



ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

Ευέλικτες Μορφές Εργασίας

και οι Επιπτώσεις τους στην Εργασιακή Απόδοση



Όνομα: Παρτσακουλάκη Παρασκευή

A.M: ΤΜΔ 1903

Επιβλέπων καθηγητής: Κωστόπουλος Κωνσταντίνος

Μάιος 2021

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	5
1.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ-ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ.....	5
1.Α Απόδοση αρμοδιοτήτων(task performance)	7
1.Β Συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας (Citizenship Behavior)	9
1.Γ Αντιπαραγωγική συμπεριφορά	10
1.1 Κίνητρο.....	11
2.Η ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	13
2.1 Επιπτώσεις των ευέλικτων μορφών εργασίας	14
2.2 Ευέλικτες μορφές εργασίας και εργασιακή απόδοση.....	16
3. Η τυπική μορφή απασχόλησης.....	17
3.1 Οι λόγοι μετάβασης από την τυπική απασχόληση στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης	18
4.ΕΥΕΛΙΞΙΑ	21
4.1 Οργανωτική ευελιξία και ταυτότητα.....	23
4.2 Ευελιξία επιχειρηματικών διαδικασιών.....	24
4.3 ΜΟΡΦΕΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ.....	24
4.3.1 Λειτουργική Ευελιξία και Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης Εργασίας	24
4.3.2 Αριθμητική Ευελιξία	25
4.3.3 Οικονομική ευελιξία.....	26
5.ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	27
5.1 Ευρήματα από την Εργάνη – Έκταση εφαρμογής ευέλικτης απασχόλησης	27
5.2 Μορφές ευέλικτων μορφών εργασίας	30
5.3 Μερική απασχόληση	31
5.4 Διαλείπουσα εργασία	33
5.5 Εκ περιτροπής εργασία - . εναλλασσόμενη απασχόληση ή διαμοιρασμός θέσεως εργασίας (job sharing)	34
5.6 Σύμβασή ορισμένου χρόνου(ΣΟΧ)	35
5.7 Εποχική απασχόληση	36
5.8 Δανεισμός εργαζομένου	36
5.8.1 Απλή σύμβαση δανεισμού ή γνήσιου δανεισμού	37

5.8.2 Κατ' επιχείρηση δανεισμό ή σύμβαση προσωρινής παραχώρησης ή ενοικίαση εργαζομένου	37
5.9 Εξ αποστάσεως εργασία/ Εργασία με το κομμάτι (φασόν) / Τηλεργασία.....	38
5.9.1 Η εργασία με το κομμάτι <<φασόν>>.....	39
5.9.2 Τηλεργασία ή εξ αποστάσεως εργασία	40
5.10.Διευθέτηση του χρόνου εργασίας.....	44
5.11 Νέες μορφές ευέλικτων μορφών εργασίας-Τετραήμερη εβδομάδα εργασίας.....	46
6.ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	47
6.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μερικής απασχόλησης.....	47
6.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ΕΚ ΠΕΡΙΤΡΟΠΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑ- . εναλλασσόμενη απασχόληση ή διαμοιρασμός θέσεως εργασίας (job sharing).....	49
6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξ αποστάσεως εργασίας/εργασία με το κομμάτι(φασόν)/τηλεργασία	50
6.3.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα φασόν.....	50
6.3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τηλεργασίας	51
6.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εποχικής απασχόλησης.....	53
6.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα δανεισμός εργαζομένου	54
7. Επιπτώσεις ευέλικτων μορφών εργασίας στην εργασιακή απόδοση	55
7.1 Το μέλλον των εργαζομένων στη Τηλεργασία.....	55
7.1.Α Διάγραμμα επικοινωνίας-παραγωγικότητας.....	57
7.1.Β Διάγραμμα επικοινωνίας.....	58
7.1.Γ Άγχος στην εργασία	58
7.1.Δ Εξάντληση	59
7.1.Ε Ευελιξία.....	60
7.1.ΣΤ Εξ ολοκλήρου τηλεργασία.....	61
7.1.Ζ Δια ζώσης εργασία & Τηλεργασία.....	62
8. Απομακρυσμένη εργασία	64
8.1 Μελέτη περίπτωσης Gitlab-Τι είναι η Gitlab;	65
8.2 Μοντέλο εργασίας Gitlab	66
8.3 Λειτουργία μοντέλου εξ ολοκλήρου τηλεργασία.....	68
8.4 Πλεονεκτήματα εξ 'αποστάσεως εργασίας για τους εργαζομένους της Gitlab.....	69
8.5 Αλληλεπίδραση-Επικοινωνία σε ένα εικονικό περιβάλλον εργασίας.....	71
9. Μελέτη περίπτωσης τετραήμερης εργασίας Skroutz SA-Τι είναι η Skroutz;	72
9.1 Παραγωγικότητα εργαζομένων	75
9.2 Η κουλτούρα της εταιρείας	76
9.3 Πλεονεκτήματα εργαζομένων-Περιβάλλον εργασίας	76

10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καθώς διανύουμε μια εποχή επαναπροσδιορισμού της εξασφαλισμένης και σταθερής εργασίας, έρχεται στο προσκήνιο η συζήτηση σχετικά με τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης καθώς λαμβάνει μεγάλες διαστάσεις και γίνεται όλο και πιο διαδεδομένος τρόπος απασχόλησης. Ο τομέας των εργασιακών σχέσεων επηρεάστηκε από τη πανδημία COVID-19 σημαντικά και η απασχόληση άλλαξε σχεδόν σε όλους τους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας. Πολλοί οργανισμοί έχουν στρέψει την προσοχή τους στις ευέλικτες μορφές εργασίας όπως ευέλικτο ωράριο εργασίας, τηλεργασία ή διαμοιρασμός μιας θέσης εργασίας. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας συχνά χρησιμοποιούνται ως εργαλείο για την ευελιξία των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθεί η ευημερία, να υπάρχει η ισορροπία επαγγελματική ζωή και να βελτιωθεί και η απόδοση του οργανισμού. Οι ριζικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί στην οικονομική ζωή και στην κοινωνική δομή έχουν διαμορφώσει νέες συνθήκες για την εργασία όπως και στις προτιμήσεις στους εργαζόμενους, όσον αφορά τις διάφορες διευθετήσεις της εργασίας.

Συντελούνται επίσης σημαντικές αλλαγές στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων λόγω των συνθηκών καθώς τόσο η συμφιλίωση της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, όσο και η ικανοποίηση από την εργασία αποτελούν αναγκαιότητα αλλά και απαίτηση.

Θα αναλυθούν οι μορφές εργασίας τόσο η τυπική απασχόλησης όσο και οι ευέλικτες μορφές εργασίας ούτως ώστε να γίνουν κατανοητές οι διαφορές που έχει υποστεί η εργασία καθώς επίσης και ο αντίκτυπος όπου έχουν οι αλλαγές στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Επίσης , θα αναπτυχθούν τόσο οι επιπτώσεις των ευέλικτων μορφών εργασίας όσο και πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο παραγωγικοί υπό καθεστώς διάφορων μορφών ευελιξίας.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ-ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

Στη παρούσα εργασία θα αναλυθεί η έννοια της εργασιακής απόδοσης και η σημασία που έχει για τον οργανισμό. Γι' αυτό το λόγο είναι εύλογο να εξεταστεί περαιτέρω η έννοια και οι διαστάσεις της όσο και οι επιπτώσεις όπου έχει ως προς τις ευέλικτες μορφές εργασίας. Σε αυτό το κεφαλαίο θα αναλυθεί η διάκριση της εργασιακής απόδοσης όπου ορίζεται ως συμπεριφορά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων καθώς και τη συμπεριφορά του εργαζομένου(citizenship behavior). Οι δύο παραπάνω μορφές της απόδοσης συμβάλλουν θετικά στον οργανισμό. Η τρίτη κατηγορία είναι η αντιπαραγωγική συμπεριφορά, η οποία έχει αρνητικό αντίκτυπο για τον οργανισμό.¹

Η έννοια της εργασιακής απόδοσης επίσημα καθορίζεται ως συμπεριφορές που συμβάλλουν είτε θετικά είτε αρνητικά στην επίτευξη εταιρικών στόχων και επιτευγμάτων για ένα οργανισμό. Αλλά όμως δεν αναφερόμαστε στις συνέπειες ή τα αποτελέσματα των συμπεριφορών αλλά στην καθαυτού συμπεριφορά. Ο λόγος όπου περισσότερη βαρύτητα έχει η συμπεριφορά από το αποτέλεσμα είναι κατά κύριο λόγο καθώς αρχικά οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν στον οργανισμό ανεξάρτητος αποτελέσματος, κατά δεύτερον η εστίαση αποκλειστικά και μόνο στο αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει σε ανήθικη συμπεριφορά. Επίσης, το αποτέλεσμα επηρεάζεται και από άλλους εξωτερικούς παράγοντες όπως τον ανταγωνισμό, τους περιορισμούς στο προϋπολογισμό κ.α. Με βάση τη βιβλιογραφία, η εργασιακή απόδοση μπορεί να ενισχυθεί όταν οι αποφάσεις που λαμβάνονται γίνονται συλλογικά καθώς και με την αύξηση της συνεργασίας στο χώρο εργασίας.² Η έννοια της εργασιακής απόδοσης περιλαμβάνει συμπεριφορές όπου είναι στη διακριτική ευχέρεια του εργαζομένου, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μία διαχωριστική γραμμή για το τι συσχετίζεται ή όχι με την εργασιακή απόδοση.

¹ Organizational Behavior, Improving performance and commitment in the workplace, Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson Fourth Edition, p.33

² Human Communication Research Vol. 12, No. 3, Spring 1986,395-419 COMMUNICATION SATISFACTION, JOB SATISFACTION, AND JOB PERFORMANCE J. DAVID PINCUS California State University-Fullerton

Άλλοι συγγραφείς, στην έννοια της εργασιακής απόδοσης συμπεριλαμβάνουν την έννοια του αποτελέσματος, δηλαδή η εργασιακή απόδοση μετριέται με βάση το αποτέλεσμα όπου φέρνει εις πέρας ο εργαζόμενος παρά τη συμπεριφορά του. Αυτό συμβαίνει κατά κύριο λόγο γιατί τα αποτελέσματα φαίνονται πιο "αντικειμενικά" για τους managers". Για παράδειγμα, η απόδοση της εργασίας των πωλητών συχνά αποδεικνύεται από τις πωλήσεις όπου κάθε άτομο για κάποιο χρονικό διάστημα (π.χ. ένας μήνας, ένα έτος). Αυτό συμβαίνει, γιατί οι πωλητές προσλαμβάνονται από την εκάστοτε επιχείρηση με στόχο να δημιουργήσουν πωλήσεις, και έτσι όσοι πληρούν ή υπερβαίνουν τον στόχο τους θεωρούνται πιο "χρήσιμοι" για τον οργανισμό. Τα έσοδα από τις πωλήσεις είναι και ένας αξιόπιστος δείκτης οικονομικής απόδοσης για την επιχείρηση.³ Ωστόσο, αυτή η μέθοδος να κριθούν οι υπάλληλοι μόνο από τα αποτελέσματα μπορεί να δημιουργήσει και πιθανά προβλήματα, όπως οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους να οδηγούνται σε αθέμιτες συμπεριφορές μεταξύ συναδέλφων.⁴

Επιπρόσθετα, στον ορισμό της εργασιακής απόδοσης με βάση τη βιβλιογραφία συμπεριλαμβάνεται η περιγραφή της θέσης εργασίας, οι στόχοι όπου έχουν τεθεί καθώς και η συνεχής ανατροφοδότηση στους εργαζομένους ούτως ώστε να είναι απόλυτα κατανοητό τι έχει ζητηθεί από τους εργαζομένους.

Η διαχείριση της απόδοσης είναι βασικός παράγοντας όπου συνδέει τις διάφορες δραστηριότητες του ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και των πρακτικών ενός οργανισμού. Η διαχείριση της απόδοσης διαφορετικά ονομάζεται διαχείριση ταλέντων, όμως διαμορφώνει μόνο ένα μέρος της έννοιας αυτής και όχι εξολοκλήρου.⁵ Επίσης, η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει ότι η διαχείριση της απόδοσης πρόκειται για μία συνεχή διαδικασία όπου απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα. Φαίνεται για μία συνεχή κυκλική διαδικασία.

³ ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition, JASON A. COLQUITT University of Georgia JEFFERY A. LEPINE Arizona State University MICHAEL J. WESSON Texas A&M University p.59

⁴ ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition, JASON A. COLQUITT University of Georgia JEFFERY A. LEPINE Arizona State University MICHAEL J. WESSON Texas A&M University p.59

⁵ A Manual for managing human resources, CHS Alliance, CHS Alliance and Radhika Bhagat (Manifest (UK) Ltd)



Η εργασιακή απόδοση με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες.

1. Πρώτον, στην απόδοση των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου,
2. Δεύτερον στη γενική συμπεριφορά όπου συμβάλλουν θετικά στον οργανισμό
3. Τρίτον, η αντιπαραγωγική συμπεριφορά συμβάλει αρνητικά στον οργανισμό.⁶

Θα εξεταστεί παρακάτω εκτενέστερα τις διαστάσεις όπου μπορεί να πάρει η εργασιακή απόδοση.

1.Α Απόδοση αρμοδιοτήτων(task performance)

Ο ορισμός για την εργασιακή απόδοση ξεκίνησε 1967 με τον Flishman όπου ανέπτυξε τη θεωρία της ανθρώπινης απόδοσης με βάση την απόδοση αρμοδιοτήτων. Συγκεκριμένα, ανέφερε τέσσερις προσεγγίσεις για να κάνει κατανοητό τις διαστάσεις της απόδοσης εργασίας: προσέγγιση με βάση τη συμπεριφορά, απαιτήσεις συμπεριφοράς, προσέγγιση ικανοτήτων, προσέγγιση με βάση τις αρμοδιότητες. Στην

⁶ ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition, JASON A. COLQUITT University of Georgia JEFFERY A. LEPINE Arizona State University MICHAEL J. WESSON Texas A&M University

εκάστοτε βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η επίδοση της εργασίας συσχετίζεται με τις δραστηριότητες όπου εκτελούν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.⁷

Η εκτέλεση των καθημερινών αρμοδιοτήτων περιλαμβάνει την μετατροπή των οργανωτικών πόρων ενός οργανισμού σε υπηρεσίες ή προϊόντα που παράγει ο οργανισμός.

Δραστηριότητες όπου εκτελούνται από τους εργαζομένους ως μέρος τις καθημερινής εργασίας τους είτε γιατί συμβάλλουν στον πύρινα του οργανισμού είτε παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες.⁸ Επίσης, η εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων συνεπάγεται και διεκπεραίωση δραστηριοτήτων που αναλύονται στην ανάλυση εργασίας. Με άλλα λόγια, η απόδοση των αρμοδιοτήτων είναι οι αρμοδιότητες όπου είναι απαραίτητο να κάνει ο απασχολούμενος για να λάβει αποζημίωση όπου έχει αρχικά συμφωνηθεί.

Στην έννοια της απόδοσης αρμοδιοτήτων, μπορεί να κατηγοριοποιηθεί εκτενέστερα με βάση εάν η φύση της εργασίας απαιτεί συνεχή αλλαγή, ρουτίνα ή μοναδικές αρμοδιότητες. Πιο συγκεκριμένα, οι **καθημερινές αρμοδιότητες** (Routine task performance) αφορούν αρμοδιότητες όπου ο εργαζόμενος γνωρίζει λόγω της καθημερινής τριβής και θεωρούνται αρμοδιότητες όπου προκύπτουν σε μία καθημερινή εργάσιμη ημέρα.

Σε αντίθεση, με την **προσαρμοστική εκτέλεση εργασιών** (adaptive task performance), όπου οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με αρμοδιότητες όπου ξεφεύγουν από το πλαίσιο της καθημερινότητας καθώς έρχονται αντιμέτωποι με καταστάσεις όπου αντιμετωπίζουν πρώτη φορά. Λόγω, των συνεχών αλλαγών στο χώρο εργασίας, τις συνεχούς τεχνολογικής εξέλιξης καθώς και τις παγκοσμιοποίησης αυτό το είδος απόδοσης δηλαδή η προσαρμοστική εκτέλεση εργασιών έχει γίνει αναγκαία καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με πολλές προκλήσεις στην αγορά εργασίας.⁹

⁷ Perspectives on Models of Job Performance Chockalingam Viswesvaran* and Deniz S. Ones
INTERNATIONAL JOURNAL OF SELECTION AND ASSESSMENT,
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-2389.00151>

⁸ Perspectives on Models of Job Performance Chockalingam Viswesvaran* and Deniz S. Ones,
INTERNATIONAL JOURNAL OF SELECTION AND ASSESSMENT, p.216

⁹ ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition, JASON A. COLQUITT University of Georgia JEFFERY A. LEPINE Arizona State University
MICHAEL J. WESSON Texas A&M University

Τέλος, η **απόδοση της δημιουργικής εργασίας** (creative task performance) είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι του εκάστοτε οργανισμού αναπτύσσουν τόσο ιδέες όσο και φυσικά αποτελέσματα τα οποία είναι καινοτόμα και χρήσιμα για τον οργανισμό.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ένα παράγοντας για να καθορίσουμε ποιες συμπεριφορές είναι σχετικές με την απόδοση αρμοδιοτήτων είναι η ανάλυση της θέσης εργασίας (job analysis). Αρχικά, για να καθορίσουμε την εργασία είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί το σύνολο των δραστηριοτήτων όπου εμπλέκονται στην ίδια την εργασία. Σε κάθε δραστηριότητα της λίστας βαθμολογείται η συχνότητα και η σημαντικότητα της κάθε δραστηριότητας. Οι δραστηριότητες με τη πιο υψηλή συχνότητα και σημαντικότητα καθορίζουν και την απόδοση της εργασίας.¹⁰

1.B Συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας (Citizenship Behavior)

Μία ακόμα έκφανση της εργασιακής απόδοσης είναι όπως θα αναλυθεί σε αυτήν την ενότητα η συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι κλίνουν να πραγματοποιήσουν εργασίες εθελοντικά, χωρίς αυτού του είδους οι εργασίες να εμπίπτουν στις αρμοδιότητες τους που τις περισσότερες φορές δεν ανταμείβονται για αυτές. Η συνεισφορά αυτή πραγματοποιείται με σκοπό τη γενικότερη βελτίωση συνεισφοράς στον οργανισμό και ποιότητας του κλίματος εργασίας.

Αυτού του είδους η συμπεριφορά διακρίνεται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι η **διαπροσωπική συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας** (interpersonal citizenship behavior) όπου οι συνάδελφοι συνεισφέρουν βοηθώντας, υποστηρίζοντας ή βελτιώνοντας τις εργασίες σε άλλους συναδέλφους με σκοπό να τους ελαφρύνουν σε περίπτωση φορτωμένου προγράμματος ή βοηθώντας κάποιο καινούριο συνάδελφο.

Η δεύτερη κατηγορία είναι η **sportsmanship** δηλαδή διατηρώντας θετική συμπεριφορά με τους συναδέλφους ακόμα και αν ορισμένες συμπεριφορές δεν τις εγκρίνουμε ή όταν υπάρχει μία γενικότερη δύσκολη περίοδο για τον οργανισμό.

¹⁰ ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition, JASON A. COLQUITT University of Georgia JEFFERY A. LEPINE Arizona State University MICHAEL J. WESSON Texas A&M University

Η σημαντικότητα αυτή της συμπεριφοράς σε έναν οργανισμό φαίνεται στη θετική ατμόσφαιρα όπου δημιουργείται καθώς προωθείται κλίμα σεβασμού, βοήθειας, υποστήριξης και κατανόησης μεταξύ τις ομάδας, πράγμα πολύ σημαντικό σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα, αναπαράγεται κλίμα ομαδικότητας που παίζει ίσως και τον πιο σημαντικό ρόλο για να επιτυγχάνονται οι στόχοι ως ομάδα και όχι ατομική στόχοι.¹¹

1.Γ Αντιπαραγωγική συμπεριφορά

Τέλος, σε αντίθεση με τις συμπεριφορές που αναλύθηκαν παραπάνω, όπου είχαν ως βασικό σκοπό την βελτίωση και επιδίωξη των στόχων της εταιρίας αυτή η κατηγορία συμπεριφοράς υποβόσκει κινδύνους για τον οργανισμό. Η τελευταία διάσταση της εργασιακής απόδοσης είναι η αντιπαραγωγική συμπεριφορά, όπου ορίζεται ως συμπεριφορά του απασχολούμενου όπου εκ προθέσεως δεν συνεισφέρει και εμποδίζει προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρίας.

Συγκεκριμένα, το γεγονός ότι η συμπεριφορά αυτή γίνεται εκ προθέσεως είναι αυτό που δεν είναι επιθυμητό από τον οργανισμό.

Ας αναφέρουμε μερικές από τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές για να γίνει πιο κατανοητή η έννοια. Αρχικά, πρώτη αντιπαραγωγική συμπεριφορά είναι η κατάχρηση της ιδιοκτησίας και των παγίων της εταιρία, δηλαδή η μη ορθή χρήση του εξοπλισμού, μη τήρηση των εταιρικών διαδικασιών ή εταιρικών προϊόντων. Μία σειρά από ενέργειες όπου άμεσα απειλούν το κλίμα της εταιρίας.

Μία ακόμη, εξίσου σοβαρή συμπεριφορά με επίσης σοβαρές επιπτώσεις για τον οργανισμό είναι η κλοπή. Με βάση στατιστικά δεδομένα πολύ απασχολούμενοι μπορεί να βρίσκονται εμπλεκόμενοι σε τέτοιου είδους συμπεριφορές κυρίως με γεγονότα που συσχετίζονται στα αποθέματα του εκάστοτε οργανισμού. Συγκεκριμένα, με βάση μελέτη το 47% από το απόθεμα της εταιρίας οφειλόταν σε κλοπή από το προσωπικό της επιχείρησης όπου κόστισε το 14 εκατομμύρια δολάρια ετησίως πράγμα που σημαίνει ότι βγήκε ζημιογόνα η επιχείρηση.

¹¹ ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition, JASON A. COLQUITT University of Georgia JEFFERY A. LEPINE Arizona State University MICHAEL J. WESSON Texas A&M University

Η μείωση της παραγωγικότητας σε συνδυασμό με τη σπατάλη των πόρων της εταιρίας είναι συχνά φαινόμενα όπου ορίζουν την αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Το γεγονός, ότι ο ρυθμός εργασίας ενός υπαλλήλου είναι αδικαιολόγητα πιο χρονοβόρος για μία εργασία που δεν είναι ή η κατάχρηση των διαλλειμάτων είναι παραδείγματα αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς.¹²

Άλλες συμπεριφορές, όπου δεν είναι αποδεκτές και δεν συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων τις επιχείρησης είναι το ‘κουτσομπολιό’. Τέτοιες συμπεριφορές ελλοχεύουν κινδύνους όσον αφορά να κλονιστεί το ηθικό της ομάδας και την ομαδικότητα. Συνεπώς, είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι τέτοιου είδους συμπεριφορές έχουν ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ανεπιθύμητη ανταγωνιστικότητα όπως επίσης να μην υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ της ομάδας.

Τέλος, σε αυτή τη κατηγορία εργασιακής απόδοσης ανήκουν διαπροσωπικές σχέσεις ανάρμοστες, δηλαδή ένας υπάλληλος να υπόκειται σε επιθετική συμπεριφορά. Δηλαδή, λεκτική παρενόχληση, υποβιβασμό όπου είναι παρενόχληση για τον εργαζόμενο όπου το υπόκειται. Παραδείγματα, εκφοβισμού αποτελεί επίσης και η ταπείνωση του υπαλλήλου.

Όλες οι παραπάνω συμπεριφορές δεν είναι επιθυμητές καθώς δεν συνεισφέρουν ούτε στη βελτίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού ούτε και στη προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων. Όσο αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση τόσο περιορίζονται τέτοιου είδους συμπεριφορές όπου δεν επιδρούν θετικά σε έναν οργανισμό.

1.1 Κίνητρο

Ακόμη μία έννοια όπου είναι χρήσιμο να αναλυθεί είναι η έννοια του κινήτρου ή αλλιώς παρακίνηση όπου το κίνητρο έχει ως επακόλουθο και την αύξηση την εργασιακής απόδοσης. Σύμφωνα με έρευνες αποδεικνύεται ότι οφέλη όπου παρακινούν επίσης τους εργαζομένους είναι βασικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης, περιλαμβάνουν μη χρηματικά κίνητρα όπως είναι η αναγνώριση, προκλήσεις για ανέλιξη, ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, επηρεάζουν θετικά και παρακινούν την προσπάθεια τους. Η βελτίωση της παραγωγικότητας, σύμφωνα με έρευνες, ενισχύεται με την παροχή στους εργαζόμενους οφέλη όπου δεν είναι

¹² ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition, JASON A. COLQUITT University of Georgia JEFFERY A. LEPINE Arizona State University MICHAEL J. WESSON Texas A&M University

χρηματικά άλλα παρ' όλ' αυτά είναι κίνητρα όπου τα προτιμούν περισσότερο οι εργαζόμενοι.

