένως περισσότερο μη –εθελοντικό χαρακτήρα από τις άλλες Κοινοτικές χώρες. Αναλυτικότερα στοιχεία εμφανίζουν τις Νότιες χώρες της Κοινότητας να ακολουθούν περίπου το ίδιο πρότυπο. (Ενδεικτικά παραθέτουμε ότι το ποσοστό όσων επέλεξαν προσωρινή απασχόληση διότι δεν μπόρεσαν να βρουν μόνιμη εκτιμάται το 1994 σε 77.6% στην Ελλάδα, σε 86.2% στην Ισπανία, σε 53.6% στην Ιταλία και σε 79.6% στην Πορτογαλία, σε σχέση με 37.5% που ήταν ο μέσος όρος στην Κοινότητα.)

Η αγορά εργασίας προκαθορισμένου χρόνου δεν είναι ιδιαίτερα διομημένη στη χώρα μας. Παρότι οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συμβάσεις ορισμένου χρόνου προκειμένου να καλύψουν προσωρινές ανάγκες, η διασύνδεση αυτών των θέσεων εργασίας με τους πιθανούς υποψηφίους γίνεται είτε στην τύχη είτε μέσω γνωριμιών. Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών προσωρινής απασχόλησης που δραστηριοποιούνται πλέον στη χώρα μας, μπορούν να βοηθήσουν ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες αυτές με τους κατάλληλους υποψήφιους, καθώς επίσης και να καθοδηγήσουν όσους αναζητούν εργασία στην καλύτερη διαθέσιμη επιλογή. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην ενημέρωση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και τις δυνατότητες που δίνονται μέσω αυτών των λειτουργιών, καθώς και με τους περιορισμούς που πρέπει να υπάρχουν. Θα έπρεπε να είναι γνωστό και σαφές σε όλους ότι αυτές οι υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται χωρίς καμία οικονομική υποχρέωση από πλευράς των υποψηφίων. Αν ανατρέξουμε στις τάσεις που καταγράφονται διεθνώς, θα παρατηρήσουμε ότι η προσωρινή εργασία αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς ακολουθώντας την ανάγκη των εταιριών για περισσότερη ευελιξία που οφείλεται



κυρίως στον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι ενώ ως πρόσφατα η προσωρινή εργασία αποτελούσε λύση ανάγκης, εξελίσσεται πλέον για πολλούς σε συνειδητή επιλογή. Μια επιλογή που δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να διαχειριστεί με διαφορετικό τρόπο τη σταδιοδρομία του και τον ελεύθερο χρόνο του. Η ελληνική εμπειρία δείχνει ότι οι νέοι τηρούν γενικά θετική στάση έναντι της εργασίας προκαθορισμένου χρόνου. Εκείνο που χρειάζεται είναι η ρύθμιση της προσωρινής εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να αναπτυχθεί ομαλά και με τις σωστές προϋποθέσεις.

Παραδοσιακά η προσωρινή εργασία αφορούσε θέσεις χαμηλής εμπειρίας ή εξειδίκευσης. Στις μέρες μας αυτό αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς, καθώς ολοένα και περισσότερο εργαζόμενοι επιλέγουν εργασίες που δεν κατατάσσονται στις λεγόμενες μόνιμες. Θα λέγαμε μάλιστα ότι αναπτύσσεται μια ακριβώς αντίθετη τάση, βλέπουμε δηλαδή εξειδικευμένα στελέχη για τα οποία υπάρχει μεγάλη ζήτηση (π.χ. ειδικούς πληροφορικής) να προτιμούν την εργασία προκαθορισμένου χρόνου, έχοντας μάλιστα και υψηλότερες οικονομικές παροχές. Όσον αφορά συγκεκριμένα επαγγέλματα, η ανάγκη εμφανίζεται πιο έντονη σε κλάδους που παρουσιάζουν έντονη εποχικότητα, όπως ο τουρισμός.

Η ζήτηση για την προσωρινή εργασία είναι ιδιαίτερα αυξημένη κατά τη θερινή περίοδο, κατά την οποία προκύπτει η ανάγκη κάλυψης κενών στο προσωπικό λόγω αδειών για διακοπές. Από εκεί και πέρα η ζήτηση εξαρτάται από την εποχικότητα που παρουσιάζει η δραστηριότητα στους επι μέρους κλάδους και από αστάθμητους παράγοντες, όπως λόγου χάρη από τις καιρικές συνθήκες ή την απουσία για οποιονδήποτε λόγο κάποιου εργαζομένου. Όσον αφορά τους υποψηφίους, η προσωρινή εργασία είναι κατάλληλη για νέους/νέες που βρίσκονται στην αρχή της καριέρας τους, καθώς και για όσους δεν επιθυμούν να έχουν διαρκή εργασιακή δέσμευση λόγω άλλων υποχρεώσεών τους ή λόγω επιλογής τους για περισσότερο ελεύθερο χρόνο. Σε κάθε περίπτωση η προσωρινή εργασία απευθύνεται κυρίως σε ανέργους και αποτελεί σαφέστατα καλή επιλογή κατά την αναμονή μόνιμης εργασίας. Ιδιαιτέρως σε ό,τι αφορά τους νέους, δίνει τη δυνατότητα σε όσους απασχολούνται προσωρινά να αποκτήσουν εμπειρίες και να 'εμπλουτίσουν' το βιογραφικό τους ώστε να είναι σε θέση όχι μόνο να βρουν μόνιμη εργασία, αλλά η εργασία αυτή να είναι ΦΙΟΧ ΑΤΤΙΚΗ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΑΝΟΜΙΚΗΣ ΒΙΟΒΙΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΒΙΟΒΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

οποίες η προσωρινή εργασία είναι αρκετά διαδεδομένη, περισσότεροι από το 30% των πρόσκαιρα απασχολούμενων μεταπηδούν τελικά σε θέσεις σταθερής απασχόλησης (στατιστικά στοιχεία της Διεθνούς Συνομοσπονδίας Εταιριών Παροχής Υπηρεσιών Απασχόλησης Ανθρώπινου Δυναμικού για το έτος 1998). Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η προσωρινή εργασία μπορεί να λειτουργήσει για όσους το επιθυμούν και ως προθάλαμος μια μόνιμης εργασίας.

Θα πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι οι προσωρινά εργαζόμενοι ασφαλίζονται κανονικά και δικαιούνται ακριβώς τις ίδιες παροχές που ορίζει ο νόμος και για τους μόνιμα απασχολούμενους.

9.6 ΤΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΕΤΗΣΙΩΝ ΩΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το κομμάτι αυτό περιορίζεται μόνο στις νομοθετικές ρυθμίσεις καθότι η εφαρμογή του μέτρου αυτού είναι αυστηρώς περιορισμένη στον ελλαδικό χώρο.

