

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ (master thesis) ΜΕ ΘΕΜΑ :

**"ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ :
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY) ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ "**

του φοιτητή

Παπαδημητρίου Κ. Βασίλη

Επιβλέπων καθηγητής:

Δημήτριος Μ. Μιχαήλ
Αναπληρωτής Καθηγητής
Ph.D., Associate Professor

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2006

Στη μνήμη της συζύγου μου Μαρίας,

Την ευχαριστώ, για την αγάπη της, την δύναμη της και την
στήριξή της η οποία υπήρξε καθοριστική και σ' αυτή την
προσπάθειά μου, όπως και σε άλλες πολλές.

.....

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4-15
B. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	16-17
B.1. Η ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	
<u>B.1.1. Ιστορικό – Πρακτικές</u>	17-24
<u>B.1.2. Νομοθεσία - Ρυθμιστικό πλαίσιο εφαρμογής της διευθέτησης</u>	24-30
<u>B.1.3. Επιπτώσεις</u>	30-34
B.2. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	34-34
B.3. ΕΡΓΟΛΑΒΙΑ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΑ (OUTSOURCING or SUBCONTRACTING)	34-35
B.4. ΤΗΛΕ-ΕΡΓΑΣΙΑ	35-36
B.5. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	37-38
B.6. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	38-39
B.7. ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	39-39
B.8. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	39-39
B.9. ΕΡΕΥΝΕΣ	40-42
Γ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
Γ.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	43-43
Γ.2. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	43-43
Δ. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	
Δ.1. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	44-44
Δ.2. ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	44-48
Δ.3. ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	48-50
Δ.4. ΑΥΞΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ (JOB ENLARGEMENT)	50-52
Δ.5. ΤΗΛΕ-ΕΡΓΑΣΙΑ	52-53
Δ.6. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ	53-55
Δ.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	55-57
Δ.8. ΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	57-61
Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ	
Ε.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ	62-65
Ε.2. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	65-68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΑ	69-71

ΣΥΝΟΨΗ

(abstract)

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού και των περιθωρίων διείσδυσης κάποιων ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης στον Ελληνικό Τραπεζικό τομέα και ειδικότερα στην Τράπεζα με την κωδική ονομασία Τράπεζα "B". Πιο συγκεκριμένα, με την παρούσα έρευνα προσπαθούμε να αποτυπώσουμε την παρούσα κατάσταση αλλά και να καταγράψουμε τις τάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων στην Τράπεζα όσον αφορά κάποιες ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης.

Το έτος 2004 η εξεταζόμενη Τράπεζα απασχολούσε περίπου 6.500 άτομα προσωπικό. Τα λειτουργικά της έσοδα ήταν 650 εκατ. ΕΥΡΩ περίπου και οι ετήσιες δαπάνες μισθοδοσίας ανέρχονταν σε 425 εκατ. ΕΥΡΩ, ή σε ποσοστό 65% των λειτουργικών της εσόδων.

Η διερεύνηση των προοπτικών υιοθέτησης ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης όπως η διευθέτηση του χρόνου απασχόλησης, η εργολαβία, η τηλεεργασία, η κινητικότητα κλπ, σκοπό έχει την μείωση του εργασιακού κόστους, την βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας και την παροχή δυνατότητας στο προσωπικό να οργανώσει καλύτερα τον χρόνο μεταξύ εργασίας και προσωπικής/οικογενειακής ζωής. Εκείνο που πρωτίστως μας ενδιαφέρει εδώ είναι εφικτότητα εφαρμογής κάποιων ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης στην Τράπεζα "B" με σκοπό να αυξηθεί η παραγωγικότητα της απασχόλησης. Η μείωση του ανά μονάδα προϊόντος εργατικού κόστους, θα αυξήσει το περιθώριο κέρδους, την αποδοτικότητα των κεφαλαίων και τελικώς τα μερίσματα των μετόχων και γιατί όχι και οι εργαζόμενοι να έχουν μερίδιο σε αυτή την βελτίωση της θέσης της επιχείρησης.

Φυσικά σαφή και αποδεδειγμένη συνάρτηση που να αποδεικνύει την σχέση μεταξύ ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης και κερδοφορίας δεν υπάρχει. Όμως στο νέο παγκοσμιοποιημένο και πλέον ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις, πρακτικές που εφαρμόζουν οι πιο πρωτοπόρες και ανταγωνιστικές από αυτές, θα έπρεπε τουλάχιστον να διερευνηθούν και να ενταχθούν στην όποια πολιτική αναδιάρθρωσης της Τράπεζας επιχειρηθεί στο μέλλον.

Ακριβώς, στα πλαίσια αυτά διενεργείται η παρούσα έρευνα κι την οποία θα αναπτύξουμε παρακάτω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Α1. ΤΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πολύς λόγος γίνεται τον τελευταίο καιρό για την ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής οικονομίας και της δυνατότητας επιβίωσής της στο διεθνές οικονομικό - επιχειρηματικό περιβάλλον. Μετά την αποδοχή του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια, από τις Ελληνικές επιχειρήσεις, έχει αρχίσει μια προσπάθεια επιβίωσής τους καθώς πολλές από αυτές, μέσα από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν, είδαν τα κέρδη και τις αποδόσεις των κεφαλαίων τους να συρρικνώνονται. Το φαινόμενο δεν είναι μόνο Ελληνικό αλλά και Ευρωπαϊκό. Η οικονομική στασιμότητα πλήττει ολόκληρη την Ευρώπη. Ο στόχος της οικονομικής και νομισματικής ενοποίησης επέβαλε Νομισματική και δημοσιονομική πειθαρχία στις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό με την σειρά του οδήγησε τις οικονομίες των χωρών μελών της Ε.Ε. σε στασιμότητα την στιγμή που η Αμερικάνικη οικονομία άρχισε να ανακάμπτει. Στην Σύνοδο της Λισσαβόνας οι ηγέτες της Ε.Ε. έδειξαν να παίρνουν το ζήτημα της παραγωγικότητας πολύ σοβαρά. Συμφώνησαν στην ατζέντα με σκοπό να κάνουν την Ε.Ε. την πιο ανταγωνιστική οικονομία έως το 2010. Για να το επιτύχουν αυτό απαιτείται κατ' αρχήν η αύξηση της παραγωγικότητας της απασχόλησης. Μέχρι σήμερα όμως πολύ λίγα πράγματα έχουν γίνει. Ο πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας ΖΑΝ ΚΛΟΝΤ ΤΡΙΣΕ σε δήλωσή του στην "The Wall Street Journal" (25/2/2005) παρατήρησε ότι η οικονομική κατάσταση έχει θετικά και αρνητικά στοιχεία. Στο παρελθόν επιτεύχθηκαν πολλά. Η ωριαία παραγωγή στην Ευρωζώνη εξισώθηκε με την αμερικάνική το 2000, όταν το 1970 ήταν στο 70% της αμερικάνικης. Το 1960 η Αμερικάνικη οικονομία παρήγαγε σχεδόν τα διπλάσια αγαθά και υπηρεσίες ανά ώρα από ότι η Γαλλία και το ΗΒ. Το 2002 το έλλειμμα παραγωγικότητας στην Ευρώπη μειώθηκε στο 97% της Αμερικάνικης. (Rifkin, 2004). Όμως η έλλειψη σύγκλισης στην κατά κεφαλή παραγωγή δείχνει φθίνουσα τάση στην αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού στην Ευρωζώνη, λόγω της αύξησης του δείκτη ανεργίας και της μείωσης του εβδομαδιαίου χρόνου απασχόλησης ανά άτομο.

Το Αγγλοσαξονικό μοντέλο (περιορισμένο Κράτος, μειωμένη φορολογία, απελευθέρωση της αγοράς Εργασίας, ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης) φαίνεται περισσότερο επιτυχημένο τα τελευταία χρόνια. Στην Βρετανία η μερική

απασχόληση έφτανε το 2004 το 26,2% έναντι 24,8% το 2000. Την ίδια περίοδο το ΑΕΠ αυξήθηκε, (το 2004 ήταν στο 118,8% του μ.ο. των 25 κρατών μελών της Ε/Ε έναντι 113% το 2000) όπως και η απασχόληση. Η ανεργία μειώθηκε από το 8% το 1996 στο 5% το 2000 και στο 4,7% το 2004. Την ίδια περίοδο το Γαλλογερμανικό μοντέλο οικονομίας (Αυξημένος ρόλος του Κράτους στην οικονομία, μεγάλος δημόσιος τομέας, ισχυρό κράτος πρόνοιας) ήταν λιγότερο αποτελεσματικό. Η μερική απασχόληση στην Γαλλία έφτανε το 2004 16,6% έναντι 16,9% το 2000. Η παραγωγικότητα ανά απασχολούμενο ήταν το 2004 108,2€ στην Γαλλία, ενώ στην Βρετανία έφτανε τα 120,4€. Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ μειώθηκε από το 114,7% του μ.ο. των 25 κρατών μελών της Ε/Ε το 2000, στο 111,6% το 2004. Η ανεργία στην Γαλλία αυξήθηκε από το 9,1% το 2000 στο 9,7% το 2004. Η ανεργία των νέων έφτασε το 2004 στη Γαλλία το 22% έναντι 12,1% στην Βρετανία. Η Δανία ακολουθώντας έναν ενδιάμεσο δρόμο, συνδύασε με επιτυχία την μεγάλη ευελιξία της αγοράς εργασίας με την ισχυρή κοινωνική προστασία και τα επιδόματα ανεργίας. Στην Δανία η ανεργία μειώθηκε από 9,6% το 1994 σε 5,4% το 2004. Την ίδια περίοδο το δημοσιονομικό έλλειμμα 3,7% μετατράπηκε σε πλεόνασμα 2,8%. Το εργασιακό περιβάλλον είναι ασφαλές κοινωνικά και ταυτόχρονα ευέλικτο εργασιακά. (Τα Νέα, 11/6/2005).

Όσον αφορά την μισθοδοσία, το υψηλό ποσοστό ανεργίας στην Ευρωζώνη (8,3% τον Νοέμβριο του 2005) (ΕΕ των 25: 8,5%) δεν επιτρέπει σκληρές διαπραγματεύσεις από μέρους των εργαζομένων. Την ίδια περίοδο στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το ποσοστό ανεργίας ήταν 5% και στην Ιαπωνία 4,6%. Στην Ελλάδα το τρίτο τρίμηνο του 2005 το ποσοστό ανεργίας ήταν 10,1% (Eurostat). Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε την εξέλιξη του κόστους ανά μονάδα εργασίας σε διάφορες χώρες της ΕΕ.

Η εξέλιξη του κόστους ανά μονάδα εργασίας στην ΕΕ %								
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EU (25 countries)	-0.7	0.4	0.1	0.3	-0.3	-0.3	-1.1	:
EU (15 countries)	-0.6	0.4	0.3	0.3	-0.2	-0.3	-0.9	-0.4 ^(f)
Germany	-0.4	0.1	1.3	-0.4	-0.7	-0.4	-1.7	-1.3
Greece	0.8 ^(e)	0.0 ^(e)	-2.0 ^(e)	-2.7 ^(e)	2.0 ^(e)	-2.1 ^(e)	0.8 ^(e)	0.3 ^(f)
Spain	-0.6	-0.7	-0.6	-0.9	-1.4	-1.0	-1.2	-1.8 ^(f)
France	-1.0	1.1	-0.3	0.3	0.6	0.1	-1.1	0.0 ^(f)
Ireland	-1.6	-3.6	-1.9	-1.4	-4.1	1.0	1.8	1.2 ^(f)
Netherlands	0.3	0.2	-0.8	-1.3	0.9	0.7	-0.9	-0.6 ^(f)
Sweden	-0.1	-1.9	4.1	3.2	-0.6	-1.0	-1.4	0.4 ^(f)
Un. Kingdom	1.0	0.7	1.7	1.3	-0.7	0.0	0.2	1.2 ^(f)

(f) πρόβλεψη , (e) εκτιμήσεις Eurostat

Στην Ελλάδα το συνδικαλιστικό κίνημα είναι πολύ ισχυρό εξαιτίας του μεγάλου δημόσιου τομέα. Παρόλα αυτά όμως, η χώρα, την τετραετία 2000 – 2004, βελτίωσε την ανταγωνιστικότητά της έναντι των άλλων χωρών της ΕΕ μειώνοντας το κόστος ανά μονάδα εργασίας κατά 2% περίπου κατ' έτος. Την ίδια περίοδο στην Ευρώπη των 15 το κόστος ανά μονάδα εργασίας παρέμεινε σχεδόν σταθερό, με μόνη εξαίρεση το 2004 οπότε και μειώθηκε κατά 1,1%. Το σύστημα αμοιβών στις Ελληνικές επιχειρήσεις έχει ως εξής: Υπάρχει ο βασικός μισθός ο οποίος καθορίζεται με βάση την Εθνική Γενική Συλλογική σύμβαση εργασίας ή και τις κλαδικές συμβάσεις ή και τις συλλογικές συμβάσεις εντός των μεγάλων επιχειρήσεων. Από εκεί και πάνω υπάρχουν οι εκτός πλαισίων πρόσθετες παροχές οι οποίες συνδέονται με την αποδοτικότητα και οι οποίες στο παρελθόν ήταν σπάνιες. Οι αμοιβές στον ιδιωτικό τομέα ακολουθούν τις αυξήσεις του δημόσιου τομέα, σε απόλυτα μεγέθη υστερούν όμως πολύ.

Ο κλάδος των τραπεζοϋπαλλήλων είναι αρκετά οργανωμένος συνδικαλιστικά. Στην Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλλήλων Ελλάδος (ΟΤΟΕ) είναι ενταγμένο το σύνολο σχεδόν των Συλλόγων των Τραπεζών. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 61 Πιστωτικά ιδρύματα εκ' των οποίων 16 Συνεταιριστικές Τράπεζες, 18 υποκαταστήματα τραπεζών της ΕΕ και 4 υποκαταστήματα τραπεζών, μη μέλη της ΕΕ. Υπάρχουν περί τα 3.261 καταστήματα και εργάζονται περίπου 63.611 άτομα (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών). Στο πλαίσιο του προγράμματος αξιολόγησης (FSAP), που πραγματοποιείται σε διάφορες χώρες από αρμόδιο κλιμάκιο του ΔΝΤ, τον Φεβρουάριο του 2005 εξετάστηκε το σύνολο του χρηματοπιστωτικού συστήματος στην Ελλάδα. Στις επισημάνσεις του αναφέρεται ότι το τραπεζικό σύστημα δεν είναι ανταγωνιστικό στο βαθμό που απαιτείται και διέπεται από χαμηλή παραγωγικότητα. Οι τράπεζες επωφελούνται από τα υψηλά περιθώρια (spreads) επιτοκίων και έχουν επάρκεια κεφαλαίων, αλλά το γεγονός ότι η πιστωτική επέκταση είναι τόσο γοργή δημιουργεί προβληματισμό για τις εξελίξεις στην περίπτωση ανόδου των επιτοκίων και αναστροφής του οικονομικού κλίματος, σημειώνει το ΔΝΤ (Ναυτεμπορική, 8/7/2005).

Στο Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα υπάρχει τάση συγκέντρωσης στις 5 μεγάλες τράπεζες (Εθνική, ΑΛΦΑ, Πειραιώς, Eurobank, Εμπορική) οι οποίες κατέχουν περίπου το 70% της αγοράς. Ο κλάδος εκσυγχρονίστηκε και αναπτύχθηκε τα τελευταία 10 με 12 χρόνια ως αποτέλεσμα της απελευθέρωσης του χρηματοπιστωτικού συστήματος και των νέων δεδομένων που δημιούργησε στην ελληνική αγορά η είσοδος της χώρας στην Ευρωζώνη (<http://www.hba.gr/>).

Παρά τις διάφορες περιπτώσεις υπερδανεισμού νοικοκυριών και επιχειρήσεων, η ελληνική τραπεζική αγορά υπολείπεται πολύ σε σχέση με τις αντίστοιχες αγορές στην Ευρώπη και τα περιθώρια ανάπτυξης και πιστωτικής επέκτασης είναι πολύ σημαντικά. Επιπλέον οι προοπτικές απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου στις χώρες της Βαλκανικής είναι εξαιρετικά μεγάλες. Από την ανάλυση των ισολογισμών των ελληνικών τραπεζών το 2004, προέκυψε ότι τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παρουσίασαν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης σε σχέση με το 2003. Ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν 16,2 % κατά πολύ μεγαλύτερος σε σχέση με τις ευρωπαϊκές τραπεζικές αγορές (Ναυτεμπορική, 8/7/2005). Οι συνθήκες αυτές κάνουν την Ελληνική Τραπεζική αγορά ιδιαίτερα ελκυστική και ενώ πολλές μεγάλες Ευρωπαϊκές Τράπεζες έχουν επενδύσει σε αυτές, αποκτώντας ένα μικρό πακέτο των μετοχών τους, ήδη εξετάζεται το ενδεχόμενο περαιτέρω επέκτασής τους στην Ελληνική Τραπεζική Αγορά κυρίως μέσα από εξαγορές και συνεργασίες σε νέα προϊόντα, άγνωστα στη Ελληνική Αγορά.

Προκειμένου όμως, να μπορέσουν οι τράπεζες να επιβιώσουν σε αυτό το απελευθερωμένο, οξύτατο κλίμα ανταγωνισμού που επικρατεί στην ελληνική αγορά θα πρέπει να βρουν νέους τρόπους εξεύρεσης εσόδων-προμηθειών και παροχής υπηρεσιών, ενώ η μείωση του λειτουργικού τους κόστους κρίνεται επιβεβλημένη. Η δραστηριοποίηση των ευρωπαϊκών ομίλων στην Ελλάδα σίγουρα θα επιτείνει το οξύ κλίμα του ανταγωνισμού. Η κινητικότητα στο πεδίο εξαγορών - συνεργασιών ελληνικών τραπεζών με ξένα χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα είναι έντονη. Μεταξύ των ξένων τραπεζών που έχουν δραστηριοποιηθεί ή επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στην ελληνική αγορά είναι η «ΞΕΝΗ» Τράπεζα η οποία έχει εκφράσει την πρόθεσή της να προχωρήσει στην αγορά πλειοψηφικού πακέτου από την Τράπεζα "B" αμέσως μετά την επίλυση του ασφαλιστικού ζητήματος.

Ποια είναι όμως πραγματικά η Τράπεζα "B" και ποια αντίστοιχα η ΞΕΝΗ Τράπεζα τις οποίες θα εξετάσουμε παρακάτω; Υπάρχει αντιστοιχία στην παραγωγικότητα της εργασίας; Εφαρμόζονται ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης.

A2. Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ (CASE STUDY)

Η Τράπεζα "B" ιδρύθηκε το 1907, είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 1909 και έχει σήμερα περίπου 67.000 μετόχους. Στις 31.12.2002 με βάση το μέγεθος του ενεργητικού κατείχε την 125η θέση μεταξύ 300

ευρωπαϊκών τραπεζικών ομίλων. Στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας, με ποσοστό κοντά στο 10%, μετέχει από το 2000 ξένη Τράπεζα.

Ο Όμιλος προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες στην Ελλάδα μέσω δικτύου 370 υποκαταστημάτων, μέσω του υποκαταστήματός της στο Λονδίνο καθώς και μέσω θυγατρικών τραπεζών στην Αλβανία, την Αρμενία, τη Βουλγαρία, τη Γερμανία, τη Γεωργία, την Κύπρο και τη Ρουμανία. Το εκτενές δίκτυό της αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την τράπεζα, και τον υποψήφιο αγοραστή, στη διανομή των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

ι) Οικονομικά Μεγέθη (Σε Εκατ. Ευρώ)

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ (σε εκατ. Ευρώ)									
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2000	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%
Απαιτήσεις κατά πελατ. (εξαιρ. προβλέψεων)	6.800,80	8.677,06	27,6	9.791,90	12,8	11.705,00	19,5	13.240,66	13,1
Ομολογίες και άλλα αξιόγραφα ⁽¹⁾	3.737,75	5.268,89	41,0	4.109,90	-22,0	1.934,20	-52,9	1.849,56	-4,4
Σύνολο ενεργητικού	15.649,9	17.721,24	13,2	16.448,30	-7,2	16.644,30	1,2	17.914,68	7,6
ΠΑΘΗΤΙΚΟ									
Υποχρεώσεις προς πελάτες	11.309,03	13.429,29	18,7	13.152,00	-2,1	13.841,70	5,2	14.695,11	6,2
Ίδια κεφάλαια	1.847,53	2.014,00	9,0	1.255,20	-37,7	1.268,60	1,1	1.328,86	4,8
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ									
	7.204,00	6.912,00	-4,1	6.898,00	-0,2	6.865,00	-0,5	6.500,00	-5,3
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ									
Καθαρά έσοδα α/τόκου	450,17	554,07	23,1	467,60	-15,6	499,60	6,8	522,41	4,6
Καθαρά έσοδα από προμήθειες	145,88	125,29	14,1	130,80	4,4	135,40	3,5	138,95	2,6
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	853,57	893,82	4,7	667,50	-25,3	673,60	0,9	692,67	2,8
Δαπάνες προσωπικού	307,49	324,10	5,4	329,90	1,8	344,70	4,5	401,09	16,4
Σύνολο οργαν. εξόδων	436,18	461,57	5,8	477,10	3,4	496,70	4,1	560,48	12,8
Καθαρά κέρδη προ φόρων	339,40	374,04	10,2	118,20	-68,4	105,70	-10,6	-43,39	-141
Καθαρά κέρδη (μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας)	214,36	282,84	31,9	86,20	-69,5	72,70	-15,7	-	-
Καθαρά κέρδη ανα μετοχή (σε ευρώ) ⁽³⁾	2,51	3,31	31,9	1,00	-69,8	0,80	-20,0	-	-
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ									
Καθαρό επιτοκιακό περιθώριο	3,10	3,30	6,5	2,70	-18,2	3,00	11,1	3,00	0,0
Απόδοση μέσου ενεργητικού (ROAA)	2,30	2,20	-4,3	0,50	-77,3	0,40	-20,0	-2,5	-
Απόδοση μέσων ιδίων κεφαλαίων (ROAE)	18,90	19,00	0,5	5,30	-72,1	5,80	9,4	-	-
Δείκτης Αποτελεσματικότητας (cost-to-income ratio)	50,80	51,30	1,0	71,50	39,4	73,70	3,1	106,2	-

Πίνακας Α.2.1

Την 5ετία 2000-2005 η τράπεζα "Β" διπλασίασε τις απαιτήσεις κατά πελατών (χορηγήσεις κλπ). Από 6.800,8 το 2000 σε 13.240,7 εκ. ΕΥΡΩ το 2004. Το 2001 είχε μια αύξηση 27,6% σε σχέση με το 2000, το 2002 12,8%, το 2003 19,5% και το 2004 13,1%.

Οι υποχρεώσεις προς πελάτες (καταθέσεις κλπ) αυξήθηκαν κατά 30%. Από 11.309 σε 14.695 εκ. ΕΥΡΩ. Το 2001 η αύξηση ήταν 18,7% σε σχέση με το 2000, το 2002 μείωση 2,1%, το 2003 αύξηση 5,2% και το 2004 αύξηση 6,2%.

Τα μικτά αποτελέσματα μετά την μεγάλη μείωση -25,3% το 2002, διαμορφώθηκαν σε 692,57εκ. ΕΥΡΩ το 2004 έναντι 853,57εκ. το έτος 2000.

Την ίδια περίοδο (5ετία 2000-2005) το προσωπικό μειώθηκε κατά 704 υπαλλήλους, ενώ οι δαπάνες προσωπικού αυξήθηκαν από 307,5εκ. € σε 401,01εκ € το 2004 εξαιτίας των κινήτρων που δόθηκαν το 2004 για την αποχώρηση κάποιων στελεχών και υπαλλήλων.

Ο δείκτης αποτελεσματικότητας Cost/income επιδεινώθηκε από 50,8% το 2000 σε 51,3% το 2001, 71,5% το 2002, 73,7% το 2003, ενώ το 2004 το σύνολο των δαπανών υπερέβη κατά 6% τα μικτά αποτελέσματα καθόσον έκλεισε με ζημίες 43,39εκ. €.

Αναλυτικά τα οικονομικά στοιχεία της Τράπεζας Β παρουσιάζονται με μια οριζόντια ανάλυση παρακάτω στον πίνακα Α.2.1., ενώ στον πίνακα Α.2.2. ακολουθεί μια κάθετη ανάλυση.