Διάφοροι ορισμοί και αντιλήψεις έχουν δοθεί για τη θεωρία των κινήτρων, όμως γενικά αποδεκτό είναι ότι το κίνητρο πρόκειται για εσωτερικό παράγοντα όπου προκύπτουν άμεσα και ενσωματώνονται στην εσωτερική συμπεριφορά του ατόμου ή εξηγούν τη συμπεριφορά του ατόμου. Τα κίνητρα διακρίνονται από άλλους παράγοντες όπου επηρεάζουν τη συμπεριφορά, όπως οι προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου, οι φυσικές του ικανότητες, παρόλο όπου αυτή και άλλοι παράγοντες ίσως επηρεάζουν τα κίνητρά των εργαζομένων.¹³

Οι Sauer mann and Cohen θεωρούν ότι ορισμός του κινήτρου είναι “ενδεχόμενη παροχή της εταιρείας προς τον εργαζόμενο” και θεωρούν ότι το κίνητρο όπου προτιμάει ο εργαζόμενος είναι μη χρηματικό. Για κάθε εργαζόμενο διαφέρει η εφαρμογή των κινήτρων ανάλογα τα δικά του μεμονωμένες απαιτήσεις και επιθυμίες. Επίσης η εκπλήρωση μεμονωμένων κινήτρων επηρεάζει τη προσπάθεια όπου θα καταβάλει κάθε εργαζόμενος(ώρες εργασίας) καθώς και ως προς τον χαρακτήρα της προσπάθειας δηλαδή η δυσκολία κάθε συγκεκριμένης διαδικασίας. Εν κατακλείδι, η προσπάθεια είναι μία θετική συνάρτηση τόσο της δυσκολίας της προσπάθειας όσο και της προτίμησης του εργαζόμενου για την ανταμοιβή. Με βάση τη βιβλιογραφία, τα κίνητρα διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του εργαζομένου και διαμορφώνουν το αποτέλεσμα καθώς συμβάλουν στην προσπάθεια και οδηγούν σε πιο καινοτόμα αποτελέσματα λόγω ότι τα κίνητρα διαμορφώνουν τη προσπάθεια των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις όπου παρέχουν μη χρηματικές παροχές φαίνεται ότι έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων σε σύγκριση με εταιρείες όπου παρέχουν χρηματικές παροχές και έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι όπου ικανοποιούν τα κίνητρα τους από κατά κύριο λόγο μη χρηματικό όφελος είναι πιθανότερο καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια ενώ εργαζόταν στην εταιρεία ή παρακινούνται να παραμείνουν περισσότερο χρονικό διάστημα στην εταιρεία.¹⁴ Τέτοιου είδους κίνητρα αποτελούν

¹³ Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior, Mc Graw Series in Management, J. D. Dunn, Elvis C. Stephens, p.160

¹⁴Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility, Prithwiraj (Raj) Choudhury, Cirrus Foroughi, Barbara Larson, RESEARCH ARTICLE
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.3251>

κατά μία έννοια και οι ευέλικτες μορφές εργασίας καθώς καλύπτουν κάποιες ανάγκες ή ακόμα και επιθυμίες των εργαζομένων όπου έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης. Οι εργαζόμενοι μπορεί να επωφελούνται από μία ευέλικτη μορφή εργασίας και να καλύπτουν τα κίνητρα τους ούτως ώστε να εξισορροπούν την προσωπική και επαγγελματική ζωή. Κάθε μεμονωμένη μορφή εργασίας μπορεί να καλύπτει συγκεκριμένα κίνητρα και ως αποτέλεσμα να παρακινεί και να βελτιώνει τη προσπάθεια των εργαζομένων.

2.Η ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Το πεδίο αυτό εστιάζει στη συλλογική δράση των εργαζομένων προκειμένου να βελτιώσουν την εργασία και τη καθημερινότητα τους καθώς και πως έχει εξελιχθεί η εργασία. Σε μία εποχή συνεχών αλλαγών όπου το μέλλον της εργασίας διακατέχεται από αβεβαιότητα. Τα νομικά πλαίσια όπου διευθετούν τα εργασιακά ζητήματα υφίστανται πιέσεις στις προηγμένες βιομηχανικές δημοκρατίες από αλλαγές στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να υφίστανται τις αλλαγές σε μία περίοδο υψηλής ανεργίας.

Το παραδοσιακό μέρος όπου οι εργαζόμενοι οργάνωναν την καθημερινή τους εργασία ήταν ο χώρος εργασίας . Η πανδημία COVID-19 έχει επιταχύνει την αλλαγή του μοντέλου εργασίας με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Τόσο οι κυβερνήσεις στην ΕΕ και τις ΗΠΑ έχουν χαράξει αποκλίνουσες κατευθύνσεις προκειμένου να αντιμετωπιστεί η πανδημία και ως ακόλουθο η οικονομικής αναστάτωσης του COVID. Η Ευρώπη είχε ως κατευθυντήρια γραμμή να προστατεύσει και να διατηρήσει τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας μέσω της βραχυπρόθεσμης εργασίας, ενώ οι ΗΠΑ είχε πολύ περισσότερες απώλειες θέσεων εργασίας και ως επακόλουθο είχε την επέκταση των παροχών ανεργίας.¹⁵

Η τηλεργασία ήρθε ως αναγκαίο μέτρο λόγω του COVID και πολλές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να τηρήσουν το μέτρο της τηλεργασίας όπου θεωρείται καινοτόμο μέτρο. Αυτό αμφισβήτησε την πεποίθηση όπου είχαν πολλοί εργοδότες ότι οι

¹⁵ Journal of Management Studies 58:1 January 2021doi:10.1111/joms.12645, COVID's Impacts on the Field of Labour and Employment Relations, drienne Eaton and Charles HeckscherRutgers University, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12645>

εργαζόμενοι δεν είναι το ίδιο αποδοτικοί από το σπίτι. Ωστόσο αυτό, συμπεράνανε οι εταιρίες με το υβριδικό μοντέλο εργασίας δηλαδή τηλεργασία και δια ζώσης εργασία συνδυαστικά.

Παρά τα θετικά αποτελέσματα της τηλεργασία όπου θα αναλυθούν παρακάτω πολλές επιχειρήσεις προτιμούν την εργασία από το γραφείο καθώς η πεποίθηση, ότι από το γραφείο οι διαδικασίες λειτουργούν πιο αποτελεσματικά, παραμένει. Επίσης, αυξάνει την επιχειρηματική δραστηριότητα καθώς και τους κοινωνικούς δεσμούς. Παρά ότι το μοντέλο από το γραφείο έχει αποδείξει την επιτυχία του για αρκετές εταιρίες, παρέχει σημαντικές προκλήσεις όταν εργάζονται απομακρυσμένα.

Εάν οι διαδικασίες, οι στόχοι και η πολιτικές της εταιρίας δεν προσαρμόζονται σε απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό είναι πιθανό ότι αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα επικοινωνίας.¹⁶ Το υβριδικό μοντέλο εργασίας, ένα από τα προβλήματα όπου θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι μπορεί να δημιουργήσει είναι ότι όσοι εξακολουθούν να εργάζονται δια ζώσης θα προάγονται ευκολότερα σε σύγκριση με όσους εργάζονται απομακρυσμένα καθώς η απόδοσή τους θα είναι πιο εύκολα ορατή. Γι' αυτό το λόγο όσες εταιρίες δεν ήταν εξοικειωμένοι με το μοντέλο απομακρυσμένης εργασίας αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα προσαρμογής.¹⁷

Γίνεται αντιληπτό ότι το εξωτερικό περιβάλλον έχει οδηγήσει σε ραγδαίες αλλαγές στον εργασιακό βίο όπου οι εργαζόμενοι ακολουθούν τις αλλαγές αυτές. Τα αποτελέσματα των αλλαγών είναι διττά άλλα στις περισσότερες περιπτώσεις φαίνεται ότι πολλοί εργαζόμενοι αντιμετώπισαν θετικά τις αλλαγές αυτές.

2.1 Επιπτώσεις των ευέλικτων μορφών εργασίας

Οι ευέλικτες μορφές εργασίας παρέχουν σημαντικά οφέλη στους εργαζομένους και ως βασική επίπτωση των ευέλικτων μορφών εργασίας είναι ότι διευκολύνουν την εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής. Επίσης αυξάνουν τη παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς επίσης μειώνονται οι ώρες εργασίας του προσωπικού.

Βασικό πλεονέκτημα των ευέλικτων μορφών εργασίας είναι ότι μειώνουν τη σύγκρουση εργασίας-προσωπικής ζωής αυξάνοντας την επιλογή των εργαζομένων και

¹⁶ <https://www.wired.com/story/hybrid-remote-work-offers-the-worst-of-both-worlds/>

¹⁷ <https://www.wired.com/story/hybrid-remote-work-offers-the-worst-of-both-worlds/>

την ευελιξία έναντι των απαιτήσεων εργασίας. Η εργασιακή εξουθένωση, όπως και ο περιορισμένος χρόνος εργασίας είναι βασικοί παράμετροι όπου οι ευέλικτες μορφές εργασίας βρίσκουν εφαρμογή και επιδρούν θετικά στον εργαζόμενο. Ωστόσο, κάθε μία μορφή εργασίας έχει διαφορετικές πρακτικές όπου θα αναλυθούν παρακάτω όμως μία γενική υπόθεση είναι ότι μειώνουν την πίεση εργασίας και σύγκρουση της ζωής.

Συγκεκριμένα, η εργασία από το σπίτι είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα καθώς χαρακτηριστικά η μείωση του χρόνου μετακίνησης από και προς το γραφείο προσφέρει αφενός περισσότερο προσωπικό χρόνο και αφετέρου περισσότερη κόπωση από πλευράς του εργαζομένου όπου θα είναι πιο παραγωγικός στην εργασία και θα υπάρξει θετικός αντίκτυπος και στην επαγγελματική και στην προσωπική ζωή.

Όσον αφορά την εργασία μερικής απασχόλησης έχει πολύ θετικό αντίκτυπο σε έναν οργανισμό καθώς μπορεί να μειώσει την πίεση εργασίας. Σε περιόδους υψηλού φόρτου εργασίας, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εργαζομένους για να απασχοληθούν για μερική απασχόληση με απώτερο σκοπό να βελτιώσει της εργασιακές απαιτήσεις σε έναν οργανισμό. Η εισαγωγή προσωπικού μερικής απασχόλησης για την αντιμετώπιση των αιχμών της ζήτησης σε συγκεκριμένες ώρες, η μερική απασχόληση μπορεί να μειώσει την πίεση εργασίας γενικότερα στον οργανισμό. Όμως, οι ρυθμίσεις αυτές για τους μερικά απασχολούμενους μπορεί να έχουν τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα, δηλαδή η εργασία δεν μειώνεται αναλογικά και σε αυτούς.¹⁸

Γενικότερα, οι επιπτώσεις όπου μπορούν να παρατηρηθούν στις ευέλικτες μορφές εργασίας είναι επίσης το προσωπικό να είναι υγιέστερο και πιο ικανοποιημένο, αυξημένη παραγωγικότητα βελτιωμένη πρόσληψη όπως και διατήρηση του προσωπικού περισσότερο χρόνο στην εταιρία, μειωμένη αδικαιολόγητη απουσία μειωμένη χρήση των παροχών υγειονομικής περίθαλψης, και βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού. Παρατηρείται αύξηση της ζήτησης από τους εργοδότες απαιτούν ολοένα και μεγαλύτερη ευελιξία, συμπεριλαμβανομένης της

¹⁸ The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–life Conflict and Work Pressure in Ireland Helen Russell, Philip J. O’Connell and Frances McGinnity, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>

χρήσης αριθμητικής ευελιξίας αλλά και (σταθερής διάρκειας, εξουσιοδοτημένης μερικής απασχόλησης) λειτουργικής ευελιξίας (βάρδιες, υπερωρίες κ.α).¹⁹

2.2 Ευέλικτες μορφές εργασίας και εργασιακή απόδοση

Η ανάπτυξη και η επιτυχία του κάθε οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση των εργαζομένων του. Γι' αυτό το λόγο οι εργαζόμενοι με υψηλές αποδόσεις είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι όπου έχουν τεθεί και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες όπου παράγει κάθε επιχείρηση να είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η απόδοση της εργασίας είναι ως επί των πλείστων ένα σύνολο συμπεριφορών όπου είναι εφικτό τόσο να αξιολογηθούν όσο και να μετρηθούν με σκοπό να ευθυγραμμίζονται το σύνολο συμπεριφορών με τους οργανωτικούς στόχους της εταιρίας.

Με βάση την βιβλιογραφία, αναφέρεται ότι δείκτες όπου λαμβάνονται υπόψιν στην απόδοση των εργαζομένων είναι η ικανότητα να εργάζονται χωρίς εποπτεία, η ποιοτική όπως και ποσοτική απόδοση των εργασιών τους και αποτελεσματικότερη διαπροσωπική σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Οι δεξιότητες των εργαζομένων σε συνδυασμό με τις ενέργειες των εργαζομένων καθορίζουν την εργασιακή απόδοση και αξιολογείται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο ώστε να παρατηρηθεί εάν έχουν αξιολογηθεί οι στόχοι.

Υπάρχει μία ποικιλία κριτηρίων όπου καθορίζει κάθε μεμονωμένη συμπεριφορά σχετικά με την εργασία και τις εκάστοτε αρμοδιότητες. Οι εργαζόμενοι όπου διατηρούν καλύτερα τον έλεγχο είναι πιθανό να δείξουν περισσότερη δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση για την εργασία. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η εργασιακή απόδοση συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ποσότητα και την ποιότητα και ως επί των πλείστων η παραγωγικότητα είναι μία έννοια όπου συσχετίζεται άμεσα με την απόδοση. Σε ένα ευέλικτο περιβάλλον εργασίας η απόδοση των εργαζομένων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό μέσω της ικανοποίησης των πελατών, την ικανοποίηση όπου λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του και τη δέσμευση των εργαζομένων.

¹⁹ Article: Flexible work and work–life balance Employee satisfaction and use of flexible working arrangements Daniel Wheatley, *Journal of Economics; Gender, Work and Organization; Industrial Relations Journal; New Technology, Work and Employment; and Personnel Review.*
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0950017016631447>

Άλλοι παράμετροι όπου λαμβάνονται υπόψιν για την μέτρηση της απόδοσης είναι το ηθικό του κάθε εργαζομένου καθώς και η απουσία του από την εργασία του.

Ωστόσο, η έλλειψη ευελιξίας από το χώρο εργασίας είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει πολλές φορές τους εργαζομένους να βελτιώσουν οι ίδιοι την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και να αναζητούν τρόπο μείωσης του φόρτου εργασίας ή να οδηγούνται σε αδικαιολόγητες απουσίες. Αδιαμφισβήτητα, τα επίπεδα άγχους των εργαζομένων μειώνονται με τις ευέλικτες μορφές εργασίας και επωφελείται και η επιχείρηση καθώς οι εργασίες διεξάγονται καλύτερα και μειώνονται οι αδικαιολόγητες απουσίες. Αυτό συμβαίνει καθώς οι εργαζόμενοι που εργάζονται στα πλαίσια ευέλικτων μορφών εργασίας θεωρούν ότι οι εργοδότες ενδιαφέρονται για την ευημερία τους.

Ακόμη, ο εργαζόμενος όπου εργάζεται απομακρυσμένα έχει την πεποίθηση ότι τον εμπιστεύεται η διοίκηση και αυτό ενισχύει την αυτοεκτίμησή του, την ανεξαρτησία, την αυτοπειθαρχία και τον έλεγχο του έργου του. Ο προγραμματισμός της εργασίας από τον ίδιο τον εργαζόμενο υπονομεύει κίνητρο και ένας κινητοποιημένος εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει καλύτερα. Η ευελιξία μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα και την καινοτομία, και τελικά θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση της χρηματοδότησης απόδοση, η οποία μπορεί να εκδηλωθεί ως αυξημένη κερδοφορία.²⁰

3. Η τυπική μορφή απασχόλησης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί η τυπική μορφή απασχόλησης όπου με βάση την βιβλιογραφία θα θεωρηθεί ως σημείο αναφοράς για να γίνουν κατανοητές οι διαφορές με τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Στις περισσότερες περιπτώσεις η βασική διαφορά των ευέλικτων μορφών εργασίας είναι η απόκλιση μίας τουλάχιστον παραμέτρου από το τυπικό μοντέλο εργασίας.

²⁰ Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview AUSTIN-EGOLE, Ifeyinwa Stella¹, IHERIOHANMA, E. B. J², NWOKORIE, Chinedu³ ¹Directorate of General Studies, Federal University of Technology, Owerri. ²Directorate of General Studies, Federal University of Technology, Owerri. ³Department of Sociology Imo State University, Owerri, Imo State, Nigeria, file:///C:/Users/User/Downloads/Flexible_Working_Arrangements_and_Organiz.pdf

Αναλυτικότερα, η τυπική απασχόληση είναι εξαρτημένη εργασία, δηλαδή συμφωνία ανάμεσα στα δύο μέρη εργοδότη και εργαζόμενο. Είναι το στοιχείο της εξάρτησης, ότι ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί τις οδηγίες και την εποπτεία του εργοδότη. Ο εκάστοτε εργοδότης καθορίζει τόσο τον χρόνο όσο και τον τόπο όπου οι εργαζόμενοι του θα εκτελέσουν την εργασία με βάση τις κατευθύνσεις και τον έλεγχο του εργοδότη. Η συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου καθορίζουν το ωράριο εργασίας, πλήρους απασχόληση, καθώς και την συμφωνημένη ανταμοιβή του ή αλλιώς μισθοδοσία όπου με βάση το νόμο δεν είναι δυνατόν να είναι λιγότερο από τον ελάχιστο επιτρεπτό της χώρας. Λέγοντας τυπική απασχόληση, η σύμβαση εργασίας είναι απαραίτητο να είναι αόριστου ή ορισμένου διάρκειας και η λύση της είναι είτε με καταγγελία της εκάστοτε σύμβασης είτε με τη συνταξιοδότηση του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος υπόκειται στην προστασία της νομοθεσίας όπου αυτό σημαίνει ότι έχει ότι ασφαλιστικό και εργατικό δικαίωμα προβλέπεται από το νόμο.

Τα παραπάνω θα πρέπει να θεωρηθούν ως σημείο αναφοράς για την κατανόηση των ευέλικτων μορφών εργασίας. Εάν απουσιάζει ένα στοιχείο από τα παραπάνω θα πρέπει να παραπέμπει σε ευέλικτη μορφή εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, κάθε εργασία όπου ασκεί ο εργαζόμενος και περιέχει κάποιο στοιχείο αβεβαιότητας στα πλαίσια μιας σύμβασης. Τέτοιοι παράμετροι μπορεί να είναι, η εναλλαγή του τόπου εργασίας, οι εργάσιμες ώρες να διαφοροποιούνται από το καθιερωμένο οχτάωρο, μία θέση να αντιστοιχεί σε δύο εργαζομένους και άλλες παράμετροι όπου θα αναλυθούν αναλυτικά παρακάτω.²¹

3.1 Οι λόγοι μετάβασης από την τυπική απασχόληση στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης

Η αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και η επιτακτική ανάγκη να ευθυγραμμιστούν με τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και τεχνολογίας οδήγησε σε αλλαγές στην εργασία. Η ευελιξία απασχόλησης ήταν η λύση στις αλλαγές που είχαν συντελεστεί στην οικονομική ζωή και στη διαμόρφωση νέων συνθηκών στο τρόπο ζωής και αλλαγή των κινήτρων και προτιμήσεων των εργαζομένων.

²¹ Γεωγραφία της Εργασίας ,ΣΤΕΛΙΟΣ ΓΚΙΪΛΛΗΣ & ANDREW HEROD,σελ.175

Η διακυμάνσεις της ζήτησης, το άνοιγμα της αγοράς στον ανταγωνισμό, η παγκοσμιοποίηση έκαναν αναγκαία την ευελιξία.

Παρατηρείται επίσης ότι η ραγδαία ανάπτυξη του τριτογενή τομέα όπως και η μετακίνηση πολλών εργαζομένων σε αυτόν έκαναν επιτακτική ανάγκη την ευελιξία. Αυτό συνεπάγεται ότι είναι απαραίτητο να διαμορφωθούν νέες μορφές οργάνωσης και μεγαλύτερη ελαστικότητα στο χρόνο, τόπο και περιεχόμενο απασχόλησης.

Η παραδοσιακή διάρθρωση των οικονομιών έχει υποστεί σοβαρές αλλαγές και αυτό συνεπάγεται αρχικά στην αυξημένη προσφορά εργασίας που αυτό σημαίνει ως επακόλουθο και την αύξηση της ανεργίας. Η αυξημένη ανεργία έχει ως αποτέλεσμα αναδιανομή της εργασίας, δηλαδή εργασία περισσότερων εργαζομένων, πράγμα που μπορεί να υλοποιηθεί με τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

Μορφές εργασιακές ευελιξίας ή <<ευελι-σφάλειας>>(flexi-curity) διαδίδονται σταδιακά σε περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες. Ο πρόεδρος Μακρόν στη Γαλλία έχει ήδη υπογράψει από το δύο χιλιάδες δέκα εφτά (21.09.2017) την πλήρη απελευθέρωση της αγοράς εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι καταργούνται οι στοιχειώδης προστατευτικές δικλείδες όπου υπήρχαν όσον αφορά στους μισθούς, ωράριο και συνθήκες εργασίας. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις των μεταμοντέρνων μορφών εργασιακής ευελιξίας είναι οι παρακάτω:

a) διαμοιρασμός της θέσης εργασίας(job sharing)

Είναι η μορφή ευελιξίας όπου δύο εργαζόμενοι μοιράζονται μία θέση πλήρους απασχόλησης. Αυτό συνεπάγεται το διαμοιρασμό ενός μέρους ή και εξολοκλήρου τόσο των εργασιακών όσο ασφαλιστικών δικαιωμάτων όπως και υποχρεώσεων των δύο εργαζομένων. Λέγοντας εργασιακά δικαιώματα είναι εύλογο να αναφερθεί ότι συγκεκριμένα αναφερόμαστε σε ένα σύνολο δικαιωμάτων όπου συμπεριλαμβάνουν διαμοιρασμό ωραρίου, μισθού, επιδομάτων, άδειων, χώρου εργασίας, εξοπλισμού. Η διαμοιραζόμενη εργασία δεν έχει διαδοθεί στη χώρα μας .

b) Διαμοιρασμός χρόνου εργασίας (hour sharing)

Σε αυτή τη περίπτωση εργασιακής ευελιξίας το σύνολο του εργασιακού χρόνου κατανέμεται σε όλο το εργατικό δυναμικό που στελεχώνει η επιχείρηση, με αντίστοιχη μείωσή των αποδοχών τους. Η διαμοιραζόμενη εργασία δεν βρίσκει εφαρμογή προς το παρόν στην Ελλάδα.

c) Κυκλική εργασία(job rotation)

Η μορφή αυτή ευελιξίας εφαρμόζεται όταν απουσιάζει ένας εργαζόμενος για να συμμετάσχει σε πρόγραμμα κατάρτισης και τη θέση του καταλαμβάνει ένας άνεργος που εκπαιδεύεται για να τον αντικαταστήσει μόνο για το χρόνο που απουσιάζει.

d) Σύμβαση λίγων ωρών(low hour contracts)

Συνήθως είναι άτυπη και περιστασιακή, προς αναπλήρωση απόντος ή ασθενούντος συναδέλφου για λίγες ώρες ή και ημέρες.

e) Λευκές συμβάσεις εργασίας(white contracts)

Καλύπτει έκτακτες ανάγκες εποχικών επιχειρήσεων, με τα απολύτως αναγκαία στοιχεία των συμβαλλομένων συμφωνούνται ή και υπογράφονται την τελευταία στιγμή, πριν από την ανάληψη της περιστασιακής εργασίας.

f) Συμβάσεις εργασίας με το τηλέφωνο(on call contracts)²²

Ο εργαζόμενος ειδοποιείται την τελευταία στιγμή από το τηλέφωνο ή το διαδίκτυο για τη κενή θέση που πρέπει να καλυφθεί για κάποιες μόνο ώρες.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία στατιστικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό την καταμέτρηση των εν αναμονή εργαζομένων όπου υπάρχουν στα αρχεία εταιριών για να απασχοληθούν για συγκεκριμένο χρόνο και έναντι αμοιβής όπου θα καθόριζαν από τις εταιρίες για την εκτέλεση έκτακτων αναγκών των επιχειρήσεων. Ο αριθμός αυτών των <<λευκών συμβολαίων>> ή <<συμβάσεων έκτακτης ανάγκης>> (zero hour contracts), σύμφωνα με σχετικά δημοσιεύματα, κυμαίνεται κατά προσέγγιση από 250.000 έως και 1.000.000.²³

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ένταξη της τεχνολογίας οδηγεί σε αλλαγές στην εργασιακή διαδικασία και οργάνωση των επιχειρήσεων, στη διοίκηση, στη διάρκεια της απασχόλησης . Συνεπώς, πλεονεκτήματα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις από τις ευέλικτες μορφές εργασίας είναι η ευέλικτη χρήση του προσωπικού τους, αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του κόστους εργασίας, κάλυψη κενών χρόνων.

²² Αλέξης Π. Μητρόπουλος,2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδοτικός οίκος Α.Α Λιβάνη,σελ.272

²³ Αλέξης Π. Μητρόπουλος,2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδοτικός οίκος Α.Α Λιβάνη,σελ.272

Πλεονεκτήματα, όπου ώθησαν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στην υιοθέτηση των ευέλικτων μορφών εργασίας.

Ακόμη, το εργατικό δυναμικό έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Η κάλυψη διαφορετικών αναγκών του εργατικού δυναμικού ώθησε αρκετούς εργαζομένους να εργάζονται υπό καθεστώς εργασίας ευέλικτο με σκοπό να συνδυάζουν τόσο την εργασία όσο και τις αντίστοιχες υποχρεώσεις. Παρατηρείτε ότι αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων όπου συνδυάζει σπουδές και εργασία για να ανταπεξέλθουν οικονομικά στις σπουδές τους, ή πολλές εργαζόμενες μητέρες όπου είναι αναγκαίο να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες υποχρεώσεις. Αυτό οδηγεί στην περιστασιακή απασχόληση ή αύξηση της διαθεσιμότητας για της ευέλικτες μορφές εργασίας.

Τέλος, οι προτεραιότητες των εργαζομένων έχουν αποσαφηνιστεί και οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε αυξανόμενη επιθυμία για ελευθέρια διαχείρισης του χρόνου και καλύτερης ποιότητα ζωής, αποτελούν αιτήματα που συνδέονται με την εξισορρόπηση και τη διαρκή διαπραγμάτευση ανάμεσα στο δεσμευμένο και τον «ελεύθερο» χρόνο²⁴

4.ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τα παραπάνω, είναι αναγκαίο να εξηγήσουμε κάποιες βασικές έννοιες, όπως της ευελιξίας όπου θα εξεταστεί περαιτέρω.

