

**Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πατρών**

**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας**

**Τμήμα Εφαρμογών Πληροφορικής στη Διοίκηση και στην Οικονομία**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η χρήση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης στον κλάδο της  
Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών: προσδιοριστικοί  
παράγοντες, μεγέθη, τάσεις και προοπτικές»**

**“The use of flexible forms of employment in Information and  
Communications Technology sector: determining factors, sizes,  
trends and prospects”**

**Καρίνου Βασιλική  
Πατεράκης Μάρκος**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Σωτηροπούλου Αικατερίνη**

**Αμαλιάδα-2012**

## *Ευχαριστίες*

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά την εποπτεύουσα καθηγήτρια μας, κυρία Σωτηροπούλου Κατερίνα, για την επιστημονική στήριξή της και για την σημαντική συμβολή της στην υλοποίηση και εξέλιξη της μελέτης μας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα θέλαμε να απευθύνουμε στον καθηγητή Ζησιμόπουλο Ιωάννη, για την πολύτιμη καθοδήγηση και την κριτική του, καθ' όλη τη διάρκεια διεκπεραίωσης της παρούσας εργασίας, καθώς επίσης και για την επικοινωνιακή συνεργασία και επικοινωνία που αναπτύξαμε.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract .....	2
Εισαγωγή .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	4
1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) .....	4
1.1 Ορισμός της ΔΑΠ .....	4
1.2 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	6
1.3 Βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ .....	9
1.3.1 Ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας .....	10
1.3.2 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....	13
1.3.3 Προσέλκυση υποψηφίων .....	18
1.3.4 Επιλογή υποψηφίων.....	20
1.3.5 Εκπαίδευση και ανάπτυξη .....	23
1.3.6 Αξιολόγηση εργαζομένου.....	25
1.3.7 Αμοιβές και παροχές.....	28
1.3.8 Εργασιακές σχέσεις.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	32
2. Ευέλικτες μορφές απασχόλησης.....	32
2.1 Εισαγωγή στην ευελιξία της εργασίας και συσχέτιση με την ΔΑΠ .....	32
2.2 Το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης (Atkinson, 1984).....	33
2.3 Λόγοι εξάπλωσης των ευέλικτων μορφών απασχόλησης .....	35
2.4 Κατηγορίες ευέλικτων μορφών απασχόλησης .....	37
2.5 Πλεονεκτήματα ευέλικτων μορφών απασχόλησης .....	41
2.6 Μειονεκτήματα ευέλικτων μορφών απασχόλησης.....	42
2.7 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης: «νικητές» και «ηττημένοι» .....	43
2.8 Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα και στην Ε.Ε. ....	47
2.9 Ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	54
3. Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).....	54
3.1 Ορισμός του κλάδου ΤΠΕ .....	54
3.2 Η απασχόληση στον κλάδο των ΤΠΕ .....	55
3.3 Κατηγορίες επιχειρήσεων στον τομέα των ΤΠΕ.....	56
3.4 Οι επιχειρήσεις ΤΠΕ στην Ελλάδα (κλαδικές μελέτες).....	57

3.5 Σύνθεση του κλάδου ΤΠΕ .....	60
3.6 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου ΤΠΕ .....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	66
4. Ερευνητική διαδικασία.....	66
4.1 Η προβληματική της έρευνας.....	66
4.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.....	66
4.3 Μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας.....	67
4.3.1 Ερευνητικές μέθοδοι.....	67
4.3.2 Δειγματοληψία της έρευνας.....	68
4.3.3 Εργαλεία συλλογής δεδομένων .....	70
4.3.4 Πηγές της έρευνας .....	71
4.4 Δυσκολίες κατά την διεξαγωγή της έρευνας .....	71
4.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	74
5. Αποτελέσματα της έρευνας .....	74
5.1 Ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων.....	74
5.1.1 Η ταυτότητα του δείγματος και η βασική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων ΤΠΕ.....	74
5.1.2 Ευελιξία στο ωράριο .....	77
5.1.3 Ευελιξία στις αμοιβές .....	79
5.1.4 Ευελιξία καθηκόντων και αρμοδιοτήτων .....	80
5.1.5 Ευελιξία ως προς τον τόπο εργασίας .....	81
5.1.6 Ευελιξία στα εργασιακά δικαιώματα, στην εργατική νομοθεσία και στις συμβάσεις εργασίας .....	82
5.1.7 Συσχέτιση των αποτελεσμάτων .....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> .....	89
6. Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	89
6.1 Συμπεράσματα της ερευνητικής διαδικασίας .....	89
6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	92
Βιβλιογραφία.....	94
Παράρτημα.....	99

## Ευρετήριο Σχημάτων, Πινάκων και Διαγραμμάτων

### Σχήματα

Σχήμα 1: Ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και του ρόλου του Υπευθύνου της .....	6
Σχήμα 2: Λειτουργίες της ΔΑΠ .....	10
Σχήμα 3: Στάδια ανάλυσης της θέσης εργασίας .....	11
Σχήμα 4: Εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων .....	19
Σχήμα 5: Εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων .....	20
Σχήμα 6: Διαδικασία επιλογής υποψηφίων .....	21
Σχήμα 7: Σύστημα αμοιβών .....	28
Σχήμα 8: Κατηγορίες ευέλικτων μορφών απασχόλησης .....	40
Σχήμα 9: Ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων ΤΠΕ στην Ελλάδα βάσει των δραστηριοτήτων (2006) .....	58
Σχήμα 10: Δείκτης Οικονομικού Κλίματος στον τομέα ΤΠΕ (2000-2010) .....	62
Σχήμα 11: Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στον τομέα Λιανικού Εμπορίου ΤΠΕ και στο σύνολο του Λιανικού Εμπορίου (2000-2010).....	63

### Πίνακες

Πίνακας 1: Συχνότητα και σύνθεση της μερικής απασχόλησης (1994-2009).....	48
Πίνακας 2: Συχνότητα και σύνθεση της προσωρινής απασχόλησης (1994-2009).....	49
Πίνακας 3: Μέγεθος επιχειρήσεων ΤΠΕ, βάσει του αριθμού απασχολούμενων (2006*).....	59
Πίνακας 4: Κατηγορίες επιχειρήσεων στον εγχώριο κλάδο ΤΠΕ, με βάση τον τομέα δραστηριοποίησης.....	61
Πίνακας 5: Κατανομή προϋπολογισμού του ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση .....	64
Πίνακας 6: Κατανομή των επιχειρήσεων ΤΠΕ στην Πάτρα, ανά δραστηριότητα (2011) .....	68

### Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Ομαδοποίηση των εργαζομένων ως προς το φύλο .....	74
Διάγραμμα 2: Κατηγοριοποίηση των εργαζομένων ως προς την ηλικία.....	75
Διάγραμμα 3: Κατηγοριοποίηση των εργαζομένων ως προς το επίπεδο σπουδών .....	76
Διάγραμμα 4: Ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων ΤΠΕ, ανά δραστηριότητα.....	76
Διάγραμμα 5: Ποσοστά πλήρους και μερικής απασχόλησης των εργαζομένων.....	77
Διάγραμμα 6: Κατηγοριοποίηση των εργαζομένων ως προς τις ώρες απασχόλησης ημερησίως .....	78

Διάγραμμα 7: Ποσοστά απασχόλησης σε ωράριο νυχτερινής βάρδιας.....	78
Διάγραμμα 8: Ποσοστά σταθερότητας ως προς τις μέρες απασχόλησης εβδομαδιαίως.....	79
Διάγραμμα 9: Κατηγοριοποίηση απασχόλησης ανά διαβάθμιση μηνιαίου μισθού .....	80
Διάγραμμα 10: Συχνότητα απασχόλησης σε παράλληλες θέσεις/τμήματα της επιχείρησης (παρόν- παρελθόν) .....	80
Διάγραμμα 11: Συχνότητα απασχόλησης εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης .....	81
Διάγραμμα 12: Ποσοστά απασχόλησης ανά είδος σύμβασης της εργασίας .....	82
Διάγραμμα 13: Ποσοστά χρονικής διάρκειας των συμβάσεων ορισμένου χρόνου.....	82
Διάγραμμα 14: Ποσοστά πλήρους και μερικής απασχόλησης ομαδοποιημένα ως προς το φύλο .....	83
Διάγραμμα 15: Ομαδοποίηση της ηλικίας των εργαζομένων, συσσωρευμένη ως προς το εργασιακό καθεστώς .....	84
Διάγραμμα 16: Ποσοστά ανά επίπεδο σπουδών, συσσωρευμένα ως προς το εργασιακό καθεστώς.....	85
Διάγραμμα 17: Ποσοστά μηνιαίων αμοιβών, συσσωρευμένα ως προς το εργασιακό καθεστώς της επιχείρησης.....	85
Διάγραμμα 18: Ποσοστά συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ομαδοποιημένα ως προς την εργασία σε παράλληλες θέσεις.....	86
Διάγραμμα 19: Ποσοστά διαφοροποίησης στο ωράριο, συσσωρευμένα ως προς την διαφοροποίηση στις ημέρες εργασίας μετά την οικονομική κρίση .....	87
Διάγραμμα 20: Ποσοστά μηνιαίων μισθών, συσσωρευμένα ως προς τις διαφοροποιήσεις στον μισθό μετά την οικονομική κρίση.....	88

## Κατάλογος συντομογραφιών

<b>ΔΑΠ</b>	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
<b>ΔΝΤ</b>	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
<b>ΕΚΤ</b>	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
<b>ΕΜΕΑ</b>	Europe, Middle East and Africa
<b>ΕΣΠΑ</b>	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
<b>ΙΟΒΕ</b>	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
<b>IT</b>	Information Technology
<b>ΟΜΕΔ</b>	Οργανισμός Μεσολάβησης και Διαιτησίας
<b>ΟΟΣΑ - OECD</b>	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης - Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>ΤΠΕ - ICT</b>	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών - Information and Communication Technologies

## Περίληψη

Η επιστημονική πρόοδος, η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική ανάπτυξη που χαρακτήρισαν το τέλος του προηγούμενου αιώνα, προκάλεσαν ριζικές αλλαγές στα παγκόσμια οικονομικά δεδομένα. Οι ραγδαίες εξελίξεις, επηρέασαν άμεσα και τον επιχειρηματικό κόσμο, διαμορφώνοντας νέες συνθήκες ανταγωνισμού, μεταβάλλοντας το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο, καθώς και το σύστημα οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπλήρωση των στόχων, η αύξηση της αποτελεσματικότητας και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αποτελούν πρόκληση για τη διοίκηση της επιχείρησης, η οποία προκειμένου να επιτύχει, θα πρέπει να διαχειριστεί καταλλήλως τον ανθρώπινο παράγοντα. Συνεπώς, ανεξάρτητα από την τεχνολογία, τον εξοπλισμό και γενικότερα τους υλικούς πόρους που διαθέτει κάθε επιχείρηση, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο για την εκπλήρωση οποιουδήποτε εγχειρήματος. Η στροφή των σύγχρονων επιχειρήσεων προς την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, αποτέλεσε βασικό στόχο του διεθνώς αναπτυσσόμενου τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Ωστόσο, η ανάγκη για επιβίωση και προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα ανταγωνιστικά δεδομένα, στις απαιτήσεις και στις εξελίξεις της σύγχρονης κοινωνίας, οδήγησε στον επαναπροσδιορισμό του τομέα της απασχόλησης, με στόχο να είναι πιο ευέλικτος. Το γεγονός αυτό, είχε ως απόρροια την εμφάνιση διαφοροποιημένων μορφών απασχόλησης, οι οποίες αποκλίνουν από τα καθιερωμένα πρότυπα δομής και οργάνωσης της εργασίας. Βέβαια, οι αναδιατάξεις της εργασιακής πραγματικότητας και οι αλληπάλλληλες αναδιαρθρώσεις της οργάνωσης, επηρέασαν σε σημαντικό βαθμό τους εργαζομένους.

Για τον λόγο αυτό, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η συστηματική μελέτη και καταγραφή των κύριων μορφών ευέλικτης απασχόλησης που εμφανίζονται, καθώς και των ποσοτικών και ποιοτικών επιπέδων ευελιξίας της εργασίας που διαγράφονται, μέσω σχετικής ερευνητικής διαδικασίας προσανατολισμένης στον κλάδο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν πως οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης καταλαμβάνουν μεγάλη έκταση στον κλάδο των ΤΠΕ, πλήττοντας κατά κύριο λόγο τους εργαζομένους. Επιπλέον, το νομοθετικό πλαίσιο και η οικονομική κρίση που επικρατούν, επιταχύνουν την παραβίαση των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν, ταυτίζονται σημαντικά με τα πορίσματα του θεωρητικού υπόβαθρου της εργασίας.



## Abstract

Scientific advances, globalization and technological development that marked the end of last century, causing dramatic changes in global economics. The rapid developments directly affected the business world, creating new forms of competition, changing the existing legislative framework and the organizing system of human resources.

The fulfillment of goals, increase of efficiency and gain of competitive advantage in a constantly changing environment, constitute a challenge to manage of the firm, which in order to succeed, must properly manage the human factor. Therefore, regardless of the technology, equipment and material resources generally available to any business, human resources are the main asset for accomplishing any project. The shift of modern business towards the management of the human factor concludes a key objective of the internationally growing field of Human Resource Management.

However, the need of enterprises to survive and adapt to new competitive data, requirements and developments of modern society, led to a redefinition of the sector of occupation, aiming to be more flexible. This fact was as a result of the emergence of diversified forms of employment, which deviate from established standards of structure and organize of work. Certainly, the rearrangements of the working reality and repeated restructuring of organize, influenced workers significantly.

Therefore, the purpose of this project is the systematic study and overview of the main forms of flexible employment and also the quantitative and qualitative levels of labor flexibility, through a research process which oriented on the field of Information and Communications Technologies. The survey results showed that flexible forms of employment occupy a large area in the ICT sector, mainly affecting workers. Moreover, the legislative framework and the prevailing economic crisis, accelerate the violation of workers' rights. The conclusions obtained are identical with the major findings of the theoretical background of the project.

## Εισαγωγή

Η εμφάνιση διαφοροποιημένων μορφών απασχόλησης, καθώς και η έντονη τάση εξάπλωσης τους, η οποία παρουσιάζεται κυρίως τις τελευταίες δεκαετίες σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο, συγκεντρώνει μεγάλο ενδιαφέρον και αποτελεί αντικείμενο μελέτης. Ως παρεπόμενο, στα πλαίσια της παρούσας μελέτης διεξάγεται διερεύνηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, στην σύγχρονη κοινωνία. Ειδικότερα, στόχος της έρευνας είναι η ανάδειξη των μορφών ευελιξίας που επικρατούν στον τομέα της απασχόλησης, αλλά και της έκτασης που καταλαμβάνουν στον κλάδο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Η διεκπεραίωση της συγκεκριμένης μελέτης διαρθρώνεται σε έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο στάδιο (**Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**), πραγματοποιείται μια προσπάθεια απόδοσης και παρουσίασης του θεωρητικού υπόβαθρου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στα πλαίσια της επιχείρησης και της αγοράς εργασίας. Αρχικά, διατυπώνεται η έννοια της ΔΑΠ και η σημασία της για τα σύγχρονα επιχειρησιακά δεδομένα. Επιπροσθέτως, γίνεται αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και αναλύονται διεξοδικά οι βασικές της λειτουργίες.

Το **2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο** της μελέτης, αφορά την ανάλυση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, με επίκεντρο τον διαχωρισμό τους σε κατηγορίες, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια. Ωστόσο, πραγματοποιείται αποσαφήνιση της συσχέτισης του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων με τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Παράλληλα, εξετάζονται οι αιτίες και οι συνθήκες εξάπλωσης των ευέλικτων μορφών απασχόλησης στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς και οι επιπτώσεις που επέφερε στην απασχόληση η οικονομική κρίση.

Στο **3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο**, παρουσιάζεται η σύνθεση του κλάδου ΤΠΕ, περιγράφοντας τις κατηγορίες επιχειρήσεων και εργαζομένων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Ακόμη, αναφέρονται σημαντικές πληροφορίες, οι οποίες αποτελούν απόρροια κλαδικών ερευνών και μελέτης των οικονομικών στοιχείων που αφορούν τον τομέα των ΤΠΕ.

Αντικείμενο του **4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**, αποτελεί η σαφής διατύπωση του σκοπού της έρευνας και η περιγραφή της μεθοδολογίας, δηλαδή των ερευνητικών τεχνικών που ακολουθούνται συστηματικά, με στόχο την διεξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων.

Το **5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο** της μελέτης, αφορά την ανάλυση και αξιολόγηση των δεδομένων που αντλήθηκαν από τους συμμετέχοντες της ερευνητικής διαδικασίας.

Στο **6<sup>ο</sup>** και τελευταίο **Κεφάλαιο** της παρούσας εργασίας, γίνεται παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την διεξαγωγή της έρευνας και διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## 1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

### 1.1 Ορισμός της ΔΑΠ

Κάθε επιχείρηση διαθέτει υλικούς πόρους, όπως είναι τα μηχανήματα, τα κεφάλαια και οι εγκαταστάσεις, αλλά και ανθρώπινους πόρους, δηλαδή το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα στην επιχείρηση, αφού είναι αυτοί οι οποίοι θα θέσουν σε λειτουργία τους υλικούς πόρους και θα τους μετατρέψουν σε προϊόντα και υπηρεσίες. Συνεπώς, η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαία, ώστε να επιτευχθούν σε βέλτιστο βαθμό οι στόχοι και οι απαιτήσεις της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό, δίνει την απάντηση στο ερώτημα γιατί οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό, ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές περιόδους. Ουσιαστικά, οι δύο αυτοί παράγοντες, επιχείρηση και ανθρώπινο δυναμικό, εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο.

Γενικά, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί τμήμα της διοικητικής λειτουργίας (management) που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση.

Βέβαια, ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει δοθεί με διάφορους τρόπους από τους ειδικούς, με την πάροδο των χρόνων. Μερικοί από τους πιο σημαντικούς ορισμούς παρατίθενται ακολούθως:

**1)** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια λειτουργία που ανήκει στον τομέα της Διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η λειτουργία αυτή αναλύει, σχεδιάζει και γενικότερα ελέγχει το σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται άμεσα με τη διοίκηση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή et al, 2003:18).

**2)** Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιέχει επιμέρους δραστηριότητες και συγκεκριμένα την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού, την επιλογή, την εκπαίδευση, την προσαρμογή και την αξιολόγησή του. Μέσω της εφαρμογής των δραστηριοτήτων αυτών, η ΔΑΠ αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της, δηλαδή στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού αλλά και στην βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή et al, 2003:18).

**3)** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που στα πλαίσια μιας επιχείρησης εξειδικεύεται στην διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στα εξής τρία σημεία (Παπαλεξανδρή et al., 2003:18):

α) Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

β) Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται πρέπει να εναρμονίζονται με την στρατηγική της επιχείρησης.

γ) Οι αρμόδιοι της ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν τα μέλη της διεύθυνσης, τόσο στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας όσο και της κοινωνικής δικαιοσύνης, εντός του εργασιακού χώρου. Δηλαδή, θα πρέπει οι υπεύθυνοι να εμπλέκονται αφενός στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων της επιχείρησης και αφετέρου στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

**4)** Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται το σύνολο των ενεργειών, των λειτουργιών και των στρατηγικών (π.χ. η επιλογή των υποψηφίων, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ο καθορισμός των θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων, ο σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής και παροχών) που πρέπει να εφαρμόσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, προκειμένου να προσελκύσει ικανούς και κατάλληλους εργαζομένους, να τους διατηρήσει αφοσιωμένους στην πάροδο του χρόνου και να τους αξιοποιήσει αναλόγως, ώστε να είναι παραγωγικοί και παράλληλα να επιτυγχάνουν το έργο τους και τους στόχους της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001:18).

**5)** Η ΔΑΠ ορίζεται ως το πεδίο της διαχείρισης που έχει να κάνει με τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο στρατηγικών και λειτουργιών όπως είναι η προσέλκυση και πρόσληψη, η ανάπτυξη, η διατήρηση και η αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, ώστε (Randhawa, 2007: 2):

α) οι στόχοι στους οποίους αποβλέπει η εταιρία να επιτυγχάνονται οικονομικά και αποτελεσματικά.

β) το έργο όλων των επιπέδων (εργασιακών θέσεων) του προσωπικού να εκτελείται αποτελεσματικά και στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, και συνεπώς να ολοκληρώνεται με επιτυχία.

γ) να λαμβάνεται υπόψη και να εξυπηρετείται δεόντως ο σκοπός της κοινωνίας.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τις έννοιες που έχουν προαναφερθεί, προτείνεται ο ακόλουθος ορισμός:

**Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)** ορίζεται η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που αναφέρεται στις στρατηγικές, τις πολιτικές και τις πρακτικές που εφαρμόζονται για την ορθότερη δυνατή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ των οποίων είναι η πρόσληψη, η επιλογή, η κατάρτιση, η προσαρμογή, η αξιολόγηση και η

επιβράβευση. Συνεπώς, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα (συνολικά), ο οποίος αποτελεί το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και της κοινωνίας, και παράλληλα σε ατομικό επίπεδο (έκαστος εργαζόμενος) μπορεί να απολαμβάνει την προσωπική ικανοποίηση, ως αποτέλεσμα της επίτευξης των ατομικών του στόχων.

## 1.2 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού, αποτέλεσαν καθοριστικό παράγοντα στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς συμβαδίζουν με την διαχείριση και ανάπτυξη των εργαζομένων της. Ο ρόλος του υπεύθυνου της ΔΑΠ, όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 1, με την πάροδο του χρόνου αποκτά μεγαλύτερη σπουδαιότητα, φθάνοντας στο σήμερα, όπου έχει κατακτήσει τη θέση του συμβούλου στρατηγικής και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης.

**Σχήμα 1: Ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και του ρόλου του Υπευθύνου της**

19 <sup>ος</sup> αιώνας	• Κοινωνικός μεταρρυθμιστής
Τέλη 19 <sup>ου</sup> - Αρχές 20 <sup>ού</sup> αιώνα	• Στέλεχος Πρόνοιας
1920-1940	• Γραφειοκράτης - Ανθρωπιστής
Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο	• Διαπραγματευτής - Μεσολαβητής
1960-1980	• Οργανωτικός Τεχνοκράτης
1980-1990	• Αναλυτής - Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων
1990- Σήμερα	• Σύμβουλος Στρατηγικής - Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Παπαλεξανδρή et al., 2003: 56.

Τα στάδια εξέλιξης της ΔΑΠ αλλά και οι συνθήκες που οδήγησαν στην διαμόρφωσή τους, αναλύονται εκτενέστερα στην συνέχεια:

**19<sup>ος</sup> αιώνας:** Ορισμένες επιχειρήσεις, κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, κατανόησαν ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται κάτι περισσότερο από μισθούς και ασφάλεια, και έτσι έγιναν γνωστές για την φροντίδα και την ευθύνη που επέδειξαν για τις κοινωνικές ανάγκες του προσωπικού τους. Με την έναρξη της Βιομηχανικής Επανάστασης, υπήρξαν άνθρωποι που προσπάθησαν να υπερασπιστούν και να στηρίξουν τους εργαζομένους, που συχνά γίνονταν αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους εργοδότες τους (Ehnert, 2008:81; Haslinda, 2009:181). Ισχυρές προσωπικότητες, όπως ο Λόρδος Shaftesbury και ο Robert Owen, αντιτάχθηκαν στην δύναμη των ισχυρών που οδηγούσε στην εκμετάλλευση των εργαζομένων, παρά το γεγονός πως και οι ίδιοι αποτελούσαν μέρος της ομάδας των επιχειρηματιών. Προς αυτή την κατεύθυνση, στράφηκαν και ο Frederick Engels, όπως επίσης και ο γνωστός συγγραφέας Charles Dickens. Αν και έδρασαν έξω από τα πλαίσια της επιχείρησης, τελικά συνέβαλαν στην δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την εμφάνιση των πρώτων θέσεων στελεχών προσωπικού, που λειτούργησαν αρχικά σε ελάχιστες επιχειρήσεις ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, αποβλέποντας στην ανακούφιση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή et al., 2003: 56).

**Τέλη 19<sup>ου</sup>- Αρχές 20<sup>ού</sup> αιώνα:** Οι πρώτοι άνθρωποι που έγιναν γνωστοί ως Στελέχη Πρόνοιας (welfare officers), προσπάθησαν να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, παρέχοντας βοήθεια σε αυτούς που είχαν πραγματικά ανάγκη. Με την πάροδο του χρόνου, συντελούνται σημαντικά βήματα στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και κάνει την εμφάνισή του το κίνημα του επιστημονικού management, με κύριο εμπνευστή τον Αμερικανό Frederick Taylor, που το 1910 δημοσιεύει το έργο του «Αρχές επιστημονικού management». Στο έργο αυτό, πραγματοποιείται μια πιο επιστημονική προσέγγιση των διαδικασιών εργασίας και διερευνάται ο τρόπος διεξαγωγής τους, προκειμένου να ανακαλυφθούν οι μέθοδοι που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Ο Taylor προσπάθησε να λύσει το πρόβλημα της εργασίας μέσω της προώθησης της συνεργασίας μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη, να μειώσει το κόστος και να αυξήσει τα κέρδη, να επιτύχει την μεγαλύτερη δυνατή παραγωγικότητα και να την συνδέσει με τις αμοιβές των εργαζομένων. Επιπλέον, ο Taylor θεωρούσε πως ο βέλτιστος τρόπος εκτέλεσης της κάθε εργασίας μπορεί να διαπιστωθεί με τη χρονομέτρηση και μελέτη των κινήσεων των πιο αποδοτικών εργαζομένων και στη συνέχεια, να αποτελέσει βάση για την εκπαίδευση των υπόλοιπων εργαζομένων. Οι «Αρχές του επιστημονικού management»

άρχισαν να εφαρμόζονται, μετά το 1910, σε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως στις ΗΠΑ (Ehnert, 2008: 82; Παπαλεξανδρή et al., 2003: 57; Haslinda, 2009:181).

**1920-1940:** Την χρονική αυτή περίοδο, οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού διευρύνονται, περιλαμβάνοντας την στελέχωση, τον προσδιορισμό των ρόλων, την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάθεση αρμοδιοτήτων. Ο υπεύθυνος προσωπικού αρχίζει να λειτουργεί γραφειοκρατικά και για πρώτη φορά τα στελέχη προσωπικού ανατρέχουν στις «Αρχές της επιστήμης του management», με σκοπό την άντληση διδαγμάτων για την στήριξη της δουλειάς τους. Σημαντική επιρροή αποτελεί αργότερα και ο Γάλλος Henry Fayol, ο οποίος ασχολήθηκε με την επιστημονική διαχείριση, όπως επίσης και ο Elton Mayo, ως εκπρόσωπος του κινήματος ανθρώπινων σχέσεων. Ο Fayol παρουσιάζει με σαφήνεια ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την διάρθρωση των επιχειρήσεων και προωθεί μια σειρά διοικητικών αρχών, όπως ο καταμερισμός των θέσεων εργασίας και των αρμοδιοτήτων, η ενότητα της διοίκησης, η συμφωνία του ατομικού συμφέροντος με τους στόχους της επιχείρησης κλπ. Τέλος, την περίοδο αυτή εμφανίζεται το Σύνδρομο του Hawthorne (Hawthorne Effect), σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά της, επικεντρώνοντας την προσοχή της στους εργαζομένους της (Ehnert, 2008: 82; Παπαλεξανδρή et al., 2003: 58).

**Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο:** Η αυξημένη ζήτηση για εργασία στις ΗΠΑ και στην Δυτική Ευρώπη, ισχυροποιεί την δύναμη των συνδικαλιστών που εκπροσωπούν τους εργαζομένους. Τα συνδικάτα ασκούν πιέσεις στους εργοδότες για διαπραγμάτευση σε διάφορα εργασιακά ζητήματα. Επιπροσθέτως, ενισχύεται, από τον κρατικό φορέα, η ανάθεση της διοίκησης προσωπικού σε εξειδικευμένα πρόσωπα και μεγάλες δημόσιες υπηρεσίες αναλαμβάνουν υποχρεώσεις μεσολαβητή του εργοδότη με τα συνδικάτα εκπροσώπησης των εργαζομένων. Η τάση αυτή πήρε μεγάλες διαστάσεις, εξαιτίας του διεθνούς ανταγωνισμού και της αυξημένης ζήτησης (Παπαλεξανδρή et al., 2003: 60).

**1960-1980:** Κατά την περίοδο αυτή, δίνεται έμφαση στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων της. Παράλληλα, προωθείται η αυτονομία και η προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου και δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη θεωρία Συστημάτων και στην αντιμετώπιση της διοίκησης ως σύστημα. Συγκεκριμένα, γίνεται ανάλυση των εισροών, της επεξεργασίας και των εκροών, και γενικότερα διεξάγεται μία προσπάθεια κατανόησης των σχέσεων ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εξωτερικούς της παράγοντες. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του συστήματος είναι πως αποτελείται από αλληλένδετα μέρη, τα οποία πρέπει να εκλαμβάνονται ως ένα ενιαίο σύνολο, που η οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα από τα μέρη μπορεί να επηρεάσει

την λειτουργία όλου του συστήματος. Η θεώρηση αυτή οδήγησε σταδιακά στην αντιμετώπιση της ΔΑΠ ως ενιαίου συστήματος, που αποτελείται από τις επιμέρους λειτουργίες της (Παπαλεξανδρή et al., 2003: 61).

**1980-1990:** Η περίοδος αυτή αποτελεί έναρξη της αντιμετώπισης των εργαζομένων ως Ανθρώπινους Πόρους, στους οποίους η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, προκειμένου να αυξήσει τις επιδόσεις της και να πετύχει τους στόχους της. Το ενδιαφέρον των αναλυτών ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται στην ανάλυση της αγοράς εργασίας και των εξωτερικών αλλαγών, ώστε να γίνει η επιλογή των καταλληλότερων ατόμων για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης και να εφαρμοστούν τα βέλτιστα προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης και αξιοποίησης τους (Παπαλεξανδρή et al., 2003: 63).

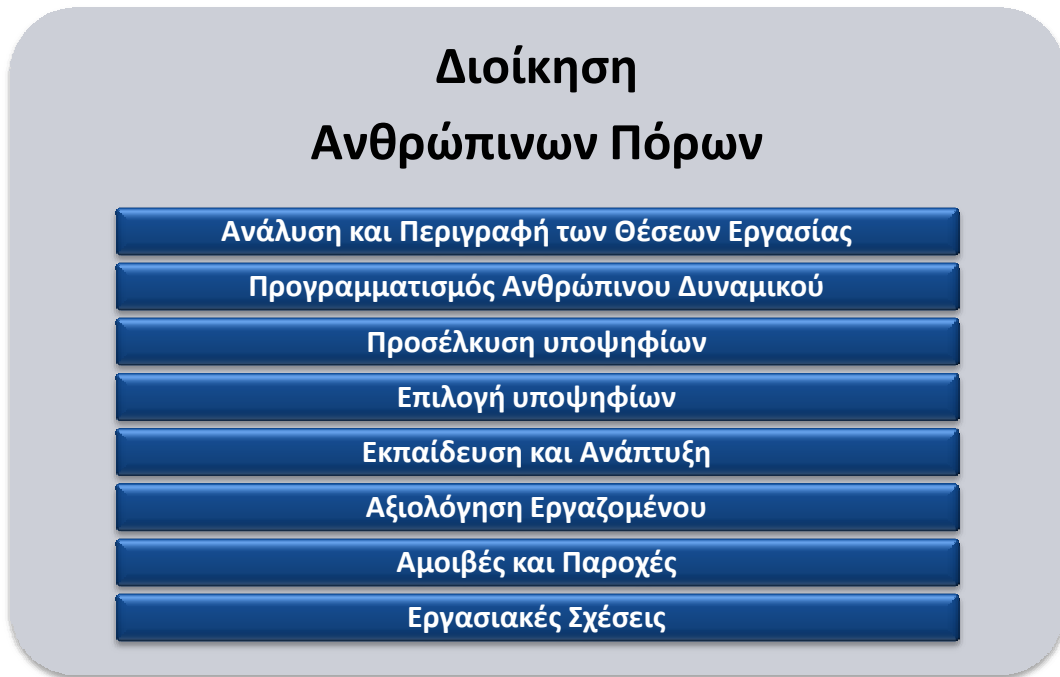
**1990- Σήμερα:** Από τις αρχές του 1990 πραγματοποιείται σύνδεση της ΔΑΠ με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Αναφορικά, στα θέματα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής, ώστε να επιτυγχάνεται το όραμα της επιχείρησης. Σήμερα, το σύγχρονο στέλεχος της ΔΑΠ θα πρέπει να αναλαμβάνει πλήθος αρμοδιοτήτων και να διαθέτει ποικιλία γνώσεων, προσόντων και εμπειριών, όπως είναι η διοικητική πείρα, η ακεραιότητα, η ικανότητα διαπραγματεύσεων, οι καλές δημόσιες σχέσεις, η αφοσίωση, οι πανεπιστημιακές γνώσεις κ.ά. (Παπαλεξανδρή et al., 2003: 64).

### 1.3 Βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ

Το πεδίο εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει πράγματι πολύ μεγάλο εύρος. Είναι γεγονός, πως η ΔΑΠ περιλαμβάνει όλες τις σημαντικές δραστηριότητες στην επαγγελματική ζωή ενός εργαζομένου, ξεκινώντας δηλαδή από την είσοδό του στην επιχείρηση μέχρι και την αποχώρησή του από αυτή. Το πεδίο δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σταδιακά διευρύνεται. Ειδικότερα, μέσα από τις λειτουργίες που συμπεριλαμβάνονται στο πεδίο δράσης, η ΔΑΠ αποβλέπει στην στελέχωση της επιχείρησης με το πιο κατάλληλο, παραγωγικό και αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό. Συγκεκριμένα, η προσέλκυση και η επιλογή των εργαζομένων, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, η ανάπτυξη και η αξιολόγησή τους, αποτελούν ορισμένες μόνο από τις λειτουργίες της ΔΑΠ, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 2 ακολούθως:



Σχήμα 2: Λειτουργίες της ΔΑΠ



### *1.3.1 Ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας*

#### **Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας**

Η εκάστοτε επιχείρηση, θέλοντας να πετύχει τους στόχους που έχει προκαθορίσει, θα πρέπει να θέσει σε λειτουργία ένα σύνολο εργασιών. Βέβαια, οι εργασίες αυτές διαφέρουν και ποικίλουν σε αριθμό και περιεχόμενο, αναλόγως με το είδος των στόχων που εξυπηρετούν. Επιπροσθέτως, δεδομένου πως το περιβάλλον της επιχείρησης είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, θα πρέπει να διεξάγεται συχνός έλεγχος των εργασιών που εκτελούνται, προκειμένου να εξετάζεται αν πληρούν ακόμη τις προδιαγραφές και ποιες από αυτές είναι απαραίτητες. Συνεπώς, γίνεται εντοπισμός των εργασιών που θα πρέπει να διαφοροποιηθούν ως προς το περιεχόμενό τους, αλλά και των συγκεκριμένων προσόντων (π.χ. ειδικές γνώσεις, δεξιότητες) που θα πρέπει να διαθέτουν τα άτομα, που θα καλύψουν τις διάφορες θέσεις εργασίας.

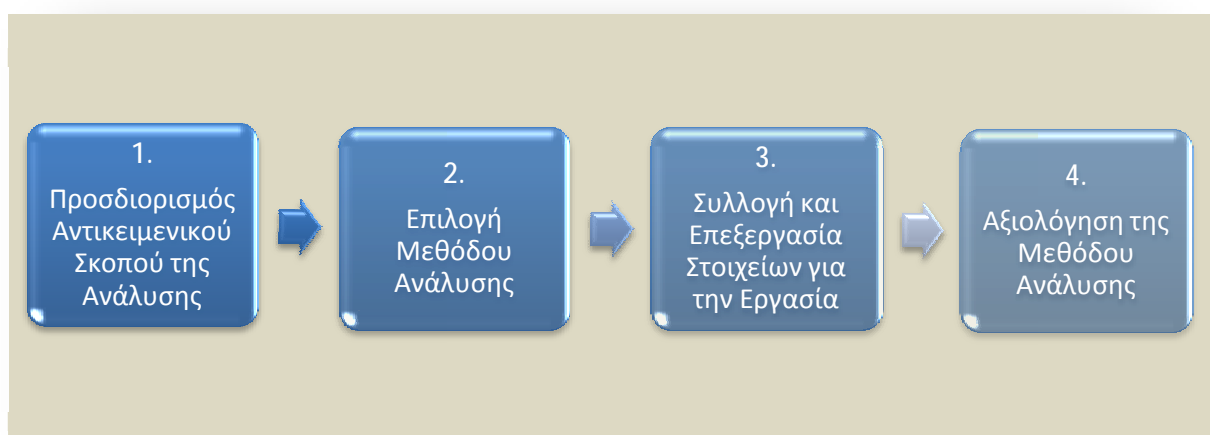
Το πιο βασικό δομικό στοιχείο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η ανάλυση των θέσεων εργασίας, είναι ένας συστηματικός τρόπος συλλογής, καταγραφής και ανάλυσης πληροφοριών που αφορούν (Παπαλεξανδρή et al., 2003: 111; Χυτήρης, 2001: 47; Mathis et al., 2008: 174):

1. το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας, δηλαδή τις δραστηριότητες και τον τρόπο εκτέλεσής τους από τους εργαζόμενους,
2. το πλαίσιο της θέσης εργασίας και συγκεκριμένα το φυσικό και τεχνικό περιβάλλον όπου εκτελούνται οι δραστηριότητες,
3. τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας (μόρφωση, εκπαίδευση, εμπειρία, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κτλ),
4. το σύνολο των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, των δεξιοτήτων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο φορέας της θέσης, ώστε να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά την εργασία του.

Η διαδικασία ανάλυσης των εργασιακών θέσεων θεωρείται αρκετά σημαντική, διότι η νομική υπεράσπιση της πρόσληψης από πλευράς του εργοδότη, οι διαδικασίες επιλογής, το σύστημα αξιολόγησης, τα πειθαρχικά μέτρα για τους υπαλλήλους, και οι πρακτικές πληρωμών στηρίζονται εν μέρει στην ανάλυση των θέσεων εργασίας (Mathis et al., 2008: 174).