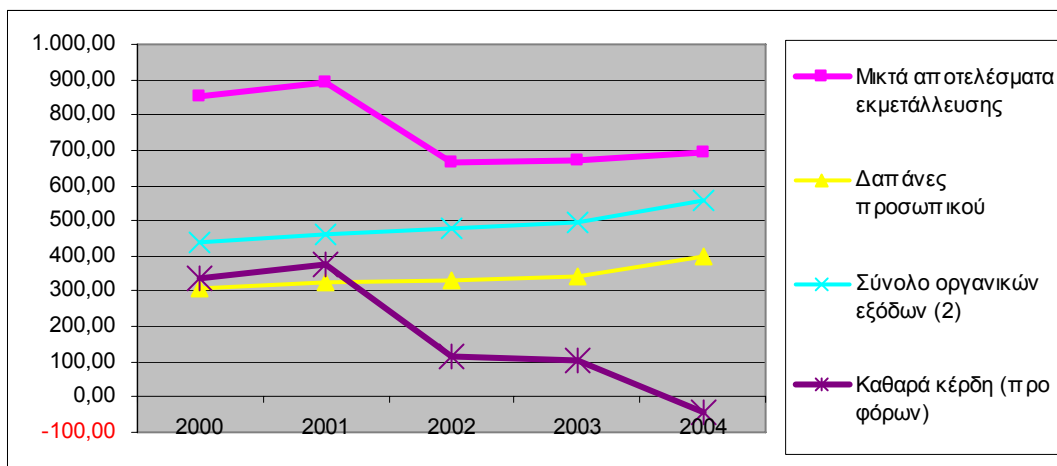
ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ												
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2000 %		2001 %		2002 %		2003 %		2004 %		M.O.	%
Σύνολο ενεργητικού	15.649		17.721		16.448		16.644		17.914		16.875	100
ΠΑΘΗΤΙΚΟ												
Ίδια κεφάλαια	1.847		2.014		1.255		1.268		1.328		1.542	9
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ												
Αριθμός Απασχολούμενων	7.204		6.912		6.898		6.865		6.500		6.875	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ												
Καθαρά έσοδα από τόκους	450,17	52,7	554,07	62,	467,60	70,1	499,60	74,2	522,41	75,4	499,29	66,0
Καθαρά έσοδα από προμήθειες	145,88	17,1	125,29	14,0	130,80	19,6	135,40	20,1	138,95	20,1	135,41	17,9
Άλλα έσοδα από χρηματ/κες εργασίες	257,52	30,2	214,46	24,0	69,10	10,4	38,60	5,7	31,31	4,5	122,34	16,2
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	853,57	100	893,82	100	667,50	100	673,60	100	692,67	100	757,03	100
Δαπάνες προσωπικού	307,49	36	324,10	36	329,90	49	344,70	51	401,09	58	341,80	45
Λοιπά λειτουργικά	128,69	15	137,47	15	147,20	22	152,00	23	159,39	23	145,10	19
Εκτακτα - ανόργανα έσοδα – προβλέψεις	77,99	9	58,21	7	72,20	11	71,20	11	175,58	25	91,11	12
Καθαρά κέρδη (προ φόρων)	339,40	40	374,04	42	118,20	18	105,70	16	-43,39	-6	179,02	24

Πίνακας Α.2.2

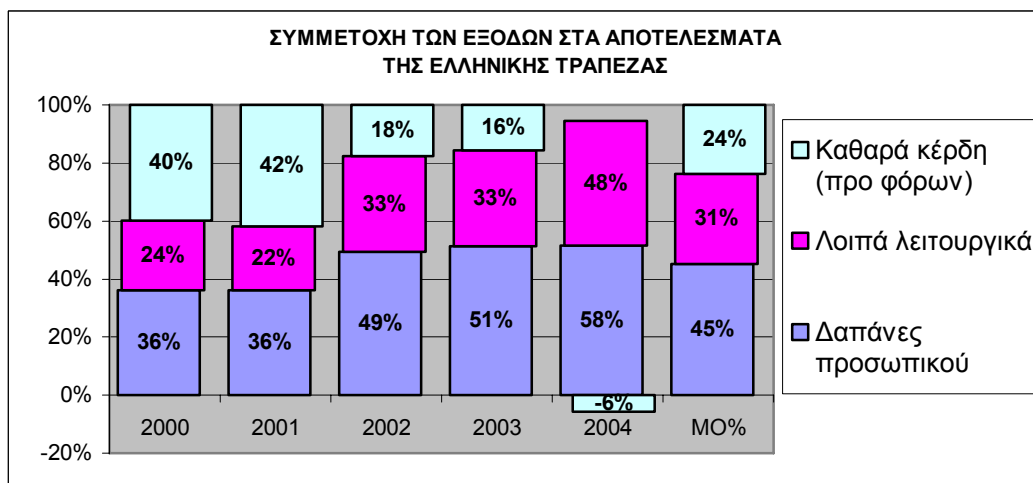
Την πενταετία 2000 -2004 κατά μέσο όρο το σύνολο των καθαρών εσόδων προέρχεται κατά μέσο όρο κατά 66% από τόκους και κατά 18% από προμήθειες και τραπεζικές εργασίες. Το 45% των κερδών καλύπτει δαπάνες μισθοδοσίας, ενώ το 20% λοιπές δαπάνες. Σε προβλέψεις δαπανάται κατά μ.ο. το 12% του Μικτού Αποτελέσματος. Τα καθαρά κέρδη προ φόρων αποτελούν το 23% των Μικτών Κερδών. Το καθαρό αποτέλεσμα ανέρχεται στο 49,0% των ιδίων κεφαλαίων

Από τις ζημίες ΕΥΡΩ 43,39 εκ. έτους 2004, ποσό 31,3εκ € αφορά αποζημιώσεις που χορηγήθηκαν σε 400 άτομα που εντάχθηκαν σε πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου. Ποσό 20,0εκ € αφορά ρυθμίσεις «πανωτοκίων» με βάση τον Ν.3259 και θα έπρεπε να βαρύνουν προηγούμενα έτη. Ποσό 7,0εκ € αφορά επισφαλή και ανεπίδεκτα προς είσπραξη κονδύλια τοκοπρομηθειών προηγούμενων ετών. Το Α εξάμηνο του 2005 ήδη συνταξιοδοτήθηκαν άλλα 160 άτομα, ενώ οι δαπάνες μισθοδοσίας μειώθηκαν κατά 7,7εκ. €. Συνολική μείωση του προσωπικού από προγράμματα εθελούσιας εξόδου Ιουν 2004–2005: 11%.

Εξέλιξη των αποτελεσμάτων της Τράπεζας “B”



Γράφημα A.2.1



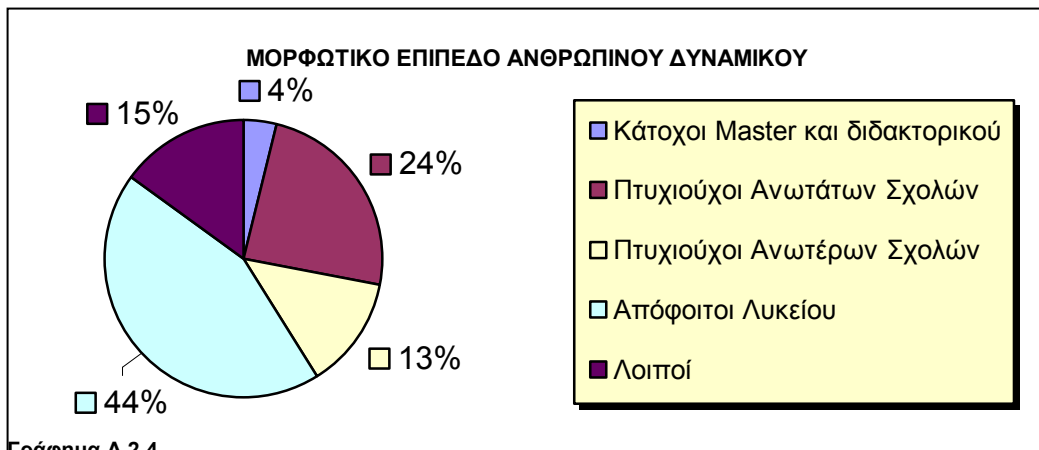
Γράφημα A.2.2

ii) Η Σύνθεση Του Προσωπικού Της Τράπεζας “B”

Στην επιχείρηση υπάρχει Σύλλογος Εργαζομένων όπου είναι εγγεγραμμένο το σύνολο του εργατικού δυναμικού της και υπάρχει συλλογική εκπροσώπηση στη διοίκηση, στις εργασιακές σχέσεις και στις αποφάσεις για προαγωγές προσωπικού. Παραθέτουμε παρακάτω μερικά στοιχεία για την εξέλιξη και τη σύνθεση του προσωπικού της Τράπεζας:



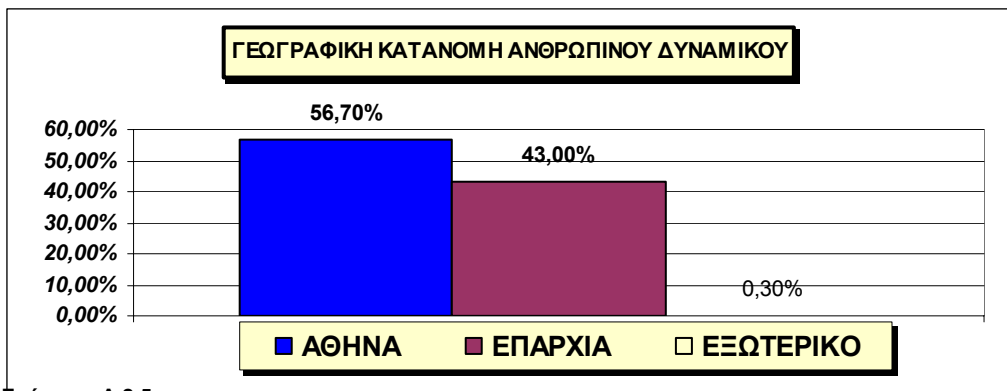
Γράφημα Α.2.3



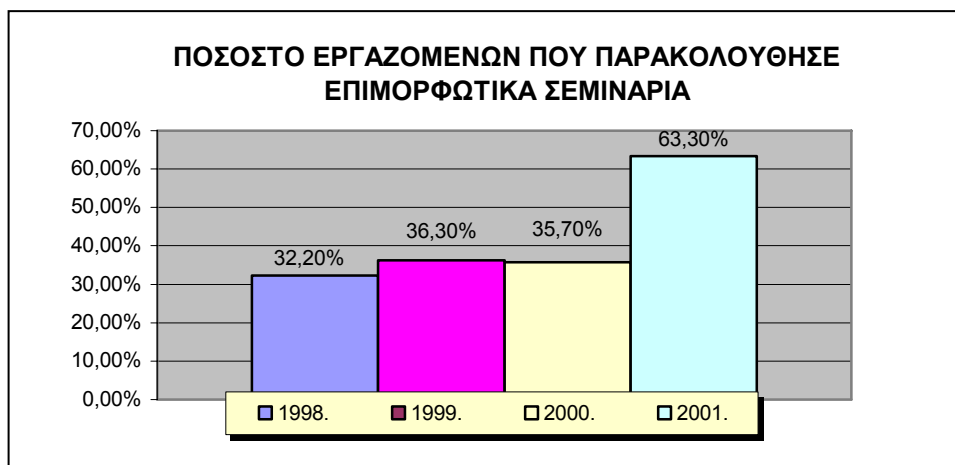
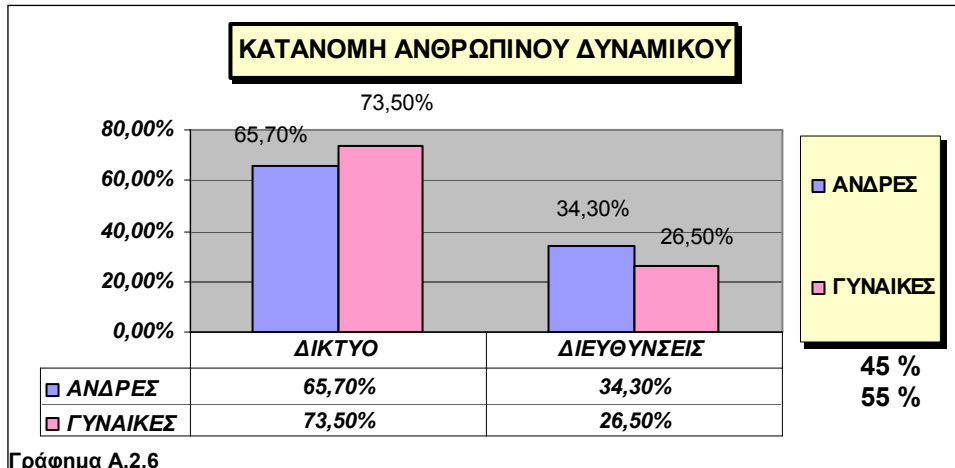
Γράφημα Α.2.4

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
Υπάλληλοι	57,30 %
Στελέχη	42,70 %
ΣΥΝΟΛΟ	100,00 %

Πίνακας Α.2.3



Γράφημα Α.2.5



Στην εξεταζόμενη τράπεζα ο αριθμός των μερικώς απασχολούμενων είναι περίπου 300 άτομα (ποσοστό 5%) και αφορά κυρίως βοηθητικό προσωπικό, όπως για παράδειγμα καθαρίστριες σε μικρά καταστήματα, αχθοφόρους στις κεντρικές αποθήκες και φύλακες.

Οι κατώτατες αμοιβές των εργαζομένων καθορίζονται με βάση την Κλαδική συλλογική σύμβαση εργασίας της ΟΤΟΕ και από την Επιχειρησιακή σύμβαση η οποία υπογράφεται από τον Σύλλογο των εργαζομένων και την διοίκηση της Τράπεζας και η οποία διασφαλίζει κάποιες πρόσθετες αμοιβές στο προσωπικό. Έτσι η τελική αμοιβή υπερβαίνει την προβλεπόμενη από την Κλαδική συλλογική σύμβαση εργασίας της ΟΤΟΕ με την Διοίκηση της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.

Η Τράπεζα εφαρμόζει και μια πολιτική έκτακτων ετήσιων αμοιβών - bonus οι οποίες εξαρτώνται από την επίτευξη των στόχων του προϋπολογισμού της κάθε μονάδας (Κατάστημα – Περιφερειακή Δνση). Το ύψος της αμοιβής αυτής μπορεί να φτάσει μέχρι και 1,5 μηνιαίο μισθό περίπου.

Α3. Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ “ΞΕΝΗΣ” ΤΡΑΠΕΖΑΣ

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ της ΞΕΝΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ (σε εκατ. Ευρώ)					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2001	2002	2003	Μ.Ο.	%
Σύνολο ενεργητικού	705.322,00	756.503,00	786.042,00	749.289,00	100%
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Ίδια κεφάλαια	19.488,00	20.150,00	23.454,00	21.030,67	3%
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ					
Αριθμός Εργαζομένων	64.000,00	64.028,00	64.191,00	64.073,00	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ					
Καθαρά έσοδα από τόκους	2.802,00	3.456,00	4.131,00	3.463,00	28,1%
Καθαρά έσοδα από προμήθειες κλπ	9.806,00	8.203,00	8.590,00	8.866,33	71,9%
Καθαρό αποτέλεσμα από Τραπεζικές Εργασίες	12.608,00	11.659,00	12.721,00	12.329,33	58,6%
Δαπάνες προσωπικού	5.036,00	4.859,00	4.971,00	4.955,33	40,2%
Άλλα έξοδα - αποσβέσεις	4.084,00	3.841,00	3.918,00	3.947,67	32,0%
Σύνολο οργανικών εξόδων ⁽²⁾	9.120,00	8.700,00	8.889,00	8.903,00	72,2%
Καθαρά κέρδη (προ φόρων)	3.488,00	2.959,00	3.832,00	3.426,33	27,8%
Μέρισμα ανα μετοχή	1,21	0,94	0,85	1,00	

Πίνακας Α.3.1

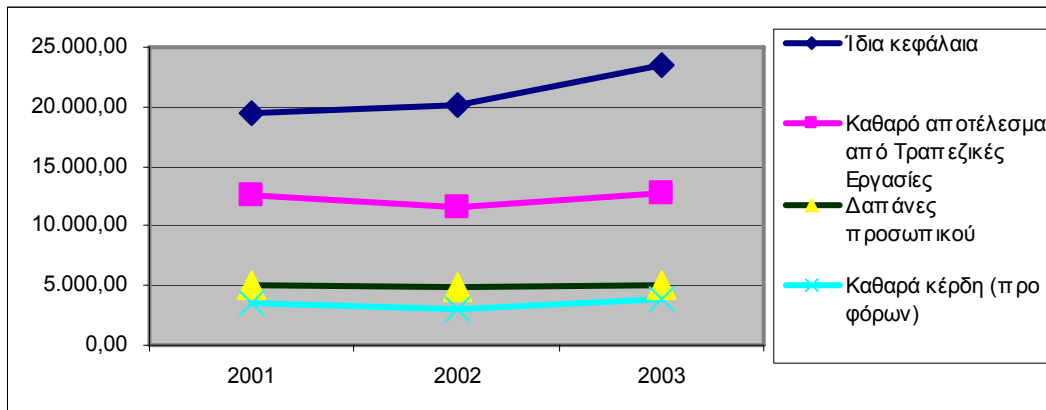
Την τριετία 2001-2003 το σύνολο των καθαρών εσόδων προέρχεται κατά μέσο όρο κατά 28% από τόκους και κατά 72% από προμήθειες και τραπεζικές εργασίες.

Το 40% των κερδών καλύπτει δαπάνες μισθοδοσίας, ενώ το 32% λοιπές δαπάνες.

Τα καθαρά κέρδη προ φόρων είναι το 28% του καθαρού αποτελέσματος.

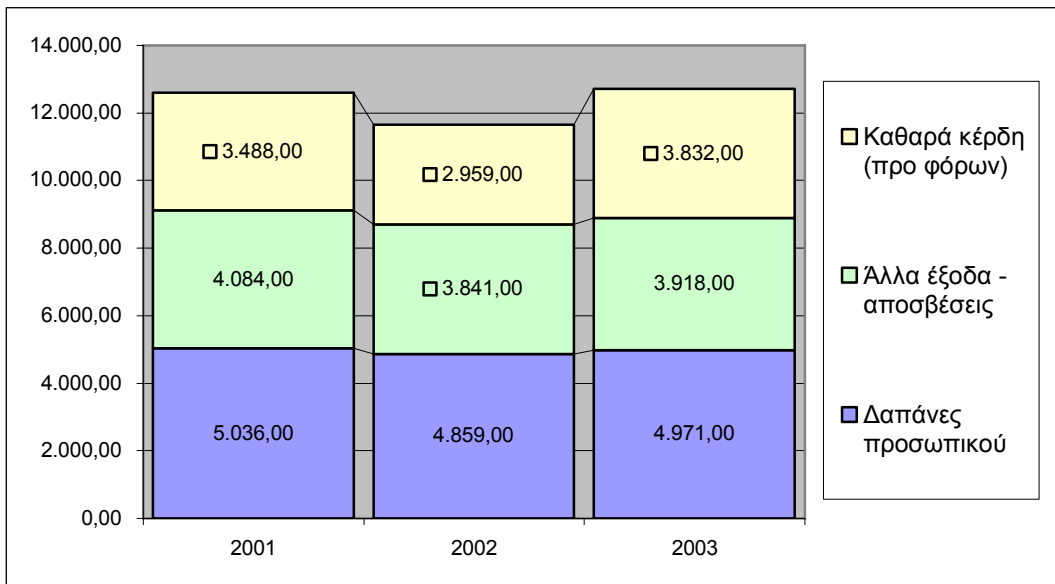
Το καθαρό αποτέλεσμα είναι το 58,6% των ιδίων κεφαλαίων.

Εξέλιξη των αποτελεσμάτων της “ΞΕΝΗΣ Τράπεζας”

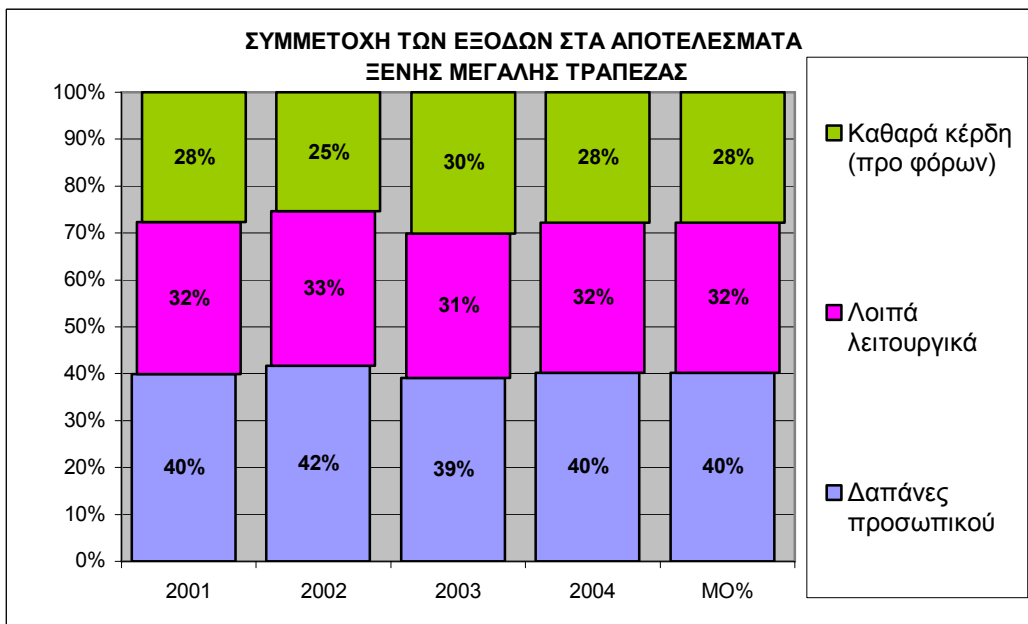


Γράφημα Α.3.1

Εξέλιξη των αποτελεσμάτων της “ΞΕΝΗΣ Τράπεζας” – Απόλυτα μεγέθη



Γράφημα Α.3.2



Γράφημα Α.3.3

Από την σύγκριση των Γραφημάτων Α.2.2. και Α.3.3. φαίνεται ότι μεγάλο ποσοστό των μικτών αποτελεσμάτων της Ελληνικής τράπεζας απορροφούν οι δαπάνες μισθοδοσίας, κατά μέσο όρο το 45%, ενώ στην ξένη Τράπεζα δαπανάται, κατά μέσο όρο, το 40% των μικτών αποτελεσμάτων για έξοδα μισθοδοσίας.

Δεν ήταν όμως τα δεδομένα έτσι και στο παρελθόν. Το 2000 και 2001 τα έξοδα μισθοδοσίας απορροφούσαν το 36% των Μικτών αποτελεσμάτων στην Ελληνική Τράπεζα και το 40% στην Ξένη. Το Εργατικό κόστος είναι χαμηλότερο

στην Ελλάδα. Το πρόβλημα εμφανίζεται μετά το έτος 2002 οπότε και το μικτό αποτέλεσμα μειώθηκε κατά 25% (βλ. πίνακα Συνοπτικών στοιχείων σελ 13). Σε αυτή την βάση λοιπόν εκείνο που πρέπει να διορθώσει η ελληνική Τράπεζα είναι η αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού στην πρόσκτηση πελατείας και είσπραξης εσόδων. Να μεγαλώσει δηλαδή ο δείκτης Μικτά Αποτελέσματα / Αριθμός Προσωπικού. Για να γίνει αυτό πρέπει ή να αυξηθούν τα έσοδα ή να μειωθεί το προσωπικό.

Στην «ΞΕΝΗ» Τράπεζα κατά μέσο όρο την τριετία 2001 – 2003 αντιστοιχεί Καθαρό Αποτέλεσμα από Τραπεζικές Εργασίες ανά εργαζόμενο $12.329,33/64.073,00 = 192,4$ χιλ. ΕΥΡΩ, ενώ ο εργαζόμενος κοστίζει κατά μέσο όρο 77.339 € ή σε ποσοστό 40%. Στην Τράπεζα “B” αντιστοιχεί Καθαρό Αποτέλεσμα από Τραπεζικές Εργασίες ανά εργαζόμενο (πίνακας Α.2.2.) $757/6.875 = 110,1$ χιλ ΕΥΡΩ, ενώ ο εργαζόμενος κοστίζει 49.661€ κατά μέσο όρο ή σε ποσοστό 45%.

Παρά λοιπόν το γεγονός ότι το κόστος ανά εργαζόμενο στην Τράπεζα “B” κατά μέσο όρο αντιστοιχεί στο 64% του κόστους ανά εργαζόμενο της ξένης τράπεζας, βλέπουμε ότι το αποτέλεσμα είναι διαφορετικό για τις δύο Τράπεζες επειδή ακριβώς η παραγωγικότητα του εργαζόμενου στην τράπεζα “B” είναι πολύ μικρότερη σε σχέση με την παραγωγικότητα του εργαζόμενου στην ΞΕΝΗ τράπεζα. Ο εργαζόμενος στην τράπεζα “B” παράγει καθαρό αποτέλεσμα το 57% από αυτό που παράγει ο εργαζόμενος στην «ΞΕΝΗ» τράπεζα, ενώ αμείβεται με το 64% από αυτό που αμείβεται ο εργαζόμενος στην «ΞΕΝΗ» Τράπεζα.

Διαπιστώνουμε λοιπόν κατ’ αρχήν ένα έλλειμμα παραγωγικότητας της τάξεως του 43% για τον εργαζόμενο στην τράπεζα “B”. Το έλλειμμα όμως αυτό δεν αντισταθμίζεται από την υστέρηση του εργαζόμενου, όσον αφορά τις αποδοχές του σε σχέση με τον εργαζόμενο στην «ΞΕΝΗ». Το έλλειμμα αμοιβών είναι κατά μέσο όρο 36%. Επομένως υπάρχει μια διαφορά 7% περίπου μεταξύ των δύο εργαζομένων (τράπεζας “B” και «ΞΕΝΗΣ» τράπεζας) σε βάρος της ελληνικής τράπεζας η οποία αμείβει τον εργαζόμενο, ανά μονάδα προϊόντος, κατά μέσο όρο 7% παραπάνω από ότι η «ΞΕΝΗ» τράπεζα.

Το έλλειμμα αυτό της τράπεζας “B” πρέπει να μειωθεί. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με μείωση του κόστους του ωρομισθίου, είτε με αύξηση του παραγόμενου προϊόντος. Μια σύγχρονη πρακτική για να επιτευχθεί αυτό είναι, όπως θα δούμε παρακάτω, και οι ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η πλήρης και σταθερή (αορίστου χρόνου) απασχόληση είναι μια μορφή απασχόλησης που αναπτύχθηκε κυρίως την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης στην Ιαπωνία, τις ΗΠΑ και την Ευρώπη. Σήμερα, όλες αυτές οι χώρες, άλλες σε μικρότερο, άλλες σε μεγαλύτερο βαθμό εφαρμόζουν διάφορες μορφές άτυπης απασχόλησης όπως η μερική απασχόληση, η προσωρινή – ορισμένου χρόνου απασχόληση, η ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, η εκμίσθωση προσωπικού κλπ. Ο βαθμός διείσδυσης τέτοιων πρακτικών σε διάφορες χώρες και επιχειρήσεις ποικίλει και εξαρτάται από οικονομικούς παράγοντες (επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, Ανεργία), από την φορολογική και την Εργατική Νομοθεσία της κάθε χώρας και τις πολιτικές της.

Ένα μοντέλο για την Ευέλικτη επιχείρηση που ανέπτυξε ο J. Atkinson το 1980, χωρίζει τους εργαζόμενους στην επιχείρηση σε δύο ομάδες (Harris, 1999, p.119). Η πρώτη ομάδα αποτελεί έναν πυρήνα των εργαζομένων, πλήρους απασχόλησης, με διοικητικές και δημιουργικές ικανότητες και αρμοδιότητες, οι οποίοι θα έχουν εγγυημένη απασχόληση, θα τους παρέχεται η δυνατότητα να εκπαιδεύονται και να εξελίσσονται και οι οποίοι θα έχουν και έναν καλό μισθό και παροχές. Επίσης, οι εργαζόμενοι αυτοί θα απαιτείται να ανταποκρίνονται άψογα σε όλα τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Η δεύτερη ομάδα θα είναι οι περιφερειακοί εργαζόμενοι οι οποίοι θα αναλαμβάνουν λιγότερο σημαντική για την επιχείρηση εργασία, θα έχουν πληθώρα αντικειμένων τα οποία θα καλούνται να εκτελέσουν, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Θα προσλαμβάνονται με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου και θα αμείβονται λιγότερο. Μπορεί επίσης να απασχολούνται με μερική απασχόληση ή να συμμετέχουν σε υποομάδες στις οποίες θα διανέμεται κάποια εργασία. Θα είναι εξαιρετικά ευάλωτοι στις αποφάσεις της επιχείρησης για μειώσεις προσωπικού και τα περιθώρια εξέλιξής τους στην επιχείρηση θα είναι πολύ μικρά. Μια τρίτη ομάδα εργαζομένων μακρύτερα από τον πυρήνα της επιχείρησης θα μπορούσε να είναι το δανειζόμενο προσωπικό ή οι εργολάβοι/ υπεργολάβοι που αναλαμβάνουν διάφορες εργασίες για την επιχείρηση. Το μοντέλο αυτό βέβαια έτυχε μεγάλης κριτικής στην εποχή του. Στην πράξη οι επιχειρήσεις δεν επεδίωκαν την ευελιξία σαν αυτοσκοπό, αλλά ως μέσο για την αύξηση της κερδοφορίας καθώς η ευελιξία στην απασχόληση δίνει στις επιχειρήσεις την δυνατότητα να ελέγξουν καλλίτερα το εργασιακό τους κόστος (French, 2003, p217).