Η έννοια της ευελιξίας αναπτύχθηκε κατά προσέγγιση τη δεκαετία του 1980.Σημαντικές αναφορές έχουν γίνει για την έννοια της ευελιξίας από τον Άγγλο ερευνητή John Atkinson. Συγκεκριμένα, κάνει αναφορά για την οργάνωση παραγωγής καθώς και πως είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, ο άγγλος ερευνητής διακρίνει την ευελιξία μεταξύ τριών τύπων όπου θα αναλυθούν στην παρακάτω ενότητα.²⁵

Βασικός σκοπός της ευελιξίας είναι η επιβίωση των επιχειρήσεων, όπου κάνει αναγκαία τη διατήρηση της ταυτότητας της δηλαδή τη διαφοροποίηση της από τις άλλες επιχειρήσεις. Ως Ευελιξία ορίζεται, στη διεθνή βιβλιογραφία, η ικανότητα της

²⁴ Καραντινός, Δ. & Κετσετζοπούλου, Μ. 1997, Ευέλικτη απασχόληση κι ελαστικοποίηση του χρόνου εργασίας: Τάσεις, εξελίξεις, προοπτικές, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα.

²⁵ The New Rules of Work: On Flexible Work and How to Manage It
Book Author(s): Michael Allvin Gunnar Aronsson Tom Hagström Gunn Johansson Ulf Lundberg
First published: 15 March 2011 <https://doi.org/10.1002/9781119991236.ch2>

αλλαγής χωρίς όμως η επιχείρηση να διαφοροποιήσει την ταυτότητά της. Λέγοντας, ταυτότητα εννοούμε ένα σύνολο κανόνων και πεποιθήσεων όπως αναγνωρίζονται από τους ενδιαφερόμενους δηλαδή πελάτες, προμηθευτές, εργαζομένους κ.α. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες καθώς και τα συστήματα υποστήριξης διατηρούνται αναλλοίωτα ως αποτέλεσμα συμβιβασμών των συχνά αντικρουόμενων πεποιθήσεων των ενδιαφερομένων.²⁶

Παράγοντες όπου ορίζουν την ευελιξία είναι η θέση όπου κατέχει η επιχείρηση, τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον, οι διαδικασίες που τηρεί, συστήματα. Όταν οι πόροι που χρησιμοποιεί η επιχείρηση οδηγούν σε ικανότητα η επιχείρηση αναπτύσσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.²⁷ Στα συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα οι προσαρμοστικές προσεγγίσεις είναι το πιο σημαντικό προτέρημα επιβίωσης.

Η ευελιξία ορίζεται στη βιβλιογραφία συνήθως ως η ικανότητα αλλαγής. Ωστόσο, κρίνεται αναγκαίο να δούμε την ευελιξία από τον αντίποδα δηλαδή τη σταθερότητα. Από αυτήν την άποψη, για να επέλθει η αλλαγή είναι αναγκαία η ύπαρξη της διαφορετικά δεν οδηγούνται σε ενέργειες αλλαγών οι επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, η διαφοροποίηση της επιχείρησης σημαίνει να διατηρεί ένα σύνολο χαρακτηριστικών όπου να είναι η ειδοποιός διαφορά από το σύνολο των χαρακτηριστικών όπου υπάρχουν στο περιβάλλον. Αυτά τα χαρακτηριστικά ορίζουν και την ταυτότητα της επιχείρησης έναντι των ενδιαφερόμενων μερών. Τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό παραμένουν σταθερά για να διατηρηθεί η ταυτότητα της επιχείρησης. Για να διατηρηθεί όμως η σταθερότητα των χαρακτηριστικών η επιχείρηση είναι αναγκαίο να προσαρμόζεται συνεχώς. Συνεπώς, η ευελιξία είναι μία συνεχούς διαδικασία μεταξύ αλλαγής και σταθερότητας χωρίς αυτό να σημαίνει και απώλεια ταυτότητας.²⁸

Η ευελιξία χρησιμοποιείται σαν ομπρέλα κάτω από την οποία καλύπτει ένα φάσμα θεσμών στην αγορά εργασίας. Ο όρος ευελιξία λαμβάνει υπόψιν πολλούς παράγοντες

²⁶ <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/spip.301> Defining Business Process Flexibility with the Help of Invariants, School of Computer and Communication Sciences, CH-1015 Lausanne, Switzerland 21bisSoft, Stockholm, Sweden

²⁷ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2016, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α, 7^η Εκδόση, Ε. Μπένου

²⁸ <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/spip.301> Defining Business Process Flexibility with the Help of Invariants, School of Computer and Communication Sciences, CH-1015 Lausanne, Switzerland 21bisSoft, Stockholm, Sweden

όπως τον κλάδο, την επιχείρηση, την εθνική ή τη παγκόσμια οικονομία, τους θεσμούς, την επιχείρηση δηλαδή με άλλα λόγια το εξωτερικό περιβάλλον. Η ευελιξία αφορά στην ικανότητα προσαρμογής σε ενδογενείς και εξωγενείς αλλαγές και παίρνει διάφορες μορφές.

Λόγω του πολλαπλού χαρακτήρα της, η ευελιξία λαμβάνει διάφορες μορφές που αναφέρονται είτε στην ευελιξία της επιχείρησης και της παραγωγής, είτε στην ευελιξία της εργασίας. Η ευελιξία η οποία συσχετίζεται με την επιχείρησης και τη παραγωγή αφορά στο κατά πόσο προσαρμόζεται το σύνολο της παραγωγής και το σύστημα των επιχειρήσεων με την αγορά εργασίας. Αυτή η μορφή ευελιξίας περιλαμβάνει δύο βασικούς άξονες.

4.1 Οργανωτική ευελιξία και ταυτότητα

Η δομή μιας επιχείρησης μπορεί να μελετηθεί ως το σύνολο κανόνων που τη διέπουν. Ως κανόνας ή πεποιθήση ορίζεται ως ένα χαρακτηριστικό όπου παραμένει αμετάβλητο μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Προκειμένου να αλλαχθούν τόσο οι κανόνες όσο και οι πεποιθήσεις είναι αναγκαίο να αλλάξουν εξίσου και οι πεποιθήσεις των ενδιαφερόμενων. Πιο συγκεκριμένα, για να αλλαχθεί μία διαδικασία είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό στους ενδιαφερόμενους ότι η διαδικασία είναι αναποτελεσματική ή χρήζει βελτίωσης δηλαδή χαμηλότερο κόστος, αύξηση παραγωγής. Γίνεται αντιληπτό, ότι χωρίς την σύμφωνη γνώμη των ενδιαφερομένων καμία αλλαγή δεν μπορεί να επέλθει καθώς υπεύθυνη για τις διαδικασίες είναι οι άνθρωποι και πρέπει να αλλάξουν τις πεποιθήσεις τους για την διαδικασία και τα πιθανά οφέλη αλλαγής.

Η ταυτότητα μιας επιχείρησης ορίζεται ως το σύνολο των πεποιθήσεων όπου έχουν οι ενδιαφερόμενοι για την επιχείρηση. Πολλοί από τους ενδιαφερόμενους των επιχειρήσεων συχνά έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. Συχνά πελάτες και προμηθευτές έχουν ένα σύνολο πεποιθήσεων όπου διαφέρει από αυτό των εργαζομένων της επιχείρησης. Εξ ορισμού το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης γνωρίζει καλύτερα το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησής σε αντίθεση με τους

πελάτες και τους προμηθευτές όπου αντιλαμβάνονται μόνο τους κανόνες που θέτει η επιχείρηση στο εξωτερικό της περιβάλλον.²⁹

4.2 Ευελιξία επιχειρηματικών διαδικασιών

Με βάση τη βιβλιογραφία ως επιχειρηματική διαδικασία ορίζεται ως ένα σύνολο ενεργειών όπου πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινά αποδεκτός σκοπός. Ο σκοπός της επιχειρηματικής διαδικασίας είναι η αξία όπου θα λάβει ο πελάτης. Με αυτόν τον ορισμό, γίνεται αντιληπτό ότι εξορισμού η έννοια αυτή περιέχει την έννοια της ευελιξίας καθώς μία διαδικασία μπορεί να υποστεί αλλαγές χωρίς να μεταβληθεί όμως ο σκοπός της διαδικασίας, όμως για να γίνει αυτό με το καλύτερο δυνατό τρόπο είναι αναγκαίο να γίνουν κατανοητά τα όρια της διαδικασίας. Η διαδικασία είναι κατά κύριο λόγο μία αλληλουχία από ενέργειες όπου διευθετούν τις σχέσεις ανάμεσα στους ενδιαφερομένους. Συνεπώς, μία διαδικασία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως κανόνας συμπεριφοράς.

Ο σκοπός της επιχειρηματικής διαδικασίας είναι να διατηρούν την ισορροπία μεταξύ των ενδιαφερομένων ιδιαίτερα αν υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις ακόμα και αν προσπαθούν να αλλάξουν οι ενδιαφερόμενοι τις επιχειρησιακές διαδικασίες.³⁰

Εν ολίγοις, Ως ευελιξία ορίζεται η αλλαγή που γίνεται σε ένα σύνολο κανόνων ή πεποιθήσεων μία δεδομένη χρονική στιγμή, χωρίς να επηρεάσει τις πεποιθήσεις όπου σχηματίζουν την ταυτότητα της επιχείρησης. Επομένως, για να γίνει κατανοητό τι πρέπει να αλλάξει είναι απαραίτητο να οριστεί η ταυτότητα της επιχείρησης.

4.3 ΜΟΡΦΕΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

4.3.1 Λειτουργική Ευελιξία και Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης Εργασίας

Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί μεγάλη έμφαση σε πρακτικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού όπως και στις πρακτικές οργάνωσης της εργασίας με σκοπό να δοθούν περισσότερα κίνητρα, υψηλότερες δεξιότητες και κυριότερος σκοπός η αύξηση της αποδοτικότητας και βελτίωση της καινοτομίας. Αυτές οι νέες μορφές εργασίας ή

²⁹ <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/spip.301> Defining Business Process Flexibility with the Help of Invariants, School of Computer and Communication Sciences, CH-1015 Lausanne, Switzerland
21bisSoft, Stockholm, Sweden

³⁰ <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/spip.301> Defining Business Process Flexibility with the Help of Invariants, School of Computer and Communication Sciences, CH-1015 Lausanne, Switzerland
21bisSoft, Stockholm, Sweden

οργάνωσης ονομάζονται ευέλικτες μορφές εργασίας ή αλλιώς εναλλακτικές μορφές εργασίας, ή αργότερα προοδευτικές μορφές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων .

Γίνεται αντιληπτό ότι γίνεται μία μετάβαση από το Taylorism ή Fordism μοντέλο εργασίας σε ποιο σύγχρονα μοντέλα εργασίας όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ούτως ώστε να αυξηθεί η δέσμευση τους με τον οργανισμό και ως αποτέλεσμα αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης.³¹ Η λειτουργική ή αλλιώς ποιοτική ευελιξία έχει ως σκοπό την βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτό συνεπάγεται τον επαναπροσδιορισμό των βασικών τους αρμοδιοτήτων με εξειδίκευση και βελτίωση στις αρμοδιότητες τους καθώς επίσης απόκτηση ενεργού ρόλου στη λήψη αποφάσεων. Δηλαδή υπάρχει μία επιμορφωτική εξέλιξη στην πορεία του εργαζομένου όπου παράλληλα θα έχει και θετικά αποτελέσματα στην απόδοση της επιχείρησης.

Η οργανισμοί όπου εφαρμόζουν πρακτικές υψηλής απόδοσης αντλούν αμοιβαία οφέλη τόσο για τους εργαζομένους τους όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

4.3.2 Αριθμητική Ευελιξία

Η αριθμητική ευελιξία είναι η δεύτερη διάκριση και αναφέρεται σε μία συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων να περιορίσουν το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα αυτό συνεπάγεται και μείωση του τακτικού προσωπικού τους και αύξηση των εργαζομένων όπου καλύπτουν έκτακτες ανάγκες στις επιχειρήσεις. Συνήθως, εμφανίζονται με τη μορφή εξωτερικής συνεργασία, ή με άλλα λόγια ευέλικτες μορφές εργασίας ή μη- τυπικές ρυθμίσεις τις εργασίας.

Το εξωτερικό εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης περιλαμβάνει αρκετά είδη μη τυπικών μορφών εργασίας. Οι επιχειρήσεις περιορίζουν το χρόνο απασχόλησης των εργαζομένων, δηλαδή εργάζονται για μικρά χρονικά διαστήματα, στις περιπτώσεις όπου οι ανάγκες και ο φόρτος εργασίας είναι αυξημένος. Συχνό φαινόμενο Αριθμητικής ευελιξίας όπου συνεπάγεται και μείωση του κόστους είναι η εξωτερική ανάθεση του διοικητικού ελέγχου της επιχείρησης με τη χρήση συμβασιούχων εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αυτοί, θεωρούνται υπάλληλοι της επιχείρησης όπου τους

³¹ Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century Arne L. Kalleberg, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8543.00211>

προσλαμβάνει όχι υπάλληλοι του πελάτη όπου εκπροσωπεί η εταιρία.³² Περιλαμβάνονται τόσο άτομο υψηλής ειδίκευσης δηλαδή σύμβουλοι, ανεξάρτητη επιχειρηματίες όσο και άτομα χωρίς εξειδίκευση.

Ένας ακόμη τρόπος να περιορίσουν οι οργανισμοί τη διάρκεια απασχόλησης είναι με τη χρήση εργαζομένων όπου τελούν σε καθεστώς μερικής απασχόλησης. Εν, ολίγοις η αριθμητική ευελιξία συσχετίζεται με την ευελιξία των επιχειρήσεων όσον αφορά το προσωπικό τους καθώς και τη δυνατότητα τους να προσαρμόζονται και να αυξομειώνουν το προσωπικό με γρήγορους ρυθμούς με βασικό κριτήριο τη ζήτηση της αγοράς εργασίας.³³

Με βάση τη βιβλιογραφία, ένας ακόμη λόγος όπου χρησιμοποιούνται αυτές οι μορφές ευελιξίας είναι για να ενδυναμωθεί ο πυρήνας της επιχείρησης τόσο οι πόροι όσο και οι ικανότητες της επιχείρησης. Δηλαδή, οι τακτικοί υπάλληλοι με υψηλή εξειδίκευση, αφοσίωση στην επιχείρηση όπου είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης διατηρούν μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις. Ενώ μέρος του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης όπου θεωρείται μεταβλητό ή ευέλικτο ανάλογα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης. Με αυτό το τρόπο, οι πόροι της επιχείρησης προστατεύονται και αποφεύγονται ηθικά προβλήματα από απολύσεις όπου ίσως προκαλέσουν ανισορροπίες στην επιχείρηση.³⁴

4.3.3 Οικονομική ευελιξία

Ακόμη μία μορφή ευελιξίας είναι η οικονομική ευελιξία, δηλαδή η δυνατότητα διαφοροποίησης ή αλλιώς ευελιξίας των αμοιβών της εργασίας με βασικό κριτήριο τη ζήτηση και την απόδοση. Με βάση της συνθήκες της αγοράς εργασίας οι μισθοί

³² Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century Arne L. Kalleberg, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8543.00211>

³³ Goudswaard, Anneke and de Nanteuil, Matthieu, Flexibility and Working Conditions : a qualitative and comparative study in seven EU Member States European Foundation for the living and working conditions, 2000 , p.5-8

³⁴ Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century Arne L. Kalleberg, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8543.00211>

προσαρμόζονται στα δεδομένα της αγοράς όπως ρόλο παίζει για την προσαρμογή των μισθών η απόδοση της επιχείρησης.³⁵

Τέλος, είναι κρίσιμο να κατανοήσουμε ότι λόγω ότι βρισκόμαστε σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου τα δεδομένα μεταβάλλονται με γοργούς ρυθμούς όπως και η τεχνολογία με αποτέλεσμα να έρχονται στην επιφάνεια νέες ανάγκες.

Οι ευέλικτες μορφές εργασίας υποδηλώνει ένα ευρύ φάσμα οργανωτικών και εργασιακών πρακτικών. Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο “ευέλικτες μορφές απασχόλησης” εννοούμε συγκεκριμένα τις μορφές όπου παρόλο όπου εξαρτώνται από το τυπικό μοντέλο εργασίας μία παράμετρος παρεκκλίνει

Με βάση το παραπάνω, μια σχέση εργασίας θεωρείται ευέλικτη, όταν ένα τουλάχιστον από τα στοιχεία συγκροτούν την τυπική σχέση.³⁶ Με άλλα λόγια, κάνοντας αναφορά στο ευέλικτο μοντέλο εργασίας, αντανακλά μία σχέση εργασίας που δεν περιορίζεται στα πλαίσια μιας πενήμερης, οχτάωρης απασχόλησης, δώδεκα μήνες το χρόνο και στο χώρο του οργανισμού ή της επιχείρησης.

5.ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣ

5.1 Ευρήματα από την Εργάνη – Έκταση εφαρμογής ευέλικτης απασχόλησης

Πρώτου αναλυθούν οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης είναι σημαντικό να παρατεθούν ορισμένα στοιχεία όπου αντλήθηκαν από το σύστημα <<ΕΡΓΑΝΗ>> του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, για να γίνει αντιληπτή η έκταση που έχουν λάβει οι ευέλικτες μορφές εργασίας.

Αφορά το έτος 2016 και ίσως είναι και ανησυχητικά για το μέλλον και την εξέλιξη των μορφών εργασίας όπως και μισθωτής εργασίας κυρίως στον ιδιωτικό τομέα.

Παρατηρήθηκε στο έναν αριθμό προσλήψεων της τάξης 2.142.974,ότι οι 969.965 προσλήψεις δηλαδή ποσοστό 45,26% ότι είναι θέσεις πλήρους απασχόλησης, ενώ οι

³⁵ Γεωργακοπούλου, Β. 1997, Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας: Έννοια, βασικές διαστάσεις και επιλογές στις σύγχρονες συνθήκες, ΙΝΕ / ΓΣΕΕ, Αθήνα.

³⁶ Γεωργακοπούλου, Β., 1996. Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας: έννοια, βασικές διαστάσεις και επιλογές στις σύγχρονες συνθήκες, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Αθήνα

1.73.009 προσλήψεις δηλαδή ποσοστό 54,74% είναι κυρίως θέσεις μερικής και εκ περιτροπής απασχόλησης.

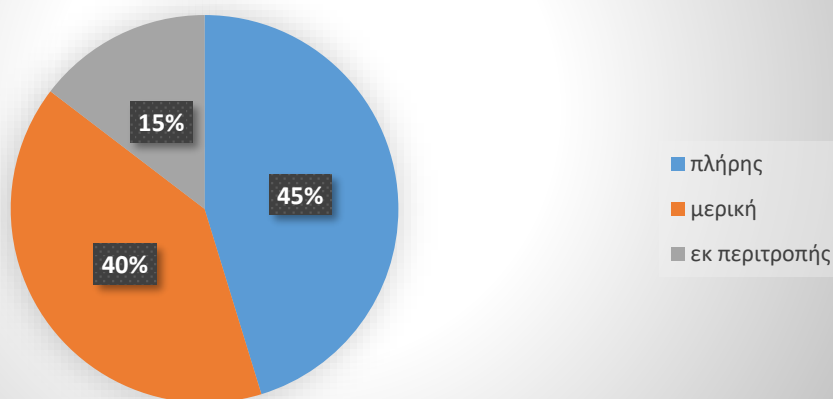
Πιο συγκεκριμένα, από τις 859.439 προσλήψεις δηλαδή ποσοστό 40,11% αφορούν θέσεις μερικής απασχόλησης και οι 313.570 προσλήψεις δηλαδή ποσοστό 14,63% είναι θέσεις εκ περιτροπής εργασίας, όπως θα απεικονιστεί στο παρακάτω πίνακα καθώς επίσης και σχεδιάγραμμα.³⁷

ΜΗΝΑΣ	ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΑΝΑ ΕΙΔΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ 01.01.2016 ΕΩΣ 3.12.2016			
	ΠΛΗΡΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗ ΣΗ	ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗ ΣΗ	ΕΚ ΠΕΡΙΤΡΟΠΗ Σ ΑΠΑΣΧΟΛΗ ΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΛΗΨΕ ΩΝ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟ Σ 2016	51.598	43.202	15.690	110.490
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙ ΟΣ 2016	52.221	47.635	18.502	118.358
ΜΑΡΤΙΟΣ 2016	68.306	57.111	23.611	149.028
ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2016	119.016	69.450	26.710	215.176
ΜΑΙΟΣ 2016	117.919	83.476	29.570	230.965
ΙΟΥΝΙΟΣ 2016	106.123	98.110	35.340	239.573
ΙΟΥΛΙΟΣ 2016	92.502	78.432	30.859	201.793
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2016	69.352	57.183	22.060	148.595

³⁷ Αλέξης Π. Μητρόπουλος, 2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδοτικός οίκος Α.Α Λιβάνη, σελ 280

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙ ΟΣ 2016	89.702	107.970	33.088	230.580
ΟΚΤΩΜΒΡΙ ΟΣ 2016	71.238	86.515	28.142	185.895
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2016	67.071	66.780	23.534	157.385
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟ Σ 2016	64.917	63.755	26.464	155.136
ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ 2016	969.965	859.439	313.570	2.142.974

ΚΑΤΑΝΟΜΗ(%) ΝΕΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΑΝΑ ΕΙΔΟΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ 1.1.2016-31.12.2016

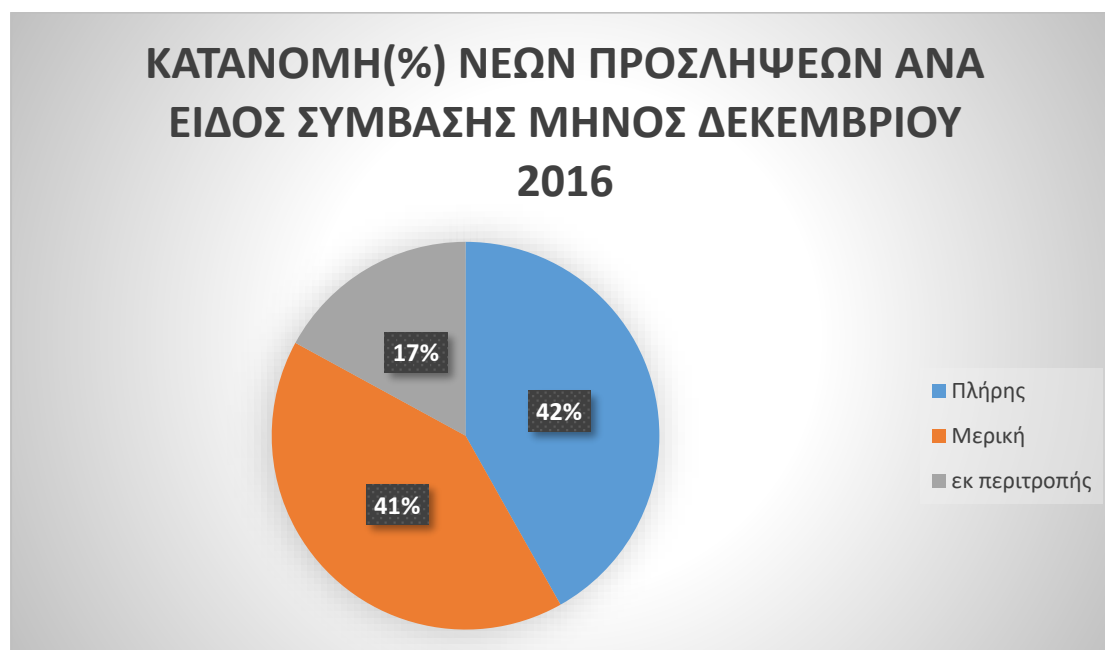


Με βάση τα παραπάνω δεδομένα προκαλούν ανησυχία συγκεκριμένα τα στοιχεία όπου απεικονίζονται το Σεπτέμβριο του 2016, όπου σε σύνολο 230.580 προσλήψεων, οι 140.878 προσλήψεις, ποσοστό 61,09% αφορούν θέσεις μερικής και εκ περιτροπής απασχόλησης(βλ. Εγκύκλιο Υπουργείου Εργασίας υπ' αριθμ. 35958/666/2017), ενώ αντίθετα οι θέσεις πλήρους απασχόλησης είναι 89.702, δηλαδή ποσοστό 38,9%, δηλαδή σχεδόν το μισό ποσοστό συγκριτικά με τις θέσεις μερικής απασχόλησης!

Όσον αφορά το τις προσλήψεις του μήνα Δεκέμβριου του 2016 οι θέσεις μερικής απασχόλησης όπως και εκ περιτροπής απασχόλησης αθροιστικά το ποσοστό ανέρχεται

59,15% σε αντίθεση με τις θέσεις πλήρους απασχόλησης όπου το ποσοστό ανέρχεται σε 41,85%!

Τον μήνα Ιούνιο του 2017 παρατηρείται ότι οι θέσεις μερικής καθώς και εκ περιτροπής απασχόλησης αθροιστικά ανέρχονται σε ποσοστό της τάξης 57% ενώ οι θέσεις πλήρους απασχόλησης ανέρχονται σε ποσοστό 43%. (βλ. Δελτίο ΕΝΥΠΕΚΚ της 13/7/2017).



Στο παραπάνω πίνακα, είναι απαραίτητα να επισημανθεί ότι το μήνα Δεκέμβριο 2016, ότι 2.105 συμβάσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης, μετατράπηκαν σε μερικής απασχόλησης και 1.034 σε εκ περιτροπής απασχόλησης, δηλαδή συνολικά 3.139 συμβάσεις εργασίας άλλαξαν μορφή!

5.2 Μορφές ευέλικτων μορφών εργασίας

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν οι ευέλικτες μορφές εργασίας όπου τις διακρίνουμε σε αρκετά είδη και έχουν εκτεταμένη εφαρμογή στην αγορά εργασίας. Θα ασχοληθούμε και θα αναλύσουμε τις πιο σημαντικές και διαδεδομένες μορφές, με βάση το αποτέλεσμα όπου αποδίδουν, θα τις αναφέρουμε αρχικά και εν συνέχεια θα διακριθούν

1. Μερική απασχόληση-Διαλείπουσα εργασία

2. Εκ περιτροπής εργασία
3. Σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου
4. Διαθεσιμότητα
5. Δανεισμός – ενοικίαση εργαζομένων
6. Εξ αποστάσεως εργασία/κατ'οικον εργασία(τηλεργασία)
7. Διευθέτηση του χρόνου εργασίας

Οι σημαντικότερες νέες μορφές είναι:³⁸

8. Διαμοιρασμός μιας θέσης εργασίας
9. Ευελιξία ως προς τις συνολικές ώρες εργασίας
10. Συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα.
11. Ευελιξία για ασυνεχή εργασία.
12. Ευελιξία στο ωράριο.