Η ανάλυση της θέσης εργασίας, περιλαμβάνει τέσσερα διαδοχικά στάδια, τα οποία παρουσιάζονται στο Σχήμα 3 και αναλύονται εκτενέστερα ακολούθως (Παπαλεξανδρή et al., 2003:115):

**Σχήμα 3: Στάδια ανάλυσης της θέσης εργασίας**



Πηγή: Παπαλεξανδρή et al., 2003: 115

**Στάδιο 1<sup>ο</sup>:** Αρχικά, οι αρμόδιοι προσδιορίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης, ώστε να ελιχθούν αναλόγως, καθώς οι στόχοι αυτοί διαφοροποιούνται στην κάθε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθός της, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και τον βαθμό πολυπλοκότητας των θέσεων εργασίας (Παπαλεξανδρή et al., 2003: 115).

**Στάδιο 2<sup>ο</sup>:** Κατά το στάδιο αυτό γίνεται η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση της θέσης εργασίας. Για τον λόγο αυτό, ο αναλυτής προσδιορίζει το είδος των πληροφοριών που επιθυμεί να συλλέξει, τις πηγές άντλησής τους (έγγραφα, στελέχη και εργαζόμενοι που θα ερωτηθούν κ.ά.) και την μέθοδο ανάλυσης που θα εφαρμόσει. Τα κριτήρια επιλογής της μεθόδου διαφέρουν ανάλογα με τον διαθέσιμο χρόνο ανάλυσης, τις διαθέσιμες πηγές, τον σκοπό που εξυπηρετεί η ανάλυση κ.ά. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί, πως δεν είναι βέβαιη η ύπαρξη μιας άριστης μεθόδου ανάλυσης, αλλά οι αρμόδιοι της διαδικασίας είναι εκείνοι οι οποίοι θα επιλέξουν την βέλτιστη μέθοδο, που θα εξυπηρετεί τα συμφέροντα και τους στόχους της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή et al., 2003:116).

**Στάδιο 3<sup>ο</sup>:** Σε αυτό το στάδιο γίνεται συλλογή των πληροφοριών από συγκεκριμένες πηγές, που προσδιορίστηκαν κατά το προηγούμενο στάδιο. Διακρίνονται πολλές μέθοδοι συλλογής των επιθυμητών πληροφοριών, ορισμένες από τις οποίες είναι η συνέντευξη, τα ερωτηματολόγια, οι κατάλογοι στοιχείων, οι απογραφές, οι κλίμακες ποσοστών, η παρατήρηση, τα ημερολόγια και οι αναφορές. Η μέθοδος που προτιμάται συνήθως για την συλλογή των στοιχείων είναι η συνέντευξη σε συνδυασμό με ερωτηματολόγια. Τέλος, ακολουθεί η επεξεργασία των σημαντικών στοιχείων που συλλέχθηκαν (Παπαλεξανδρή et al., 2003:121).

**Στάδιο 4<sup>ο</sup>:** Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, διεξάγεται αξιολόγηση της μεθόδου ανάλυσης που έχει επιλεγεί και εφαρμοσθεί. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να βασιστεί σε πολυάριθμα κριτήρια. Θα πρέπει, δηλαδή, η μέθοδος να εξυπηρετεί τις ανάγκες της επιχείρησης και η ανάλυση των θέσεων εργασίας να έχει ολοκληρωθεί επιτυχώς. Συνεπώς, για να χαρακτηριστεί ως αξιόλογη η μέθοδος, θα πρέπει η μεταβλητή όφελος να υπερέχει της μεταβλητής κόστος, κάτι το οποίο καλείται να επιτύχει η επιχείρηση (Παπαλεξανδρή et al., 2003:127).

## **Περιγραφή των Θέσεων Εργασίας**

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης της θέσης εργασίας, ακολουθεί η περιγραφή της, κατά την οποία προκύπτουν σημαντικές πληροφορίες για την εκάστοτε θέση. Συγκεκριμένα:

- Ορίζεται ο τίτλος της θέσης εργασίας.
- Γίνεται έκθεση του καθολικού σκοπού της, δηλαδή του ουσιαστικού λόγου ύπαρξής της και του σκοπού της.
- Προσδιορίζεται το περιεχόμενό της και πιο συγκεκριμένα οι λειτουργίες που θα πρέπει να εκτελούνται.
- Καθορίζονται οι ευθύνες, τα καθήκοντα και οι υπευθυνότητες του κατόχου της θέσης (π.χ. η συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων).
- Δίνονται οι οργανωσιακοί παράγοντες (όπως οι εργασιακές σχέσεις του εργαζομένου και σε ποιον δίνει αναφορά, η συνεργασία, η ομαδική δουλειά κ.ά.), οι παράγοντες υποκίνησης και ανάπτυξης (δηλ. τα στοιχεία υποκίνησης του εργαζομένου βάσει της θέσης που κατέχει, τα περιθώρια, όπως και οι προοπτικές εξέλιξης καριέρας) και τέλος οι περιβαλλοντικοί παράγοντες (οι συνθήκες εργασίας, υγείας και ασφάλειας και η δυνατότητα ευελιξίας μέσα στην επιχείρηση).

Πρέπει να αναφερθεί, πως κατά την διαδικασία της περιγραφής θέσης εργασίας παρουσιάζονται προβλήματα και λάθη, όπως η απαίτηση για υπερβολικά προσόντα των εργαζομένων, οι ξεπερασμένες αντιλήψεις για απαιτήσεις που αφορούν τη θέση και η παράθεση άχρηστων λεπτομερειών, για τα οποία θα πρέπει να γίνονται προσπάθειες αποφυγής τους (Παπαλεξανδρή et al., 2003:129).

### **1.3.2 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Μια από τις βασικότερες συνιστώσες της ΔΑΠ είναι ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, κατά τον οποίο θα πρέπει η επιχείρηση να προσδιορίσει και να οργανώσει με τον βέλτιστο τρόπο τον ανθρώπινο παράγοντα που έχει στη διάθεσή της, προκειμένου να υλοποιήσει επιτυχώς τους στόχους της. Επιπροσθέτως, γνωρίζοντας πως το επιχειρησιακό περιβάλλον μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, αυτό καθιστά οποιονδήποτε προγραμματισμό δύσκολο. Στην προκειμένη περίπτωση, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα δύσκολος, καθώς οι άνθρωποι έχουν ελεύθερη βούληση, σε αντίθεση με άλλους πόρους, όπως το χρήμα ή η τεχνολογία (Torrington et al., 2008: 52).

Αξίζει να σημειωθεί πως, παρά την αυτοματοποίηση πολλών διαδικασιών της παραγωγής, κάτι το οποίο αποτελεί επίτευγμα της τεχνολογίας, ο ανθρώπινος παράγοντας εξακολουθεί να αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους της επιχείρησης για την

επίτευξη των στόχων της. Για τον λόγο αυτό, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να συμβαδίζει και να εξυπηρετεί τον συνολικό στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται παραδοσιακά από τους οργανισμούς, για να εξασφαλίσει ότι το κατάλληλο πρόσωπο κατέχει την σωστή εργασία, στο σωστό χρόνο (Jackson et al., 1990:223). Σαφέστερα, ως προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται η διαδικασία για τον προσδιορισμό, την απόκτηση, την ορθή κατανομή στις σωστές θέσεις, την ανάπτυξη και αξιολόγηση των κατάλληλων, ποσοτικά και ποιοτικά, ανθρώπινων πόρων, στον ελάχιστο δυνατό χρόνο και με το ελάχιστο κόστος (Παπαλεξανδρή et al., 2003:147; Χυτήρης, 2001:27).

Οι βασικοί στόχοι του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων είναι:

- Η καταγραφή των αδυναμιών-ελλείψεων (π.χ. ελλείψεις σε εξειδικευμένο προσωπικό) αλλά και των πλεονεκτημάτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.
- Η εκτίμηση των προσόντων, των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού.
- Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων ικανοτήτων, για την διαμόρφωση του κατάλληλου προσωπικού.
- Η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, ανάλογα με τον σκοπό της επιχείρησης.
- Η πρόβλεψη για τη μελλοντική προσφορά και ζήτηση ανθρώπινων πόρων στην αγορά εργασίας.
- Η σύγκριση των παραγόντων προσφορά και ζήτηση με στόχο τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή των καταλληλότερων πλάνων δράσης για την απόκτηση του απαραίτητου, ποσοτικά και ποιοτικά, ανθρώπινου δυναμικού.
- Η αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν, όπως η έλλειψη ή η υπερεπάρκεια σε προσωπικό, η εκπαίδευση των στελεχών κ.ά.

Με στόχο την εξασφάλιση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να επιτευχθούν τα στρατηγικά σχέδια και οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, θα πρέπει οι υπεύθυνοι του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων να προβούν σε μια σειρά από συγκεκριμένα βήματα (Παπαλεξανδρή et al., 2003:149):

- 1) Μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης

- Ανάλυση εξωτερικού-εσωτερικού περιβάλλοντος
  - Καθορισμός και μελέτη των επιχειρησιακών σχεδίων
- 2) Πρόβλεψη των μεταβολών σε ανθρώπινους πόρους
  - 3) Καθορισμός των αναγκών
  - 4) Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης των αναγκών, σε συνδυασμό με τον βέλτιστο οικονομικό προϋπολογισμό.
  - 5) Αξιολόγηση του προγράμματος και πιθανές διορθωτικές ενέργειες.

### **Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Η επιχείρηση αποτελεί ανοικτό σύστημα και μέρος ενός άλλου συστήματος και συγκεκριμένα του περιβάλλοντος. Είναι γνωστό πως το περιβάλλον δεν έχει μία και μοναδική επίδραση στον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων, αλλά η αλληλεπίδραση είναι συνεχής και αδιάκοπη για το σύνολο των επιχειρήσεων.

Η τοπική, η εθνική, ακόμη και η διεθνής αγορά εργασίας αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επιδιώκει να αποκτήσει το κατάλληλο, ποσοτικά και ποιοτικά, ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς, η μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας καθίσταται απαραίτητη και πολύ σημαντική.

Δεδομένων των συχνών αλλαγών στην αγορά εργασίας, η σύνθεση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης επηρεάζεται. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να εξετάζονται ορισμένοι παράγοντες, όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα, το μορφωτικό επίπεδο (π.χ. ειδικές γνώσεις, συγκεκριμένη εξειδίκευση), το πολιτικό περιβάλλον και η ισχύουσα εργατική νομοθεσία (όπως νόμοι, κανόνες και διατάξεις που ορίζουν τους όρους πρόσληψης και απόλυσης), οι οικονομικές συνθήκες της χώρας και η πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές (Παπαλεξανδρή et al., 2003:151; Χυτήρης, 2001:33).

### **Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος**

Στόχος της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι να γίνει γνωστό στην επιχείρηση εάν το υφιστάμενο προσωπικό καλύπτει την ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό, τόσο αριθμητικά όσο και ποιοτικά από πλευράς προσόντων, ικανοτήτων, γνώσεων και εξειδίκευσης. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να εξετάζεται η προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού σε περιπτώσεις αλλαγής των συνθηκών εργασίας, σε θέματα όπως είναι η πολιτική συνταξιοδότησης, υπερωριών και χρόνου διακοπών (Παπαλεξανδρή et al., 2003:152).

Συμπερασματικά, μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης αυτής, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να διαπιστώσει σε ποιο βαθμό το υπάρχον προσωπικό είναι επαρκές και ικανό και ποιες αλλαγές και ανακατατάξεις θα πρέπει να συμβούν στις περιπτώσεις εμφάνισης ελλείψεων και αδυναμιών. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την μετακίνηση των εργαζομένων εντός της επιχείρησης, τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών, την πρόσληψη νέων εργαζομένων και γενικότερα ενέργειες που συμφωνούν με το σχέδιο δράσης της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή et al., 2003:149).

### **Καθορισμός και μελέτη των επιχειρησιακών σχεδίων**

Η επιχείρηση, προκειμένου να προσδιορίσει το στρατηγικό της όραμα, είναι σημαντικό να απαντήσει πρώτα σε καίρια ερωτήματα, ώστε να διαμορφώσει τα επιχειρηματικά της σχέδια. Δηλαδή, θα πρέπει αρχικά να διασαφηνιστεί η υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης αλλά και η μελλοντικά επιθυμητή, όπως επίσης και οι πόροι, τα μέσα και οι δραστηριότητες που απαιτούνται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη κατάσταση. Τα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν για την μελέτη αυτή, θα προκύψουν από τη σύγκριση της εσωτερικής και εξωτερικής αγοράς, με την ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους (Παπαλεξανδρή et al., 2003:155).

### **Πρόβλεψη των μεταβολών σε ανθρώπινους πόρους**

Σε αυτό το επίπεδο, γίνεται πρόβλεψη των μεταβολών που μπορεί να προκύψουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Οι αλλαγές που επέρχονται στο προσωπικό ενός οργανισμού μπορεί να οφείλονται σε διάφορες αιτίες, όπως είναι οι μειώσεις εργατικού δυναμικού, οι εργατικές ανακατατάξεις εντός της επιχείρησης όπως οι προαγωγές, οι απώλειες προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης είτε παραίτησης, οι μεταθέσεις κλπ. Επιπλέον, οι μεταβολές αυτές μπορεί να έχουν και ποιοτικό χαρακτήρα, δηλαδή να προκύπτουν από παράγοντες όπως οι μεταπτυχιακές σπουδές, η εκμάθηση νέων τεχνολογιών και η παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή et al., 2003: 157).

### **Καθορισμός των αναγκών**

Κάθε επιχείρηση, η οποία έχει ολοκληρώσει επιτυχώς την μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος και της εξωτερικής αγοράς εργασίας, τον καθορισμό των επιχειρηματικών της σχεδίων, και την πρόβλεψη για πιθανές μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, βρίσκεται στο

κατάλληλο στάδιο για να προσδιορίσει τις ανάγκες της σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. προσλήψεις, μεταθέσεις, εκπαίδευση κ.ά.). Η επιχείρηση θα προσπαθήσει να καλύψει τις ανάγκες που προκύπτουν, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων που έχει εξ' αρχής οραματισθεί (Παπαλεξανδρή et al., 2003:159).

## **Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης των αναγκών σε συνδυασμό με τον βέλτιστο οικονομικό προϋπολογισμό**

Κατά την διαδικασία σχεδιασμού του προγράμματος για την κάλυψη των αναγκών, θα πρέπει η επιχείρηση να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τον προϋπολογισμό των οικονομικών μέσων που έχει στη διάθεσή της, προκειμένου να αποφεύγονται οι οικονομικές σπατάλες που δεν θεωρούνται απαραίτητες.

Τα έξοδα των επιχειρήσεων προέρχονται συνήθως από τις αμοιβές και την ασφάλιση του προσωπικού, τις μεταθέσεις, τις αντικαταστήσεις κ.ά. Οικονομική επιβάρυνση αποτελούν και τα προγράμματα που επιθυμεί να εφαρμόσει ο εκάστοτε οργανισμός, όπως προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό να τηρείται ο αρχικός προϋπολογισμός για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και να γίνεται ρεαλιστική εκτίμηση των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης, σε πραγματικό χρόνο (Παπαλεξανδρή et al., 2003:159).

Το πρόγραμμα που θα προκύψει, το οποίο βασίζεται στους διαθέσιμους πόρους, στις υπάρχουσες ανάγκες και στις δυνατές λύσεις, μπορεί να εκτελεστεί μέσω της εφαρμογής ευέλικτων σχεδίων δράσης, όπως (Βαξεβανίδου et al., 2008:62):

- ✓ Σχέδια προσλήψεων-απολύσεων
- ✓ Σχέδια μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Σχέδια αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας, λόγω κατάργησης, ενδοεπιχειρησιακής μετακίνησης ή δημιουργίας νέων θέσεων
- ✓ Σχέδια προαγωγών και ανάπτυξης των εργαζομένων
- ✓ Σχέδια εκπαίδευσης των ανθρώπινων πόρων
- ✓ Σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Σχέδια αμοιβών
- ✓ Σχέδια εργασιακών σχέσεων
- ✓ Σχέδια επικοινωνίας
- ✓ Σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης



## **Αξιολόγηση του προγράμματος και πιθανές διορθωτικές ενέργειες**

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση του προγράμματος που έχει εφαρμοσθεί, η οποία αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό στάδιο. Αναλυτικότερα, κρίνεται απαραίτητος ο έλεγχος και η αξιολόγηση του σχεδίου, ώστε να εξετασθεί αν πληρεί τις προϋποθέσεις και κατά πόσον καλύπτει τους προκαθορισμένους στόχους και το αρχικό όραμα της επιχείρησης. Όταν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση, οδηγούν σε αρνητικά συμπεράσματα, τότε θα πρέπει ο οργανισμός να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες, επανασχεδιάζοντας και τροποποιώντας τα αντίστοιχα σχέδια δράσης (Παπαλεξανδρή et al., 2003:167).

### **1.3.3 Προσέλκυση υποψηφίων**

Η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν κατάλληλα άτομα για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας που προκύπτουν, ονομάζεται προσέλκυση υποψηφίων. Οι πηγές άντλησης των εργαζομένων αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και κυρίως την εξωτερική αγορά εργασίας. Η προσέλκυση ικανοποιητικών, αριθμητικά και ποιοτικά, εργαζομένων, έγκαιρα και με το ελάχιστο δυνατό κόστος, αποτελεί βασικό στόχο της διαδικασίας αυτής (Fisher et al., 1999; Παπαλεξανδρή et al., 2003:182; Χυτήρης, 2001:61).

Για να διεξαχθεί επιτυχώς η προσέλκυση των δυνητικών εργαζομένων, διαγράφονται συγκεκριμένες προεργασίες, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες. Δηλαδή, θα πρέπει αρχικά να γίνει έγκαιρη γνωστοποίηση της κενής θέσης εργασίας στις ανάλογες πηγές άντλησης υποψηφίων, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο δημοσίευσης. Στην συνέχεια, είναι σημαντικό να προσδιορισθεί λεπτομερώς στους υποψηφίους το περιεχόμενο της θέσης εργασίας που προβλέπεται να καλυφθεί, τα προσόντα που απαιτούνται, τα καθήκοντα που πρόκειται να αναλάβουν, τα περιθώρια για προαγωγή, όπως επίσης και οι γενικότερες συνθήκες απασχόλησης, ώστε να γίνει εκτίμηση του επιπέδου κάλυψης αυτών των απαιτήσεων (από τους υποψηφίους) και να αποθαρρυνθούν οι μη προσοντούχοι (Παπαλεξανδρή et al., 2003:182).

Σε αυτό το επίπεδο, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει την εσωτερική ή την εξωτερική μέθοδο προσέλκυσης, δίνοντας βάση στην γενικότερη φιλοσοφία της και στις βλέψεις της για βραχυχρόνια κάλυψη των αναγκών ή για δημιουργία μιας μακροχρόνιας συνεργασίας με αφοσίωση. Συνήθως, στις περισσότερες επιχειρήσεις, γίνεται συνδυασμός εσωτερικής και

εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων, ανάλογα με τις δεδομένες απαιτήσεις και ανάγκες (Παπαλεξανδρή et al., 2003:182; Χυτήρης, 2001:61).

Η εσωτερική προσέλκυση αναφέρεται στην κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας από εργαζόμενους της ίδιας επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή προτιμάται κυρίως σε περιπτώσεις, που οι διαθέσιμοι υπάλληλοι της εταιρίας θεωρούνται ικανοί και επαρκείς και ως ακόλουθο αναπτύσσονται και προάγονται ιεραρχικά (Παπαλεξανδρή et al., 2003:188).

Από την άλλη πλευρά, ως εξωτερική προσέλκυση ορίζεται η διαδικασία κάλυψης των θέσεων εργασίας από υποψήφιους που προέρχονται από την εξωτερική αγορά εργασίας. Η προσέλκυση από εξωτερικές πηγές προβλέπεται, όταν απαιτούνται νέες δεξιότητες, ικανότητες και ιδέες που δεν διαθέτει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό καθώς και όταν η επιχείρηση παρουσιάζει ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης. Οι προκηρύξεις, τα γραφεία εύρεσης εργασίας, οι αγγελίες σε εφημερίδες, τα εργατικά σωματεία και το διαδίκτυο, είναι μερικές από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων (Παπαλεξανδρή et al., 2003:188).

Τα κύρια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των δύο μεθόδων προσέλκυσης, συνοψίζονται στα ακόλουθα Σχήματα 4 και 5:

#### Σχήμα 4: Εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι εργαζόμενοι είναι γνώστες της κουλτούρας της επιχείρησης και είναι εξοικωμένοι με τις συνθήκες και τις πρακτικές της.</li><li>• Μείωση κόστους και χρόνου ορισμένων διαδικασιών (προσέλκυση, επιλογή, προσαρμογή κ.ά.).</li><li>• Κίνητρο βελτίωσης της απόδοσης και επαγγελματικής ανάπτυξης.</li><li>• Μεγιστοποίηση του αισθήματος ασφάλειας, εργασιακή ικανοποίηση και εξύψωση ηθικού λόγω παραμονής στην επιχείρηση.</li><li>• Δημιουργία συστήματος διαδοχής.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εκλωβισμός της επιχείρησης στην ίδια νοοτροπία, παγιποίηση συγκεκριμένου τρόπου σκέψης και ικανοποίηση από υπάρχουσες και μη καινοτόμες συνθήκες και ιδέες.</li><li>• Κίνδυνος λανθασμένης προαγωγής λόγω υπερβολικής εκτίμησης των προσόντων του εργαζομένου.</li><li>• Πτώση του ηθικού των μη προαγόμενων.</li><li>• Προβάδισμα στον ανταγωνισμό επιτυγχάνεται μόνο με επιθετική εξωτερική προσέλκυση.</li></ul>

Πηγή: Mathis et al., 1994:210; Παπαλεξανδρή et al., 2003:188; Χυτήρης, 2001:65.

## Σχήμα 5: Εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"><li>• Εισαγωγή νέων ιδεών, απόψεων και καινοτόμων αντιλήψεων που υπόσχονται καλύτερες προοπτικές.</li><li>• Εξοικονόμηση κόστους και χρόνου ιδιαίτερης εκπαίδευσης, δεδομένης της πρόσληψης έμπειρου προσωπικού.</li><li>• Αλλαγή της πολιτικής της επιχείρησης, πρόταση νέου οράματος, εισαγωγή νεότερης τεχνογνωσίας.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αύξηση κόστους και χρόνου για την διαδικασία πρόσληψης και προσαρμογής.</li><li>• Κίνδυνος πρόσληψης υποψηφίου που δεν ανταποκρίνεται στις φαινομενικά υψηλές ικανότητες που παρουσίασε κατά την διαδικασία επιλογής.</li><li>• Αποθάρρυνση υφιστάμενων εργαζομένων της επιχείρησης, εξαιτίας των περιορισμένων ευκαιριών για προαγωγή.</li></ul>

Πηγή: Mathis et al., 1994:210; Παπαλεξανδρή et al., 2003:192; Χυτήρης, 2001:65

### 1.3.4 Επιλογή υποψηφίων

Η επιλογή των υποψηφίων, είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, η οποία θα πρέπει να διεξάγεται από τους αρμόδιους της επιχείρησης με μεγάλη προσοχή και συνέπεια, εξαιτίας των σοβαρών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων, όπως είναι η αρνητική επιρροή στους συνεργάτες, η σπατάλη χρόνου και χρήματος. Η διεργασία της επιλογής περιλαμβάνει την συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών που αφορούν τους υποψηφίους, την αξιολόγησή τους και συνεπώς την πρόσληψη των πιο κατάλληλων για την κάλυψη των διαθέσιμων θέσεων εργασίας. Πέραν της πρόσληψης των καταλληλότερων υποψηφίων, στόχος της όλης διαδικασίας είναι συνήθως και η παραμονή τους στην επιχείρηση, με τη βέλτιστη απόδοση που απαιτεί η αντίστοιχη θέση και με την τήρηση των όρων εργασίας (Παπαλεξανδρή et al., 2003:219; Χυτήρης, 2001:77).

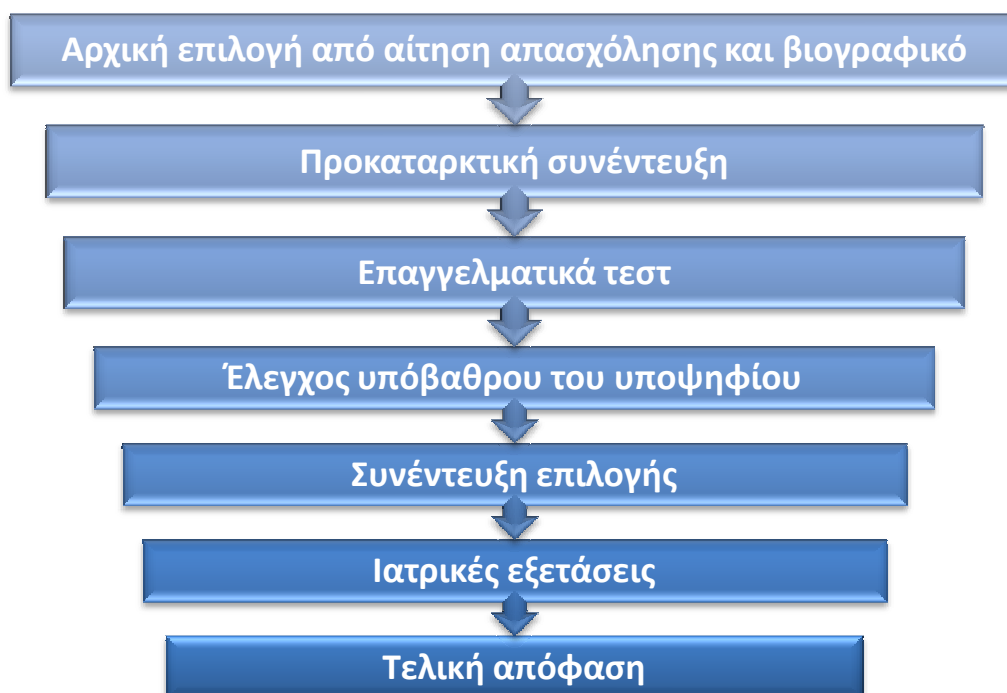
Τα κύρια σημεία που θα πρέπει να προσεχθούν για την διαδικασία επιλογής, ώστε να διεξαχθεί αποτελεσματικά, αναφέρονται στην επίγνωση των πιθανών μεθόδων επιλογής και στο περιεχόμενο της καθεμιάς, στην επαρκή και απαραίτητη εκπαίδευση των υπευθύνων που θα πραγματοποιήσουν την επιλογή και στην διατήρηση της καλής εικόνας της επιχείρησης. Παράλληλα, οι αρμόδιοι της επιλογής οφείλουν να αποφεύγουν παράτυπες πράξεις και οι

ενέργειές τους θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια. Σε περιπτώσεις που δεν εφαρμόζουν ίση μεταχείριση και δεν εναρμονίζονται με τις νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις, τότε κινδυνεύουν να οδηγηθούν σε νομικές περιπέτειες. Ολοκληρώνοντας, βασική προϋπόθεση επιτυχούς επιλογής, είναι η εφαρμογή συστήματος ανατροφοδότησης (feedback), το οποίο θα μετρά την αποτελεσματικότητα της επιλογής και προφανώς τον βαθμό επιτυχίας της (Παπαλεξανδρή et al., 2003:219; Χυτήρης, 2001:77).

Τα βήματα και ο χρόνος διεξαγωγής της διαδικασίας επιλογής, μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις προσδοκίες της για την κάθε θέση εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων.

Όπως διαφαίνεται από το Σχήμα 6 στην συνέχεια, η διαδικασία επιλογής υποψηφίων περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες. Αρχικά, γίνεται μια πρώτη επιλογή των υποψηφίων, στηριζόμενη στις πληροφορίες που παρέχουν τα έντυπα αιτήσεων που έχουν συμπληρώσει, είτε τα βιογραφικά που έχουν παραδώσει στους αρμόδιους, τα οποία και καλύπτουν θεωρητικά τις απαιτήσεις των διαθέσιμων θέσεων. Συγκεκριμένα, τα έντυπα αυτά αποτελούν πηγές άντλησης σημαντικών πληροφοριών για τους υποψηφίους, όπως οι σπουδές, η προϋπηρεσία, η ηλικία και οι συστάσεις. Για το λόγο αυτό, ζητείται από τους υποψηφίους να δηλώνουν αληθή στοιχεία και να είναι ειλικρινείς. Όσοι υποψήφιοι δεν ανταποκρίνονται στις τυπικές απαιτήσεις της θέσης, απορρίπτονται (Παπαλεξανδρή et al., 2003:225; Χυτήρης, 2001:81).

**Σχήμα 6: Διαδικασία επιλογής υποψηφίων**



Οι υποψήφιοι που περνούν επιτυχώς το πρώτο στάδιο επιλογής, καλούνται σε μια προκαταρκτική συνέντευξη, η οποία χρησιμοποιείται πολύ συχνά από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σκοπός της συνέντευξης, είναι να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ικανοποιεί τις προδιαγραφές της θέσης, αν πραγματικά ενδιαφέρεται για την συγκεκριμένη θέση και γενικότερα γίνεται αξιολόγηση των προσόντων και της προσωπικότητάς του. Τέλος πραγματοποιείται μια σύντομη παρουσίαση της επιχείρησης. Οι ακατάλληλες υποψηφιότητες αποκλείονται από την υπόλοιπη διαδικασία (Παπαλεξανδρή et al., 2003:227; Χυτήρης, 2001:80).

Στο επόμενο στάδιο, ο υπεύθυνος επιλογής υποβάλλει σε δοκιμαστικά τεστ τους επιτυχόντες υποψηφίους του προηγούμενου επιπέδου. Τα τεστ επιλογής προσωπικού είναι εργαλεία μέτρησης, που σχεδιάζονται από ειδικούς επιστήμονες και αφορούν ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει ο υποψήφιος, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ικανότητες και οι δυνατότητες του χαρακτήρα του. Υπάρχουν τεστ ενδιαφερόντων, ικανοτήτων, προσωπικότητας, γνώσεων κ.ά. (Παπαλεξανδρή et al., 2003:232; Χυτήρης, 2001:83).

Σύνηθες φαινόμενο είναι οι υποψήφιοι να τροποποιούν τα στοιχεία στο βιογραφικό τους ή στην συνέντευξη θέλοντας να επωφεληθούν, είτε ενεργούν με αυτό τον τρόπο λόγω αμέλειας. Συνεπώς, οι υπεύθυνοι προβαίνουν σε έλεγχο του υπόβαθρου των υποψηφίων, αποσκοπώντας στην επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν τους. Σημαντικές πηγές ελέγχου είναι κυρίως οι προηγούμενοι εργοδότες, τα προτεινόμενα πρόσωπα για συστάσεις, τα πανεπιστήμια και οι σχολές κ.ά. (Παπαλεξανδρή et al., 2003:235; Χυτήρης, 2001:96).

Ακολούθως, στις περιπτώσεις που δεν προκύπτει πρόβλημα από τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου, ο ίδιος υποβάλλεται σε συνέντευξη επιλογής, η οποία αποτελεί άμεση επικοινωνία του υπεύθυνου με τον υποψήφιο. Από τη συγκεκριμένη συνέντευξη θα εκτιμηθεί εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για την κάλυψη της θέσης εργασίας, αφού γίνει αξιολόγηση των γνώσεων, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων, της προσωπικότητας και των προσόντων του. Βέβαια, σημαντική είναι και η διαπίστωση ψευδών στοιχείων και αντιφάσεων (Παπαλεξανδρή et al., 2003:237; Χυτήρης, 2001:89).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ζητείται από τους υποψηφίους να υποβληθούν σε συγκεκριμένες ιατρικές εξετάσεις, ώστε να γίνει επιβεβαίωση πως δεν παρουσιάζουν προβλήματα υγείας και πως διαθέτουν καλή φυσική κατάσταση. Ο έλεγχος αυτός, θα πρέπει να πραγματοποιείται μόνο αφού προσφερθεί η θέση στον υποψήφιο. Παράλληλα, οι πληροφορίες που ζητούνται από τις ιατρικές εξετάσεις θα πρέπει να σχετίζονται με

συγκεκριμένες δραστηριότητες που απαιτεί η θέση εργασίας (Παπαλεξανδρή et al., 2003:239; Χυτήρης, 2001:99).

Στο τελικό στάδιο της διαδικασίας, αφού γίνει αξιολόγηση όλων των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί σχετικά με τα προσόντα των υποψηφίων, λαμβάνεται η οριστική απόφαση για τον υποψήφιο που έχει επιλεγεί ως καταλληλότερος, για την κάλυψη της διαθέσιμης θέσης εργασίας (Παπαλεξανδρή et al., 2003:239; Χυτήρης, 2001:100).

### **1.3.5 Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από πλευράς της επιχείρησης, αποτελεί η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Η μακροχρόνια και συστηματική εξειδίκευση, η προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων και η γενικότερη εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων, συνεπάγεται με την συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Ειδικότερα, ως εκπαίδευση ορίζεται η διαδικασία μάθησης, κατά την οποία γίνεται προσπάθεια απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, αλλά και ανάπτυξης κατάλληλων συμπεριφορών από τους εργαζόμενους, ώστε να γίνονται πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πρέπει να σημειωθεί, πως το κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων δεν θα πρέπει να θεωρείται ως πρόσθετη οικονομική επιβάρυνση, αλλά σαν επένδυση προς όφελος της επιχείρησης, εφόσον βέβαια είναι σχεδιασμένη κατάλληλα και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της (Zalman, 1991:74; Παπαλεξανδρή et al., 2003:225; Χυτήρης, 2001:113).

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση προσωπικού είναι αρκετά και χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας. Τα κυριότερα παρουσιάζονται ακολούθως (Παπαλεξανδρή et al., 2003:271):

- 1. Ανύψωση ηθικού:** Η απόκτηση των κατάλληλων ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων για την θέση εργασίας, οδηγούν στην ικανοποίηση του ηθικού των εργαζομένων, ενώ παράλληλα απολαμβάνουν ένα μεγαλύτερο αίσθημα ασφάλειας.
- 2. Αύξηση παραγωγικότητας:** Το προσωπικό, έχοντας παρακολουθήσει προγράμματα εκπαίδευσης και όντας πλέον ικανοποιημένο σε ηθικό επίπεδο, είναι αρκετά ικανό, ώστε να γίνει παραγωγικό και ιδιαίτερα αποτελεσματικό. Επιπλέον,

αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μείωση λαθών και την επιβεβαίωση των θετικών προσδοκιών της επιχείρησης.

- 3. Μείωση επίβλεψης και ατυχημάτων:** Η σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων συνεπάγεται αύξηση της ανάληψης πρωτοβουλιών από τους ίδιους και μείωση της επίβλεψής τους από την επιχείρηση. Παράλληλα, η επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων οδηγεί σε μείωση του ποσοστού ατυχημάτων και σε βελτίωση των μέτρων ασφαλείας.
- 4. Αύξηση οργανωσιακής σταθερότητας, ευελιξίας και αφοσίωσης του προσωπικού:** Το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί άξια να αντικαταστήσει το έμπειρο προσωπικό, που για διάφορους λόγους έχει αποχωρήσει και έτσι να διατηρείται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, το προσωπικό έχει την ικανότητα να ελίσσεται και να προσαρμόζεται έγκαιρα στις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ενώ παράλληλα καθίσταται πιο αφοσιωμένο με την υποκίνηση και την ενθάρρυνση των εργαζομένων.
- 5. Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και αύξηση της ελκυστικότητάς της:** Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων που σχεδιάζονται από την επιχείρηση, προωθώντας την εκπαιδευτική τους ανάπτυξη και σε ορισμένες περιπτώσεις την προαγωγή τους σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση αποκτά ελκυστικό χαρακτήρα.

Προκειμένου να διεξαχθεί η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού, η επιχείρηση καλείται να ακολουθήσει μια σειρά από επιμέρους φάσεις, τις οποίες θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη, ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι της. Τα στάδια της διαδικασίας εκπαίδευσης είναι τα εξής (Παπαλεξανδρή et al., 2003:280; Χυτήρης, 2001:119):

#### **✓ Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Εντοπισμός και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών**

Κατά το πρώτο στάδιο εκπαίδευσης προσωπικού, είναι απαραίτητη η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, ώστε στην συνέχεια να ολοκληρωθεί επιτυχώς ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Συγκεκριμένα, εκτιμάται εάν η επιχείρηση έχει ανάγκη από εκπαίδευση, αν ναι για ποιον λόγο, τι είδους εκπαίδευση απαιτείται, σε ποια τμήματα της επιχείρησης κρίνεται αναγκαίο να εφαρμοσθεί, σε τι ποσοστό εργαζομένων και πότε. Σκοπός της εκτίμησης είναι να εντοπισθούν αποκλίσεις μεταξύ των απαιτήσεων για απόδοση, γνώσεις και ικανότητες από πλευράς της επιχείρησης (επιθυμητή κατάσταση),

συγκριτικά με την αποτελεσματικότητα και τις επιδόσεις των εργαζομένων (υφιστάμενη κατάσταση).

#### **✓ Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος**

Αφού γίνει εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, οι αρμόδιοι του προγράμματος πρέπει να συνεχίσουν στο επόμενο και πιο κρίσιμο στάδιο της διαδικασίας εκπαίδευσης. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητά του. Στην διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνεται ο καθορισμός των στόχων και του περιεχομένου του προγράμματος εκπαίδευσης, του αριθμού των εργαζομένων ανάλογα με την αναγκαιότητα εκπαίδευσής τους, των αρχών μάθησης, του χώρου και του χρόνου εκπαίδευσης και τέλος των εκπαιδευτών που θα συμμετάσχουν.

#### **✓ Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης**

Σε αυτό το στάδιο, πραγματοποιείται η εκπαίδευση των εργαζομένων από τους εκπαιδευτές. Για την ομαλή και επιτυχή διεξαγωγή της διαδικασίας αυτής, προαπαιτείται η τήρηση ορισμένων κανόνων. Συγκεκριμένα, είναι σημαντική η τήρηση του χρονοδιαγράμματος που έχει ορισθεί, ο σεβασμός του χώρου εκπαίδευσης και η ευπρεπής συμπεριφορά εκπαιδευτικών και εκπαιδευόμενων.

#### **✓ Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση της εκπαίδευσης**

Τελικό και πολύ σημαντικό στάδιο της διαδικασίας εκπαίδευσης προσωπικού, είναι η αξιολόγηση του προγράμματος εκπαίδευσης που εφαρμόστηκε, κατά την οποία θα πρέπει να γίνεται εκτίμηση της αποτελεσματικότητάς του. Δηλαδή, θα πρέπει να ελέγχεται ο βαθμός ανταπόκρισης της εκπαίδευσης στους αρχικούς στόχους της επιχείρησης, σύμφωνα με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευόμενων, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Στόχος της αξιολόγησης, είναι να αποδειχθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος εκπαίδευσης και να πραγματοποιηθούν συγκεκριμένες βελτιώσεις, σε περιπτώσεις που παρουσιάζονται αδυναμίες του προγράμματος και η διαδικασία δεν έχει ολοκληρωθεί με απόλυτη επιτυχία.