Εισάγονται κίνητρα για τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους για τη σύναψη συμφωνιών διευθέτησης των ωρών εργασίας σε ετήσια βάση. Η διευθέτηση σε ετήσια βάση επιτρέπει στις επιχειρήσεις την ταχύτερη προσαρμογή της παραγωγής στις διακυμάνσεις της ζήτησης, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους «αποζημιώνονται» με τη μείωση του συμφωνημένου ωραρίου από τις 40 στις 38 ώρες την εβδομάδα κατά μέσο όρο (92 ώρες το χρόνο εφαρμογή της ετήσιας διευθέτησης του χρόνου εργασίας προϋποθέτει την κατάργηση των 3 ωρών ιδιόρρυθμης υπερωρίας την εβδομάδα). Ειδικότερα σε επιχειρήσεις για τις οποίες εφαρμόζεται συμβατικό ωράριο εργασίας 40 ωρών εβδομαδιαίως επιτρέπεται να καθορίζεται με επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις εργασίας ή με συμφωνίες του εργοδότη και του επιχειρηματικού σωματείου, ότι 138 ώρες εργασίας από το συνολικό ετήσιο χρόνο εργασίας κατανέμονται με αυξημένο αριθμό ωρών σε συγκεκριμένες περιόδους. Ο χρόνος αυτός έπιστρέφεται με άδεια ή ρεπό ή με αντίστοιχη μείωση των ωρών εργασίας κατά το υπόλοιπο διάστημα. Με τον ίδιο τρόπο θα πρέπει να επιστραφούν και οι 92 ώρες που προκύπτουν ετησίως από τη μείωση των 40 ωρών συμβατικής εβδομαδιαίας απασχόλησης σε 38 ως «αποζημίωση» προς τον εργαζόμενο ο οποίος θα συμφωνήσει στη διευθέτηση. Οι εκάστοτε κείμενες διατάξεις για το νόμο υποχρεωτικής ανάπτυσης των εργαζομένων τηρούνται, καθώς και το εκάστοτε ισχύον ανώτατο όριο του μέσου χρόνου εβδομαδιαίας απασχόλησης (ώρες εβδομαδιαίως) συμπεριλαμβανομένων των υπερωριών. Στην περίπτωση αυτή ο ανώτατος μέσος όρος ωρών εβδομαδιαίας εργασίας είναι οι 38 ώρες. Οι περίοδοι ετήσιας άδειας μετ' αποδοχών και οι περίοδοι υποχρεωτικών αργιών δεν συνεκτιμώνται στον υπολογισμό του μέσου όρου. Στις επιχειρήσεις αυτές απαγορεύεται η ιδιόρρυθμη υπερωρία. Διευκρινίζεται επίσης στην ίδια εγκύκλιο ότι η αμοιβή των κατά μέσω όρο 38 ωρών εβδομαδιαίας εργασίας πρέπει να είναι ίση με



την αμοιβή που οφείλεται στους συγκεκριμένους εργαζομένους για 8 ώρες ημερήσιας και 40 ώρες εβδομαδιαίας εργασίας.



10. CASE STUDIES ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

10.1 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

10.1.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας απαριθμεί πάνω από 40 θυγατρικές και δραστηριοποιείται στον Τραπεζικό τομέα, τον Ασφαλιστικό τομέα, το Βιομηχανικό τομέα και τον τομέα Παροχής Υπηρεσιών. Με έντονη δραστηριότητα στην εγχώρια αλλά και τη διεθνή αγορά, πραγματοποιεί αξιοσημείωτες επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό της, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ενίσχυση των εταιριών του ομίλου της, δημιουργώντας τις καλύτερες προϋποθέσεις για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης και τη διαμόρφωση θετικών προοπτικών.

Η επιχειρηματική στρατηγική, που έχει υιοθετήσει και υλοποιεί η Εμπορική Τράπεζα, αποβλέπει στην επίτευξη τριών βασικών στόχων: στην επέκταση των εργασιών στα πεδία ενδιαφερόντων της και στην εισαγωγή σύγχρονης τεχνολογίας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, στην ενίσχυση και αναδιάρθρωση των εταιριών του Ομίλου της και στην επέκταση και ενδυνάμωση της διεθνούς παρουσίας της.

Η Εμπορική Τράπεζα και οι εταιρίες του Ομίλου της παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες σε επιχειρήσεις, σε ιδιώτες, σε δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, σε θεσμικούς επενδυτές, καθώς και στην εγχώρια και ολοένα διευρυνόμενη διεθνή αγορά. Η εισαγωγή νέου τεχνολογικού περιβάλλοντος στις δίκτυο καταστημάτων της Τράπεζας συμβάλλει στην ανάπτυξη των εργασιών και παρέχει τη δυνατότητα έγκαιρου σχεδιασμού και άμεσης παραγωγής νέων προϊόντων, επιτυγχάνοντας παράλληλα αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

10.1.2 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Η Εμπορική Τράπεζα έχει μια άτυπη πολιτική γύρω από τα Ευέλικτα Συστήματα Απασχόλησης η οποία υποδεικνύεται από τη διοίκηση. Στόχος είναι η αποτελεσματικότερη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού της η οποία θα επιφέρει μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης.

Η ιδέα για τα Ευέλικτα Συστήματα Απασχόλησης προήλθε τόσο από το εσωτερικό της επιχείρησης με τη διαπίστωση της ανάγκης όσο και από εξωτερικούς συμβούλους επιχειρήσεων. Την ευθύνη για την εφαρμογή έχει ο διευθυντής προσωπικού.

Οι μορφές ευελιξίας που έχουν υιοθετηθεί είναι:

- **Σύμβαση ορισμένου χρόνου:** η Τράπεζα προβαίνει σε προσλήψεις ενός συνήθως χρόνου που αποτελούν κυρίως ένα δοκιμαστικό στάδιο, πριν η διοίκηση προσωπικού προχωρήσει στη μετατροπή τους σε συμβάσεις αορίστου χρόνου. Βέβαια, κάποιες φορές η Τράπεζα κάνει χρήση εποχιακού προσωπικού για να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες της.
- **Σύμβαση έργου:** η Τράπεζα κάνει συμβάσεις έργου για διάφορες μελέτες που έχει ανάγκη, προχωρώντας σε συμβάσεις με εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων.
- **Εφαρμόζει την εβδομάδα των 38 & 20 ωρών** στην πορεία της προς το 35ωρο.
- **Job sharing/rotation:** αποτελεί στοιχείο επαγγελματισμού για την επιχείρηση και είναι κάτι υποχρεωτικό από το οργανόγραμμα με στόχο την ολοκληρωμένη εκπαίδευση του προσωπικού και τη διευκόλυνση της λειτουργίας του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι περνώντας από διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση παροτρύνονται να κάνουν και διάφορες εισηγήσεις βελτίωσης διεκδικώντας bonus και προσφέροντας στην επιχείρηση ανεκτίμητες προτάσεις-ιδέες.
- **Εξατομικευμένα ωράρια:** η τράπεζα εφαρμόζει το "Διαφορικό Ωράριο", δηλαδή δίνει τη δυνατότητα στις εργαζόμενες μητέρες που η εργασία τους δε έχει άμεση επαφή με το κοινό να προσέρχονται στην εταιρία μέχρι και δύο ώρες αργότερα και να συμπληρώνουν τις ώρες εργασίας τους στο τέλος της εργάσιμης ημέρας. Κάτι τέτοιο γίνεται κατόπιν συννενόησης με τη Διεύθυνση.
- **Μερική απασχόληση:** εφαρμόζεται μόνο για τις καθαρίστριες στην επαρχία όπου οι ανάγκες για τις υπηρεσίες τους είναι μειωμένες. Παρά το γεγονός ότι η μερική

απασχόληση θα ενδιέφερε την τράπεζα, ο όγκος του υπάρχοντος προσωπικού το απαγορεύει. Μελλοντικά όμως το κλίμα θα είναι περισσότερο κατάλληλο για την εισαγωγή αυτού του μέτρου.