5.3 Μερική απασχόληση

Η μερική απασχόληση, μαζί με την εκ περιτροπής εργασία και τη διαλείπουσα εργασία, είναι οι πιο διευρυμένες μορφές ευέλικτης απασχόλησης στην Ελλάδα. Ανήκουν στην κατηγορία της μειωμένης απασχόλησης μαζί με την εποχική, την ευκαιριακή, την προσωρινή ή την πρόσκαιρη απασχόληση. Υπολείπεται από τη σταθερή απασχόληση σε σχέση με τον χρόνο εργασίας σε εβδομαδιαία, μηνιαία και ετήσια βάση.

Στην ουσία η μερική απασχόληση είναι σύμβαση ορισμένου ή αορίστου χρόνου, δηλαδή σύμβαση σταθερής εργασίας αλλά με μειωμένο χρόνο εργασίας. Αντίθετα, στην προσωρινή ή εποχική απασχόληση δεν καταρτίζεται σταθερή σύμβαση με τον ίδιο εργοδότη, αλλά πολλές αυτοτελείς συμβάσεις, για απασχόληση σε ορισμένα χρονικά διαστήματα μέσα στο χρόνο και πιθανώς σε εναλλασσόμενους εργοδότες.

Η βασική διαφορά της τυπική εργασίας με σύγκριση με τη μερική απασχόληση είναι ότι η μερική απασχόληση υπολείπεται σε σχέση με το χρόνο εργασίας ότι

³⁸ Benjamin Gottlieb: Flexible work arrangements, 1998

είναι χρονικά λιγότερη εργασία. Ενώ, όμως διαφέρει ο αριθμός των εργασιμών ωρών από χώρα σε χώρα, η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει ότι η μερική απασχόληση κυμαίνεται από 30 έως 35 ώρες την εβδομάδα.

Όπως ο διαθέσιμος χρόνος εργασίας είναι λιγότερος έτσι και οι εθνικές Νομοθεσίες κάθε χώρας συχνά καθορίζουν ότι η μερική απασχόληση είναι αναγκαίο να είναι τουλάχιστον 20% βραχύτερη της πλήρους απασχόλησης. Η απασχόληση στο πλαίσιο αυτού του χρονικού διαστήματος δηλαδή εντός των 30-35 ωρών θεωρείται «κανονική», υπάρχει δηλαδή τυπική συνεχής σχέση εργασίας. Πρόκειται για μισθωτή απασχόληση αυτή η μορφή εργασίας και όχι ανεξάρτητη απασχόληση ή άμισθη εργασία.³⁹

Με βάση το χρόνο εργασίας της μερικής απασχόλησης διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες συμβατικής μερικής απασχόλησης:

- I. την ημερήσια, όπου οι ώρες της ημερήσιας εργασίας είναι λιγότερες από ότι είναι οι κανονικές ώρες εργασίας.
- II. την εβδομαδιαία, στην οποία οι ώρες απασχόλησης ή οι μέρες της εβδομαδιαίας εργασίας είναι λιγότερες από ότι οι κανονικές.
- III. τη μηνιαία, στην οποία οι ώρες ή και οι μέρες της μηνιαίας εργασίας, είναι συγκριτικά με τη τυπική μορφή απασχόλησης λιγότερες από ότι οι κανονικές
- IV. την ετήσια, στην οποία οι μήνες της ετήσιας εργασίας είναι λιγότεροι από δώδεκα μήνες ή οι εργάσιμες εβδομάδες ή ημέρες είναι διάσπαρτες μέσα στο έτος⁴⁰.

Συνοψίζοντας, μερικώς απασχολούμενος θεωρείται ο εργαζόμενος που απασχολείται με μειωμένο ωράριο σε σύγκριση με τον πλήρως απασχολούμενο στη βάση του χρονικού υπολογισμού του εργασιμού χρόνου της πλήρους απασχόλησης⁴¹.

³⁹ Δασκαλάκης, Δ. 1995, Η ρύθμιση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης και οργάνωσης του χρόνου εργασίας, Σάκκουλας, Αθήνα – Κομοτηνή

⁴⁰ Γκούτος, Χ. 1997, Η συμβατική μερική απασχόληση, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου, Αθήνα.

⁴¹ Κουζής, Γ. 2001, Εργασιακές σχέσεις και ευρωπαϊκή ενοποίηση: ευελιξία και απορρύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας;, ΙΝΕ / ΓΣΕΕ, Αθήνα.

Η μερική απασχόληση, εφόσον έχει συμφωνηθεί μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη ως όρος εργασίας μιας σύμβασης και παρατηρείται κατά επανάληψη, σε καθεμία από τις χρονικές μονάδες αναφοράς της, ονομάζεται σταθερή ή τακτική εργασία.

Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν επαναλαμβάνεται χωρίς όμως συνεχή ροή, αυτή η μορφή εργασίας ονομάζεται διαλείπουσα ή άτακτη απασχόληση και θα αναλυθεί στη παρακάτω ενότητα.

Η μερική απασχόληση παρατηρείται τόσο σε συμβάσεις αορίστου χρόνου καθώς είναι δυνατό να παρατηρηθεί συνδυαστικά με κάποια άλλη ευέλικτη μορφή εργασίας.

Η μερική απασχόληση είναι μία πολυδιάστατη καθώς και πολύμορφη μορφή εργασίας. Η εφαρμογή της επιβάλλεται είτε κατόπιν σχετικής συμφωνίας του εργοδότη και του μισθωτού (συμβατική μερική απασχόληση) είτε από άλλους ρυθμιστικούς παράγοντες (μη συμβατική μερική απασχόληση) και μπορεί να αφορά σε ένα μόνο μισθωτό, σε περισσότερους ή και σε όλους τους μισθωτούς της επιχείρησης.

Παρολ' αυτά, σε αυτή τη περίπτωση μπορεί να επιβαρύνεται ο εργαζόμενος και να βρίσκεται ο εργοδότης σε πλεονεκτική θέση.⁴²

5.4 Διαλείπουσα εργασία

Η διαλείπουσα εργασία αποτελεί μία μορφή μερικής απασχόλησης. Διαφοροποιείται από τη μερική απασχόληση καθώς δεν έχει συγκεκριμένο ρυθμό εφαρμογής αλλά παρέχεται κάποιες από τις ημέρες του μήνα. Διαφορετικά, εάν υπακούει σε συγκεκριμένη περιοδική απασχόληση τότε γίνεται εφαρμογή μερικής απασχόλησης ή εκ περιτροπής απασχόληση.

Πιο συγκεκριμένα, η διαλείπουσα εργασία εφαρμόζεται ορισμένες ημέρες και το ωράριο είναι μειωμένο. Ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια των εργασιμων ημερών δεν εργάζεται όλες τις ημέρες της εβδομάδας ή του μήνα. Επίσης, όσον αφορά τα εργασιακά δικαιώματα του εργαζομένου εφαρμόζονται με βάση τον εκάστοτε χρόνο

⁴² Γκούτος, Χ. 1997, Η συμβατική μερική απασχόληση, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου, Αθήνα.

όπου έχει απασχοληθεί. Ο μισθός, τα επιδόματα, οι άδειες και άλλα ζητήματα δηλαδή υπολογίζονται με τις εργάσιμες ημέρες του εκάστοτε υπαλλήλου.

Οι μορφές της διαλείπουσας εργασίας ως μερική απασχόληση εκδηλώνεται σε δύο μορφές:

- Εργασίας με λιγότερες από πέντε ή έξι ημέρες την εβδομάδα με μειωμένο ωράριο.
- Εργασία με λιγότερες από πέντε ή έξι ημέρες την εβδομάδα, με πλήρες ημερήσιο ωράριο.

5.5 Εκ περιτροπής εργασία - . εναλλασσόμενη απασχόληση ή διαμοιρασμός θέσεως εργασίας (*job sharing*)

Η εκ περιτροπής εργασίας είναι το είδος της μερικής απασχόλησης όπου βασικό χαρακτηριστικά είναι μιλάμε για μειωμένο ωράριο εργασίας σε σύγκριση με την τυπική απασχόληση. Βασική έννοια της εκ περιτροπής εργασίας είναι ότι παρόλο όπου υπάρχει συνεχόμενη λειτουργία της επιχείρησης, η θέση εργασίας διαμοιράζεται σε δύο εργαζομένους και διαμοιράζεται κατά αυτό το τρόπο η παροχή εργασίας. Με άλλα λόγια, είναι μορφή μερικής απασχόλησης όπου κατά κύριο λόγο οι εργαζόμενοι εναλλάσσονται στη θέση εργασίας παρά τη συνεχή λειτουργία της επιχείρησης.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, συναντάμε όρους όπου μπορεί να περιγράφουν το παραπάνω φαινόμενο ευέλικτης μορφής εργασίας. Όροι όπου μπορεί να χρησιμοποιηθούν δηλαδή είναι εκ περιτροπής απασχόληση», «εναλλασσόμενη απασχόληση», «διαμοιρασμός θέσεως εργασίας» και «μοίρασμα θέσεως εργασίας». Όμως, περιγράφουν την εναλλασσόμενη αλλαγή των εργαζομένων στη θέση εργασίας.

Η εκ περιτροπής απασχόληση δεν αναφέρεται σε λιγότερες ώρες παροχής εργασίας σε ημερήσια βάση, αλλά σε παροχή εργασίας κατά λιγότερες ημέρες την εβδομάδα ή εβδομάδα το μήνα ή μήνες μέσα στο έτος ή συνδυασμό των ανωτέρω δυνατοτήτων , πάντα όμως κατά πλήρες ημερήσιο ωράριο.⁴³

Επίσης συνεπάγεται ότι, παρόλο όπου υπάρχει συνεχή λειτουργία της επιχείρησης ,οι εναλλαγές του εργαζομένου ή εναλλαγές συνδυαστικά με άλλους εργαζομένους

⁴³ Αλέξης Π. Μητρόπουλος, 2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδοτικός οίκος Α.Α Λιβάνη, σελ. 292

πραγματοποιούνται ανά περιόδους. Βασικό ρόλο παίζει ότι όμως ότι παρά τις αλλαγές στη θέση εργασίας οι εργασιακές υποχρεώσεις και αρμοδιότητες παραμένουν σταθερές για όλους τους εργαζομένους

Αυτό σημαίνει ότι η εργασία παρέχεται από τον έναν απασχολούμενο κατά μερικές ώρες της ημέρας ή ημέρες της εβδομάδας, του δεκαπενθήμερου, του μήνα ή του έτους και τις υπόλοιπες παρέχεται η ίδια εργασία από τον άλλο εργαζόμενο. Οι υπηρεσίες, δηλαδή, που προσφέρονται είναι σε μια συνεχή βάση και η απασχόληση των μισθωτών παρέχεται εναλλάξ⁴⁴

Με τη σύμβαση εκ περιτροπής εργασίας οι αντισυμβαλλόμενοι καθορίζουν τις περιόδους όπου θα πραγματοποιείται η εναλλαγή εργασίας με αντίστοιχη μείωση των αποδοχών.. Η εναλλαγή των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς συνδυασμούς, αλλά ο μόνος περιορισμός είναι η εργασία να παρέχεται κατά το πλήρες ημερήσιο ωράριο.⁴⁵

5.6 Σύμβαση ορισμένου χρόνου(ΣΟΧ)

Η σύμβαση ορισμένου χρόνου είναι μία από τις πιο διαδεδομένες μορφές ευέλικτων μορφών εργασίας καθώς και η πιο διαχρονική. Είναι η κυριότερη έκφραση της προσωρινής απασχόλησης.

Διακρίνεται από τη σύμβαση αορίστου χρόνου αφού από την έναρξή της οι συμβαλλόμενοι συμφωνούν και ορίζουν το χρόνο λήξης της. Η διάρκειά της δηλαδή είναι προσωρινή και περιορισμένη. Λύνεται όταν παρέλθει η ημερομηνία λήξης χωρίς να υπάρχει υποχρέωση, κατά το νόμο, αποζημίωσης. Διαφέρει από τη σύμβαση αορίστου χρόνου τόσο κατά τη διαδικασία λύσης όσο και αναφορικά με τα δικαιώματα που απορρέουν από αυτόν τον τύπο σύμβασης. Για τη λύση της, συνεπώς, δεν απαιτείται καταγγελία από τον εργοδότη ή τον εργαζόμενο.

Κατά την δεκαετία του 1980 παρουσίασε αυξημένα ποσοστά, σε συνδυασμό με την ιδιαίτερη ανάπτυξη του φαινομένου στο δημόσιο τομέα της οικονομίας όπου χρησιμοποιήσαν μαζικά και καταχρηστικά τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου όπου

⁴⁴ Γαμβρούδης, Β. 2000, 'Η μερική απασχόληση και οι προοπτικές της', Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Τευχ. 19, σσ. 14-19.

⁴⁵ Αλέξης Π. Μητρόπουλος, 2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδοτικός οίκος Α.Α Λιβάνη, σελ 294

γινόταν χρήση τόσο στο Δημόσιο τομέα καθώς επίσης και στις ΔΕΚΟ για πελατειακούς και ψηφοθηρικούς λόγους. Από την δεκαετία του 1990 σημείωσε σταθερή μείωση και σήμερα κινείται στα ίδια περίπου επίπεδα. Παρατηρείται ότι γίνεται ευρύτερη χρήση στις υπηρεσίες, στην βιομηχανία, ενώ στο λιανικό εμπόριο έχει λιγότερη εφαρμογή.

5.7 Εποχική απασχόληση

Άλλη μία μορφή προσωρινής απασχόλησης είναι η εποχική απασχόληση όπου συνήθως καλύπτεται με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Σε αυτή τη μορφή απασχόλησης η ιδιαιτερότητα όπου έχει είναι ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν συγκεκριμένους μήνες κατά τη διάρκεια του έτους πράγμα που σημαίνει ότι αφορά εποχική εργασία

Το εργατικό δυναμικό προσλαμβάνεται για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο ούτως ώστε να καλυφθούν έκτακτες ανάγκες των επιχειρήσεων λόγω της αυξημένης ζήτησης των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, όπου δεν καλύπτονται από το σταθερό απασχολούμενο προσωπικό, όπου μετά το πέρας της περιόδου αυτού αποδεσμεύονται από την επιχείρηση.

Υπάρχουν συγκεκριμένες περιπτώσεις που ο νόμος δίνει δυνατότητα επαναπρόσληψη του εργαζομένου κατά την επόμενη εποχική περίοδο.⁴⁶

5.8 Δανεισμός εργαζομένου

Ο δανεισμός και η ενοικίαση εργαζομένου είναι μορφή τριγωνικής(τριμερούς) εργασιακής σχέσης. Σε όλες τις μορφές που εκδηλώνεται ο θεσμός αυτός της εργασιακής ευελιξίας, υπάρχει κατάτμηση της εργοδοτικής ιδιότητας, αφού απέναντι στον εργαζόμενο εμφανίζονται δύο εργοδότες, αυτός που προσλαμβάνει και αυτός που απασχολεί(έμμεσος).

Σε αυτή τη μορφή απασχόλησης συνήθως δημιουργούνται τριμερείς εργασιακές σχέσεις και αυτή είναι κατά κύριο λόγο η βασική διαφορά από τη τυπική μορφή απασχόλησης.⁴⁷

⁴⁶ Γεωργακοπούλου, Β. 1997, Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας: Έννοια, βασικές διαστάσεις και επιλογές στις σύγχρονες συνθήκες, ΙΝΕ / ΓΣΕΕ, Αθήνα.

⁴⁷ Δασκαλάκης, Δ. 1995, Η ρύθμιση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης και οργάνωσης του χρόνου εργασίας, Σάκκουλας, Αθήνα – Κομοτηνή.

Λεβέντης, Γ. 2001, 'Δανεισμός Εργαζομένων', Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου, Τόμος 60, σσ. 1119-1126.

Οι νομικές σχέσεις, συνεπώς, που δημιουργούνται είναι αρχικά η σχέση του εργαζομένου με τον άμεσο εργοδότη, κατά δεύτερον η σχέση του εργαζομένου με τον έμμεσο και τέλος η σχέση της δανειζουσας επιχείρησης με τη δανειζόμενη.

Υπάρχουν στο Εργατικό Δίκαιο δύο μορφές δανεισμού.

5.8.1 Απλή σύμβαση δανεισμού ή γνήσιου δανεισμού

Σε αυτή τη περίπτωση ο ένας εργοδότης παραχωρεί δανείζει έναν εργαζόμενο σε άλλον, κατόπιν συναίνεσης του, για ορισμένο ή αόριστο χρόνο. Ο αρχικός εργοδότης είναι υπόχρεος για την καταβολή μισθού, απόλυση, άδειες κ.ά., ενώ ο δεύτερος (έμμεσος, δευτερογενής) υλοποιεί τη σύμβαση, επιβάλλοντας αν θέλει και άλλους όρους και ευρυνόμενος για τυχόν εργατικά ατυχήματα.

5.8.2 Κατ' επιχείρηση δανεισμό ή σύμβαση προσωρινής παραχώρησης ή ενοικίαση εργαζομένου

Σε αυτή τη μορφή ευέλικτης μορφής εργασίας, ο εργαζόμενος συνδέεται με τον εργοδότη κατά κύριο λόγο με σύμβαση ορισμένου ή αορίστου χρόνου δηλαδή με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας.

Η δεύτερη αυτή μορφή δανεισμού διευρύνεται στη χώρα μας το τελευταίο διάστημα με τη συμμετοχή σε Εταιρίες Προσωρινής Απασχόλησης που ασκούν εμπορική δραστηριότητα και ενοικιάζουν(προμηθεύουν)εργαζομένους σε διάφορες επιχειρήσεις. Οι εταιρίες προσωρινής απασχόλησης προσλαμβάνει και αμείβουν τους εργαζομένους, ενώ ο τρίτος εργοδότης (χρήστης/ έμμεσος εργοδότης) τους απασχολεί χωρίς να καταρτίζει σύμβαση εργασίας μαζί τους.

Η εταιρία δηλαδή αναθέτει σε εξωτερικό συνεργάτη με την μορφή εργολαβίας, ένα κομμάτι όπου θα αναλάμβανε η ίδια, με σκοπό να παρέχει υπηρεσίες είτε για μακροχρόνια είτε για βραχυπρόθεσμη συνεργασία, στις εγκαταστάσεις της αναθέτουσας το έργο, αλλά με δικό της προσωπικό. Έτσι, εργοδότης θεωρείται η εργολαβική επιχείρηση και υπάρχει δανεισμός υπηρεσιών που προσφέρονται από αυτή, και όχι προσωπικός δανεισμός. Η εργολαβική επιχείρηση ασκεί προφανώς και το διευθυντικό δικαίωμα.⁴⁸

⁴⁸ Αλέξης Π. Μητρόπουλος, 2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδοτικός οίκος Α.Α Λιβάνη, σελ 300

5.9 Εξ αποστάσεως εργασία/ Εργασία με το κομμάτι (φασόν) / Τηλεργασία

Είναι μορφή εργασιακής ευελιξίας κατά την οποία η εργασία παρέχεται εκτός των εγκαταστάσεων του εργοδότη.

Η τηλεργασία εμφανίστηκε τη περίοδο της βιομηχανίας του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Οι εταιρίες κατά τη περίοδο 1970 είχα αρχικά μία πρώτη επαφή με την εξ αποστάσεως εργασία. Λόγω των απαιτήσεων που προ έκυπταν από τους προγραμματιστές, οι επιχειρήσεις άρχισαν να επεξεργάζονται την ιδέα οι εργαζόμενοι τους να ασκούν τη μορφή της κάτοικόν εργασίας. Έτσι, λοιπόν, δύο κλάδοι ενώθηκαν για να πραγματοποιηθεί η τηλεργασία, οι τηλεπικοινωνίες καθώς και κλάδος των υπολογιστών. Τη δεκαετία του 1990 λόγω άλλων θεμάτων της μικροοικονομίας όπου προέκυψαν όπως το περιβάλλον, ο υπερπληθυσμός, η ενεργειακή εξοικονόμηση άσκησαν πίεσης στη βιομηχανία και ως αποτέλεσμα τα κράτη εξέτασαν εκτενέστερα την τηλεργασία ως εναλλακτική λύση. Η ανάπτυξη της οικονομίας, η εργασιακή παραγωγικότητα και ικανοποίηση ήταν το κίνητρο των εργαζομένων όπου γι' αυτό το λόγο έκαναν τους ίδιους τους οργανισμούς να προωθήσουν την τηλεργασία.⁴⁹

Η τηλεργασία έχει γίνει ως γνωστόν ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα λόγω του COVID-19. Από μελέτες είχε υπολογιστεί ότι από τα τέλη του 2019, το 5% των εργαζομένων θα εργάζονταν απομακρυσμένα. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι η τηλεργασία στην Ελλάδα σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ευρώπη είχε μικρό ποσοστό απήχησης. Όμως, όσο η πανδημία εξελισσόταν και διαδιδόταν σε όλη την υφήλιο, οι κυβερνήσεις άσκησαν έντονες πιέσεις να χρησιμοποιηθεί η τηλεργασία ευρύτερα.⁵⁰ Τον Μάρτιο το 4,7% των Ελλήνων εφάρμοσε την τηλεργασία ενώ στην Ευρώπη το ποσοστό ανήλθε σε 7,1%.Ενώ σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και στοιχεία του Eurofound τον Απρίλιο το ποσοστό αυξήθηκε σε 26%.⁵¹ Παραδείγματα της δραματικής αύξησης της τηλεργασίας και της ευρείας χρήσης των τεχνολογιών για την επίτευξη της απομακρυσμένης εργασίας, το Μάρτιο του 2020 αυξήθηκε κατά 67% οι συναντήσεις στην ηλεκτρονική

⁴⁹ Piskurich, G. M. 1998, An organizational guide to telecommuting: setting up and running a successful telecommuter program, ASTD, Alexandria.

⁵⁰ Journal of Management Studies 58:1 January 2021, COVID-19 and new technologies of organizing: Digital exhaust, Digital footprints, and Artificial Intelligence in the wake of remote work, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12648>

⁵¹ <https://www.ekathimerini.com/economy/254696/rules-planned-for-telework/>

πλατφόρμα ZOOM, οι ενεργοί χρήστες στην ηλεκτρονική εφαρμογή Microsoft teams αυξήθηκαν από 20 εκατομμύρια το Νοέμβριο του 2019 σε 44 εκατομμύρια το Μάρτιο του 2020. Επίσης, η Google ανακοίνωσε ότι οι εργαζόμενοι της θα εργάζονται απομακρυσμένα τουλάχιστον μέχρι το καλοκαίρι το 2021. Η τηλεργασία άλλαξε σημαντικά τα δεδομένα και ειδικά στην εποχή του COVID-19 και πλέον οι εργαζόμενοι έχουν ενταχθεί σε μία νέα πραγματικότητα όπου διεξάγουν όλες τις δραστηριότητες τους μέσω ηλεκτρονικών τεχνολογιών.⁵²

Οι δύο βασικές μορφές της εξ' αποστάσεως εργασίας που εφαρμόζεται σήμερα στη χώρα μας είναι η εργασία με το κομμάτι(φασόν) και η τηλεργασία όπου εφαρμόζεται κατά κόρον σήμερα.

5.9.1 Η εργασία με το κομμάτι <<φασόν>>

Αποτελεί την κλασική μορφή εκ αποστάσεως εργασία. Είναι η παροχή εργασίας για λογαριασμό τρίτου, σε τόπο όμως απασχόλησης που είναι η κατοικία ή άλλος χώρος επιλεγόμενος από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η βασική διαφορά από τη τυπική μορφή απασχόλησης είναι ότι ο εργαζόμενος δεν ασκεί την εργασία του στις εγκαταστάσεις του εργοδότη αλλά σε δικό του χώρο όπου ο ίδιος επιλέγει.

Αυτή η μορφή ευελιξίας μπορεί έχει διάφορες πτυχές, δηλαδή η ανάθεση εργολαβίας σε οργανισμό για να εκπληρώσει ένα μέρος ή ακόμα και ολόκληρο το παραγόμενο αγαθό. Πρόκειται για μορφές ευελιξίας της επιχείρησης που έχουν ως βασικό σκοπό τη μείωση των δαπανών επένδυσης και εργασιακού κόστους μέσω της υπεργολαβίας.

Αναπτύχθηκε και εξαπλώθηκε κυρίως στους κλάδους υποδημάτων, παιχνιδιών, πλαστικών, μεταλλικών, ηλεκτρικών ειδών, τσιγάρων κ.α. Αργότερα επεκτάθηκε και στο χώρο των υπηρεσιών(γραμματείς, δακτυλογράφοι, λογιστές, φοροτεχνικοί κ.α)

Είναι γεγονός ότι στη μορφή αυτή της ευέλικτης απασχόλησης απουσιάζουν τα κλασικά στοιχεία της εξαρτημένης εργασίας, αλλά όμως υπάρχει παροχή εργασίας και μάλιστα εξαρτημένης, παρά ότι ελλείπουν ένα ή περισσότερα από τα προσδιοριστικά της στοιχεία(τόπος, χρόνος, ωράριο, εποπτεία από τον εργοδότη κ.α). Συνεπώς πρέπει να αμείβεται ως εξαρτημένη εργασία, κυρίως γιατί η εργασία παρέχεται σε προσωπικό

⁵² Journal of Management Studies 58:1 January 2021, COVID-19 and new technologies of organizing: Digital exhaust, Digital footprints, and Artificial Intelligence in the wake of remote work, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12648>

χώρο του απασχολούμενου, με αποτέλεσμα να σχηματίζονται προϋποθέσεις για τη μη απόδοση στον απασχολούμενο της ιδιότητας του μισθωτού, και αντιμετωπίζεται ως αυτοαπασχολούμενος.