### **1.3.6 Αξιολόγηση εργαζομένου**

Το σύνολο των εργασιών που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με καθορισμένο τρόπο, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, αποτελούν την ατομική του απόδοση. Στοχεύοντας στην αλώβητη επιτυχία στο πέρασμα του χρόνου, ο κάθε οργανισμός καλείται να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων του.



Ειδικότερα, ως αξιολόγηση ορίζεται η διαδικασία υπολογισμού και εκτίμησης του βαθμού απόδοσης των εργαζομένων σε ό,τι αφορά το έργο τους, βασισμένη πάντοτε σε προκαθορισμένα κριτήρια. Επιπλέον, οι πληροφορίες που αντλούνται από την αξιολόγηση, τα δυνατά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων, θα πρέπει να γνωστοποιούνται στους ίδιους τους αξιολογούμενους και τα στελέχη της επιχείρησης, αποσκοπώντας στην λήψη κατάλληλων αποφάσεων βελτίωσης της απόδοσης (Lee, 1996:44; Παπαλεξανδρή et al., 2003:315; Χυτήρης, 2001:221).

Πρέπει να σημειωθεί, πως παρά την συχνή πρόκληση αντιδράσεων σχετικά με την αξιοπιστία της αξιολόγησης, τον χώρο και τον χρόνο που απαιτείται, αλλά και τις συγκρούσεις μεταξύ αξιολογούμενων και προϊσταμένων, η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να είναι υψίστης σημασίας τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους εργαζομένους της, εφόσον εκτελείται ορθά. Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στα εξής σημεία (Παπαλεξανδρή et al., 2003:316; Χυτήρης, 2001:222):

**1) Εκτίμηση και βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου, βάσει των στόχων που έχουν καθοριστεί:** Ο εργαζόμενος σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του αξιολογείται για την απόδοσή του, σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί και λαμβάνει συμβουλές και προτάσεις, ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητά του, να βελτιώσει την απόδοσή του και να αναπτυχθεί συνολικά.

**2) Διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών:** Εάν κατά την διαδικασία της αξιολόγησης διαπιστωθεί πως ορισμένοι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες, τότε θα πρέπει να παρακολουθήσουν κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης. Η διαδικασία αξιολόγησης δεν θεωρείται σημαντική μόνο για την αρχική απόδοση του εργαζόμενου, αλλά και για την εκτίμηση της βελτίωσης που επήλθε με την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος.

**3) Σύνδεση αμοιβής και απόδοσης του εργαζόμενου:** Η αύξηση της αμοιβής των εργαζομένων, οι οποίοι αποφέρουν μεγαλύτερη απόδοση συγκριτικά με άλλους που αποδίδουν σε μικρότερο βαθμό, έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της αφοσίωσής τους. Παράλληλα, η ενέργεια αυτή λειτουργεί ως κίνητρο αύξησης της απόδοσης από πλευράς των εργαζομένων, με στόχο τη βελτίωση των οικονομικών τους απολαβών. Πρακτικά, το σενάριο σύνδεσης απόδοσης-αμοιβής είναι πιο δύσκολο, εξαιτίας των αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης που απαιτούνται και όχι των προσωπικών προτιμήσεων και συμπαθειών.

**4) Επαναπληροφόρηση του εργαζόμενου (Feedback):** Ύστερα από την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων και τις προτάσεις για βελτίωση, ο

προϊστάμενος διαθέτει την δυνατότητα συνεχούς ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με την πρόοδό τους, συγκρίνοντας παλαιότερες και νεότερες αποδόσεις. Έτσι, επιτυγχάνεται η συνεχής προσπάθεια και αποθαρρύνεται η στασιμότητα ή και η πτώση της απόδοσης.

**5) Βελτίωση του συστήματος προσέλευσης, επιλογής, εκπαίδευσης και εργασιακής τοποθέτησης (προαγωγή, μετάθεση κ.ά.):** Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κριτήριο για τον βαθμό αποτελεσματικότητας των συστημάτων προσέλευσης, επιλογής, εκπαίδευσης και εργασιακών μετακινήσεων. Αναφορικά, ελέγχοντας το επίπεδο επιτυχίας των συστημάτων αυτών στο παρελθόν και εντοπίζοντας πιθανές αδυναμίες, μπορούν να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες ενέργειες βελτίωσης τους για το μέλλον.

Τα διαδοχικά βήματα που πραγματοποιούνται κατά την διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων παρουσιάζονται ακολούθως (Χυτήρης, 2001:224; Mathis et al., 1994:328):

1. Γίνεται προσδιορισμός των στοιχείων που αφορούν τον εργαζόμενο και χρίζουν αξιολόγησης. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται στον χαρακτήρα του εργαζόμενου (π.χ. πρωτοβουλία, υπευθυνότητα, δημιουργικότητα), στην συμπεριφορά του (π.χ. συνεργασία, ευγένεια) και στην αποτελεσματικότητα που διαθέτει (π.χ. παραγωγικότητα).
2. Καθορίζονται συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης, δηλαδή ποια είναι τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης, για τα οποία θα πρέπει να καταβάλει προσπάθεια ο εργαζόμενος, προκειμένου να τα επιτύχει. Η απόδοση θα κριθεί ποσοτικά, ποιοτικά, σε διάρκεια χρόνου, βάσει των πόρων που έχουν αξιοποιηθεί και του τρόπου εκτέλεσης των διαδικασιών.
3. Πραγματοποιείται η διαδικασία της αξιολόγησης συγκρίνοντας την πραγματική απόδοση με την επιθυμητή και ολοκληρώνοντας με την διαπίστωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζόμενου.
4. Γίνεται γνωστοποίηση στους αξιολογούμενους, για τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την αξιολόγηση.
5. Διεξάγονται διορθωτικές ενέργειες από την Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και τα στελέχη, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της γενικότερης εργασιακής τους δραστηριοποίησης, στα πλαίσια της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, γίνεται επαναπροσδιορισμός ορισμένων στόχων, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

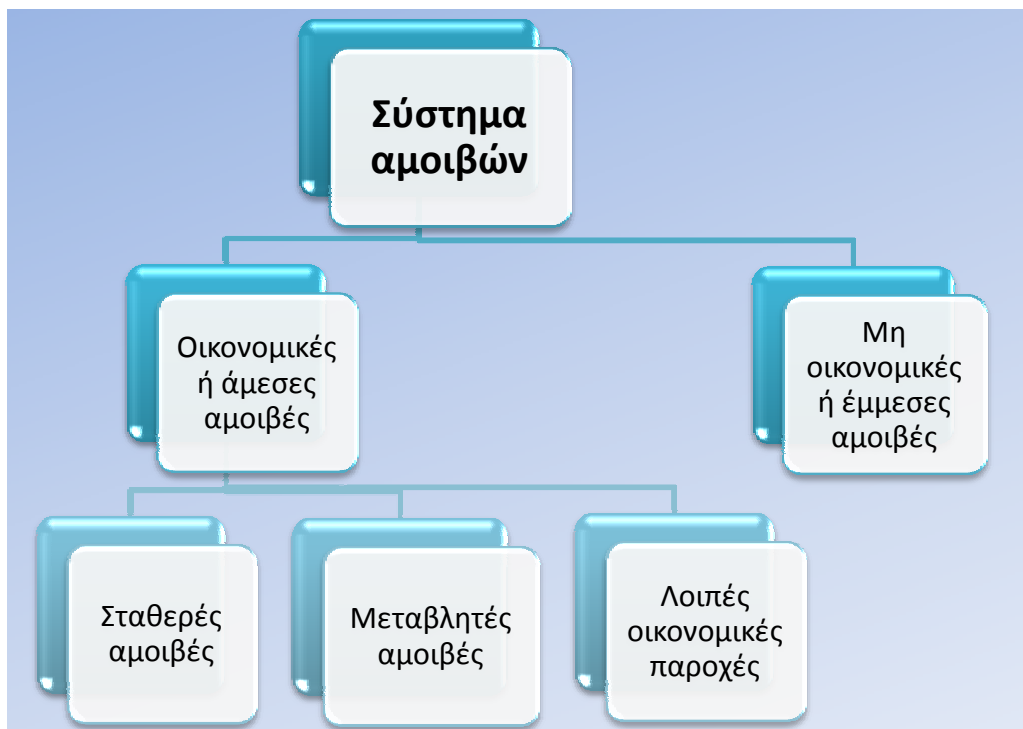
### 1.3.7 Αμοιβές και παροχές

Κύρια πηγή εισοδήματος για τον κάθε εργαζόμενο αποτελεί η αμοιβή που λαμβάνει για τις εργασίες ή τις υπηρεσίες που παρέχει, στον εκάστοτε οργανισμό όπου δραστηριοποιείται. Ως αμοιβή, θεωρείται κάθε είδους πληρωμή που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση, ως αντάλλαγμα της απασχόλησης και της προσπάθειας που καταβάλλει για την επίτευξη των στόχων της. Η αμοιβή μπορεί να προσφέρει στον εργαζόμενο σημαντική οικονομική, ψυχολογική, προσωπική αλλά και κοινωνική ενίσχυση (από πλευράς αναγνώρισης, καταξίωσης και κύρους) (Παπαλεξανδρή et al., 2003:377; Χυτήρης, 2001:163).

#### Είδη αμοιβών

Σύμφωνα με το σύστημα αμοιβών, όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 7 ακολούθως, οι απολαβές των εργαζόμενων διακρίνονται σε οικονομικές ή άμεσες και σε μη οικονομικές ή έμμεσες.

Σχήμα 7: Σύστημα αμοιβών



Αφενός, στις μη οικονομικές/έμμεσες αμοιβές περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι πρόσθετες παροχές και υπηρεσίες που αφορούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως είναι η εκπαίδευση, οι συνθήκες εργασίας, οι νομικές συμβουλές και οι

εργασιακές σχέσεις. Αφετέρου, οι οικονομικές/άμεσες αμοιβές υποδιαιρούνται σε τρεις κατηγορίες (Παπαλεξανδρή et al., 2003:382; Χυτήρης, 2001:163):

- Ø Τις **σταθερές αμοιβές**, δηλαδή τον μισθό που λαμβάνει ο εργαζόμενος ως αντάλλαγμα της εργασίας που εκτελεί, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Ø Τις **μεταβλητές αμοιβές**, οι οποίες αποτελούν κίνητρα για τον εργαζόμενο και προσφέρονται ως πρόσθετη αμοιβή για την προσπάθεια που καταβάλλει και τις επιδόσεις που επιτυγχάνει (π.χ. bonus, συμμετοχή στα κέρδη και βραβεία).
- Ø Τις **λοιπές οικονομικές παροχές** που παρέχονται, είτε λόγω επιθυμίας της επιχείρησης, είτε εξαιτίας του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου. Τέτοιες παροχές είναι η ιατρική περίθαλψη, το μεταφορικό μέσο, η κοινωνική ασφάλιση κ.ά.

Το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων μπορεί να καταστεί εξαιρετικά ωφέλιμο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά και ιδιαίτερα χρήσιμο για την επιχείρηση, με την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων. Για τον λόγο αυτό, θα ήταν ευνοϊκό το σύστημα να είναι όσο το δυνατόν πιο δίκαιο και αντικειμενικό.

Αρχικά, οι επιχειρήσεις που προσφέρουν αξιόλογες αμοιβές, προσελκύουν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και αυτό τις κάνει περισσότερο ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, η αμοιβή μπορεί να λειτουργήσει ως ισχυρός παράγοντας υποκίνησης για τους εργαζόμενους και να τους οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Εάν οι εργαζόμενοι είναι πραγματικά πεπεισμένοι ότι η καλύτερη απόδοση θα προσφέρει και καλύτερες οικονομικές απολαβές, τότε αποκτούν μεγαλύτερη υπευθυνότητα, θέτοντας τους ατομικούς τους στόχους για υψηλότερους μισθούς. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι αμείβονται με βάση την υποστήριξη που παρουσιάζουν για την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης, όπως η κουλτούρα καινοτομίας που απαιτεί άτομα με νέες ιδέες, πρόθυμα να αναλάβουν πρωτοβουλίες (Παπαλεξανδρή et al., 2003:377; Χυτήρης, 2001:165).

Ολοκληρώνοντας, το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, μπορεί να επηρεάσει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις των ατόμων που δραστηριοποιούνται σε αυτή, εάν διαπιστωθεί ή θεωρηθεί πως δεν εφαρμόζεται δίκαια, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (ομοειδείς επιχειρήσεις) της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή et al., 2003:377; Χυτήρης, 2001:165).

### 1.3.8 Εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ένα από τα πιο ευαίσθητα και πολύπλοκα προβλήματα της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας. Η επιχειρησιακή πρόοδος γίνεται εφικτή, με την διεξαγωγή των εργασιακών δραστηριοτήτων υπό την ύπαρξη αρμονικών σχέσεων. Ως εργασιακές σχέσεις καλούνται οι συλλογικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης, της διοίκησης και της κυβέρνησης, στα πλαίσια των οργανωτικών ρυθμίσεων. Στην πραγματικότητα, είναι ένας πιο ολοκληρωμένος τομέας μελέτης των αλληλεπιδράσεων, των δραστηριοτήτων και των αντιδράσεων των εμπλεκόμενων, οι οποίες δεν επηρεάζουν μόνον μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, αλλά και την οικονομία στο σύνολό της. Ως εκ τούτου, είναι προς το συμφέρον όλων να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν ισχυρές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών (Randhawa, 2007: 273).

#### Στόχοι των εργασιακών σχέσεων

Κύριοι στόχοι των εργασιακών σχέσεων είναι οι ακόλουθοι (Randhawa, 2007: 274):

- Προώθηση της αμοιβαίας κατανόησης και της καλής θέλησης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
- Αύξηση της παραγωγικότητας και προώθηση της συλλογικής οργάνωσης.
- Καθιέρωση και διατήρηση της επιχειρησιακής δημοκρατίας, μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαχείριση, στον συνεταιρισμό της εργασίας, στις συλλογικές διαπραγματεύσεις κλπ.
- Ελαχιστοποίηση όλων των μορφών εργασιακών συγκρούσεων, όπως για παράδειγμα οι απεργίες.
- Προώθηση της αμοιβαίας συνεργασίας, της ομαλής και υγιούς σχέσης εργαζομένων και διοίκησης.
- Ενσωμάτωση των συμφερόντων της εργασίας και της διαχείρισης.
- Ελαχιστοποίηση των συχνών απολύσεων και της αντικατάστασης του προσωπικού.
- Προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων.
- Ενθάρρυνση και ανάπτυξη ισχυρών συνδικαλιστικών οργανώσεων.
- Επίτευξη κυβερνητικού ελέγχου και παρεμβάσεων σε εγκαταστάσεις και μονάδες που πρόκειται να πραγματοποιήσουν απολύσεις.

## Παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις

Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, διαγράφονται σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να τις επηρεάσουν. Συγκεκριμένα, αναφέρονται οι ακόλουθοι (Randhawa, 2007: 276):

- 1. Θεσμικοί παράγοντες:** Περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η εργασιακή πολιτική της κυβέρνησης, η εργατική νομοθεσία, οι οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών και οι πολιτικές τους, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας κλπ.
- 2. Κοινωνικοί παράγοντες:** Είναι παράγοντες όπως τα πρότυπα, οι πεποιθήσεις, οι παραδόσεις, οι αξίες, η κοινωνική θέση, το μορφωτικό επίπεδο, το επίπεδο αφύπνισης κ.ά.
- 3. Οικονομικοί παράγοντες:** Αναφέρονται σε παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες, το σχετικό με την αγορά εργασίας καθεστώς, το επίπεδο και η δομή των μισθών, τα επιδόματα, τα οικονομικά κίνητρα, η εθνικοποίηση της βιομηχανίας κλπ.
- 4. Ψυχολογικοί παράγοντες:** Ψυχολογικοί παράγοντες είναι η αντίληψη των εργαζομένων, η στάση και η συμπεριφορά τους προς την διοίκηση, οι συνθήκες διαβίωσης και εργασίας με τους συνεργάτες, τα εργασιακά συμφέροντα, το ηθικό, τα κίνητρα, η πλήξη, η δυσαρέσκεια κλπ.
- 5. Τεχνολογικοί παράγοντες:** Περιλαμβάνονται παράγοντες όπως το επίπεδο εξέλιξης της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, οι μέθοδοι εργασίας και γενικότερα οι τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τα επίπεδα των μισθών και το καθεστώς απασχόλησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2. Ευέλικτες μορφές απασχόλησης

#### 2.1 Εισαγωγή στην ευελιξία της εργασίας και συσχέτιση με την ΔΑΠ

Η ευελιξία στον τομέα της απασχόλησης είναι κατανοητή ως η διαδικασία των αλλαγών στις συνθήκες της απασχόλησης και στην οργάνωση της εργασίας, που γίνονται όλο και πιο διαφοροποιημένες. Ως επακόλουθο, η ευελιξία είναι συνδεδεμένη με τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας σήμερα. Τα τυπικά χαρακτηριστικά της απασχόλησης, στη σύγχρονη κοινωνία, έχουν εξελιχθεί και επεκταθεί, ώστε να συμπεριληφθούν και άλλες επίσημες και ανεπίσημες μορφές εργασίας. Η έννοια της ευελιξίας έχει διαφορετικές σημασίες, θετικές και αρνητικές εκφάνσεις, που εξαρτώνται από τις συνθήκες και την σκοπιά της ανάλυσης (του εργοδότη, του εργαζόμενου, της κοινωνίας, των πολιτών και των ιδιωτών). Η διαδικασία της ελαστικοποίησης φέρνει ποικίλες συνέπειες για τις διάφορες ομάδες πληθυσμού ανάλογα, μεταξύ άλλων, του φύλου, της εκπαίδευσης, της ηλικίας, της θέσης στην αγορά εργασίας (Svetlik et al., 2006:315).

Στο επίκεντρο πολυάριθμων σχολίων και πολλών διαμαχών βρέθηκαν για μεγάλο χρονικό διάστημα οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης, αλλά και το επίπεδο συσχέτισής τους με τις πολιτικές διαχείρισης που ακολούθησαν και συνεχίζουν να εφαρμόζουν αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμοί. Σαφέστερα, το μεγαλύτερο μέρος των συζητήσεων επικεντρώνεται στο ερώτημα αν η αύξηση στην ευέλικτη εργασία αντανακλά κυρίως διαρθρωτικές αλλαγές και αποτελεί ένα «υποπροϊόν» αλλαγών στην αγορά εργασίας ή εάν πρόκειται για αποτέλεσμα σκόπιμων διευθυντικών επιλογών και πτυχή των στρατηγικών προσέγγισης, για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Mayne et al., 1996:5).

Ως αποτέλεσμα των θεωριών αυτών θα πρέπει να σημειωθεί, πως οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης επηρεάζουν σίγουρα σε μεγάλο βαθμό τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, και γενικότερα την αγορά εργασίας. Αυτό ισχύει, δεδομένου πως οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης αποτελούν βασική παράμετρο του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού της ΔΑΠ.

Η συνεχής επέκταση των νέων και εξελιγμένων μορφών απασχόλησης αποτελεί απόρροια των πιεστικών αναγκών προσαρμοστικότητας, που συστηματικά παράγουν οι απαιτήσεις ανταγωνιστικότητας, σε ένα τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον διευρυμένης αβεβαιότητας. Η εξάπλωση αυτή έχει γίνει αντικείμενο συζήτησης, αντιπαράθεσης, επιστημονικού προβληματισμού και κοινωνικού διαλόγου (Svetlik et al., 2006:315).

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί καταφεύγουν σε διαφόρων ειδών ευέλικτες μορφές εργασίας, στοχεύοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας, στην μείωση του λειτουργικού τους κόστους και συνεπώς στην αύξηση της κερδοφορίας και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά εργασίας, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης. Οι άνεργοι αλλά και η κοινωνία στο σύνολό της, παρόλη την επιφύλαξη που παρουσιάζουν στην εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας, πολλές φορές τις επιλέγουν ως προσωρινή λύση. Το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται συνήθως σε περιόδους διόγκωσης της ανεργίας, κρίσης της απασχόλησης, οικογενειακών υποχρεώσεων, οικονομικών δυσκολιών, όπως είναι η ανεπάρκεια χρηματικών απολαβών από μία εργασία και σε περιπτώσεις που συνδυάζονται σπουδές με εργασία (Παπαλεξανδρή et al., 2003:175; Κουζής, 2000:91; Svetlik et al., 2006:316).

Όπως εύστοχα έχει διατυπωθεί, στον χώρο των επιχειρήσεων, εξαιτίας των συχνών μεταβολών, ενώ αυξάνεται ο συνολικός όγκος των εργασιών, συρρικνώνεται ο αριθμός των ελεύθερων θέσεων εργασίας, με συνέπεια την κινητοποίηση των εργαζομένων προκειμένου να κατοχυρώσουν οποιαδήποτε θέση εργασίας και να αντιμετωπίσουν την ανεργία (Handy, 1993:58). Έτσι, η ρευστότητα στην αγορά εργασίας είναι αποτέλεσμα της αυξημένης προσφοράς εργασίας σε αντιδιαστολή με την μειωμένη ζήτηση για απασχόληση, αλλά και συνέπεια της έλλειψης ποιοτικών διαθέσιμων θέσεων εργασίας. Συμπερασματικά, παρά τις πολιτικές διαφοροποίησης που εφαρμόζονται, η ανεργία παγιώνεται σε υψηλά επίπεδα και συνυπάρχει με κενές θέσεις εργασίας, οι οποίες και δεν κατοχυρώνονται από εργαζόμενους. Ακόμη και στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι καταλαμβάνουν «κακές» θέσεις εργασίας, αντιμετωπίζουν προβλήματα χαμηλών αμοιβών, ανασφάλειας, κοινωνικής αποξένωσης και μειωμένης επαγγελματικής εξέλιξης (Λυμπεράκη et al., 2010: 13).

## **2.2 Το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης (Atkinson, 1984)**

Η οργάνωση της εργασίας αφορά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και των εργασιακών προτύπων, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργοδοτών και των εργαζομένων. Συνεπώς, η οργάνωση της εργασίας έχει ιδιαίτερη σημασία για το σύνολο των εργασιακών σχέσεων και επηρεάζει σημαντικά την οργανωτική απόδοση. Η μορφή ή η στρατηγική ευελιξίας που επιλέγουν οι επιχειρήσεις και παρουσιάζει η αγορά εργασίας, σε συνάρτηση με τις προσπάθειες απόκτησης και τις επιλογές δόμησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εμφανίζουν διακριτές διαφοροποιήσεις. Η ευελιξία που ανταποκρίνεται στις



ανάγκες των εργοδοτών, έχει κυριαρχήσει από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 μέχρι και σήμερα, υπό την οποία πολλοί υπάλληλοι βιώνουν σημαντικές αλλαγές στις παραδοσιακές μορφές οργάνωσης της εργασίας. Ο Atkinson (1984), για παράδειγμα, πρότεινε ένα μοντέλο «ευέλικτης επιχείρησης», στο οποίο εξηγεί τη συμπεριφορά του εργοδότη, από την άποψη της οργάνωσης της εργασίας, καθώς και της εφαρμογής της ευελιξίας (Torrington et al., 2009: 27).

Συγκεκριμένα, στο μοντέλο αυτό, ο Atkinson περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν την ευελιξία, στο πλαίσιο οργάνωσης της απασχόλησης. Το μοντέλο εντοπίζει τρεις τύπους ευελιξίας της εργασίας (Storey, 1997:158; Torrington et al., 2009: 27):

**1. Η αριθμητική ή ποσοτική ευελιξία της εργασίας:** Αντικατοπτρίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν και να απολύουν εργαζόμενους εύκολα, γρήγορα και με χαμηλό κόστος. Παράλληλα, αναφέρεται στην ικανότητα ρύθμισης της ποσότητας εργασίας, μέσω της τροποποίησης των ωρών απασχόλησης ή του διαχωρισμού του εργατικού δυναμικού σε «βασικό» και «περιφερειακό», ανάλογα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης (π.χ. μερική και προσωρινή απασχόληση). Η αριθμητική ευελιξία συνάδει με την επιλογή στρατηγικών ανταγωνιστικότητας που επικεντρώνονται στη διαχείριση του κόστους εργασίας και παρουσιάζει δείγματα ανάπτυξης, εάν υλοποιηθούν ορισμένες από τις ακόλουθες προϋποθέσεις (Standing, 1999: 101; Storey, 1997:158; Λυμπεράκη et al., 2010: 47; Torrington et al., 2009: 28):

- νομοθετικές αλλαγές αποδυνάμωσης της προστασίας των θέσεων εργασίας (επίσημα και ανεπίσημα)
- στροφή προς τις επιχειρήσεις που διαθέτουν σημαντικό αριθμό προσωρινών εργαζομένων
- αλλαγές στις συλλογικές συμβάσεις, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στην απασχόληση
- στροφή σε μη κερδοσκοπικούς και σε εθελοντικούς οργανισμούς

**2. Η λειτουργική ή ποιοτική ευελιξία της εργασίας:** Αναφέρεται στις πρακτικές αύξησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε προοδευτικά να βελτιωθούν οι ικανότητές τους, να εκτελούν πρόσθετες εργασίες, να

ανταποκρίνονται στις εξελίξεις και να προσαρμόζονται άμεσα στις απαιτήσεις διάφορων θέσεων εργασίας του ίδιου οργανισμού. Η λειτουργική ευελιξία συσχετίζεται με την επιλογή στρατηγικών ανταγωνιστικότητας που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συνεργασία, στον νεωτερισμό, στην εμπιστοσύνη και στην ποιότητα. Πρακτικές, οι οποίες προάγουν την λειτουργική ευελιξία είναι η συνεχής ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού (συστήματα κατάρτισης), η αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους, η ανάπτυξη των επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, η άμβλυνση των επιπέδων ιεραρχίας στην διοικητική δομή και η μείωση του αριθμού των διακριτών εργασιακών τίτλων. Ακόμη, σημαντικές πολιτικές ανάπτυξης της λειτουργικής ευελιξίας, αποτελούν η δημιουργία ενός συστήματος ανταμοιβής που συνδέεται στενά με την απόκτηση πρόσθετων δεξιοτήτων, η διευθέτηση του χρόνου εργασίας και η εφαρμογή συναινετικών διαδικασιών για τον τεχνολογικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό της επιχείρησης (Cordery, 1989: 13; Torrington et al., 2009: 29; Λυμπεράκη et al., 2010: 47; Storey, 1997:159).

- 3. Η οικονομική ευελιξία της εργασίας:** Αφορά τον βαθμό στον οποίο το σύστημα αμοιβών της επιχείρησης ενθαρρύνει και ανταμείβει τις βελτιωμένες επιδόσεις (συσχέτιση απόδοσης-πληρωμής), αλλά και το επίπεδο που υποστηρίζει και ενισχύει τα διάφορα είδη της αριθμητικής και της λειτουργικής ευελιξίας (Storey, 1997:159; Michie et al., 2005: 448).

Στην πραγματικότητα οι δύο πρώτες στρατηγικές ευελιξίας (αριθμητική και λειτουργική ευελιξία) συνυπάρχουν σε κάθε επιχείρηση, δεδομένου πως ακόμη και στις πιο καινοτόμες επιχειρήσεις υφίσταται συνδυασμός σταθερού προσωπικού και προσωπικού με ελάχιστες δεξιότητες, για το οποίο κρίνεται απαραίτητη η ανάλογη κατάρτιση (Λυμπεράκη et al., 2010: 48). Από την άλλη πλευρά, η οικονομική ευελιξία της εργασίας λαμβάνεται υπόψη μόνο εάν το σύστημα αμοιβών αποτελεί εγγενές στοιχείο της αναδιοργάνωσης της εργασίας για την επίτευξη της λειτουργικής ή της αριθμητικής ευελιξίας (Storey, 1997:159).

### **2.3 Λόγοι εξάπλωσης των ευέλικτων μορφών απασχόλησης**

Η εξάπλωση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης σχετίζεται άμεσα με την αναδιάρθρωση της εργασίας και την θέσπιση νέων εργασιακών σχέσεων. Οι κυριότεροι λόγοι

που συνέβαλλαν στην όλο και μεγαλύτερη διάδοση και εφαρμογή των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή et al., 2003:175):

- Η διεθνοποίηση και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, συνεπάγονται εφαρμογή πιο διεθνοποιημένων κανόνων οικονομικού ανταγωνισμού, που αποκλίνουν από τους εθνικά καθιερωμένους κανόνες κοινωνικού και οικονομικού ελέγχου (Παπαλεξανδρή et al., 2003:175; Μουρίκη, 1991: 97).
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας, διευρύνει τους ορίζοντες για εργασία εξ' αποστάσεως, ενώ αυξάνεται το πλήθος των ελεύθερων επαγγελματιών ή ακόμη και των εταιριών που προσφέρουν υπηρεσίες και συνεργάζονται με άλλες μεγαλύτερες εταιρίες, επιδιώκοντας την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι κρατικές πολιτικές επιταχύνουν και προωθούν τις μεταρρυθμίσεις στον τομέα της απασχόλησης, την αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας και την ευελιξία στην οργάνωση της εργασίας (Λυμπεράκη et al., 2010:37).
- Κρίνεται απαραίτητη η επανεξέταση και η τροποποίηση του οργανωτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, με στόχο να είναι πιο ευέλικτο.
- Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τα βασικά στελέχη τους για την εκτέλεση των κυριότερων δραστηριοτήτων, ενώ προτιμούν προσωπικό με το οποίο διαθέτουν χαλαρότερες εργασιακές σχέσεις για τις δευτερεύουσες εργασίες.
- Οι επιχειρηματικές πρακτικές που αποσκοπούν στην μείωση του εργασιακού κόστους, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην καινοτομία και στην ποιότητα, στην ανάληψη νέων προκλήσεων, στην ευέλικτη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην εύκολη προσαρμογή στα νέα ανταγωνιστικά δεδομένα (Λυμπεράκη et al., 2010:37).
- Παρουσιάζεται αύξηση των ενδοεπιχειρησιακών συνεργασιών και των συνεργασιών με εξωτερική ανάθεση, στοχεύοντας στην προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών υπό ευνοϊκότερους όρους, με αποτέλεσμα την μείωση του ενδιαφέροντος για μόνιμο προσωπικό (από πλευράς της επιχείρησης).
- Οι ανάγκες προσέλκυσης ειδικών κατηγοριών προσωπικού, όπως για παράδειγμα η επιλογή γυναικών με συγκεκριμένες απαιτήσεις ωραρίου (συνδυασμός εργασίας και οικογένειας) (Λυμπεράκη et al., 2010:49).

## 2.4 Κατηγορίες ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Με την εφαρμογή των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, υπάρχει μεγάλη απόκλιση από το καθιερωμένο εργασιακό πρότυπο της πλήρους και αόριστης απασχόλησης, δηλαδή των 40 ωρών εβδομαδιαίως υπό μονιμότητα. Επιπλέον, η έννοια της ευελιξίας αφορά και επηρεάζει σημαντικά το ύψος των αμοιβών και τα εργασιακά δικαιώματα, όπως είναι η κοινωνική ασφάλιση, τα επιδόματα και οι συντάξεις (Βαξεβανίδου et al., 2008:64). Συνεπώς, τέτοιου είδους εξελίξεις και πολιτικές, οι οποίες διαγράφονται στο πεδίο των εργασιακών συνθηκών, τόσο στον ελληνικό όσο και στον διεθνή χώρο, διαμορφώνουν νέες συνθήκες εργασιακών σχέσεων, ενώ παράλληλα αλλοιώνουν και θέτουν υπό αμφισβήτηση το νόημα θεμελιακών εργασιακών και κοινωνικών δικαιωμάτων (Κουζής, 2000:91).

Σύμφωνα με τα όσα προαναφέρθηκαν, γίνεται σαφές πως η ευελιξία της απασχόλησης φαίνεται να αφορά και να επηρεάζει τόσο την οργάνωση των εργασιών και τις συνθήκες εργασίας στα πλαίσια της επιχείρησης, όσο και την αγορά εργασίας σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Συμπερασματικά, οι κυριότερες μορφές ευελιξίας της εργασίας διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες και παρουσιάζονται ακολούθως (Σχήμα 8) (Παπαλεξανδρή et al., 2003:176; Βαξεβανίδου et al., 2008:64; Μουρίκη, 1991: 102):

### **A) Ευελιξία της απασχόλησης στα πλαίσια της επιχείρησης:**

- **Ευελιξία στο ωράριο:** Μια μορφή ευελιξίας στην απασχόληση, και συγκεκριμένα ως προς το ωράριο, είναι η μερική απασχόληση, η οποία σε αντίθεση με το πλήρες και καθημερινό ωράριο εργασίας, απασχολεί εργαζόμενους για μειωμένο χρονικό διάστημα και με μειωμένες αποδοχές. Η ευελιξία στο ωράριο εμφανίζεται και με τη μορφή βάρδιας ή νυχτερινής εργασίας. Συνήθως, το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται στον δευτερογενή τομέα παραγωγής (βιομηχανίες, επιχειρήσεις μεταποιήσεων κ.ά.), όπου ακόμη και το ωράριο προσέλευσης και αποχώρησης είναι ελαστικό, ανάλογα με τον όγκο των παραγγελιών, τη ζήτηση και τις έκτακτες ανάγκες. Ακόμη, παραδείγματα ευελιξίας ως προς το ωράριο, είναι η εργασία το Σαββατοκύριακο ή τις αργίες, κυρίως από επιχειρήσεις που προσπαθούν να επεκτείνουν το διάστημα λειτουργίας τους, όπως είναι τα εμπορικά καταστήματα. Τέλος, άλλες ευέλικτες μορφές που χαρακτηρίζονται από συνολικά μειωμένο ωράριο απασχόλησης είναι η εκ περιτροπής και η διαλείπουσα εργασία. Ως εκ περιτροπής εργασία, εννοείται η εργασία για λίγες ημέρες την εβδομάδα και κατά συνέπεια λιγότερες ώρες εβδομαδιαίως. Συχνά

η εκ περιτροπής απασχόληση εμφανίζεται με την μορφή εναλλαγής των εργαζομένων, για την κάλυψη μίας θέσης εργασίας πλήρους ωραρίου, για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους απασχόλησης. Ενώ, ως διαλείπουσα εργασία ορίζεται η περιοδική απασχόληση, χωρίς προσδιορισμό εκ των προτέρων για το χρονικό διάστημα διάρκειάς της.

- **Ευελιξία στη διάρκεια της εργασιακής ζωής:** Κατά την εργασιακή ζωή ενός υπαλλήλου, ενδέχεται να προκύψουν ορισμένες ενέργειες και καταστάσεις που να μειώσουν την διάρκεια της. Τέτοιες περιπτώσεις αποτελούν η πρόωρη συνταξιοδότηση, η προσωρινή διακοπή της εργασίας λόγω εγκυμοσύνης, η φροντίδα των παιδιών κ.ά. Θα πρέπει να σημειωθεί, πως ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα εθελουσίας εξόδου των εργαζομένων τους, αποβλέποντας στην μείωση του λειτουργικού τους κόστους και του κόστους μισθοδοσίας. Όσον αφορά την εθελούσια συνταξιοδότηση, περιορίζεται σε εργαζόμενους που βρίσκονται σε ηλικία συνταξιοδότησης ή σε εκείνους στους οποίους δίνονται κίνητρα και παρεχόμενες υπηρεσίες για συνταξιοδότηση σε μικρότερη ηλικία. Σύμφωνα με την στάση των επιχειρήσεων που διαγράφεται και βασίζεται στα οικονομικά τους κίνητρα, στην περίπτωση της πρόωρης συνταξιοδότησης, γίνεται μία προσπάθεια ηλικιακής ανανέωσης των εργαζομένων αλλά και γενικότερης επίτευξης αναγκαίων αναδιαρθρώσεων. Οι συγκεκριμένες πρακτικές θα επιτρέψουν στις επιχειρήσεις την πρόσληψη νέων εργαζομένων με περισσότερα προσόντα, την υλοποίηση των στρατηγικών τους στόχων και την ενίσχυση του ανταγωνισμού στην αγορά. Βέβαια, η πρόωρη συνταξιοδότηση μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για τους εργαζόμενους, όταν διασφαλίζεται ο εθελοντικός της χαρακτήρας και εκπονείται υπό κατάλληλες συνθήκες (Kretsos, 2005; Institute of Management & Administration, 2006: 483).
- **Ευελιξία στις αμοιβές:** Το ύψος των αμοιβών που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος καθορίζεται από διάφορους παράγοντες και μπορεί να κυμανθεί αναλόγως. Βασικότεροι συντελεστές που καθορίζουν τις χρηματικές απολαβές των εργαζομένων, είναι το σύνολο των ωρών που απασχολούνται ημερησίως και εβδομαδιαίως, η θέση εργασίας την οποία καταλαμβάνουν, ο βαθμός μονιμότητάς τους, οι ικανότητες και οι δεξιότητες που κατέχουν (εξατομίκευση των αποδοχών με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά του

εργαζόμενου) κ.ά. Επίσης, καθοριστικοί παράγοντες είναι η απόδοση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και η απόδοση της επιχείρησης στο σύνολό της. Σκοπός της πολιτικής ευέλικτων αμοιβών είναι η συνολική μείωση των άμεσων αποδοχών των εργαζομένων, η οποία εφαρμόζεται μέσω του επαναπροσδιορισμού της σημασίας των κατώτατων αμοιβών και της αξιολόγησης εκ νέου της μεθόδου υπολογισμού τους, όπως επίσης και της επανεξέτασης των παραμέτρων που αναφέρθηκαν ανωτέρω.