Οι ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης αρχικά διείσδυσαν στην Αγγλία μέσα από τις άμεσες επενδύσεις Ιαπωνικών εταιριών στη χώρα, οι οποίες εφαρμόζαν από πριν τέτοιες πρακτικές. Το φαινόμενο αυτό ονομάστηκε Japanisation.

Η έννοια της ευελιξίας μπορεί να πάρει διάφορες μορφές μέσα σε μια επιχείρηση. Ορισμένοι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεχίζουν να εργάζονται σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Κάποιες εργασίες μπορούν να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες, άλλες όχι. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν κάποιες εργασίες από το σπίτι, κάποιες όχι. Όλοι δεν πρέπει να εκπαιδεύονται σε όλα αλλά εκεί που χρειάζεται.

B.1. Η ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

B.1.1. Ιστορικό – Πρακτικές

i) Διευθέτηση του χρόνου εργασίας

Οι συμβάσεις ετήσιων ωρών εργασίας αποτελούν μια πρόσφατη καινοτομία στον τρόπο οργάνωσης των ωρών εργασίας και συνιστούν ένα από τα πιο αξιοσημείωτα και πολυσυζητημένα θέματα της τελευταίας δεκαετίας στο χώρο της αγοράς εργασίας. Η διεθνής βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι εμφανίστηκε αρχικά σε πειραματική βάση στις Σκανδιναβικές χώρες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 στον κλάδο χάρτου και πολυτοποίησης χάρτου στη Σουηδία. Το σουηδικό παράδειγμα ενέπνευσε αργότερα τους κοινωνικούς συνομιλητές στον αντίστοιχο κλάδο της Βρετανίας να υπογράψουν στις αρχές της δεκαετίας του 1980 σχετική συμφωνία για την εφαρμογή του μέτρου. Ωστόσο και στις δύο περιπτώσεις η ιδέα των ετήσιων ωρών εργασίας προήλθε από την ώθηση της μείωσης του χρόνου εργασίας. Πιο συγκεκριμένα μεταξύ 1975-1977 στη Σουηδία μειώθηκε, με συλλογική συμφωνία στη βιομηχανία χάρτου, η εβδομαδιαία διάρκεια της εργασίας των απασχολουμένων στις βραδινές βάρδιες από τις 40 στις 36 ώρες. Αντίστοιχα το 1982 στη Βρετανία ο συμβατικός χρόνος εργασίας στον ίδιο βιομηχανικό κλάδο μειώθηκε από 40 σε 39 ώρες. Οι συνθήκες αυτές οδήγησαν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων αναδιοργάνωσης του εργάσιμου χρόνου, οι οποίες δεν θα έπλητταν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου. (Gall, 1996). Στη συνέχεια το μέτρο της διευθέτησης επανήλθε σε μαζική κλίμακα στα μέσα της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές του 1990 σαν μια νέα εκδοχή οργάνωσης και μείωσης του χρόνου εργασίας. Έκτοτε αποτελεί μια από τις κυρίαρχες μορφές ελαστικοποίησης του εργάσιμου χρόνου στην Ευρώπη και εντάχθηκε στις

επίσημες πολιτικές απασχόλησης της Ε.Ε.. Η Ε.Ε. ουσιαστικά παροτρύνει επίσημα τους κοινωνικούς συνομιλητές να προχωρήσουν σε ευέλικτα σχήματα αναδιοργάνωσης του χρόνου εργασίας και ειδικότερα αυτό της πρακτικής της διευθέτησης. Μετά μάλιστα τη Σύνοδο Κορυφής του Έσσεν (1994), η διάδοση της ευελιξίας αποτέλεσε βασική συνιστώσα των πολιτικών απασχόλησης της Ε.Ε. για λόγους ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Επιπλέον σημαντικά δείγματα της προτροπής των οργάνων της Ένωσης να διευρυνθεί η εφαρμογή του μέτρου της διευθέτησης αποτελούν η δημοσίευση της Πράσινης Βίβλου για την οργάνωση της εργασίας το 1997 και των Κατευθυντήριων Οδηγιών για την Απασχόληση (Green Paper on Partnership for a new organization of work" Employment Guidelines) από το 1998 και εντεύθεν.

Η βασική λογική που υιοθετούν τα επίσημα κοινοτικά κείμενα είναι ότι με την αναμόρφωση του εργάσιμου χρόνου πραγματοποιείται

- ευρύτερη κατανομή των θέσεων εργασίας,
- τονώνεται το επιχειρηματικό αίσθημα και
- αναπτύσσονται φιλικές πολιτικές προς την οικογένεια και τη δια βίου μάθηση.

Ειδικότερα, η κοινοτική οδηγία 93/104 ΕΚ, περιλαμβάνει ειδική μνεία στο σύστημα των ετησίων ωρών εργασίας και επιτρέπει την παρέκκλιση από τις κείμενες διατάξεις για την οργάνωση του χρόνου εργασίας στην περίπτωση κατά την οποία έχει επιτευχθεί σχετική συλλογική συμφωνία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Οι συμφωνίες αυτές λαμβάνουν νόμιμη ισχύ μόνο υπό τον όρο ότι σε κάθε περίπτωση χορηγούνται στους οικείους εργαζόμενους ισοδύναμες περίοδοι αντισταθμιστικής ανάπαυσης.

Με άλλα λόγια η Οδηγία 93/104, η οποία καθιέρωσε ελάχιστα όρια προστασίας της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων σε σχέση με το ωράριο απασχόλησης, όπως η ημερήσια περίοδος ανάπαυσης 11 συνεχόμενων ωρών, επιτρέπει στους εργοδότες την παράκαμψη τους στην προοπτική εισαγωγής ενός συστήματος διευθέτησης κατόπιν συλλογικής συμφωνίας. Αναφορικά με τον προσδιορισμό της διευθέτησης του εργάσιμου χρόνου αξίζει να σημειωθεί ότι κατά βάση αφορά τον υπολογισμό των ωρών εργασίας σε μεγαλύτερη βάση υπολογισμού από αυτόν της εβδομάδας. Οι εργαζόμενοι δεν απασχολούνται έναν ορισμένο αριθμό ωρών την εβδομάδα, αλλά ένα συγκεκριμένο αριθμό ωρών εργασίας το χρονικό διάστημα εφαρμογής του μέτρου (περίοδος αναφοράς). Αντίστοιχα οι αμοιβές δεν διαφοροποιούνται σύμφωνα με τις εποχιακές

διακυμάνσεις στο επίπεδο των πραγματικών ωρών εργασίας, αλλά διατηρούνται σταθερές ολόκληρο το χρονικό διάστημα αναφοράς.

Λόγοι και αιτίες εφαρμογής της διευθέτησης του χρόνου εργασίας.

Ο παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης των ωρών εργασίας περιορίζεται στην χρήση μορφών ευελιξίας του χρόνου εργασίας, όπως είναι οι υπερωρίες, η εργασία κατά ομάδες (βάρδιες) και η πρόσληψη έκτακτου προσωπικού, όταν προκύψουν έκτακτες ανάγκες. Με την αρχή της εφαρμογής συστημάτων διευθέτησης του εργάσιμου χρόνου (Annualized Hours concept) οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να ανταποκρίνονται στις εποχιακές διακυμάνσεις της ζήτησης του προϊόντος με ικανοποιητικό τρόπο, αποφεύγοντας αφενός την αναγκαιότητα προσφυγής στις υπερωρίες, όταν τα επίπεδα της ζήτησης ανέρχονται, και αφετέρου την εκδήλωση φαινομένων «ραθυμίας» από τους εργαζόμενους (labor shirking), όταν τα επίπεδα ζήτησης μειώνονται. Επομένως η λογική του μέτρου είναι ιδιαίτερα απλή από την πλευρά της επιχείρησης, καθώς στοχεύει στο να απασχολείται το εργατικό δυναμικό, μόνο όταν και στο βαθμό που απαιτούν οι παραγωγικές ανάγκες της επιχείρησης παρακάμπτοντας ουσιαστικά τις θεσμικές «αγκυλώσεις» για το ανώτατο όριο ωρών εργασίας και τις υποχρεώσεις καταβολής των σχετικών προσαυξήσεων στους μισθούς, όταν το ωράριο επιμηκύνεται. Μέσω της διευθέτησης δηλαδή οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν να συγχρονίσουν τις εποχιακές διακυμάνσεις της ζήτησης με τις εποχιακές ανάγκες στην εισροή ανθρώπινης εργασίας με άμεσο αποτέλεσμα την ορθολογική και αποδοτική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής και την αποφυγή κόστους εργασίας που συνεπάγεται η προσφυγή στην υπερωριακή εργασία και η απασχόληση μειωμένης παραγωγικότητας.

Επομένως από τη φύση της η διευθέτηση του χρόνου εργασίας αποτελεί για την επιχείρηση έναν αποδοτικό τρόπο αναδιοργάνωσης των ωρών εργασίας από άποψη κόστους (cost neutral nature).

Επιπλέον, επιτρέπει, θεωρητικά τουλάχιστον, στους εργαζόμενους να διαπραγματευθούν με πιο ελεύθερο τρόπο και με βάση τις προτιμήσεις τους τον χρόνο απασχόλησης τους (French, 2003, p218).

Το μέτρο συνήθως εφαρμόζεται κατόπιν σύναψης συλλογικών συμφωνιών σε επιχειρησιακό επίπεδο και σπανίως επαφίεται στο πλαίσιο της μονομερούς άσκησης του διευθυντικού δικαιώματος. Προσδίδει έτσι στην πρακτική της διευθέτησης ένα χαρακτήρα διαπραγματευόμενης και αποκεντρωμένης μορφής ευελιξίας της εργασίας (negotiated and decentralized form of labour flexibility).

Στις ΗΠΑ, βάσει των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και της εργατικής Νομοθεσίας ο μέσος όρος ωρών εργασίας ανά άτομο το 2003 ήταν 1900 ώρες , ενώ στις 15 χώρες της Ε.Ε. μόλις 1700 και στα νέα κράτη μέλη 1800. Στη Γαλλία που το 1999 εφάρμοσε το 35άωρο (εβδομαδιαίως) , ο μ.ο. ετήσιας απασχόλησης το 2003 ήταν 1568 ώρες ετησίως , ενώ στη Γερμανία 1648 ώρες (37,4 εβδομαδιαίως). Η μεγαλύτερη εργασιακή εβδομάδα είναι στην Ελλάδα (40 ώρες) με 1800 ώρες ετησίας απασχόλησης. Ο πραγματικός χρόνος εργασίας διαφέρει και αυτό οφείλεται στις Υπερωρίες. Έτσι στη Βρετανία κατά μέσο όρο εργάζονται 43,3 ώρες εβδομαδιαίως (6,1 ώρες πλέον του κανονικού ωραρίου), στην Ελλάδα 41(+1), στην Γερμανία 39,9 (+2,5), στην Γαλλία 37 (+2), (Το Βήμα, 1/5/2005).

ii) Υπερωριακή απασχόληση

Μέχρι τον Αύγουστο του 2005 και όσο ίσχυε ο Νόμος 2874/2000, στην Ελλάδα, η υπερωριακή απασχόληση, ακόμα και η πρώτη ώρα μετά το εβδομαδιαίο 40ωρο, αμείβεται με 1,5 ωρομίσθιο, ενώ από την 48^η ώρα την εβδομάδα και πάνω ο εργαζόμενος εισπράττει το 1,75 του ωρομισθίου του.

Με τον νέο νόμο 3385/2005 όπως ισχύει εφαρμόζεται ένα ελαστικό ωράριο στη βάση των 40 ωρών εργασίας την εβδομάδα. Υιοθετείται εκ νέου ο θεσμός της υπερεργασίας και ορθολογικοποιείται η αμοιβή των υπερωριών. Για τις επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται συμβατικό ωράριο εργασίας έως 40 ώρες την εβδομάδα, η απασχόληση 5 επιπλέον ωρών εβδομαδιαίως, ως υπερεργασία, ανήκει στην διακριτική ευχέρεια του εργοδότη. Σε όσες περιπτώσεις εφαρμόζεται εβδομαδιαίο σύστημα εργασίας 6 εργάσιμων μερών, οι ώρες υπερεργασίας ανέρχονται σε 8 την εβδομάδα. Οι 5 ώρες υπερεργασίας επί πενθημέρου (41η, 42η, 43η, 44η, 45η), καθώς και οι 8 ώρες υπερεργασίας επί εξαήμερου (από 41η έως 48η ώρα), αμείβονται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο, όπως αυτό υπολογίζεται με βάση την εργατική νομοθεσία (μηνιαίος μισθός % 25 % 6,66) προσαυξημένο κατά 25%, και δε συνυπολογίζονται στα επιτρεπόμενα όρια υπερωριακής απασχόλησης που προβλέπονται από τις οικείες διατάξεις. Η απασχόληση πέραν των 45 ωρών την εβδομάδα (επί πενθημέρου) ή των 48 ωρών (επί εξαήμερου) θεωρείται (σύμφωνα με την παρ. 2) ως υπερωριακή απασχόληση και διέπεται από όλες τις νόμιμες συνέπειες, διατυπώσεις και διαδικασίες έγκρισης. Ως εκ τούτου, απαιτείται για την πέραν των 45 ή 48 ωρών (επί εξαήμερου) απασχόληση, έγκριση από την οικεία Επιθεώρηση Εργασίας ή έγκριση με Απόφαση του Υπουργού, μετά από γνωμοδότηση του ΑΣΕ στην περίπτωση που εξαντλήθηκε το ανώτατο όριο που δύναται να χορηγεί η Επιθεώρηση Εργασίας.

Περαιτέρω και με την παρ.3 του άρ.1, οριοθετείται η αμοιβή που δικαιούνται οι μισθωτοί που απασχολούνται υπερωριακώς. Συγκεκριμένα, κάθε εργαζόμενος δικαιούται για κάθε ώρα νόμιμης υπερωρίας και μέχρι τη συμπλήρωση 120 ωρών ετησίως, αμοιβή ίση με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 50%.

Για την πέραν των 120 ωρών ετησίως νόμιμη υπερωριακή απασχόληση παρέχεται αμοιβή ίση με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο, προσαυξημένο κατά 75%. Εύλογα η εν λόγω αμοιβή καταβάλλεται και για τη νόμιμη υπερωριακή απασχόληση που πραγματοποιείται πέραν των ορίων υπερωριακής εργασίας που καθορίζονται με τις εξαμηνιαίες Αποφάσεις του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.

Κάθε ώρα κατ' εξαίρεση υπερωρίας, για την πραγματοποίηση της οποίας δεν τηρούνται οι προβλεπόμενες από το νόμο διατυπώσεις εκ μέρους του εργοδότη (άδεια από την Επιθεώρηση ή αναγγελία στην Επιθεώρηση), καταβάλλεται στο μισθωτό αποζημίωση ίση με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 100%.

Τέλος, σε περίπτωση που ισχύει συμβατικό ωράριο μικρότερο των 40 ωρών εβδομαδιαίως (μερική απασχόληση), η απασχόληση πέραν του μικρότερου αυτού ωραρίου και έως των 40 ωρών αμείβεται σύμφωνα με το άρ.659 του Α.Κ., ως πρόσθετη εργασία (απλό ωρομίσθιο) χωρίς άλλες προσαυξήσεις.

Στο ΗΒ ισχύει το εβδομαδιαίο 48ωρο. Υπερωρίες μπορεί να γίνονται απεριόριστα με τον περιορισμό της ημερήσιας ανάπαυσης 11 ωρών. Η υπερωρία μπορεί να χορηγηθεί στον εργαζόμενο ως μισθολογική προσαύξηση ή σαν επιπλέον χρόνος απουσίας από την εργασία. Αυτό καθορίζεται από την συλλογική σύμβαση εργασίας. Στην Σουηδία ισχύει το 8ωρο / ημέρα ή 40ωρο/εβδομάδα. Οι υπερωρίες πρέπει να δικαιολογούνται επαρκώς και να καταγράφονται λεπτομερώς ανά εργαζόμενο, ώστε ο έλεγχός τους να είναι ευχερής από τους συλλόγους. Η υπερωρία αποζημιώνεται ως μισθολογική προσαύξηση + 50% (σπανίως 100%) ή ως επιπλέον χρόνος απουσίας από την εργασία. Αυτό καθορίζεται από την συλλογική σύμβαση εργασίας. Στην Γαλλία ισχύει το 35ωρο. Μέγιστος χρόνος εργασίας είναι οι 10 ώρες ανά ημέρα και 48 ανά εβδομάδα. Οι ετήσιες ώρες υπερωριακής απασχόλησης είναι 180 ή μπορεί να καθοριστεί διαφορετικά από τις Συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η ωριαία αποζημίωση για την 36η μέχρι και την 43η ώρα υπερωρίας ορίζεται στο +10% ή, εφόσον δεν προβλέπεται από την συλλογική σύμβαση εργασίας, στο + 25%. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα συμψηφισμού τους με αύξηση του αριθμού των αδειών εργασίας.

Από την 44^η ώρα και μετά η υπερωρία αμείβεται με προσαύξηση 50% επί του μισθού. Στην Γερμανία μέγιστος χρόνος εργασίας είναι οι 8 ώρες ανά ημέρα και 48 ώρες ανά εβδομάδα. οι καθημερινές ώρες μπορούν να επεκταθούν μέχρι και τις 10, εάν διατηρείται ένας μέσος όρος οκτώ ωρών κατά τη διάρκεια μιας περιόδου αναφοράς όχι μεγαλύτερης των 24 εβδομάδων, Η μισθολογική προσαύξηση της υπερωριακής απασχόλησης ή η ανταλλαγή του με επιπλέον άδειες απουσίας από την εργασία ρυθμίζονται από τις Συλλογικές συμβάσεις σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Στην Ιρλανδία ισχύει το εβδομαδιαίο 48ωρο. Υπερωρίες μπορεί να γίνονται στη βάση των συλλογικών συμφωνιών με μόνο τον περιορισμό την ημερήσια 11ωρη ανάπαυση. Η υπερωριακή απασχόληση αμείβεται με προσαύξηση τουλάχιστον 25% (οι συλλογικές συμβάσεις μπορούν να ορίζουν υψηλότερα ποσοστά). Δυνατότητα συμψηφισμού δεν υπάρχει. Στην Ισπανία ισχύει το ωράριο των 40 ωρών/ εβδομάδα με max τις 9 ώρες ημερησίως. Υπέρβαση των 80ωρών ετησίως μπορεί να γίνει μόνο με την σύμφωνη γνώμη του υπαλλήλου η την ρύθμιση από την συλλογική σύμβαση εργασίας. Η υπερωρία αμείβεται με προσαύξηση κατά μέσο όρο 18%. Δυνατότητα συμψηφισμού των υπερωριών με άδεια, υπάρχει. (Τετράδια του Ινστιτούτου Εργασίας ΓΣΕΕ–ΑΔΕΔΥ, Αυγ.2004)

Σε γενικές γραμμές παρατηρούμε ότι οι περισσότερες χώρες έχουν εισαγάγει ευελιξία στους ρυθμιστικούς κανόνες του χρόνου εργασίας με τη χρήση του ειδικού μέτρου της διευθέτησης, το οποίο επιτρέπει την δυνατότητα ευέλικτης ανακατανομής των ωρών εργασίας για χρονικό διάστημα που δεν θα υπερβαίνει τους 12 μήνες. Σε ολόκληρη την περίοδο αναφοράς (πχ. 6μήνες, 12 μήνες), η μέση διάρκεια της εβδομαδιαίας εργασίας δεν θα πρέπει να ξεπερνά τα συμβατικά χρονικά όρια εργασίας. Παράλληλα σε κάθε υπο-περίοδο αυξομείωσης των ωρών εργασίας, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις εβδομαδιαίες αποδοχές που αντιστοιχούν στην πλήρη απασχόληση του συμβατικού τους ωραρίου ανεξάρτητα από τις προκύπτουσες μεταβολές στον πραγματικό χρόνο εργασίας τους.

Υπάρχει λοιπόν η ευελιξία του χρόνου εργασίας, μέσω της διακύμανσης στις εβδομαδιαίες ή ημερήσιες ώρες εργασίας διατηρώντας έναν μέσο όρο κατά τη διάρκεια μιας περιόδου αναφοράς, (annualisation of working hours) και η μερική απασχόληση. Συνήθως οι στρατηγικές ελαστικοποίησης του εργάσιμου χρόνου μέσω της διευθέτησης βασίζονται στη συνέργια της συλλογικής διαπραγμάτευσης και της νομοθεσίας.

iii) Μερική απασχόληση

Η μερική Απασχόληση καθορίζεται ως χρόνος εργασίας, ο οποίος είναι σε τακτική βάση μικρότερος από τον συμβατικό εργάσιμο χρόνο. Εντούτοις, μερικές χώρες θέτουν ένα ακριβές προσδιοριστικό μέτρο της μερικής απασχόλησης (π.χ. 30 ώρες στη Δανία και ένα μέγιστο 75% των ωρών των πλήρως απασχολούμενων στην Πορτογαλία). Η μερική απασχόληση προϋποθέτει την διάκριση της υπερωριακής απασχόλησης από τον “πρόσθετο χρόνο εργασίας” (ώρες που εργάζονται πέρα από το συνηθισμένο χρόνο απασχόλησης αλλά κάτω από το κατώτατο όριο στο οποίο αρχίζει ο υπολογισμός των υπερωριών). Σε πολλές χώρες, το κατώτατο όριο εκκίνησης της ισχύς των διατάξεων περί υπερωριών για τα άτομα με μερική απασχόληση είναι το ίδιο με αυτό για τους πλήρως απασχολούμενους. Με άλλα λόγια, οι πρόσθετες ώρες εργασίας των μερικά απασχολούμενων μέχρι το επίσημο χρονικό όριο συμβατικής εργασίας των εργαζόμενων με πλήρες ωράριο δεν προϋποθέτουν κανενός είδους μισθολογικής προσαύξησης. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις χωρών, όπου ισχύει η παραπάνω ρύθμιση είναι η Αυστρία, η Δανία, η Σουηδία και το ΗΒ. Παρόλα ορισμένες γερμανικές, ολλανδικές και νορβηγικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας προβλέπουν υπερωριακή αποζημίωση στους μερικώς απασχολούμενους για τις επιπλέον ώρες εργασίας από εκείνες που προβλέπονται στην ατομική σύμβαση (Τετράδια του Ινστιτούτου Εργασίας ΓΣΕΕ–ΑΔΕΔΥ, Αυγ.2004).

Η μερική απασχόληση μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο επίτευξης ποσοτικής ευελιξίας του χρόνου εργασίας που αντικαθιστά εν μέρει τις υπερωρίες π.χ. προκειμένου να παραταθεί ο χρόνος λειτουργίας των παραγωγικών μονάδων και του ωραρίου λειτουργίας των εμπορικών καταστημάτων και των καταστημάτων τροφίμων, οι εργοδότες μπορούν να επιλέξουν μεταξύ της μερικής απασχόλησης και των υπερωριών. Τα συνδικάτα ευνοούν την μία ή την άλλη επιλογή βάσει των σχετικών μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων που αποδίδουν στις δύο λύσεις. Προκύπτει βέβαια το ερώτημα: Σαν τι όμως θα πρέπει να θεωρούνται οι “πρόσθετες ώρες εργασίας” των μερικά απασχολούμενων (δηλαδή ο χρόνος εργασίας που βρίσκεται μεταξύ του συμβατικού χρόνου εργασίας που προβλέπεται στη μεμονωμένη σύμβαση απασχόλησης και του κανονικού ωραρίου) και πώς θα αμείβονται; Αυτό θα πρέπει να προβλέπεται ρητά από τον Νόμο ή την συλλογική σύμβαση εργασίας.

Η μερική απασχόληση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως μέτρο στήριξης των ευπαθών κοινωνικών ομάδων από μια κυβέρνηση. Άτομα με ειδικές ανάγκες ή

ειδικές δεξιότητες που δεν μπορούν να εργάζονται για 8 ώρες την ημέρα, μπορούν εύκολα να εργασθούν για 3 ή 4 ώρες την ημέρα. Επιπλέον, ο θεσμός της μερικής απασχόλησης είναι θεσμός που βοηθάει πάρα πολύ την εργαζόμενη γυναίκα είτε κατά την διάρκεια της εγκυμοσύνης της που οι αντοχές της μειώνονται είτε όταν αυτή θα πρέπει να αναλώνει πολύ χρόνο για την ανάπτυξη του παιδιού της.

Οι εργοδότες επιδεικνύουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εφαρμογή προγραμμάτων διευθέτησης του εργάσιμου χρόνου, ενώ αντίθετα τα συνδικάτα εμφανίζονται συνήθως εχθρικά απέναντι στο ενδεχόμενο εφαρμογής τους. Μια από τις άμεσες συνέπειες των πρακτικών διευθέτησης που χρησιμοποιούνται είναι η αποφυγή επιβάρυνσης των επιχειρήσεων από τις δαπάνες των υπερωριών και των θεσμικών περιορισμών στη χρήση της υπερωριακής εργασίας.

Στην Ελλάδα η μερική απασχόληση είναι πολύ λιγότερη από ότι στην ΕΕ. Η κυβέρνηση για πρώτη φορά τον Ιανουάριο του 2004 σχεδίαζε να εισάγει 30.000 μερικώς απασχολούμενους στον δημόσιο τομέα. Το 2001 στην Ελλάδα μόλις το 4% του εργατικού δυναμικού απασχολούνταν με μερική απασχόληση, ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση το ποσοστό αυτό ήταν κοντά στο 18% (European Industrial Relations Review, August 2003, p28). Πρωταθλητής στην μερική απασχόληση είναι η Ολλανδία, όπου οι γυναίκες σε ποσοστό πάνω από το 50% εργάζονται με μερική απασχόληση και μάλιστα τις περισσότερες φορές οικειοθελώς και όχι κατ' επιβολή του εργοδότη (Houseman and Osaw, 2003).

B.1.2. Νομοθεσία - Ρυθμιστικό πλαίσιο εφαρμογής της διευθέτησης

Το ρυθμιστικό πλαίσιο για την εφαρμογή σχεδίων διευθέτησης προκύπτει από τις κανονιστικές διατάξεις της κείμενης εργατικής νομοθεσίας η οποία ενσωματώνει τις ισχύουσες κοινοτικές οδηγίες αναφορικά με τα χρονικά όρια εργασίας, και αφετέρου από το περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Προκύπτει έτσι μια επικουρική σχέση.

i) Κοινοτικές οδηγίες για το Χρόνο Εργασίας και την Μερική Απασχόληση

Δύο Κοινοτικές Οδηγίες έχουν άμεση επίδραση στο πρότυπο ρύθμισης της υπερωριακής εργασίας στην ΕΕ. Πρόκειται για την Οδηγία 93/104/ΕΚ «Σχετικά με ορισμένες πτυχές οργάνωσης του χρόνου εργασίας» και την Οδηγία 97/81/ΕΚ «Σχετικά με την Μερική Απασχόληση».