5.9.2 Τηλεργασία ή εξ αποστάσεως εργασία

Είναι η νεότερη μορφή, και πλέον η πιο διαδεδομένη μορφή ευέλικτης εργασίας, της εξ' αποστάσεως και είναι αποτέλεσμα της ραγδαίας εξάπλωσης των νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία, αλλά κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, "το γραφείο" του εργαζομένου είναι απομακρυσμένο από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και ο εργαζόμενος ασκεί την επιχειρησιακή δραστηριότητα σε διαφορετικό χώρο. Διακρίνεται στα παρακάτω είδη:

- Τηλεργασία κάτοικόν
- Κινητή τηλεργασία
- Μεταφερόμενη τηλεργασία σε εναλλασσόμενο τόπο
- Τηλεργασία σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο

Όλα τα παραπάνω είδη αναπτύσσονται στον τομέα των υπηρεσιών και ειδικότερα προγραμματιστών, δημοσιογράφων, αναλυτών και έγινε αντιληπτό ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε μία ευρεία γκάμα επαγγελματιών.

Για την εφαρμογή της τηλεργασίας βασική προϋπόθεση είναι η χρήση τεχνολογιών καθώς ο τόπος εργασίας μεταβάλλεται και τηλεπικοινωνιακών δικτύων σε συνδυασμό με τις εξελίξεις των καινοτόμων τεχνολογιών του τομέα. Για τον ορισμό της τηλεργασίας εν κατακλείδι είναι αναγκαίο: ο χώρος εργασίας διαφοροποιείται από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη και η εργασία θα πρέπει να περιλαμβάνει τη χρήση τεχνολογιών και κατάλληλου εξοπλισμού.

Η νομοθετική ρύθμιση της σημαντικής αυτής μορφής απασχόλησης άρχισε στη Γαλλία το 1994, στην Ιταλία και στη Γερμανία το 1998, ενώ το 2002. Στην Ελλάδα, ενσωματώθηκε η Συμφωνία του 2002 της ΕΕ με χρόνο έναρξης 30.9.2004. Αργότερα, ο πρωτομνημιακός νόμος 3846/2010 εξειδίκευσε και ενσωμάτωσε αρκετά σημεία της Συμφωνίας του 2002.⁵³ Οι κοινωνική εταιίροι της ΕΕ υπέγραψαν τη Συμφωνία-πλαίσιο με σκοπό να μεταφερθεί στα κράτη-μέλη χωρίς να μετατραπεί σε Οδηγία.

⁵³ Αλέξης Π. Μητρόπουλος, 2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδοτικός οίκος Α.Α Λιβάνη, σελ 306

Βασικός άξονας της συμφωνίας ήταν να οργανωθεί μία μορφή εργασίας όπου θα καλυπτόταν νομοθετικά με σύμβαση εργασίας και με τη βοήθεια της τεχνολογίας πληροφορικής να εφαρμοζόταν σε διαφορετικό μέρος από αυτό του εργοδότη .

Σήμερα, η αναπτυσσόμενη τεχνολογία έχει οδηγήσει σε δραματικές αλλαγές. Η τηλεργασία διαδόθηκε ως πρακτική και οι δυνατότητες που προσφέρει έγινε ρουτίνα στην αγορά εργασίας. Η μορφή αυτή απασχόλησης άλλαξε τα δεδομένα των εργασιακών σχέσεων και έθεσε καινούρια όσον αφορά την οργάνωση του χρόνου και παροχή των υπηρεσιών. Αποδείχθηκε ευκολότερη από όσο θεωρούσε η πλειοψηφία των επιχειρήσεων καθώς η δικτυακή σύνδεση αποτελεί το βασικό παράγοντα για να μπορεί να δουλέψει ο εργαζόμενος από το σπίτι.

Ένα ζήτημα όπου απασχόλησε έντονα και κατά τη περίοδο της πανδημίας COVID-19 ήταν το κόστος εγκατάστασης μηχανολογικού εξοπλισμού. Τέθηκαν σε επίπεδο κυβέρνησης κατευθυντήριες γραμμές στους εργοδότες όπου ήταν αναγκαία η συμμόρφωση με τις συμβατικές διαδικασίες. Αρχικά, είναι υποχρεωμένοι να καλύπτουν το κόστος του μηχανολογικού εξοπλισμού για να μπορεί ο εργαζόμενος να εκτελέσει την εργασία του. Επίσης, είναι υποχρεωμένοι οι ώρες εργασίας να έχουν οροθετηθεί και να υπάρχει σεβασμός στην ιδιωτική ζωή των εργαζομένων που εργάζονται από το σπίτι.

Η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας μπορεί να ελεγχθεί πλήρως από μηχανολογικά μέσα και σύστημα ελέγχου αλλά με βάση και εντός των πλαισίων προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Η νομοθεσία απαγορεύσει την παρακολούθηση των εργαζομένων στο σπίτι με κάμερα καθώς βασικός σκοπός είναι ο σεβασμός του εργαζομένου και η προστασία προσωπικών δεδομένων. Ακόμη μία υποχρέωση όπου τέθηκε στους εργοδότες εν μέσω της πανδημίας ήταν να δηλώνουν τους εργαζομένους όπου απασχολούνταν τηλεργασία.⁵⁴

Γίνεται αντιληπτό ότι η πληροφόρηση και η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες καινοτομικές πρακτικές γίνεται σε ελάχιστο χρονικό διάστημα και αυξήθηκε και η νομοθετική κατοχύρωση ως προς την τηλεργασία. Επίσης, οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να προσαρμοστούν στα σημερινά δεδομένα με την ευρεία εξάπλωση της τηλεργασίας

⁵⁴ <https://www.ekathimerini.com/economy/254696/rules-planned-for-telework/>

σε όλο τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα πράγμα που αποδείχθηκε αποτελεσματικό και ίσως πιο αποδοτικό.

Μορφές τηλεργασία

Η τηλεργασία είναι μία μορφή εργασίας πολύμορφη. Λαμβάνει πολλές εκφάνσεις όπου τις διακρίνουμε με βάση τα παρακάτω κριτήρια: το χώρο εκτέλεσης της εργασίας όπου είναι και το βασικό κριτήριο διάκρισης, το βαθμό εποπτείας, το περιεχόμενο εργασίας κ.α. Θα αναλυθούν ειδικότερα οι μορφές όπου λαμβάνει η τηλεργασία.

- **Εργασία κάτοικόν:** Η πλέον πιο διαδεδομένη μορφή τηλεργασίας όπου έχει λάβει ευρεία κλίμακα , η εργασία από το σπίτι. Αυτή η περίπτωση τηλεργασίας ο εργαζόμενος έχει ως κύρια έδρα εργασία του το σπίτι αντί να βρίσκεται στις εγκαταστάσεις του εργοδότη ή του πελάτη. Ορισμένες υποκατηγορίες της εργασίας από το σπίτι είναι οι παρακάτω:
 - i. Ο εργαζόμενος να εφαρμόζει ένα συνδυασμό εργασίας από το σπίτι και εργασίας στις εγκαταστάσεις του εργοδότη. <<Τηλεργασία μερικής απασχόλησης στο σπίτι >> . Όπου αναφερόμαστε στο ποσοστό που απασχολείται ο εργαζόμενος στο γραφείο και στο σπίτι εξίσου και η σύμβαση όπου υπάγεται είναι εξαρτημένης εργασίας. Ο τόπος εργασίας των εργαζομένων είναι δύο ημέρες την εβδομάδα στις εγκαταστάσεις του εργοδότη και εναλλακτικά τις υπόλοιπες ημέρες στην εγκατάσταση του πελάτη ή στο χώρο του εργαζομένου.
 - ii. Τηλεργασία στο σπίτι, είναι η περίπτωση όπου ο εργαζόμενος εργάζεται αποκλειστικά για έναν εργοδότη.
 - iii. Τηλεργασία στο χώρο του εργαζόμενου. Βρίσκει εφαρμογή σε ελεύθερο επαγγελματία όπου για μεγάλο αριθμό εργοδοτών ή πελατών.

- **Η μετακινούμενη τηλεργασία**

Η μετακινούμενη τηλεργασία σημαίνει ότι ο εργαζόμενος παρέχει τις υπηρεσίες του από διαφορετικές τοποθεσίες αλλά σε επικοινωνία με τις κατευθύνσεις και εντολές του εργοδότη του και αυτό σημαίνει ότι δεν βρίσκεται σένα συγκεκριμένο μέρος είτε αυτό είναι το σπίτι είτε το γραφείο. Με θετικό αντίκτυπο την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αλλά σύγχρονος στην άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι

εργαζόμενοι είναι κατά κανόνα με εξαρτημένη σχέση εργασίας, αν και υπάρχουν περιπτώσεις όπου η αμοιβή τους εμπίπτει στο σύστημα αμοιβής με προμήθεια ή αποζημίωσης συσχετισμένης με το αποτέλεσμα.

- **Η τηλεργασία από «τηλεσπιτάκια» ή «τηλεκέντρα».**

- ❖ **Τηλεκεντρα (telecentres):** Αυτός ο τύπος τηλεργασίας περιλαμβάνει οργανωμένους χώρους όπου αντικαθιστούν τα γραφεία που είναι εγκατεστημένη η εταιρία και φιλοξενεί εργαζομένους από μία ή από περισσότερες εταιρίες. Τα περισσότερα είναι εγκατεστημένα σε κεντρικές περιοχές ούτως ώστε να διευκολύνονται οι εργαζόμενοι από πλευράς απόστασης και εξυπηρετούν επίσης οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς, όπως την προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης ομάδων της κοινωνίας, την προώθηση των νέων τεχνολογιών στις υπηρεσίες των τοπικών επιχειρήσεων, την ενθάρρυνση δημιουργίας νέων επιχειρήσεων και θέσεων απασχόλησης και κεντρικά σημεία ώστε να διευκολύνονται οι εργαζόμενοι στην εργασία τους.

- ❖ **Τηλεκατοικίες (Telecottages):** Είναι μία μορφή τηλεκέντρων όπου οι χώροι των τηλεκατοικιών ανήκουν στις τοπικές κοινότητες και όχι σε κάποιο εργοδότη. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται σ' αυτά για την τοπική αγορά. Η έννοια του τηλεκέντρου είναι κάπως διαφορετική από εκείνη του τηλεσπιτιού. Συνήθως είναι μικρά εξοπλισμένα σπιτάκια με τα απαιτούμενο εξοπλισμό τηλεργασίας. Ο αρχικός σκοπός δημιουργίας τους ήταν να εκπαιδεύονται κάτοικοι απομακρυσμένων περιοχών.

Τα τηλεκέντρα θεωρούνται προτιμότερα από την εργασία στο σπίτι, διότι επιτρέπουν την κοινωνική δραστηριότητα και υπάρχει δυνατότητα για τη φύλαξη των παιδιών. Παρ' όλα αυτά, οι προσπάθειες για τη δημιουργία τους δεν ήταν επιτυχείς⁵⁵

⁵⁵ <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=1850>

5.10. Διευθέτηση του χρόνου εργασίας

Η διευθέτηση του χρόνου εργασίας αποτελεί την πιο συχνή εναλλακτική μορφή εργασίας ως προς το χρόνο εργασίας. Τον τελευταίο καιρό όλο και περισσότερο ενεργοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως εποχικής λειτουργίας. Είναι η μορφή ευέλικτης απασχόλησης που υπολογίζει τη διάρκεια της εργασίας όχι μόνο με βάση την ημέρα, της εβδομάδα ή το μήνα, αλλά και με περίοδο αναφοράς μεγαλύτερη, όπως το τρίμηνο, το εξάμηνο ή και το έτος.

Στα πλαίσια των ευρύτερων αυτών μονάδων χρονικής αναφοράς, υπάρχει αυξομείωση στις ώρες απασχόλησης του προσωπικού, με συνέπεια τη μία περίοδο οι εργαζόμενοι να απασχολούνται δύο ώρες περισσότερο (δεκάωρο) και την άλλη περίοδο δύο ώρες λιγότερο (εξάωρο), χωρίς όμως να επηρεάζεται ο μισθός, που είναι ίδιος και στις δύο περιόδους.

Από τη διευθέτηση των ωρών απασχόλησης σε δύο χρονικές περιόδους προφανώς ωφελείται ο εργοδότης ή η επιχείρηση, αφού, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία για τη περίοδο της αυξημένης απασχόλησης είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει προσαύξηση λόγω υπερωριακής απασχόλησης δύο ωρών, ενώ αντίθετα για την περίοδο των μειωμένων δύο ωρών απασχόλησης ο μισθός δεν μειώνεται, αφού το γεγονός αυτό δεν οφείλεται στον εργαζόμενο.

Ο θεσμός της διευθέτησης των ωρών εργασίας διευρύνεται όλο και περισσότερο, πολλές φορές εξαναγκαστικά και καταχρηστικά, χωρίς μεγάλη αντίδραση από τους εργαζομένους, που θέτουν ως προτεραιότητα τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους.

Για να επιβάλλει ο εργοδότης τη διευθέτηση σε μεγαλύτερες χρονικές περιόδους, οφείλει να τηρεί τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Επίκληση από αυτόν συγκεκριμένων οικονομικών λόγων
2. Υπέρβαση μόνο για δύο ώρες κατ'ανώτατο όριο
3. Υποχρεωτική ημερήσια ανάπαυση 11 ωρών
4. Αντίστοιχη μείωση δύο ωρών στις περιόδους μειωμένης απασχόλησης

Η συγκεκριμένη μορφή διευθέτησης επιβάλλεται μονομερώς από τον εργοδότη, με δυνατότητα του εργαζομένου να αρνηθεί, χωρίς όμως η άρνηση του να είναι καταχρηστική.

Επίσης στην επιχειρηματική πρακτική, συναντάμε και τις παρακάτω μορφές διευθέτησης του ωραρίου:

- i. **Εργασία σε βάρδιες.** Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση υπερβαίνει το ωράριο των εργαζομένων καθώς πρόκειται για επιχειρήσεις με πλήρη λειτουργία(εικοσιτετράωρη λειτουργία επιχειρήσεων).Οι εργαζόμενοι σε αυτή τη περίπτωση εργάζονται συνεχόμενες βάρδιες(εικοσιτετράωρη λειτουργία επιχειρήσεων) ή επίσης σε ημι-συνεχόμενες (εικοσιτετράωρη λειτουργία επιχειρήσεων μόνο για εργάσιμες ημέρες) ή διακεκομμένες (όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν λιγότερες από είκοσι τέσσερις ώρες ημερησίως κι έχουν τουλάχιστον μία αργία την εβδομάδα).
- ii. **Κλιμακωτό ωράριο απασχόλησης.** Είναι η μορφή απασχόλησης που ορισμένοι εργαζόμενοι ή ομάδες εργαζομένων κάνουν έναρξη και λήξη της εργασίας τους σε διαφορετική ώρα, αλλά με την ίδια διάρκεια εργασίας. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση λειτουργεί περισσότερες ώρες.
- iii. **Διακεκομμένη απασχόληση.** Στη μορφή αυτή διευθέτησης ο χρόνος εργασίας κατανέμεται σε μη τακτά διαστήματα ή σε μη καθορισμένες από την αρχή περιόδους, εξαρτάται από τις εκάστοτε ανάγκες τις επιχειρήσεις.
- iv. **Ευέλικτο ωράριο απασχόλησης.** Είναι η μορφή ευελιξίας δίνεται οι ευχέρια στους ίδιους τους εργαζομένους για την προσέλευση καθώς και για την αποχώρηση τους, τηρώντας όμως έναν σταθερό κορμό ωρών εργασίας.
- v. **Διάδρομοι χρόνου(time corridors).** Σε αυτή τη περίπτωση ορίζεται ο ανώτατος καθώς και ο ελάχιστος αριθμός ωρών εργασίας. Η μορφή αυτή συνήθως γίνεται με συμφωνία μεταξύ του εργοδότη και των συλλογικών εκπροσωπήσεων των εργαζομένων.
- vi. **Ομάδες εργασίες με αυτόνομο ωράριο.** Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι μοιράζονται σε μικρότερες ομάδες εργασίας στις οποίες ανατίθενται καθήκοντα με τήρηση διαφορετικών ημερησίων ή εβδομαδιαίων ωραρίων.
- vii. **Ατομικός λογαριασμός χρόνου εργασίας.** Στην περίπτωση αυτή εργασιακής ευελιξίας οι ώρες εργασίας για κάθε εργαζόμενο υπολογίζονται συνολικά σε ετήσια βάση. Οι ώρες εργασίας κατανέμονται τόσο ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης όσο και με τις ανάγκες ή τις προτιμήσεις του εργαζομένου. Έτσι στο σύστημα αυτό χρονικής διευθέτησης υπάρχουν περισσότερες περίοδοι

αυξημένης απασχόλησης και περίοδοι μειωμένης απασχόλησης, με αντίστοιχη αυξομείωση των αποδοχών.⁵⁶

Όλο και περισσότερα μοντέλα εργασία εφαρμόζονται για τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας. Στη Σουηδία έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια να εφαρμόζεται ένα πρωτόγνωρο μοντέλο εργασίας με μείωση των εργάσιμων ωρών από οχτώ σε έξι ώρες την ημέρα.

Συγκεκριμένα, το εργοστάσιο της Toyota στη Σουηδία για περισσότερο από μία δεκαετία έχει ξεκινήσει να εφαρμόζει αυτό το μοντέλο εργασίας. Ο Matthias Larsson εργαζόμενος της Toyota στο κέντρο σερβις στο Γκέτεμποργκ της Σουηδίας, δήλωσε ότι εργάζεται έξι ώρες την ημέρα δίνοντάς του την ευκαιρία για περισσότερο προσωπικό χρόνο με την οικογένεια του.

Αυτό το μοντέλο εργασίας στη Σουηδία, είχε ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να είναι πιο υγιείς, πιο παραγωγικοί και παρακινούνταν περισσότερο στην εργασία τους. Τα κέντρα της Toyota στο Γκέτεμποργκ, όπου είναι η δεύτερη μεγαλύτερη πόλη της Σουηδίας, έκαναν τη μετάβαση σε αυτό το μοντέλο κατά προσέγγιση πριν από 13 χρόνια, με την εταιρεία να αναφέρει πιο χαρούμενο προσωπικό, χαμηλότερο ποσοστό κύκλου εργασιών και αύξηση των κερδών εκείνη την εποχή.⁵⁷

5.11 Νέες μορφές ευέλικτων μορφών εργασίας-Τετραήμερη εβδομάδα εργασίας

Μία νέα μορφή ευέλικτης μορφής εργασίας όπου έχει υιοθετηθεί από μικρό αριθμό επιχειρήσεων καθώς δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη μορφή στην Ελλάδα είναι η τετραήμερη εβδομάδα εργασίας ή διαφορετικά συμπιεσμένο πρόγραμμα εργασίας.⁵⁸ Είναι μία ρύθμιση όπου το εργασιακό περιβάλλον επιλέγει να ακολουθήσει ένα διαφοροποιημένο τρόπο εργασίας από την καθιερωμένη πενθήμερη απασχόληση. Αυτός ο διακανονισμός εντάσσεται στις ευέλικτες μορφές εργασίας όπου έχει ως έμμεσο σκοπό συνήθως τη μείωση του κόστους εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι

⁵⁶ Αλέξης Π. Μητρόπουλος, 2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδοτικός οίκος Α.Α Λιβάνη σελ.309

⁵⁷ <https://www.nytimes.com/2017/01/06/business/sweden-work-employment-productivity-happiness.html>

⁵⁸ Ενημερωτικό δελτίο: Συμπιεσμένα προγράμματα εργασίας, από το γραφείο διαχείρισης προσωπικού του Ηνωμένου Βασιλείου

εξακολουθούν να δουλεύουν σαράντα ώρες την εβδομάδα με τη διαφορά ότι εργάζονται τέσσερις μέρες αντί για πέντε όπου είναι το καθιερωμένο.

Ο λόγος εφαρμογής της τετραήμερης εργασίας είναι καθώς έχει διττά οφέλη τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση. Κυριότερα οφέλη είναι η μείωση του κόστους, αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικού χρόνου. Ο τρόπος εφαρμογής της τετραήμερης εργασίας μπορεί να λάβει πολλές εκφάνσεις είτε μία μέρα της εβδομάδας να είναι εκτός, η Παρασκευή ή Δευτέρα, είτε οι εργαζόμενοι να εναλλάσσονται με διαφορετικές ημέρες εργασίας. Άλλα οφέλη θα είναι επίσης περιβαλλοντικά καθώς παράλληλα με τη μείωση του κόστους λειτουργίας θα είναι και ενεργειακά αποδοτικότερο.

6. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

6.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μερικής απασχόλησης

Τα πλεονεκτήματα της μερικής απασχόλησης είναι ποικιλόμορφα. Μερικά κριτήρια που καθορίζουν τα πλεονεκτήματα είναι η ηλικία, εάν είναι οικειοθελής η επιλογή, τα εργασιακά δικαιώματα, οι προοπτικές ανέλιξης, η φύση της εργασίας, η συχνότητα εργασίας, η κατάρτιση. Η μερική απασχόληση είναι μία προσωρινή λύση στο πρόβλημα της ανεργίας καθώς απασχολείτε ένα μέρος του εργατικού δυναμικού για να συμπληρώσουν το βασικό τους εισόδημα.⁵⁹

Μία ακόμη μερίδα εργαζομένων που λαμβάνουν θετικά από το καθεστώς μερικής απασχόλησης είναι οι νέοι. Για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις σπουδές τους και να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της οικονομικής ζωής των σπουδών προτιμούν εργασίας μερικής απασχόλησης ούτως ώστε να συνδυάσουν τόσο την εργασίας όσο και τις σπουδές. Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό, ότι με αυτό τον τρόπο

⁵⁹ Γεωργακοπούλου, Β. & Κουζής, Γ. 1995, Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ / ΓΣΕΕ, Αθήνα.

καταφέρνουν να ενσωματωθούν στην αγορά εργασίας πιο ομαλά και καταφέρνουν να εξισορροπήσουν σπουδές με την επαγγελματική ζωή.

Μία ακόμη μερίδα εργαζομένων όπου υιοθετεί το καθεστώς της μερικής απασχόλησης είναι οι γυναίκες. Αυτό στηρίζεται στο γεγονός ότι προκειμένου να ανταπεξέλθουν τόσο στην οικογενειακή ζωή όσο και στην αγορά εργασίας προτιμούν να εργάζονται λιγότερες ώρες.

Οι μερική απασχόληση φαίνεται να εκφράζει στις μέρες μας όλο και αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων καθώς οι λιγότερες ώρες εργασίας φαίνεται να υπερτερεί σε σχέση με το μικρότερο μισθό, προκειμένου να επωφεληθούν με περισσότερο ελεύθερο χρόνο. Η κατάτμηση του χρόνου εργασίας και του ελεύθερου χρόνου έχει πρωτεύον σημασία και γι' αυτό το λόγο η μερική απασχόληση φαίνεται για πολλούς εργαζομένους ποιο θελκτική.⁶⁰

Άλλα πλεονεκτήματα, όπου έχει η μερική απασχόληση είναι η ευελιξία των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις λόγω ότι απασχολούν εργαζομένους με μερική απασχόληση να μπορούν εύκολα να σχεδιάσουν και οργανώσουν την παραγωγή και λειτουργία της επιχείρησης. Δηλαδή, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της αγοράς με βάση τη ζήτηση, να αντιμετωπίζουν μεγάλο φόρτο εργασίας δηλαδή να καλύπτονται οι ανάγκες της επιχείρησης με χαμηλό κόστος.

Ένα βασικό μειονέκτημα των μερικώς εργαζομένων είναι ότι συχνά το εισόδημα δεν είναι επαρκές για ένα ικανοποιητικό επίπεδο διαβίωσης και πολλές φορές ο εργαζόμενος διαφεύγει σε περισσότερες από μία εργασίες μερικής απασχόλησης. Ένα ακόμα μειονέκτημα των μερικώς εργαζομένων είναι η καθ'εατήν φύση της εργασίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις η ποιότητα των θέσεων είναι χαμηλή και αφορά ανειδίκευτη εργασία.⁶¹

Όσον αφορά, τις γυναίκες εργαζόμενες πολλές φορές δε θέλουν ή δε μπορούν να αφοσιωθούν στον επαγγελματικό στίβο γι'αυτό προσφεύγουν σε θέσεις μερικής

⁶⁰ Jallade, J. 1982, L' Europe à temps partiel, Economica, Paris.

⁶¹ Γεωργακοπούλου, Β. 1997, Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας: Έννοια, βασικές διαστάσεις και επιλογές στις σύγχρονες συνθήκες, ΙΝΕ / ΓΣΕΕ, Αθήνα.

απασχόλησης, δίχως να προσπαθούν ή να θέλουν να προσπαθήσουν για επαγγελματική ανέλιξη.⁶²

Οι ευκαιρίες ανέλιξης γενικά των εργαζομένων που εργάζονται σε καθεστώς μερικής απασχόλησης είναι λιγότερες σε σύγκριση με αυτές των πλήρως εργαζομένων κυρίως λόγω ότι εξαρτώνται σε γνώση και εμπειρία. Γι' αυτό το λόγο η μονιμότητα και η ανέλιξη είναι ποιο δύσκολο στη περίπτωση των μερικώς εργαζομένων.

Σημαντικά μειονεκτήματα ακόμη των μερικώς εργαζομένων είναι τα περιορισμένα εργασιακά δικαιώματα, αυξομείωση των ποσοστών ανεργίας και έλλειψη συμπλήρωσης κριτηρίων για πλήρη συνταξιοδότηση.

6.2 Πλεονεκτήματα και μειονέκτημα ΕΚ ΠΕΡΙΤΡΟΠΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑ- . εναλλασσόμενη απασχόληση ή διαμοιρασμός θέσεως εργασίας (job sharing)

Τα πλεονεκτήματα της εκ περιτροπής εργασίας δεν διαφέρουν σημαντικά με τα πλεονεκτήματα της μερικής απασχόλησης. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μορφής εργασίας είναι η συνύπαρξη του απερχόμενου με τον νεοεισερχόμενο στη θέση εργασίας για να γίνει αφενός ομαλή μετάβαση της θέσης και αφετέρου η γνώση να μεταλαμπαδευτεί στον επόμενο. Ένα παράδειγμα είναι ο εργαζόμενος που είναι κοντά στο όριο συνταξιοδότησης αποχωρεί αρκετά πιο ομαλά με την μορφή της εκ περιτροπής εργασίας.