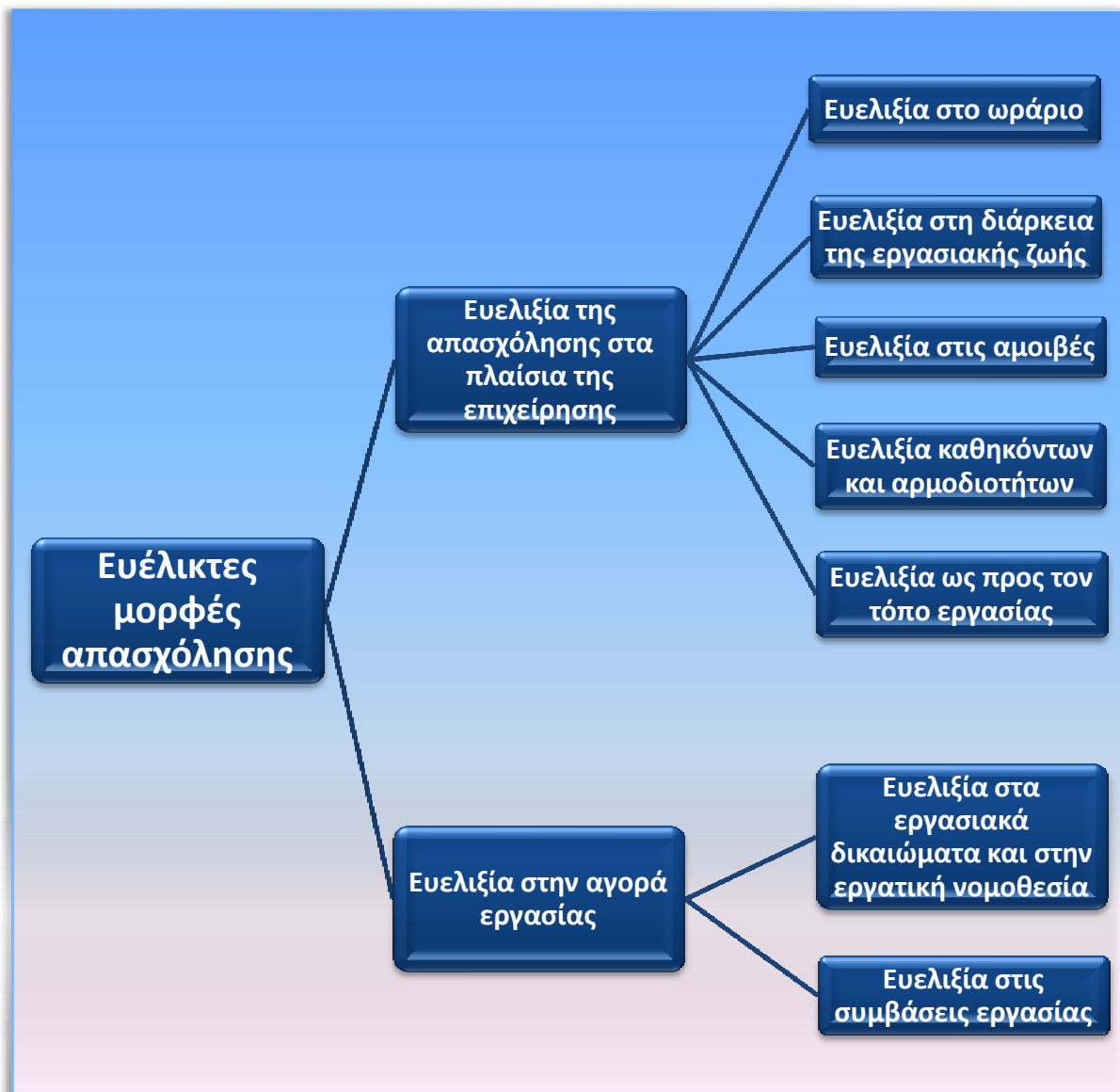
- **Ευελιξία καθηκόντων και αρμοδιοτήτων:** Με την πάροδο των χρόνων και τα τεχνολογικά άλματα που πραγματοποιούνται, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοί για την κάλυψη μεγαλύτερου εύρους εργασιών, μέσω συμπληρωματικής εκπαίδευσης και προγραμμάτων. Δηλαδή, λόγω της διεύρυνσης του αντικειμένου της κάθε θέσης εργασίας και της κατάργησης των περιορισμών σχετικά με την ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, πολλές φορές οι εργαζόμενοι καλούνται να αναλάβουν πολλαπλές και ποικίλες εργασίες.
- **Ευελιξία ως προς τον τόπο εργασίας:** Χαρακτηριστικό της εργασίας από απόσταση είναι πως οι ημέρες, οι ώρες αλλά και ο χώρος εργασίας δεν προκαθορίζονται και δεν ακολουθούν τυπικά πρότυπα. Η συγκεκριμένη μορφή ευελιξίας, περιλαμβάνει εργασία από το σπίτι μέσω τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Επίσης, διαδεδομένη είναι και η τηλεργασία, η εργασία με το κομμάτι (façon) κλπ. Συνήθως, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι είτε γνώστες των σύγχρονων τεχνολογιών και έχουν την δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες μέσω Η/Υ, είτε ανειδίκευτοι που παράγουν παραδοσιακά προϊόντα.

#### **B) Ευελιξία στην αγορά εργασίας:**

- **Ευελιξία στα εργασιακά δικαιώματα και στην εργατική νομοθεσία:** Εξαιτίας των πολιτικών που εφαρμόζουν ορισμένες επιχειρήσεις προκειμένου να προσαρμόσουν τον όγκο των εργασιών στις δικές τους ανάγκες, μέσω των παρεκκλίσεων από τις κρατικές παρεμβάσεις και την εργατική νομοθεσία, προβαίνουν σε ποικίλες ενέργειες, που έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση του λειτουργικού τους κόστους. Τέτοιου είδους πρακτικές, αποτελούν η μείωση των αποζημιώσεων και των προθεσμιών ενημέρωσης για τις επερχόμενες απολύσεις, η προώθηση της μερικής απασχόλησης, η ανάπτυξη μορφών

απασχόλησης που δεν συμφωνούν με τα εργατικά και ασφαλιστικά νομοθετικά πλαίσια, η μεταφορά και ο δανεισμός εργατικού δυναμικού μεταξύ των επιχειρήσεων κ.ά. Όλες αυτές οι ενέργειες έχουν ως αποτέλεσμα την παραβίαση και καταστρατήγηση των εργασιακών αλλά και των κοινωνικών δικαιωμάτων των εργαζομένων (Κουζής, 2000:97).

**Σχήμα 8: Κατηγορίες ευέλικτων μορφών απασχόλησης**



- **Ευελιξία στις συμβάσεις εργασίας:** Οι συμβάσεις εργασίας, αναλόγως με το περιεχόμενό τους, διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες. Από άποψη χρονικής διάρκειας, προκύπτουν οι συμβάσεις αορίστου χρόνου και οι συμβάσεις

ορισμένου χρόνου. Βέβαια, και οι δύο κατηγορίες συμβάσεων αναφέρονται σε σχέσεις εξάρτησης του εργαζόμενου με τον εργοδότη. Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου, αντίθετα από αυτές αορίστου χρόνου, ισχύουν για την χρονική περίοδο που καθορίζει η σύμβαση και αφορούν εργασιακές σχέσεις προσωρινής και περιορισμένης απασχόλησης. Η λήξη τους καθορίζεται από αντικειμενικούς όρους, όπως η πάροδος συγκεκριμένης ημερομηνίας ή η ολοκλήρωση συγκεκριμένου έργου (συμβάσεις έργου). Συμβάσεις ορισμένου χρόνου προτιμούνται συνήθως για εποχιακές εργασίες και για αναθέσεις εκτέλεσης έργου. Η αιτία εφαρμογής και προτίμησης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, έγκειται στην ύπαρξη προσωρινών και έκτακτων αναγκών της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι δεν απολαμβάνουν πλεονεκτήματα, όπως είναι η ασφάλιση, η αποζημίωση, οι άδειες κλπ. Επιπροσθέτως οι συμβάσεις εργασίας μπορεί να αναφέρονται σε ευκαιριακή απασχόληση, σε εκ περιτροπής εργασία, ακόμη και σε συμβόλαιο με αρχικό καθορισμό ετήσιων ωρών. Ο προβληματισμός που συνοδεύει αυτή τη μορφή απασχόλησης, συνίσταται στις πρακτικές κατάχρησης για ανανέωση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των επιχειρήσεων από προσωρινό εργατικό προσωπικό (Λυμπεράκη et al., 2010:50).

Δεδομένης της ανάπτυξης και εξέλιξης των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, οι οποίες καταλαμβάνουν πρωτοφανείς διαστάσεις, γεννάται το ερώτημα για το ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που μπορούν να επιφέρουν με την εφαρμογή τους.

## 2.5 Πλεονεκτήματα ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα, ποσοτικά μετρήσιμα ή μη, τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή διάφορων ευέλικτων μορφών απασχόλησης και ευνοούν τον εργοδότη είναι (Λυμπεράκη et al., 2010:49; Michie et al., 2005: 447):

- η μείωση του κόστους εργασίας (άμεσου και έμμεσου)
- η αύξηση της παραγωγικότητας (εμφανίζεται κυρίως στις περιπτώσεις τηλεργασίας ή εργασίας από απόσταση, καθώς ο εργαζόμενος απολαμβάνει την οικειότητα που αποφέρει ο προσωπικός του χώρος)
- η μείωση του κόστους κεφαλαίου και η αύξηση της απόδοσής του (π.χ. έξοδα για πρόσληψη και εκπαίδευση)



- Û η δυνατότητα δημιουργίας ελαστικών και χαλαρών εργασιακών σχέσεων με τους εργαζομένους και η ευκολία απολύσεων
- Û η ευκολία προσαρμογής των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας
- Û η άμεση ανταπόκριση και η προσαρμογή στις ευμετάβλητες διακυμάνσεις της ζήτησης
- Û η μείωση του κόστους συναλλαγών
- Û η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και η εκπλήρωση των αναγκών τους, λόγω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς καθυστερήσεις (π.χ. σε περιπτώσεις βάρδιας)
- Û η δυνατότητα προσέλκυσης συνεργατών με ιδιαίτερες ικανότητες και μεγάλη εξειδίκευση, από μεγαλύτερο εύρος περιοχών (σε περιπτώσεις τηλεργασίας ή δανεισμού εργαζομένων από άλλες επιχειρήσεις)
- Û η μείωση του χρόνου παραγωγής και παράδοσης (π.χ. με προσωρινή κάλυψη θέσεων εργασίας)
- Û η αποδυνάμωση της ισχύος των συνδικαλιστικών οργανώσεων

Επιπροσθέτως, πέραν των πλεονεκτημάτων που προαναφέρθηκαν, περιορισμένα οφέλη από την εφαρμογή των ευέλικτων μορφών εργασίας μπορούν να απολαμβάνουν και οι εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα (Λυμπεράκη et al., 2010:49; Μουρίκη, 1991: 108):

- Û βελτιωμένος συνδυασμός εργασίας και οικογένειας (κυρίως στην περίπτωση εργασίας στο σπίτι)
- Û προσωρινή λύση για άτομα που επιθυμούν να εργαστούν μετά από μεγάλα σε διάρκεια διαλλείματα, για λόγους όπως ασθένειες, οικογενειακές υποχρεώσεις και ανεργία
- Û βελτίωση προϋποθέσεων κινητικότητας μεταξύ διαφόρων μορφών απασχόλησης κλπ.

## 2.6 Μειονεκτήματα ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Από την άλλη πλευρά, στο πλαίσιο εφαρμογής διάφορων πρακτικών ευελιξίας, μπορούν να προκύψουν αρνητικά αποτελέσματα, ποσοτικά μετρήσιμα ή μη, τα οποία αν και επηρεάζουν εργαζομένους και εργοδότες, φαίνεται να λειτουργούν αποφαιτικά, σε

μεγαλύτερο βαθμό για τους εργαζομένους. Τα μειονεκτήματα που προκύπτουν παρουσιάζονται στην συνέχεια (Drew et al., 1998: 109; Παλαιολόγος, 2006: 204; Μουρίκη, 1991: 107):

- αδυναμία άμεσης υποστήριξης του εργαζόμενου
- προβλήματα διαχείρισης του προσωπικού και έλλειψη επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων
- αύξηση του κόστους οργανωτικών αλλαγών
- υψηλότερο κόστος λειτουργικής ετοιμότητας
- κίνδυνος εκμετάλλευσης (π.χ. μείωση των μισθών των εργαζομένων ή ακόμη και εργασία χωρίς πληρωμή, έλλειψη ασφάλειας, ανάθεση επιπρόσθετων υποχρεώσεων που δεν ανήκουν στις αρμοδιότητές τους κ.ά.)
- κίνδυνος κοινωνικού αποκλεισμού, μοναξιάς, εργασιακής αβεβαιότητας και αστάθειας, απογοήτευσης και φτώχειας εξαιτίας της έλλειψης επικοινωνίας και των σεναρίων ανεργίας
- έλλειψη κινήτρων και ευκαιριών για περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη και κατάρτιση των εργαζομένων, δυσκολία επαγγελματικής εξέλιξης και αδρανοποίηση
- πιθανότητα για άρνηση ανανέωσης της σύμβασης εργασίας (από πλευράς του εργοδότη), σε περίπτωση εγκυμοσύνης
- περιορισμένη επαφή με τους εργαζομένους και ελλιπής ενημέρωση για τα επιχειρησιακά δρώμενα
- ευκολία απολύσεων των εργαζομένων
- έλλειψη αποδοχής και αναγνώρισης των εργαζομένων, από συναδέλφους και προϊσταμένους, ως μέλη της επιχείρησης

## 2.7 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης: «νικητές» και «ηττημένοι»

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι αναδιαρθρώσεις και οι μετασχηματισμοί που επήλθαν τις τελευταίες δεκαετίες στην εργασιακή πραγματικότητα, αλλά και η αναδιάταξη της αγοράς εργασίας, επηρεάζουν όλα τα πεδία της κοινωνικής ζωής. Ο τομέας της απασχόλησης μετατρέπεται σε ένα πεδίο μάχης, το οποίο χαρακτηρίζεται από διαρθρωτικές τριβές, εντάσεις, αβεβαιότητα, νικητές και ηττημένους.

Στο πλαίσιο αυτό του κοινωνικού προβληματισμού, αναλύονται πολλές και διαφορετικές απόψεις για την διάβρωση της πλήρους και μόνιμης εργασίας και για την εξάπλωση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Συγκεκριμένα, θεωρείται από ορισμένες πλευρές, πως η διάδοση αυτή αποτελεί έκφραση της υπέρβασης της σημερινής κοινωνίας της εργασίας. Η αμφισβήτηση της τυπικής μορφής απασχόλησης, είναι αποτέλεσμα της διαφοροποίησης των αναγκών και του τρόπου ζωής των ανθρώπων, σε συνάρτηση με την πρόοδο της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τις προσεγγίσεις αυτές, οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη αυτονομία και έχουν τον έλεγχο της εργασιακής τους δραστηριότητας, την οποία μπορούν να συνδυάσουν με τον ελεύθερό τους χρόνο και την προσωπική τους ζωή (Παλαιολόγος, 2006: 204).

Στο στάδιο αυτής της θεώρησης, υπογραμμίζονται σημαντικές αμφιβολίες για τους λόγους διάβρωσης της «κανονικής» απασχόλησης και συγκεκριμένα υποστηρίζεται από αρκετές πλευρές, ότι συντελείται υπό συγκεκριμένους όρους και εξυπηρετεί συγκεκριμένα συμφέροντα. Για να γίνει αυτό πιο σαφές, πολλοί είναι οι κριτικοί που υποστηρίζουν ότι η ελαστικοποίηση της απασχόλησης συνήθως ικανοποιεί τις ανάγκες των εργοδοτών (προσαρμογή στην παγκοσμιοποίηση, βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, μείωση του κόστους κ.ά.), παρά τις επιθυμίες ή ακόμη και τις απαιτήσεις των εργαζομένων (Svetlik et al., 2006:317). Η πλειονότητα των ισχυρών εργοδοτών τάσσεται σταθερά υπέρ των συμβάσεων ορισμένου χρόνου και της μερικής απασχόλησης, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο την αποφυγή των μακροχρόνιων δεσμεύσεων, με μοναδικό κόστος ίσως την έλλειψη σταθερότητας και αφοσίωσης από τους εργαζομένους (Λυμπεράκη et al., 2010:54). Ενδεχομένως, ορισμένες μορφές εργασίας, που χαρακτηρίζονται από ευελιξία, να διευκολύνονται από την τεχνολογική υποστήριξη και να ικανοποιούν ορισμένες ανάγκες ενός τμήματος του εργατικού δυναμικού, όπως είναι η οργάνωση του χρόνου που διαθέτουν οι γυναίκες για εργασία και για φροντίδα των παιδιών. Στην πραγματικότητα όμως, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης δεν ανταποκρίνονται στις βλέψεις και στις επιθυμίες των εργαζομένων για μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας. Στην ουσία, οφείλουν την εξάπλωσή τους κυρίως στην έλλειψη σταθερών θέσεων εργασίας, προωθούνται και επιβάλλονται με βάση τα συμφέροντα και τους όρους των επιχειρήσεων και γίνονται υποχρεωτικά αποδεκτές από τους εργαζόμενους, οι οποίοι απειλούνται υπό το καθεστώς της ανεργίας (Παλαιολόγος, 2006: 205).

Η απομάκρυνση από την πλήρη απασχόληση επ' άοριστον (τυπικό εργασιακό μοντέλο), η αμφισβήτηση των στενών σχέσεων εργασίας και τα νέα πρότυπα οργάνωσης της απασχόλησης, σε συνδυασμό με την έλλειψη οικονομικής ευημερίας, οδήγησαν σε ραγδαία

αύξηση της ανεργίας, η οποία πήρε διαστάσεις μαζικού φαινομένου. Όπως προκύπτει από αναλύσεις στατιστικών δεδομένων, η ανεργία δεν πλήττει εξίσου όλες τις ομάδες εργαζομένων, αλλά σε πολύ μεγαλύτερα ποσοστά οι γυναίκες και οι νέοι είναι αυτοί, οι οποίοι δείχνουν να επηρεάζονται, στις περισσότερες χώρες. Πώς επηρεάζει όμως η ανεργία τους εργαζόμενους και πώς λειτουργεί για τους εργοδότες; Από τη μια πλευρά, οι εργαζόμενοι καθίστανται ανασφαλείς, φοβισμένοι και ευάλωτοι στις πιέσεις των εργοδοτών τους και υποτάσσονται σε λογικά διλήμματα, όπως μισθός ή απασχόληση, ευελιξία ή ανεργία. Από την άλλη, η ανεργία δρα για τους εργοδότες σαν εργαλείο κοινωνικής πειθάρχησης των εργαζομένων, οι οποίοι στην προσπάθειά τους να ελαττώσουν τους κινδύνους, προτιμούν να επιλέγουν στρατηγικές διατήρησης ευνοϊκών σχέσεων με την εργοδοσία και να αποστασιοποιούνται από συλλογικές μορφές δράσης. Είναι προφανές, πως στα πλαίσια της ανεργίας, κάνουν την εμφάνισή τους σοβαρά προβλήματα στην πολιτική εκπροσώπησης των συμφερόντων των εργαζομένων και γενικότερα στην οργάνωση της εργασίας (Παλαιολόγος, 2006: 187).

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί, πως η σχέση ανάμεσα στην ανεργία και τον βαθμό συμμετοχής στα συνδικάτα είναι αντιστρόφως ανάλογη. Η μαζική ανεργία επηρεάζει αρνητικά την συνδικαλιστική συμπεριφορά των εργαζομένων και τον δείκτη συνδικαλιστικής πυκνότητας, ελαχιστοποιώντας σημαντικά την αριθμητική τους δύναμη. Αυτό έχει ως επόμενο, τον προβληματισμό των συνδικάτων, τα οποία δείχνουν να πλήττονται όλο και περισσότερο (Παλαιολόγος, 2006: 183).

Το επιχείρημα για ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, ώστε να μπορούν να συνδυάζουν τους «κανονικούς» και τους «έκτακτους» εργαζόμενους, παρουσιάζεται στο υπόδειγμα «κέντρου-περιφέρειας» στην αγορά εργασίας (Atkinson, 1984). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται προσωρινά, αλλά και οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι λειτουργούν ως προστασία για τους «κανονικούς» εργαζόμενους και έτσι απορροφάται η αυξομείωση της ζήτησης. Η χρήση των έκτακτων εργαζομένων αποτελεί γνωστό φαινόμενο και δοκιμασμένη πρακτική των επιχειρήσεων, προκειμένου να είναι σε θέση (οι επιχειρήσεις) να ανταποκρίνονται στις επιχειρηματικές αλλαγές και να διατηρούν συνθήκες σταθερότητας, διασφαλίζοντας τους «κανονικούς» εργαζόμενους. Στις περιπτώσεις αυτές, οι προσωρινοί και εξωτερικοί απασχολούμενοι, πολλές φορές, εκτελούν εργασίες κορμού και αναλαμβάνουν σημαντικές ευθύνες, χωρίς να απολαμβάνουν τις ανάλογες αποδοχές και συνθήκες αντιμετώπισης (Λυμπεράκη et al., 2010:24; Μουρίκη, 1991: 101).

Η στροφή σε μια πιο ευέλικτη παραγωγή, δεν ταυτίζεται αναγκαστικά και σε όλες τις εκφάνσεις με την αβέβαιη και ασταθή απασχόληση και με την περιθωριοποίηση. Αντιθέτως,

υπάρχει μια ομάδα εργαζομένων, που δείχνει να επωφελείται. Πρόκειται, δηλαδή, για εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο γνώσεων και ιδιαίτερη εξειδίκευση, κυρίως σε αναπτυσσόμενους κλάδους της τεχνολογίας, στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, στη διαφήμιση, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης κλπ, τα οποία παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ζήτησης στην αγορά εργασίας. Υπό αυτές τις συνθήκες (αυξημένης ζήτησης), τα άτομα αυτά διαθέτουν την δυνατότητα διεκδίκησης των συμφερόντων τους, διασφάλισης των ατομικών τους επιλογών, αναζήτησης πιο ελευθέρων και δημιουργικών εργασιών, διαπραγμάτευσης για το ωράριο, τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, με αντάλλαγμα τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Βέβαια, ως εργαζόμενοι, συνήθως, δεν έχουν τα εργασιακά δικαιώματα που έχει ένας απασχολούμενος πλήρους και μόνιμης εργασίας. Αυτό όμως, δεν δείχνει να τους επηρεάζει, ούτε να δημιουργεί την αίσθηση κινδύνου, αφού η εργασιακή τους κατάσταση αποτελεί πρότυπο για τις κυρίαρχες αντιλήψεις, ώστε να εισέλθει ο κάθε εργαζόμενος στον εργασιακό χώρο (Παλαιολόγος, 2006: 208; Michie et al., 2005: 447).

Ακόμη και αν θεωρηθεί πως αυτές οι εργασιακές συνθήκες αποτελούν ένα νέο ιδανικό κόσμο απασχόλησης, τότε μάλλον θα διαπιστωθεί στην πορεία, πως η διαφορά από τα χαρακτηριστικά των ευέλικτων μορφών απασχόλησης είναι μεγάλη. Η απόκτηση υψηλών προσόντων και δεξιοτήτων δεν αποτελούν απαραίτητα διαβατήριο για μια θέση εργασίας. Σε περιόδους υψηλών ποσοστών ανεργίας, κατά την διάρκεια των οποίων οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας είναι ελάχιστες, δημιουργείται το φαινόμενο εκτόπισης των εργαζομένων που διαθέτουν σχετικά χαμηλότερες δεξιότητες. Αυτό, προκύπτει ως αποτέλεσμα της προτίμησης ατόμων με υψηλότερα προσόντα, ακόμη και αν δεν είναι απαραίτητως κατάλληλα για αποδοτικές επιδόσεις. Συνεπώς, η λύση δεν είναι να αυξηθούν τα προσόντα των λιγότερο εξειδικευμένων, αλλά να υπάρξει ορθολογικότερη κατανομή των θέσεων εργασίας. Κάτι τέτοιο όμως, είναι μόνο εφικτό αν περιοριστεί το γενικό ποσοστό ανεργίας και επικρατήσουν κατάλληλες οικονομικές συνθήκες δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας (Λυμπεράκη et al., 2010:26).

Όπως φαίνεται, σήμερα, ο «νέος» τύπος εργαζόμενου που προωθείται, θα πρέπει να διαθέτει ευελιξία και να μπορεί να αλλάζει εργοδότες και επάγγελμα, να φέρει την ευθύνη της εργασιακής του κατάστασης, να διαθέτει την ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων, να είναι επικοινωνιακός και συνεργάσιμος, να φροντίζει διαρκώς για την επανεπίδρασή του, ώστε να διατηρεί την ζήτησή του στην αγορά εργασίας, αλλά και να διαχειρίζεται και να εμπορεύεται κατάλληλα την εργασιακή του δύναμη (Παλαιολόγος, 2006: 213).

Δεδομένων των εξελίξεων και των διεργασιών που συντελούνται, η ρευστότητα, η εξατομίκευση της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων, αλλά και η ανομοιογένεια, είναι τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις σημερινές συνθήκες απασχόλησης και την αγορά εργασίας, τα οποία θα μας απασχολήσουν και θα μας επηρεάσουν ακόμη περισσότερο στο μέλλον.

## **2.8 Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα και στην Ε.Ε.**

Αν και είναι αδύνατον να εκτιμηθούν με ακρίβεια, από πριν, τα οφέλη και οι κίνδυνοι που θα προκύψουν στον τομέα της απασχόλησης, είναι σχεδόν βέβαιο ότι η μελλοντική κατάσταση πραγμάτων θα χαρακτηρίζεται από αστάθεια, ευμεταβλητότητα, ποικιλία και ευελιξία των τυπικών ρυθμίσεων και κανόνων και σε ορισμένες περιπτώσεις θα εμφανίζονται ομάδες ατόμων που παγιδεύονται σε συγκυρίες ευάλωτης θέσης.

Την τελευταία δεκαετία, με την διάδοση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, οι επιχειρήσεις αποκλίνουν από το ενδιαφέρον για καταμέτρηση των απασχολούμενων και για τις τυπικές προδιαγραφές της πλήρους απασχόλησης και επικεντρώνονται στις στρατηγικές μείωσης του λειτουργικού τους κόστους και στην αντιμετώπιση των θεμάτων που μπορεί να δημιουργήσει η αυξημένη ευελιξία. Είναι προφανές, πως η εφαρμογή της ευελιξίας απαιτεί στελέχη διοίκησης ανθρώπινων πόρων με εκτεταμένες γνώσεις, που να είναι ικανά να ανταπεξέλθουν στο εύρος των ποικίλων διαθέσιμων επιλογών. Συνεπώς, το όφελος στην περίπτωση της σωστής επιλογής θα είναι ένα πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Αυτό φαίνεται από τα στοιχεία που προκύπτουν για χώρες της Ε.Ε. (Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Δανία και Ιρλανδία) που κατόρθωσαν να ενσωματώσουν την ευελιξία στην αγορά εργασίας τους και να συνδυάσουν την μείωση της ανεργίας με την οικονομική τους ανάπτυξη (Παπαλεξανδρή et al., 2003:179).

Σύμφωνα με τα στατιστικά δεδομένα που προέκυψαν για τις χώρες-μέλη της Ε.Ε., για τα έτη 1994-2009 (Πίνακας 1), αναφορικά με τη διάχυση της μερικής απασχόλησης, καταγράφεται μια σαφής και συνεχής τάση ανόδου της. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δεδομένα που αφορούν τις χώρες της Ε.Ε. και την Ελλάδα, στην οποία λόγω της έλλειψης θεσμικής κατοχύρωσης, η στροφή προς τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης ήταν καθυστερημένη. Έτσι, το 1994, το ποσοστό μερικής απασχόλησης έφθασε στην Ελλάδα το 7,8%, ενώ τα τελευταία χρόνια σημείωσε άνοδο που άγγιξε το 8,4% για το έτος 2009 έναντι 16,6% της Ε.Ε. Παράλληλα, το 2009 το μεγαλύτερο ποσοστό μερικής απασχόλησης διαγράφεται στην Ολλανδία, φθάνοντας το 36,7%, το οποίο προκύπτει λόγω της εξαιρετικά

ευέλικτης αγοράς εργασίας που διαθέτει και θεωρείται ιδιαίτερα υψηλό συγκριτικά με το ποσοστό πλήρους απασχόλησης. Αξίζει να σημειωθεί, πως η τάση για αύξηση της μερικής απασχόλησης φαίνεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις γυναίκες, οι οποίες συγκριτικά με τους άντρες αποτελούν το τμήμα που πληθυσμού που πλήττεται περισσότερο (67,7% του συνόλου για το 2009, στην Ελλάδα). Ολοκληρώνοντας, η συνεχής τάση ανόδου της μερικής απασχόλησης διαφαίνεται εξίσου από τα αποτελέσματα που προκύπτουν για το 2010, όπου το ποσοστό που καταγράφεται φθάνει το 8,8% (Λυμπεράκη et al., 2010: 53; Παπαλεξανδρή et al., 2003:178; Μουρίκη, 1991: 105; OECD, 2010:287; OECD, 2011).

**Πίνακας 1: Συχνότητα και σύνθεση της μερικής απασχόλησης (1994-2009)**

	Part-time employment as a proportion of total employment					Women's share in part-time employment				
	1994	2006	2007	2008	2009	1994	2006	2007	2008	2009
Australia <sup>a</sup>	..	23.9	23.7	23.8	24.7	..	72.0	71.5	71.7	70.9
Austria	..	16.8	17.3	17.7	18.5	..	83.6	82.1	80.7	80.6
Belgium	14.6	18.7	18.1	18.3	18.2	81.8	81.8	80.7	81.3	80.6
Canada	18.9	18.1	18.2	18.4	19.1	68.9	68.1	68.0	67.8	67.5
Chile	..	7.7	8.0	9.1	..	..	55.6	56.9	56.4	..
Czech Republic	3.6	3.3	3.5	3.5	3.9	67.7	72.8	72.3	72.1	68.7
Denmark	17.3	17.9	17.3	17.7	18.9	69.4	64.3	63.1	61.2	62.3
Finland	8.9	11.4	11.7	11.5	12.2	62.8	62.9	63.7	63.0	63.6
France	13.8	13.2	13.3	12.9	13.3	78.6	79.8	80.4	79.7	79.8
Germany	13.5	21.8	22.0	21.8	21.9	87.1	81.0	80.8	80.4	80.4
Greece	7.8	7.4	7.7	7.9	8.4	59.1	67.0	67.6	67.4	67.7
Hungary	..	2.7	2.8	3.1	3.6	..	70.5	68.6	64.7	65.0
Iceland	22.6	16.0	15.9	15.1	17.5	78.3	74.2	72.7	71.2	70.0
Ireland	13.5	19.5	20.0	20.8	23.7	70.3	79.6	79.9	79.0	76.8
Italy	10.0	15.0	15.2	15.9	15.8	72.6	77.7	78.1	77.0	77.6
Japan <sup>c</sup>	..	18.0	18.9	19.6	20.3	..	72.4	71.5	70.4	69.9
Korea <sup>c</sup>	4.5	8.8	8.9	9.3	9.9	61.3	58.5	58.9	59.0	59.3
Luxembourg	10.7	12.7	13.1	13.4	16.4	88.6	93.1	93.9	92.6	81.2
Mexico	16.4	17.0	17.6	17.6	17.9	61.0	60.7	60.1	59.2	58.2
Netherlands	28.9	35.4	35.9	36.1	36.7	76.8	75.9	75.5	75.6	75.0
New Zealand	21.0	21.2	22.0	22.2	22.5	76.0	74.8	73.0	72.8	71.9
Norway	21.5	21.1	20.4	20.3	20.4	80.6	73.5	72.9	71.7	70.8
Poland	..	10.8	10.1	9.3	8.7	..	67.0	67.0	68.1	68.4
Portugal	9.5	9.3	9.9	9.7	9.6	71.3	66.1	66.4	68.1	67.7
Slovak Republic	2.7	2.5	2.6	2.7	3.0	72.0	70.0	74.0	67.1	59.0
Spain	6.4	10.8	10.7	11.1	11.9	75.5	79.5	80.4	80.6	79.3
Sweden	15.8	13.4	14.4	14.4	14.6	76.8	67.3	65.0	64.6	64.2
Switzerland <sup>d</sup>	23.2	25.5	25.4	25.9	26.2	83.3	81.2	81.3	81.2	81.1
Turkey	8.8	7.6	8.1	8.5	11.1	61.0	58.5	59.6	58.7	58.4
United Kingdom	22.4	23.2	22.9	23.0	23.9	82.7	77.4	77.0	76.1	75.8
United States <sup>e</sup>	14.2	12.6	12.6	12.8	14.1	68.4	67.8	68.4	67.5	66.5
OECD (weighted average)	11.3	15.1	15.2	15.4	16.2	74.1	72.2	72.1	71.6	71.0
Estonia	..	6.7	6.8	6.2	8.4	..	75.5	73.7	70.9	68.1
Israel <sup>f</sup>	..	15.0	14.6	..	..	..	73.9	73.3	..	..
Russian Federation <sup>g</sup>	3.2	3.2	3.1	3.2	..	65.0	62.0	61.6	61.9	..
Slovenia	..	7.8	7.8	7.5	8.3	..	57.1	56.2	58.3	57.3

Πηγή: OECD, 2010: 287



Πίνακας 2: Συχνότητα και σύνθεση της προσωρινής απασχόλησης (1994-2009)

	Temporary employees as a proportion of total employees									
	Women					Total				
	1994	2006	2007	2008	2009	1994	2006	2007	2008	2009
Australia	..	5.9	..	..	..	..	5.2	..	..	..
Austria	..	8.9	9.0	9.1	9.0	..	9.0	8.9	9.0	9.1
Belgium	7.5	10.9	10.8	10.2	10.2	5.1	8.7	8.7	8.3	8.2
Canada	..	13.8	13.5	12.7	12.9	..	13.0	12.9	12.3	12.5
Czech Republic	7.8	10.1	10.2	9.8	10.2	8.4	8.7	8.6	8.0	8.5
Denmark	12.9	10.0	10.0	9.1	9.6	12.0	8.9	8.7	8.4	8.9
Finland	..	20.0	19.4	18.8	18.4	..	16.4	16.0	15.1	14.6
France	12.4	14.9	15.5	15.4	15.0	11.0	14.1	14.4	14.2	13.5
Germany	11.0	14.1	14.5	14.6	14.6	10.4	14.5	14.6	14.7	14.5
Greece	10.5	13.0	13.1	13.7	14.1	10.3	10.7	10.9	11.5	12.1
Hungary	..	6.0	6.8	7.0	7.8	..	6.7	7.3	7.9	8.5
Iceland	11.8	12.8	13.6	9.9	10.5	12.7	11.7	12.4	9.5	9.7
Ireland	11.4	3.9	8.6	9.8	9.6	9.5	3.4	7.3	8.5	8.5
Italy	9.3	15.8	15.9	15.6	14.6	7.3	13.1	13.2	13.3	12.5
Japan	18.1	22.0	21.7	21.0	21.3	10.3	11.7	13.9	13.6	13.7
Korea	..	26.6	24.4	23.6	26.2	..	23.6	22.3	20.4	21.3
Luxembourg	4.4	6.6	7.6	6.6	8.4	2.9	6.1	6.8	6.2	7.2
Mexico	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Netherlands	15.0	18.0	19.7	20.0	20.3	10.9	16.6	18.1	18.2	18.3
New Zealand	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Norway	..	12.6	11.7	11.1	13.1	..	10.1	9.5	9.0	9.2
Poland	..	26.0	27.9	27.7	26.6	..	27.3	28.2	27.0	26.5
Portugal	10.5	21.7	23.0	24.2	23.2	9.4	20.6	22.4	22.8	22.0
Slovak Republic	2.6	5.2	5.3	4.8	4.1	2.9	5.1	5.1	4.7	4.4
Spain	37.9	36.7	33.1	31.4	27.3	33.7	34.0	31.7	29.3	25.4
Sweden	..	18.7	19.9	18.7	17.6	..	16.8	17.5	16.1	15.3
Switzerland	..	13.9	13.1	13.1	13.6	..	13.5	12.9	13.2	13.2
Turkey	18.5	12.1	11.4	11.6	11.4	20.0	12.4	11.9	11.2	10.7
United Kingdom	7.5	6.5	6.5	6.0	6.1	6.5	5.8	5.9	5.4	5.7
United States <sup>2</sup>	5.4	4.2	..	..	..	5.1	4.2	..	..	..
OECD (weighted average)	11.1	12.7	12.7	12.5	12.4	10.3	11.7	12.1	11.8	11.6
Estonia	..	2.2	1.6	1.4	2.1	..	2.7	2.1	2.4	2.5
Russian Federation	..	10.8	10.4	11.5	..	..	12.6	12.4	14.1	..
Slovenia	..	19.3	20.8	19.7	17.8	..	17.3	18.5	17.4	16.4

Πηγή: OECD, 2010: 289

Παρόμοια συμπεράσματα μπορούν να συναχθούν και για τη διάχυση της προσωρινής απασχόλησης, ως απόρροια διαφόρων στατιστικών δεδομένων, καθώς και των ποσοτικών αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται στον πίνακα 2, ανωτέρω. Συγκεκριμένα, σημαντικά ποσοστά προσωρινής απασχόλησης διαγράφονται σε χώρες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από συνέπεια ως προς την ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων, όπως είναι η Φινλανδία, η Σουηδία και η Γαλλία. Στην Ελλάδα, το ποσοστό των εργαζομένων που απασχολείται προσωρινά άγγιξε το 12,1% για το 2009, εμφανίζοντας σταθερές ανοδικές τάσεις. Επιπλέον, οι χώρες



Πολωνία, Πορτογαλία και Ισπανία σημείωσαν τα μεγαλύτερα ποσοστά προσωρινής απασχόλησης (26,5%, 22% και 25,4% αντίστοιχα) (Λυμπεράκη et al., 2010: 53; OECD, 2010: 289).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται πως η μερική και η προσωρινή απασχόληση παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις, ως ποσοστά της συνολικής απασχόλησης, σε όλες τις χώρες. Μεγαλύτερες διαφοροποιήσεις διαγράφονται ανάμεσα στις χώρες, σχετικά με την εξέλιξη της προσωρινής απασχόλησης. Βέβαια, ακόμα και σε αυτή την περίπτωση είναι εμφανής η αυξητική της τάση (Παλαιολόγος, 2006: 204).

Η συναίνεση και η αποδοχή των ευέλικτων μορφών απασχόλησης από τους κοινωνικούς εταίρους και ιδιαίτερα τους εργαζόμενους, κρίνονται ιδιαίτερης σημασίας για την προώθηση και επέκτασή τους, αλλά και για την συνεισφορά τους στο εγχείρημα της νέας οργάνωσης της εργασίας στην Ευρώπη (Λυμπεράκη et al., 2010: 54).

## 2.9 Ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης

Η οικονομική κρίση που κυριαρχεί σε εγχώριο και παγκόσμιο πλέον επίπεδο, διαμορφώνει ένα νέο εργασιακό τοπίο, με κύριο χαρακτηριστικό την αναδιάρθρωση της αγοράς εργασίας και των εργασιακών σχέσεων, εις βάρος της μισθωτής εργασίας.