- Η οδηγία για το χρόνο εργασίας (**93/104/ΕΚ**) ορίζει ότι η περίοδος του εβδομαδιαίου χρόνου απασχόλησης στα κράτη μέλη πρέπει να περιοριστεί με τη βοήθεια των νόμων, των κανονισμών ή των διοικητικών διατάξεων ή

ακόμη των συλλογικών συμβάσεων εργασίας ή “τις συμφωνίες μεταξύ των δύο πλευρών της επιχείρησης”. **Ο μέσος χρόνος** απασχόλησης για κάθε περίοδο επτά ημερών, συμπεριλαμβανομένων των υπερωριών, **δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 48 ώρες**, κατά τη διάρκεια μιας **περιόδου αναφοράς όχι μεγαλύτερης από τέσσερις μήνες**. Επιπλέον, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα **μιας ελάχιστης καθημερινής περιόδου ανάπαυσης διάρκειας 11 συνεχόμενων ωρών** σε εικοσιτετράωρη βάση και **μιας ελάχιστης συνεχούς περιόδου ανάπαυσης 24 ωρών ανά περίοδο επτά ημερών**. Παράλληλα από το περιεχόμενο της Οδηγίας προβλέπονται οι ακόλουθες ρυθμίσεις αναφορικά με τα διαλείμματα εργασίας, τους εργαζόμενους κατά τις νυχτερινές ώρες και την ημέρα της Κυριακής:

1. Όταν ο χρόνος ημερήσιας εργασίας υπερβαίνει τις έξι ώρες, πρέπει να χορηγείται **διάλειμμα τουλάχιστον 15 λεπτών**, κατά τη διάρκεια του οποίου οι εργαζόμενοι δικαιούνται να απομακρυνθούν από τη θέση εργασίας τους. Τα διαλείμματα αυτά δεν επιτρέπεται να χορηγούνται συνεχόμενα με την έναρξη ή τη λήξη της ημερήσιας εργασίας.
2. Στους εργαζόμενους εξασφαλίζεται ανά εβδομάδα ελάχιστη περίοδος συνεχούς ανάπαυσης είκοσι τεσσάρων (24) ωρών, η οποία συμπεριλαμβάνει κατ’ αρχήν την Κυριακή, ανάλογα με τις ισχύουσες για κάθε κατηγορία εργαζομένων διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας και πρακτικές, στις οποίες προστίθενται οι δώδεκα (12) συνεχείς ώρες της ημερήσιας ανάπαυσης του άρθρου 3 του παρόντος.
3. Στους εργαζόμενους μετά από συνεχή απασχόληση τουλάχιστον δώδεκα (12) μηνών παρέχεται ετήσια άδεια μετά αποδοχών τεσσάρων εβδομάδων τουλάχιστον, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας. Η ελάχιστη περίοδος ετήσιας άδειας μετ’ αποδοχών μπορεί να αντικατασταθεί από χρηματική αποζημίωση μόνον σε περίπτωση τερματισμού της εργασιακής σχέσης.
4. Ο κανονικός χρόνος εργασίας των εργαζομένων τη νύχτα δεν πρέπει να υπερβαίνει κατά μέσο όρο τις οκτώ ώρες ανά εικοσιτετράωρο σε περίοδο μιας εβδομάδας.
 - Η οδηγία για τη μερική απασχόληση (97/81/EK) προσδιορίζει έναν εργαζόμενο ως “μερικά απασχολούμενο”, όταν οι κανονικές ώρες εργασίας του είναι λιγότερες από τις κανονικές ώρες της εργασίας ενός αντίστοιχου εργαζομένου με σύμβαση πλήρους ωραρίου εργασίας. Οι συμβατικές ώρες εργασίας υπολογίζονται σε εβδομαδιαία βάση ή κατά μέσον όρο για μία περίοδο μέχρι ενός έτους, Για τους

όρους εργασίας, η οδηγία ορίζει ότι οι μερικά απασχολούμενοι δεν πρέπει να λάβουν λιγότερο ευνοϊκής μεταχείρισης από τους πλήρως απασχολούμενους, επειδή απλώς εργάζονται με σύμβαση μειωμένου ωραρίου, εκτός εάν η διαφορετική μεταχείριση τους δικαιολογείται για καθαρά αντικειμενικούς λόγους. Τέλος, όπου απαιτείται θα ισχύσει η αρχή της “κατ’ αναλογίας προς το χρόνο εργασίας” (‘pro rata temporis’).

ii) Νομοθετικό πλαίσιο

Η θεσμοθέτηση της διευθέτησης του χρόνου απασχόλησης με νομοθετική ρύθμιση εισάγεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα στην αρχή της δεκαετίας του '90 (Ν.1892/90) σε 3μηνη –6μηνη βάση και επεκτείνεται σε ετήσια βάση με το Ν.2639/98. Με ρύθμιση του Ν.2874/2000 (άρθρο 5) διατηρείται η ετήσια βάση υπολογισμού της διευθέτησης συνδυασμένη με μείωση του ετήσιου εργάσιμου χρόνου κατά 92 ώρες (μ.ο. απασχόλησης 38 ώρες/ ημέρα. Περίοδος αναφοράς 1 έτος εξαιρούμενων των αδειών των ασθενειών και των υπερωριών), ώστε να προσδίδεται κίνητρο προς τους συλλογικούς φορείς εκπροσώπησης των εργαζομένων προκειμένου να υπογράψουν σχετικές συλλογικές συμβάσεις ή συμφωνίες οι οποίες αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία της διευθέτησης. Με τον Νόμο 2874/2000 ορίζεται ότι σε επιχειρήσεις με 40ωρο/εβδομάδα δίνεται η δυνατότητα 138 ώρες εργασίας από τον συνολικό ετήσιο χρόνο, να κατανεμηθούν σε περιόδους αιχμής και αντίστοιχα να μειωθούν από περιόδους ύφεσης με την χορήγηση ρεπό. Φυσικά εφόσον δεν υπάρξει τέτοια συμφωνία οι ώρες αυτές θα πληρωθούν στον εργαζόμενο όπως προβλέπεται για τις υπερωρίες.

Το άρ.2 του Νόμου 3385/2005 που τροποποιεί το άρ.5 του Ν.2874/2000 αναφέρεται στη διευθέτηση του χρόνου εργασίας. Με τις εισαγόμενες ρυθμίσεις απλοποιείται το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του θεσμού και επιτρέπεται να εφαρμοστεί στην πράξη, στην κλίμακα και στο εύρος που απαιτούν οι πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων. Οι εν λόγω ρυθμίσεις είναι συμβατές με το πνεύμα και το γράμμα των σχετικών κοινοτικών οδηγιών και παράλληλα με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας και την προώθηση της απασχόλησης.

Είναι πρόδηλο, ότι το 8/ωρο εξακολουθεί να αποτελεί τη βάση αναφοράς του χρόνου εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, με την παρ.1 προβλέπεται ότι σε επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται συμβατικό ωράριο εργασίας έως σαράντα (40) ωρών εβδομαδιαίως, επιτρέπεται για μία χρονική περίοδο (περίοδος αυξημένης απασχόλησης) ο εργαζόμενος να απασχολείται **δύο (2) ώρες την**

ημέρα επιπλέον των οκτώ (8) ωρών, υπό την προϋπόθεση ότι οι επιπλέον των σαράντα (40) (ή του μικρότερου συμβατικού ωραρίου) ώρες εργασίας την εβδομάδα αφαιρούνται από τις ώρες εργασίας μιας άλλης χρονικής περιόδου (περίοδος μειωμένης απασχόλησης). Αντί της παραπάνω μειώσεως των ωρών εργασίας, επιτρέπεται να χορηγείται στον εργαζόμενο ανάλογη ημερήσια ανάπαυση (ρεπό) ή συνδυασμός μειωμένων ωρών και ημερών αναπαύσεως. Το χρονικό διάστημα των περιόδων αυξημένης και μειωμένης απασχόλησης δεν υπερβαίνει συνολικά τους τέσσερις (4) μήνες κατά ημερολογιακό έτος (περίοδος αναφοράς).

Η επιπλέον απασχόληση, όπως περιγράφεται παραπάνω, παρέχεται από τον εργαζόμενο υπό τις προϋποθέσεις που αναφέρονται στην παρ.6α του νόμου και εφόσον η επιχείρηση εμφανίζει σώρευση εργασίας που οφείλεται είτε στη φύση, στο είδος ή στο αντικείμενο των εργασιών της είτε σε ασυνήθεις ή απρόβλεπτους λόγους.

Ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να αρνηθεί την παροχή της επιπλέον αυτής εργασίας, αν δεν είναι σε θέση να την εκτελέσει και η άρνησή του δεν είναι αντίθετη με την καλή πίστη (659 ΑΚ). Η άρνηση του εργαζομένου να παράσχει την επιπλέον εργασία δεν συνιστά λόγο καταγγελίας της σύμβασης εργασίας του. Οι κείμενες προστατευτικές διατάξεις για το χρόνο υποχρεωτικής ανάπαυσης των εργαζομένων έχουν πλήρη εφαρμογή και κατά την περίοδο της αυξημένης απασχόλησης. Κατά τη διευθέτηση ο **μέσος όρος** των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας κατά την περίοδο του τετραμήνου (περίοδος αναφοράς), μη συμπεριλαμβανομένης της υπερεργασίας και των νόμιμων υπερωριών της περιόδου μειωμένης απασχόλησης, παραμένει στις σαράντα (40) ώρες, ή, εάν εφαρμόζεται μικρότερο συμβατικό ωράριο, παραμένει στον αριθμό ωρών του μικρότερου αυτού ωραρίου, ενώ συμπεριλαμβανομένων των ανωτέρω ωρών υπερεργασίας και νόμιμων υπερωριών, δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τις σαράντα οκτώ (48) ώρες. Στην παρ.2 προβλέπεται διαδικασία διευθέτησης του χρόνου εργασίας, με περίοδο αναφοράς το ημερολογιακό έτος. Ειδικότερα, επιτρέπεται σε επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται εβδομαδιαίο συμβατικό ωράριο, έως και 40 ώρες και εφόσον στην επιχείρηση εμφανίζεται σώρευση εργασίας που οφείλεται είτε στη φύση, στο είδος ή στο αντικείμενο των εργασιών της είτε σε μη συνήθεις ή απρόβλεπτους λόγους, η διευθέτηση μέχρι 256 ώρες εργασίας από το σύνολο των ωρών απασχόλησης εντός ενός ημερολογιακού τους. Οι 256 ώρες εργασίας, κατανέμονται με αυξημένο αριθμό ωρών σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, που δε μπορούν να υπερβαίνουν τις 32

εβδομάδες κατ' έτος. Οι ώρες αυτές επιστρέφονται με αντίστοιχη μείωση ωρών ή ανάλογη ημερήσια ανάπαυση ή επαύξηση της ετήσιας άδειας, όπως επίσης, με συνδυασμό των δυνατοτήτων αυτών.

Όπως και κατά τη διευθέτηση σε περιόδους τετραμήνου, ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να αρνηθεί την παροχή της επιπλέον εργασίας κατά την περίοδο της αυξημένης απασχόλησης, εάν δεν είναι σε θέση να την εκτελέσει και αν η άρνησή του δεν είναι αντίθετη στην καλή πίστη (άρ.659 Α.Κ.). Η ενδεχόμενη άρνηση του εργαζόμενου δεν αποτελεί λόγο καταγγελίας της σύμβασης εργασίας του. Ευνόητο είναι ότι οι προστατευτικές διατάξεις της κείμενης εργατικής νομοθεσίας για την υποχρεωτική ανάπαυση των εργαζομένων τηρούνται κανονικά και στην περίοδο της αυξημένης απασχόλησης

Η αμοιβή η οποία καταβάλλεται κατά τη διάρκεια της διευθέτησης του χρόνου εργασίας είτε σε τετράμηνη είτε σε ετήσια βάση, **είναι αυτή που αντιστοιχεί σε εργασία 40 ωρών την εβδομάδα**, εφόσον εφαρμόζεται. Το επιτρεπόμενο όριο ημερήσιας απασχόλησης του εργαζόμενου κατά την περίοδο αυξημένης απασχόλησης σε περίπτωση τετράμηνης ή ετήσιας διευθέτησης. Σύμφωνα με το όριο αυτό, η απασχόληση του εργαζόμενου δε δύναται να υπερβαίνει τις 10 ώρες ημερησίως. Κατά την υπέρβαση του ημερήσιου ωραρίου έως το όριο των 10 ωρών, καθώς και την αντίστοιχη υπέρβαση των 40 εβδομαδιαίως, δεν εφαρμόζονται οι ρυθμίσεις του άρ.1 (για την υπερεργασία και την αμοιβή υπερωριών).

Με το εδάφιο β της παρ.5 του Νόμου ρυθμίζεται το θέμα της αμοιβής πιθανής υπέρβασης του ωραρίου που συμφωνήθηκε κατά την περίοδο της μειωμένης απασχόλησης, στη διάρκεια της τετράμηνης ή ετήσιας διευθέτησης. Σύμφωνα με την εν λόγω διάταξη, οι πρώτες 5 ώρες υπέρβασης επί πενθημέρου και οι πρώτες 8 ώρες επί εξαημέρου, οι οποίες επιτρέπονται κατ' εξαίρεση, θεωρούνται υπερεργασία και αμείβονται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 30%. Οι ως άνω ώρες υπερβάσεως, θεωρούνται ώρες υπερωρίας και εφόσον τηρηθούν οι προϋποθέσεις νομιμότητας των υπερωριών, κάθε ώρα υπερβάσεως πέραν των πέντε (5) επί πενθημέρου ή οκτώ (8) επί εξαημέρου πρώτων ωρών αποτελεί νόμιμη υπερωρία και αμείβεται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 75% άλλως αποτελεί κατ' εξαίρεση υπερωρία και αποζημιώνεται με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 100%.

Η διευθέτηση του χρόνου εργασίας, με χρόνο αναφοράς 4 μηνών προβλέπεται μετά από συμφωνία μεταξύ εργοδότη κι εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η συμφωνία αυτή γίνεται με πρακτικό που καταρτίζεται μεταξύ του εργοδότη και της πλέον αντιπροσωπευτικής επιχειρησιακής συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων, μετά από διαβούλευσή τους.

Στον Τραπεζικό τομέα από το 2001 στην Ελλάδα ισχύει η απασχόληση των 37 ωρών την εβδομάδα με ωράριο : Δευτέρα – Πέμπτη 7:45 – 15:15 και Παρασκευή 7:45 – 14:45.

Στον Παρακάτω πίνακα βλέπουμε τον συμβατικό εβδομαδιαίο χρόνο απασχόλησης στις Τράπεζες στις λοιπές χώρες της Ευρώπης.

Συμβατικός εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας στις Τράπεζες, 2003*	
Βουλγαρία	40.0
Ουγγαρία	40.0
Ρουμανία	40.0
Σλοβενία	40.0
Σουηδία	40.0
Γερμανία	39.0
Ιρλανδία	39.0
Λουξεμβούργο	39.0
Μάλτα	39.0
Σλοβακία	38.8
Αυστρία	38.5
Νορβηγία	37.5
Κύπρος	37.2
Ισπανία	37.2
Ιταλία*	37.1
Δανία	37.0
Φινλανδία	37.0
Ελλάδα	37.0
Ολλανδία	36.0
ΗΒ	35.3
Βέλγιο	35.0
Γαλλία	35.0
Πορτογαλία	35.0
ΜΟ όλων των χωρών	37.8
ΜΟ ΕΕ-15 και Νορβηγίας	37.2
ΜΟ Υπό-ένταξη χωρών	39.3
ΜΟ ΕΕ μετά το Μάιο του 2004	37.6

Πηγή: EIRO (2003), * στοιχεία του 2002

Αναδημοσιευμένο στο Τετράδιο του ΙΝΕ ΓΕΣΕΕ – ΑΔΕΔΥ, τεύχος 25 (Αύγουστος 2004)

iii) Πλαίσιο Συλλογικής Διαπραγμάτευσης

Η διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων έχει συμβάλει στην καθιέρωση ειδικών κανόνων εφαρμογής των προγραμμάτων διευθέτησης του χρόνου απασχόλησης σε κάθε κλάδο οικονομικής δραστηριότητας.

Κλαδική κατανομή των συμφωνιών διευθέτησης στο ΗΒ 2001		
Κλάδος	Αριθμός εργαζομένων	Ποσοστό εργαζομένων (%)
Εκπαίδευση	147,000	11.7
Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσ.αερίου	13,000	7.5
Βιομηχανία	202,000	5.4
Υγεία και Κοινωνική Μέριμνα	80,000	5.2
Μεταφορές, Αποθήκευση, Επικοινωνίες	75,000	5.2
Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσ.	35,000	5.0
Εμπόριο, επισκευές αυτοκινήτων	90,000	4.5
Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες	40,000	4.3
Κατασκευές	38,000	3.3
Δημόσια διοίκηση και Άμυνα	48,000	3.3
Ξενοδοχεία και Εστιατόρια	13,000	2.9
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας και ακιν.	58,000	2.9
Ορυχεία και Λατομεία	2,500	2.5
Σύνολο	842,000	4.9

Πίνακας Β.Δ.3.1: Πηγή: ΕΕΔ, Άνοιξη 2001, αναπαραγωγή πρωτοτύπου από *Incomes Data Services (IDS), 2002 'Annual hours', IDS Study 721,*.

Στον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε τον διαφορετικό βαθμό υιοθέτησης των ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στο Ηνωμένο Βασίλειο ως αποτέλεσμα των κλαδικών συλλογικών διαπραγματεύσεων. Στην εκπαίδευση το 11,7% των εργαζομένων εφαρμόζει κάποια μορφή ευέλικτης πρακτικής απασχόλησης. Στον Τραπεζικό τομέα το αντίστοιχο ποσοστό είναι πολύ μικρότερο, μόλις 4,1%. Η διαφοροποίηση οφείλεται ακριβώς σε αυτή την δυνατότητα που παρέχεται από τον νόμο για συλλογικές- κλαδικές διαπραγματεύσεις.

B.1.3. Επιπτώσεις

i) Κόστος

Σύμφωνα με το βασικό θεωρητικό επιχείρημα, η υλοποίηση σχετικών προγραμμάτων ανακατανομής του εργάσιμου χρόνου έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους των αμειβόμενων υπερωριών. Η μείωση αυτή προκύπτει για δύο λόγους:

α) μέσω της διευθέτησης ο εργοδότης είναι εκ των προτέρων πιο ικανός να καταρτίσει τα προγράμματα εργασίας ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες της

παραγωγής και επομένως να αξιοποιήσει το απασχολούμενο προσωπικό στο βαθμό και όταν πραγματικά το έχει ανάγκη δίχως την αναγκαιότητα προσφυγής σε έκτακτες υπερωρίες, ενώ

β) μέσω της διευθέτησης είναι δυνατή η εποχιακή παράκαμψη των θεσμικών περιορισμών αναφορικά με τα ανώτατα ημερήσια και εβδομαδιαία χρονικά όρια εργασίας και τον τρόπο αποζημίωσης της πρόσθετης εργασίας.

ii) Αμοιβή

Αν και η διαθέσιμη στατιστική τεκμηρίωση είναι περιορισμένη, η άτυπη απασχόληση έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του μισθού του εργαζομένου. Η μείωση των ωρών εργασίας που χαρακτηρίζονταν προηγουμένως ως υπερωρίες έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του μισθού λόγω της απώλειας των μισθολογικών προσαυξήσεων της πρόσθετης εργασίας. Για παράδειγμα στη Γαλλία η ενσωμάτωση σχεδίων διευθέτησης σε ορισμένους κλάδους και υπηρεσίες έχει εκ των πραγμάτων συμβάλλει στη μείωση των αποδοχών αρκετών εργαζομένων. Ανάλογες επιπτώσεις στο επίπεδο των αποδοχών παρατηρούνται και στην Ιταλία. Ωστόσο σε ορισμένες χώρες, όπως η Δανία, η Ιρλανδία, η Ολλανδία και το ΗΒ οι απώλειες της υπερωριακής αμοιβής μπορούν να αντισταθμίζονται από αντίστοιχες αυξήσεις στους βασικούς μισθούς. Για παράδειγμα πρόσφατη μελέτη των Bell & Hart (2002) στη Βρετανία διαπίστωσε πως η ωριαία αμοιβή των απασχολούμενων με συμβάσεις ετησίων ωρών εργασίας είναι περίπου 13% υψηλότερη από την αντίστοιχη συμβατική αμοιβή. Η διαφορά αυτή προκύπτει ως αποτέλεσμα της επίτευξης υψηλότερης παραγωγικότητας της εργασίας από την εκπόνηση προγραμμάτων διευθέτησης.

iii) Συνθήκες διαβίωσης και εργασίας

Αναφορικά με τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η εισαγωγή του μέτρου της διευθέτησης στις ευρύτερες συνθήκες διαβίωσης και εργασίας, η διεθνής βιβλιογραφία και εμπειρία υποδεικνύει ότι οι επιπτώσεις αυτές μπορούν να είναι θετικές ή αρνητικές. Εξ' ορισμού, εργαζόμενοι με άτυπες μορφές απασχόλησης, έχουν μικρότερη ασφάλεια όσον αφορά την διατήρηση των θέσεων εργασίας από τους μόνιμους εργαζόμενους (Τετράδια του Ινστιτούτου Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αυγ.2004). Αν και πάλι το διαθέσιμο εμπειρικό υλικό είναι περιορισμένο, εντούτοις αποτελεί συνηθισμένο φαινόμενο η μείωση των χρονικών ορίων εργασίας ή η αύξηση του ελεύθερου χρόνου με την λήψη επιπρόσθετων αδειών εργασίας μετά την εφαρμογή συστημάτων διευθέτησης. Στο βαθμό μάλιστα, όπου τα συστήματα αυτά απαιτούν τη συναίνεση των συνδικάτων, η μείωση του πραγματικού

εργάσιμου χρόνου ή η αντιπαροχή επιπλέον αδειών εργασίας μπορούν να θεωρηθούν αυτούσιες ενδείξεις ενίσχυσης του ρόλου των εργαζομένων στη διαδικασία ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας και της οργάνωσης του εργάσιμου χρόνου. Για παράδειγμα σχετική μελέτη στη Γερμανία αποκάλυψε πως οι μισοί εργαζόμενοι που απασχολούνται με λογαριασμούς εργάσιμου χρόνου, θεωρούν ότι μέσω του συγκεκριμένου διακανονισμού του χρόνου εργασίας έχουν βελτιώσει σημαντικά το βαθμό αυτονομίας τους όσον αφορά τις χρονικές απαιτήσεις της εργασίας τους, ενώ απολαμβάνουν περισσότερες δυνατότητες αρμονικής συμφιλίωσης των επαγγελματικών καθηκόντων και των υποχρεώσεων που απορρέουν από τις οικογενειακούς και κοινωνικούς τους ρόλους. Μόλις το 1.4 της συγκεκριμένης κατηγορίας των μισθωτών αισθάνονται ότι οι λογαριασμοί ωρών εργασίας έχουν δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα από ότι δυνητικά οφέλη. Αντίστοιχα στην Ιρλανδία, στην Ιταλία και το ΗΒ, οι εργαζόμενοι φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη αυτονομία του διαθέσιμου και εργάσιμου χρόνου, όταν καθίσταται πιο εύκολο να λαμβάνουν άδειες - ρεπό. Η χαλάρωση των προϋποθέσεων λήψης άδειας επιτρέπει στους εργαζόμενους να καταπολεμήσουν περιστασιακά συμπτώματα καταπόνησης (burn-out workforce), αλλά και να αντιμετωπίσουν ad hoc ατομικά και οικογενειακά προβλήματα δίχως να ψαλιδίσουν τμήμα ή και το σύνολο της ετήσιας άδειας μετ' αποδοχών. Παράλληλα στα πλαίσια συμφωνιών ετήσιας διευθέτησης τα προγράμματα εργασίας μπορούν να είναι περισσότερο προβλέψιμα εξυπηρετώντας τους εργαζόμενους να προγραμματίσουν τον ελεύθερο χρόνο τους με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Από την άλλη πλευρά, η ελαστικοποίηση του εργάσιμου χρόνου με τη μορφή της διευθέτησης μπορεί να περιλαμβάνει (Τετράδια του Ινστιτούτου Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αυγ.2004):

- Επέκταση της εργασίας σε αντικοινωνικά χρονικά διαστήματα και ημέρες, όπως για παράδειγμα η παροχή εργασίας κατά τις ημέρες του Σαββατοκύριακου και τις νυχτερινές ώρες.
- Σε ορισμένες χώρες μάλιστα, όπως η Ισπανία, παρατηρείται μια αύξηση των ρυθμών και τάσεις εντατικοποίησης της εργασίας.
- Επιπλέον η μεταβλητότητα και η ποικιλία των καθημερινών ωραρίων εργασίας προκαλεί προβλήματα στη διατήρηση ισορροπίας ανάμεσα στον εργάσιμο βίο και τις εξω-εργασιακές δραστηριότητες ειδικά σε εργαζόμενους, οι οποίοι υποβάλλονται σε συχνές μεταβολές στο ωράριο εργασίας τους, αρκετές από τις οποίες δεν συνοδεύονται από μη ικανοποιητικό χρονικό διάστημα ενημέρωσης.