- Χρησιμοποιεί την **υπεργολαβία** κυρίως για τεχνικά θέματα.

Ο Διευθυντής της Εμπορικής Τράπεζας, κ. Χρήστος Μπούφης έκανε λόγο για τις δυσκολίες στην ευελιξία απασχόλησης που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες τράπεζες έναντι των ιδιωτικών εξαιτίας της νομοθεσίας, καθώς οι προσλήψεις για τους υπαλλήλους της πρώτης βαθμίδας πρέπει να γίνονται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) και τη διαδικασία που απαιτείται. Η πιθανή μελλοντική κατάργησης αυτής της διαδικασίας δίνει στην Εμπορική Τράπεζα την προοπτική ευρύτερης χρήσης των Ευέλικτων Συστημάτων Απασχόλησης.

Ο όμιλος επιχειρήσεων της Εμπορικής Τράπεζας απαριθμεί 10,000 εργαζομένους, από τους οποίους οι 7,200 εργάζονται για την Εμπορική Τράπεζα. Από τους τελευταίους, ένα 0.15% έχει σύμβαση μερικής απασχόλησης, ένα άλλο 0.15% έχει σύμβαση εποχικής εργασίας, ενώ ένα 0.2% έχει συμβόλαια ετήσιας διάρκειας.

Η εφαρμογή των Ευέλικτων Συστημάτων Απασχόλησης και η επακόλουθη απώλεια θέσεων ή η δυσμενέστερη θέση κάποιων εργαζόμενων έναντι άλλων, βρήκε αντίσταση από τους εργαζομένους και το συνδικαλιστικό τους όργανο (ΟΤΟΕ). Η δυσαρέσκεια μάλιστα των εργαζομένων που προστατεύονται από το νόμο εκδηλώθηκε μέσα από την αδιαφορία τους για το αντικείμενο εργασίας. Η αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων έγινε και συνεχίζει να γίνεται μέσα από τη διαπραγμάτευση και τη διπλωματική οδό.

Τα οφέλη από την εφαρμογή των Ευέλικτων Συστημάτων Απασχόλησης ήταν ορατά στο επίπεδο της μείωσης του λειτουργικού κόστους και της αύξησης της παραγωγικότητας.

Βέβαια εκτός από τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, την Τράπεζα την ενδιαφέρει και η συμφιλίωση της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής. Στόχος του κοινωνικού προσώπου της Τράπεζας είναι η ικανοποίηση του συνόλου



αναγκών των ανθρώπων της και η προβολή, κατ'επέκταση, της ολοκλήρωσής τους στην εργασία τους.

Η Εμπορική Τράπεζα στα πλαίσια της κοινωνικής της μέριμνας προβλέπει δαπάνες για πρόσθετη ιατρική περίθαλψη και οικονομικές ενισχύσεις για την αντιμετώπιση κοινωνικών και άλλων προβλημάτων του προσωπικού. Χορηγεί στο προσωπικό της δάνεια με ευνοϊκούς όρους για την κάλυψη των στεγαστικών αναγκών για πρώτη κατοικία και διαφόρων άλλων αναγκών. Φιλοξενεί παιδιά υπαλλήλων στον ιδιόκτητο και σε άλλους συμβεβλημένους παιδικούς σταθμούς καθώς και σε παιδικές κατασκηνώσεις. Προβλέπει χρηματικά ποσά για την απονομή υποτροφιών σε αριστεύσαντες μαθητές, παιδιά υπαλλήλων και συνταξιούχων.

Η Εμπορική Τράπεζα με ενδιαφέρον στη μακρόχρονη επαγγελματική εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό της να απομακρυνθεί από τις εργασίες του για ένα χρονικό διάστημα ως και δύο χρόνων με διατήρηση των απολαβών του, προκειμένου να επιμορφωθεί είτε στη θυγατρική της εταιρία «Εργαστήριο Ελευθέρων Σπουδών Τραπεζικής Ανάπτυξης και Έρευνας – Σπουδές Τραπεζικής Επιμόρφωσης», είτε να συνεχίσει τις σπουδές του σε διάφορα Πανεπιστήμια του εξωτερικού.

Η χρήση του διαδικτύου από τις τράπεζες που αναμένεται να επηρεάσει το φόρτο εργασίας θα οδηγήσει σε ανακατανομή του προσωπικού. Ο όμιλος έχει τη δυνατότητα να απορροφήσει τους εργαζόμενους των οποίων η εργασία θα υποκατασταθεί και έτσι θα αποφευχθούν οι απολύσεις με το κοινωνικό και συνδικαλιστικό κόστος που τις συνοδεύει.

Μελλοντικά, υπάρχει η πρόταση να λειτουργήσουν οι τράπεζες από τις 9 το πρωί μέχρι τις 5 το απόγευμα, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της αγοράς. Η εφαρμογή του νέου ωραρίου θα επιφέρει μια σειρά από αλλαγές στον τραπεζικό τομέα, εισάγοντας δυναμικά την ευελιξία του χρόνου απασχόλησης. Κατ'αρχάς, θα εφαρμοσθεί το 35ωρο, προκειμένου να δοθεί ένα πλεονέκτημα στους εργαζομένους από τη χρήση του νέου ωραρίου. Επίσης, η παράταση του χρόνου λειτουργίας των καταστημάτων θα κάνει αναγκαία τη χρήση της βάρδιας αλλά και ΕΑΣ μερικής απασχόλησης.

10.2 ΕΛΑΪΣ



10.2.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η Ελαΐς Α.Ε. είναι σήμερα η μεγαλύτερη εταιρία στον κλάδο των ελαιουργικών και λιπαρών προϊόντων και ένα πρότυπο στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων. Στα περισσότερο από 70 χρόνια λειτουργίας της, έχει συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας με την αξιοποίηση και τυποποίηση της εγχώριας παραγγής ελαιολάδου και όχι μόνο.

Απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων και επενδύει σημαντικά κεφάλαια για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων της. Σημαντικό μέλος του ομίλου Unilever, συνδυάζει με τρόπο γόνιμο την ελληνική της ταυτότητα με τα στοιχεία της σύγχρονης ευρωπαϊκής επιχείρησης. Η τεχνογνωσία, το ισχυρό δίκτυο διανομής και το σύγχρονο μάρκετινγκ συμπληρώνουν την εικόνα της εταιρίας.