Όλα τα στοιχεία συνηγορούν στο ότι η ύφεση της οικονομίας επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς, μεταβάλλοντας την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού και τους όρους εργασίας, και προκαλώντας δυσμενείς συνθήκες, όπως είναι οι μαζικές απολύσεις και οι συνεχείς απαιτήσεις για ευελιξία στην απασχόληση. Από πλευράς των επιχειρήσεων, τα μέτρα που επιβάλλονται, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας επιβίωσής τους, αφορούν κυρίως στην ελαχιστοποίηση των δαπανών, συμπεριλαμβανομένου και του εργασιακού κόστους. Βέβαια, έντονη είναι η αντίσταση των εργοδοτών στην συμμετοχή των συνδικαλιστικών οργανώσεων για την από κοινού ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων και συνθηκών, περιορίζοντας έτσι τα περιθώρια διαπραγμάτευσης. Επιπλέον, η αύξηση της οικονομικής διεθνοποίησης έχει ως αποτέλεσμα την μεταβολή του ρόλου του κράτους, μειώνοντας τις (κρατικές) παρεμβάσεις για την υπεράσπιση της εθνικής απασχόλησης. Το γεγονός αυτό εμφανίζεται στην Ευρώπη από τη δεκαετία του 1980.

Στην Ευρώπη κατά την δεκαετία του 1990, η Λευκή και η Πράσινη Βίβλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Στρατηγική της Λισαβόνας και η Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την

απασχόληση, μετέβαλαν το νομοθετικό πλαίσιο, εστιάζοντας σε θέματα υπεράσπισης του εργατικού δικαίου σε ατομικό επίπεδο (Zisimopoulos et al., 2011:2).

Αναμφίβολα, η σημερινή παγκόσμια οικονομική κρίση ασκεί πιέσεις για την μεταρρύθμιση του συστήματος εργασίας. Αντίστοιχες πιέσεις έχουν επιβληθεί κατά την διάρκεια της κρίσης του 1973, της οικονομικής κρίσης των Ασιατικών Χωρών στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και της κρίσης της Λατινικής Αμερικής (κυρίως στην Αργεντινή) στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Για παράδειγμα στην Κορέα, το πρόγραμμα οικονομικής στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), περιελάμβανε την εφαρμογή ευέλικτων εργασιακών σχέσεων. Συγκεκριμένα, παρά την απειλή των γενικών απεργιών, τα συνδικάτα συμφώνησαν με την κυβέρνηση, για μετάβαση σε έναν νόμο που διευκόλυνε τις απολύσεις, με παράλληλη μείωση των υφιστάμενων μισθών. Στην Μαλαισία και στις Φιλιππίνες, οι κυβερνήσεις επικεντρώθηκαν στην αναδιάρθρωση του συστήματος αμοιβών. Ανάλογες εργασιακές κατευθύνσεις επέβαλε το ΔΝΤ και στην Αργεντινή, με στόχο την εφαρμογή ενός ευέλικτου συστήματος απασχόλησης (Zisimopoulos et al., 2011: 4).

Εξετάζοντας τα ιστορικά δεδομένα που προηγήθηκαν της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, διαπιστώνονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στο ελληνικό μοντέλο εργασιακών σχέσεων. Κατά την μεταπολεμική περίοδο, η επίλυση των συλλογικών διαφορών αποτελούσε αρμοδιότητα του κράτους (υποχρεωτική διαιτησία), η οποία διατηρήθηκε για μεγάλο χρονικό διάστημα (έως και το 1990). Ωστόσο, το 1990 η διαδικασία των διαπραγματεύσεων μετασχηματίζεται και ο ρόλος του κράτους περιορίζεται. Συγκεκριμένες ρυθμίσεις επικυρώθηκαν με την ψήφιση νόμου, που προωθούσε τις συλλογικές συμβάσεις και ενθάρρυνε την αποκέντρωση των εργασιακών σχέσεων. Την ίδια χρονική περίοδο συγκροτήθηκε ο Οργανισμός Μεσολάβησης και Διαιτησίας (ΟΜΕΔ), με κεντρική αρμοδιότητα την διευθέτηση των διαφωνιών μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, σε περιπτώσεις αδιέξοδων διαπραγματεύσεων. Η δεκαετία του 1990, επίσης, χαρακτηρίστηκε από την εξάπλωση των ιδιωτικοποιήσεων και της παράνομης εργασίας, την αύξηση της ανεργίας και την εξασθένηση των συνδικάτων (Zisimopoulos et al., 2011: 12).

Κατά την περίοδο 2010 έως και σήμερα, η τάση για αποκέντρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των εργασιακών σχέσεων, ενισχύθηκε και επιταχύνθηκε ύστερα από απόφαση της ελληνικής κυβέρνησης να καταφύγει στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), προκειμένου να αντιμετωπιστεί η υφιστάμενη οικονομική κρίση. Η εφαρμογή ενός νομικού και θεσμικού πλαισίου για την αντιμετώπιση της κρίσης και ο μετασχηματισμός των

εργασιακών συνθηκών, αποτελεί την σημερινή πραγματικότητα της ελληνικής κοινωνίας (Zisimopoulos et al., 2011: 17).

Ο μηχανισμός στήριξης απαιτεί την επιτάχυνση της αναδιάρθρωση της αγοράς εργασίας, προκειμένου να επιτευχθεί άμεσα η ανάκαμψη και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας. Οι συγκεκριμένες απαιτήσεις μορφοποιούνται στους νόμους 3833/2010, 3845/2010, 3846/2010, 3899/2010 και 3986/2011, βάσει των οποίων προωθούνται οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης, οι ιδιωτικοποιήσεις, η μείωση του εισοδήματος των εργαζομένων, η ευέλικτη εφαρμογή των συλλογικών συμβάσεων και οι απολύσεις (Zisimopoulos et al., 2011: 17; Κουζής, 2010: 207).

Συγκεκριμένα, με βασική αιτιολογία τον περιορισμό του δημοσιονομικού ελλείμματος, η πρώτη δέσμη μέτρων αφορά τις πρωτοφανείς περικοπές στους μισθούς των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, με παράλληλη μείωση του αριθμού των απασχολούμενων. Αναφορικά με τις συλλογικές συμβάσεις στο πλαίσιο της ιδιωτικής εργασίας, το επίπεδο ευελιξίας εξαρτάται από τις ανάγκες προσαρμογής των επιχειρήσεων στην αγορά εργασίας και αύξησης της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους. Παράλληλα, τίθεται σε ισχύ ένα εκτεταμένο πρόγραμμα ιδιωτικοποίησης των δημόσιων επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με τις συλλογικές απολύσεις υπαλλήλων. Επιπροσθέτως, οι αποζημιώσεις λόγω απολύσεων έχουν μειωθεί κατά το ήμισυ (συγκριτικά με εκείνες του προηγούμενου νομοθετικού πλαισίου). Επιπλέον, ενισχύεται σημαντικά η ευελιξία της απασχόλησης σε όλες τις εκφάνσεις της (ωράριο, αμοιβές, μορφές εργασίας κλπ), δημιουργώντας ευνοϊκούς όρους εφαρμογής, υπέρ των επιχειρήσεων (Zisimopoulos et al., 2011: 18; Κουζής, 2010: 208).

Τα δυσμενή μέτρα της κυβέρνησης σε βάρος της εργασίας, κορυφώθηκαν με την πρόσφατη ψήφιση του νόμου 4024/2011 (Πολυνομοσχέδιο 2011), δυσχεραίνοντας επιπρόσθετα τις εργασιακές συνθήκες και προωθώντας το ευέλικτο εργασιακό πρότυπο. Η εργασιακή εφεδρεία, το ενιαίο μισθολόγιο, οι περικοπές, οι μαζικές απολύσεις και η κατάλυση οργανικών θέσεων εργασίας, χαρακτηρίζουν τον ισχύοντα νόμο. Ειδικότερα, το προσωπικό των φορέων που κρίνεται ως «πλεονάζον», τίθεται σε εργασιακή εφεδρεία για 12 μήνες, λαμβάνοντας το 60% του μισθού του. Επιπλέον, το πλαίσιο εφαρμογής της εργασιακής εφεδρείας, περιλαμβάνει σημαντική μείωση του προσωπικού, κυρίως από τους δημόσιους φορείς που θα καταργηθούν ή θα συγχωνευθούν. Η σταθερή εργασία περιορίζεται υπέρ της ευελιξίας και υπόκειται σε σημαντικές, ποιοτικά, μεταβολές ως προς το περιεχόμενό της, καθώς αρκετοί είναι οι «έφεδροι» που προορίζονται για απασχόληση μειωμένου χρόνου (μερική απασχόληση, συμβάσεις εργασίας κ.ά.). Επιπροσθέτως, ο νέος νόμος περιλαμβάνει ειδικά προγράμματα εθελούσιας εξόδου καθώς και νέο μισθολογικό κλιμάκιο,

διαμορφώνοντας περαιτέρω μειώσεις των αποδοχών. Ύστερα από αρκετά χρόνια, ο μισθός των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με τον βαθμό (με εφαρμογή ειδικού βαθμολογίου και μισθολογικού κλιμάκιου) και με την επίτευξη των στόχων της κάθε υπηρεσίας, βάσει αξιολόγησης (Ν. 4024/2011, Α226).

Ο αντίκτυπος της παρούσας οικονομικής κρίσης, αντανακλάται στην αγορά εργασίας, με την έντονη αύξηση της ανεργίας και της εργασιακής ανασφάλειας, καθώς και με τις συνεχείς πιέσεις των επιχειρήσεων και του κράτους για ευελιξία στην απασχόληση. Η ενθάρρυνση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης και ως επί το πλείστον η διερεύνηση της μερικής και της εκ περιτροπής απασχόλησης, παρουσίασαν την σημαντικότερη αύξηση. Ενδεικτικά, σύμφωνα με τα στοιχεία του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας, για το έτος 2011, η σύναψη νέων συμβάσεων μερικής και εκ περιτροπής απασχόλησης, είναι αυξημένη κατά 1,99% και 12,56% αντίστοιχα, σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Επιπλέον, κατά την διάρκεια του 2011, οι υφιστάμενες συμβάσεις πλήρους απασχόλησης που μετατράπηκαν σε συμβάσεις μερικής απασχόλησης, σημείωσαν αύξηση 73,25%. Αντίστοιχα, για τις συμβάσεις εκ περιτροπής απασχόλησης, ύστερα από συμφωνία των εργαζομένων, καταγράφεται αύξηση 193,06%, ενώ για τις συμβάσεις εκ περιτροπής απασχόλησης, με μονομερή απόφαση του εργοδότη, σημειώνεται αύξηση 631,89% (ΕΡΤ, 2012).

Συνεπώς, διακρίνεται μία έντονη τάση για εργασιακή υποβάθμιση και περαιτέρω απορρύθμιση του συστήματος συλλογικών διαπραγματεύσεων, που οδηγούν στην διαμόρφωση χαμηλών εισοδημάτων, περιορίζοντας τα δικαιώματα των εργαζομένων. Η επιβολή τέτοιων πρωτοφανών πολιτικών απορρύθμισης της αγοράς εργασίας διεξάγεται υπό την απειλή της ανεργίας και της έλλειψης συνδικαλιστικής πυκνότητας, που συναντάται στην Ελλάδα και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3. Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)

#### 3.1 Ορισμός του κλάδου ΤΠΕ

Ένα από τα σημαντικότερα φαινόμενα κοινωνικού και οικονομικού περιεχομένου της σύγχρονης εποχής, αποτελεί αναμφίβολα η ραγδαία εξέλιξη και εξάπλωση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Οι τεχνολογίες αυτές παρέχουν πρόσβαση στις πληροφορίες μέσω των τηλεπικοινωνιών και ως ακόλουθο έχουν δημιουργήσει ένα παγκόσμιο δίκτυο επικοινωνίας των ανθρώπων. Η επίτευξη της διάνοιξης των δρόμων επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών, βασίζεται στην χρήση συσκευών επικοινωνίας, υπηρεσιών και εφαρμογών, όπως είναι οι Η/Υ, το διαδίκτυο, τα δορυφορικά συστήματα, τα κινητά τηλέφωνα, το υλικό και το λογισμικό μέρος (hardware και software), το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και άλλα μέσα επικοινωνίας. Για τον λόγο αυτό, οι ΤΠΕ αποτελούν συχνά πεδίο μελέτης για τον τρόπο αλλά και τον βαθμό που επηρεάζουν την κοινωνία.

Το 1998, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ-OECD) κατέληξε με συμφωνία (και επιβεβαίωση το 2002), για στατιστικούς σκοπούς, στον ορισμό του τομέα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ICT sector). Πράγματι, οι χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ υιοθέτησαν τον ορισμό των ΤΠΕ, σύμφωνα με τον οποίο οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών αποτελούν συνδυασμό επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και διανομή τεχνολογιών (προϊόντα και υπηρεσίες) πληροφορικής και επικοινωνιών. Δηλαδή, στον τομέα των ΤΠΕ διαγράφεται ο συνδυασμός επιχειρήσεων μεταποίησης και παροχής υπηρεσιών, που συλλέγουν, μεταδίδουν και προβάλλουν τα δεδομένα και τις πληροφορίες, με ηλεκτρονικά μέσα. Συγκεκριμένα ο ορισμός αυτός βασίστηκε στις ακόλουθες αρχές (Kaar et al., 2001; OECD, 2002: 20; IOBE, 2006: 6):

- **Για τις επιχειρήσεις μεταποίησης:** θα πρέπει τα προϊόντα τους να συμβάλλουν στην λειτουργία επεξεργασίας πληροφοριών και στην επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένης της μετάδοσης και της προβολής. Ακόμη, θα πρέπει να εφαρμόζεται η ηλεκτρονική επεξεργασία των φυσικών διεργασιών.
- **Για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών:** θα πρέπει να αποβλέπουν στην λειτουργία της επεξεργασίας πληροφοριών και στην επικοινωνία, με χρήση ηλεκτρονικών μέσων.

Τα τελευταία χρόνια η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών έχει εξαπλωθεί ταχύτατα στο χώρο της εργασίας και των επιχειρήσεων. Είναι φανερό πως οι ΤΠΕ διαδραματίζουν πλέον σημαντικό ρόλο στην απασχόληση με την αυξανόμενη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών σε όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων, αλλά και στη βελτίωση της επικοινωνίας και της διάδοσης πληροφοριών μέσω του διαδικτύου, των intranets και τη χρήση του e-mail. Σημαντικό σημείο για τις τεχνολογίες αυτές, αποτελεί το γεγονός πως έχουν αναδειχθεί σε βασική κινητήρια δύναμη της καινοτομίας και της οικονομικής ανάπτυξης, ιδιαίτερα με την εξέλιξη του διαδικτύου, της κινητής τηλεφωνίας και των ευρυζωνικών δικτύων. Αναμφίβολα, τα πλεονεκτήματα και οι δυνατότητες που παρέχονται με την χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, αφορούν άμεσα την κοινωνία και τους χρήστες (Delbar et al., 2003; OECD, 2004).

### 3.2 Η απασχόληση στον κλάδο των ΤΠΕ

Οι ΤΠΕ που διαθέτουν μια ισχυρή υποδομή, μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας και στον σχεδιασμό νέων προϊόντων και να συμβάλλουν στην επέκταση του εύρους των οικονομικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών να είναι προσβάσιμες για όλους και οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε θέματα ΤΠΕ να είναι ίσες (OECD, 2007: 5).

Ο τομέας των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, περιλαμβάνει τρεις επιμέρους κατηγορίες χρηστών των ΤΠΕ, οι οποίοι κατηγοριοποιούνται με βάση τα επίπεδα χρήσης και αναγκαιότητας των ΤΠΕ στον εργασιακό χώρο και στην καθημερινότητά τους σε προσωπικό επίπεδο. Αναλυτικότερα, οι κατηγορίες που διακρίνονται είναι οι εξής (OECD, 2007: 10):

**1. Ειδικοί των ΤΠΕ:** έχουν την ικανότητα ανάπτυξης, λειτουργίας και συντήρησης συστημάτων ΤΠΕ. Οι ΤΠΕ αποτελούν το βασικότερο μέρος της δουλειάς τους.

**2. Προχωρημένοι χρήστες:** αποτελούν τους αρμόδιους χρήστες των προηγμένων εργαλείων λογισμικού, που συχνά αφορούν συγκεκριμένο τομέα. Οι ΤΠΕ δεν είναι η κύρια εργασία τους, αλλά ένα σημαντικό εργαλείο.

**3. Βασικοί χρήστες:** είναι οι χρήστες των εργαλείων γενικής εφαρμογής (π.χ. Word, Excel, Outlook, PowerPoint), που απαιτούνται για την ενημέρωση της κοινωνίας και των

πολιτών, για την επαγγελματική ζωή κ.ά. Και εδώ, οι ΤΠΕ αποτελούν ένα εργαλείο και όχι την κύρια εργασία.

Συνεπώς, η πρώτη κατηγορία (ειδικοί των ΤΠΕ) περιλαμβάνει αυτούς που παρέχουν τα απαραίτητα εργαλεία των ΤΠΕ (υλικό και λογισμικό), ενώ η δεύτερη και τρίτη κατηγορία (προχωρημένοι και βασικοί χρήστες) αποτελείται από εκείνους που τα χρησιμοποιούν (OECD, 2007: 10).

### 3.3 Κατηγορίες επιχειρήσεων στον τομέα των ΤΠΕ

Ο κλάδος των ΤΠΕ περιλαμβάνει πολλές δραστηριότητες και αναφέρεται σε διάφορες εταιρείες. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), μπορούν να διακριθούν σε κατηγορίες ανάλογα με τις δραστηριότητες που εκτελούν. Οι κατηγορίες των επιχειρήσεων του κλάδου των ΤΠΕ, με βάση την κύρια δραστηριότητά τους είναι οι εξής πέντε (IOBE, 2006: 11; IOBE, 2007: 8):

- Ø **Κατασκευή εξοπλισμού ΤΠΕ:** στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι επιχειρήσεις οι οποίες επικεντρώνονται στην παραγωγή προϊόντων ΤΠΕ, κατασκευάζοντας τον κατάλληλο και αναγκαίο εξοπλισμό των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Παραδείγματα εξοπλισμού ΤΠΕ, αποτελούν ο εξοπλισμός Η/Υ, ο εξοπλισμός διαδικτύου για μεταφορά δεδομένων κλπ.
- Ø **Εμπόριο προϊόντων ΤΠΕ:** αφορά τις επιχειρήσεις των οποίων η λιανική και χονδρική πώληση προϊόντων ΤΠΕ αποτελούν την βασική τους λειτουργία. Συγκεκριμένα, ασχολούνται με το εμπόριο εξοπλισμού μηχανών γραφείου και Η/Υ, όπως επίσης και τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού.
- Ø **Παροχή τηλεπικοινωνιακών και διαδικτυακών υπηρεσιών:** αποτελούν την σύνθεση των επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στους κλάδους των τηλεπικοινωνιών και του διαδικτύου αντίστοιχα, με την παροχή υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα οι εταιρίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών πρόσβασης στο internet ή συνδρομητικής τηλεόρασης κλπ.
- Ø **Προϊόντα λογισμικού:** στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται επιχειρήσεις, οι οποίες πρωτίστως πωλούν άδειες λογισμικού και εγκαθιστούν τυποποιημένο λογισμικό για διάφορες εφαρμογές διαδικτύου και

επιχειρήσεων. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι τμήμα του τομέα αυτού αποτελούν και τα συμβόλαια συντήρησης λογισμικού.

**Ø Υπηρεσίες Πληροφορικής (IT services):** οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, παρέχουν ένα ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών, συγκριτικά με τις επιχειρήσεις πώλησης προϊόντων λογισμικού. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες πληροφορικής, αντιπροσωπεύουν ένα μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς και αφορούν υπηρεσίες όπως είναι η λύση προβλημάτων σε θέματα πληροφορικής, η παροχή τεχνικής βοήθειας, η διαχείριση συστημάτων/εργαλείων πληροφορικής αλλά και επενδύσεων που ανήκουν στον κλάδο, η εκπαίδευση του προσωπικού κ.ά. Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται τα αντίστοιχα συμβόλαια συντήρησης.

Επιπροσθέτως, στα πλαίσια μιας γενικότερης προσέγγισης του κλάδου των ΤΠΕ, η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων μπορεί να εκφραστεί και με έναν διαφορετικό διαχωρισμό, όπως παρουσιάζεται ακολούθως (IOBE, 2007: 4):

**Ø Επιχειρήσεις του πυρήνα των ΤΠΕ:** αφορά συγκεκριμένες επιχειρήσεις, για τις οποίες είναι έκδηλο πως ανήκουν εξ ολοκλήρου στον τομέα των ΤΠΕ, δεδομένου πως σχεδόν το συνολικό τμήμα των δραστηριοτήτων τους αφορά προϊόντα και υπηρεσίες τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

**Ø Περιφερειακές επιχειρήσεις των ΤΠΕ:** σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις του πυρήνα, στην περίπτωση των περιφερειακών επιχειρήσεων, διεξάγονται δραστηριότητες εκ των οποίων ελάχιστες ανήκουν στον τομέα των ΤΠΕ και συνήθως αποτελούν δευτερεύουσες εργασίες.

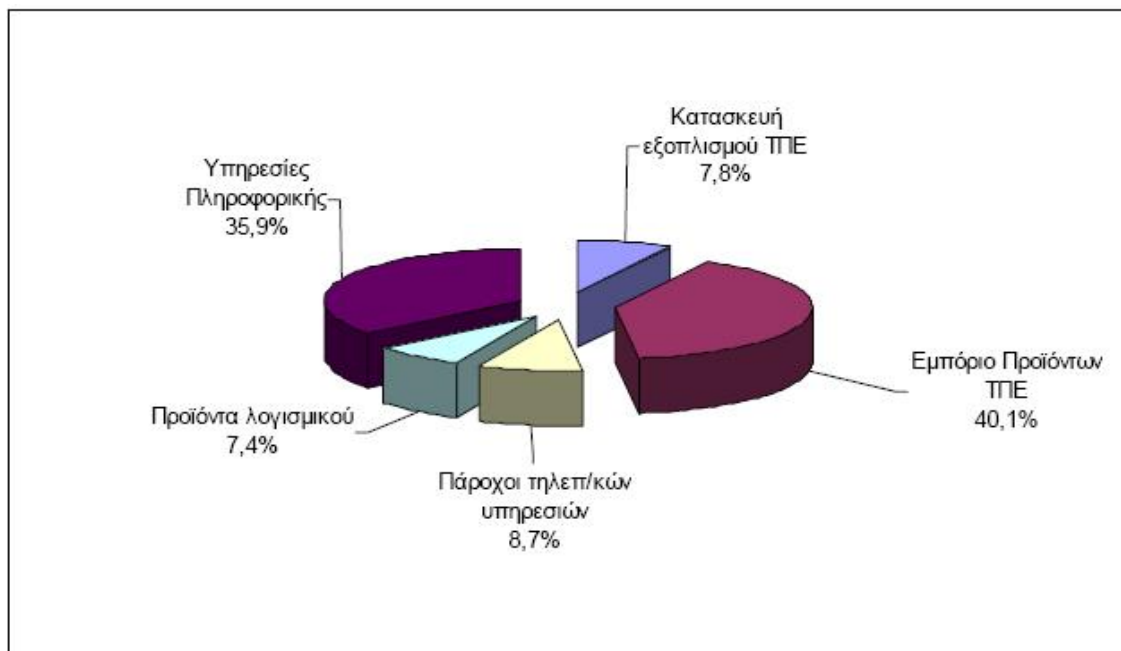
### 3.4 Οι επιχειρήσεις ΤΠΕ στην Ελλάδα (κλαδικές μελέτες)

Η Ελλάδα, παρά το γεγονός πως είναι μία από τις μικρότερες αγορές της Ε.Ε., αποτελεί μια ιδιαίτερα δυναμική αγορά στον κλάδο των ΤΠΕ, με σημαντική εμπορική δραστηριοποίηση στην περιοχή των Βαλκανίων. Επιπλέον, η γεωγραφική της θέση την καθιστά γέφυρα μεταξύ Ευρώπης και Ασίας. Αναλυτικότερα, σημαντικές πληροφορίες προκύπτουν, ως απόρροια των ερευνών που έχουν διεξαχθεί και αφορούν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ΤΠΕ (CompuBase, 2010: 41).



Συγκεκριμένα, σύμφωνα με μελέτη η οποία διεξήχθη από το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), σχετικά με την κατάσταση και τις προοπτικές των κλάδων Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, προέκυψε πως το 2006 ο συνολικός αριθμός των επιχειρήσεων ΤΠΕ έφθασε τις 1801, εκ των οποίων το 89,8% αφορά επιχειρήσεις οι οποίες εκτελούν ως κύρια δραστηριότητά τους κάποια από τις προαναφερόμενες στον ορισμό του ΟΟΣΑ, για τον κλάδο των ΤΠΕ (IOBE, 2007: 5).

**Σχήμα 9: Ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων ΤΠΕ στην Ελλάδα βάσει των δραστηριοτήτων (2006)**



Πηγή: IOBE, 2007: 9

Αξίζει να σημειωθεί πως το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων ΤΠΕ (40,1%) που δραστηριοποιήθηκαν στην Ελλάδα το έτος 2006, ανήκουν στην κατηγορία Εμπορίου Προϊόντων ΤΠΕ, ενώ το 35,9% εντάσσεται στην κατηγορία Υπηρεσιών Πληροφορικής. Όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 9 ανωτέρω, μικρότερα ποσοστά καταλαμβάνουν οι επιχειρήσεις Παροχής Τηλεπικοινωνιακών και Διαδικτυακών Υπηρεσιών (8,7%), Κατασκευής Εξοπλισμού ΤΠΕ (7,8%) και Προϊόντων Λογισμικού (7,4%). Βέβαια, με βάση τον γενικότερο διαχωρισμό του κλάδου ΤΠΕ στον τομέα Πληροφορικής και στον τομέα Τηλεπικοινωνιών, προέκυψε πως το συντριπτικό ποσοστό 87% των επιχειρήσεων

δραστηριοποιείται στην Πληροφορική, ενώ μόλις το 13% αφορά τον τομέα των Τηλεπικοινωνιών (IOBE, 2007: 9).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων του τομέα ΤΠΕ, η μεγαλύτερη συγκέντρωση παρουσιάστηκε στην Αττική, ακολούθως στην Θεσσαλονίκη και τέλος στην υπόλοιπη Ελλάδα, όπου διαγράφεται ο μικρότερος αριθμός επιχειρήσεων. Όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων για το έτος 2006 (σε σύνολο 1099 επιχειρήσεων χωρίς τον ΟΤΕ), οι πολύ μικρές (έως 10 άτομα) και οι μικρές επιχειρήσεις (11-49 άτομα) καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις στην αγορά του τομέα ΤΠΕ με ποσοστά 36,8% και 44,7% αντίστοιχα, γεγονός που εκδηλώνει την σύνθεση του κλάδου κυρίως από μικρές επιχειρήσεις (μέχρι 49 άτομα). Όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 3, οι μεσαίες επιχειρήσεις (50-249 άτομα) αφορούν το 14,8% του κλάδου, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις ( $\geq 250$  άτομα) αποτελούν μόλις το 3,7% του τομέα ΤΠΕ (IOBE, 2007: 12).

**Πίνακας 3: Μέγεθος επιχειρήσεων ΤΠΕ, βάσει του αριθμού απασχολούμενων (2006\*)**

	<b>Αριθμός επιχειρήσεων</b>	<b>%</b>	<b>Μέσο προσωπικό</b>	<b>Διάμεσος</b>
<b><math>\leq 10</math> άτομα</b>	404	36,8	6 άτομα	5 άτομα
<b>11-49 άτομα</b>	491	44,7	23 άτομα	21 άτομα
<b>50-249 άτομα</b>	163	14,8	103 άτομα	84 άτομα
<b><math>\geq 250</math> άτομα</b>	41	3,7	794 άτομα*	477 άτομα*
<b>Σύνολο</b>	<b>1099</b>	<b>100,0</b>	<b>115 άτομα</b>	<b>24 άτομα</b>

\*χωρίς τον ΟΤΕ

Πηγή: IOBE, 2007: 12

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζεται στα στοιχεία που προέκυψαν από έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε το 2010 από την CompuBase, στα πλαίσια της ανάλυσης στατιστικών δεδομένων που αφορούν επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών στις χώρες EMEA (Europe, Middle East and Africa). Όπως διακρίνεται, η ελληνική αγορά προσανατολίζεται κυρίως στις υπηρεσίες, ενώ η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, όπου τα δείγματα ανάπτυξης είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Βέβαια, ο αριθμός των εγχώριων επιχειρήσεων αυξήθηκε σημαντικά, καθώς εκτιμάται πως το 2010 έφθασαν περίπου τις 3.500 επιχειρήσεις. Συγκριτικά με τα αποτελέσματα που συνάχθηκαν για το 2006, οι αποκλίσεις ως προς το εμπόριο είναι ελάχιστες (για το 2010), αφού το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) των

επιχειρήσεων εξακολουθεί να αφορά τις επιχειρήσεις Πώλησης Προϊόντων ΤΠΕ. Επιπλέον, το 36% των επιχειρήσεων ΤΠΕ δραστηριοποιείται στον τομέα Παροχής Υπηρεσιών και μόλις το 8% αποτελεί τους Κατασκευαστές Εξοπλισμού (CompuBase, 2010: 41). Αναλύοντας την κατανομή των επιχειρήσεων ΤΠΕ ανά περιφέρεια, προέκυψε πως η Αττική εξακολουθεί να καταλαμβάνει την πρώτη θέση, συγκεντρώνοντας το 80% των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που δηλώνουν ως έδρα τους της Θεσσαλονίκη, αποτελούν περίπου το 10% του κλάδου. Τέλος, οι μικρές επιχειρήσεις (λιγότερα από 50 άτομα) διατηρούν το προβάδισμα στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, διαγράφοντας ποσοστό μεγαλύτερο από 80%, ενώ το ποσοστό 50% του συνόλου ξεπερνούν οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 15 άτομα (CompuBase, 2010: 41).

### **3.5 Σύνοψη του κλάδου ΤΠΕ**

Το σημείο έναρξης από το οποίο ξεκίνησε η σύνθεση του κλάδου ΤΠΕ, βασίζεται στον διεθνή ορισμό που υιοθέτησε ο ΟΟΣΑ το 1998, όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα (Ενότητα 3.1). Αρχικά, οι βασικές κατηγορίες δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων ΤΠΕ που ορίστηκαν, αφορούσαν την μεταποίηση, το εμπόριο και τις υπηρεσίες. Σύμφωνα με το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, στην συνέχεια συμπεριλήφθηκαν επιλεγμένες επιχειρήσεις με δραστηριότητα στον χώρο του λιανικού εμπορίου, αλλά και επιχειρήσεις που δεν διέθεταν τα αρχικά κριτήρια εισόδου, με στόχο την ελαχιστοποίηση της απόκλισης από τα σημερινά δεδομένα της αγοράς (Πίνακας 4). Επιπλέον, η κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών στις ειδικότερες κατηγορίες παροχής τηλεπικοινωνιακών και διαδικτυακών υπηρεσιών, υπηρεσιών πληροφορικής αλλά και προϊόντων λογισμικού, οδήγησε στον διαχωρισμό του τομέα σε πιο συγκεκριμένες δραστηριότητες. Αναλυτικότερα, η κατηγορία παροχής τηλεπικοινωνιακών και διαδικτυακών υπηρεσιών περιλαμβάνει επιχειρήσεις που ασχολούνται κυρίως με τις τηλεπικοινωνίες, καθώς και ορισμένες ακόμη δραστηριότητες. Οι κατηγορίες προϊόντα λογισμικού και υπηρεσίες πληροφορικής, αποτελούν υποκατηγορίες της πληροφορικής και των συναφών δραστηριοτήτων της κατηγορίας των υπηρεσιών (IOBE, 2007: 8; IOBE, 2008: 5).

**Πίνακας 4: Κατηγορίες επιχειρήσεων στον εγχώριο κλάδο ΤΠΕ, με βάση τον τομέα δραστηριοποίησης**

<b>ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ</b>
<b>Περιγραφή δραστηριοτήτων</b>
Κατασκευή μηχανών γραφείου και Η/Υ
Κατασκευή μονωμένων συρμάτων και καλωδίων
Κατασκευή ηλεκτρονικών λυχνιών και λοιπών ηλεκτρονικών εξαρτημάτων
Κατασκευή τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών πομπών και συσκευών για ενσύρματη τηλεφωνία και ενσύρματη τηλεγραφία
Κατασκευή τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών δεκτών και συσκευών εγγραφής ή αναπαραγωγής ήχου ή εικόνας, καθώς και των συναφών προϊόντων
Κατασκευή οργάνων και συσκευών μέτρησης, επαλήθευσης, δοκιμών, πλοήγησης και άλλων χρήσεων (με εξαίρεση τον εξοπλισμό ελέγχου βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής)
Κατασκευή εξοπλισμού ελέγχου των βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής
<b>ΕΜΠΟΡΙΟ</b>
<b>Περιγραφή δραστηριοτήτων</b>
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο οικιακών, ηλεκτρικών, ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών συσκευών
Χονδρικό εμπόριο μηχανημάτων, μηχανολογικού εξοπλισμού και σχετικών ειδών
Λιανικό εμπόριο Η/Υ και περιφερειακού εξοπλισμού
Λιανικό εμπόριο τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>
<b>Περιγραφή δραστηριοτήτων</b>
Εκμίσθωση μηχανημάτων και εξοπλισμού γραφείου, συμπεριλαμβανομένων και των Η/Υ
Πληροφορική και συναφείς δραστηριότητες (παροχή συμβουλών σε θέματα hardware-software, επεξεργασία δεδομένων, δραστηριότητες σχετικές με τράπεζες δεδομένων, συντήρηση και επισκευή μηχανών γραφείου, λογιστικών μηχανών και εξοπλισμού πληροφορικής και άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με την πληροφορική)
Τηλεπικοινωνίες

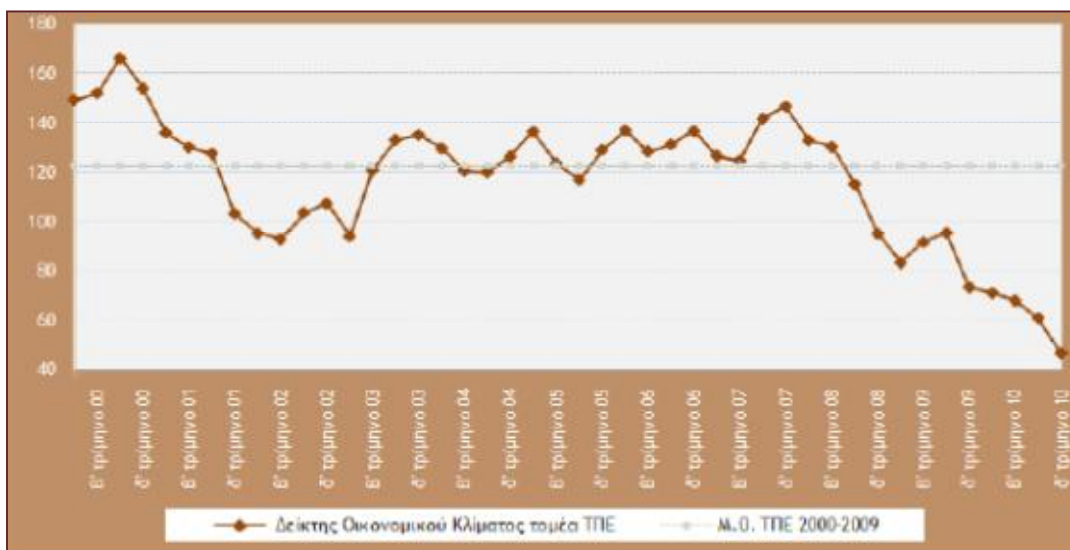
Πηγή: IOBE, 2007: 8; IOBE, 2008: 5

### 3.6 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου ΤΠΕ

Στα πλαίσια της Έρευνας Οικονομικής Συγκυρίας, η οποία διεξάγεται κάθε τρίμηνο από το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας στην προσπάθεια καταγραφής της

υφιστάμενης οικονομικής κατάστασης του κλάδου Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, διαφαίνονται οι διακυμάνσεις του δείκτη οικονομικού κλίματος και παράλληλα αποτυπώνονται οι επιχειρηματικές προσδοκίες για τον τομέα ΤΠΕ. Η μείωση της τάξεως των 15 μονάδων του δείκτη οικονομικού κλίματος, ο οποίος διαμορφώθηκε στις 46,9 μονάδες για το δ' τρίμηνο του 2010 έναντι 61,4 μονάδων το προηγούμενο τρίμηνο, τείνει να χαρακτηρίζει την οικονομική δραστηριότητα του κλάδου, ως συνέπεια και της γενικότερης οικονομικής κρίσης που επικρατεί στην Ελλάδα (Σχήμα 10) (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2011b: 3).

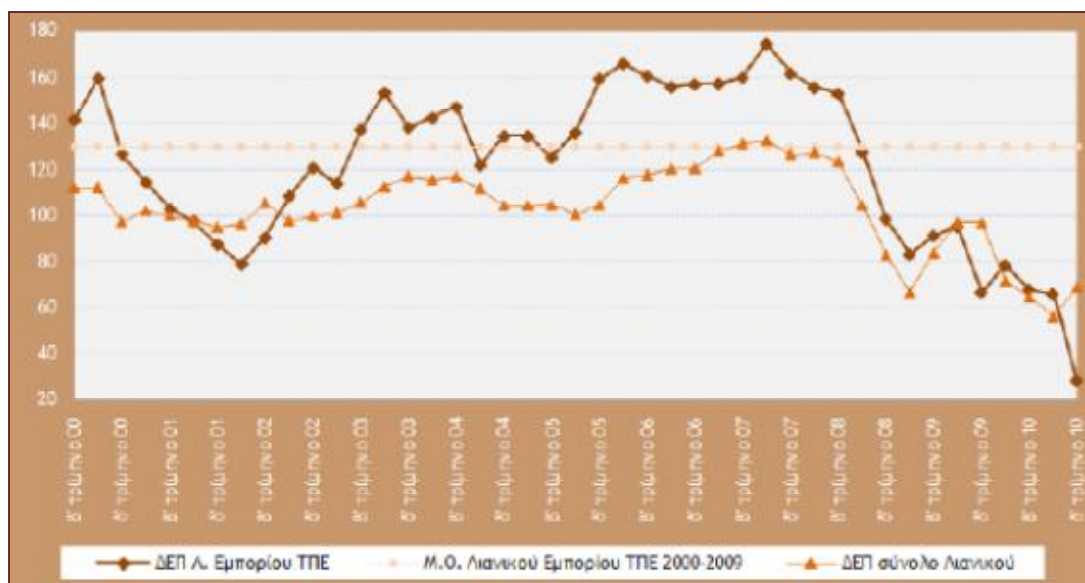
**Σχήμα 10: Δείκτης Οικονομικού Κλίματος στον τομέα ΤΠΕ (2000-2010)**



Πηγή: Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2011b: 3

Ειδικότερα, ο οικονομικός δείκτης κινήθηκε καθοδικά στις Υπηρεσίες και στην Βιομηχανία ΤΠΕ, ενώ σημείωσε την μεγαλύτερη πτώση όλων των εποχών στον τομέα του Λιανικού Εμπορίου (πτώση στις 28,5 μονάδες από τις 66,3 μονάδες), δεδομένης της εξαιρετικά αρνητικής καταναλωτικής συμπεριφοράς (Σχήμα 11). Δυσοίωνες διαγράφονται οι εκτιμήσεις και για την εξέλιξη του κλάδου ΤΠΕ, καθώς η τρέχουσα οικονομική κατάσταση, οι ελάχιστες πωλήσεις, και η αισθητή μείωση των παραγγελιών και της ζήτησης σε προϊόντα και υπηρεσίες ΤΠΕ, δημιουργούν έντονη απαισιοδοξία για το μέλλον. Βέβαια, σε αντίθεση με την εγχώρια οικονομική δραστηριότητα στον κλάδο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, η Ευρωπαϊκή Ένωση σημείωσε βελτίωση για το δ' τρίμηνο του 2010 (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2011b: 8).