Τα αποτελέσματα πρόσφατης μελέτης της Γαλλικής κυβέρνησης αναφορικά με την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων για τις επιδράσεις του μέτρου της στις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας είναι ιδιαίτερος ενδιαφέροντα (Τετράδια του Ινστιτούτου Εργασίας ΓΣΕΕ–ΑΔΕΔΥ, Αυγ.2004). Περίπου το 60% των ερωτώμενων θεωρούν ότι έχει προκύψει σημαντική βελτίωση στον τομέα της διευθέτησης και άλλων πρακτικών ελαστικοποίησης του χρόνου εργασίας και μόλις το 15% εξέφρασαν αρνητικά σχόλια και εκτιμήσεις. Ειδικότερα ανά φύλο ερωτώμενων:

Οι γυναίκες που κατέχουν διευθυντικές θέσεις ή θέσεις εποπτείας και ευθύνης εμφανίζονται ως η πιο ικανοποιημένη ομάδα από την εισαγωγή των νέων ρυθμίσεων αναδιοργάνωσης του ωραρίου, καθώς το 73% αυτών δήλωσαν σημαντική βελτίωση των συνθηκών εργασίας και διαβίωσης. Αντίθετα η κατηγορία των ανειδίκευτων γυναικών παρουσιάζει το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης από τις νέες ρυθμίσεις (40%). Αντίστοιχος, αν και σε μικρότερο βαθμό, διαχωρισμός των απόψεων εμφανίζεται και στην περίπτωση των ανδρών με βάση το επίπεδο ειδίκευσης, καθώς το 65% των διευθυντικών στελεχών εκφράζει θετική άποψη για τις αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των ωρών εργασίας, σε αντίθεση με το 57% των ανειδίκευτων (Τετράδια του Ινστιτούτου Εργασίας ΓΣΕΕ–ΑΔΕΔΥ, Αυγ.2004).

iv) Απασχόληση

Αν και εδώ το διαθέσιμο πληροφοριακό υλικό δεν είναι ιδιαίτερα διαφωτιστικό. Παρόλα αυτά μπορούμε να ισχυριστούμε ότι σε μακροπρόθεσμη τουλάχιστον προοπτική το μέτρο της διευθέτησης μπορεί να συμβάλλει στη διάσωση επαπειλούμενων ή και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Παράλληλα σε αρκετές περιπτώσεις η εφαρμογή του μέτρου συμβάλλει στη εξασφάλιση μεγαλύτερης σταθερότητας της απασχόλησης.

v) Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων

Όλες οι επιχειρήσεις και οι εργοδοτικές ενώσεις συμφωνούν ότι η διευθέτηση καθιστά δυνατή την ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις διακυμάνσεις της αγοραίας ζήτησης, δίχως την αναγκαία μέχρι πρότινος προσφυγή στη χρήση υπερωριών, οι οποίες αυξάνουν σημαντικά το οριακό κόστος εργασίας. Παράλληλα μέσω της διευθέτησης ανέρχονται τα επίπεδα της παραγωγικότητας της εργασίας και βελτιστοποιείται η αξιοποίηση του παραγωγικού εξοπλισμού, ενώ η επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέψει σημαντικό μέρος του κόστους μισθοδοσίας. Έτσι οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να βελτιώσουν τη

χρηματοοικονομική και παραγωγική τους λειτουργία και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

B.2. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο δανεισμός προσωπικού λειτουργεί ως εξής: Υπάρχει η δανείζουσα επιχείρηση που ασκεί τον κατ' επιχείρηση δανεισμό. Το προσωπικό προσωρινά παρέχει την εργασία του στην δανειζόμενη επιχείρηση υπαγόμενο στο διευθυντικό δικαίωμα της τελευταίας. Άμεσος εργοδότης του δανειζόμενου προσωπικού εξακολουθεί να είναι η δανείζουσα επιχείρηση.

Στην Ελλάδα ο θεσμός αυτός δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος. Το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας του καθιερώθηκε σχετικά πρόσφατα με τον Νόμο 2956/01 και υπάρχει άγνοια από μεγάλο τμήμα των επιχειρήσεων.

B.3. ΕΡΓΟΛΑΒΙΑ / ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΑ (OUTSOURCING or SUBCONTRACTING)

Ο ορισμός της εργολαβίας (outsourcing) είναι η προμήθεια μιας υπηρεσίας ή η εκτέλεση ενός έργου, το οποίο πριν γινόταν εντός της επιχείρησης, από κάποιον τρίτο – εξωτερικό συνεργάτη. Μπορεί να γίνεται σε μόνιμη βάση ή και σε έκτακτες περιπτώσεις. Φαίνεται να αποτελεί μια ιδιαίτερα διαδεδομένη πρακτική που παρουσιάζει και την μεγαλύτερη ανάπτυξη στο πεδίο των ευέλικτων μορφών απασχόλησης.

Η παροχή υπηρεσιών από άτομα εκτός επιχείρησης για κάλυψη των αναγκών της ή από άλλες επιχειρήσεις αφορά στο 1/5 περίπου των επιχειρήσεων στη χώρα μας. Εντοπίζεται κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών, ενώ η βιομηχανία είναι εκείνη που παρουσιάζει την υψηλότερη χρήση αλλά και του συνδυασμού των δύο επιλογών. Βρίσκεται συνήθως σε αναλογία με τον αριθμό απασχολούμενων. Το μέγεθος των επιχειρήσεων στο οποίο εκδηλώνεται περισσότερο είναι άνω των 20 εργαζομένων.

Βασικό επιχείρημα για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή την ευέλικτη πρακτική είναι η μείωση του κόστους. Για την επιχείρηση το κόστος είναι μεταβλητό αφού το κόστος της επένδυσης το επωμίζεται ολοκληρωτικά ο εργολάβος. Για παράδειγμα η ανάθεση κάποιου «μικρού» έργου, απαραίτητου για τη λειτουργία της επιχείρησης, του οποίου η εκτέλεση όμως απαιτεί επενδύσεις υψηλού κόστους, σε τρίτους. Ο εργολάβος επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας που αναπτύσσει, μιας και διεκπεραιώνει πολλά τέτοια «μικρά» έργα και για αυτό μπορεί και τιμολογεί την υπηρεσία που προσφέρει σε χαμηλότερη τιμή για την επιχείρηση από ότι εάν την έκανε η ίδια από μόνη της. Ένα άλλο

παράδειγμα είναι για μια υπηρεσία (πχ καθαριότητα) που απαιτεί για παράδειγμα 40 λεπτά χρόνου εργασίας καθημερινά από κάποιο ειδικευμένο συνεργείο 2-3 ατόμων. Το κόστος πρόσληψης αυτών των ατόμων είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος μίσθωσης ενός συνεργείου καθαρισμού.

Ο Mike Johnson (*Stredwick and Ellis, 1998, p.146*) στην εισήγησή του στον οδηγό του Management για το outsourcing, αναφέρει τέσσερα στρατηγικά οφέλη από αυτή την πρακτική.

1. Βοηθάει την επιχείρηση στο να εστιάσει τις προσπάθειές της σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, αφήνοντας κάποια λειτουργικά θέματα σε εξωτερικού συνεργάτες.

2. Αποκτά πρόσβαση σε δυνατότητες παγκοσμίου επιπέδου ιδιαίτερα στον τομέα της τεχνολογίας και της πληροφορικής. Δεξιότητες που δεν μπορεί να τις αποκτήσει η ίδια και που το βάρος και το κόστος τους είναι μεγάλο, μπορεί να τις βρει στην παγκόσμια αγορά και να αναθέσει κάποιο έργο στους ειδικούς.

3. Έχει την δυνατότητα να λάβει μια υπηρεσία ή ένα έργο από κάποιον εξωτερικό συνεργάτη ο οποίος είναι ειδικός και έχει οργανώσει τον τρόπο εκτέλεσης του έργου κατά τρόπο πρωτοποριακό και βελτιωμένο.

4. Μοιράζεται το ρίσκο της αποτυχίας με τον εξωτερικό συνεργάτη.

B.4. ΤΗΛΕ-ΕΡΓΑΣΙΑ

Η Τηλε-εργασία ορίζεται κατά κύριο λόγο ως η εξ αποστάσεως παροχή υπηρεσιών με την χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Η χρήση του αφορά κυρίως εργαζόμενους με καθεστώς μισθωτής απασχόλησης (πλήρους ή μερικής), ενώ χρήση μπορεί να γίνεται και σε καθεστώς εργολαβίας και αυτοαπασχόλησης. Ο Jack Nilles ο οποίος θεωρείται ως ο πατέρας της τηλε-εργασίας (teleworking) , ή κατά τον αμερικάνικο όρο telecommuting, ορίζει την τηλε-εργασία (ο όρος αυτός χρησιμοποιείται στην Ευρώπη) ως την περιοδική εργασία έξω από τον κύριο χώρο εργασίας (γραφείο), μία ή περισσότερες μέρες την εβδομάδα. Συνήθως ο εργαζόμενος μερικές ημέρες την εβδομάδα εργάζεται στο το σπίτι του. Συνδέεται μέσω Η/Υ με το δίκτυο της εταιρίας στην οποία εργάζεται και προσφέρει τις υπηρεσίες του αποφεύγοντας τον χαμένο χρόνο που συνεπάγεται η μετακίνησή του και που στις μεγαλουπόλεις είναι αρκετά μεγάλος και κουραστικός. Η φιλοσοφία της τηλε-εργασίας είναι η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για την διευκόλυνση της επικοινωνίας και ο μηδενισμός των αποστάσεων. Επιτρέπει την μετεγκατάσταση των εταιριών, εξοικονομώντας κονδύλια για την εταιρία (πχ υψηλά ενοίκια στο κέντρο μιας πόλης) και δίνει την δυνατότητα σε εργαζόμενους

που δεν έχουν την δυνατότητα να μετακινηθούν, να εργαστούν από το σπίτι. Στα οφέλη της τηλε-εργασίας προσμετρώνται η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση των εξόδων, η παρακράτηση σπάνιων δεξιοτήτων και η διείσδυση σε Σπάνιες αγορές Εργασίας.

Στα αρνητικά καταλογίζεται το ότι η εργασία γίνεται πλέον απρόσωπη, το κλίμα της επιχείρησης χάνεται, ενώ παρουσιάζονται και προβλήματα επικοινωνίας και επιστασίας από τους ανωτέρους. Συνήθως απαιτούνται αλλαγές στο στυλ διοίκησης, καθώς ο τηλε-εργαζόμενος είναι δύσκολο να ελεγχθεί και για αυτό η σχέση θα πρέπει να βασίζεται στην εμπιστοσύνη. Εξαιτίας της εύκολης πρόσβασης στο ψυγείο, μπορεί να παρατηρηθεί και αύξηση του βάρους των εργαζομένων (French, 2003, p221).

Στην Αγγλία υπολογίστηκε ότι οι τηλε-εργαζόμενοι είναι περίπου 2 εκατομμύρια. Μερικοί από αυτούς είναι πλήρους και άλλοι μερικής απασχόλησης (Stredwick and Ellis, 1998, σελ.91).

Η παρουσία της Τηλε-εργασίας φαίνεται να είναι σχετικά υψηλότερη στον βιομηχανικό τομέα, στις μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν πέραν της μιας εκμετάλλευσης και σε εκείνες που αποτελούν μέλη επιχειρηματικών ομίλων.

Η χρήση της Τηλε-εργασίας (1% των επιχειρήσεων) παρουσιάζει προς το παρόν πολύ περιορισμένη εφαρμογή αλλά με τάσεις ανάπτυξης. Προϋποθέτει την διενέργεια επενδύσεων σε ηλεκτρονικό εξοπλισμό (Η/Υ) και φυσικά κάποιο κόστος για την επιχείρηση. Η σωστή παροχή συμβουλών και ενημέρωση του προσωπικού απεδείχθη πολύ σημαντική για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Η Kathleen Christensen, ερευνήτης, σε μια ομιλία της σε ένα συμπόσιο στο Τορόντο (Avery and Zabel, 2001, σελ.93,95). διακρίνει τρία γκρουπ ανάμεσα στους τηλε-εργαζόμενους: α) τους ελεύθερους επαγγελματίες που λειτουργούν ως σύμβουλοι, προσωρινά απασχολούμενοι, ελεύθεροι ατζέντηδες, β) τους υπαλλήλους που έχουν έδρα το σπίτι τους και εκτελούν κάποια γραφική εργασία που κάποια εταιρία θέλησε να αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες, και γ) τους managers οι οποίοι είναι επαγγελματίες αρκετά υψηλά αμειβόμενοι.

Μια εργασία για να είναι κατάλληλη να εκτελεστεί εξ 'αποστάσεως, θα πρέπει: α) να απαιτεί ελάχιστη πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, β) περιλαμβάνει εργασίες που μπορούν να ολοκληρωθούν μέσω τηλεφώνου, φαξ ή e-mail, και γ) το αποτέλεσμα μπορεί να μετρηθεί. Κατάλληλες εργασίες θεωρούνται: όσες έχουν να κάνουν με την πληροφορική και την τεχνολογία, τα λογιστικά γραφεία, η δημοσιογραφία, η διαφήμιση, οι τηλεπικοινωνίες, κτηματαγορά, κυβερνητικές εργασίες και εκπαίδευση, αρχιτέκτονες, αναλυτές κλπ (French, 2003, p219).

B.5. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η συλλογική σύμβαση εργασίας αποτελεί την βάση υπολογισμού των αμοιβών για το σύνολο των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Η εθνική γενική ΣΣΕ είναι υποχρεωτική για το σύνολο της μισθωτής απασχόλησης και των επιχειρήσεων. Από εκεί και πέρα υπάρχουν και οι κλαδικές Συμβάσεις Εργασίας οι οποίες καθίστανται και αυτές υποχρεωτικές. Οι επιχειρησιακές ΣΕ όντας και αυτές υποχρεωτικές αφορούν μόνο τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις και έχουν εφαρμογή μόνο μέσα σε αυτές. Η αμοιβή υπολογίζεται βασικά ανάλογα με τις ώρες που δούλεψε ο εργαζόμενος την ημέρα, την εβδομάδα, τον μήνα ή το έτος (time-clock-based systems). Σπάνια ο εργαζόμενος αμείβεται με βάση την συνεισφορά του στην ποσότητα, την ποιότητα ή την αξία του τελικού προϊόντος.

Οι παραπάνω συμβάσεις καθορίζουν ένα κατώτατο ύψος αποδοχών για τον εργαζόμενο. Προβλέπουν όμως και προσαύξηση στο μισθό του κάθε εργαζόμενου ή ομάδας εργαζομένων ή όλων των εργαζομένων, εφόσον επιτευχθούν κάποιοι στόχοι.

Οι πρόσθετες αμοιβές (bonus) μπορούν να συνδεθούν είτε με ατομικούς μόνο στόχους, είτε αποκλειστικά με ομαδικούς στόχους, είτε με επιχειρησιακούς στόχους. Υπάρχουν δε, πολλές περιπτώσεις όπου απαιτείται συνδυασμός των παραπάνω στόχων. Για παράδειγμα μπορεί να μη δοθούν bonus σε κάποιον εργαζόμενο παρότι αυτός έπιασε τους ατομικούς στόχους, διότι η πορεία της επιχείρησης σαν σύνολο δεν ήταν η προβλεπόμενη.

Σε έρευνα διενεργήθηκε από το Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ – ΑΔΕΔΥ σε συνεργασία με την «Metron Analysis» κατά την περίοδο Ιουνίου – Ιουλίου 2002 σε δείγμα 2.016 μεγάλων από πλευράς κύκλου εργασιών (άνω 29.347 Ευρώ) επιχειρήσεων και οι οποίες απασχολούν τουλάχιστον ένα άτομο (Τετράδια του Ινστιτούτου Εργασίας ΓΣΕΕ–ΑΔΕΔΥ, Οκτ. 2002), διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

Το 19% του συνόλου των επιχειρήσεων συνδέουν τις αμοιβές μόνο με την απόδοση του προσωπικού.

Οι ευέλικτες αμοιβές ως απόρροια μόνο των θετικών αποτελεσμάτων (κερδών) της επιχείρησης συναντώνται στο 5,5% των επιχειρήσεων. Σε σχετικά υψηλά ποσοστά συναντώνται στις χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις και σε όσες απασχολούν περισσότερους από 100 εργαζομένους.

Ο συνδυασμός των αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων και με τα αποτελέσματα της επιχείρησης αφορά στο 7% του δείγματος και εκδηλώνεται κυρίως στον πρωτογενή τομέα, στις μεταφορές, τις επικοινωνίες, τις χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις και στις λοιπές δραστηριότητες (πληροφορική,

έρευνα, διαχείριση ακινήτων) καθώς και στις επιχειρήσεις με απασχόληση άνω των 50 εργαζομένων (στο 1/3 όσων απασχολούν περισσότερα από 200 άτομα).

B.6. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η κυκλικότητα μπορεί να πάρει την μορφή των πολλαπλών δεξιοτήτων και πολλαπλών καθηκόντων. Και τα δύο σκοπό έχουν την αποσυμφόρηση τμημάτων μέσα στην επιχείρηση όταν αυτά παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση - έχουν πολύ δουλειά- και μπλοκάρουν. Απαιτεί εργαζόμενους έτοιμους να αντεπεξέλθουν σε οποιοδήποτε καθήκον παραστεί ανάγκη να εκτελέσουν και είναι εκπαιδευμένοι για αυτό. Η εκπαίδευσή τους μπορεί να γίνει είτε με οργανωμένο σχέδιο της επιχείρησης, είτε με πρωτοβουλία του ίδιου του εργαζόμενου, αρκεί η επιχείρηση να μην θέτει εμπόδια στις όποιες επιδιώξεις του εργαζόμενου για εκπαίδευση και αλλαγή αντικειμένου εργασίας.

Το να υπάρχουν στην επιχείρηση εργαζόμενοι με πολλές δεξιότητες, να είναι εκπαιδευμένοι σε πολλά αντικείμενα και που να μπορούν να αντεπεξέλθουν σε μια πληθώρα καθηκόντων, αυτό μειώνει τους νεκρούς χρόνους στην παραγωγή, αυξάνει την παραγωγικότητα και μειώνει το κόστος. Από την πλευρά δε του εργαζόμενου, μπορεί να μειώσει την ανία που προκαλείται από την καθημερινή εκτέλεση του ίδιου αντικειμένου και του δημιουργεί ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης και κυριαρχίας, ενώ μπορεί να εντατικοποιήσει την εργασία ή και να οδηγήσει σε απώλειες θέσεων απασχόλησης.

Οι πολλαπλές ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων μπορούν να λύσουν αποτελεσματικά, προβλήματα όπως έκτακτες αποχωρήσεις προσωπικού, έκτακτες αυξήσεις της ζήτησης, συχνές αυξομειώσεις κάποιων εργασιών μέσα στην επιχείρηση κλπ. Στην Τράπεζα για παράδειγμα είναι σημαντικό να υπάρχουν εκπαιδευμένοι ταμίες έτοιμοι να εξυπηρετήσουν το κοινό σε ώρες και μέρες που η ζήτηση είναι αυξημένη. Επιτρέπει δε στους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά και αποτελεσματικά σε διάφορες ομάδες εργασίας. Επιπλέον η ποιότητα της εργασίας ενός multi skilled εργαζόμενου, που έχει περάσει από πολλά τμήματα και έχει εκτελέσει αρκετά αντικείμενα εργασίας, είναι πολύ καλύτερη, αφού θα γνωρίζει το αντικείμενο σε όλο του το φάσμα και θα μπορεί να εξυπηρετεί τους πελάτες ολοκληρωμένα.

Πρόκειται για αμφισβητούμενη επιχειρηματική πρακτική ευελιξίας καθώς οι ερμηνείες για τους στόχους και τα αποτελέσματά της παρουσιάζουν μεγάλη απόκλιση. Απαιτεί η επιχείρηση να ενθαρρύνει τέτοιες πρακτικές και να ανταμοίβει

αυτούς τους εργαζόμενους καλύτερα από αυτούς που δεν ενδιαφέρονται παρά μόνον για το ένα και μοναδικό αντικείμενο που τους έχει ανατεθεί.

B.7. ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Συμπληρωματικά της κυκλικής μετακίνησης των εργαζομένων μεταξύ των διαφόρων εργασιών, η ευελιξία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την διεύρυνση των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεί μια θέση. Αυτό είναι γνωστό ως « job enlargement» ή «add skilling» και μπορεί να συμπεριλαμβάνει υπευθυνότητες για απλά διοικητικά θέματα, θέματα υποστήριξης και θέματα ποιότητας.

Στον βιομηχανικό τομέα αυτές οι πρακτικές είναι γνωστές ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM). Στον τομέα των υπηρεσιών δίδεται περισσότερο έμφαση στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην ταχύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, στην δημιουργία μιας καλής αντίληψης για την εταιρία από τον πελάτη και ενός κλίματος αξιοπιστίας.

B.8. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η άποψη πολλών εργαζομένων και επιχειρήσεων ότι κάποτε η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση μπορεί να φτάσει σε ένα τέλος, δεν αποτελεί τίποτε άλλο παρά μια φρούδα ελπίδα και διαψεύδεται συνεχώς. Όσοι επιχειρούν να το εφαρμόσουν απορρίπτονται ως ανεπαρκείς. Η δια βίου εκπαίδευση είναι κάτι που κερδίζει έδαφος συνεχώς και εφαρμόζεται ολοένα και περισσότερο ενώ αποτελεί χαρακτηριστικό όλων των μεγάλων – κερδοφόρων επιχειρήσεων. Απαιτεί χρόνο (μη παραγωγική απασχόληση του εργαζομένου όταν εκπαιδεύεται) και χρήμα (αμοιβή εκπαιδευτών, μετακίνηση του εργαζομένου, εκπαιδευτικό υλικό, κλπ) από τις επιχειρήσεις.

Οι μάνατζερς πρέπει να ενθαρρύνουν και να υποστηρίζουν τις προσπάθειες που κάνουν κάποιοι εργαζόμενοι να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και εκπαιδεύονται συνεχώς. Αυτό πρέπει να γίνεται προγραμματισμένα, εκεί που χρειάζεται, όταν χρειάζεται και στο αντικείμενο που χρειάζεται. Αποτελεί προϋπόθεση για όποια επιχείρηση θέλει να χαρακτηρίζεται ως εργασιακά ευέλικτη.

B.9. ΕΡΕΥΝΕΣ

Η ευελιξία στην απασχόληση παρουσιάζει μια σημαντική διείσδυση στην Ελληνική οικονομία από το 1993 και μετά με κύριες τεχνικές την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (Outsourcing) σε τομείς κυρίως όπως η καθαριότητα και η τεχνική και ηλεκτρονική υποστήριξη, την ανάθεση συγκεκριμένων έργων (μηχανοργάνωση, data entry, εκπαίδευση προσωπικού κλπ). Απαραίτητη βέβαια ήταν η αλλαγή της εργατικής Νομοθεσίας η οποία με προσεκτικά βήματα για να μην προκαλέσει αντιδράσεις από τα συνδικάτα (τα οποία λόγω του μεγάλου δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, είναι ισχυρά) κινήθηκε προς αυτή την κατεύθυνση. Ο πρόεδρος της Εθνικής Τράπεζας κ. Τάκης Αράπογλου σε δήλωσή του στην «Ναυτεμπορική» στις 27/6/2005 τόνισε ότι: «η απελευθέρωση των εργασιακών σχέσεων θα φέρει την ανάπτυξη. Αν δεν αποκτήσουμε ένα περισσότερο ευέλικτο και ελαστικό πλαίσιο στο Εργασιακό Καθεστώς, είναι πολύ δύσκολο η ελληνική οικονομία να αποκτήσει ανταγωνιστικότητα».

Ποσοστά οργανισμών που έχουν αυξήσει την χρήση των παρακάτω ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης τα τελευταία 3 χρόνια στην Ελλάδα.

ΠΡΑΚΤΙΚΗ	1993	1996	1999
ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟ ΣΑΒΑΤΟΚΥΡΙΑΚΟ Weekend Work	13	11	15,5
ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ Shift Work	14	14	24,4
ΥΠΕΡΩΡΙΑ Overtime	17	15	22,5
ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ Ετήσιων ωρών απασχόλησης Annual hours contracts	1	3	1,8
Μερική Απασχόληση Part-time work	9	14	22,2
Διανομή εργασίας Job Sharing	-	7	11,2
Ευέλικτα ωράρια Flexible Working Time	-	21	9,9
Προσωρινή Απασχόληση Temporary employment	18	18	17,8
Συμβάσεις ορισμένου Χρόνου Fixed term contracts	0	16	24,6
Εργασία στο Σπίτι Homebased work	2	1	1,8
Τηλε Εργασία Teleworkig - telecommuting	-	1	2,7
Υπομίσθωση Sudcontracting	7	13	31,1

Πηγή: Papalexandris, Nancy. Chalikias, John. (2002), "Changes in training, performance management and communication issues among Greek firms in 1990s: intercountry and intracountry comparisons", Journal of European Industrial Training, 27/6 [2002] 342-352.

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πάρα πολλές Ελληνικές Επιχειρήσεις να έχουν αυξήσει την χρήση ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης την τριετία 1996-1999. Η υπομίσθωση ή ανάθεση έργων σε εξωτερικούς συνεργάτες ως πρακτική απασχόλησης, αυξήθηκε την τριετία 1996-2003 στο 31,1% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην παραπάνω έρευνα. Δεύτερη σε αύξηση χρήσης από τις επιχειρήσεις πρακτική ήταν οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Η χρήση της Μερικής απασχόλησης αυξήθηκε κατά 22,2% των υπερωριών κατά 22,5% και των μετακινήσεων 24,4%.

Προοδευτικά η χρήση ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης φαίνεται να αυξάνει. Το 1999 τα ποσοστά των οργανισμών που αύξησαν την χρήση τέτοιων πρακτικών αυξήθηκαν σε σχέση με το 1996 και το 1993 και πλέον θεωρούνται από τις επιχειρήσεις ως μέσα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Θα πρέπει όμως και οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν ότι αυτές οι πρακτικές θα βοηθήσουν στην ισορροπία μεταξύ Οικογενειακής ζωής και Εργασίας, θα καταπολεμήσει την ανεργία, θα προσφέρει «βολική» εργασία στην νεαρή μητέρα ή σε άτομα με ειδικές ανάγκες (μερική απασχόληση) .

Ποσοστά επιχειρήσεων που δεν έκαναν χρήση των παρακάτω ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης.

ΠΡΑΚΤΙΚΗ χωρίς χρήση	ΕΛΛΑΔΑ %	Ε/Ε %
ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟ ΣΑΒΑΤΟΚΥΡΙΑΚΟ Weekend Work	18,6	21,0
ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ Ετήσιων ωρών απασχόλησης Annual hours contracts	86,4	60,3
Μερική Απασχόληση Part-time work	47,0	10,4
Διανομή εργασίας Job Sharing	84,4	56,2
Ευέλικτα ωράρια Flexible Working Time	50,4	29,8
Προσωρινή Απασχόληση Temporary employment	50,0	13,5
Συμβάσεις ορισμένου Χρόνου Fixed term contracts	33,1	14,5
Εργασία στο Σπίτι Homebased work	93,7	67,8
Τηλε Εργασία Teleworkig	92,9	73,9
Υπομίσθωση Sudcontracting	47,9	25,6

Πηγή: Papalexandris, Nancy. Chalikias, John. (2002), "Changes in training, performance management and communication issues among Greek firms in 1990s: intercountry and intracountry comparisons", Journal of European Industrial Training, 27/6 [2002] 342-352.