Η Ελαΐς ιδρύθηκε το 1920 στο Ν. Φάληρο, εκεί ακριβώς όπου βρίσκεται και σήμερα με την επωνυμία «Αριστοτέλης Μακρής & Σία». Το 1932 μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρία κάτω από την επωνυμία «Ελαΐς Α.Ε.», με ταυτόχρονη αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου. Ο Β' Παγκόσμιος πόλεμος έρχεται όχι μόνο να αναστείλει την επιτυχημένη πορεία της Ελαΐδας αλλά και να την καταστρέψει. Το 1946-47 η Ελαΐς ανασυγκροτείται με ίδια κεφάλαια και συνεχίζει την ανοδική της πορεία. Είναι η εποχή που εμφανίζονται και καθιερώνονται τα δύο πιο γνωστά προϊόντα της από ελαιόλαδο: η Φυτίνη και το Βιτάμ.

Το 1962 ξεκινάει τη συνεργασία της με τη Unilever, την πρώτη σε παγκόσμια κλίμακα εταιρία στην παραγωγή τυποποιημένων λιπαρών προϊόντων και μεταξύ των 20 μεγαλύτερων εταιριών του κόσμου. Το 1976 η Unilever, με συμφωνία των Ελλήνων μετόχων, αναλαμβάνει τη διοίκηση της Ελαΐδας συμμετέχοντας κατά 51% στο μετοχικό κεφάλαιό της. Η δυναμική παρουσία της Ελαΐδας στο χώρο των τροφίμων θα δώσει το έναυσμα στη Unilever να της αναθέσει την αντιπροσώπευση και διακίνηση στην Ελλάδα, φημισμένων στη διεθνή αγορά προϊόντων άλλων θυγατρικών της εταιριών.



10.2.2 ΕΛΑΪΣ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Η Ελαΐς δεν έχει κάποια εφαρμοζόμενη πολιτική γύρω από τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης, ενώ η ιδέα για τα ευέλικτα συστήματα καθώς και οι κατευθυντήριες γραμμές προέρχονται από τη μητρική εταιρία, τη Unilever.

Η Ελαΐς έχει ως αρχή ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει για την επίτευξη των στόχων της και επενδύει διαρκώς σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης. Μέσα στα προγράμματα αυτά εντάσσονται και οι μορφές ευελιξίας job rotation και ελαστικότητα έργου.

Η διοίκηση προσωπικού εστιάζει το ενδιαφέρον της κατά τη διαδικασία της πρόσληψης σε αποφοίτους πανεπιστημίων χωρίς εργασιακή προϋπηρεσία (entry level) και στοχεύει μέσα από την εκπαίδευση που παρέχεται κυρίως μέσα από το **job rotation** στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης να εντοπίσει τα έμφυτα χαρίσματα (competences) του εργαζόμενου και να τα αναπτύξει.

Βέβαια, το job rotation δεν περιορίζεται μόνο στους trainees. Η επιχείρηση προωθεί το job rotation και στα στελέχη της προκειμένου να εναλλάσσονται τα καθήκοντά τους και να αποφεύγεται η ρουτίνα η οποία μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια σημαντικού ανθρώπινου κεφαλαίου. Μάλιστα, ο ίδιος ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να προτείνει κάποια θέση που τον ενδιαφέρει.

Παρόλο που το job rotation είναι μια πολιτική που εφαρμόζει η Ελαΐς εδώ και πολλά χρόνια, τα τελευταία 5 χρόνια παρατηρείται μια αυξημένη κινητικότητα όχι μόνο μεταξύ εταιριών του ομίλου στην Ελλάδα αλλά και μεταξύ εταιριών του ομίλου στο εξωτερικό για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας. Έτσι, τα στελέχη της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάξουν θέση εργασίας με κάποιο συνάδελφό τους στο εξωτερικό για ένα εξάμηνο, ενώ αυτή τη στιγμή 10 άτομα από την Ελαΐδα βρίσκονται στο εξωτερικό για 2 ή 3 χρόνια – γεγονός που επιβεβαιώνει την αυξανόμενη τάση εκπατρισμού αν σκεφτεί κανείς ότι στο παρελθόν ξενιτεύονταν 1-2 άτομα.

Όσον αφορά στην **ελαστικότητα έργου**, η Ελαΐς επιδιώκει να έχουν τα στελέχη της ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και να μπορούν να συνδυάζουν διάφορους



ρόλους. Προωθείται η διατμηματική συνεργασία, όπως για παράδειγμα μεταξύ των τμημάτων πωλήσεων και μάρκετινγκ της Algida, ενώ ο συντονισμός μπορεί να προέρχεται από το ίδιο άτομο, όπως για παράδειγμα στην ίδια εταιρία όπου ο Human Resources Director είναι και ο Operations Director.

Από το σύνολο των 400 εργαζομένων (Ελαΐς και εργοστάσιο επεξεργασίας ντομάτας 'Πελαργός'), οι 115 εργάζονται με βάρδιες (6.00-14.00, 14.00-22.00, 22.00-6.00).

Η Ελαΐς προσλαμβάνει με **σύμβαση ορισμένου χρόνου** φοιτητές των ΤΕΙ για την εξάμηνη πρακτική τους –επιδοτούμενη από τον ΟΑΕΔ- και εποχιακό προσωπικό. Ο αριθμός των σπουδαστών ανέρχεται στους 15, ενώ το εποχιακό προσωπικό για το εργοστάσιο ντομάτας φτάνει τα 80 άτομα τους καλοκαιρινούς μήνες (οι μόνιμοι στον 'Πελαργό' είναι 42).

Τέλος, αναφορικά με τις εργαζόμενες μητέρες, παρέχεται ό,τι προβλέπεται από το νόμο, δηλαδή 2 εργάσιμες ώρες λιγότερες κάθε μέρα για 2 χρόνια.

ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ Ήντερ Σραβούλας το 1921 από τη Αθηνή Οργανισμό Λαϊκού Πολιτισμού της Καποδιστρίου από το οποίο αποκατέρριψε την έδρανση της Μάνης της Ευρώπης. Σήμερα την Ελάΐδα το θέμα Α.Β. Βασιλόπουλος είναι συνέλιπτο με το... και του πάλιος το γάλα!

Στην πλάτη της προσωποποίησης του μεγάλου αναπτυξιακού προκρδήματος η Α.Β. Βασιλόπουλος Α.Ε. προσδέμει στην φυσεργασία την με τη μηχανή Βελγική εσπεριδονία την οποία την ονόμασε ΒΕΛΗΑΖΕ. ΤΗΣ ΛΑΗ ΖΕΡΓΑΣΙΑΣ. Στην απόσταση από την Ιωνία της Εργασίας. Εντο μεταξύ η Βελγική εσπεριδονία στην ονόμαση ΒΕΛΗΑΖΕ δε παροντός σε Βελγική Λαϊκή της Αδίσ. Η Α.Β. ιστοθετεί στην γάλασσο της για την παρουγή μετάξιδη μεθόρησης αριστερών και υπεράσπιν και αξεστηλότητας την ίδια διδόσουντα κυπήσαντα τη συνεργασία της πλακονέστηματα. Η ποιότητα, η ποικιλία, η εξυπηρετούσα, η γαλατική πατές και οι δροσιριδές φυσικής προετοίμησης τα έτοιμα της ζωής και της εποχής των τελεύταις δύο χρόνια.