**Σχήμα 11: Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στον τομέα Λιανικού Εμπορίου ΤΠΕ και στο σύνολο του Λιανικού Εμπορίου (2000-2010)**



Πηγή: Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2011b: 8

Ωστόσο, αισιόδοξο προβλέπεται το κλίμα για κάποιους, καθώς στα πλαίσια διεξαγωγής της Ψηφιακής Σύγκλισης, το οποίο αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό επιχειρησιακό πρόγραμμα ανάπτυξης του ΕΣΠΑ, αναμένεται η αναζωογόνηση και η βελτίωση της οικονομίας. Ειδικότερα, το έργο αυτό αφορά την χρονική περίοδο 2007-2013, και καθώς βρίσκεται σε εξέλιξη, επικρατεί η προσδοκία για βελτίωση και γρήγορη προσαρμογή της αγοράς στα νέα απαιτητικά δεδομένα, όπως επίσης και για ταχύτερη αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Στόχος του προγράμματος είναι να αναδείξει εκείνες τις κατευθύνσεις και στρατηγικές ανάπτυξης, που θα επιφέρουν την πιο αποδοτική αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, στην ελληνική οικονομία και κοινωνία. Οι στρατηγικές ανάπτυξης του επιχειρησιακού προγράμματος Ψηφιακή Σύγκλιση, αφορούν τον τομέα των ΤΠΕ και για τις 13 περιφέρειες της Ελλάδας, ενώ οι προβλεπόμενες χρηματοδοτήσεις αναφέρονται στις 8 περιφέρειες αμιγούς στόχου σύγκλισης (Ανατολική Μακεδονία-Θράκη, Θεσσαλία, Ήπειρος, Δυτική Ελλάδα, Πελοπόννησος, Ιόνια Νησιά, Κρήτη, Βόρειο Αιγαίο) (ΕΣΠΑ, 2007: 4). Ο προϋπολογισμός της συνολικής δημόσιας δαπάνης για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα διαμορφώνεται στο 1,147 εκ € και η αντίστοιχη κατανομή του παρουσιάζεται στον Πίνακα 5 που ακολουθεί (ΕΣΠΑ, 2007: 5):

**Πίνακας 5: Κατανομή προϋπολογισμού του ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση**

<b>ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ Κ.Σ. (εκ. €)</b>	<b>%</b>
1. Βελτίωση της παραγωγικότητας με αξιοποίηση των ΤΠΕ	402,00	46,70%
2. ΤΠΕ και βελτίωση της ποιότητας ζωής	442,00	51,40%
3. Τεχνική Υποστήριξη Εφαρμογής	16,00	1,90%
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση</b>	<b>860,00</b>	<b>100,00%</b>

Πηγή: ΕΣΠΑ, 2007: 5

Η πυροδότηση του ανταγωνισμού στον κλάδο των ΤΠΕ των ελληνικών περιφερειών, αποτελεί βασικό στόχο σημαντικών επενδύσεων, οι οποίες προκαλούν την προσπάθεια για επίτευξη απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ΕΣΠΑ, 2007: 6).

Σύμφωνα με το παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, εκτιμάται πως η εφαρμογή του προγράμματος Ψηφιακή Σύγκλιση, θα προκαλέσει μεγάλη ανάπτυξη στον κλάδο ΤΠΕ, ενώ παράλληλα αναμένεται να αυξήσει το ΑΕΠ της χώρας μέχρι 0,5% τα επόμενα χρόνια και να επιφέρει την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που θα ξεπερνούν τις 18.000 ετησίως (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2011a: 3).

Συμπερασματικά, η εξάπλωση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, προκάλεσε την δημιουργία νέων δυνατοτήτων και ευκαιριών στην αγορά εργασίας, μεταβάλλοντας τα παραδοσιακά πρότυπα και δεδομένα των επιχειρήσεων. Σε πρακτικό επίπεδο, όπως διαφαίνεται από τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στον κλάδο των ΤΠΕ, ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο τομέα αυξάνεται ταχύτατα, με επίκεντρο τις επιχειρήσεις που δηλώνουν ως έδρα τους την Αττική και αφορούν στην πλειονότητά τους την κατηγορία εμπορίου προϊόντων ΤΠΕ. Βέβαια, οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, επικρατούν στο μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς, απασχολώντας λιγότερα από 50 άτομα.

Από την άλλη πλευρά, η παρούσα οικονομική κατάσταση της χώρας, φαίνεται να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και την οικονομική κατάσταση του κλάδου ΤΠΕ, με αποτέλεσμα την καταγραφή σημαντικών μειώσεων του δείκτη οικονομικού κλίματος. Η μεγαλύτερη πτώση οικονομικού δείκτη σημειώθηκε στον τομέα του Λιανικού Εμπορίου, επιβεβαιώνοντας

έτσι το χαμηλό επίπεδο ζήτησης και πωλήσεων. Απαισιοδοξία επικρατεί και στους τομείς των Υπηρεσιών και της Βιομηχανίας ΤΠΕ, με μηδαμινές προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης στο άμεσο μέλλον.

Ολοκληρώνοντας, παρά την δύσκολη οικονομική κατάσταση που χαρακτηρίζει την παρούσα εικόνα της Ελλάδας, γίνονται σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη της οικονομίας αλλά και του κλάδου ΤΠΕ, με την χρηματοδότηση προγραμμάτων που αναμένεται να επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα τόσο σε οικονομικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο (με την αύξηση των θέσεων εργασίας).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### 4. Ερευνητική διαδικασία

#### 4.1 Η προβληματική της έρευνας

Στα πλαίσια της διεξοδικής μελέτης των ευέλικτων μορφών απασχόλησης στον κλάδο των ΤΠΕ, και ως ακόλουθο της ανάλυσης του θεωρητικού τους υπόβαθρου σε προηγούμενες ενότητες, γίνεται μία προσπάθεια για συστηματική διερεύνηση σε εμπειρικό επίπεδο, μέσω της διεξαγωγής της έρευνας.

Η έρευνα, από την πλευρά μιας γενικότερης προσέγγισης, αποτελεί βασικό εργαλείο για την αναζήτηση, ανακάλυψη και προώθηση της γνώσης, αλλά και για την απάντηση σε διάφορα ερωτήματα. Παράλληλα, η χρησιμότητά της έγκειται στην ανάδειξη νέων ιδεών, στην ανάπτυξη νέων θεωριών και μεθόδων, όπως επίσης και στην επίλυση υφιστάμενων και νέων προβλημάτων, που αφορούν τον άνθρωπο και την κοινωνία (Kumar, 2008:1; Kothari, 2004:1; Kumar, 2011:8).

Συνεπώς, η ερευνητική διαδικασία μπορεί να αποτελέσει μέσο για την ενδελεχή ανάλυση και ερμηνεία του ζητήματος που διερευνάται στην παρούσα εργασία και να συντελέσει στην διεξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων.

#### 4.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας

Η εμφάνιση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης και η συνεχής τάση εξάπλωσής τους παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, γεγονός που τις καθιστά αντικείμενο μελέτης και διερεύνησης. Συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση και καταγραφή του ποσοτικού και ποιοτικού επιπέδου εφαρμογής των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα που μελετώνται είναι τα εξής:

• Ποιες μορφές ευελιξίας της εργασίας κυριαρχούν στον κλάδο των ΤΠΕ;

• Τι έκταση καταλαμβάνουν οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης στον κλάδο των ΤΠΕ και σε τι ποσοστά εμφανίζεται η κάθε μορφή ευέλικτης απασχόλησης;

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί, πως η έρευνα αφορά μόνο την πόλη της Πάτρας, για το έτος 2011, κατά το οποίο εφαρμόζονται τα κατάλληλα εργαλεία μεθοδολογίας για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

## 4.3 Μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας

### 4.3.1 Ερευνητικές μέθοδοι

Δεδομένου πως σκοπός της έρευνας είναι η εξήγηση, και σε ορισμένες περιπτώσεις, η επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος ή φαινομένου, θα πρέπει τα διαθέσιμα δεδομένα να συσχετιστούν και να συγκριθούν συστηματικά με τις άγνωστες πτυχές του ζητήματος. Αυτό θα επιτευχθεί με την χρήση των κατάλληλων μεθόδων και τεχνικών, που καλείται να επιλέξει ο ερευνητής, αποσκοπώντας στην ακριβή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την ερευνητική διαδικασία (Kumar, 2008:4).

Βέβαια, οι μέθοδοι συνιστούν ένα μέρος της μεθοδολογίας, η οποία λαμβάνει διάφορες διαστάσεις, που καθορίζονται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τους επιμέρους στόχους της εκάστοτε έρευνας. Δύο σημαντικές μέθοδοι που περιλαμβάνονται στην ερευνητική μεθοδολογία είναι οι ποσοτικές και οι ποιοτικές μέθοδοι.

Οι ποσοτικές μέθοδοι, χρησιμοποιούνται σε έρευνες ζητημάτων, τα οποία μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά. Συγκεκριμένα, οι τεχνικές αυτές επικεντρώνονται στην συλλογή αριθμητικών δεδομένων και κατά μείζονα λόγο με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και κατάλληλα σχεδιασμένων ερωτηματολογίων. Τα στατιστικά στοιχεία που εξάγονται, συσχετίζονται, αναλύονται και συγκρίνονται, ώστε να προκύψουν αιτιακές συνάψεις ή σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών (Kumar, 2008: 8; Kothari: 3; Thomas, 2003: 1).

Οι ποιοτικές μέθοδοι, συνήθως, αποτελούν την βάση για μία ποσοτική έρευνα. Βασικό χαρακτηριστικό των ποιοτικών τεχνικών είναι πως δεν μπορεί να γίνει εκτίμηση του μεγέθους των δεδομένων του ζητήματος, καθώς δεν είναι ποσοτικά μετρήσιμα. Αντιθέτως, πραγματοποιείται συστηματική προσπάθεια για τον εντοπισμό των ουσιαστικών παραγόντων και συνθηκών της εμφάνισης και ύπαρξης του προβλήματος. Στις περιπτώσεις των ποιοτικών ερευνών, για την αποκόμιση των επιθυμητών στοιχείων μπορεί να διενεργηθεί συνέντευξη ή case study και να γίνει χρήση διαφόρων πηγών, όπως ιστορικά ή κοινωνικά έγγραφα (Kumar, 2008: 8; Kothari: 3; Thomas, 2003: 1).

Η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί για την διεκπεραίωση της μελέτης, καθορίζεται από το αντικείμενο και την φύση της εκάστοτε έρευνας. Στην προκειμένη περίπτωση, ο προσανατολισμός προς την ποσοτική μέθοδο αποκλειστικά (με χρήση ερωτηματολογίου κλειστού τύπου), αποτέλεσε την αποτελεσματικότερη μεθοδολογική προσέγγιση, για μια ολοκληρωμένη μελέτη και εξήγηση των διαστάσεων των ευέλικτων μορφών απασχόλησης.

### 4.3.2 Δειγματοληψία της έρευνας

Αρχικό στάδιο στην διαδικασία της δειγματοληψίας, αποτελεί ο καθορισμός του δειγματοληπτικού πλαισίου. Προκειμένου να οριοθετηθούν τα πλαίσια στα οποία θα διεξαχθεί η έρευνα, θα πρέπει να προσδιοριστεί ο πληθυσμός, και στην συγκεκριμένη περίπτωση οι επιχειρήσεις, που διαθέτουν συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά. Για τις επιχειρήσεις της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας, τα χαρακτηριστικά-περιορισμοί που έχουν προκαθοριστεί και θα πρέπει να υφίστανται κατά το έτος 2011, είναι τα εξής:

- Οι επιχειρήσεις πρέπει να δραστηριοποιούνται στον κλάδο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών.
- Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις πρέπει να ανήκουν γεωγραφικά στην πόλη της Πάτρας.

Σημαντικά στοιχεία προέκυψαν, ύστερα από συστηματική και επίμονη έρευνα για τον εντοπισμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Πάτρα και ανήκουν στον κλάδο των ΤΠΕ. Ειδικότερα, σύμφωνα με το Επιμελητήριο Αχαΐας, τον Επαγγελματικό Οδηγό Πατρών (2010) και τον Χρυσό Οδηγό Πατρών (2011), εντοπίστηκαν 298 επιχειρήσεις που διαθέτουν τα προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά, οι οποίες στην συνέχεια μελετήθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν, με βάση τον κύριο τομέα δραστηριοποίησής τους (Πίνακας 6).

**Πίνακας 6: Κατανομή των επιχειρήσεων ΤΠΕ στην Πάτρα, ανά δραστηριότητα (2011)**

<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>
ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ / ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	<b>20</b>
ΕΜΠΟΡΙΟ	<b>169</b>
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	<b>109</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>298</b>

Από την συγκεκριμένη διαδικασία κατηγοριοποίησης, προέκυψε πως από το σύνολο των 298 επιχειρήσεων, οι 20 ανήκουν στον τομέα της Μεταποίησης-Κατασκευών, οι 169 στον τομέα του Εμπορίου και οι 109 επιχειρήσεις ασχολούνται με τις Υπηρεσίες. Συμπερασματικά, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, ανήκει στον κλάδο του εμπορίου (χονδρικό και λιανικό), με μεγάλη απόκλιση από τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την μεταποίηση.

Το επόμενο στάδιο της δειγματοληπτικής διαδικασίας, αφορά τον προσδιορισμό του μεγέθους του δείγματος. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αποβλέποντας στην επιλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος από το δειγματοληπτικό πλαίσιο, είναι ποικίλες. Στην συγκεκριμένη έρευνα, εφαρμόστηκε η μέθοδος της τυχαίας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας (stratified random sampling). Το μέγεθος του δείγματος που επιλέχθηκε αντιστοιχεί σε ποσοστό 30% του πληθυσμού των 298 επιχειρήσεων, όπως προβλέπεται για τις περιπτώσεις που ο πληθυσμός δεν ξεπερνά τις 1000 μονάδες (Neuman, 1997: 162).

Αρχικά, για την διεξαγωγή της τυχαίας δειγματοληψίας κατά στρώματα, πραγματοποιήθηκε διαίρεση του πληθυσμού  $N$ , σε  $K$  υποπληθυσμούς  $N_1, N_2, \dots, N_K$  μονάδων αντίστοιχα, ώστε  $N_1 + N_2 + \dots + N_K = N$ , όπου κάθε στοιχείο του πληθυσμού ανήκει σε έναν και μόνο υποπληθυσμό. Επιπλέον, κάθε υποπληθυσμός αντιπροσωπεύει ένα στρώμα (Φίλιας, 2001:395). Συγκεκριμένα, οι 298 επιχειρήσεις ( $N$ ) του κλάδου ΤΠΕ, κατηγοριοποιήθηκαν σε τρεις υποπληθυσμούς (Μεταποίηση/Κατασκευές, Εμπόριο, Υπηρεσίες) των αντίστοιχων μονάδων, όπως παρουσιάστηκαν στον Πίνακα 6 ανωτέρω.

Στην συνέχεια, επιλέχθηκε από κάθε στρώμα ένα τυχαίο δείγμα με την διεξαγωγή κλήρωσης, ώστε κάθε επιχείρηση ΤΠΕ να έχει τις ίδιες πιθανότητες επιλογής και συνεπώς το συνολικό δείγμα να αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό των επιχειρήσεων. Το σύνολο των συγκεκριμένων δειγμάτων  $n_1, n_2, \dots, n_K$  ανά στρώμα, αποτελούν το τελικό μέγεθος του δείγματος  $n$  της έρευνας, δηλαδή  $n_1 + n_2 + \dots + n_K = n$ . Αναλυτικά, οι 100 επιχειρήσεις που κληρώθηκαν αφορούν σχεδόν το 30% των 298 επιχειρήσεων, περιλαμβάνοντας το αντίστοιχο ποσοστό ανά τομέα δραστηριοποίησης (στρώμα) και συγκεκριμένα 7 επιχειρήσεις από τον τομέα Κατασκευών-Μεταποίησης, 57 από τον τομέα Εμπορίου και 36 επιχειρήσεις από τις Υπηρεσίες. Οι 100 επιχειρήσεις ΤΠΕ, αποτελούν το τυχαίο δείγμα  $n$  της έρευνας, στο οποίο απευθύνονται οι ερωτήσεις, προκειμένου να διεξαχθούν τα ανάλογα συμπεράσματα προς αξιολόγηση. Συνεπώς, τηρείται ο αναλογικός καταμερισμός του δείγματος  $n$  στα διάφορα στρώματα, ώστε κάθε τυχαίο δείγμα που επιλέγεται από κάθε στρώμα ως ποσοστό, ισούται με το κλάσμα δειγματοληψίας  $f$ , δηλαδή:  $\frac{n_1}{N_1} + \frac{n_2}{N_2} + \dots + \frac{n_K}{N_K} = f$  (Φίλιας, 2001: 404).

Η εσωτερική ομοιογένεια των στρωμάτων σε συνδυασμό με την μέγιστη δυνατή διαφοροποίηση μεταξύ τους, συμβάλουν στην πιο αποδοτική στρωματοποίηση. Η απόδοση εδώ, μεταφράζεται ως η πιο ακριβής εκτίμηση των δεδομένων, με το ίδιο κόστος μελέτης (Φίλιας, 2001: 397).

### 4.3.3 Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Η δυνατότητα συλλογής δεδομένων από τους συμμετέχοντες της έρευνας, αποτελεσματικά, σε ελάχιστο χρόνο και με το ελάχιστο κόστος, καθιστά το ερωτηματολόγιο ως το βασικότερο εργαλείο για την άντληση των επιθυμητών πληροφοριών, που θα συντελέσουν σημαντικά στην εξαγωγή των συμπερασμάτων. Παρόλα ταύτα, κάθε ερευνητής θα πρέπει να κατανοήσει ότι οι πληροφορίες που προσδοκά και αναμένει από τους ερωτώμενους, ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβείς. Βέβαια, αυτό δεν σχετίζεται απαραίτητως με την προθυμία και την ικανότητα των ερωτώμενων να παρέχουν ακριβείς και αληθείς απαντήσεις. Για τον λόγο αυτό, οι ερευνητές θα πρέπει να σχεδιάσουν και να χρησιμοποιήσουν ερωτηματολόγια, τα οποία θα προσαρμόζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις της έρευνάς τους και θα υποβοηθούν τους ερωτώμενους, για όσο το δυνατόν ορθότερες απαντήσεις (Brace, 2008: 3; Gillham, 2000: 6).

Για την διεκπεραίωση της συγκεκριμένης έρευνας, το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου κρίθηκε ως το καταλληλότερο εργαλείο, για την άντληση των πληροφοριών από τους ερωτώμενους. Αναλυτικότερα, οι τυχαία επιλεγμένοι ερωτώμενοι, κλήθηκαν να απαντήσουν σε μία σειρά από ερωτήσεις, όπου επιτρέπονται συγκεκριμένες απαντήσεις, όπως σε μία ερώτηση πολλαπλής επιλογής. Η τυποποίηση αυτή των απαντήσεων, απλοποιεί την διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέγονται.

Επιπλέον, οι ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, κατηγοριοποιήθηκαν σε επτά ενότητες (A-Z), με βάση την αντίστοιχη κατηγοριοποίηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, η οποία αναλύεται εκτενώς στο θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης. Με εξαίρεση την Ενότητα Α, η οποία αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων και την βασική δραστηριοποίηση της επιχείρησης στην οποία ανήκουν, οι ακόλουθες ενότητες (B-Z) αφορούν τις κατηγορίες των ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Συγκεκριμένα, η Ενότητα Β αναφέρεται στην ευελιξία του ωραρίου, η Ενότητα Γ στην ευελιξία στην διάρκεια της εργασιακής ζωής, η Ενότητα Δ αφορά την ευελιξία στις αμοιβές, η Ενότητα Ε την ευελιξία καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, η Ενότητα ΣΤ την ευελιξία ως προς τον τόπο εργασίας και η Ενότητα Ζ την ευελιξία στα εργασιακά δικαιώματα και στην εργατική νομοθεσία, καθώς και την ευελιξία στις συμβάσεις εργασίας. Η συγκεκριμένη τεχνική, χρησιμοποιήθηκε με στόχο την κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων σε ομάδες κοινού περιεχομένου, η οποία διευκολύνει και παράλληλα απλοποιεί την επεξεργασία και αξιολόγηση των δεδομένων που αντλήθηκαν.

Η διανομή των ερωτηματολογίων, για την συλλογή των δεδομένων, διεξήχθη με δια προσώπου επαφή, ώστε να επιτευχθεί η άμεση επικοινωνία με τους συμμετέχοντες για την διευκρίνιση του σκοπού της έρευνας, την αποσαφήνιση των πιθανών αποριών και για την μείωση των πιθανοτήτων καθυστέρησης των απαντήσεων.

#### **4.3.4 Πηγές της έρευνας**

Για οποιονδήποτε ερευνητή οι πηγές από τις οποίες αντλεί τα απαραίτητα, για την διεξαγωγή της έρευνας, δεδομένα, είναι ιδιαίτερα χρήσιμες. Έτσι και η συγκεκριμένη ερευνητική διαδικασία καθιστά αρκετά σημαντικές τις πηγές από τις οποίες συλλέγονται τα άγνωστα στοιχεία, τα οποία θα συσχετιστούν με το θεωρητικό υπόβαθρο των ευέλικτων μορφών απασχόλησης στον κλάδο των ΤΠΕ.

Συγκεκριμένα, παράλληλα με τις πληροφορίες (κατηγορίες επιχειρήσεων ΤΠΕ) που συγκεντρώθηκαν από το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας και τα σχετικά άρθρα που εκδίδει σε συνεργασία με τον IOBE, πραγματοποιήθηκε εκτενής αναζήτηση πληροφοριών στην ηλεκτρονική διεύθυνση του Επιμελητηρίου Αχαΐας. Παράλληλα, έγινε χρήση του Επαγγελματικού Οδηγού Πατρών, για το έτος 2010, όπως επίσης και της αντίστοιχης διαδικτυακής σελίδας. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από το Επιμελητήριο Αχαΐας και τον Επαγγελματικό Οδηγό, τόσο σε έντυπη όσο και σε ηλεκτρονική μορφή, αφορούν το ποσοστό των επιχειρήσεων ΤΠΕ που δραστηριοποιούνται στην Πάτρα, αλλά και την αντίστοιχη κατηγορία στην οποία ανήκουν (κατασκευές / μεταποίηση, εμπόριο, υπηρεσίες). Επιπροσθέτως, συμπληρωματική βοήθεια παρείχε η χρήση του Χρυσού Οδηγού της Πάτρας, για το έτος 2011. Ομοίως, η αναζήτηση στην αντίστοιχη ηλεκτρονική διεύθυνση του Χρυσού Οδηγού λειτούργησε βοηθητικά.

Όλες οι προαναφερόμενες πηγές, χρησιμοποιήθηκαν συνδυαστικά και συμπληρωματικά, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή καταγραφή της σύνθεσης του κλάδου ΤΠΕ, καθώς και η εγκυρότητα των δεδομένων που αντλήθηκαν.

#### **4.4 Δυσκολίες κατά την διεξαγωγή της έρευνας**

Κατά την διάρκεια της διερεύνησης του παρόντος ζητήματος, προέκυψαν ορισμένες δυσκολίες, οι οποίες λειτούργησαν ως τροχοπέδη στην συνέχιση της εργασίας, αυξάνοντας τον χρόνο ολοκλήρωσής της.

Συγκεκριμένα, οι συνεχείς οικονομικές και νομοθετικές εξελίξεις, μετέβαλλαν τις υφιστάμενες εργασιακές συνθήκες, με αποτέλεσμα την αδιάλειπτη αναζήτηση των νέων εργασιακών συνθηκών και την αλλαγή του αντίστοιχου θεωρητικού υπόβαθρου.

Αναφορικά με το πρακτικό μέρος της έρευνας, η αναζήτηση και η καταμέτρηση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ΤΠΕ, στην Πάτρα, ήταν μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία. Παρόλα ταύτα, η εκτενής αναζήτηση θεωρήθηκε απαραίτητη στην προσπάθεια αποφυγής των σφαλμάτων.

#### 4.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας

Η ηθική της έρευνας δεν αποτελεί απλώς μια πρόσθετη έννοια στην μεθοδολογία της έρευνας, αλλά βασική παράμετρο η οποία επιδεικνύει το κύρος της μελέτης που διεξήχθη. Στις περιπτώσεις που οι ερευνητές εκδηλώνουν αδιαφορία για τους κανόνες ηθικής, συμβάλλουν ώστε να καλλιεργηθεί η αμφιβολία της κοινής γνώμης, ως προς την ορθότητα και την πληρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας. Άλλωστε, η αξιολόγηση της ερευνητικής διαδικασίας και των αντίστοιχων συμπερασμάτων, δεν αναφέρεται μόνο σε μία τεχνική διαδικασία, αλλά αποτελεί αδιάσπαστο τμήμα μιας ευρύτερης εξέτασης του κώδικα ηθικής και δεοντολογίας, που θα πρέπει να τηρείται. Ειδικότερα, το ηθικό σκέλος της έρευνας έγκειται στην τήρηση του απορρήτου και της εμπιστευτικότητας των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων, στην αξιοπιστία των δεδομένων που χρησιμοποιούνται και στην εγκυρότητά τους. Αυτό σημαίνει, πως θα πρέπει οι περιγραφές των πληροφοριών και των συνθηκών να είναι όσο το δυνατόν πιο πλήρεις, αμερόληπτες, ακριβείς και σαφείς, ώστε να περιορίζονται οι πιθανότητες παρερμηνείας και αφερεγγυότητας. Επιπλέον, βασικοί παράγοντες για την ανάδειξη της εγκυρότητας της έρευνας, είναι η τεκμηρίωση της αλήθειας και της ορθότητας των δεδομένων (Silverman, 2004: 283; Gregory, 2003:27; Cohen et al., 2007: 133).

Στην παρούσα ερευνητική διαδικασία, όπως αναφέρεται και στην προηγούμενη ενότητα, πραγματοποιήθηκε διασταύρωση των στοιχείων που προέκυψαν (από περισσότερες από μία πηγές) και αφορούν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο ΤΠΕ στην Πάτρα, με στόχο την επίτευξη της εγκυρότητας. Επιπλέον, η επιλογή για άμεση παράδοση των ερωτηματολογίων στους συμμετέχοντες (με δια προσώπου επαφή και χωρίς τη χρήση e-mail) κρίθηκε αναγκαία, ώστε να επαληθευτεί ο τελικός παραλήπτης και να αποφευχθεί η επίδραση τρίτων προσώπων ως προς την διαύγεια των αποτελεσμάτων. Πέραν τούτου, γνωστοποιήθηκε εξ' αρχής στους συμμετέχοντες ο σκοπός της έρευνας και η διαφύλαξη των

προσωπικών τους δεδομένων, προκειμένου να επιτευχθεί η οικειότητα και να αντληθούν αληθή στοιχεία. Τέλος, ορισμένες από τις ερωτήσεις οι οποίες συμπεριλήφθησαν, είναι αλληλένδετες ως προς το περιεχόμενό τους, ώστε να διαπιστώνεται η ορθότητα των απαντήσεων. Δηλαδή, στα ερωτήματα όπου εμπεριέχονται παρεμφερή νοήματα, εξετάζεται εάν οι απαντήσεις οι οποίες λαμβάνονται, ακολουθούν το ίδιο ύφος. Συμπερασματικά, όλες οι προαναφερόμενες ενέργειες αναδεικνύουν και επιβεβαιώνουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της συγκεκριμένης έρευνας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### 5. Αποτελέσματα της έρευνας

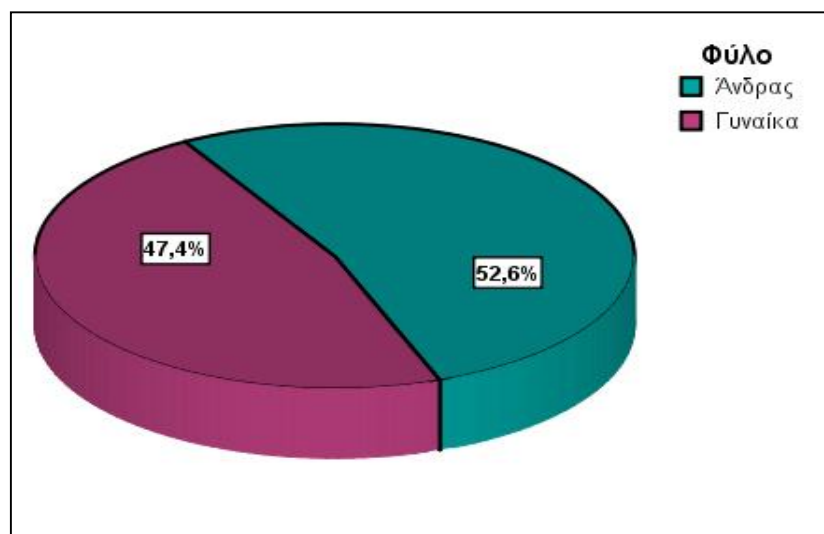
#### 5.1 Ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Η μεθοδική διερεύνηση και η συστηματική εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών στα πλαίσια διεξαγωγής της έρευνας, είχαν ως απόρροια την εξαγωγή σημαντικών αποτελεσμάτων. Αρχικά, τα στοιχεία που αντλήθηκαν από τους ερωτώμενους της διαδικασίας συλλογής δεδομένων (με χρήση ερωτηματολογίου), αναλύθηκαν, συσχετίστηκαν και απεικονίζονται σχηματικά στην συνέχεια. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί, πως για την στατιστική ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, έγινε χρήση του προγράμματος ανάλυσης SPSS. Τα συγκεκριμένα δεδομένα, αφορούν τα κύρια χαρακτηριστικά απασχόλησης του κλάδου ΤΠΕ και διαγράφουν τα αντίστοιχα επίπεδα ευελιξίας (για την πόλη της Πάτρας).

##### 5.1.1 Η ταυτότητα του δείγματος και η βασική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων ΤΠΕ

Σε μια σύντομη εισαγωγή των αποτελεσμάτων της ερευνητικής διαδικασίας, παρουσιάζονται και παρατίθενται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων του κλάδου ΤΠΕ, όπως προέκυψαν από το αντιπροσωπευτικό δείγμα που επιλέχθηκε.

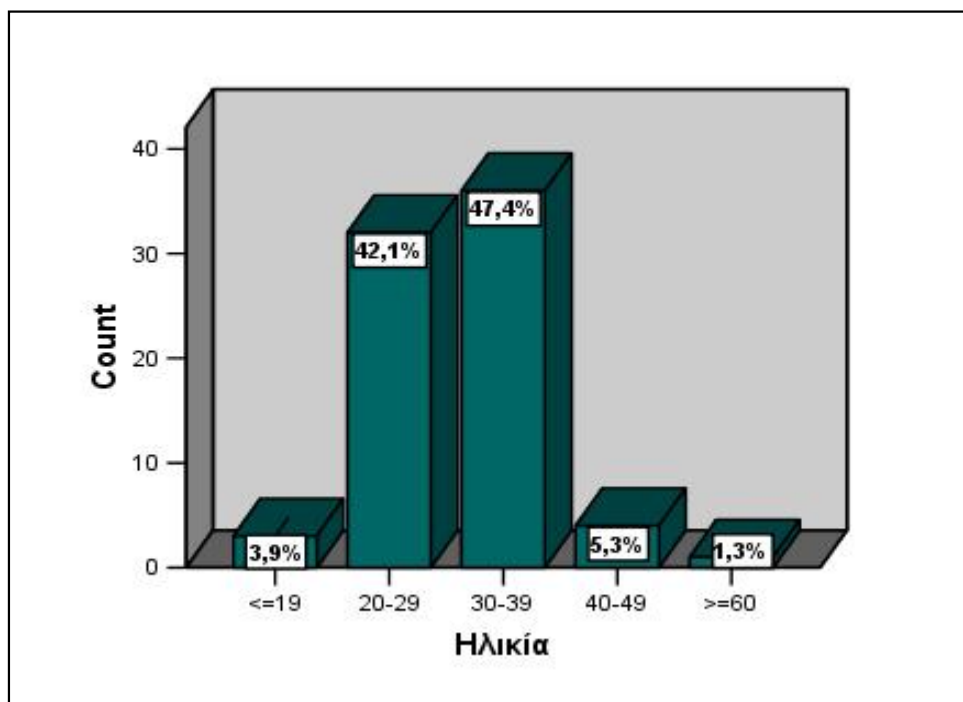
**Διάγραμμα 1: Ομαδοποίηση των εργαζομένων ως προς το φύλο**



Συγκεκριμένα, όσον αφορά την ομαδοποίηση των απασχολούμενων ως προς το φύλο, οι άντρες καταλαμβάνουν ποσοστό 52,6%, με μικρή απόκλιση από το αντίστοιχο ποσοστό γυναικών (47,4%), οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο ΤΠΕ (Διάγραμμα 1).

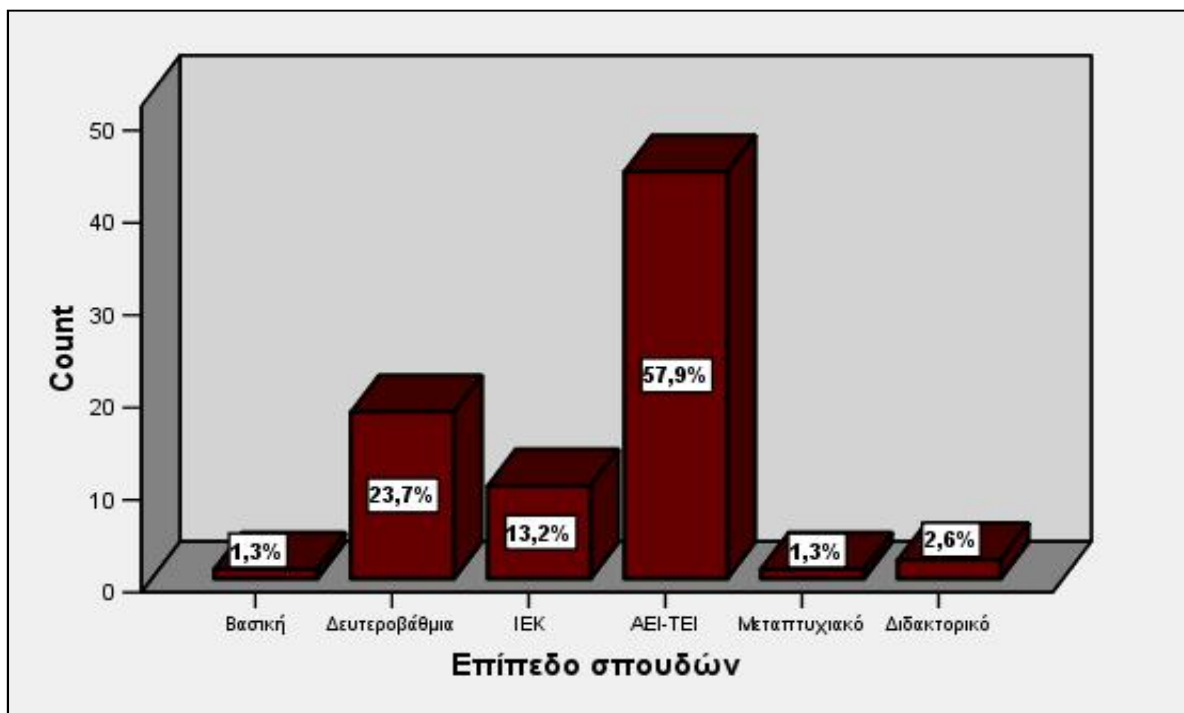
Από την πλευρά της ομαδοποίησης ως προς την ηλικία (Διάγραμμα 2), οι κατηγορίες που συγκεντρώνουν τα υψηλότερα ποσοστά εργαζομένων, αφορούν τις ηλικίες 20-29 και 30-39, με ποσοστά 42,1% και 47,4% αντίστοιχα. Σημαντικά μικρότερα ποσοστά καταλαμβάνουν οι ηλικιακές κατηγορίες 19 και κάτω, 40-49 και 60 και άνω, με αντίστοιχα ποσοστά 3,9%, 5,3% και 1,3%.

**Διάγραμμα 2: Κατηγοριοποίηση των εργαζομένων ως προς την ηλικία**

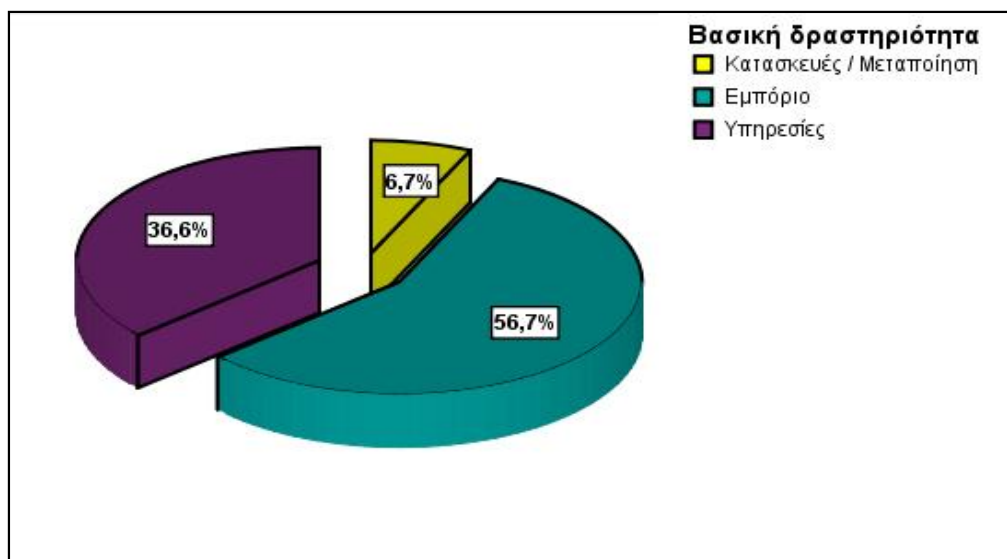


Υψηλό διαγράφεται το επίπεδο σπουδών για τους περισσότερους εργαζομένους του κλάδου ΤΠΕ, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Διαγράμματος 3. Συγκεκριμένα, το 57,9% των απασχολούμενων διαθέτει τίτλους σπουδών ΑΕΙ-ΤΕΙ, ενώ το 1,3% και το 2,6% του πληθυσμού έχουν ολοκληρώσει αντιστοίχως τις Μεταπτυχιακές ή Διδακτορικές σπουδές. Επιπλέον, το 13,2% του συνόλου των εργαζομένων έχει περατώσει σπουδές Μεταδευτεροβάθμιας (ΙΕΚ) εκπαίδευσης. Αξιοσημείωτα βέβαια είναι τα ποσοστά των εργαζομένων με Βασική ή Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τα οποία αγγίζουν το 1,3% και το 23,7% αντίστοιχα.