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι σε όλες τις πρακτικές η Ε/Ε έχει μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων που τις εφαρμόζουν. Εξαίρεση αποτελεί η

εργασία το Σαββατοκύριακο όπου πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν και το Σαββατοκύριακο, ενώ στην υπόλοιπη Ε/Ε αυτές είναι συγκριτικά λιγότερες. Μεγάλη είναι η διαφορά χρήσης των παραπάνω ευέλικτων πρακτικών και ειδικότερα της προσωρινής και της μερικής Απασχόλησης. Το 50% των Ελληνικών επιχειρήσεων δεν κάνει χρήση της προσωρινής απασχόλησης, ενώ αντίστοιχα στην Ε/Ε το ποσοστό αυτό περιορίζεται μόνο στο 14,5%. Στην Ελλάδα Μερική Απασχόληση εφαρμόζεται μόνο στο 53% των επιχειρήσεων, ενώ στην υπόλοιπη Ε/Ε εφαρμόζεται από το 89,6% των επιχειρήσεων. Ένα μεγάλο αντικίνητρο για τις ελληνικές επιχειρήσεις αποτελούσε η Εργατική Νομοθεσία. Μετά όμως και τις πρόσφατες Μεταρρυθμίσεις ανοίγει πλέον ο δρόμος και για τις ελληνικές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αυτές τις πρακτικές.

Έχοντας, λοιπόν, παρουσιάσει την Θεωρητική, Νομοθετική και Ιστορική εξέλιξη και εφαρμογή των διαφόρων μορφών ευελιξίας της απασχόλησης, συμπερασματικά, διαπιστώνουμε την αυξανόμενη χρήση αυτών των πρακτικών από ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις με κύριο σκοπό την μείωση του εργασιακού κόστους. Στην Ελλάδα δεν έχει γίνει καμιά έρευνα στον κλάδο των τραπεζών όσον αφορά αυτές τις πρακτικές. Μια τέτοια εμπειρική έρευνα επομένως, θα δώσει χρήσιμα συμπεράσματα, τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν κατάλληλα.

Στο επόμενο κεφάλαιο, με την παρούσα έρευνα, καταγράφουμε τις απόψεις των εργαζομένων σε μια μεγάλη Ελληνική τράπεζα, την οποία ονομάσαμε τράπεζα "Β", όσον αφορά τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης όπως αυτές τις περιγράψαμε παραπάνω. Επιχειρούμε έτσι, την καταγραφή της παρούσας κατάστασης αλλά και την διερεύνηση κάποιων τάσεων – προοπτικών – περιθωρίων υιοθέτησης διαφόρων πρακτικών εσωτερικής (προγραμματισμός εργασίας, υπερωρίες, αμοιβές, κλπ) και εξωτερικής-αριθμητικής (αυξομείωση προσωπικού, μερική απασχόληση, εργολαβίες, κλπ) ευελιξίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ και ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Γ.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την διερεύνηση των ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης στην Τράπεζα "B", χρησιμοποιήσαμε δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μεγάλο. Αποτελείται από 54 ερωτήσεις με τις οποίες διερευνούμε τις απόψεις του προσωπικού της Τράπεζας όσον αφορά τις ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης που χρησιμοποιούνται ή θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, καθώς επίσης και από κάποιες εισαγωγικές ερωτήσεις ταυτότητας ερωτηματολογίου. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα Οκτωβρίου – Δεκεμβρίου 2005.

Οι απαντήσεις διαβαθμίστηκαν με βάση την κλίμακα Lickert πέντε βαθμών ώστε οι απαντήσεις να είναι στατιστικά επεξεργάσιμες και να αποτυπώνεται πιο ξεκάθαρα η έκταση της ευελιξίας.

Στην ενότητα A ζητήσαμε κάποια στοιχεία για την ταυτότητα του ερωτώμενου ώστε να μπορούν να καταγραφούν οι διαφορετικές απόψεις ανά φύλλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και θέση του ερωτώμενου στην Τράπεζα.

Στις ενότητες Β,Γ,Δ,Ε,ΣΤ, και Ζ διερευνούμε αντίστοιχα την ευελιξία της Τράπεζας όσον αφορά:

- την Διευθέτηση του χρόνου εργασίας,
- την Κινητικότητα,
- τις πολλαπλές αρμοδιότητες (job enlargement),
- την Τηλε-εργασία
- και την πολιτική αμοιβών.

Η ενότητα Η περιλαμβάνει κάποιες γενικότερες ερωτήσεις που αφορούν τις τάσεις , τις προοπτικές και τις κατευθύνσεις που θέλουν να δώσουν οι ερωτώμενοι στην διοίκηση σχετικά με το θέμα που εξετάζουμε στην παρούσα εργασία.

Γ.2. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα αποτελείται από εργαζόμενους της Τράπεζας όλων των βαθμίδων ανά την ιεραρχία. Συγκεντρώσαμε 54 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια τα οποία και επεξεργαστήκαμε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ

Δ.1. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 56% ήταν γυναίκες, σε πλήρη αντιστοιχία με το σύνολο των εργαζομένων. Θυμίζουμε ότι από το σύνολο του προσωπικού, περίπου το 55% είναι γυναίκες και το 45% άνδρες.

Ο μέσος όρος ηλικίας ήταν 40 ετών και περιλαμβάνει ηλικίες από 22 μέχρι 54 ετών.

Κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες έχουν 16 έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα και περιλαμβάνει ερωτηθέντες με προϋπηρεσία από 1 μέχρι 33 έτη..

Το 31% ήταν απόφοιτοι λυκείου, το 12% πτυχιούχοι ΤΕΙ, το 48% πτυχιούχου ΑΕΙ, ενώ το 5% κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Το 62% γνωρίζει τουλάχιστον μια ξένη γλώσσα ενώ και το 44% δηλώνει ότι γνωρίζει και χειρισμό Η/Υ.

Παρόλο που απευθυνθήκαμε σε όλες τις βαθμίδες του προσωπικού, τελικά από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που συγκεντρώσαμε, το 77% κατείχε θέση προϊστάμενου και άνω, και επομένως θεωρούμε ότι οι απαντήσεις αφορούν κυρίως στελέχη. Το 22% κατέχει θέση Διευθυντή, ενώ το 34% κατέχει θέση πελατειακού, επιπέδου προϊστάμενου, ή τμηματάρχη. Το 15% είναι προϊστάμενοι, το 8% teller και το 15% υπάλληλοι.

Ο χρόνος παραμονής του εργαζόμενου στην παρούσα θέση – επίπεδο ιεραρχίας ήταν για το 40% 0-1 έτη, για το 8% 1-2 έτη, για το 29% 2-5 έτη, για το 10% 5-10 έτη και για το 13% 10 έτη και πάνω.

Δ.2. ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όσον αφορά την διεύθετηση του χρόνου απασχόλησης θέσαμε τις παρακάτω 11 ερωτήσεις:

1. Είστε διατεθειμένος /η να εργαστείτε υπερωριακά εάν χρειαστεί;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.

2. Συμφωνείται με την ανταλλαγή υπερωριών με ώρες απουσίας (ρεπό) από την εργασία σας εφόσον ο ετήσιος χρόνος απασχόλησης θα παρέμενε ο ίδιος;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.

3. Σκεφτήκατε ποτέ να ζητήσετε άδεια άνευ αποδοχών για να τακτοποιήσετε κάποια προσωπικά-οικογενειακά σας ζητήματα;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

4. Θα ανταλλάσσετε καθημερινή εργασία με εργασία το Σαββατοκύριακο με κάποια επιπλέον αμοιβή;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

5. Θα ανταλλάσσετε πρωινή με απογευματινή εργασία εφόσον από εξυπηρετούσε καλύτερα τον οικογενειακό ή προσωπικό σας προγραμματισμό ;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

Πιστεύετε ότι Θα βελτιώνε περισσότερο την ποιότητα ζωής σας;

6. Μια αύξηση του μισθού σας και του χρόνου εργασίας κατά 10%

1=Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο, 5= Συμφωνώ
1. 2. 3. 4. 5.

7. Μια μείωση του χρόνου εργασίας και του μισθού σας κατά 10%

1=Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο, 5= Συμφωνώ
1. 2. 3. 4. 5.

8. Σύμφωνα με τον Νόμο για τις εργασιακές σχέσεις που ψήφισε πρόσφατα η κυβέρνηση δίδεται η δυνατότητα διευθέτησης του ετήσιου χρόνου εργασίας. Η διευθέτηση αυτή θα έπρεπε να εφαρμοσθεί :

- 1. Μόνο με τη χρήση διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη
- 2. Με Συλλογική συμφωνία
- 3. Με ατομική συμφωνία επιχείρησης και εργαζόμενου
- 4. Να μην εφαρμοσθεί
- 5. ΔΓ/ΔΑ

Η εφαρμογή ενός ελαστικού ωραρίου πιστεύετε ότι :

9. θα μειώσει τον αριθμό των απουσιών των εργαζομένων.

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

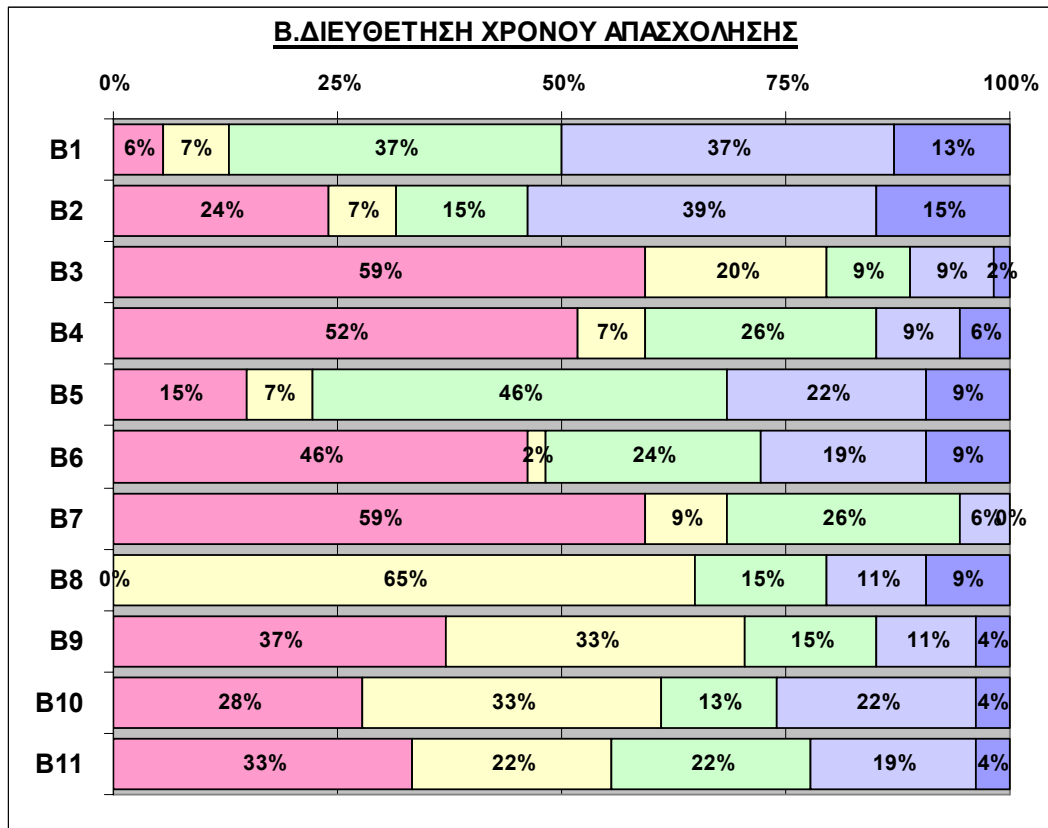
10. Θα μειώσει τις καθυστερήσεις προσέλευσης

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

11. Θα βελτιώσει την απόδοσή σας

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

Τα αντίστοιχα ποσοστά που συγκέντρωσε η κάθε απάντηση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:



Από την **ανάλυση των απαντήσεων** διαπιστώνουμε:

B.1. Το 50% των ερωτηθέντων είναι «πολύ έως πάρα πολύ» διατεθειμένοι να εργαστούν υπερωριακά εάν χρειαστεί, και με μόλις το 6% να δηλώνει κάθετη άρνηση.

B.2. Υπάρχει ένα ποσοστό 24% των ερωτηθέντων το οποίο δεν συμφωνεί καθόλου με την ανταλλαγή υπερωριών με ρεπό, ενώ το 39% συμφωνεί πολύ και το 15% πάρα πολύ. Υπάρχει ένα άλλο 15% του οποίου η άποψη είναι ουδέτερη και ένα 7% το οποίο διαφωνεί λίγο.

B.3. Το 59% των ερωτηθέντων δεν σκέφτηκε ποτέ να πάρει άδεια άνευ αποδοχών, γεγονός που επιβεβαιώνει το ότι αυτή η πρακτική είναι άγνωστη στην πλειοψηφία και γενικά δεν εφαρμόζεται.

B.4. Το 52% διαφωνεί κάθετα με την ανταλλαγή καθημερινής εργασίας με εργασία το σαββατοκύριακο έστω και με κάποια επιπλέον αμοιβή.

B.5. Στην ερώτηση για ανταλλαγή πρωινής με απογευματινή εργασία κυριαρχεί μια ουδέτερη στάση καθόσον η εφαρμογή της εξαρτάται από τον ατομικό προγραμματισμό του χρόνου του καθενός.

B.6. Στην προοπτική αύξησης του χρόνου εργασίας με ανάλογη αύξηση του μισθού η πλειοψηφία (46%) διαφωνεί κάθετα. Ένα 24% τηρεί ουδέτερη στάση, ενώ ένα ποσοστό 28% λίγο έως πολύ συμφωνεί.

B.7. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό (59%) διαφωνεί και με την μείωση του χρόνου εργασίας εάν πρόκειται να μειωθεί ανάλογα και ο μισθός, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 26% το οποίο τηρεί ουδέτερη στάση και μόλις το 6% βλέπει θετικά μια τέτοια προοπτική.

B.8. Στην προοπτική διευθέτησης του ετήσιου χρόνου εργασίας διαφαίνεται η εμπιστοσύνη που έχουν οι εργαζόμενοι στο συλλογικό τους όργανο καθόσον το 65% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η διευθέτηση του ετήσιου χρόνου απασχόλησης πρέπει να διευθετηθεί με συλλογική συμφωνία. 0% με χρήση διευθυντικού δικαιώματος και μόλις 15% με ατομική συμφωνία εργαζομένου και εργοδότη, ενώ το 11% δεν επιθυμεί την διευθέτηση του χρόνου εργασίας σε ετήσια βάση.

Όσον αφορά την εφαρμογή ενός ελαστικού ωραρίου, η πλειοψηφία πιστεύει ότι :

B.9. ούτε τις απουσίες των εργαζομένων θα μειώσει,

B.10. ούτε τις καθυστερήσεις προσέλευσης θα μειώσει,

B.11. ούτε την απόδοση θα βελτιώσει. Μόνο το 23% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η εφαρμογή ενός ελαστικού ωραρίου μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή τους.

Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε ότι μια **διευθέτηση του ετήσιου χρόνου απασχόλησης** μπορεί να επιτευχθεί με την προϋπόθεση της συμφωνίας της διοίκησης με τον σύλλογο των εργαζομένων τον οποίο οι εργαζόμενοι φαίνεται να εμπιστεύονται και ακολουθούν, καθόσον το 65% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η διευθέτηση του ετήσιου χρόνου απασχόλησης πρέπει να διευθετηθεί μόνο με συλλογική συμφωνία. Η πλειονότητα των εργαζομένων είναι διατεθειμένη να εργαστεί υπερωριακά κάποιες ώρες και πιστεύει ότι το ελαστικό ωράριο ούτε τις απουσίες των εργαζομένων θα μειώσει, ούτε τις καθυστερήσεις προσέλευσης, αλλά ούτε και την απόδοσή τους θα βελτιώσει.

Γενικότερα συμπεραίνουμε ότι η διευθέτηση του ετήσιου χρόνου απασχόλησης με πρακτικές όπως ανταλλαγή ρεπό με υπερωρία, εργασία το σαββατοκύριακο ή το απόγευμα , μπορεί να βρει πεδίο εφαρμογής σε ένα target group εργαζομένων το οποίο και θα πρέπει να εξευρεθεί μετά από έρευνα και προσωπική συνέντευξη.

Η μερική απασχόληση διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα χωρίς να διαφαίνεται κάποια προοπτική ανάπτυξης από το υφιστάμενο εργατικό δυναμικό στο μέλλον. Προς το παρόν αφορά ένα ποσοστό εργαζομένων κάτω του 5%.

Δ.3. ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η κινητικότητα διερευνάται με τις παρακάτω 9 ερωτήσεις:

12. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο τμήμα στο οποίο βρίσκεστε σήμερα;

0-1 1-2 2-5. 5-10 10και πάνω
1. 2. 3. 4. 5.

13. Πόσο συχνά πιστεύετε ότι αλλάζετε αντικείμενο εργασίας;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

14. Πιστεύετε ότι ο χρόνος παραμονής σας στις θέσεις που εργαστήκατε στην ιεραρχία (κάθετη μετακίνηση) ήταν;

1=Πολύ λίγος, 2= Λίγος, 3=Ο κατάλληλος 4=Πολύς, 5=Πάρα Πολύς
1. 2. 3. 4. 5.

15. Πόσο διατεθειμένος είστε για να μετακινηθείτε προσωρινά σε άλλο Κατάστημα/ μονάδα (γεωγραφική μετακίνηση)

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

16. Είστε διατεθειμένος να μετακινηθείτε μόνιμα σε άλλο Κατάστημα/ μονάδα

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

17. Πιστεύετε ότι η μετακίνηση γίνεται για: (Πολλαπλή Απάντηση)

- 1. Να επιμορφωθεί το προσωπικό
- 2. Για λειτουργικούς λόγους (πχ έλλειψη προσωπικού, κάλυψη θέσης, μείωση κόστους)
- 3. Για επιβράβευση
- 4. Ως ποινή – έκφραση δυσαρέσκειας από την διοίκηση.
- 5. Για να δημιουργηθεί διάδοχη κατάσταση.

18. Ο χρόνος παραμονής σε μια θέση πιστεύετε ότι θα έπρεπε:

- 1. Να αυξηθεί
- 2. Να μειωθεί
- 3. Να παραμείνει ο ίδιος
- 4. Εξαρτάται από την περίπτωση
- 5. ΔΓ/ ΔΑ

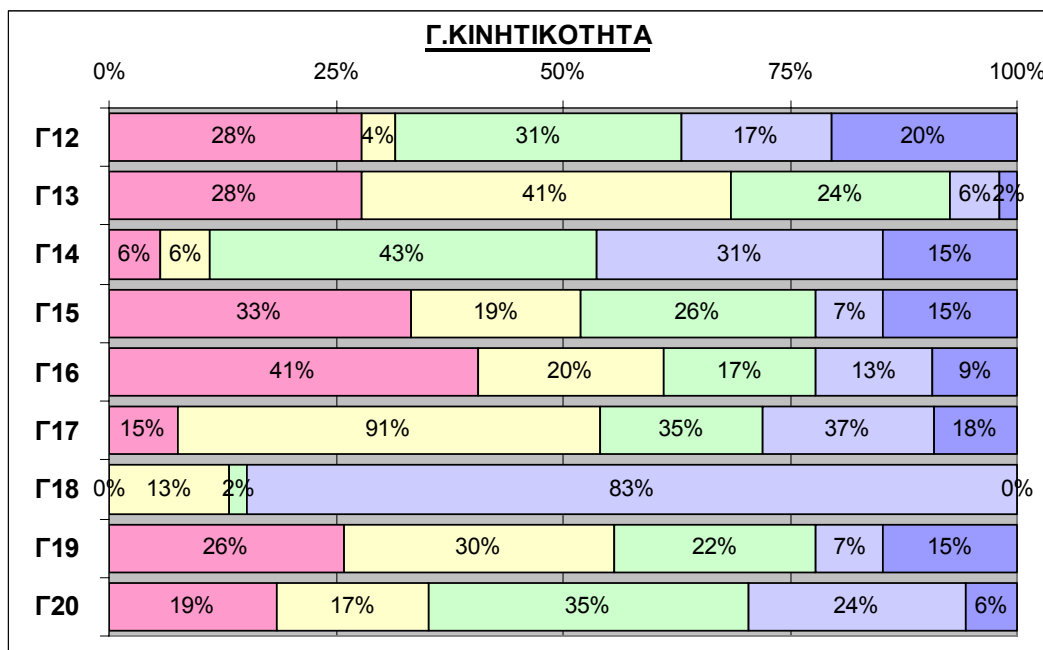
19. Σε πόσα αντικείμενα εργαστήκατε τα τελευταία 5 έτη

1., 2., 3., 4., 5 και άνω
1. 2. 3. 4. 5.

20. Επιθυμείτε να αλλάξετε συχνά αντικείμενο εργασίας ;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

Τα αντίστοιχα ποσοστά που συγκέντρωσε η κάθε απάντηση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:



Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων διαπιστώνουμε ότι:

Γ.12. Το 20% των ερωτηθέντων συνεχίζει να εργάζεται στο ίδιο τμήμα από 10 χρόνια και πάνω, ένα άλλο ποσοστό 17% εργάζεται στο ίδιο τμήμα από 2 έως 5 έτη, ενώ ένα ποσοστό 28% έχει 0-1 έτη στο τμήμα το οποίο εργάζεται σήμερα, ποσοστό που αναλύεται α) κατά 6% στους νέο προσληφθέντες, ενώ ένα καθαρό ποσοστό 21% οφείλεται στις πρόσφατες τοποθετήσεις που πραγματοποίησε η διοίκηση.

Γ.13. Το 41% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι δεν αλλάζει συχνά αντικείμενο εργασίας, ενώ ένα 28% δεν αλλάξε καθόλου αντικείμενο εργασίας. Γενικά επικρατεί η άποψη ότι οι εργαζόμενοι δεν αλλάζουν συχνά αντικείμενο.

Γ.14. Όσον αφορά την παραμονή στην ιεραρχία το 43% πιστεύει ότι ο χρόνος που παρέμεινε στην ίδια θέση ήταν ο κατάλληλος, το 31% πιστεύει ότι ήταν πολύς και το 15% πάρα πολύς.

Γ.15. Το 52% δεν επιθυμεί ούτε καν την **προσωρινή** γεωγραφική μετακίνηση, ενώ ένα ποσοστό 26% παίρνει μια ουδέτερη στάση σε αυτή την προοπτική.

Γ.16. Όσον αφορά την **μόνιμη** μετακίνηση το 61% δεν είναι διατεθειμένο να την δεχθεί, ενώ καταγράφεται και η άποψη ενός 22% το οποίο είναι διατεθειμένο να την δεχθεί.

Γ.17. Η μετακίνηση πιστεύεται ότι γίνεται κυρίως (91%) για λειτουργικούς λόγους (πχ έλλειψη προσωπικού, κάλυψη θέσης, μείωση κόστους) και λιγότερο για επιβράβευση ή για τιμωρία (35-37%) , ενώ ακόμη λιγότεροι είναι αυτοί που

πιστεύουν ότι γίνεται για να δημιουργηθεί η διάδοχη κατάσταση και να επιμορφωθεί το προσωπικό.

Γ.18. Το 83% των ερωτηθέντων εξαρτά τον χρόνο παραμονής σε μια θέση από την κάθε περίπτωση χωριστά.

Γ.19. Το 22% άλλαξε δεύτερη φορά αντικείμενο τα τελευταία 5 έτη, ενώ το 26% δεν άλλαξε αντικείμενο και το 30% άλλαξε μια φορά αντικείμενο.

Γ.20. Όσον αφορά την επιθυμία των εργαζομένων για συχνότερη αλλαγή αντικειμένου, το 35% τηρεί ουδέτερη στάση και το 36% το επιθυμεί από λίγο έως καθόλου.

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων διαπιστώνουμε ότι οι εργαζόμενοι δεν αλλάζουν συχνά αντικείμενο εργασίας. Το 83% των ερωτηθέντων εξαρτά τον χρόνο παραμονής ενός εργαζόμενου σε μια θέση από την κάθε περίπτωση χωριστά, και έτσι πρέπει να γίνεται καθώς η κάθε θέση απαιτεί συγκεκριμένη γνώση, δεξιότητες και εμπειρία, ενώ και ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές δυνατότητες.

Η γεωγραφική μετακίνηση είναι κάτι το οποίο το 52% των ερωτηθέντων δεν το επιθυμεί ούτε καν **προσωρινά**. Στην προοπτική της **μόνιμης** μετακίνησης το ποσοστό είναι μεγαλύτερο (61%), ενώ καταγράφεται και η άποψη ενός 22% το οποίο είναι διατεθειμένο να την δεχθεί.

Δ.4. ΑΥΞΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ (JOB ENLARGEMENT)

Για να διερευνήσουμε την δυνατότητα αύξησης των αρμοδιοτήτων στην τράπεζα, θέσαμε στους εργαζόμενους τις παρακάτω **ερωτήσεις**:

Πιστεύετε ότι εφόσον δοθούν περισσότερες αρμοδιότητες ανά εργαζόμενο αυτό :

21. Θα βελτιώσει την ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.

22. Θα μειώσει τον χρόνο εκτέλεσης μιας εργασίας

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.

23. Θα βελτιώσει την παραγωγικότητα

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.

24. Θα μειώσει την ασφάλεια των συναλλαγών και θα αυξήσει τα κρούσματα διαφθοράς.

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.

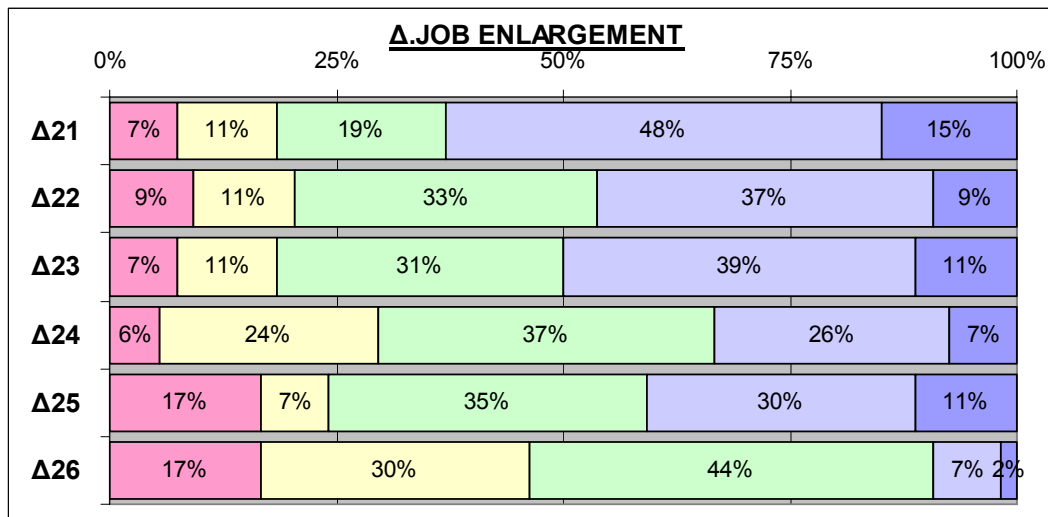
25. Θα αυξήσει την ικανοποίηση του εργαζομένου

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Παρα Πολύ
 1. ■ 2. ■ 3. ■ 4. ■ 5. ■

26. Πιστεύετε ότι η Τράπεζα καλλιεργεί και αναπτύσσει ένα εργασιακό περιβάλλον μέσα από το οποίο δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (συναντήσεις, ομάδες εργασίας, cross-functional teams, αλλαγές στον εργασιακό χώρο, θέματα αδειών, κτλ);

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Παρα Πολύ
 1. ■ 2. ■ 3. ■ 4. ■ 5. ■

Τα αντίστοιχα ποσοστά που συγκέντρωσε η κάθε απάντηση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:



Δ.21. Το 93% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η αύξηση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων θα βελτιώσει από λίγο έως πολύ την ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, ενώ μόνο το 8% πιστεύει ότι δεν θα την βελτιώσει καθόλου.