Σημαντικό σταύρος αναφοράς είναι τη Κάτι Θεοφίλη της 2000. Οι μέτριοι της επόμενης ΤΡΟΦΟΣ και η Α.Β. Βασιλόπουλος υπογράφουν την αριστοκρατία αύριοσαν συνεργασίαν.

10.3 Α.Β. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ



10.3.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. 'και του πουλιού το γάλα', ιδρύθηκε το 1969 από τους αδελφούς Βασιλόπουλου. Με κύριο μέτοχο το Γεράσιμο Βασιλόπουλο, ο οποίος ξεκίνησε τη δραστηριότητά του στην Αθήνα το 1939 με ένα παραδοσιακό κατάστημα στην οδό Βουλής και το 1950 με το κατάστημα στην οδό Σταδίου. Το 1970 ανοίγει το πρώτο κατάστημα της ανωνύμου εταιρίας στο Φάρο Ψυχικού, που θεωρήθηκε το πιο σύγχρονο και πρωτοποριακό κατάστημα στα Βαλκάνια και έγινε ακόμα και τραγούδι! Τα στέρεα θεμέλια της πιο πρωτοποριακής αλυσίδας Super Markets στην Ελλάδα έχουν ήδη μπει.

Με κύριο στόχο την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της σε ποιότητα, ποικιλία και εξυπηρέτηση η εταιρία αναπτύσσεται ταχύτατα με νέα καταστήματα. Το 1990 εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών και την ίδια χρονιά ανοίγει το κατάστημα MEGA ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ, που βραβεύεται το 1991 από το Διεθνή Οργανισμό Λιανεμπορίου σαν το καλύτερο και πιο ολοκληρωμένο Super Market της Ευρώπης. Σ'όλη την Ελλάδα το όνομα Α.Β. Βασιλόπουλος είναι συνώνυμο με το... και του πουλιού το γάλα!

Στα πλαίσια της πραγματοποίησης του μεγάλου αναπτυξιακού προγράμματος η Α.Β. Βασιλόπουλος Α.Ε. προχωρεί στη συνεργασία της με τη μεγάλη Βελγική εταιρία λιανικών πωλήσεων DELHAIZE 'THE LION' GROUP S.A., στην οποία και εντάσσεται από τον Ιούλιο 1991. Εν το μεταξύ η βελγική εταιρία εξελίσσεται σ'ένα διεθνικό όμιλο, τον όμιλο DELHAIZE με παρουσία σε Ευρώπη, Αμερική και Ασία. Η Α.Β. σταθερή στη φιλοσοφία της για την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και αξιοποιώντας τα νέα δεδομένα, εμπλουτίζει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Η ποιότητα, η ποικιλία, η εξυπηρέτηση, οι χαμηλές τιμές και οι άριστες συνθήκες υγιεινής είναι τα ισχυρά της όπλα και τα σημεία που τη διαφοροποιούν.

Σημαντικό σημείο αναφοράς είναι η 17η Οκτωβρίου 2000. Οι μέτοχοι της εταιρίας ΤΡΟΦΟ και η Α.Β.Βασιλόπουλος υπογράφουν την οριστική σύμβαση συνεργασίας



μεταξύ των δύο εταιριών, με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν τη δεύτερη σε μέγεθος εταιρία του ελληνικού λιανεμπορίου.

Η εταιρία A.B. διαθέτει αυτή τη στιγμή 53 σύγχρονα super markets εκ των οποίων τα 39 στην Αττική, 4 στη Θεσσαλονίκη και 10 στην υπόλοιπη Ελλάδα. Η εταιρία ΤΡΟΦΟ διαθέτει 45 super markets και 12 cash & carry διάσπαρτα σε όλη την Ελλάδα.

Η οργανωτική δομή της A.B. Βασιλόπουλος Α.Ε. είναι λιτή, καθαρή και αποδοτική. Όλες οι διευθύνσεις της εταιρίας αναφέρονται στη Γενική Διεύθυνση, Οι τρεις βασικές Διευθύνσεις (Εμπορική, Λειτουργίας Καταστημάτων και Logistics) ακολουθώντας τις πιο σύγχρονες και σύντομες διαδικασίες είναι σε θέση να ικανοποιούν απόλυτα τις επιθυμίες των πελατών τους.

Η εταιρία A.B. Βασιλόπουλος Α.Ε. έχει στη διάθεσή της μερική απασχόληση, δηλαδή την παραγωγή προϊόντων για την ίδια εταιρία. Μάλιστα η διάρη ήδη ανέλαβε με τις ανάγκες του εργαζομένου και την επεξεργασία τους. Επομένως, έτσι κατ' ένα χρόνο γίνεται εφερμόσιμη η διάρη που θα απασχολείται με τη μερική απασχόληση, τη διακίνηση της παραγωγής και την ίδια παραγωγή απασχόληση. Η διαλειπόμενη απασχόληση, που απογεκούμενη διαφέρει από την προηγούμενη στο ότι δεν γίνεται σε παραγωγή ήδη, παρότι το μήκος της ο εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται ήδη ίδιες ώρες με έναν part-time και να αμφίβισται το ίδιο. Έτσι, ο τόπος διαμονής με διαλειπόμενη απασχόληση μπορεί να εμφανίζεται ότι παράλληλα πλέονται μερικές ώρες πριν διασυνάδεται στην εργάσιμη ηδη, αλλά μετατίπει την διάρη απασχόλησης του εργαζόμενου σε κάποιες μέρες. Αυτή η πλευράς μερικής απασχόλησης καρπίζει σε φαστάρες, τις οποίες μπορούν να παραδίδονται να εργάζονται Πέμπτη και Παρασκευή από σρεμένες ώρες και το Σάββατο μεσημέρι.

Η κεντρικός χρησιμοποιεί δύο κυρίως μέθοδους προ πράνη και την αποτελευτική ή ανδιάδεστη εφαρμόζεται υπόκειται προσαρτόμενη με κάθεμα τη λειτουργία των 13 και διαφόρων. Κατ' έβδομο το νομούντο με το πρόγραμμα λειτουργίας δύο ώρες πήγαν πρόσωπα διαπιστώντας την επίδειξη, ότι τοποθέτησαν μερικές, καθώς ο νόμος προβλέπει 5 εργάσιμες ημέρες την εβδομάδα και δύο εργατικές ώρες. Η μέθοδος είναι καλύτερης για τα 80% των εργαζομένων, με αποτέλεσμα πρώτης κατηγορίας απογευματινές εναλλακτικές, για



10.3.2 A.B. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Η εταιρία έχει μια άτυπη πολιτική γύρω από τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης που υπαγορεύεται από τις καθημερινές ανάγκες των καταστημάτων. Η ιδέα για τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης προήλθε μέσα από τη συνεργασία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τους διευθυντές των καταστημάτων για τα προβλήματα λειτουργίας που προέκυπταν. Την ευθύνη για την εφαρμογή των συστημάτων αυτών έχει η διοίκηση του καταστήματος, ενώ ο έλεγχος πραγματοποιείται από το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.