**Διάγραμμα 3: Κατηγοριοποίηση των εργαζομένων ως προς το επίπεδο σπουδών**



**Διάγραμμα 4: Ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων ΤΠΕ, ανά δραστηριότητα**



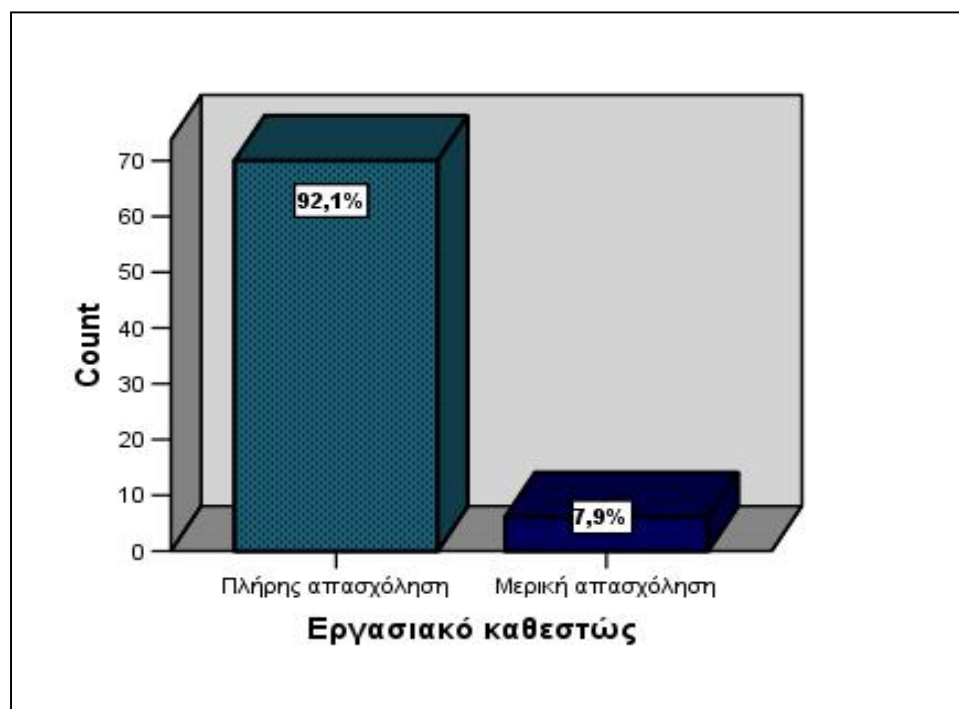
Σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν, η κατανομή των επιχειρήσεων του κλάδου ΤΠΕ με βάση την κύρια δραστηριότητά τους, διαγράφεται στο Διάγραμμα 4. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κατά μείζονα λόγο στον τομέα των Κατασκευών/Μεταποίησης, καταλαμβάνουν το μικρότερο ποσοστό (6,7%), συγκριτικά με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις του τομέα του Εμπορίου και των Υπηρεσιών. Το μεγαλύτερο

ποσοστό του κλάδου ΤΠΕ (56,7%), αφορά τις επιχειρήσεις με βασική δραστηριότητα το Εμπόριο (λιανικό- χονδρικό). Τέλος, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στον τομέα των Υπηρεσιών, αποτελούν το 36,6% του κλάδου.

### 5.1.2 Ευελιξία στο ωράριο

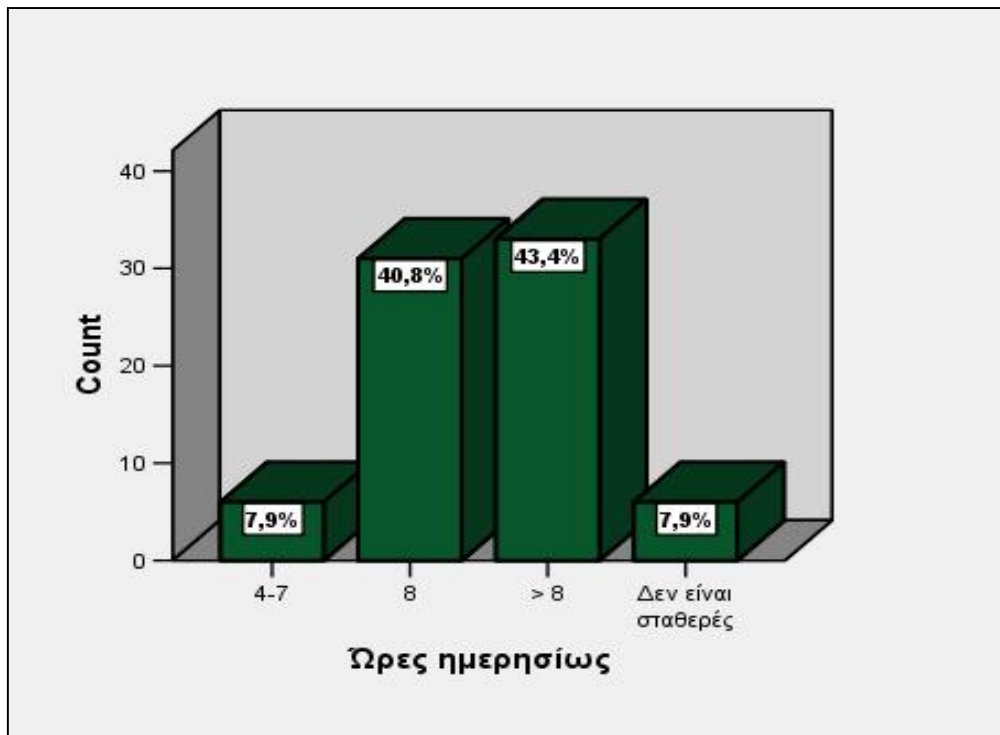
Το εργασιακό καθεστώς που επικρατεί στις επιχειρήσεις του κλάδου ΤΠΕ που μελετήθηκαν, και συγκεκριμένα τα ποσοστά Πλήρους και Μερικής απασχόλησης που διαγράφονται, παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5. Αναλυτικότερα, το ποσοστό 92,1% αναφέρεται στους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης και το υπόλοιπο 7,9% σε εκείνους που εργάζονται υπό συνθήκες μερικής απασχόλησης.

**Διάγραμμα 5: Ποσοστά πλήρους και μερικής απασχόλησης των εργαζομένων**

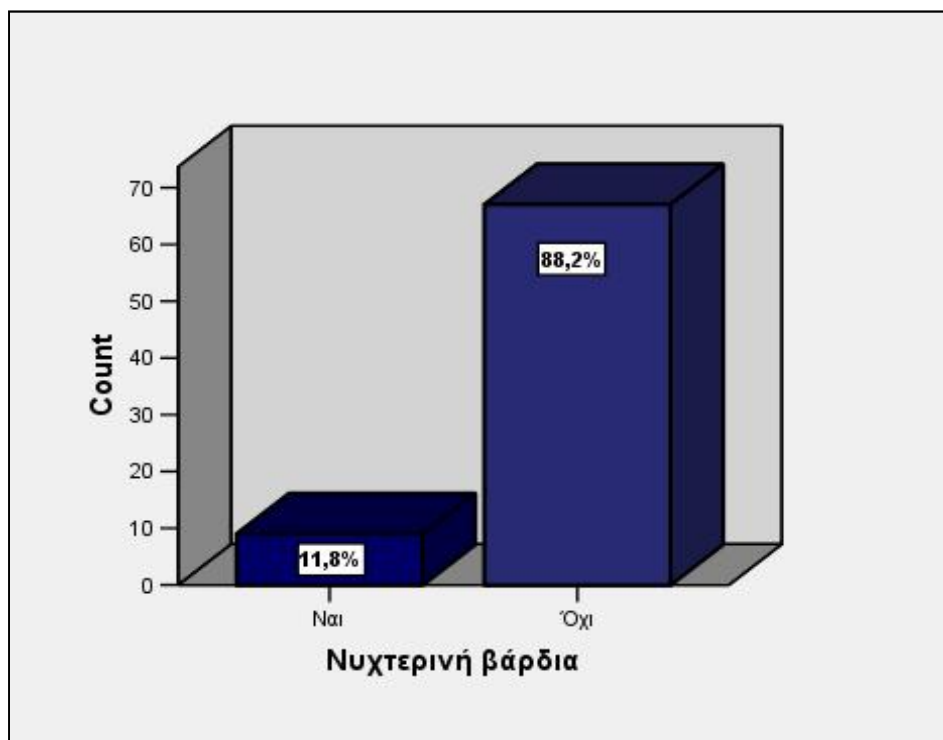


Ως επακόλουθο του Διαγράμματος 5, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται 4-7 ώρες ημερησίως (μερική απασχόληση), καταλαμβάνουν το 7,9% του συνόλου (Διάγραμμα 6). Επιπροσθέτως, η ημερήσια απασχόληση 8 ή και περισσότερων ωρών, αφορά το 40,8% και το 43,4% των εργαζομένων αντίστοιχα. Αξίζει να σημειωθεί, πως το 7,9% των απασχολούμενων δεν εργάζεται συγκεκριμένες ώρες σε ημερήσια βάση (Δεν είναι σταθερές).

**Διάγραμμα 6: Κατηγοριοποίηση των εργαζομένων ως προς τις ώρες απασχόλησης ημερησίως**



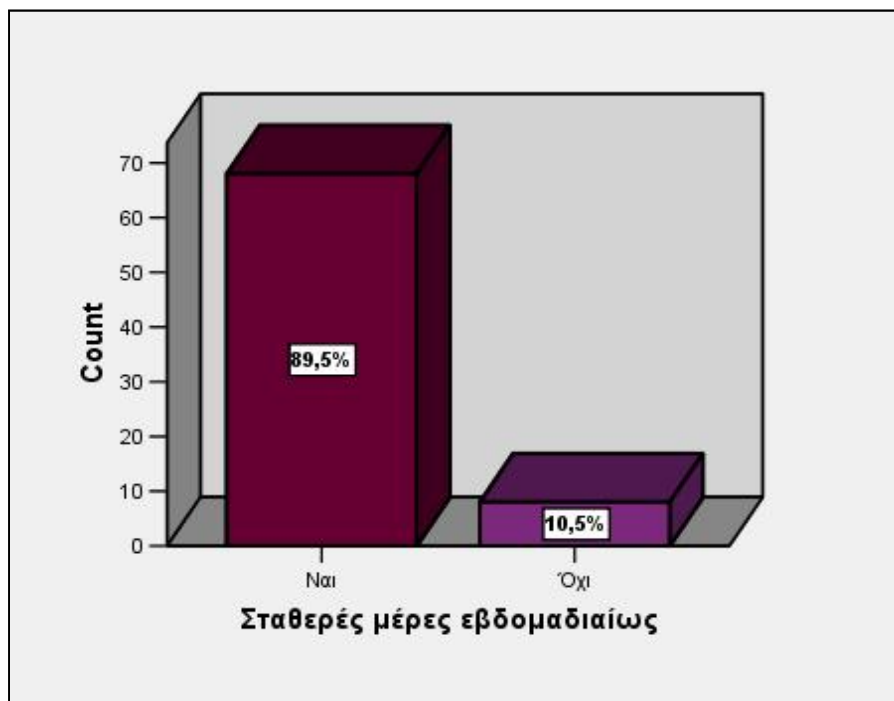
**Διάγραμμα 7: Ποσοστά απασχόλησης σε ωράριο νυχτερινής βάρδιας**



Παρά τον σχετικό προσδιορισμό των ωραρίων λειτουργίας των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου (ΤΠΕ), το 11,8% των απασχολούμενων δήλωσαν πως έχουν εργασθεί σε ωράριο νυχτερινής βάρδιας (Διάγραμμα 7). Αντιθέτως, η πλειονότητα του δείγματος αναφέρει πως δεν έχει εργασθεί σε νυχτερινή βάρδια (88,2%).

Όπως προκύπτει από την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας, οι ημέρες απασχόλησης, εβδομαδιαίως, δεν είναι σταθερές για όλους τους εργαζόμενους. Αναφορικά, το 10,5% του συνόλου των εργαζομένων, απασχολείται για απροσδιόριστες ημέρες, σε εβδομαδιαία βάση (Διάγραμμα 8).

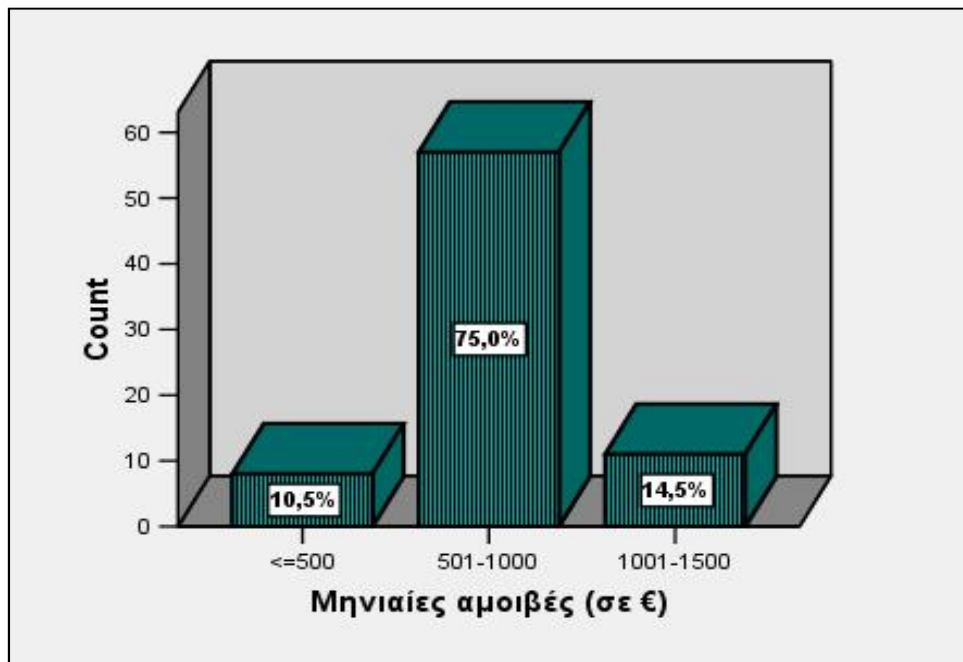
**Διάγραμμα 8: Ποσοστά σταθερότητας ως προς τις μέρες απασχόλησης εβδομαδιαίως**



### **5.1.3 Ευελιξία στις αμοιβές**

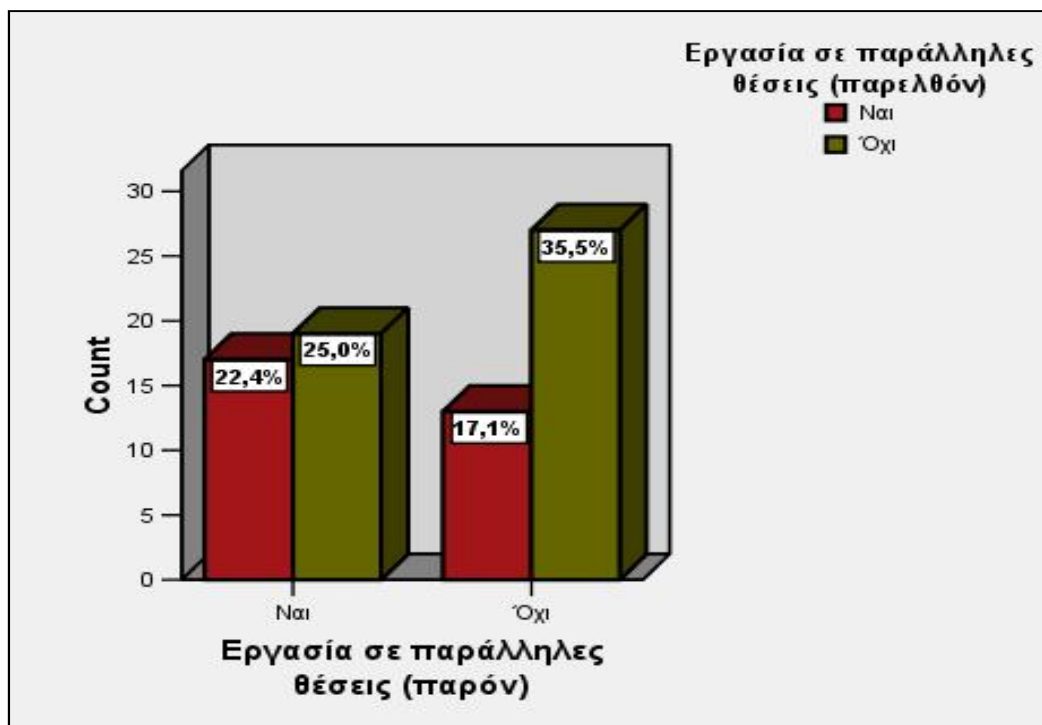
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δεδομένα που αφορούν το ύψος των μηνιαίων αμοιβών στον κλάδο των ΤΠΕ, όπως προκύπτουν από το Διάγραμμα 9. Το ποσοστό 10,5% που διαγράφεται, αναφέρεται στους απασχολούμενους που οι μηνιαίες αποδοχές τους δεν ξεπερνούν τα 500€ ενώ το 14,5% των εργαζομένων κυμαίνεται μεταξύ 1001-1500€ Βέβαια, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων λαμβάνει ως μηνιαία αμοιβή 501-1000€

**Διάγραμμα 9: Κατηγοριοποίηση απασχόλησης ανά διαβάθμιση μηνιαίου μισθού**



#### 5.1.4 Ευελιξία καθηκόντων και αρμοδιοτήτων

**Διάγραμμα 10: Συχνότητα απασχόλησης σε παράλληλες θέσεις/τμήματα της επιχείρησης (παρόν- παρελθόν)**

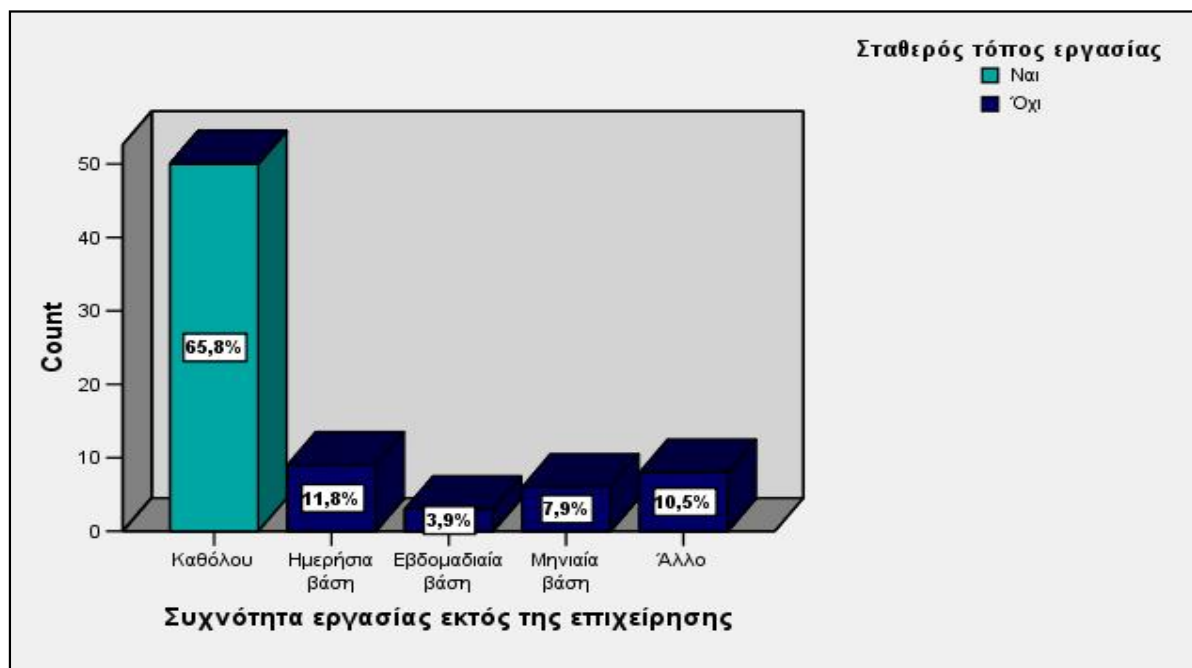


Η εργασία σε παράλληλες θέσεις ή τμήματα της επιχείρησης στην παρούσα χρονική περίοδο, συσσωρευμένη ως προς την παράλληλη εργασία στο παρελθόν, συγκεντρώνει υψηλά ποσοστά, όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 10 ανωτέρω. Αναλυτικότερα, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε παράλληλες θέσεις της επιχείρησης αποτελούν το 47,4%, εκ των οποίων το 22,4% του συνόλου έχει εκπονήσει παράλληλη εργασία και στο παρελθόν. Αντίστοιχα, οι απασχολούμενοι σε παράλληλες θέσεις εργασίας μόνο στο παρελθόν, καταλαμβάνουν το 17,1%, ενώ το 35,5% εργάζεται ανέκαθεν σε σταθερές θέσεις της επιχείρησης.

### 5.1.5 Ευελιξία ως προς τον τόπο εργασίας

Η σταθερότητα απασχόλησης των εργαζομένων αποκλειστικά στα πλαίσια της επιχείρησης αντιστοιχεί στο 65,8%, ποσοστό που υπερτερεί του αντίστοιχου πληθυσμού που εργάζεται και εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης (Διάγραμμα 11). Ειδικότερα, το 11,8% του συνόλου των εργαζομένων απασχολείται εκτός των πλαισίων της επιχείρησης σε ημερήσια βάση, ενώ μόλις το 3,9% εργάζεται εβδομαδιαίως. Επιπλέον, αρκετοί είναι οι εργαζόμενοι που δραστηριοποιούνται εκτός του τόπου εργασίας τους σε μηνιαία βάση (7,9%), καθώς επίσης και εκείνοι, οι οποίοι σε ποσοστό 10,5% δήλωσαν αστάθεια ως προς την συχνότητα εργασίας έξω από την επιχείρηση.

**Διάγραμμα 11: Συχνότητα απασχόλησης εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης**





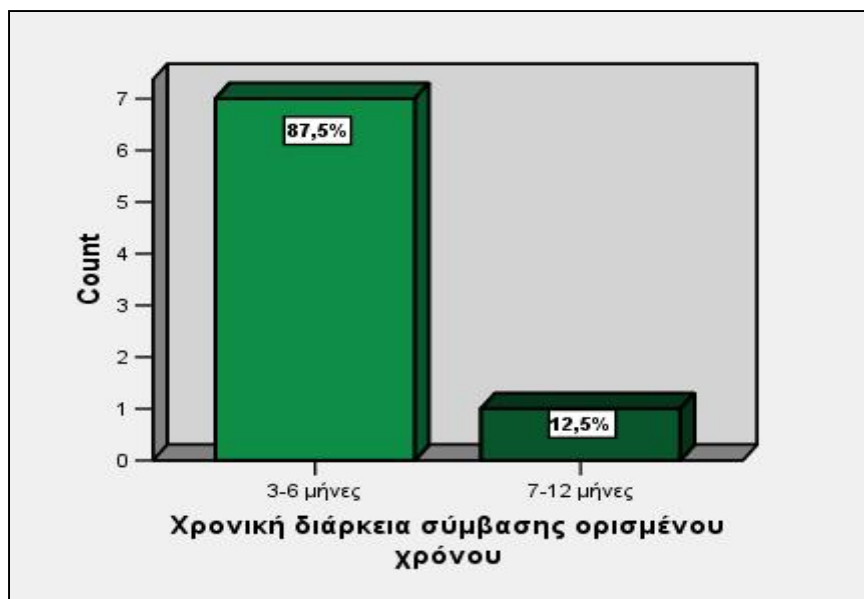
### 5.1.6 Ευελιξία στα εργασιακά δικαιώματα, στην εργατική νομοθεσία και στις συμβάσεις εργασίας

**Διάγραμμα 12: Ποσοστά απασχόλησης ανά είδος σύμβασης της εργασίας**



Το είδος σύμβασης που ισχύει σε κάθε περίπτωση απασχόλησης, επηρεάζει άμεσα τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων. Στον κλάδο των ΤΠΕ, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (80,3%) απασχολείται με σύμβαση αορίστου χρόνου, ενώ το 9,2% του συνόλου εργάζεται χωρίς σύμβαση (Διάγραμμα 12). Παρόλα ταύτα, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το ποσοστό εργασίας με σύμβαση ορισμένου χρόνου, το οποίο αγγίζει το 10,5%.

**Διάγραμμα 13: Ποσοστά χρονικής διάρκειας των συμβάσεων ορισμένου χρόνου**

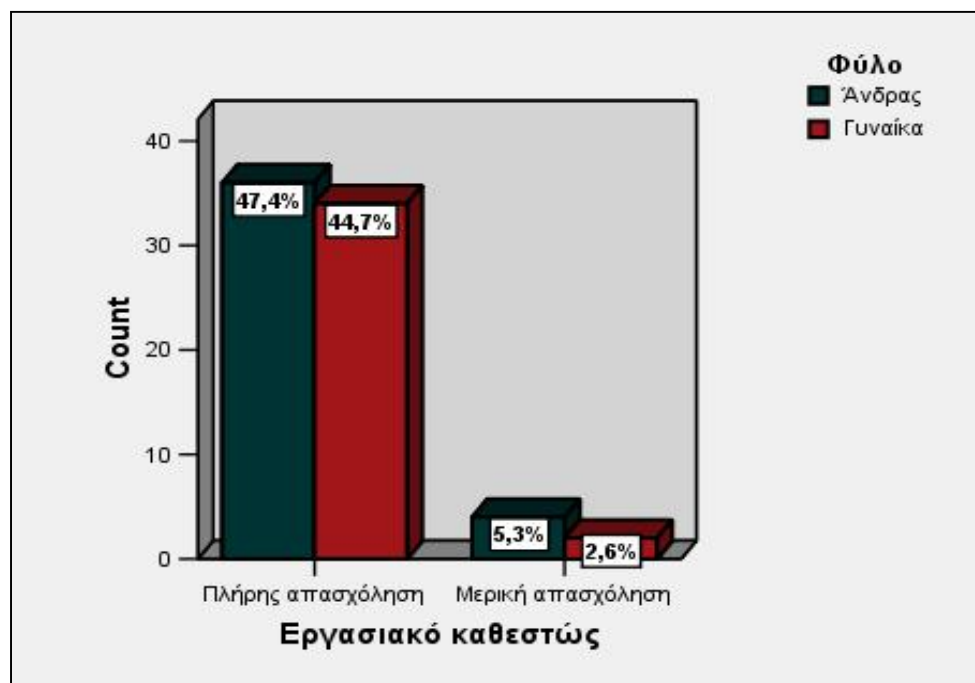


Τα αντίστοιχα ποσοστά που διαγράφονται με βάση την χρονική διάρκεια της σύμβασης ορισμένου χρόνου, παρουσιάζονται ανωτέρω στο Διάγραμμα 13. Αναφορικά, το μεγαλύτερο ποσοστό (87,5%) των εργαζομένων απασχολείται με σύμβαση ορισμένου χρόνου διάρκειας 3-6 μηνών, ενώ για το υπόλοιπο 12,5% του συνόλου τους η σύμβαση διαρκεί για 7-12 μήνες.

### 5.1.7 Συσχέτιση των αποτελεσμάτων

Το εργασιακό καθεστώς πλήρους ή μερικής απασχόλησης που επικρατεί στις επιχειρήσεις του κλάδου ΤΠΕ, επηρεάζει εξίσου και τα δύο φύλα. Όσον αφορά την κατανομή των ανδρών και των γυναικών σε πλήρη και μερική απασχόληση, προκύπτει πως το 47,4% του συνόλου των εργαζομένων αφορά τους άνδρες που εργάζονται με πλήρη απασχόληση, ενώ το 5,3% των ανδρών απασχολείται με μερική απασχόληση. Αντιστοίχως, οι γυναίκες που εργάζονται υπό καθεστώς πλήρους απασχόλησης αποτελούν το 44,7% των εργαζομένων, ενώ το 2,6% αυτών απασχολείται μερικώς (Διάγραμμα 14).

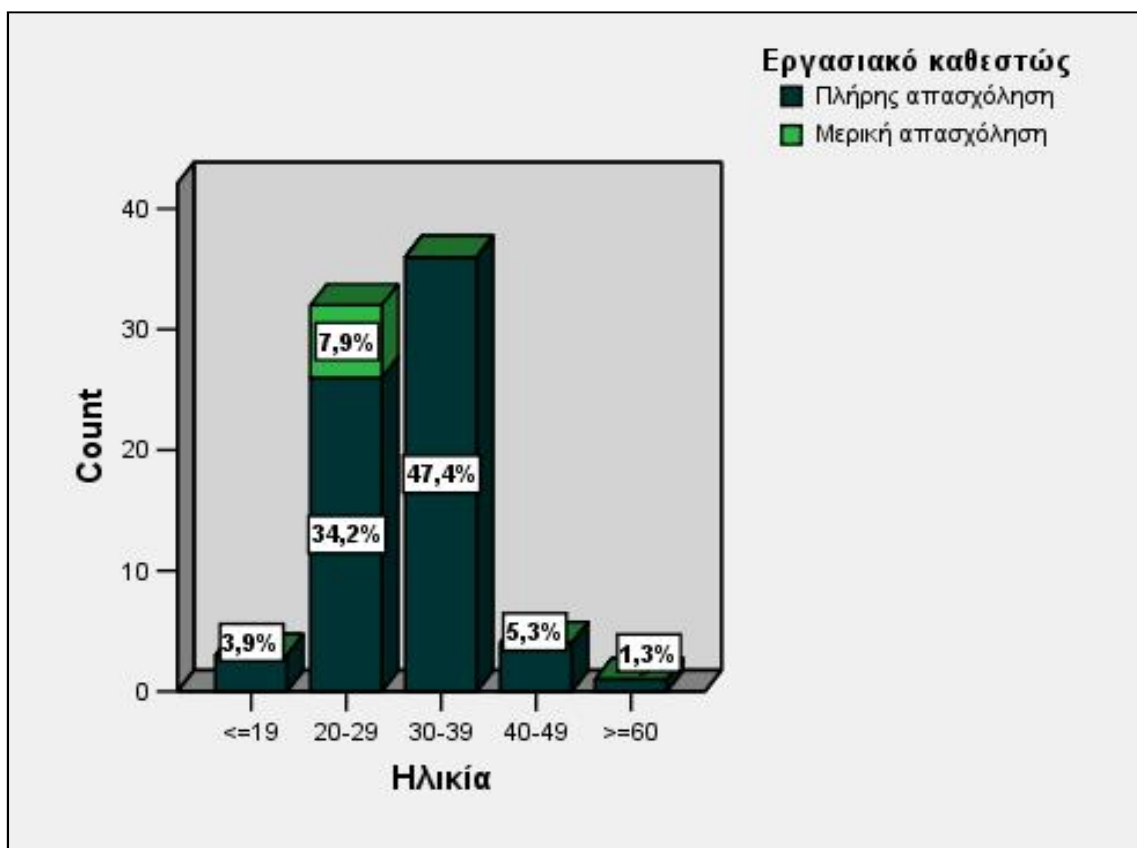
**Διάγραμμα 14: Ποσοστά πλήρους και μερικής απασχόλησης ομαδοποιημένα ως προς το φύλο**



Επιπροσθέτως, βάσει των δεδομένων του Διαγράμματος 15, διακρίνεται πως το εργασιακό καθεστώς της κάθε επιχείρησης, διαμορφώνεται ποικιλοτρόπως στις ηλικιακές

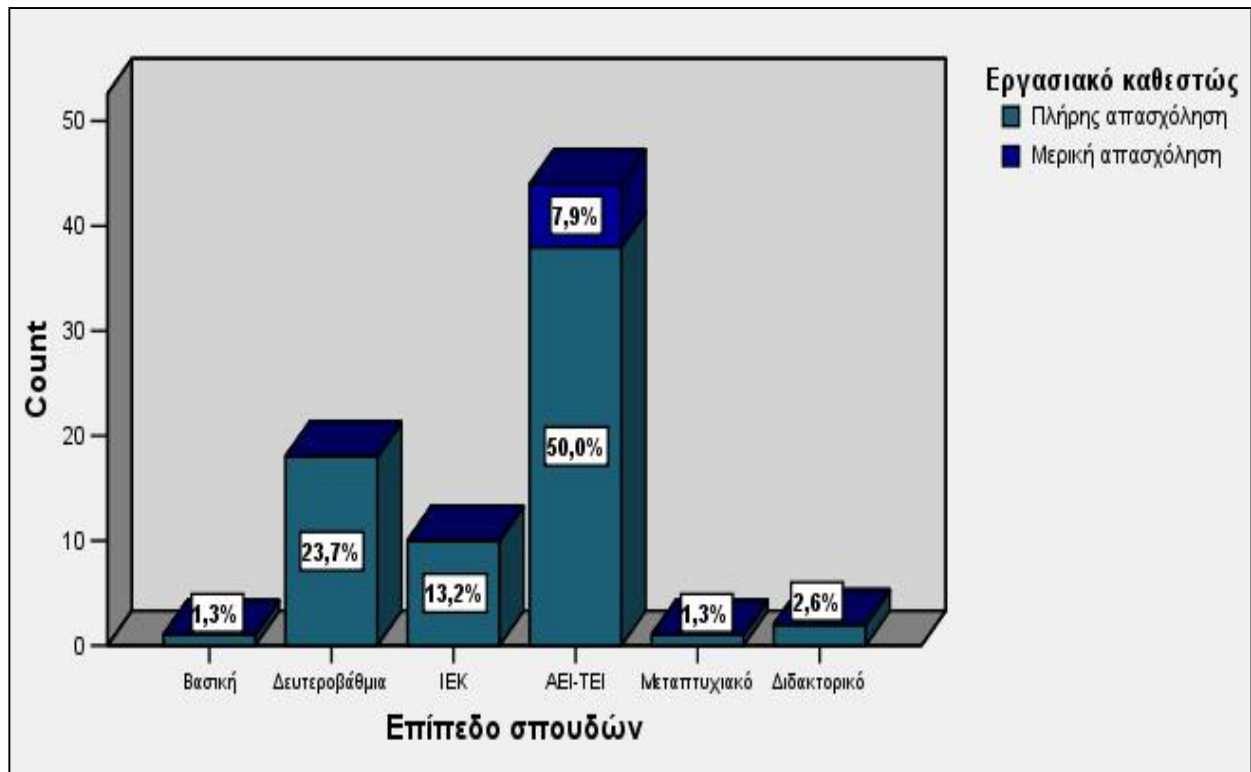
ομάδες. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι η μερική απασχόληση αφορά αποκλειστικά τους εργαζομένους 20-29 ετών, καταλαμβάνοντας το 7,9% του πληθυσμού. Παράλληλα, το 34,2% της ίδιας ηλικιακής κατηγορίας απασχολείται υπό καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Τα ποσοστά πλήρους εργασίας για απασχολούμενους έως και 19 ετών, καθώς επίσης και για τις ηλικιακές κλίμακες 30-39, 40-49 και 60 και άνω αντιστοιχούν στα 3,9%, 47,4%, 5,3% και 1,3% του δείγματος.

**Διάγραμμα 15: Ομαδοποίηση της ηλικίας των εργαζομένων, συσσωρευμένη ως προς το εργασιακό καθεστώς**

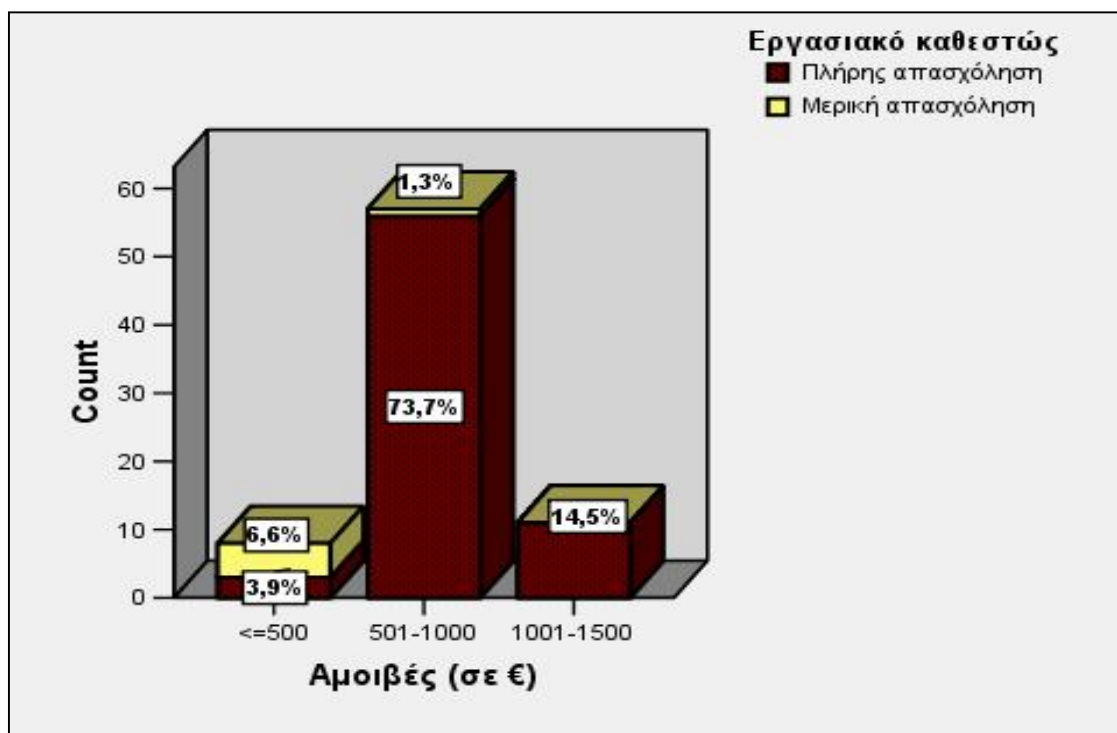


Αντιστοίχως, στην περίπτωση της κατηγοριοποίησης των εργαζομένων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσής τους, η μερική απασχόληση επηρεάζει αποκλειστικά τους απασχολούμενους με τίτλο σπουδών ΑΕΙ-ΤΕΙ σε ποσοστό 7,9% του πληθυσμού (Διάγραμμα 16). Επιπλέον, το 50% των εργαζομένων της ίδιας κατηγορίας, εργάζεται υπό καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Συνεπώς, όπως προκύπτει από το ανωτέρω Διάγραμμα, τα ποσοστά απασχόλησης που διαγράφονται για τις υπόλοιπες κατηγορίες εργαζομένων, εκφράζουν το πλήρες ωράριο εργασίας.