Επίσης, το γεγονός διαμοιρασμού μιας θέσης εργασίας έχει ως αποτέλεσμα την απασχόληση περισσότερων εργαζομένων συνεπώς μείωση της ανεργίας. Άτομα που για διάφορους λόγους αδυνατούσαν να βρουν μία θέση εργασίας και όταν σε μία θέση εργασίας υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, ο διαμοιρασμός μιας θέσης δίνει διπλό πλεονέκτημα, αφενός δίνεται ευκαιρία απασχόλησης σένα άτομα, κι αν αυτή τη θέση την είχε ένα άτομο θα απασχολούταν περισσότερες ώρες από το προβλεπόμενο.⁶³

Να σημειωθεί επίσης ότι σε πολλές περιπτώσεις ο διακανονισμός για το χρόνο απασχόλησης γίνεται ευέλικτα δηλαδή ανάμεσα στα δύο εναλλασσόμενα πρόσωπα, πράγμα που δίνει ευελιξία από τη διεύθυνση της επιχείρησης. Αυτό, όμως μπορεί να

⁶² Jallade, J. 1982, L' Europe à temps partiel, Economica, Paris

⁶³ Smith, J. G. 1997, Full employment: A pledge betrayed, MacMillan Press LTD, London.

δημιουργήσει και πολλά προβλήματα, σε περίπτωση όπου δεν υπάρχει απόλυτη συνεννόηση καθώς και επικοινωνία και ο ένας να μεταβιβάζει στον άλλον την ευθύνη για τυχόν κακώς κείμενα.

Θετικό, είναι επίσης ότι εργαζόμενοι που είχαν πάρει απόφαση να αποχωρήσουν αυτή η μορφή εργασίας τους κρατάει για παραπάνω χρονικό διάστημα και δεν αποχωρούν, πράγμα θετικό για την επιχείρηση. Έτσι, η συγκεκριμένη θέση εργασίας γίνεται πιο αποδοτική καθώς υπάρχουν δύο άτομα αντί για ένα. Γίνεται, ακόμη πιο αποδοτική λόγω ότι οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο, καλύπτουν τις υποχρεώσεις τους πιο εύκολα και η δυνατότητα αντικατάστασης γίνεται αμεσότερα.

Σε πολλούς οργανισμούς η δυνατότητα της εκ περιτροπής εργασίας γίνεται ως ένα δοκιμαστικό στάδιο πριν την πρόσληψη για πλήρη απασχόληση.⁶⁴

Στον αντίποδα, αυτή η μορφή ευελιξίας που δίνει η εκ περιτροπής εργασία έχει και μειονεκτήματα. Ένα μειονέκτημα είναι όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι η έλλειψη επικοινωνίας που έχει ως αποτέλεσμα μία αλληλουχία αποτελεσμάτων. Είναι σημαντικό, να γίνεται αντιληπτό και από τις δύο πλευρές οι ευθύνες που φέρει ο καθένας ούτως ώστε να διεκπεραιωθεί η εργασία και όχι αποφυγή ευθυνών ή ακόμη χειρότερα μεταβίβαση στο άλλο μέρος λόγω ότι ο διαμοιρασμός μιας θέσης δημιουργεί μία αντίληψη μη δέσμευσης με τη θέση εργασία.

6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξ αποστάσεως εργασίας/εργασία με το κομμάτι(φασόν)/τηλεργασία

6.3.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα φασόν

Αυτή η μορφή εργασίας, με το κομμάτι (φασόν), δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εξισορροπήσει τις οικογενειακές υποχρεώσεις με τις επαγγελματικές. Να συνδυάσει δηλαδή την εργασία από το σπίτι, και να καταφέρει να ανταπεξέλθει και στους δύο τομείς, αυτό το πλεονέκτημα θα μπορούσε να προσαρμοστεί στις γυναίκες καθώς συνήθως αντιμετωπίζουν αυτό το πρόβλημα.

Ένα ακόμα, πλεονέκτημα είναι ότι στην εργασία με το κομμάτι ο εργαζόμενος μπορεί να διαμορφώσει τον τρόπο εργασίας και την κατάτμηση του χρόνου εργασίας όπως ο

⁶⁴ Λυμπερόπουλος, Κ. 1990, Η εργασία από τον αυταρχισμό στη συμμετοχή, Παπαζήσης, Αθήνα

ίδιος επιθυμεί. Μπορεί να διαμορφώσει ο ίδιος και να βάλει σε προτεραιότητα τις εργασίες του τόσο όσον αφορά την εργασία όσο και τις καθημερινότητας του.⁶⁵

Για τις επιχειρήσεις, ένα πλεονέκτημα όπου δημιουργείτε είναι ότι μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα τις επιχειρήσεις καθώς οι εργαζόμενοι δεν εκμεταλλεύονται το χώρο της επιχείρησης αλλά εργάζονται σε δικό τους χώρο. Επίσης, ελαττώνεται το κόστος αφού ο εργοδότης δεν καλύπτει τις υπερωρίες, άδειες ασθένειας και αναψυχής.⁶⁶

Η κάτοικόν εργασία είναι μία μορφή όπου προστατεύεται λιγότερο από το νόμο καθώς είτε είναι ελλιπή ή δεν υπάρχει νομική προστασία είτε υπάρχει και διαστρεβλώνεται και δεν εφαρμόζεται σωστά.

6.3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τηλεργασίας

Τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας θα αναλυθούν σε αυτό το κεφάλαιο εκτενέστερα και θα γίνει αντιληπτό ότι αφορούν πολλούς τομείς. Αρχικά, το πρώτο σημαντικό πλεονέκτημα της τηλεργασίας είναι ότι οι εργαζόμενοι εξισορροπούν την προσωπική τους ζωή με την εργασία και διευθετούν πολύ καλύτερα τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Επίσης, ένα πλεονέκτημα είναι ότι με την τηλεργασία υπάρχει περισσότερη διεύρυνση της αγοράς εργασίας καθώς οι γεωγραφικοί περιορισμοί απελευθερώνονται. Έτσι, ο εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει περισσότερες θέσεις ανεξάρτητός που βρίσκεται ή όντας υπάλληλος μιας επιχείρησης μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες του ανεξάρτητα το μέρος όπου βρίσκεται. Ένα πλεονέκτημα, όπου επωφελη και τις επιχειρήσεις δηλαδή η εύρεση κατάλληλων εργαζομένων χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς.

Άλλη μία, ευελιξία της τηλεργασίας αφορά την προτεραιότητα των εργασιών που πρέπει να γίνουν καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να διευθέτησε το χρόνο μόνο του σε σύγκριση με την κατανομή του χρόνου του στο γραφείο. Αυτό, βασίζεται στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος μπορεί να γίνει πιο παραγωγικός και οι ώρες εργασίας πιο αποδοτικές. Μπορεί να συνεισφέρει και το γεγονός της μείωσης των μετακινήσεων από το γραφείο στο σπίτι και αντιστρόφως όπου θεωρείτε κενός χρόνος που δημιουργεί και

⁶⁵ Λαδάς, Δ. 2001, 'Μορφές απασχόλησης και συστηματική του εργατικού δικαίου', Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου, Τόμος 60, Τεύχη 21-22, σσ. 1111-1118.

⁶⁶ Ντούλια, Θ., Δόλγυρα, Κ. 1997, Οδηγός προώθησης των ίσων ευκαιριών με έμφαση στην απασχόληση των γυναικών, Αθήνα.

άγχος στις περισσότερες περιπτώσεις για την τήρηση του. Επίσης, η απόσπαση της προσοχής στο γραφείο είναι μεγαλύτερη από αυτή στο σπίτι, είτε από τηλέφωνα, είτε από μία καθημερινή συζήτηση με κάποιο συνάδελφο, είτε άλλων εξωτερικών παραγόντων που πολλές φορές δεν συσχετίζονται με την εργασία.

Ακόμη, ένα θετικό είναι η μείωση των λειτουργικών εξόδων τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου, Αρχικά, όσον αφορά την επιχείρηση λόγω ότι ο εργαζόμενος απασχολείται στο δικό του χώρο δεν επιβαρύνει την επιχείρηση τόσο σε αναλώσιμα όσο και γραφική ύλη και ότι έξοδο συσχετίζεται με τις εγκαταστάσεις. Όσον, αφορά τον εργαζόμενο μειώνονται τα έξοδο μετακίνησης στο γραφείο. Ακόμη, εξωτερική παράγοντες που αποσυντονίζουν τους εργαζομένους, όπως απεργίες στα μέσα μεταφοράς, κακές καιρικές συνθήκες όταν εργάζονται από το σπίτι δεν τους επηρεάζουν και μειώνονται οι αδικαιολόγητες απουσίες που σε άλλη περίπτωση μπορεί να υπήρχαν.

Τα μειονεκτήματα από την άλλη πλευρά ποικίλουν. Πιο συγκεκριμένα, πρώτο μειονέκτημα της τηλεργασίας είναι ότι πολλές φορές λόγω της έλλειψης εποπτείας και καθοδήγησης από τον προϊστάμενο, ο εργαζόμενος μπορεί να μην είναι αρκετά εύκολο να διαχειριστεί δυσκολίες τις εργασίες και να μην ξέρει να τις διαχειριστεί. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος έχει χαμηλά επίπεδα της αυτό-υποκίνησης. Ειδικά, για νέους εργαζομένους όπου είναι στο στάδιο εξέλιξης ένα οργανωμένο περιβάλλον θα βοηθήσει τους εργαζομένους να μάθουν γρηγορότερα από το να είναι απομονωμένοι σε κάποιο άλλο χώρο εργασίας. Η αίσθηση του χώρου εργασίας πολλές φορές αυξάνει την αυτοπειθαρχία που υπό άλλες συνθήκες λόγω της μη καταλληλότητας του χώρου εργασίας να μη βοηθάει στην διεκπεραίωση μιας εργασίας. Ειδικά, στην περίπτωση όπου υπάρχουν και άλλα μέλη της οικογένειας στο ίδιο μέρος και προκαλούν θόρυβο όπου είναι αναπόφευκτα ανασταλτικός παράγοντας ολοκλήρωσης ή καθυστέρησης ολοκλήρωσης μίας εργασίας.

Ακόμη, ένα μειονέκτημα της τηλεργασίας είναι λόγω της φυσικής απουσίας από το χώρο εργασίας η ιεραρχική εξέλιξη πολλές φορές δεν είναι το ίδιο εύκολη από την καθημερινή παρουσία λόγω της έλλειψης επικοινωνίας με τους συναδέλφους ή μπορεί να μην γίνεται αντιληπτή η προσπάθεια καθώς η αξιολόγηση γίνεται εκ του αποτελέσματος. Γι' αυτό συχνά παρατηρείται ότι η ενασχόληση περισσότερων ωρών στην τηλεργασία, ούτως ώστε να αποδειχθεί ο μόσχος και η αφοσίωση για την εργασία.

Η ευελιξίας πολλές φορές εγκυμονεί σημαντικά ρίσκα όπως εποπτείας, τυχόν βλάβης του τεχνολογικού εξοπλισμού όπου η αποκατάσταση του μπορεί να μην είναι το ίδιο άμεση από το να βρισκόταν ο εργαζόμενος στο γραφείο.

6.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εποχικής απασχόλησης

Αυτή η μορφή προσωρινής απασχόλησης λόγω της εποχικότητας της εργασίας και το γεγονός ότι η επιχείρηση απασχολεί προσωπικό για την κάλυψη έκτακτων αναγκών έχει πλεονεκτήματα σε ορισμένες ομάδες απασχολούμενων.

Οι σπουδαστές λόγω του γεγονότος ότι συνδυάζουν τις σπουδές με την εργασία για την κάλυψη των αναγκών τους κατά τη διάρκεια των σπουδών τους με ένα εισόδημα, μία εποχική εργασία είναι το ιδανικό για να μπορούν να ανταπεξέλθουν τόσο στην εργασία όσο και στις σπουδές. Επίσης, μία προσωρινή απασχόληση έχει ως πλεονέκτημα την ομαλή μετάβαση στην επαγγελματική ζωή. Ακόμη, η προσωρινή απασχόληση μπορεί να θεωρηθεί πλεονέκτημα για τις γυναίκες όπου επιθυμούν να συνδυάσουν μαζί με τις οικογενειακές υποχρεώσεις και την επαγγελματική ζωή.

Ακόμη, ένα πλεονέκτημα είναι ότι η προσωρινή απασχόληση μπορεί να μειώνει βραχυχρόνια την ανεργία καθώς άτομα όπου δεν θα εργάζονταν καθόλου βρίσκουν μία λύση στο πρόβλημα της ανεργίας.

Πλεονέκτημα αποτελεί η ευελιξία της επιχείρησης στις απαιτήσεις της αγοράς καθώς προσαρμόζεται γρήγορα με το κατάλληλο προσωπικό στις περιόδους αιχμής για να καλύψει περιστασιακές ανάγκες. Ακόμη, καλύπτει κενά που μπορεί να προκύψουν λόγω άδειας τοκετού ή ασθένειας ή πιθανή ανάγκη που μπορεί να προκύψει για εξειδικευμένη δραστηριότητα.

Για τον οργανισμό, ένα πλεονέκτημα είναι ότι λόγω ότι ο εργαζόμενος απασχολείται για μικρό χρονικό διάστημα μπορεί να έχει αυξημένο το αίσθημα της συνέπειας και να γίνεται πιο αποδοτικός για εξέλιξη σε μόνιμη απασχόληση.

Στα μειονεκτήματα είναι κρίσιμο να ληφθεί υπόψιν, ότι αναμφίβολά ο εργαζόμενος διακατέχεται από άγχος και ανασφάλεια για εύρεση μόνιμης απασχόλησης και λόγω των συνεχών μεταβαλλόμενων εργασιακών περιβαλλόντων. Ο προσωρινά

απασχολούμενος υπάλληλος είναι σε μειονεκτική θέση λόγω των περιορισμένων ασφαλιστικών δικαιωμάτων και εργατικών.⁶⁷ Η συνεχής εναλλαγές συνεπάγεται και μη δέσμευση με κάποιο εργοδότη και συνεπώς μία συνεχής ανασφάλεια επηρεάζει αρνητικά τον εργαζόμενο.

Τέλος, η συνεχής εναλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να προκαλέσει και έλλειψη εξειδίκευσης.

Συνεπάγεται, ότι η εποχική απασχόληση διαφέρει ανάλογα με διάφορα κριτήρια όπου αναλύθηκαν παραπάνω και τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα ποικίλουν σε κάθε περίπτωση.

6.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα δανεισμός εργαζομένου

Τα πλεονεκτήματα του δανεισμού εργατικού δυναμικού από Τρίτη εταιρία μπορεί αρχικά να παρέχει μία λύση στο σημαντικό πρόβλημα της ανεργίας. Ο εργαζόμενος είτε προσωρινά είτε σε μόνιμη βάση έχει τη δυνατότητα μέσω από αυτή την εργασιακή σχέση να ενταχθεί στην αγορά εργασίας.

Δεύτερο, πλεονέκτημα είναι ότι η δανειζόμενη επιχείρηση μειώνει τα κόστη της καθώς απασχολεί μέσω τρίτης εργολαβικής εταιρίας προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα, δεν χρειάζεται να έχει μόνιμο προσωπικό καθώς απαλλάσσεται από αυτή τη διαδικασία καθώς “προμηθεύεται” προσωπικό από Τρίτη εταιρία για την κάλυψη εκάστοτε αναγκών, και υπάρχει το ενδεχόμενο το προσωπικό να το παραλαμβάνει εκπαιδευμένο για την εκάστοτε ανάγκη της επιχείρησης.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα, είναι ότι ο εργαζόμενος όπου απασχολείται στη Τρίτη επιχείρηση, έχει τη δυνατότητα απόκτησης εργασιακής εμπειρίας σε εργασιακό περιβάλλον, να γνωρίσει την εκάστοτε κουλτούρα και να βελτιώσει τις επικοινωνιακές καθώς και επαγγελματικές δεξιότητες.

⁶⁷ Κουζής, Γ. 2002, ‘Απασχόληση και εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα: Πραγματικότητα – Τάσεις – Προοπτικές: Αποτελέσματα πανελλαδικής έρευνας, Τετράδια του ΙΝΕ, Ειδικό τευχ. Οκτωβρίου 2002, σσ. 5-34. Γεωργακοπούλου, Β. & Κουζής, Γ. 1995, Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ / ΓΣΕΕ, Αθήνα.

Στον αντίποδα, να σημειωθεί ο εργαζόμενος όπου εργάζεται από Τρίτη εταιρία υπάρχει και κίνδυνος να διαχειρίζεται άνισα σε σύγκριση με το μόνιμο προσωπικό της επιχείρησης όσον αφορά το μισθολογικά θέματα ή συνθήκες εργασίας.⁶⁸

Επιπλέον, αυτή η μορφή ευέλικτης απασχόλησης δεν δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας στον εργαζόμενο με το εργασιακό περιβάλλον όπου βρίσκεται καθώς υπάρχει ο φόβος αντικατάστασής του. Στη περίπτωση όπου η δανειζόμενη επιχείρηση απασχολεί προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου.

Επιπρόσθετα, μειονεκτήματα μπορεί να αποτελέσει για τον εργαζόμενο ότι η δανειζόμενη επιχείρηση δανείζεται προσωπικό για κάλυψη έκτακτων αναγκών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι έμμεσος σκοπός της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει υπαλλήλους δεύτερης ταχύτητας για να κάλυψη πρόσκαιρες ανάγκες της. Τα προσωπικό της δανειζόμενης επιχείρησης έχει συγκεκριμένα περιθώρια εξειδίκευσης και απόκτησης ουσιαστικής εργασιακής εμπειρίας, με αποτέλεσμα να ενδυναμώνεται το συναίσθημα της αβεβαιότητας.⁶⁹

Τέλος, η δέσμευση του εργαζόμενου με την επιχείρηση καθιστά τον εργαζόμενο περιορισμένα όσον αφορά εργατικά και ασφαλιστικά δικαιώματα, πράγμα που τον καθιστά πιο ευάλωτο στον εργοδότη.

7. Επιπτώσεις ευέλικτων μορφών εργασίας στην εργασιακή απόδοση

7.1 Το μέλλον των εργαζομένων στη Τηλεργασία

Το μέλλον των επιχειρήσεων με βάση όλες τις αλλαγές όπου έχουν προέλθει, φαίνεται ότι θα υιοθετήσουν ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας. Δηλαδή, η απομακρυσμένη εργασία σε συνδυασμό με τη δια ζώσης εργασία είναι το νέο μοντέλο όπου εφάρμοσαν

⁶⁸ Αλέξης Π. Μητρόπουλος, 2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδοτικός οίκος Α.Α Λιβάνη

⁶⁹ Λεβέντης, Γ. 2001, 'Δανεισμός Εργαζομένων', Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου, Τόμος 60, σσ. 1119-1126.

σχεδόν οι πλειοψηφία των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας και ακολούθησε σταθερή αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Όμως, παρά ένα ποσοστό των εργαζομένων όπου αναφέρει ότι αισθάνεται πιο παραγωγικό υπάρχει ένα άλλο ποσοστό όπου αισθάνεται εξάντληση και άγχος. Πράγμα, όπου μπορεί να φέρει τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα ειδικά σε περίοδο όπως αυτή όπου βιώνουμε, εν μέσω πανδημίας. Αυτό βασίζεται κυρίως λόγω ότι το άγχος δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα και δυσχεραίνει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση και τέλος ως αποτέλεσμα των παραπάνω μειώνεται η απόδοση.

Θα εξετάσουμε σε αυτήν την ενότητα μία έρευνα του Andrea Alexander όπου είναι συνεργάτης της McKinsey, και θα παρουσιαστούν διαγράμματα σχετικά με τη γνώμη των εργαζομένων για το μέλλον της εργασίας καθώς και τι προτιμάνε οι εργαζόμενοι ως μοντέλο εργασίας τη δια ζώσης εργασία ή κάποιο υβριδικό μοντέλο εργασίας. Η έρευνα θα απεικονίσει τους λόγους όπου οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται παραγωγικοί, και όπως θα δούμε πηγή άγχους όπου αισθάνονται οι εργαζόμενοι είναι λόγω ελλείψης ενημέρωσης από πλευράς του εργοδότη για το μοντέλο όπου θα ακολουθήσουν μετά τον COVID-19. Μπορεί να έχουν λάβει γνώση για το υβριδικό μοντέλο εργασίας, όμως λεπτομέρειες όπως πολιτικές, πως θα προσεγγίσουν το μοντέλο, λεπτομερείς οδηγίες οδηγούν σε μία ανησυχία.⁷⁰

Οι οργανισμοί με πιο παγιωμένες πολιτικές και προσεγγίσεις όπως και με πιο συχνή ενημέρωση και επικοινωνία ακόμη και για σχέδια όπου μπορεί να μην έχουν σχεδιαστεί εξ ολοκλήρου προσφέρει μία ευημερία τόσο στους εργαζομένους όσο και για το μελλοντικό περιβάλλον εργασίας και συνεπώς και περισσότερη ευημερία και παραγωγικότητα.

Τα ακόλουθα διαγράμματα εξετάζουν τα ευρήματά της έρευνας και διαλευκάνουν στο τι αποζητάνε οι εργαζόμενοι από το μελλοντικό εργασιακό περιβάλλον.⁷¹

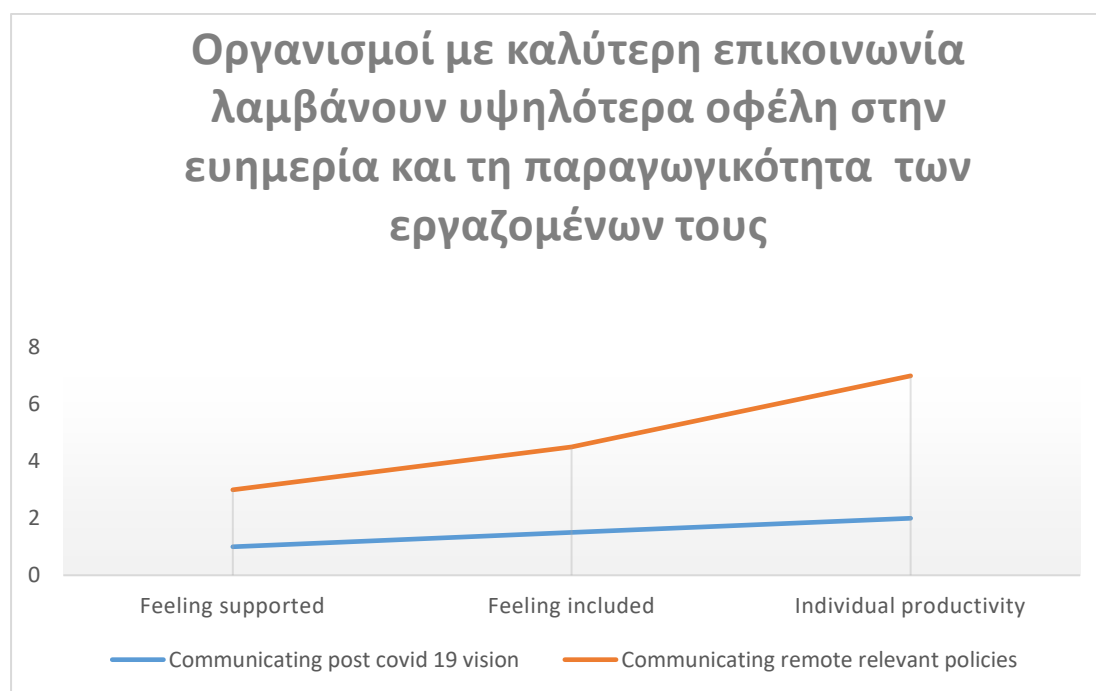
⁷⁰ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-emi-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

⁷¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-emi-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

7.1.Α Διάγραμμα επικοινωνίας-παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα και η ευημερία των εργαζομένων ενισχύεται κατά κύριο λόγο όταν η επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη είναι υψηλή και ο εργαζόμενος γνωρίζει λεπτομέρειες όπως και πολιτικές. Οι εργαζόμενοι όπου αισθάνονται ότι ο εργοδότης μπορεί να αναγνωρίσει τη θέση τους και να τους ενημερώνει έγκαιρα για οτιδήποτε ζητήμα, δηλαδή αισθάνονται τον εργαζόμενο, και δεν τους αφήνει στην αβεβαιότητα είναι σίγουρο ότι θα έχουν αυξημένη παραγωγικότητα. Η αύξηση της συχνότητας των ενημερώσεων ακόμη και για ζητήματα όπου είναι ακόμη και αβέβαια, είναι αναγκαίο να ενημερώνονται για να χτιστεί μία σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου όπου υπάρχει κατανόηση.