Δ.22. Το 91% πιστεύει ότι λίγο έως πολύ θα μειώσει τον χρόνο εκτέλεσης μιας εργασίας.

Δ.23. Το 93% πιστεύει ότι λίγο έως πολύ θα βελτιώσει την παραγωγικότητα, ενώ το 48% πιστεύει ότι θα την βελτιώσει από πολύ έως πάρα πολύ.

Δ.24. Αντίθετα με τα παραπάνω το 94% πιστεύει ότι η αύξηση των αρμοδιοτήτων θα μειώσει την ασφάλεια των συναλλαγών και θα αυξήσει τα κρούσματα της διαφθοράς.

Δ.25. Το 83% πιστεύει ότι η αύξηση των αρμοδιοτήτων θα αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων με την έννοια ότι θα τους κάνει να αισθάνονται περισσότερο σπουδαίοι από ότι είναι και δεν θα πρέπει για κάθε τους σχεδόν

ενέργεια να ζητούν και την υπογραφή ενός ή δύο (και μερικές φορές και 10 επιπλέον) συναδέλφων.

Δ.26. Το 91% πιστεύει ότι η τράπεζα καλλιεργεί και αναπτύσσει ένα εργασιακό περιβάλλον μέσα από το οποίο δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (συναντήσεις, ομάδες εργασίας, cross-functional teams, αλλαγές στον εργασιακό χώρο, θέματα αδειών, κτλ) από μέτρια έως καθόλου.

Γενικά, επικρατεί η άποψη ότι η αύξηση των αρμοδιοτήτων θα βελτιώσει την ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, θα μειώσει τον χρόνο εκτέλεσης μιας εργασίας, θα βελτιώσει την παραγωγικότητα και θα αυξήσει την ικανοποίηση του εργαζομένου. Όμως θα μειώσει ταυτόχρονα την ασφάλεια των συναλλαγών και θα αυξήσει τα κρούσματα διαφθοράς.

Δ.5. ΤΗΛΕ-ΕΡΓΑΣΙΑ

Όσον αφορά την διευθέτηση του χρόνου απασχόλησης θέσαμε τις παρακάτω 4 ερωτήσεις:

27. Πιστεύεται ότι **τμήμα** της εργασίας σας θα μπορούσε να εκτελεστεί από το σπίτι με την εγκατάσταση ενός εξοπλισμού (Η/Υ, σύνδεση internet κλπ) ούτως ώστε κάποιες ημέρες ή ώρες της εβδομάδας να μην απαιτείται να βρίσκεστε στο γραφείο σας;

1= Καθόλου, 2=Λιγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

28. Πόσο λειτουργικό πιστεύετε ότι θα ήταν αυτό για την Τράπεζα;

1= Καθόλου, 2=Λιγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

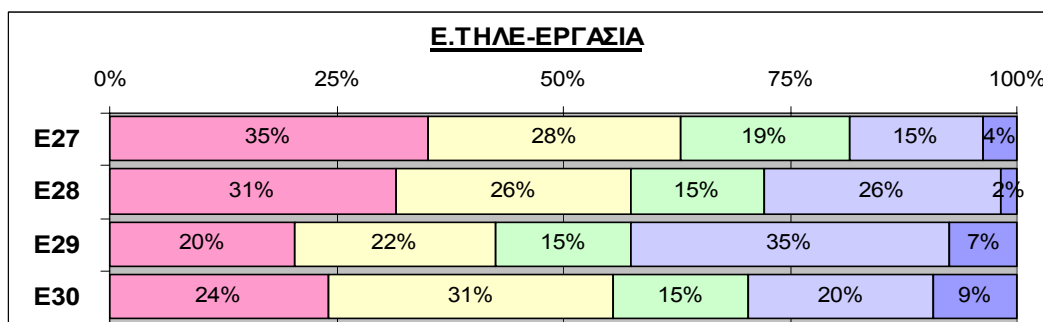
29. Πόσο λειτουργικό πιστεύετε ότι θα ήταν αυτό για τον εργαζόμενο;

1= Καθόλου, 2=Λιγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

30. Εσείς θα μπορούσατε να λειτουργήσετε με αυτόν τον τρόπο;

1= Καθόλου, 2=Λιγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ
1. 2. 3. 4. 5.

Τα αντίστοιχα ποσοστά που συγκέντρωσε η κάθε απάντηση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:



E.27. Στην ερώτηση για το εάν πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι κάποιο τμήμα της εργασίας τους θα μπορούσε να γίνει εξ αποστάσεως με τη χρήση Η/Υ, το 63% πιστεύει ότι αυτό θα μπορούσε να γίνει από λίγο έως καθόλου.

E.28. Όσον αφορά το εάν αυτό είναι λειτουργικό για την Τράπεζα, άλλοι (26%) πιστεύουν ότι είναι πολύ λειτουργικό ενώ οι περισσότεροι (57%) πιστεύουν ότι είναι από λίγο έως καθόλου λειτουργικό.

E.29. Περισσότεροι είναι αυτοί που πιστεύουν ότι είναι «πολύ έως πάρα πολύ» λειτουργικό για τον εργαζόμενο (42%), ενώ το 42% πιστεύει ότι είναι λίγο έως καθόλου λειτουργικό για τον ίδιο.

E.30. Το 24% δηλώνει κάθετη άρνηση στην προοπτική της τηλε-εργασίας, ενώ θετικά απαντά το 29%.

Η τηλε-εργασία είναι μια πρακτική η οποία δεν θα μπορούσε να λάβει εκτεταμένη εφαρμογή, ιδιαίτερα από ανθρώπους του δικτύου της τράπεζας. Παρόλα αυτά βρίσκει πεδίο εφαρμογής σε ένα ποσοστό εργαζομένων το οποίο είναι διατεθειμένο να ενταχθεί σε ένα τέτοιο πρόγραμμα και το οποίο εκδηλώνει μια θετική εκτίμησή σε αυτήν την πρακτική.

Δ.6. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Όσον αφορά την διευθέτηση του χρόνου απασχόλησης θέσαμε τις παρακάτω 6 ερωτήσεις:

31. Είστε ικανοποιημένος με το ισχύον σύστημα κινήτρων-έκτακτων αμοιβών-bonus;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Παρα Πολύ
 1. ■ 2. ■ 3. ■ 4. ■ 5. ■

32. Πιστεύετε ότι στο μέλλον τέτοιες αμοιβές ως ποσοστό της συνολικής αμοιβής θα έπρεπε να είναι:

- 1= Να Μηδενιστούν
■ 2= Να μειωθούν,
■ 3= Ούτε να αυξηθούν, ούτε να μειωθούν. Να παραμείνουν ως έχει,
■ 4= Να αυξηθούν,
■ 5= Να αυξηθούν πολύ

33. Πόσο πιστεύετε ότι τα bonus συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Παρα Πολύ
 1. 2. 3. 4. 5.

34. Συμφωνείτε με το να δίνονται τα bonus με την μορφή μετοχών:

1=Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο, 5= Συμφωνώ
 -ούτε διαφωνώ
 1. 2. 3. 4. 5.

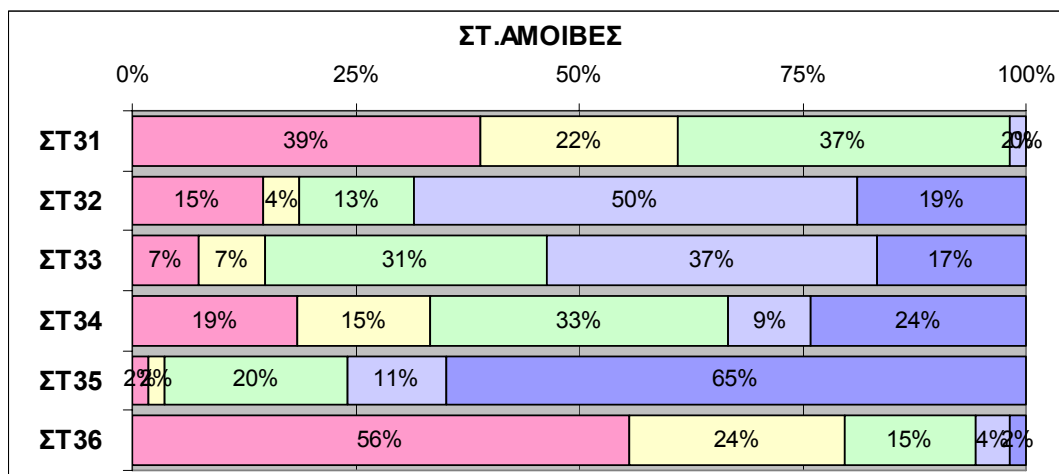
35. Συμφωνείτε με το να δίνονται τα bonus με μορφή μισθού (μετρητά)

1=Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο, 5= Συμφωνώ
 -ούτε διαφωνώ
 1. 2. 3. 4. 5.

36. Πιστεύετε ότι στα bonus πρέπει

- 1. Να συμμετέχουν **όλοι** οι εργαζόμενοι με κάποιο ποσοστό
- 3. Να δίνονται **ατομικά** στον καθένα
- 4. Να μην δίδονται bonus
- 2. Να μοιράζονται μόνο στην **ομάδα**
- 5. Δ/Γ- Δ/Α

Τα αντίστοιχα ποσοστά που συγκέντρωσε η κάθε απάντηση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:



ΣΤ.31. Στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με το ισχύον σύστημα κινήτρων, το 61% δηλώνει «λίγο έως καθόλου» ευχαριστημένο. Το 37% δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο και μόλις το 2% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο. οι εργαζόμενοι εμφανίζονται διχασμένοι στις απαντήσεις τους. Το 39% δηλώνει καθόλου ικανοποιημένο, ενώ αντίθετα, το 37% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο.

ΣΤ.32. Όσον αφορά το μέλλον, το 50% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι έκτακτες αμοιβές (bonus) ως ποσοστό της συνολικής αμοιβής πρέπει να αυξηθούν και ένα ποσοστό 19% πιστεύει ότι πρέπει να αυξηθεί πολύ. Αξιοσημείωτο είναι

βέβαια ένα ποσοστό 15% το οποίο επιθυμεί τον μηδενισμό των αμοιβών που εξαρτώνται από την απόδοση ως ποσοστό της συνολικής αμοιβής. Αυτό βέβαια με την έννοια ότι αυτές οι αμοιβές θα πρέπει να ενσωματωθούν στις τακτικές αποδοχές.

ΣΤ.33. Στο σύγχρονο management επικρατεί η άποψη ότι τα bonus συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Στην ερώτηση αυτή το 17% των εργαζομένων απάντησαν ότι τα bonus αυξάνουν «πάρα πολύ» την παραγωγικότητα. Το 37% θεωρεί ότι τα bonus την αυξάνουν «πολύ», το 31% πιστεύει ότι την αυξάνει «μέτρια», το 7% την αυξάνει λίγο και μόνο το 7% πιστεύει ότι τα bonus δεν αυξάνουν «καθόλου» την παραγωγικότητα,

ΣΤ.34. Όσον αφορά τον τρόπο παροχής αυτών των bonus, από την ερώτηση 34 και 35 διαπιστώνουμε ότι προτιμάται από τους εργαζόμενους η χορήγηση μετρητών αντί μετοχών ως bonus. Στο να δίνονται μετοχές για bonus, συμφωνεί το 33% των ερωτηθέντων, ενώ το 34% διαφωνεί.

ΣΤ.35. Ενώ το 76% των ερωτηθέντων συμφωνεί λίγο έως πολύ με το να δίνονται bonus με την μορφή μισθού (μετρητά) και μόνο το 4% διαφωνεί.

Σαφέστατα λοιπόν προκύπτει η προτίμηση των εργαζομένων σε bonus – μισθό παρά σε bonus – μετοχές. Αυτό είναι καθαρά ψυχολογικό, διότι δεν εξετάζεται το ύψος της έκτακτης αμοιβής το οποίο αποτιμώμενο σε ΕΥΡΩ μπορεί να είναι ακριβώς το ίδιο. Όμως είναι περισσότερο αντιληπτή στον εργαζόμενο η καταβολή μετρητών ή η κατάθεση στον λογαριασμό του, του όποιου ποσού - bonus δικαιούται ο εργαζόμενος, παρά μια δωρεάν χορήγηση μετοχών με την έννοια του αυλού τίτλου, ασχέτως εάν αυτό είναι ευχερώς ρευστοποιήσιμο, δεν υπόκειται σε ασφαλιστικές εισφορές και είναι και αφορολόγητο, και υπό αυτή την έννοια χαμηλότερο σε αξία χρηματική .

ΣΤ.36. Στην καταβολή των bonus, το 56% των εργαζομένων πιστεύει ότι σε αυτά θα πρέπει να συμμετέχει το **σύνολο** των εργαζομένων με κάποιο ποσοστό, το 24% πιστεύει ότι αυτά θα πρέπει να μοιράζονται στην ομάδα, και μόνο το 15% θέσει τα bonus να δίνονται ατομικά στον καθένα.

Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι η πλειονότητα είναι δυσαρεστημένη με το ισχύον σύστημα κινήτρων στην Τράπεζα. Επιθυμεί την αύξηση των Bonus ως ποσοστό του μισθού, την συμμετοχή σε αυτά του συνόλου των εργαζομένων και την συλλογική συμφωνία με την διοίκηση της Τράπεζας. Ειδικότερα τώρα, η πλειονότητα προτιμά τα bonus – μετρητά από τα bonus – μετοχές.

Δ.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Για να διερευνήσουμε την ευελιξία της εκπαίδευσης στην τράπεζα, θέσαμε στους εργαζομένους τις πιο κάτω **ερωτήσεις**:

37. Πιστεύετε ότι εσείς ή ο/η υφιστάμενός σας χρειάζεστε επιπλέον επιμόρφωση για να αντεπεξέλθετε στα καθήκοντά σας;

1=Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ -ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο, 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

38. Επιδιώκετε την συμμετοχή σας σε σεμινάρια ;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.

39. Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα e-learning (εκπαίδευση εξ' αποστάσεως-από το γραφείο) θα βοηθήσει στην επιμόρφωση των εργαζομένων

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.

40. Πιστεύετε ότι γίνεται εκπαίδευση των εργαζομένων στην ειδικότητά τους;

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.

41. Γίνεται εκπαίδευση των εργαζομένων σε άλλες ειδικότητες ;

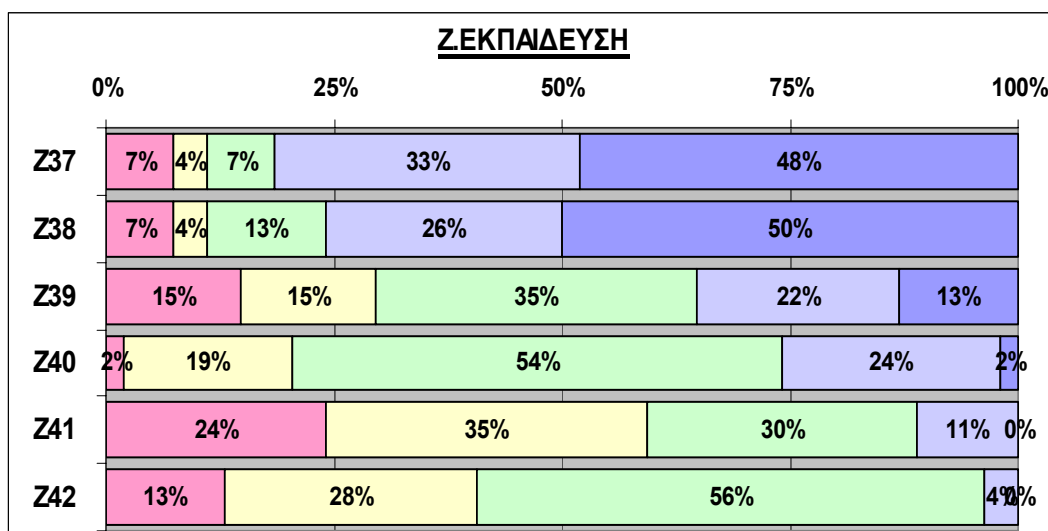
1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.

42. Πιστεύετε ότι η Τράπεζα αξιοποιεί με τον καλλίτερο τρόπο τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων

1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολυ, 5=Παρα Πολύ

1. 2. 3. 4. 5.



Σχολιάζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι:

Z.37. Το 81% των ερωτηθέντων «λίγο έως πολύ» συμφωνεί με την πρόταση ότι ο ίδιος ή ο υφιστάμενός του χρειάζεται επιπλέον επιμόρφωση για να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του.

Z.38. Το 76% των ερωτηθέντων επιδιώκει «πολύ έως πάρα πολύ» την συμμετοχή του σε επιμορφωτικά σεμινάρια.

Z.39. Όσον αφορά το πρόσφατα υιοθετηθέν από την Τράπεζα σύστημα εκπαίδευσης, εξ' αποστάσεως (e-learning), διαπιστώνουμε ότι το 75% πιστεύει ότι θα βοηθήσει στην επιμόρφωση των εργαζομένων από «μέτρια έως πάρα πολύ», ενώ ένα ποσοστό 15% πιστεύει ότι δεν θα βοηθήσει καθόλου .

Z.40. Η εκπαίδευση των εργαζομένων στην ειδικότητά τους είναι επί τω πλείστο «μέτρια» (54%) και λιγότερο «πολύ» (24%).

Z.41. Η εκπαίδευση σε άλλες ειδικότητες είναι λιγότερη. Το 35% απαντά ότι γίνεται λίγη εκπαίδευση σε άλλες ειδικότητες, ενώ το 24% θεωρεί ότι δεν γίνεται καθόλου εκπαίδευση σε άλλες ειδικότητες.

Z.42. Είναι αξιοσημείωτο ότι το 96% των εργαζομένων πιστεύει ότι η τράπεζα αξιοποιεί «με τον καλλίτερο τρόπο τις δεξιότητες , γνώσεις και εμπειρίες των εργαζομένων» από μέτρια έως καθόλου. Έχει δηλαδή αρνητική άποψη. Μόνο το 4% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η τράπεζα αξιοποιεί «πολύ» με τον καλλίτερο τρόπο τις δεξιότητες , γνώσεις και εμπειρίες των εργαζομένων.

Εδώ, ως συμπέρασμα καταγράφουμε την άποψη των εργαζομένων για ύπαρξη ελλείμματος γνώσεως, αλλά και επιθυμίας για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια.

Δ.8. ΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στην προσπάθειά μας να διερευνήσουμε κάποιες τάσεις και να δώσουμε κάποιες κατευθύνσεις στην διοίκηση της τράπεζας, θέσαμε τις παρακάτω ερωτήσεις προκειμένου να διερευνήσουμε εάν συμφωνούν οι εργαζόμενοι με την εφαρμογή των πιο κάτω ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης

43. Παροχή δυνατότητας για Εργασία το Σαββατοκύριακο,

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

44. Παροχή δυνατότητας για Εργασία στο Σπίτι,

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

45. Σύνδεση συστήματος αμοιβών και απόδοσης εργαζομένων,

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

46. Εφαρμογή ελαστικού ωραρίου με κάποιον πυρήνα ωρών π.χ. 09:45 - 13:15 κατά τις οποίες όλοι οι εργαζόμενοι θα όφειλαν να είναι παρόντες στον χώρο εργασίας

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

47. Συμψηφισμό υπερωριών με χρήση ρεπό

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

48. Παροχή δυνατότητας στον εργαζόμενο για προσωρινή παύση απασχόλησης (career brakes) όταν το επιθυμεί με δυνατότητα επιστροφής στην αρχική θέση απασχόλησης;

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

49. Παροχή δυνατότητας για εργασία με Μερική Απασχόληση,

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

50. Συνεχείς εναλλαγές αντικειμένου εργασίας ανά εργαζόμενο (job rotation),

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

51. Παραχώρηση περισσότερων αρμοδιοτήτων ανά εργαζόμενο ώστε να μειωθεί ο χρόνος εξυπηρέτησης του πελάτη και λήψης αποφάσεων,

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

52. Παροχή δυνατότητας για τηλε - εργασία,

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ
-ούτε διαφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1. 2. 3. 4. 5.

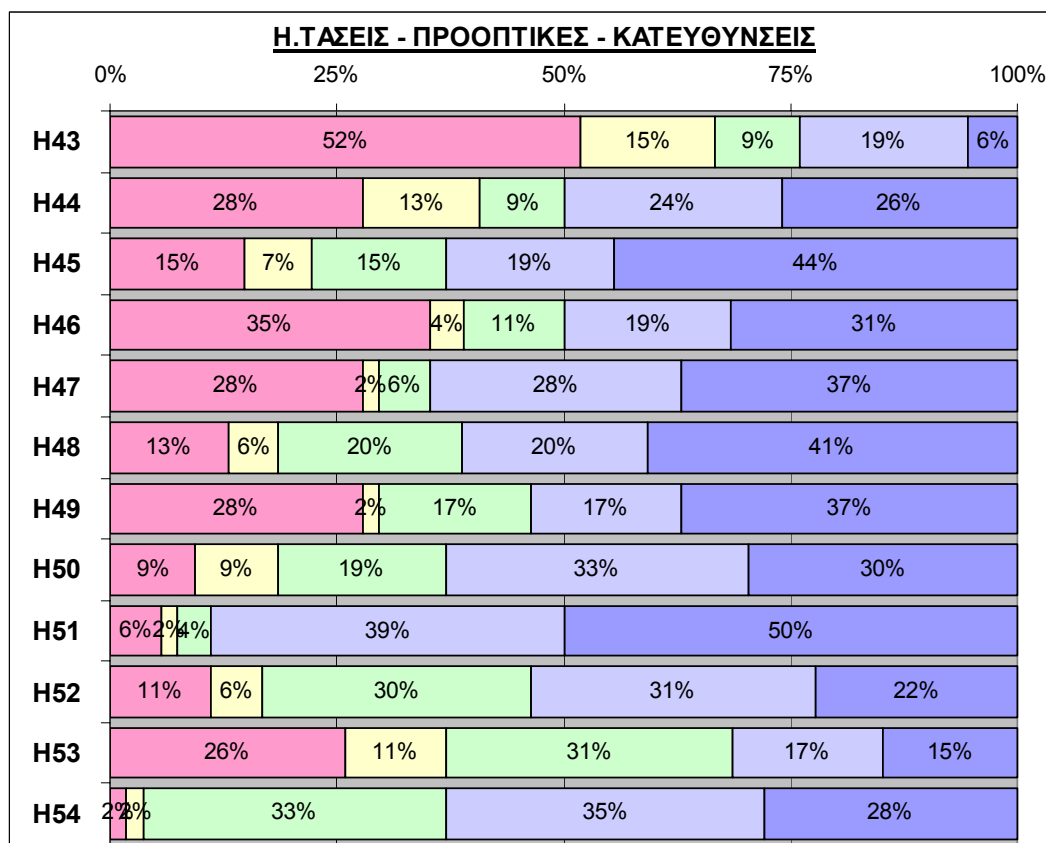
53. Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες/ εργολάβους - υπεργολάβους,
 1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ
 –ούτε διαφωνώ

1. ■ 2. ■ 3. ■ 4. ■ 5. ■

54. Μείωση του χρόνου παραμονής του εργαζομένου σε ένα αντικείμενο
 1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ
 –ούτε διαφωνώ

1. ■ 2. ■ 3. ■ 4. ■ 5. ■

Οι απαντήσεις των εργαζομένων αποτυπώνονται στο παρακάτω ραβδόγραμμα.



Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώνουμε:

H.43. Το 52% των εργαζομένων διαφωνεί κάθετα έστω και με την προοπτική υιοθέτησης της πρακτικής για εργασία το σαββατοκύριακο.

H.44. Όσον αφορά την παροχή δυνατότητας από την Τράπεζα ώστε κάποιιοι να μπορούν να εργάζονται από το σπίτι, καταγράφουμε ένα ποσοστό 41% το

οποίο διαφωνεί και θέλει την εργασία «έξω» από το σπίτι και την οικογένεια. Ταυτόχρονα όμως υπάρχει ένα ποσοστό 50% το οποίο συμφωνεί και επιθυμεί μια τέτοιου είδους προοπτική. Στην ερώτηση 29 καταγράψαμε ένα ποσοστό 42% το οποίο θεωρεί «πολύ έως πάρα πολύ» λειτουργική την τηλε-εργασία για τον εργαζόμενο, και μόνο το 20% την θεωρεί όχι λειτουργική.

H.45. Στην ερώτηση εάν συμφωνούν οι εργαζόμενοι με την σύνδεση του συστήματος αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων, με έκπληξη καταγράψαμε ένα ποσοστό 44% το οποίο «συμφωνεί» απόλυτα και μόνο το 22% λίγο έως πολύ διαφωνεί. Στην ερώτηση 31 το 61% δήλωσε «λίγο έως καθόλου» ευχαριστημένο με το ισχύον σύστημα κινήτρων – bonus, και το 69% πιστεύει ότι αυτές οι αμοιβές ως ποσοστό της συνολικής αμοιβής θα έπρεπε να αυξηθούν.

H.46. Στην ερώτηση 46 το 50% συμφωνεί με την παροχή δυνατότητας κάποιου εργαζόμενου να εφαρμόζουν ελαστικό ωράριο, ενώ μέσα από τις ερωτήσεις 9,10 και 11 διαπιστώνουμε την άποψη ότι αυτό ούτε τις απουσίες των εργαζομένων θα μειώσει, ούτε τις καθυστερήσεις προσέλευσης, ούτε την απόδοση θα βελτιώσει.

H.47. Το 65% των ερωτηθέντων συμφωνεί «λίγο έως πολύ» με την ανταλλαγή υπερωριών με ρεπό, κάτι το οποίο διαπιστώσαμε και στην ερώτηση Νούμερο 2. Βέβαια και εκεί διαπιστώσαμε ένα ποσοστό 24% (εδώ 28%) το οποίο διαφωνεί με αυτή την πρακτική.

H.48. Η προσωρινή διακοπή εργασίας γίνεται αποδεκτή από το 61% των ερωτηθέντων, παρόλο που στην ερώτηση 3 το 59% των ερωτηθέντων δεν σκέφτηκε ποτέ να πάρει άδεια άνευ αποδοχών.