Η εταιρία έχει εδώ και πολλά χρόνια υιοθετήσει τη **μερική απασχόληση**, δηλαδή την πενθήμερη εργασία σε 4ωρη, 5ωρη ή 6ωρη βάση, ανάλογα με τις ανάγκες του εργαζομένου και του καταστήματος. Επίσης, εδώ και ένα χρόνο έχει εφαρμόσει δυο άλλες μορφές ευελιξίας, παρεμφερείς με τη μερική απασχόληση, τη διαλείπουσα απασχόληση και την εκ περιτροπής απασχόληση. Η **διαλείπουσα απασχόληση**, πιο συγκεκριμένα, διαφέρει από τη μερική στο ότι δεν γίνεται σε πενθήμερη βάση, παρά το γεγονός ότι ο εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται τις ίδιες ώρες με έναν part-timer και να αμοιβεται το ίδιο. Έτσι, ο εργαζόμενος με διαλείπουσα απασχόληση μπορεί να εργάζεται για παράδειγμα τέσσερις μέρες την εβδομάδα, από πέντε ώρες την καθεμία. Όσο για την **εκ περιτροπής απασχόληση**, ούτε αυτή γίνεται σε πενθήμερη βάση, αλλά απαιτεί την 8ωρη απασχόληση του εργαζομένου για κάποιες μέρες. Αυτή η τελευταία μορφή απευθύνεται κυρίως σε φοιτητές, οι οποίοι μπορούν για παράδειγμα να εργασθούν Πέμπτη και Παρασκευή από οχτώ ώρες και το Σάββατο τέσσερις.

Η εταιρία χρησιμοποιεί δύο κυρίως **βάρδιες**, την πρωινή και την απογευματινή -η ενδιάμεση εφαρμόζεται σπάνια- προκειμένου να καλύψει τη λειτουργία των 13 και άνω ωρών. Και βέβαια το γεγονός ότι το super-market λειτουργεί 6 ημέρες την εβδομάδα δημιουργεί την ανάγκη για **κυλιόμενο ωράριο**, καθώς ο νόμος προβλέπει 5 εργάσιμες ημέρες την εβδομάδα και 2 ημέρες ρεπό. Η βάρδιες είναι κυλιόμενες για το 90% των εργαζομένων, μία εβδομάδα πρωινές και μία απογευματινές εναλλάξ, για



λόγους ίσης μεταχείρησης. Το υπόλοιπο 10% είτε είναι διοικητικό προσωπικό είτε δεν έχει τη δυνατότητα για εναλλαγές, λόγω σπουδών ή άλλου επαγγέλματος.

To **job-rotation** εφαρμόζεται στη βάση των υπαλλήλων και των στελεχών, οι οποίοι περνούν από διάφορες θέσεις, για παράδειγμα recruitment – μισθοδοσία – εκπαίδευση, προκειμένου να κατανοήσουν καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και να είναι σε θέση να συνεισφέρουν τη βοήθειά τους σε στιγμές που υπάρχει ανάγκη (peak times) στα πλαίσια πάντα της καλής συνεργασίας. Στα καταστήματα, το rotation εφαρμόζεται πάντα με ένα checklist το οποίο περιλαμβάνει τις απαιτήσεις της κάθε θέσης, τη χρονική διάρκεια που απαιτείται για εκπαίδευση και τον αξιολογητή προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλότητα της διαδικασίας.

Η Α.Β. Βασιλόπουλος χρησιμοποιεί την **υπεργολαβία** στις αποθήκες του όταν υπάρχει ανάγκη. Σε αυτή την περίπτωση, δανείζεται κάποιο συνεργείο από μια τρίτη εταιρία, η οποία πληρώνει τους εργαζομένους της και από την Α.Β. Βασιλόπουλος παίρνει κάποια ποσοστά.

Το 50% των εργαζομένων στην εταιρία είναι part-timers ενώ το 90% έχει εργασίες βάρδιας. Στις βάρδιες, όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, δεν συμμετέχουν η διοίκηση και ορισμένες περιπτώσεις εργαζομένων, όπως για παράδειγμα οι φοιτητές. Συνολικά, οι εργαζόμενοι στην Α.Β.Βασιλόπουλος είναι 4,100 άτομα, ενώ μαζί με την ΤΡΟΦΟ και την ENA cash & carry φτάνουν τα 6,000 άτομα.

Οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση να υιοθετήσει τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης ήταν και είναι η σωστή λειτουργία των καταστημάτων, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η προσέλκυση ειδικής κατηγορίας εργαζομένων. Ο διευθυντής προσωπικού της Α.Β. Βασιλόπουλος κος Καλαργυρός τόνισε ότι η ειδική κατηγορία εργαζομένων, δηλαδή αυτοί που επιλέγουν να εργασθούν με μερική απασχόληση συνειδητά, είναι ένα αξιόλογο κομμάτι της αγοράς εργασίας. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται εργαζόμενες μητέρες, φοιτητές και εργαζόμενοι οι οποίοι αναζητούν μια συμπληρωματική εργασία.

Η Α.Β. Βασιλόπουλος δίνει την ευκαιρία στους part-timers να μεταπηδήσουν σε θέσεις full-time, μετά από κάποιο εύλογο διάστημα εργασίας και εφόσον το επιτίρεται.

η αξιολόγησή τους, ενισχύοντας την πολιτική προώθησης εκ των έσω. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι part-timers εξυπηρετούνται από αυτό το καθεστώς απασχόλησης, υπάρχουν κάποιες μεμονωμένες περιπτώσεις υπαλλήλων που βιάζονται να αξιολογηθούν και πιέζουν για το 8ωρο. Προβλήματα πέραν αυτού δεν υπάρχουν, δεδομένου ότι όλα γίνονται στα πλαίσια της νομοθεσίας.

Τα οφέλη από την υιοθέτηση των ευέλικτων συστημάτων απασχόλησης ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας και η σωστή λειτουργία των καταστημάτων. Η Α.Β. Βασιλόπουλος κατάφερε να προσελκύσει μια αγορά εργασίας που πριν ήταν αποκλεισμένη και να επιδιώξει τους σκοπούς της βασιζόμενη στη συνέργεια που προέκυψε από την κοινή κατεύθυνση των ενδιαφερόντων των δύο πλευρών.

Ως προς το συνταξιοδοτικό, οι part-timers (πενθήμερη βάση) δεν διαφέρουν από τους full-timers, αφού παίρνουν τον ίδιο αριθμό ενσήμων. Όσο για το ύψος της σύνταξης, αυτό καθορίζεται από το μισθό των πέντε τελευταίων χρόνων, αλλά μπορούμε να υποθέσουμε ότι μέχρι τότε ο εργαζόμενος δύσκολα θα βρίσκεται σε καθεστώς μερικής απασχόλησης και ότι θα έχει μεταπηδήσει σε πλήρη απασχόληση. Αντίθετα, όσοι εργάζονται με διαλείπουσα ή εκ περιτροπής απασχόληση παίρνουν λιγότερα ένσημα, γιατί ο αριθμός των ενσήμων συμπίπτει με τον αριθμό των ημερών εργασίας και που είναι μικρότερος του πέντε. Βέβαια, τα άτομα που εργάζονται σε τέτοια βάση δεν δίνουν τόση σημασία στα ένσημα και βλέπουν την απασχόληση σαν πηγή βραχυπρόθεσμης οικονομικής ενίσχυσης.