Η επικοινωνία του οράματος και των πολιτικών έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την υποστήριξη. ⁷²



73

⁷² <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

⁷³ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

7.1.Β Διάγραμμα επικοινωνίας

Πολύ σημαντικό είναι να έχει επικοινωνήσει στους εργαζομένους το όραμα όπου έχει



⁷⁴η εταιρία. Με βάση την έρευνα, το 40% δήλωσε ότι δεν γνωρίζει ποιο είναι το όραμα ενώ μόλις το 28% έχει κατανοήσει το όραμα μετά την πανδημία.⁷⁵

7.1.Γ Άγχος στην εργασία

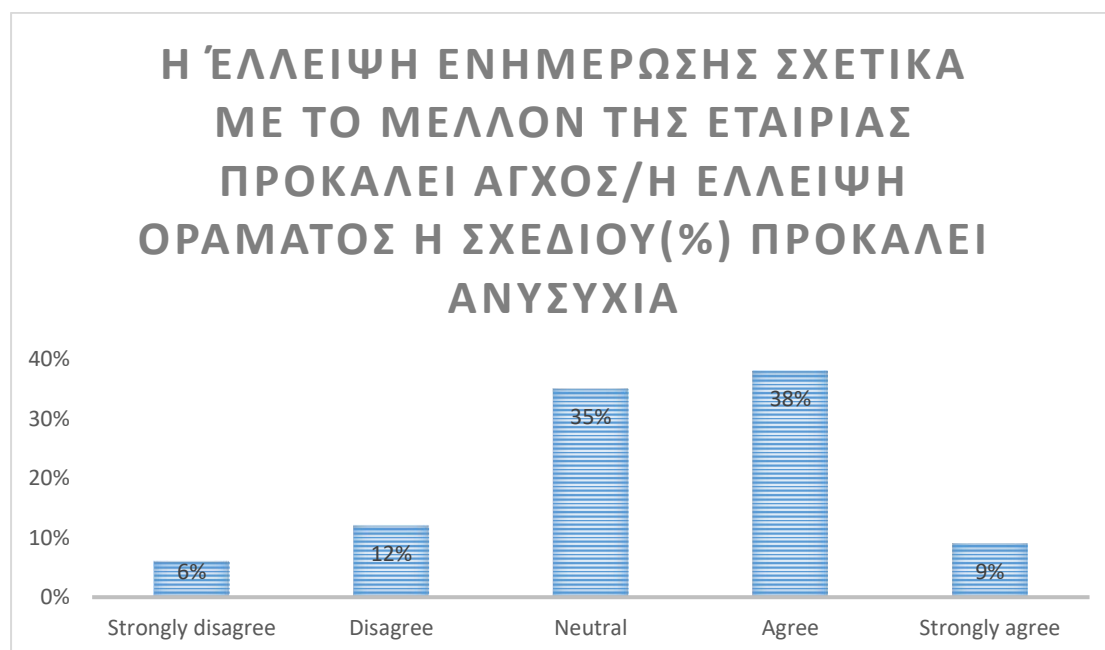
Είναι βασικό να έχει επικοινωνήσει η επιχείρηση στους εργαζομένους για το μέλλον της επιχείρησης έπειτα από τη πανδημία, οργανισμοί όπου δεν είχαν επικοινωνήσει φαίνεται ότι είχαν περιορισμένη απόδοση από τους εργαζομένους και ως φυσικό επακόλουθο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση και αυτό επηρεάζει τις

⁷⁴ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

⁷⁵ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων καθώς και όλες τις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης.

Για την παγκόσμια οικονομία, η έλλειψη της παραγωγικότητας λόγω κυρίως κακής ψυχικής υγείας - συμπεριλαμβανομένου του άγχους και έλλειψη απόδοσης - μπορεί να είναι τόσο υψηλό όσο 1 τρισεκατομμύριο δολάρια το χρόνο.⁷⁶



77

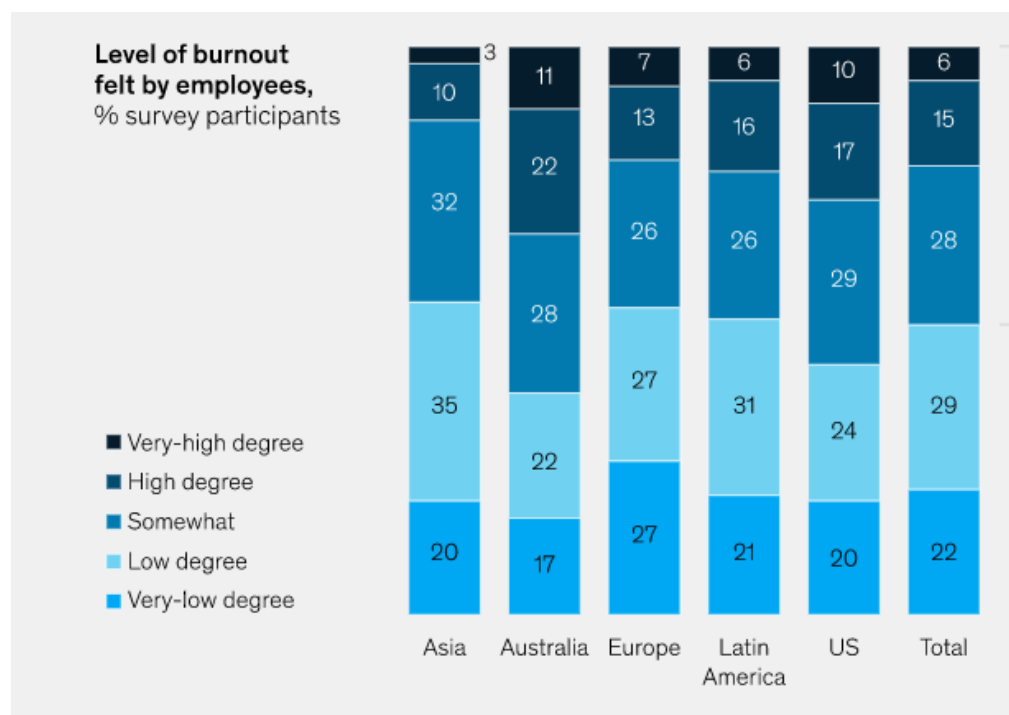
7.1.Δ Εξάντληση

Πολύ εργαζόμενοι ανέφεραν ότι η έλλειψη σαφούς επικοινωνίας όπου δεν γνωρίζουν με σαφήνεια τους στόχους και τι προβλέπουν οι εργοδότες για μετά την πανδημία συμβάλει οι εργαζόμενοι να εργάζονται περισσότερο. Ένα μεγάλο ποσοστό της έρευνας σχεδόν το μισό δήλωσε ότι αισθάνεται εξάντληση στην εργασία. Όπως επίσης, και σε ένα ποσοστό γυναικών όπου αυξήθηκαν οι υποχρεώσεις λόγω την πανδημίας, δήλωσαν ότι το ποσοστό εξάντλησης αυξήθηκε. Το 49% των ερωτηθέντων

⁷⁶ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

⁷⁷ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

εργαζομένων δήλωσαν ότι αισθάνονται εξάντληση. 78



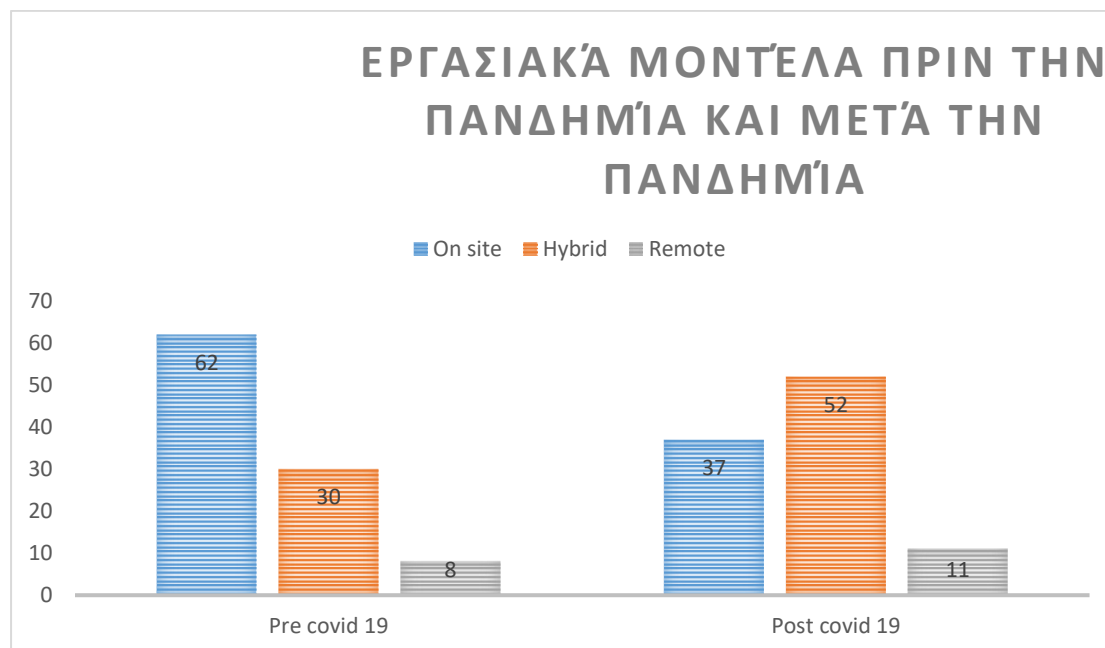
7.1.E Ευελιξία

Όταν οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν εάν προτιμούν ευελιξία στο χώρο εργασίας για να περιορίσουν την εξάντληση. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είπαν ότι θα ήθελαν οι οργανισμοί τους μετά τη πανδημία να υιοθετήσουν ποιο ευέλικτα μοντέλα εργασίας, όπου θα υπάρχει η δυνατότητα να εργάζονται μερικές φορές εξ' αποστάσεως. Ένα μοντέλο σαν το υβριδικό μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα για τους οργανισμούς όπως να αξιοποιήσουν το ταλέντο όπου κι αν βρίσκονται οι εργαζόμενοι,

⁷⁸ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

⁷⁹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

να μειωθεί το κόστος και να ενισχυθεί η οργανωτική απόδοση. Όπως παρατηρείται στο διάγραμμα το **52% των εργαζομένων προτιμάνε πιο ευέλικτα μοντέλα εργασίας.**⁸⁰



81

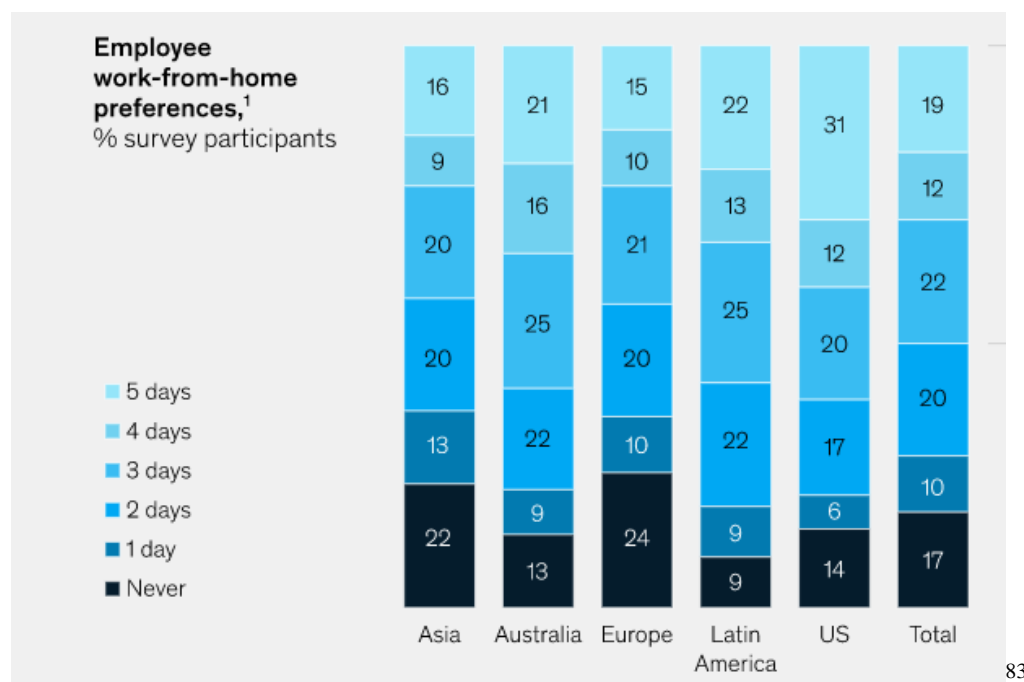
7.1.ΣΤ Εξ ολοκλήρου τηλεργασία

Περιγράφοντας το υβριδικό μοντέλο εργασίας όπου οι εργαζόμενοι προτιμούν να υιοθετηθεί στο μέλλον, περισσότεροι από τους εργαζόμενους αναφέρουν ότι προτιμούν να εργάζονται από το σπίτι τουλάχιστον τρεις μέρες την εβδομάδα. Αυτό το μοντέλο προσφέρει περισσότερη ισορροπία στους εργαζομένους. Ενώ όπως απεικονίζεται στο σχεδιάγραμμα οι εργαζόμενοι των ΗΠΑ ενδιαφέρονται περισσότερο να έχουν πρόσβαση σε απομακρυσμένη εργασία, με σχεδόν το ένα τρίτο να λέει ότι θα ήθελαν να εργάζονται εξ αποστάσεως με πλήρη απασχόληση. Φαίνεται στο διάγραμμα ότι το

⁸⁰ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

⁸¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

50% των εργαζομένων προτιμάει να εργάζεται από το σπίτι για τρεις μέρες τουλάχιστον τη εβδομάδα.⁸²



83

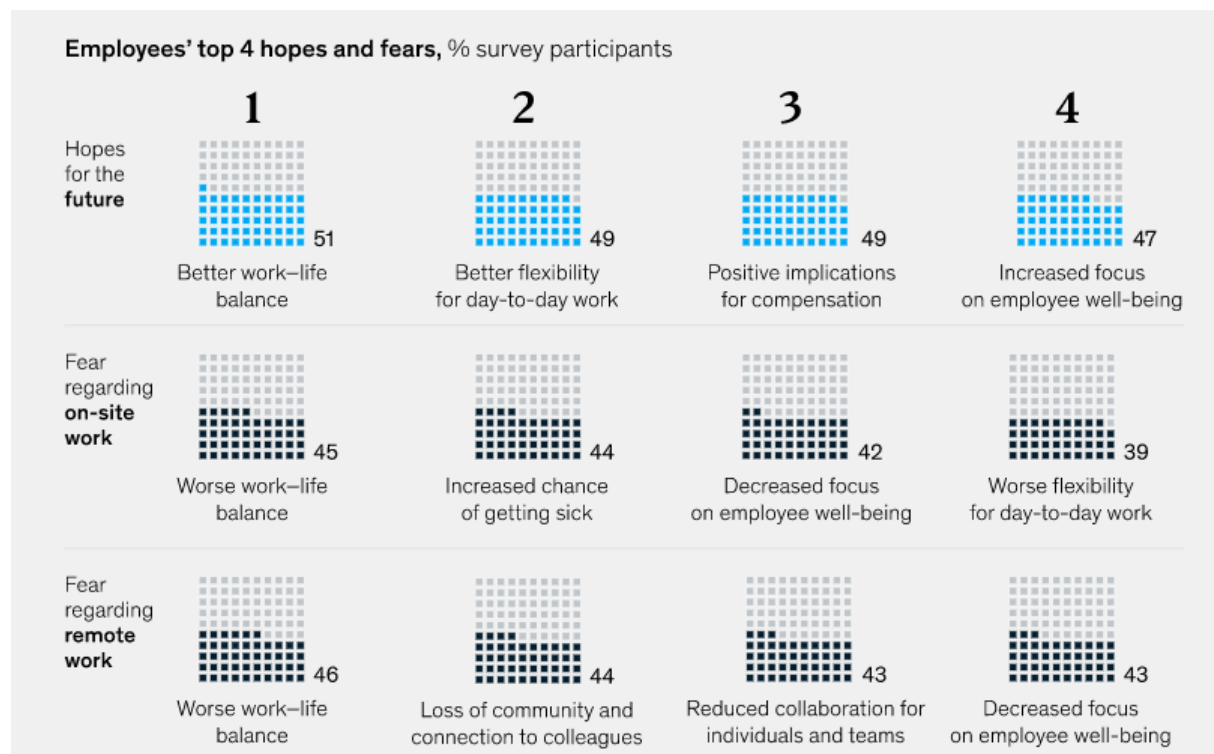
7.1.Z Δια ζώσης εργασία & Τηλεργασία

Οι εργαζόμενοι όπως φαίνεται και στο διάγραμμα προτιμούν ένα περιβάλλον ευελιξίας καθώς τους προσφέρει περισσότερη ευημερία, λιγότερο άγχος, ευελιξία. Οι εργαζόμενοι ανησυχούν για το μέλλον της εργασίας εάν θα εργάζονται δια ζώσης ή θα υιοθετηθεί κάποιο υβριδικό μοντέλο ή εξ ολοκλήρου τηλεργασία. Η δια ζώσης εργασία προκαλεί άγχος καθώς μειώνεται η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής,

⁸² <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

⁸³ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

αυξάνεται η πιθανότητα ασθένειας, μειώνεται η ευημερία του εργαζομένου. Γι' αυτό το λόγο οι εργαζόμενοι ελπίζουν σε μοντέλο πιο ευέλικτα για τον εργαζόμενο.⁸⁴



85

⁸⁴ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

⁸⁵ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>

8. Απομακρυσμένη εργασία



Βρισκόμαστε σε μία εποχή όπου η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει προχωρήσει ραγδαία, η πρόσβαση καθώς και η διαθεσιμότητα διαδικτύου έχει επιτρέψει να εξελιχθούν νέες μορφές εργασίας όπως είναι η τηλεργασία. Η τηλεργασία όπως αναλύθηκε είναι μία μορφή ευέλικτης μορφής εργασίας όπου δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να εργάζεται απομακρυσμένα. Ωστόσο, η πανδημία δημιούργησε μία νέα πραγματικότητα. Όσες επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν την αξία της τηλεργασίας επωφελήθηκαν σημαντικά.

Η κατάσταση όπου υπήρχε πριν τη πανδημία σχετικά με την τηλεργασία ήταν ότι αυτή η μορφή αυτής της εργασίας απευθυνόταν κυρίως σε στελέχη καθώς μόνο το 40% των εργαζόμενων είχε εργασθεί απομακρυσμένα. Στην Ευρώπη, μόνο το 2% των εργαζομένων είχε εφαρμόσει την τηλεργασία (Eurofound, 2017). Γίνεται αντιληπτό ότι πλέον ο χώρος εργασίας έχει αποκτήσει ευελιξία ως προς τις μορφές που λαμβάνει. Χαρακτηριστικά στο Ηνωμένο Βασίλειο 1,5 εκατομμύρια εργαζόμενοι εργάζονται απομακρυσμένα με πλήρη απασχόληση. Επίσης στο χώρο των τηλεπικοινωνιών με βάση, με μία έκθεση του 2018, μία μέρα την εβδομάδα τουλάχιστον εργάζονται απομακρυσμένα.⁸⁶

Το 2020 όμως ανέτρεψε τα δεδομένα και η τηλεργασία έγινε μία κατάσταση όπου έγινε μόνιμοι με σκοπό το περιορισμό της διασποράς του ιού covid. Το ξέσπασμα του COVID-19 ανάγκασε τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν την τηλεργασία ως μία νέα κανονικότητα. Πολλές επιχειρήσεις ανέπτυξαν έναν εικονικό χώρο εργασίας ως τα νέα

⁸⁶ <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/are-offices-obsolete-13381>

γραφεία όπου θα εργάζονται οι εργαζόμενοι. Σε αυτό βασικό ρόλο έπαιξαν όλες οι ψηφιακές πλατφόρμες όπου επιτρέπουν την συνεργασία των εργαζομένων ηλεκτρονικά.⁸⁷

Θα αναλυθεί παρακάτω μία μελέτη περιπτώσεις για την τηλεργασία για να γίνουν κατανοητές οι επιπτώσεις όπου έχει στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων για την μεγαλύτερη εταιρία όπου εφαρμόζει κατά κύριο λόγο το μοντέλο της τηλεργασίας και πριν τη πανδημία, τη Gitlab. Η απομακρυσμένη εργασία είναι ο τρόπος όπου λειτουργεί αυτή η εταιρία. Ο λόγος όπου θα εξετάσουμε περαιτέρω αυτή την εταιρία είναι καθώς εφαρμόζει την τηλεργασία σε πολύ μεγάλο βαθμό και θα εξετάσουμε πως επιδρά αυτό το μοντέλο εργασίας στους εργαζόμενους και τι προσφέρει στον οργανισμό.

8.1 Μελέτη περίπτωσης Gitlab-Τι είναι η Gitlab;

Η GitLab είναι μια εταιρεία όπου έχει ως κύρια δραστηριότητα την αναπτύξει λογισμικού συγκεκριμένα ανοιχτού κώδικα, για τον κύκλο ζωής ανάπτυξης λογισμικού. Με αρκετά μεγάλη απήγηση και δημοτικότητα έχει εγγεγραμμένους κατά προσέγγιση 30 εκατομμύρια χρήστες εκ των οποίων περισσότεροι από 1 εκατομμύριο ανήκουν στο ενεργό δυναμικό χρηστών και έχει μια ενεργή κοινότητα με περισσότερους από 3.000 συνεισφέροντες. Μία από τις πιο ραγδαία αναπτυσσόμενες startup στον κόσμο, αξίας \$2,8 δισ. το 2019. Αυτό όπου είναι αξιοσημείωτο σε αυτή την εταιρία είναι δεν διατηρεί γραφεία για κανέναν από τους 1.300 απομακρυσμένους υπαλλήλους της.

Επιλέγει ένα τελείως διαφορετικό μοντέλο από το συνηθισμένο. Η διαφάνεια εντάσσεται στη κουλτούρα της και όλος ο κύκλος εργασιών της γίνεται με απόλυτη διαφάνεια προς όλους τους εργαζομένους. Πρωτόγνωρο είναι ο τρόπος που εφαρμόζει της ψηφιακές πλατφόρμες για να δώσει πρόσβαση σε όλο το προσωπικό σε απαραίτητα έγγραφα. Συγκεκριμένα, ανεβάζει συναντήσεις στο YouTube, crowdsourcing, υπάρχει

⁸⁷ <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/are-offices-obsolete-13381>

ακόμα εγχειρίδιο υπαλλήλων, όπως και τα πρωτόκολλα της εταιρίας είναι ειδικά διαμορφωμένα προκειμένου όλοι οι υπάλληλοι να έχουν πρόσβαση ανεξαρτήτως που βρίσκονται. Διαθέτει ακόμη, e-book της Gitlab όπου όπου αναλύει την τηλεργασία και εν μέσω της πανδημίας είχε πολύ μεγάλη απήχηση καθώς περισσότεροι καθώς το εγκατέστησαν περισσότερες από 70.000 φορές από την κυκλοφορία του τον Μάρτιο.

Οι αξίες όπου προσβύει η Gitlab είναι η Συνεργασία, τα Αποτελέσματα, η Αποδοτικότητα, η Ποικιλομορφία, η Ενσωμάτωση, η Επανάληψη και η Διαφάνεια (CREDIT). Η παραπάνω αρχές είναι η κουλτούρα όπου εκπροσωπεί η εταιρία και βασικός σκοπός είναι η ανθρώπινη εξέλιξη και πρόοδος.⁸⁸

Ο πυλώνας της εταιρίας είναι οι αξίες τις γι' αυτό καταφέρνει να εφαρμόζει την απομακρυσμένη εργασία σε τόσο μεγάλο βαθμό. Οι αξίες της Gitlab βασίζονται κατά κύριο λόγο σε μία νοοτροπία ανάπτυξης και βελτιστοποίησης. Έχει αντιληφθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι από το πιο σημαντικό πλεονέκτημα όπου θα προσφέρει εξέλιξη. Γι αυτό το λόγο Προσφέρει συνεχή εκπαίδευση στους εργαζόμενους της και αναζητά συνεχώς ευκαιρίες βελτίωσης.

Η gitlab αναζητά στο σύνολο του οργανισμού βελτιστοποίηση και να πράττει ότι καλύτερο για την επίτευξη των στόχων της. Προωθεί τόσο τη συνεργασία των τμημάτων όσο και τη άριστη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων με στόχο η εξυπηρέτηση του πελάτη και μία αποτελεσματική συνεργασία. Γι αυτό το λόγο η gitlab δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα.⁸⁹

8.2 Μοντέλο εργασίας Gitlab

Η GitLab είναι η μεγαλύτερη εταιρεία όπου εφαρμόζει την τηλεργασία με πολύ μεγάλο βαθμό και για όλο το εργατικό δυναμικό της. Συγκεκριμένα εφαρμόζει 100% απομακρυσμένη εργασία καθώς δεν διαθέτει γραφεία για τους εργατικό δυναμικό της. Ο αριθμός εργαζομένων όπου απασχολεί είναι χίλια τριακόσια(1300) μέλη ενώ είναι εντυπωσιακό ότι δραστηριοποιείται σε εξήντα πέντε(65) χώρες.

⁸⁸ <https://about.gitlab.com/company/>

⁸⁹ <https://about.gitlab.com/handbook/values/>

Το μοντέλο εργασία που ακολουθεί το αποκαλεί ‘‘all-remote’’, δηλαδή κάθε ένα άτομο της εταιρίας εργάζεται από το τόπο μόνιμης κατοικίας του όπου αισθάνεται ο ίδιος ο εργαζόμενος ικανοποιημένος. Επίσης, είναι σημαντικό ότι η GitLab υποστηρίζει ότι όλα τα μέλη της ομάδας είναι ισότιμα ανεξαρτήτως δηλαδή θέσης, πράγμα όπου δίνει μία αίσθηση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας από την εταιρία προς τους εργαζομένους. Επίσης, η απομακρυσμένη εργασία εφαρμόζεται για όλα τα επίπεδα του οργανισμού ακόμα και τα διοικητικά στελέχη της εταιρίας.

Δίνει με αυτό το τρόπο τη δυνατότητα το κάθε μέλος τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1. Αυτονομία: Κάθε μέλος έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει το χώρο εργασίας του όπου τον καθιστά απόλυτα δημιουργικό και παραγωγικό και φυσικά λειτουργεί καλύτερο για τον ίδιο από ένα περιβάλλον γραφείου.
2. Ισότητα εργαζομένων μεταξύ όλων των χωρών δραστηριότητας: Η εταιρία λειτουργεί με πλήρη αμεροληψία και ισότητα μεταξύ όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως σε ποια χώρα εργάζονται χωρίς να ιεραρχεί τη μία χώρα από την άλλη. Έχουν επιλέξει ως τρόπο λειτουργίας την ασύγχρονη εργασία, καλύπτοντας έτσι όλες τις διαφορετικές ζώνες ώρας.
3. Ελευθερία για αλλαγή τοποθεσίας: Το μοντέλο εργασίας ‘‘all-remote’’ δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο από που δουλεύεις, ούτε πόσο συχνά αλλάζεις τοποθεσία. Επίσης το μοντέλο εργασίας ‘‘all remote’’ δεν δίνει έμφαση εάν εργάζεσαι από το σπίτι. Δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να εργάζονται από όποιο χώρο εργασίας επιθυμούν, είτε είναι ενοικιαζόμενα γραφεία, είτε είναι από το σπίτι τους η μόνη προϋπόθεση είναι να υπάρχει ισχυρό σήμα στο διαδίκτυο ούτως ώστε να είναι διαθέσιμοι ανά πάσα στιγμή.
4. Αποσυμφόρηση πόλεων: Η ελεύθερη εναλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος δίνει τη δυνατότητα η ομάδα να εργάζεται και από περιοχές όπου βρίσκονται έξω από πόλη σε αγροτικές περιοχές. Με αυτό το τρόπο μειώνεται η πίεση των υποδομών στις πυκνές πόλεις.
5. Μετακίνηση χωρίς άδεια εργοδότη: Το μοντέλο εργασίας ‘‘All-remote’’ δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εναλλάσσουν τοποθεσία χωρίς όμως να υπάρχει ως ιδιαίτερη προϋπόθεση να ζητήσει άδεια

Το μοντέλο εργασίας ‘‘all remote’’ δεν σημαίνει ότι λόγω ότι εργαζόμενοι της εταιρίας εργάζονται απομακρυσμένα πρέπει να αισθάνονται και απομονωμένοι ή ότι εργάζονται απομακρυσμένοι από την εταιρία. Μπορεί να μην έχουν καθημερινή αλληλεπίδραση όμως η τεχνολογία έχει δώσει τη δυνατότητα να επικοινωνούν με τις ομάδες, είτε ασύγχρονα είτε σε πραγματικό χρόνο μέσω βίντεο κλήσεων από διάφορες εφαρμογές. Η εταιρία έχει ως στόχο οι εργαζόμενοι της να αισθάνονται σημαντικά μέλη μίας ομάδας.