**Διάγραμμα 16: Ποσοστά ανά επίπεδο σπουδών, συσσωρευμένα ως προς το εργασιακό καθεστώς**



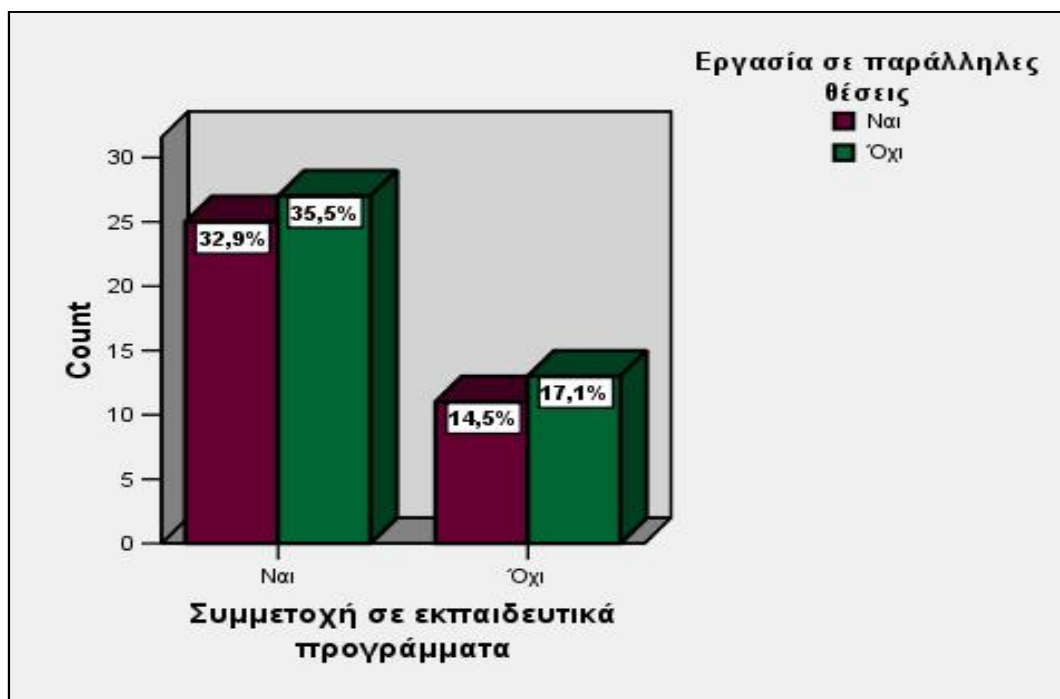
**Διάγραμμα 17: Ποσοστά μηνιαίων αμοιβών, συσσωρευμένα ως προς το εργασιακό καθεστώς της επιχείρησης**



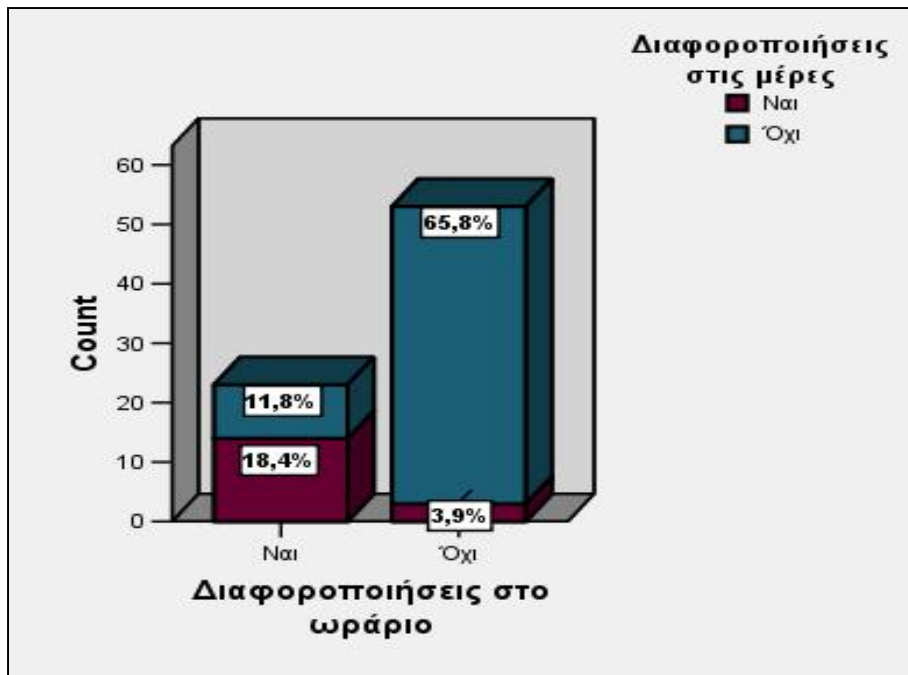
Αναμφίβολα, το εργασιακό καθεστώς που ισχύει στα πλαίσια της εκάστοτε επιχείρησης, επηρεάζει άμεσα το μισθολογικό εύρος των εργαζομένων. Όπως διαφαίνεται από το Διάγραμμα 17, το 6,6% του συνόλου των εργαζομένων απασχολείται υπό καθεστώς μερικής απασχόλησης με μηνιαίες απολαβές που δεν ξεπερνούν τα 500€, ενώ αντιστοίχως το 3,9% της ίδιας μισθολογικής κλίμακας εργάζεται σε πλήρες ωράριο. Παράλληλα, στην περίπτωση που η μισθολογική κλίμακα κυμαίνεται μεταξύ 501-1000€ μόλις το 1,3% επί του συνόλου των εργαζομένων υποαπασχολείται και το αντίστοιχο 73,7% εργάζεται πλήρως. Τέλος, το 14,5% λαμβάνει μηνιαίες αποδοχές 1001-1500€ ενώ εργάζεται αποκλειστικά με πλήρη απασχόληση.

Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης επηρεάζει σε ορισμένες περιπτώσεις την εργασία σε παράλληλες θέσεις ή τμήματά της. Σύμφωνα με το Διάγραμμα 18, οι εργαζόμενοι που έχουν συμμετάσχει σε τέτοιου είδους προγράμματα και απασχολούνται σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης συγκεντρώνουν το 32,9% του συνόλου, ενώ εκείνοι που εργάζονται αποκλειστικά στην ίδια θέση καταλαμβάνουν το 35,5%. Αντιθέτως, παρά το γεγονός πως ορισμένοι υπάλληλοι εργάζονται σε παράλληλες θέσεις, δεν έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα εκπαίδευσης σε ποσοστό 14,5%. Ολοκληρώνοντας, το 17,1% ανήκει στην κατηγορία των εργαζομένων που απασχολείται σταθερά στην ίδια θέση, χωρίς να έχει λάβει μέρος σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

**Διάγραμμα 18: Ποσοστά συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ομαδοποιημένα ως προς την εργασία σε παράλληλες θέσεις**



**Διάγραμμα 19: Ποσοστά διαφοροποίησης στο ωράριο, συσσωρευμένα ως προς την διαφοροποίηση στις ημέρες εργασίας μετά την οικονομική κρίση**

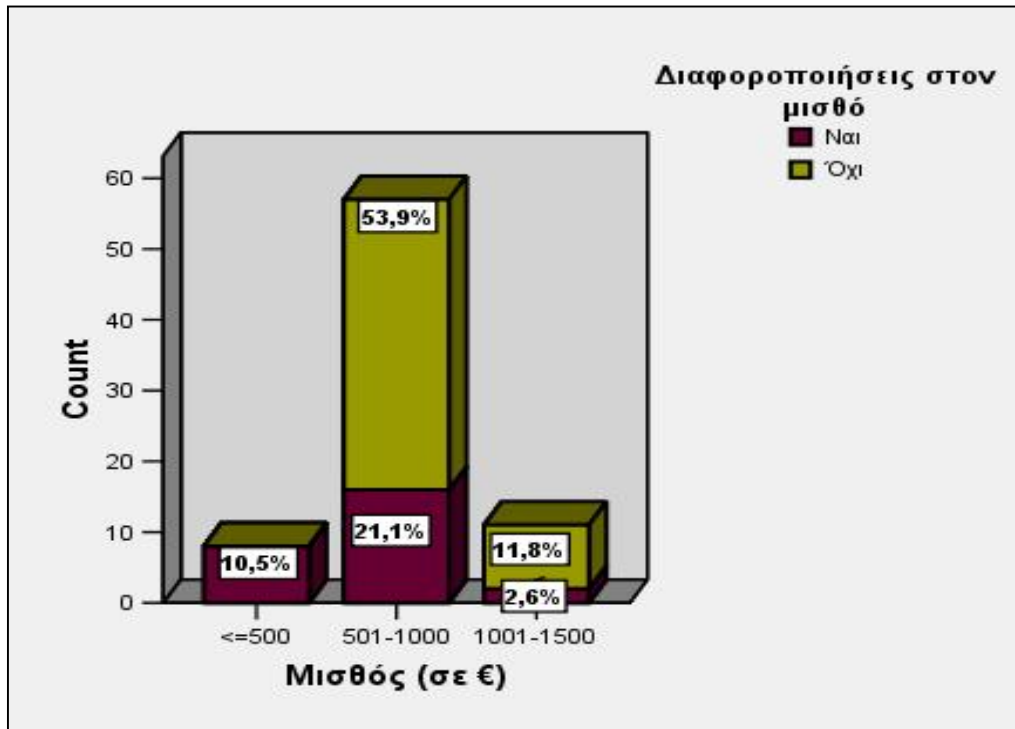


Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει επηρεάσει σημαντικά όλους τους κλάδους απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένου και του κλάδου των ΤΠΕ. Όσον αφορά τις διαφοροποιήσεις στο ωράριο και στις ημέρες απασχόλησης, τα αντίστοιχα ποσοστά που διαγράφονται παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 19. Ειδικότερα, το 18,4% των εργαζομένων έχει παρατηρήσει αλλαγές τόσο στο σύνολο των ωρών όσο και στις ημέρες εργασίας, ύστερα από το «ξέσπασμα» της οικονομικής κρίσης, ενώ το 11,8% του συνόλου δήλωσε διαφοροποιήσεις μόνο ως προς το ωράριο. Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι που δέχθηκαν διαφοροποιήσεις αποκλειστικά στις ημέρες εργασίας συγκεντρώνουν ποσοστό 3,9%. Τέλος, το 65,8% των εργαζομένων δήλωσε σταθερότητα στις μέρες και τις ώρες εργασίας.

Παράλληλα, οι επιπτώσεις της οικονομική κρίσης διαφαίνονται και στις μηνιαίες αποδοχές των εργαζομένων. Βάσει του Διαγράμματος 20, οι εργαζόμενοι με μηνιαίες απολαβές έως και 500€ που αντιστοιχούν στο 10,5% του συνόλου των ερωτηθέντων, δέχθηκαν ανεξαιρέτως διαφοροποίηση του μισθού τους. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην μισθολογική κλίμακα 501-1000€ δέχθηκαν διαφοροποίηση μισθού σε ποσοστό 21,1%, ενώ για το 53,9% διατηρήθηκε σε σταθερά επίπεδα. Ολοκληρώνοντας, οι μισθωτοί που αμείβονται με 1001-1500€ μηνιαίως, υπέστησαν μεταβολή του μισθού τους σε ποσοστό

που ανέρχεται σε 2,6% του πληθυσμού, ενώ για το υπόλοιπο 11,8% της συγκεκριμένης μισθολογικής κλάσης οι αποδοχές παρέμειναν σταθερές.

**Διάγραμμα 20: Ποσοστά μηνιαίων μισθών, συσσωρευμένα ως προς τις διαφοροποιήσεις στον μισθό μετά την οικονομική κρίση**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### 6. Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

#### 6.1 Συμπεράσματα της ερευνητικής διαδικασίας

Συγκεντρωτικά, η ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, εμπεριέχουν σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία απαντούν στα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας. Συγκεκριμένα, οι ποσοστιαίες κλίμακες που προκύπτουν, διαγράφουν τα χαρακτηριστικά απασχόλησης του κλάδου των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, ενώ παράλληλα διαφαίνονται οι αντίστοιχες μορφές και τα επίπεδα ευελιξίας της εργασίας.

Αρχικά, όσον αφορά την ταυτότητα του δείγματος, το συνολικό ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στον κλάδο των ΤΠΕ κυμαίνεται σε χαμηλότερα επίπεδα από το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών (με μικρή απόκλιση). Βέβαια, ο συγκεκριμένος κλάδος μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο, για την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην κοινωνία και στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, στο μεγαλύτερο τμήμα του κλάδου απασχολούνται εργαζόμενοι νεαρής ηλικίας (20-39), γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη και εξέλιξη του κλάδου αλλά και των ίδιων των εργαζομένων. Αναφορικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, το μεγαλύτερο τμήμα του πληθυσμού διαθέτει υψηλό επίπεδο σπουδών (κυρίως ΑΕΙ-ΤΕΙ). Ωστόσο, στην περίπτωση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης το ποσοστό που διαγράφεται είναι σημαντικό (23,7%).

Βασικό σημείο του κλάδου των ΤΠΕ, αποτελεί η κατανομή των επιχειρήσεων με βάση την κύρια δραστηριοποίησή τους. Η συγκέντρωση του μεγαλύτερου ποσοστού επιχειρησιακής δραστηριότητας εξακολουθεί να αφορά τον τομέα του Εμπορίου (56,7%), συγκριτικά με τα στατιστικά δεδομένα που προέκυψαν από παλαιότερες πανελλαδικές έρευνες του 2006 και του 2010 (IOBE, 2007: 9; CompuBase, 2010: 41). Αυτό, προκαλεί την προσδοκία για βελτίωση της συνολικής αγοράς και την αναζωογόνηση της οικονομίας. Επιπροσθέτως, υψηλά ποσοστά δραστηριοποίησης καταγράφονται και στον τομέα των Υπηρεσιών, ενώ η μικρότερη δραστηριοποίηση παραμένει στις Κατασκευές-Μεταποιήσεις.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα που προέκυψαν, αναφορικά με τα επίπεδα ευελιξίας του ωραρίου που καταγράφηκαν στον κλάδο των ΤΠΕ. Σημαντικό είναι το ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι απασχολούνται υπό καθεστώς μερικής απασχόλησης, αγγίζοντας το 7,9% του συνόλου. Το υψηλό ποσοστό μερικής απασχόλησης που διαγράφεται στον κλάδο των ΤΠΕ, συνάδει με τα αντίστοιχα επίπεδα μερικής απασχόλησης της αγοράς



εργασίας (8,8% για το έτος 2010 και συνεχής τάση αύξησης το 2011) (OECD, 2011; EPT, 2012). Όπως συνάγεται, οι υφιστάμενες οικονομικές συνθήκες της χώρας και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, δεν άφησαν ανεπηρέαστο και τον συγκεκριμένο κλάδο, όπου τα επίπεδα ευελιξίας είναι εμφανή στην αγορά εργασίας. Βέβαια, η εφαρμογή της μερικής απασχόλησης φαίνεται να επηρεάζει σχεδόν στον ίδιο βαθμό και τα δύο φύλα, με μικρή διαφορά για τους άντρες, οι οποίοι πλήττονται περισσότερο (σε ποσοστό όμως που συσχετίζεται και με την μεγαλύτερη συνολικά συμμετοχή τους στον κλάδο). Παράλληλα, το συνολικό ποσοστό μερικής απασχόλησης, όπως αναφέρεται ανωτέρω, κυριαρχεί αποκλειστικά σε μικρές ηλικιακές ομάδες (20-29 ετών) με υψηλό επίπεδο σπουδών (AEI-TEI), γεγονός ιδιαίτερα αποθαρρυντικό για τους νέους εργαζομένους της αγοράς εργασίας.

Συμπερασματικά, το αντίστοιχο ποσοστό απασχόλησης των εργαζομένων για μειωμένο χρονικό διάστημα ημερησίως (4-7 ώρες), επιβεβαιώνει το επίπεδο μερικής απασχόλησης που καταγράφεται. Παρόλα αυτά, η ευελιξία ως προς το ωράριο εμφανίζεται ακόμη και στις περιπτώσεις πλήρους απασχόλησης, όπου το μεγαλύτερο τμήμα των εργαζομένων απασχολείται για περισσότερες από 8 ώρες σε ημερήσια βάση. Αρκετοί είναι βέβαια και εκείνοι, οι οποίοι δεν έχουν σταθερό ωράριο εργασίας ημερησίως, δεδομένο που μπορεί να οδηγήσει σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα εργασιακής εκμετάλλευσης, που σχετίζονται με διάφορες παραμέτρους (υπερωρίες, πληρωμές κλπ.). Ακόμη, η απόκλιση από το καθιερωμένο εργασιακό πρότυπο εμφανίζεται και με την μορφή της αστάθειας των ημερών απασχόλησης εβδομαδιαίως, όπου στην προκειμένη περίπτωση το ποσοστό ανέρχεται στο 10,5%. Παρά το γεγονός πως η ευελιξία στο ωράριο, με την μορφή νυχτερινής βάρδιας, εμφανίζεται συνήθως στον δευτερογενή τομέα παραγωγής, λόγω της αυξημένης ζήτησης, ένα τμήμα των εργαζομένων του κλάδου ΤΠΕ απάντησε πως έχει απασχοληθεί υπό ανάλογες εργασιακές συνθήκες.

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας, το ύψος του μηνιαίου μισθού, για το μεγαλύτερο τμήμα των εργαζομένων, δεν ξεπερνά τα 1000€ όπου σημαντικό βέβαια είναι και το αντίστοιχο ποσοστό (10,5%) εκείνων που κυμαίνονται σε αρκετά χαμηλό επίπεδο (έως 500€). Ωστόσο, το εύρος των μηνιαίων μισθολογικών αποδοχών καθορίζεται από διάφορες παραμέτρους. Αναμφίβολα, οι μειωμένες απολαβές ορισμένων εργαζομένων αποτελούν απόρροια εφαρμογής της μερικής απασχόλησης, επιβεβαιώνοντας τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με τον σκοπό της πολιτικής της ευελιξίας των αμοιβών. Ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου οι μηνιαίες αποδοχές δεν ξεπερνούν τα 500€ το μεγαλύτερο ποσοστό των απασχολούμενων εργάζεται υπό καθεστώς μερικής απασχόλησης.

Η κατάργηση των περιορισμών αναφορικά με την ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων στα πλαίσια της επιχείρησης, καθώς επίσης και οι νέες απαιτήσεις για διεύρυνση του περιεχομένου των θέσεων εργασίας, οδήγησαν στο σημερινό φαινόμενο της απασχόλησης σε παράλληλα τμήματα της επιχείρησης. Τα ποσοστά παράλληλης εργασίας που προέκυψαν για τα υποκείμενα της παρούσας μελέτης, κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα. Ειδικότερα, το 64,5% του συνόλου των απασχολούμενων έχει αναλάβει πολλαπλές αρμοδιότητες, που αφορούν παράλληλες θέσεις ή τμήματα της επιχείρησης. Βέβαια, η συμπληρωματική εκπαίδευση μέσω της συμμετοχής σε κατάλληλα προγράμματα της επιχείρησης, μπορεί να λειτουργήσει καθοριστικά (Παπαλεξανδρή et al., 2003:176). Παρόλα ταύτα, αρκετοί είναι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι δήλωσαν πως παρά την κάλυψη μεγαλύτερου εύρους εργασιών, δεν έχουν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, κανείς από τους ερωτώμενους δεν έχει ενταχθεί σε προγράμματα εθελούσιας εξόδου, με στόχο την μείωση της εργασιακής ζωής.

Υψηλό διαγράφεται το ποσοστό απασχόλησης των εργαζομένων εκτός των πλαισίων της επιχείρησης, καταλαμβάνοντας το 34,2% του συνόλου. Μάλιστα, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, απασχολείται έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης σε ημερήσια βάση. Ωστόσο, το υψηλό επίπεδο απασχόλησης έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, ενδέχεται να σχετίζεται με την φύση της εργασίας, όπως για παράδειγμα στις περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών πληροφορικής. Επιπλέον, δεν διαγράφονται δείγματα απασχόλησης από το σπίτι.

Όσον αφορά την ευελιξία ως προς τις συμβάσεις εργασίας, παρατηρείται πως η προσωρινή και περιορισμένη απασχόληση, που ισχύει με την εφαρμογή των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, εμφανίζεται στην περίπτωση του κλάδου ΤΠΕ, συγκεντρώνοντας ποσοστό 10,5%. Το μεγαλύτερο τμήμα των εργαζομένων αυτών απασχολείται με σύμβαση ορισμένου χρόνου διάρκειας 3-6 μηνών, ενώ ελάχιστοι εργάζονται για 7-12 μήνες. Βέβαια, το 9,2% του συνόλου των απασχολούμενων εργάζεται χωρίς σύμβαση. Συχνά, η προτίμηση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου εξαιτίας των έκτακτων αναγκών των επιχειρήσεων, καθώς και η δημιουργία «χαλαρών» εργασιακών σχέσεων (εργασία χωρίς σύμβαση εργασίας), ελαχιστοποιούν τα εργασιακά δικαιώματα των μισθωτών.

Σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, η οικονομική κρίση που κυριαρχεί στην παρούσα χρονική περίοδο, έχει επηρεάσει σημαντικά όλους τους τομείς απασχόλησης. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης είναι εμφανείς και στον κλάδο των ΤΠΕ, σε διάφορα επίπεδα, βάσει των αποτελεσμάτων της ερευνητικής διαδικασίας. Οι κύριες διαφοροποιήσεις που εντοπίστηκαν, ενυπάρχουν στο ωράριο απασχόλησης, στις μέρες, καθώς επίσης και στις

μηνιαίες αποδοχές. Και στις τρεις περιπτώσεις, τα αντίστοιχα ποσοστά καταγράφονται ιδιαίτερα υψηλά. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί, πως το 34,2% των εργαζομένων έχει δεχθεί μεταβολή του μισθού του, με αποτέλεσμα την δημιουργία χαμηλών μισθολογικών κλιμακίων στις περισσότερες από τις περιπτώσεις.

Συνοψίζοντας, ύστερα από συστηματική μελέτη και έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, προκύπτει πως η ευελιξία της απασχόλησης καταλαμβάνει μεγάλη έκταση στον κλάδο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, λαμβάνοντας πολυάριθμες και ποικίλες εκφάνσεις. Παρά το γεγονός, πως ένα σημαντικό ποσοστό ευελιξίας αφορά τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι στα πλαίσια της επιχείρησης (64,5%), η ευελιξία ως προς το ωράριο συγκεντρώνει μεγαλύτερα ποσοστά, ως αποτέλεσμα των διαφόρων μορφών που λαμβάνει. Ωστόσο, η ρευστότητα της αγοράς εργασίας, λόγω της εξάπλωσης των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, πλήττει κατά κύριο λόγο τους εργαζομένους, οι οποίοι βάλονται από τις αλληπάλληλες αναδιαρθρώσεις της οργάνωσης. Βεβαίως, το νομοθετικό πλαίσιο και η οικονομική κρίση που επικρατούν σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο, προωθούν και επιταχύνουν την καταστρατήγηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, ελαχιστοποιώντας τις προοπτικές ευνοϊκών, για τους εργαζομένους, μεταρρυθμίσεων.

## **6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η συστηματική μελέτη των συνθηκών απασχόλησης και ειδικότερα της ευελιξίας της εργασίας, αποτέλεσε έναυσμα για την διατύπωση ορισμένων προτάσεων, με στόχο την μελλοντική μελέτη νέων ερευνητικών ερωτημάτων.

Αρχικά, η αδιάλειπτη εξέλιξη των ευέλικτων μορφών απασχόλησης και οι διαστάσεις που καταλαμβάνουν στον κλάδο των ΤΠΕ, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, δημιουργούν την ανάγκη για διεύρυνση της αναζήτησης. Ειδικότερα, η διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας θα μπορούσε να εκλάβει μεγαλύτερες διαστάσεις, με την αναζήτηση σε πανελλαδικό επίπεδο.

Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα μπορούσαν να προκαλέσουν τα αποτελέσματα έρευνας, σύμφωνα με τα οποία θα παρουσιάζεται το επίπεδο επίδρασης των ευέλικτων μορφών απασχόλησης στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, προτεινόμενη έρευνα σχετικά με την ευελιξία της εργασίας, αποτελεί η μελέτη και καταγραφή του βαθμού επίδρασης των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του κλάδου ΤΠΕ.

Τέλος, σημαντικές απαντήσεις σχετικά με την διαφύλαξη των εργασιακών δικαιωμάτων, μπορούν να ληφθούν από την διερεύνηση των επιπέδων τήρησης της ισχύουσας νομοθεσίας που αφορά την εργασία, καθώς επίσης και των δειγμάτων εκμετάλλευσης των εργαζομένων, με κύριο στόχο την μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Βαξεβανίδου Μ. και Ρεκλείτης Π., 2008, *Management Ανθρώπινων Πόρων-Θεωρία και Πράξη*, Εκδόσεις: Προπομπός.

Επαγγελματικός Οδηγός Πάτρας, 2010, Διαθέσιμο στο: <http://www.guidapatras.gr>

Επιμελητήριο Αχαΐας, Ημερομηνία πρόσβασης: 24-11-2010, Διαθέσιμο στο: <http://www.e-a.gr/axaia/shared/index.jsp?context=101>

ΕΡΤ, Ημερομηνία πρόσβασης: 20-01-2012, Διαθέσιμο στο: <http://www.ert.gr/ellada/item/2165-Epideinwsh-twn-orwn-ergasias-to-2011,-symfwna-me-to-S-EP-E>

ΕΣΠΑ, 2007, *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ψηφιακή Σύγκλιση*, Διαθέσιμο στο: [http://www.espa.gr/elibrary/Episimo\\_Keimeno\\_EP\\_Psifiaki\\_Syglisi.pdf](http://www.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Psifiaki_Syglisi.pdf)

IOBE, 2006, *Μελέτη των κλάδων Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα: κατάσταση και προοπτικές*, Διαθέσιμο στο: [http://www.observatory.gr/files/meletes/%CE%A4%CE%A0%CE%95\\_A3\\_EgxwriosTomeas\\_TPE.pdf.pdf](http://www.observatory.gr/files/meletes/%CE%A4%CE%A0%CE%95_A3_EgxwriosTomeas_TPE.pdf.pdf)

IOBE, 2007, *Μελέτη των κλάδων Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα: κατάσταση και προοπτικές*, Διαθέσιμο στο: [http://www.observatory.gr/files/meletes/%CE%A4%CE%A0%CE%95\\_%CE%A6%CE%B2\\_%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%943%CE%B1.pdf](http://www.observatory.gr/files/meletes/%CE%A4%CE%A0%CE%95_%CE%A6%CE%B2_%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%943%CE%B1.pdf)

Κουζής Γ., 2000, *"Εργασιακές Σχέσεις και Κοινωνικός Διάλογος"*, Διαθέσιμο στο: *"Ζητήματα Κοινωνικού Διαλόγου"*, σελ89-167, Εκδόσεις: Gutenberg.

Κουζής Γ., 2010, *"Η πορεία της νεοφιλελεύθερης απορρύθμισης της εργασίας και το άλλοθι της κρίσης"*, Διαθέσιμο στο: *"Ο χάρτης της κρίσης, το τέλος της αυταπάτης"*, Εκδόσεις: Τόπος.

Λυμπεράκη Α. και Δενδρινός Γ., 2010, *Ενέλικτη εργασία: νέες μορφές και ποιότητα απασχόλησης*, Εκδόσεις: Κέρκυρα.

Μουρίκη Α., 1991, *Ευέλικτες μορφές απασχόλησης: ευλογία ή ανάθεμα;*, Εκδόσεις: Αστική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Πολιτική.

Νόμος 4024/2011, *Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012–2015*, Διαθέσιμο στο: [http://www.et.gr/images/stories/eidika\\_themata/A226\\_2011.pdf](http://www.et.gr/images/stories/eidika_themata/A226_2011.pdf)

ΟΟΣΑ, 2007, *Μελέτη των κλάδων Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα: Κατάσταση και Προοπτικές, Παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας, Διαθέσιμο στο:*

[http://www.observatory.gr/files/meletes/%CE%A4%CE%A0%CE%95\\_%CE%A6%CE%B2%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%948\\_final.pdf](http://www.observatory.gr/files/meletes/%CE%A4%CE%A0%CE%95_%CE%A6%CE%B2%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%948_final.pdf)

Παλαιολόγος Ν., 2006, *Εργασία και Συνδικάτα στον 21<sup>ο</sup> αιώνα*, Εκδόσεις: ΙΝΕ-ΓΣΕΕ.

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις: Μπένου.

Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2011a, *Η Ψηφιακή Πορεία της Ελλάδας όπως την κατέγραψε το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας για το έτος 2010*, Διαθέσιμο στο:

[http://www.observatory.gr/Files/press\\_releases/PR\\_09052011\\_%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%AD%CE%B4%CF%81%CE%BF%CF%85\\_%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B7%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85\\_%CE%9A%CF%84%CE%A0.pdf](http://www.observatory.gr/Files/press_releases/PR_09052011_%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%AD%CE%B4%CF%81%CE%BF%CF%85_%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B7%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85_%CE%9A%CF%84%CE%A0.pdf)

Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2011b, *Τριμηνιαίο Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας για τον τομέα ΤΠΕ*, Διαθέσιμο στο: [http://www.observatory.gr/files/meletes/4th\\_Trimester\\_2010\\_final.pdf](http://www.observatory.gr/files/meletes/4th_Trimester_2010_final.pdf)

Φίλιας Β., 2001, *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*, Εκδόσεις: Gutenberg.

Χρυσός Οδηγός, 2011, Πάτρα, Διαθέσιμο στο: [www.xo.gr](http://www.xo.gr)

Χυτήρης Λ., 2001, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις: Interbooks.

## Ξενόγλωσση

Brace I., 2008, *Questionnaire Design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*, Kogan Page.

Cohen L., Manion L., Morrison K., & Morrison K., 2007, *Research methods in education*, Routledge.

CompuBase, 2010, *EMEA ICT Distribution Observatory 2010*, CompuBase, Διαθέσιμο στο: <http://en.compubase.net/attachment/298965/>

Cordery J., 1989, *Multi-skilling: A discussion of proposed benefits of new approaches to labour flexibility within enterprises*, Curtin University of Technology.

Delbar C., Mormont M. & Schots M., 2003, *New technology and respect for privacy at the workplace*, Διαθέσιμο στο: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/07/study/tn0307101s.htm>

Drew E., Emerek R. & Mahon E., 1998, *Women, work, and the family in Europe*, Routledge.

Ehnert I., 2008, *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*, Physica-Verlag.

Gillham B., *Developing a questionnaire*, CPI Bath

Gregory I., 2003, *Ethics in research*, MPG Books, Bodmin, Cornwall.

Handy C., 1993, *Understanding Organizations*, Penguin

Haslinda A., 2009, *Evolving terms of Human Resource Management and Development*, The Journal of International Social Research.

Institute of management and administration (IOMA), 2006, *Cost reduction and control best practices: the best ways for a financial manager to save money*, John Wiley & Sons, Inc.

Jackson S. & Schuler R., 1990, *Human Resource Planning*, American Psychological Association

Kaar R. & Grünell M., 2001, *Industrial relations in the information and communications technology sector*, Διαθέσιμο στο: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/08/study/tn0108201s.htm>

Kothari C., 2004, *Research methodology: methods and techniques*, New Age International Publishers.

Kretsos L., 2005, *Wave of early retirement schemes*, Διαθέσιμο στο: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/12/feature/gr0412104f.htm>

Kumar R., 2008, *Research Methodology*, S.B. Nangia for APH Publishing Corporation.

Kumar R., 2011, *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*, Sage Publications: Third Edition.

Mathis R. & Jackson J., J. H., 1994, *Human Resource Management*, West Publ. Corporation, N.Y.

Mathis R. & Jackson J., 2008, *Human Resource Management*, Thomson South-Western

Mayne L., Tregaskis O. & Brewster C., 1996, *A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy*, MCB University Press.

Michie J., Sheehan M., 2005, “*Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*”, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 16, Issue 3, pp 445-464.

Neuman W. L., 1997, *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*, Ally & Bacon, 3rd edition.

OECD, 2002, *Measuring the information economy*, OECD Publishing.

OECD, 2004, *The economic impact of ICT: measurement, evidence and implications*, OECD Publishing.

OECD, 2007, *Working Party on the Information Economy: ICTs and gender*, Διαθέσιμο στο: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/33/38332121.pdf>



OECD, 2010, *Statistical Annex*, Διαθέσιμο στο:  
<http://www.oecd.org/dataoecd/30/33/43272221.pdf>

OECD, 2011, *Incidence of FTPT employment*, Διαθέσιμο στο:  
[http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=FTPTC\\_I](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=FTPTC_I)

Randhawa G., 2007, *Human Resource Management*, Atlantic

Silverman D., 2004, *Qualitative research: theory, method and practice*, SAGE Publications.

Standing G., 1999, *Global labour flexibility: seeking distributive justice*, Macmillan Press LTD

Storey J., 1997, *Radical change or business as usual: Flexibility in non-union SMEs*, MCB University Press.

Svetlik I. & Ilić B., 2006, *HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management*, European Academic Publishers.

Thomas R., 2003, *Blending qualitative & quantitative research methods in theses and dissertations*, Corwin Press-Sage Publications.

Torrington D., Hall L. & Taylor S., 2008, *Human Resource Management*, Prentice Hall

Torrington D., Hall L., Taylor S. & Atkinson C., 2009, *Fundamentals of Human Resource Management: Managing People at Work*, Prentice Hall.

Zisimopoulos I., Economakis G. & Polychroniou P., 2011, “*Greek Industrial Relations and the economic crisis*”, Industrial Relations in Europe Conference, 1-2 September, Barcelona, Spain

## Παράρτημα

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας, διεξάγεται έρευνα που αφορά τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης του κλάδου ΤΠΕ, στην Πάτρα (2011). Σας βεβαιώνουμε για την τήρηση της ανωνυμίας σας και αναμένουμε την ειλικρινή σας απάντηση. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων.

---

#### Ενότητα Α.

##### 1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά:

α) Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

β) Ηλικία: ≤19  20-29  30-39  40-49  50-59  ≥60

γ) Επίπεδο Σπουδών: Βασική  Δευτεροβάθμια  Μεταδευτεροβάθμια (ΙΕΚ)  ΑΕΙ-ΤΕΙ   
Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό

---

##### 2. Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης που εργάζεσθε:

Κατασκευές / Μεταποίηση  Εμπόριο  Υπηρεσίες

---

#### Ενότητα Β.

##### 3. Εργάζεστε σε καθεστώς:

Πλήρους απασχόλησης  Μερικής απασχόλησης

---

##### 4. Πόσες ώρες εργάζεσθε ημερησίως;

< 4  4-7  8  > 8  Δεν είναι σταθερές  Άλλο

---

##### 5. Πόσες ώρες εργάζεσθε την εβδομάδα;

< 8  8-16  17-24  25-32  33-40  41-48  > 48  Δεν είναι σταθερές

---

##### 6. Έχετε εργασθεί σε ωράριο νυχτερινής βάρδιας;

Ναι  Όχι

---

##### 7. Το σύνολο των ημερών που εργάζεσθε εβδομαδιαίως είναι σταθερό;

Ναι  Όχι

---

##### 8. Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στο ωράριο που εργάζεσθε στην επιχείρηση, μετά την οικονομική κρίση;

Ναι  Όχι

---

##### 9. Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στο σύνολο των ημερών που εργάζεσθε στην επιχείρηση, μετά την οικονομική κρίση;

Ναι  Όχι

---

#### Ενότητα Γ.

##### 10. Έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης;

Ναι  Όχι

---

##### 11. Έχετε ενταχθεί σε προγράμματα εθελούσιας εξόδου;

Ναι  Όχι

---

---

### **Ενότητα Δ.**

**12. Ποιος είναι ο τρόπος αμοιβής σας;**

Ωρομίσθιο  Ημερομίσθιο  Μηνιαίος μισθός  Bonus  Μηνιαίος μισθός+Bonus

**13. Ποιο είναι το μέγεθος των καθαρών αμοιβών σας μηνιαίως;**

≤ 500€  501-1000€  1001-1500€  1501-2000€  >2000€

**14. Έχετε δεχθεί μείωση μισθού μετά την οικονομική κρίση;**

Ναι  Όχι

---

### **Ενότητα Ε.**

**15. Εργάζεσθε σε παράλληλες θέσεις / τμήματα της επιχείρησης;**

Ναι  Όχι

**16. Έχετε εργασθεί στο παρελθόν σε κάποιο άλλο τμήμα ή θέση της επιχείρησης;**

Ναι  Όχι

---

### **Ενότητα ΣΤ.**

**17. Εργάζεσθε σταθερά στον ίδιο τόπο εργασίας (ίδιες εγκαταστάσεις);**

Ναι  Όχι

**18. Πόσο συχνά εργάζεσθε έξω από τον χώρο εργασίας σας;**

Καθόλου  Ημερήσια βάση  Εβδομαδιαία βάση  Μηνιαία βάση  Ετήσια βάση  Άλλο

**19. Εργάζεσθε στο σπίτι;**

Ναι  Όχι

---

### **Ενότητα Ζ.**

**20. Με ποιο είδος σύμβασης από τα παρακάτω εργάζεστε;**

Σύμβαση αορίστου χρόνου  Σύμβαση ορισμένου χρόνου  Σύμβαση έργου  Χωρίς σύμβαση

**21. Αν εργάζεστε με σύμβαση ορισμένου χρόνου ή με σύμβαση έργου, ποια είναι η χρονική της διάρκεια σε μήνες;**

< 3  3-6  7-12  13-18  19-24  > 24

**22. Αν εργάζεστε με σύμβαση έργου, έχετε τις ίδιες υποχρεώσεις με συναδέλφους που εργάζονται με άλλου είδους σύμβαση (π.χ. ίδιο ωράριο, καθήκοντα κτλ);**

Ναι  Όχι

---