Ο διευθυντής προσωπικού έχει να συστήσει στις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εφαρμόσουν παρόμοια συστήματα να προσπαθήσουν να βρουν τις κατάλληλες μορφές ευελιξίας που να ικανοποιούν και τις δύο πλευρές. Τόνισε επίσης ότι είναι σημαντικό να υιοθετηθούν τα διάφορα συστήματα με μέτρο, προκειμένου να μη διαραταχθούν οι ισορροπίες μέσα στην επιχείρηση και να γίνονται προσπάθειες κατάλληλης εκπαίδευσης των εργαζομένων έτσι ώστε να διασφαλίζεται η συνέπειά τους και η αφοσίωσή τους μέσα στην επιχείρηση. Η μερική απασχόληση δεν θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να συνδέεται με το μερικό ενδιαφέρον της επιχείρησης στους εργαζόμενούς της.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το ότι η ευέλικτη απασχόληση θα μπορούσε δυνητικά να χρησιμοποιηθεί ως μέσο καταπολέμησης της ανεργίας δεν τίθεται σε αμφισβήτηση. Εκείνο που συζητείται είναι αν η επέκταση της ευέλικτης απασχόλησης οδηγήσει σε ενδυνάμωση των διακρίσεων στην αγορά εργασίας, ενισχύοντας μια δευτερεύουσα αγορά εργασίας. Αν δηλαδή η εφαρμογή της ευέλικτης απασχόλησης σε ευρεία κλίμακα, παράλληλα με την υπάρχουσα κατάτμηση ανάμεσα σε όσους έχουν απασχόληση και σε όσους δεν έχουν, δημιουργήσει μια άλλη κατάτμηση, αυτή τη φορά ανάμεσα σε απασχολούμενους που απολαμβάνουν πλήρεις αποδοχές, μονιμότητα και σιγουριά και σε απασχολούμενους που μετακινούνται διαρκώς σε διάφορες δουλειές με χαμηλές αποδοχές και ανύπαρκτες προοπτικές. Αυτό το ερώτημα, μόνο με ειδικές έρευνες μακροχρόνιου χαρακτήρα θα μπορούσε να απαντηθεί.

Η εφαρμογή μέτρων ευελιξίας θα κρινόταν συνετή, εφόσον αποφασισθεί να συμπέσει με προσπάθεια ελέγχου των αρνητικών πλευρών τους καθώς και παράλληλα με βελτίωση της πολιτικής απασχόλησης και κάλυψης κάποιων σοβαρών κενών της τελευταίας, ιδιαίτερα σε τομείς όπως η πληροφόρηση, ο επαγγελματικός προσανατολισμός και οι υπηρεσίες απασχόλησης. Οι ευέλικτες πολιτικές και μέτρα παρουσιάζουν μεγαλύτερα οφέλη όταν χρησιμοποιούνται ως συμπλήρωμα μιας συνολικής ενεργητικής πολιτικής απασχόλησης. Στην απουσία μιας τέτοιας πολιτικής, μεμονωμένα και αποσπασματικά μέτρα λειτουργούν ως υποκατάστata και η δυνητική ωφέλειά τους μειώνεται δραστικά.

ΠΑΠΑΔΗΣΣΑΡΗ Ν. ΧΑΛΙΚΙΑΣ Γ. ΛΑΖΑΡΟΠΟΥΛΟΥ Α. ΚΕΥΚΡΙΤΗΗ
ΕΦΕ ΔΗΜ. ΙΣΤΔ. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΔΡΟΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΟΤΗΤΗ ΕΚΔΟΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ 2001

ΙΩΤΡΙΝΟΤΗ Β. ΚΟΥΚΟΥΛΕΣ Ζ. ΚΕΥΚΡΙΤΗΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 1996.
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΛΑΤΩΝΟΥ



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β., ΚΟΥΖΗΣ Γ., «ΕΥΕΛΙΞΙΕΣ & ΝΕΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ», INE

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ., «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», ΑΘΗΝΑ, 1991

ΚΟΥΚΙΑΔΗΣ Ι.Δ., «ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ, ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ», B' ΕΚΔΟΣΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 1995

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ., «MANATZMENT: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ & ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ», ΑΘΗΝΑ, 1992

ΝΙΚΟΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ - ΣΤΕΦΑΝΟΥ ΗΡΩ, «ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ, ΑΘΗΝΑ 1997

ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ Α., «Ο ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ, ΑΘΗΝΑ 1987

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β. «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ & ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 1999

ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν., ΧΑΛΙΚΙΑΣ Γ., ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ Λ., «ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2001

ΠΕΤΡΙΝΙΩΤΗ Ξ., ΚΟΥΚΟΥΛΕΣ Γ., «ΕΠΕΤΗΡΙΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 1998», ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΝΤΕΙΟΥ

ΕΕΝΗ

BEARDWELL I., HOLDEN L., "HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE", PITMAN PUBLISHING, SINGAPORE, 1995.

BREWSTER C., HEGEWISCH A., "POLICY AND PRACTICE IN EUROPEAN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT", ROUTLEDGE, G.B., 1994.

BUCHANAN D. & HUCZYNKI, "ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR", PRENTICE HALL EUROPE, 1997

GRAHAM H. T. & ROGER BENNETT, "HRM", FINANCIAL TIMES, PITMAN PUBLISHING, 1998

X HARRIS M., " HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, A PRACTICAL APPROACH", THE DRYDEN PRESS, USA, 1997

HENNING J., "THE FUTURE OF STAFF GROUPS", BERRETT - KOEHLER PUBLISHERS, INC., USA, 1997

HUTCHINSON S. & BREWSTER C., " FLEXIBILITY AT WORK IN EUROPE", SHORT RUN PRESS LTD, GREAT BRITAIN, 1994.

IVANCEVICH J., " HUMAN RESOURCES MANAGEMENT", IRWIN/MCGRAW-HILL COMPANIES, US, 1998

LEAT M., " HUMAN RESOURCE ISSUES OF THE EUROPEAN UNION", FINANCIAL TIMES MANAGEMENT, G.B. 1998

NOE R., HOLLENBECK J., GERHART B., WRIGHT P., " HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE", THE MCGRAW-HILL COMPANIES, INC, USA, 1997



PUGH D. & HICKSON D., "WRITERS ON ORGANISATIONS", PENGUIN BOOKS,
FIFTH EDITION, ENGLAND, 1996

ROBINS S.R., COULTER M. "MANAGEMENT", PRENTICE HALL, 6TH EDITION,
1999

ROBINSON P. CENTRE ECONOMICS PERFORMANCE, LSE ΕΘΝΙΚΗ ΓΕΝΙΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΒΑΘΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΤΟΝ 1990, ΑΥΓΟΥΣΤΙΟΣ 1998

SHERMAN A., BOHLANDER G., SNELL S., "MANAGING HUMAN RESOURCES",
SOUTH-WESTERN COLLEGE PUBLISHING, USA, 1998

STOREY J., " HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A CRITICAL TEXT",
INTERNATIONAL THOMSON BUSINESS PRESS, USA, 1997