H.49. Με την μερική απασχόληση συμφωνεί το 54% των ερωτηθέντων, ενώ ένα ποσοστό 28% διαφωνεί ευθύς εξ αρχής.

H.50. Το 63% των ερωτηθέντων συμφωνεί με τις συχνές αλλαγές αντικειμένου εργασίας μεταξύ των εργαζομένων και μόνο το 9% διαφωνεί κάθετα.

H.51. Η παραχώρηση περισσότερων αρμοδιοτήτων ανά εργαζόμενο είναι μια πρακτική με την οποία συμφωνεί το 89% των ερωτηθέντων με την προσδοκία βέβαια συνεπακόλουθης μείωσης του χρόνου εξυπηρέτησης του πελάτη και του χρόνου λήψης των αποφάσεων. Βέβαια θα πρέπει πάντα να έχουμε υπ όψιν το 94% που πιστεύει ότι η αύξηση των αρμοδιοτήτων θα μειώσει την ασφάλεια των συναλλαγών και θα αυξήσει τα κρούσματα της διαφθοράς.

H.52. Στην ερώτηση 29 καταγράψαμε ένα ποσοστό 42% το οποίο θεωρεί «πολύ έως πάρα πολύ» λειτουργική για τον εργαζόμενο την τηλε-εργασία, ενώ εδώ καταγράφουμε ένα ποσοστό 53% το οποίο συμφωνεί με μια τέτοια πρακτική, και ένα άλλο 30% το οποίο ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.

H.53. Όσον αφορά την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες και την χρήση εργολάβων – υπεργολάβων για την εκτέλεση κάποιων εργασιών, οι απόψεις είναι μοιρασμένες με το 32% να συμφωνεί και το 36% να διαφωνεί, ενώ το 31% τηρεί ουδέτερη στάση.

H.54. Στην ερώτησή μας για το εάν ο εργαζόμενος συμφωνεί με την μείωση του χρόνου παραμονής στο ίδιο αντικείμενο, το 63% συμφωνεί και μόνο το 4% διαφωνεί. Επιβεβαιώνεται δηλαδή η επιθυμία των εργαζομένων για συχνότερη αλλαγή αντικειμένου εργασίας. Επικρατεί αυτή η άποψη γιατί πιστεύουμε ότι οι εργαζόμενοι ευελπιστούν στην μείωση της πλήξης και της ανίας που προκαλεί η ενασχόληση με το ίδιο αντικείμενο, θα τους εκπαιδεύσει σε όλες τις τραπεζικές εργασίες και θα τους κάνει έτσι καλύτερους και αποδοτικότερους, θα τους βοηθήσει ώστε να ανελιχθούν πιο γρήγορα στην ιεραρχία, αλλά θα μειώσει και τα κρούσματα διαφθοράς που παρατηρούνται σε περιπτώσεις όπου συνάδελφοι παραμένουν πολύ καιρό στην ίδια θέση χωρίς μάλιστα να κάνουν χρήση της κανονικής τους αδείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ε.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ

Συμπυκνώνοντας τα συμπεράσματα όπως αυτά προέκυψαν από την ανάλυση των επιμέρους ενοτήτων της έρευνας στο δείγμα των 54 ερωτηθέντων με άξονα τις ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης στην εξεταζόμενη Τράπεζα **επισημαίνονται** τα ακόλουθα:

Μια **διευθέτηση του ετήσιου χρόνου απασχόλησης** πιστεύουμε ότι μπορεί να γίνει με την προϋπόθεση της συμφωνίας της διοίκησης με τον σύλλογο των εργαζομένων τον οποίο οι εργαζόμενοι φαίνεται να εμπιστεύονται καθόσον το 65% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η διευθέτηση του ετήσιου χρόνου απασχόλησης πρέπει να διευθετηθεί μόνο με συλλογική συμφωνία.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων λίγο έως πολύ είναι διατεθειμένη να εργαστεί υπερωριακά κάποιες ώρες, ενώ καταγράφεται και ένα ποσοστό 24% το οποίο δεν είναι καθόλου διατεθειμένο να εργαστεί υπερωριακά.

Όσον αφορά την εφαρμογή ενός ελαστικού ωραρίου, η πλειονότητα των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ούτε τις απουσίες των εργαζομένων θα μειώσει, ούτε τις καθυστερήσεις προσέλευσης, αλλά ούτε και την απόδοσή τους θα βελτιώσει.

Γενικότερα συμπεραίνουμε ότι η διευθέτηση του ετήσιου χρόνου απασχόλησης με πρακτικές όπως ανταλλαγή ρεπό με υπερωρία, εργασία το σαββατοκύριακο ή το απόγευμα, μπορεί να βρει πεδίο εφαρμογής σε ένα target group εργαζομένων το οποίο και θα πρέπει να εξευρεθεί μετά από έρευνα και προσωπική συνέντευξη.

Η μερική απασχόληση διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα χωρίς να διαφαίνεται κάποια προοπτική ανάπτυξης από το υφιστάμενο εργατικό δυναμικό στο μέλλον. Προς το παρόν αφορά ένα ποσοστό εργαζομένων κάτω του 5%.

Όσον αφορά την **κινητικότητα**, γενικά επικρατεί η άποψη ότι οι εργαζόμενοι δεν αλλάζουν συχνά αντικείμενο εργασίας. Το 83% των ερωτηθέντων εξαρτά τον χρόνο παραμονής ενός εργαζόμενου σε μια θέση από την κάθε περίπτωση χωριστά, και έτσι πρέπει να γίνεται καθώς η κάθε θέση απαιτεί συγκεκριμένη γνώση, δεξιότητες και εμπειρία, ενώ και ο κάθε εργαζόμενος έχει την δική του οντότητα, γνώσεις εμπειρίες, ικανότητες και φιλοδοξίες.

Η γεωγραφική μετακίνηση είναι κάτι το οποίο το 52% των ερωτηθέντων δεν το επιθυμεί ούτε καν **προσωρινά**. Την **μόνιμη** μετακίνηση δεν είναι διατεθειμένο να την δεχθεί το 61% των ερωτηθέντων, ενώ καταγράφεται και η άποψη ενός 22% το οποίο είναι διατεθειμένο να την δεχθεί και θα πρέπει να αξιοποιηθεί.

Η αύξηση των αρμοδιοτήτων (**job enlargement**) πιστεύεται ότι:

- θα βελτιώσει την ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη,
- θα μειώσει τον χρόνο εκτέλεσης μιας εργασίας,
- θα βελτιώσει την παραγωγικότητα,
- θα αυξήσει την ικανοποίηση του εργαζομένου, αλλά ταυτόχρονα
- θα μειώσει την ασφάλεια των συναλλαγών και θα αυξήσει τα κρούσματα διαφθοράς, όποτε απαιτείται η ταυτόχρονη υιοθέτηση κάποιων άλλων μηχανισμών ελέγχου και αποκλεισμού εμφάνισης τέτοιων κρουσμάτων.

Η προοπτική της **τηλε-εργασίας** βρίσκει πεδίο εφαρμογής σε ένα ποσοστό εργαζομένων το οποίο είναι διατεθειμένο να ενταχθεί σε ένα τέτοιο πρόγραμμα και

το οποίο εκδηλώνει μια θετική εκτίμησή σε αυτήν την ευέλικτη πρακτική απασχόλησης. Αυτό το ποσοστό, πιστεύουμε ότι θα μπορούσε να αξιοποιηθεί από την διοίκηση.

Η σύνδεση του συστήματος αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων είναι κάτι το οποίο πιστεύουμε ότι θα μπορούσε να προχωρήσει με συλλογική συμφωνία. Στις πρόσθετες αμοιβές θα έπρεπε να συμμετέχει το σύνολο των εργαζομένων και αυτές προτιμάται από τους εργαζόμενους να είναι μετρητά παρά μετοχές.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 81% των ερωτηθέντων «λίγο έως πολύ» συμφωνεί με την πρόταση ότι ο ίδιος ή ο υφιστάμενός του χρειάζεται επιπλέον **επιμόρφωση** για να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του. Ενθαρρυντικό όμως για την Τράπεζα είναι το ότι το 76% των ερωτηθέντων επιδιώκει «πολύ έως πάρα πολύ» την συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και αυτό θα πρέπει να αξιοποιηθεί ώστε το προσωπικό να εκπαιδεύεται στο αντικείμενο και στο χρόνο που οι ανάγκες της τράπεζας επιβάλουν χωρίς να σπαταλούνται άσκοπα χρόνος και χρήμα.

Διαφοροποιήσεις – επισημάνσεις απόψεων μεταξύ Ανδρών–Γυναικών

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων και στην προσπάθειά μας να καταγράψουμε τις διαφορετικές απαντήσεις διάφορων κατηγοριών εργαζομένων, κατ' αρχήν διαχωρίσαμε τα απαντημένα ερωτηματολόγια μεταξύ Ανδρών και Γυναικών. Κατόπιν ξεχωρίσαμε κάποιες ερωτήσεις στις οποίες θα είχε νόημα μια διαφοροποίηση όσον αφορά τις απαντήσεις που δίνει η κάθε πληθυσμιακή ομάδα και συγκρίναμε τις απαντήσεις.

Διαπιστώσεις:

Στην ερώτησή μας No 1 για το εάν ο/η εργαζόμενος/η είναι διατεθειμένος να εργαστεί υπερωριακά εάν χρειαστεί, στο σύνολο των εργαζομένων «πολύ έως πάρα πολύ» απάντησε το 50%. Το ποσοστό των ανδρών που έδωσε την ίδια απάντηση ήταν 64%, ενώ των γυναικών μόλις 38%. Καταγράφουμε δηλαδή μία μεγαλύτερη προθυμία των ανδρών του δείγματος να εργαστούν υπερωριακά από ότι οι γυναίκες. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι ο άνδρας δεν έχει τις υποχρεώσεις που έχει η γυναίκα στο σπίτι και την οικογένειά της.

Στην ερώτηση No 2 στην οποία διερευνούμε την δεκτικότητα των εργαζομένων για ανταλλαγή-συμψηφισμό χρόνου υπερωρίας με χρήση ρεπό,

«πολύ έως πάρα πολύ» απαντά το 55% του συνόλου. Μόνο στους άνδρες το ποσοστό αυτό είναι 40%, ενώ μόνο στις γυναίκες είναι 65%. Καταγράφεται έτσι πιστεύουμε, η θέληση της γυναίκας για λιγότερες ώρες παραμονής της στον χώρο εργασίας από ότι ο άνδρας.

Στο ενδεχόμενο μείωσης του εργάσιμου χρόνου κατά 10%, και του μισθού επίσης κατά 10%, (ερώτηση Νο7) διαφωνεί το 76% των ανδρών, ενώ από τις γυναίκες διαφωνεί το 62%.

Όσον αφορά το ελαστικό ωράριο, στην ερώτηση Νο 12 το 28% των γυναικών πιστεύει ότι θα βελτιώσει την απόδοσή τους από «πολύ έως πάρα πολύ», ενώ στους άντρες μόλις το 16% πιστεύει ότι το ελαστικό ωράριο θα βελτιώσει την απόδοσή τους «πολύ». Πάρα πολύ δεν απάντησε κανένας άνδρας.

Η κινητικότητα καταγράφεται στο δείγμα μεγαλύτερη στους άνδρες (ερώτηση Νο12). Πάνω από 10 έτη βρίσκεται στο ίδιο τμήμα το 12% των ανδρών, ενώ στις γυναίκες το 28% εργάζεται σήμερα στο ίδιο τμήμα για πάνω από 10 έτη. Όσον αφορά την θέση, το 12% των ανδρών κατέχει την σημερινή θέση 12 έτη και πάνω. Στις γυναίκες το αντίστοιχο ποσοστό είναι 14%.

Εντύπωση μας προκαλεί το γεγονός ότι το 40% των Ανδρών δεν είναι καθόλου διατεθειμένο να μετακινηθεί, ούτε καν προσωρινά, σε άλλο κατάστημα (ερώτηση Νο15), ενώ στις γυναίκες το ποσοστό είναι 28%. Δηλαδή οι γυναίκες εμφανίζονται λιγότερο αρνητικές στο ενδεχόμενο προσωρινής μετακίνησής τους σε άλλο κατάστημα από ότι οι άνδρες.

Στην αύξηση των αρμοδιοτήτων και στην τηλε-εργασία δεν καταγράφονται διαφορετικές απόψεις ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες.

Όσον αφορά τις αμοιβές - «bonus», οι γνώμες των γυναικών ταυτίζονται με αυτές των ανδρών. Και τα δύο φύλα πιστεύουν ότι στο μέλλον τέτοιες αμοιβές πρέπει να αυξηθούν ως ποσοστό της συνολικής αμοιβής (ερώτηση Νο32). Διαφορετικά είναι τα ποσοστά όσον αφορά το πώς αντιλαμβάνονται άνδρες και γυναίκες την συμβολή των «bonus» στην αύξηση της παραγωγικότητας (ερώτηση Νο33). Από τους άνδρες το 68% πιστεύει ότι τα «bonus» συμβάλουν «πολύ έως πάρα πολύ» στην αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ στις γυναίκες το αντίστοιχο ποσοστό είναι μόλις 41%.

Στους άνδρες είναι μεγαλύτερο το ποσοστό όσων επιδιώκουν «πολύ έως πάρα πολύ», την συμμετοχή τους σε σεμινάρια (84%), από ότι στις γυναίκες (69%) (ερώτηση Νο38).

Με την σύνδεση αμοιβής και απόδοσης του εργαζόμενου «συμφωνεί» το 52% των ανδρών ενώ από τις γυναίκες το 38% (ερώτηση Νο45).

Το 44% των ανδρών διαφωνεί με την εφαρμογή ενός ελαστικού ωραρίου (ερώτηση Νο46),ενώ στις γυναίκες το ποσοστό που διαφωνεί είναι πολύ χαμηλότερο (28%). Αυτό εξηγείται από το ότι η γυναίκα πρέπει να διεκπεραιώσει και κάποιες άλλες εργασίες πέρα από την εργασία της στην Τράπεζα.

Μεγάλη διαφοροποίηση παρατηρείται επίσης στις απαντήσεις ανδρών και γυναικών όσον αφορά τα λεγόμενα career brakes. Με αυτά «συμφωνεί – συμφωνεί λίγο» το 83% των γυναικών, ενώ την αυτή άποψη εξέφρασε μόλις το 36% των ανδρών.

Με την παροχή δυνατότητας για μερική απασχόληση «συμφωνεί – συμφωνεί λίγο» το 66% των γυναικών και από τους άνδρες το 40%.

Παρατηρούμαι λοιπόν μια διαφορετική προσέγγιση των ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης από άνδρες και γυναίκες. Από τα στοιχεία που αναλύσαμε παραπάνω, οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο “ευέλικτες” από ότι οι άνδρες. Οι ανωτέρω παρατηρήσεις θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στις όποιες ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης αποφασίσει να υιοθετήσει στο μέλλον η διοίκηση.

E.2. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η ευελιξία στην απασχόληση, όπου αυτή εφαρμόσθηκε, αντικειμενικό σκοπό είχε την μείωση του κόστους. Επομένως, δεν είναι κάποιο περιστασιακό φαινόμενο ή μια μόδα που θα περάσει. Ήρθε για να υπηρετήσει τον βασικό σκοπό της κάθε επιχείρησης που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Η διευθέτηση του χρόνου εργασίας αποτελεί μια πρόσφατη καινοτομία στον τρόπο οργάνωσης και κατανομής του εργάσιμου χρόνου σε αντίθεση με πιο παραδοσιακούς τρόπους αναδιοργάνωσης του ωραρίου, όπως είναι οι υπερωρίες, η εργασία κατά ομάδες (βάρδιες) και η πρόσληψη εποχιακών εργαζόμενων. Πρέπει να βασίζεται κυρίως σε διαδικασίες συλλογικής διαπραγμάτευσης, και να συνδέεται στενά με τις οργανωτικές και παραγωγικές ανάγκες της Τράπεζας.

Η παραδοσιακή εβδομάδα των 40 ωρών και των πέντε ημερών και το κλασικό γραφείο ως χώρος, αντικαθίσταται και υιοθετούνται πλέον πολλές ευελιξίες στην απασχόληση.

Υπάρχουν παραδείγματα επιχειρήσεων όπου οι εργάσιμες ημέρες μειώθηκαν στις 4 και ο ημερήσιος χρόνος αυξήθηκε στις 10 ώρες. Τα αποτελέσματα έδειξαν αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του χρόνου απουσίας, αύξηση της ζήτησης για εργασία και μείωση του κυκλοφοριακού προβλήματος. Βέβαια αναφέρθηκαν και παράπονα από εργαζόμενες μητέρες οι

οποίες μπορούσαν να αντεπεξέλθουν στο 10ωρο, γονείς που δεν είχαν αρκετό χρόνο να αφιερώσουν στα παιδιά τους, προβλήματα προγραμματισμού του ελεύθερου χρόνου και συνεπακόλουθα μειωμένη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες (French, 2003, p217) .

Η American express αντικατέστησε την έννοια του πραγματικού γραφείου με το εικονικό γραφείο (Virtual office). Μήπως είναι καιρός να προχωρήσει και η εξεταζόμενη Τράπεζα σε πιο ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης;

Ποιο όμως είναι το άριστο επίπεδο ευελιξίας για την Τράπεζα; Αυτό είναι κάτι που πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω.

Πάντως προϋποθέσεις και προοπτικές υιοθέτησης ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης υπάρχουν. Είναι θέμα της διοίκησης το να θελήσει να εφαρμόσει κάποιες από αυτές που περιγράψαμε παραπάνω ή και κάποιες άλλες τις οποίες δεν αναφέραμε.

Κατά τη γνώμη μας, η ευελιξία δεν μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο του εργατικού δυναμικού, και αυτό όχι μόνο εξαιτίας της άρνησης μιας ομάδας εργαζομένων. Για την ομαλή λειτουργία της Τράπεζας, εκτιμούμε ότι απαιτείται ένας «πυρήνας» εργαζομένων άρτια εκπαιδευμένων, οι οποίοι θα αποτελούν τα στελέχη της Τράπεζας και τα οποία θα διευθύνουν και θα χαράσσουν κατευθυντήριες γραμμές. Επίσης απαιτείται μια ομάδα μόνιμων εργαζομένων οι οποίοι θα στελεχώσουν τις μονάδες (καταστήματα) στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο ώστε να εξασφαλίζεται η συνέχεια και η σταθερότητα. Το κοινό απαιτεί την προσωπική επαφή με τον τραπεζικό και βασίζει την «ΠΙΣΤΗ» του στο πρόσωπο. Οι τράπεζες πουλούν πίστη και αυτήν πρέπει να διαφυλάξουν. Η συχνή αλλαγή στελεχών την επηρεάζει αρνητικά.

Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να απασχοληθούν με βάση τις διακυμάνσεις της ζήτησης ώστε η Τράπεζα να έχει τους λιγότερο δυνατό «νεκρούς χρόνους» και το μικρότερο δυνατό εργασιακό κόστος.

.Η εργασία όμως δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μόνο ως κόστος για την επιχείρηση. Η γνώμη του εργαζόμενου θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη. Ο εργαζόμενος πρέπει πάντα να ενημερώνεται και να γίνεται κοινωνός και συμμετοχός της όποιας πολιτικής της διοίκησης.

Κάποιες παρενέργειες από την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών έχουν παρατηρηθεί σε ορισμένες επιχειρήσεις. Υπάρχουν περιπτώσεις, για παράδειγμα, όπου τέθηκε το θέμα της ισότητας. Κατώτερα στελέχη παραπονιούνται για την

οικογενειακή θαλπωρή που απολαμβάνουν τα υψηλόβαθμα στελέχη που ακολουθούν ένα πρόγραμμα πιο ευέλικτο από τους άλλους.

Πριν από την υιοθέτηση αυτών των ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης, η διοίκηση, ανάμεσα στους υποψηφίους που πρόκειται να στρατολογήσει, θα πρέπει επίσης να διερευνήσει,

- Ποιες είναι οι επιπτώσεις των ελαστικών ωραρίων και γενικότερα των ευέλικτων πρακτικών στην κοινωνική και οικογενειακή ζωή του εργαζομένου; Για παράδειγμα, οι Τηλε-εργαζόμενοι ενώ μπορούν να προγραμματίσουν οι ίδιοι τον χρόνο τους, να αποφύγουν το κυκλοφοριακό, να εργάζονται και να φροντίζουν ταυτόχρονα μικρά παιδιά και αρρώστους και να κερδίζουν περισσότερο από τους άλλους εργαζόμενους· είναι περισσότερο επιρρεπείς στα να αυξήσουν το βάρος τους, να αποξενωθούν από τους συναδέλφους τους και την εταιρία και να χάσουν έτσι πιθανές προοπτικές εξέλιξής τους. (French, 2003, p220).
- Ποια τα περιθώρια αξιοποίησης των περιόδων ανάπαυσης όταν αυτές καθορίζονται από τις ανάγκες της επιχείρησης;
- Μήπως αυτές οι πρακτικές δημιουργήσουν προβλήματα τα οποία σήμερα δεν μπορούμε να φανταστούμε και τα οποία θα εμφανιστούν αργότερα και τα οποία δεν θα μπορούμε να αντιμετωπίσουμε;

Ο ρόλος που καλείται πλέον να διαδραματίσει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ιδιαίτερα αυξημένος. Το προσωπικό πρέπει να διαχειριστεί σωστά και ο προγραμματισμός των ωρών απασχόλησης να είναι άριστος, ώστε ο νεκρός χρόνος να μειωθεί στο ελάχιστο, όπως και τα παράπονα των εργαζομένων. Η επιλογή του προσωπικού απαιτείται να είναι σχεδιασμένη και με σωστά κριτήρια. Η διοίκηση θα πρέπει να ενσκήψει πάνω στα προβλήματα των εργαζομένων επιλύοντας τα στην γέννηση τους.

Η ευελιξία στην απασχόληση δεν μπορεί να είναι κάτι το αποσπασματικό. Θα πρέπει να εντάσσεται, όπως και κάθε άλλη πρακτική διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή επιχειρησιακή πολιτική, σε ένα γενικότερο πλαίσιο Στρατηγικής αναδιοργάνωσης της Τράπεζας. Διαφορετικά τα αποτελέσματα εκτιμώνται επισφαλή και η πιθανότητα αποτυχίας είναι πιστεύουμε μεγάλη.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΑ

1. Anell, Barbro I. Wilson, Timothy L. (2000), "**The flexible firm and the flexible coworker**", Journal of Workplace Learning, Volume 12 N. 4 2000 pp. 165-170.

2. Avery, Christine. Zabel, Diane. (2001), "**The flexible workplace: a sourcebook of information and research**", Quorum books, Westport, Connecticut. London, UK.

3. Bell, D.N.F. and Hart. R.A. (2002), "**Annualised hours contracts: The way forward in labour market flexibility?**", summary of research results. www.regard.ac.uk/research_findings/R000223442/summary.pdf .

4. Bosch, G. & Lenhdorff, S. (2001), "**Working Time**" in Gyorgy Szell (ed.): "European Labour Relations", vol.1, Hampshire: Gower, pp.189-221.

5. European Industrial Relations Review, August 2003, p28.
6. French, Wendell L. (2003), "**Human Resources Management**", Ed. 5th.
7. Fraser, Melanie. (2003) "**New rights for old Flexi-working and sex discrimination**" , Kingston University, London, UK
8. Gall, G. (1996), "**All year round: The growth of annual hours in Britain**", Personnel Review, 25:3. 35-52.
9. Harris, Neil (1999), "**European business**" Macmillan.
10. Houseman, Susan, Osawa Machiko,. (2003), "**Nonstandard work in Developed Economies: Causes and Consequences**", W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan, US.
11. Human Resource Management International Digest, Volume 11 Number 1 2003 pp. 8-11, "**Job flexibility and work-life balance pay dividends for Nationwide, High satisfaction rate among employees**".
12. McCartney, John. Teague, Paul. (2002), "**The use of workplace innovations in Ireland: a review of the evidence**", Personnel Review, Vol.33No.1,2004, pp.81-109.
13. Mihail, Dimitrios M. (2002), "**Atypical working in corporate Greece**", Employee Relations, Vol.25 No.5,2003.
14. Papalexandris, Nancy. Chalikias, John. (2002), "**Changes in training, performance management and communication issues among Greek firms in 1990s: intercountry and intracountry comparisons**", Journal of European Industrial Training, 27/6 [2002] 342-352.
15. Rifkin, Jeremy. (2004), "**The European Dream, How Europe's Vision of the Future is quietly eclipsing the American Dream**".
16. Stredwick, John. Ellis, Steve. (1998), "**Flexible working practices : techniques and innovations**", Institute of Personnel and Development, London, UK.
17. Tombari, Norma. Spinks, Nora. (1999), "**The work/family interface at Royal Bank Financial Group: successful solutions – a retrospective look at lessons learned**", Women in Management Review, Volume 14 N.5 pp. 186-194.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δεδουσόπουλος, Α. (1998), **Ακαμψίες, ευελιξίες και απορύθμιση στην Ελληνική αγορά εργασίας**, Επετηρίδα Εργασίας 1998, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Παντείου.

2. EIRO, Κουζής Ι, Κρέτσου, Λ. (2004), **“Ο χρόνος εργασίας στην Ευρώπη Γενικές εξελίξεις, Υπερωρίες, Διευθέτηση”**, ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ . Τεύχος 25, Αθήνα, Αύγουστος 2004

3. Κουζής Ι, Λ. Κρέτσου, (2004) **“Απασχόληση και εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα: Πραγματικότητα - Τάσεις - Προοπτικές”** Αποτελέσματα πανελλαδικής έρευνας, ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ . Ειδικό Τεύχος, Αθήνα, Οκτώβριος 2002.

4. Κουζής Ι. (2001), **“Εργασιακές Σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση: Ευελιξία και απορύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας;”**, Μελέτες ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ Τεύχος 14, Αθήνα: ΙΝΕ/ ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Ιούνιος 2001.

ΤΥΠΟΣ – ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ – ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Τα Νέα 11.6.2005

Η Ναυτεμπορική 8.7.2005, 27.6.2005

Το Βήμα 1.5.2005

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

<http://www.ypakp.gr> Υπουργείο Απασχόλησης.

<http://www.hba.gr/> Ένωση Ελληνικών Τραπεζών.

<http://www.ecb.int/home/html/index.en.html> Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

<http://www.thebanker.com/> The Banker.

<http://www3.lib.uom.gr/ejournals/index.asp/> Ηλεκτρονικά Περιοδικά.

http://europa.eu.int/pol/socio/index_el.htm Ε. Ένωση - Πολιτικές Απασχόλησης.

[http://epp.eurostat.ec.eu.int/portal/page?](http://epp.eurostat.ec.eu.int/portal/page) Eurostat.

<http://www.statistics.gr/> Εθνική Στατιστική Υπηρεσία

<http://www.ine.otoe.gr> Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος

<http://www.inegsee.gr/> Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε

<http://www.ilo.org/> The International Labour Organization