TORRINGTON D., HALL L., " HUMAN RESOURCES MANAGEMENT", PRENTICE
HALL EUROPE, 1998

TOWERS B., "THE HANDBOOK OF HRM", BLACKWELL PUBLISHERS LTD, 1996

• ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΟΔΟΣ ΕΡΓΑΤΩΝ ΕΛΛΑΣΟΥ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΔΙΑΛΟΓΟΣ:
ΑΘΗΝΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 1997

• ΕΛΛΗΝΕΣ, ΤΕΥΧΟΣ 21, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1997, ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΕΕΕ

• EMPLOYEE RELATIONS, THE INTERNATIONAL JOURNAL, VOLUME 19,
NUMBER 6, 1997

• LABOUR MARKET STUDIES, EMPLOYMENT & SOCIAL AFFAIRS IN THE UK,
EUROPEAN COMMISSION , Dec 1996

• ΤΕΤΡΑΔΙΑ ΤΟΥ ΙΝΕ ΤΕΥΧΟΣ 5, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ - ΜΑΡΤΙΟΣ

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- «ΤΟ ΤΡΙΑΝΤΑΠΕΝΤΑΩΡΟ ΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΕΡΓΙΑ;» Κ. ΤΕΡΖΙΔΗΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ, 30 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2000
- ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ, ΕΘΝΙΚΗ ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΤΩΝ 1998, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 1998
- ΜΕΛΕΤΕΣ ΤΟΥ ΙΝΕ/ΓΣΕΕ 1998
- EMPLOYEE RELATIONS, THE INTERNATIONAL JOURNAL, VOLUME 20, NUMBER 5, 1998
- «ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ», Δ. ΚΑΡΑΝΤΙΝΟΣ, Ο.Μ.Ε.Δ. 1997.
- «ΓΙΑ ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ», Γ. ΚΟΥΖΗΣ, Ο.Μ.Ε.Δ. 1997
- «Η ΕΛΑΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ», Α. ΜΟΥΡΙΚΗ, Ο.Μ.Ε.Δ. 1997
- ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ, 'ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΔΙΑΛΟΓΟΣ', ΑΘΗΝΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 1997
- ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ, ΤΕΥΧΟΣ 21, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1997, ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ
- EMPLOYEE RELATIONS, THE INTERNATIONAL JOURNAL, VOLUME 19, NUMBER 6, 1997
- LABOUR MARKET STUDIES, EMPLOYMENT & SOCIAL AFFAIRS IN THE UK, EUROPEAN COMMISSION , Dec 1996

- ΤΕΤΡΑΔΙΑ ΤΟΥ ΙΝΕ, ΤΕΥΧΟΣ 5, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ -ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ -ΜΑΡΤΙΟΣ 1996
- ΕΠΙΛΟΓΗ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1996
- ΤΕΤΡΑΔΙΑ ΤΟΥ ΙΝΕ, ΤΕΥΧΟΣ 4, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ -ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ -ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 1995
- ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ & ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΗΛΙΑΣ ΙΩΑΚΕΙΜΟΓΛΟΥ, ΙΝΕ 1995
- ΠΡΑΣΙΝΗ ΒΙΒΛΟΣ, ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΝΕΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΕΛΤΙΟ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ, ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑ 4/79

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.dolnet.gr



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

INTERVIEW GUIDE

1. Έχει η εταιρία σας μια εφορμαζόμενη πολιτική για τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης;

- Γραπτή;
- Ατυπή;

ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2. Πώς προήλθε η ιδέα για τα ευέλικτα συστήματα;

- Μητρική εταιρία;
- Εξωτερικός σύμβουλος;
- Εσωτερικός σχεδιασμός;

3. Ποιός έχει την ευθύνη για την εφαρμογή;

4. Ποιές μορφές ευελιξίας έχουν υιοθετηθεί;

ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΑ ΩΡΑΡΙΑ

ΒΑΡΔΙΕΣ
ΤΟ 35ΩΡΟ

ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΕΤΗΣΙΩΝ ΩΡΩΝ

ΚΥΚΛΙΚΑ ΩΡΑΡΙΑ

ΤΗΛΕΕΡΓΑΣΙΑ

JOB SHARING / ROTATION

ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΟΥ

ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΑ (SUB CONTRACTING)

ΕΙΔΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ

- ΣΥΜΒΑΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
- ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΟΥ

5. Υπήρξε κάποια αλλαγή στην εφαρμογή των ευέλικτων συστημάτων κατά τα τελευταία χρόνια;

6. Υποδείξτε την κατά προσέγγιση αναλογία του εργατικού δυναμικού σας που ανήκει στις παρακάτω κατηγορίες:

- Εργασίες part –time
- Εποχιακή εργασία
- Συμβόλαια καθορισμένου χρόνου
- Κατ'οίκον εργασία
- Εργασία από τηλέφωνο
- Εργασίες βάρδιας
- Συμβόλαια ετήσιων ωρών

ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:

7. Ποιά ήταν τα κίνητρα/λόγοι για τις στρατηγικές ευελιξίας που υιοθετήθηκαν;

- προκειμένου να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα (π.χ. μείωση κόστους, βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών);
- προκειμένου να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις απαιτήσεις των εργαζομένων (π.χ. προσφέροντας ευελιξία σε αυτούς που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις);
- άλλο;

8. Με ποιο τρόπο η επιχείρησή σας εισήγαγε τις αλλαγές στις μορφές απασχόλησης;

Ποιά η διαδικασία εφαρμογής;

- μέσα από επικοινωνία;
- μέσα από διαπραγμάτευση;
- άλλο;

9. Ποιά ήταν τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίσατε στο στάδιο της εφαρμογής;

- αντίσταση από διοίκηση / εργαζόμενους;
- προβλήματα κουλτούρας;
- νομοθετικές δυσκολίες;
- άλλα;

10. Ποιές οι αντιδράσεις των συνδικαλιστών (ΓΣΕΕ, ΟΤΟΕ);

11. Πώς αντιμετωπίσατε αυτά τα προβλήματα;

12. Δώστε μας κάποιες λεπτομέρειες για τη λειτουργία των σχεδίων ευελιξίας.

13. Ποιά ήταν τα κύρια οφέλη; Ικανοποιήθηκαν οι αρχικοί στόχοι; Υπήρξαν απροσδόκητα οφέλη;

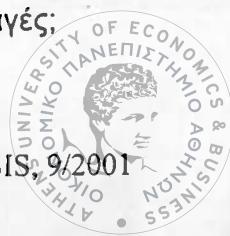
14. Τα ευέλικτα συστήματα βοήθησαν

- τις εργαζόμενες μητέρες;
- τους φοιτητές;

15. Πώς τα ευέλικτα συστήματα επηρεάζουν το συνταξιοδοτικό;

16. Όσον αφορά στο μέλλον, σκοπεύετε να εισάγετε κάποια άλλη μορφή ευελιξίας;

17. Τι συμβουλή θα δίνατε στις επιχειρήσεις που επιθυμούν παρόμοιες αλλαγές:





80025 75540