Το πλεονέκτημα με το συγκεκριμένο μοντέλο εργασίας δίνει την ελευθερία στους εργαζομένους να είναι σε μία ομάδα αλλά παράλληλα τους δίνει τη δυνατότητα ελευθερία επιλογής χώρου εργασίας. Επίσης έχουν την απόλυτη ελευθερία να εργασθούν ακόμα και με τους συναδέλφους τους .

Το συγκεκριμένο μοντέλο εργασίας δεν πρόκειται για κάποιου είδους εξωτερικής ανάθεσης με απώτερο σκοπό την εξοικονόμηση χρημάτων αλλά έχει ως βασικό σκοπό η εταιρία να είναι δικτυωμένη με εργαζομένους με υψηλή κατάρτιση και ταλέντα.⁹⁰

8.3 Λειτουργία μοντέλου εξ ολοκλήρου τηλεργασία

Η Gitlab με το μοντέλο εργασίας όπου έχει αποφασίσει να ακολουθεί οι δια ζώσης συναντήσεις των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικές για την αλληλεπίδραση των υπαλλήλων. Οι συναντήσεις των υπαλλήλων διεξάγονται κατά προσέγγιση κάθε 9 έως 12 μήνες στο ‘‘Gitlab Contribute’’ όπου όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρίας συγκεντρώνονται είτε για συνέδρια είτε για εκθέσεις.

Επίσης κάθε τρεις μήνες το κάθε ηλεκτρονικό τμήμα της Gitlab συγκεντρώνεται για τέσσερις μέρες και διαμορφώνει έναν ιστότοπο όπου έχει πρόσβαση όλη η εταιρία. Σε αυτούς τους ιστότοπους είναι διαμορφωμένοι για να παρέχουν υψηλή απόδοση και

⁹⁰ <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/terminology/>

παρέχουν δημόσια όλες τις τροποποιήσεις ούτως ώστε να πραγματοποιηθεί μία συζήτηση από ηλεκτρονικό κανάλι Slack.⁹¹

Ένας πυλώνας ακόμα για τη λειτουργία του μοντέλου της Gitlab είναι η απόλυτη διαφάνεια και ενημέρωση. Στο διαδίκτυο η εταιρία έχει διαθέσιμο ένα εγχειρίδιο όπου υπάρχουν οι στρατηγικοί στόχοι της διοίκησης.

Οτιδήποτε δεν υπάρχει στο εγχειρίδιο, υπάρχει διαθέσιμο σε Google Doc όπου έχουν πρόσβαση οι υπάλληλοι της Gitlab. Για κάθε meeting στην GitLab υπάρχει τουλάχιστον ένα βοηθητικό διαδικτυακό έγγραφο.

Ο Sijbrandij, διευθύνων σύμβουλος της Gitlab βασίζει κατά κύριο λόγο το μοντέλο εργασίας στο να υπάρχουν λεπτομερώς ότι χρειαστεί κάθε ένας υπάλληλος. Οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να ενημερώνουν τα έγγραφα και σημειώνουν τις αναγκαίες σημειώσεις και να μοιράζονται πληροφορίες, μέσω των καναλιών του Slack και μηνυμάτων βίντεο. Επίσης υπάρχουν διαθέσιμα στο εγχειρίδιο στους υπαλλήλους τα σχέδια για επόμενα project.⁹²

Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι η Gitlab, χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό αλγόριθμο αντί για διαχειριστές όπου έχει βασικό σκοπό την κατανομή εργασιών μεταξύ διάφορων ομάδων με βασική αρμοδιότητα την σύνταξη κώδικα.

Το μοντέλο All-remote εννοεί και τον όρο all-digital, όπου δίνει τη δυνατότητα για μεγάλη χρήση αλγόριθμου.⁹³

8.4 Πλεονεκτήματα εξ 'αποστάσεως εργασίας για τους εργαζομένους της Gitlab

Οι υπάλληλοι της Gitlab επωφελούνται σε σημαντικό βαθμό από την ευελιξία όπου τους προσφέρει η εταιρία. Το μοντέλο εργασίας all-remote όπου ακολουθεί η εταιρία δίνει μία πληθώρα από πλεονεκτήματα στους εργαζομένους. Το πρώτο και βασικό είναι

⁹¹ <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/terminology/>

⁹² <https://www.capital.gr/forbes/3507020/o-gkourou-tis-tilergasias>

⁹³ ⁹³ <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/terminology/>

ότι οι υπάλληλοι είναι προτιμότερο να επωφεληθούν από την δυνατότητα ελευθερίας μετακίνησης από το να είναι απλά σε ένα γραφείο.

Δηλαδή, δίνεται η επιλογή στους εργαζομένους να μείνουν σε ένα περιβάλλον με χαμηλότερο κόστος ζωής και να ενσωματώσουν με αυτό το τρόπο την εργασία στη ζωή τους. Η απομακρυσμένη εργασία δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να εργάζονται σε ένα περιβάλλον πολύ πιο υγιεινό από ότι είναι το περιβάλλον μίας πόλης, με καλύτερες εγκαταστάσεις είτε αυτό αφορά την εκπαίδευση είτε την υγεία και ειδικά στη περίπτωση όπου πρόκειται για εργαζόμενους γονείς.

Επίσης, ένα από ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι εξοικονομείτε σημαντικό χρόνο από τη μετακίνηση από και προς την εργασία όπου είναι εφικτό να τον εκμεταλλευτούν περισσότερο προσωπικό χρόνο κάνοντας πιο δημιουργικές δραστηριότητες. Σε αντίθετη περίπτωση δεν θα είχαν χρόνο να της κάνουν, με αυτό το τρόπο γίνεται αντιληπτό ότι βελτιώνεται η ευημερία και η ισορροπία του εργαζομένου με την εργασία του.

Επίσης, η εξοικονόμηση χρημάτων είναι ένα ακόμη βασικό πλεονέκτημα όπου έχουν οι εργαζόμενοι. Εξοικονομούν κόστος μετακίνησης από και προς την εργασία τους είτε είναι μετακίνηση με το μετρό, είτε είναι μετακίνηση με το αυτοκίνητο ή ακόμα και κόστος διοδίων στη περίπτωση όπου δεν εργάζονται κοντά στην εργασία τους.

Επίσης, ένα ακόμη πλεονέκτημα όπου είναι επίκαιρο και είναι κρίσιμο να αναφερθεί είναι ότι λόγω της απομακρυσμένης εργασίας μειώνεται ο κίνδυνος ασθένειας καθώς μειώνονται οι συναναστροφές. Όπως και ο κίνδυνος τρακαρίσματος.

Στην απομακρυσμένη εργασία, μειώνονται οι περισπασμοί όπου υπάρχουν σε ένα περιβάλλον γραφείου και η εργασία είναι δυνατό να γίνει πιο συγκεντρωμένα και πιο γρήγορα, συνεπώς πιο αποδοτικά.

Επίσης, η Gitlab δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εργασθούν τις ώρες όπου αισθάνονται πιο παραγωγικοί.

Ο διευθυντής πωλήσεων Haydn της Gitlab δήλωσε:

«Η ευελιξία καθιστά την οικογενειακή ζωή ευκολότερη, η οποία μειώνει το άγχος και σας κάνει πιο παραγωγικούς και παρακινημένους. " - Hayden, περιφερειακός διευθυντής πωλήσεων, GitLab⁹⁴

8.5 Αλληλεπίδραση-Επικοινωνία σε ένα εικονικό περιβάλλον εργασίας

Στη Gitlab η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την ενδυνάμωση της ομάδας με συνεχής αλληλεπιδράσεις καθώς είναι ένας ισχυρός πυλώνας της κουλτούρας της. Η Gitlab όπως θα αναλυθεί παρακάτω έχει καθιερώσει πολλαπλούς τρόπους επικοινωνίας για να προωθήσει την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας.

Σε ένα περιβάλλον γραφείου το χτίσιμο σχέσεων και η επικοινωνία είναι φυσικό επακόλουθο. Όμως, σε ένα απομακρυσμένα εικονικό περιβάλλον παίζει πολύ βασικό ρόλο η άτυπη επικοινωνία για την ενδυνάμωση των σχέσεων και για τη δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων.

Η δημιουργία ισχυρών σχέσεων αυξάνει την απόδοση καθώς αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και επιτυγχάνονται οι στόχοι μέσα στον οργανισμό.

Στη Gitlab χρησιμοποιούν ψηφιακές πλατφόρμες όπως το Zoom για να επιτύχουν δημιουργία σχέσεων μεταξύ του προσωπικού. Συγκεκριμένα, το Zoom δίνει τη δυνατότητα Breakout Rooms όπου μπορούν να ενταχθούν οι εργαζόμενοι.

Μία ακόμη δυνατότητα όπου παρέχει η gitlab είναι οι ‘Καινοτόμες κοινότητες’ όπου συνεισφέρουν στην αλληλεπίδραση των εργαζομένων. Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους μέσω του open assembly να έρθουν σε επαφή με εργαζομένους από όλοι τη κοινότητα της gitlab από όλες τις χώρες και να μοιραστούν πληροφορίες μέσω της μάθησης και αυτής της καινοτόμας διαδικασίας.

Επίσης, η διοργάνωση εκδηλώσεων και συνεδριών μία φορά το χρόνο τουλάχιστον για όλους τους απομακρυσμένους υπαλλήλους ενισχύει την αλληλεπίδραση των εργαζομένων.

⁹⁴ <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/benefits/>

Εξετάστε ένα εβδομαδιαίο ασύγχρονο ενημερωτικό δελτίο όπου τα απομακρυσμένα μέλη της ομάδας μοιράζονται μαθήματα και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στις κοινότητές τους, οι οποίες μπορεί να πυροδοτήσουν συνομιλίες στο χώρο εργασίας που συνδέονται με νέα προϊόντα ή λύσεις.

Επίσης, σε εταιρίες με δια ζώσης παρουσία των εργαζομένων η ενδυνάμωση των σχέσεων μπορεί να χτιστεί μέσω αθλητικών εκδηλώσεων, κάποιο κοινό γεύμα όμως στο εικονικό περιβάλλον της Gitlab η παρακάτω τρόποι είναι μέρη από την αλληλεπίδραση του προσωπικού της.

Κλήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με όλο τον οργανισμό όπου συζητούν για διάφορα θέματα εκτός της εργασίας. Εβδομαδιαία εκδήλωση όπου συναντιούνται μέλη της εταιρίας για να γνωριστούν. Τέσσερις φορές την εβδομάδα η εταιρία συγκεντρώνεται για να συζητήσει για κάποιο τομέα της επιχείρησης. Επιχορηγήσεις σε εργαζομένους όπου εργαζόμενοι με καλυμμένα τα έξοδα μεταφοράς έως 150\$ το άτομο ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να επισκεφτούν μέλη της ομάδας σε άλλη πόλη. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να συγκεντρωθούν στην Ουτρέχτη της Ολλανδίας, στο AirBnB του CEO, δωρεάν. Επίσης, η GitLab δίνει μία σειρά από τρόπους επικοινωνίας με πολλά διαφορετικά events είτε διαδικτυακά είναι δια ζώσης όπου συνεισφέρει στην αλληλεπίδραση των μελών.

Με αυτό το τρόπο τα μέλη της ομάδας αποκτούν οικειότητα μεταξύ τους περνούν ποιοτικό χρόνο τόσο με τους συναδέλφους όσο και με προσωπικό χρόνο και ως επακόλουθο αυξάνεται τόσο η εργασιακή τους ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της εργασίας όσο και η απόδοση τους και του οργανισμού.⁹⁵

9. Μελέτη περίπτωσης τετραήμερης εργασίας Skroutz SA-Τι είναι η Skroutz;

Η Skroutz A.E. είναι μία πλατφόρμα σύγκρισης τιμών όπου έχει ιδρυθεί το 2005 στην Αθήνα. Η Skroutz μέσω της ηλεκτρονικής της πλατφόρμας προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό μία ευρεία γκάμα προϊόντων όπου μέσω της πλατφόρμας δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης και επιλογής του κατάλληλου για τον καθένα προϊόν.

⁹⁵ <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/informal-communication/>

Οι ιδρυτές της εταιρίας είναι ο Γιώργος Αυγουστίδης ο Γιώργος Χατζηγεωργίου και Βασίλης Δήμου.



Διατηρεί γραφεία στην Νέα Ιωνία όμως έχει επεκταθεί και στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, στην Αγγλία και το 2013 επεκτάθηκε και στην Τουρκία. Θεωρείται η μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης σύγκρισης τιμών στην Ελλάδα. Επίσης στην ηλεκτρονική της πλατφόρμα βρίσκονται περισσότερες από 2000 καταστήματα με 12 εκατομμύρια προϊόντα. Η Skoutz σε όλη την πορεία της μέχρι σήμερα ακολουθεί καινοτόμες διαδικασίες και η αποστολή της είναι να κάνει τη ζωή όλων καλύτερη τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων με το να είναι απίστευτα αξιόπιστη, χωρίς προβλήματα και εύχρηστη πλατφόρμα. Μία από τις αξίες της είναι “ Go home” όπως αναφέρει αναζητάει να αξιοποιεί στο έπακρο τον χρόνο στο γραφείο, και έπειτα να αξιοποιήσει προσωπικό χρόνο.

Οι παροχές όπου δίνει στους εργαζόμενους της είναι πρωτόγνωρες καθώς επίσης και το μοντέλο εργασίας όπου ακολουθεί είναι ιδιαίτερο καινοτόμο για το σημερινά δεδομένα.

Απασχολεί περισσότερους από 400 εργαζομένους καθώς οι θέσεις εργασίας αυξάνονται συνεχώς λόγω ότι είναι μία ταχέως αναπτυσσόμενη εταιρία όπου ακολουθεί πολύ καινοτόμες μεθόδους για να παρακινεί το προσωπικό της και αυξήσει τη παραγωγικότητα.

Στο Skroutz Awesome Factory – όπως αποκαλούν στη Skroutz τα γραφεία, οι εργαζόμενοι – υπάρχουν χώροι ειδικά διαμορφωμένοι για να εργάζονται οι εργαζόμενοι, εστιατόριο, καφετέρια, κουζίνες εφοδιασμένη, σε κάθε όροφο με ψυγεία επίσης εφοδιασμένα με φρούτα, αναψυκτικά, σνακ, βεράντες για το προσωπικό, αίθουσες για εκπαιδεύσεις και παρουσιάσεις και cubes για τις συναντήσεις.

Επίσης, δίνει τη δυνατότητα για την άφιξη των εργαζομένων υπάρχει μία ευελιξία, δηλαδή έχουν την ελευθερία να προσέλθουν στην εργασία τους μέχρι της 10.30 και να αναχωρήσουν μέχρι τις 18.30. Ενδιαφέρεται οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ευελιξία.

Όμως, το πιο πρωτόγνωρο όπου εφαρμόζει είναι την τετραήμερη εργασία κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Στη Skroutz SA κατά τους καλοκαιρινούς μήνες εφαρμόζει για όλους τους εργαζομένους την τετραήμερη εργασία. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι παρά ότι μειώνεται κατά μία μέρα η εργάσιμες ημέρες οι αποδοχές τους παραμένουν αμετάβλητες.⁹⁶

Η Skroutz ξεκίνησε να εφαρμόζει αυτό το μοντέλο εργασίας από το 2016 όπου εφαρμόστηκε αυτό το μοντέλο της τετραήμερης εργασίας πιλοτικά. Ο τρόπος όπου ξεκίνησε να εφαρμόζεται και εξακολουθεί να ισχύει είναι ότι κάποιοι από τους εργαζομένους εργάζονταν Παρασκευή και κάποιοι εργάζονται Δευτέρα. Πλέον εφαρμόζει το μοντέλο δίνοντας παραπάνω άδειες στους εργαζομένους να τις αξιοποιήσουν όποιο χρονικό διάστημα οι ίδιοι επιθυμούν.⁹⁷

Παρά ότι την πρώτη χρονιά όπου εφαρμόστηκε δεν είχαν διευθετηθεί να εφαρμοστεί για κάποιους εργαζομένους όπου οι θέσεις τους δεν το επέτρεπαν, κέντρο εξυπηρέτησης πελατών, τις επόμενες χρονιές επιλύθηκε και εφαρμόστηκε με επιτυχία

⁹⁶ <https://www.lifo.gr/culture/design/mpikame-sta-grafeia-toy-skroutzgr>

⁹⁷ <https://www.lifo.gr/culture/design/mpikame-sta-grafeia-toy-skroutzgr>

για όλους τους εργαζομένους. Υπάρχει επίσης το ενδεχόμενο για επέκταση της τετραήμερης εργασίας και άλλους μήνες του χρόνου όπως δηλώνουν οι ιδρυτές.⁹⁸

9.1 Παραγωγικότητα εργαζομένων

Το μοντέλο εργασίας όπου εφαρμόζεται στην ελληνική εταιρία Skroutz φαίνεται ότι έχει την έγκριση των εργαζομένων. Η πλειοψηφία των εργαζομένων προτιμάει να εργάζεται υπό αυτό το καθεστώς εργασίας. Συγκεκριμένα, ποσοστό της τάξης 94% ανέφερε ότι προτιμάει αυτό το μοντέλο εργασίας με τη μικρότερη εβδομάδα. Ενώ παρατηρήθηκε ότι σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά όπου δεν είχε εφαρμοστεί το μοντέλο της τετραήμερης εργασίας, η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξήθηκε κατά 40% παρά ότι εργάζονταν με μειωμένο δυναμικό.⁹⁹

Άλλα στοιχεία όπου επιβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι προτιμάνε αυτό το μοντέλο είναι ότι οι αδικαιολόγητες απουσίες των εργαζομένων μειώθηκαν κατά 25%.

Επίσης, είχε πολύ θετικό αντίκτυπο η εφαρμογή αυτού του μοντέλου και στο κύκλο εργασιών της εταιρίας. Δηλαδή, η κατανάλωση ηλεκτρισμού μειώθηκε κατά 23%, η μείωση γραφικής ύλης όπως το χαρτί εκτύπωσης μειώθηκε κατά 59%,¹⁰⁰

Ο στόχος της εταιρίας είναι κατά κύριο λόγο να μην έχει ένα πιεστικό περιβάλλον εργασίας καθώς θεωρεί ότι θα προσφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στους εργαζομένους όσο και στην ίδια την επιχείρηση.

Ένα ακόμη μέτρο σύγκρισης ήταν ότι μειώθηκαν σημαντικά οι αποχωρήσεις καθώς οι εργαζόμενοι διατηρούσαν πολύ περισσότερο τις θέσεις τους.¹⁰¹

Όπως δηλώνει ένας από τα διευθύνοντα στελέχη της Skroutz.

⁹⁸ <https://sputniknews.gr/20191109/skroutz-ergasia-tetraimeri-4imeri-ergasiaka-5155667.html>

⁹⁹ <https://www.news247.gr/oikonomia/ergasia/tesseris-meres-ergasia-oytopia-efialtis-i-to-ameso-mellon.9176050.html>

¹⁰⁰ <https://www.lifo.gr/culture/design/mpikame-sta-grafeia-toy-skroutzgr>

¹⁰¹ <https://sputniknews.gr/20191109/skroutz-ergasia-tetraimeri-4imeri-ergasiaka-5155667.html>

«Η δημιουργικότητα και η ποιοτική δουλειά προκύπτουν από ξεκούραστα μυαλά και χαρούμενους ανθρώπους», είχε σημειώσει ο συνιδρυτής του Skroutz, Γιώργος Χατζηγεωργίου, στη σχετική ανάρτηση του στο Facebook’»

9.2 Η κουλτούρα της εταιρείας

Ο βασικός στόχος όπου έχει η Skroutz είναι να παρέχει ένα περιβάλλον εργασίας στους εργαζομένους της όπου θα τους παρακινεί και θα τους εμπνέει. Γι’ αυτό το λόγο προσφέρει ένα υγιές περιβάλλον για όλους με open space γραφεία, με παροχές για όλους τους εργαζομένους. Είναι στη κουλτούρα της Skroutz να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την συνεργασία, την καινοτομία και να προωθηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον που προωθεί τη συνεργασία και οδηγεί στην επιτυχία.

9.3 Πλεονεκτήματα εργαζομένων-Περιβάλλον εργασίας

Η Skroutz είναι μία κατά κύριο λόγο εταιρία όπου της αρέσει να εξελίσσεται ακολουθώντας καινοτόμες πρακτικές και διαδικασίες. Προσφέρει στους εργαζομένους οφέλη όπου τους παρακινούν με σκοπό να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο εργασίας. Μερικές από τις παροχές όπου προσφέρει η Skroutz είναι:



- Μοντέρνο εργασιακό περιβάλλον με open space φιλοσοφία

- Ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών
- Χρηματοδότηση παρακολούθησης συνεδρίων και διαφόρων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- Πλούσια βιβλιοθήκη, με ιδιαίτερα τεχνολογικό προσανατολισμό
- Ομαδικό πρόγραμμα ασφάλισης υγείας
- Πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα με ποικιλία ροφημάτων, αναψυκτικών, φρούτων και snacks. Δωρεάν πρωινό, μερικώς επιδοτούμενο μεσημεριανό
- “Come as you are” φιλοσοφία
- Ευέλικτο ωράριο εργασίας και επιπρόσθετες ημέρες άδειας
- Τουρνουά ping pong, σκάκι, βελάκια και επιτραπέζιων παιχνιδιών, καθώς και αθλητικών δραστηριοτήτων, όπως ποδόσφαιρο και basketball¹⁰²

Το περιβάλλον εργασίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τη Skrutz και σεβόμενη πάντα τους εργαζομένους της παρέχει ένα ευέλικτο περιβάλλον με παροχές όπου διαμορφώνουν θετικά την καθημερινότητα τους στην εργασία.¹⁰³

10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ευέλικτες μορφές εργασίας χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό στο εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, η πανδημία COVID-19 άλλαξε σημαντικά την εργασιακή κανονικότητα και οι εργαζόμενοι χρειάστηκε να προσαρμοστούν όσο το δυνατόν πιο γρήγορα στην εργασία από το σπίτι όπου αναλύθηκε εκτενέστερα καθώς οι επιχειρήσεις ήταν αναγκαίο να παραμείνουν κλειστές. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, το εργατικό δυναμικό έπρεπε να παραμείνει παραγωγικό και να ανταπεξέλθει στις εργασιακές απαιτήσεις.

¹⁰² <https://www.skrouz.gr/careers#halfpastten>

¹⁰³ <https://www.skrouz.gr/blog/posts/>

Για ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων η εφαρμογή κάποιας μορφής ευέλικτης εργασίας είναι επιθυμητό καθώς προσφέρει καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικού και προσωπικού βίου. Η τηλεργασία ήταν μία από τις μορφές όπου είχε έντονη παρουσία ιδιαίτερα αυτή τη περίοδο και φάνηκε ότι παρά τις δυσκολίες όπου αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι παρόλα αυτά είχε θετικά αποτελέσματα. Ιδιαίτερα, το μοντέλο όπου προτιμάνε οι εργαζόμενοι για να προλαβαίνουν είναι το υβριδικό μοντέλο. Δηλαδή, ο συνδυασμός δια ζώσης εργασίας με απομακρυσμένης εργασίας. Επίσης, κρίνεται πολύ σημαντικό για να εφαρμοστεί η τηλεργασία να υπάρχουν παγιωμένες διαδικασίες, πολιτικές και προσεγγίσεις όπως και με ποιο συχνή ενημέρωση και επικοινωνία.

Άλλο μοντέλο, όπου δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο καθώς έχει εφαρμοστεί από λίγες επιχειρήσεις όμως προκαλεί πολύ θετικά αποτελέσματα ιδιαίτερα στην παραγωγικότητα είναι η τετραήμερη εβδομάδα εργασίας. Αυτό το μοντέλο ευέλικτης μορφής απασχόλησης βοηθάει ιδιαίτερα στην εργασιακή απόδοση καθώς και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Βασικό πλεονέκτημα, είναι ότι οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τον χρόνο τους.

Η απομακρυσμένη εργασία καθώς και τα υβριδικά μοντέλα εργασίας εν μέσω της πανδημίας ξεπέρασαν τους τεχνολογικούς φραγμούς όπου υπήρχαν στο παρελθόν και αποτελούσε εμπόδιο για την εφαρμογή απομακρυσμένων μοντέλων. Η τεχνολογία έδωσε το έναυσμα για μία νέα εποχή στην εργασία όπου τόσο η τεχνίτη νοημοσύνη όσο και η αυτοματοποίηση που προσφέρει η τεχνολογία κάνει εφικτή αυτή την διαθρωτική αλλαγή.¹⁰⁴ Η αλλαγή αυτή όσον αφορά τους εργαζομένους περισσότερο από 20% των εργαζομένων προτιμάει τρεις έως πέντε φορές να εργάζεται απομακρυσμένα χωρίς να αλλάζει κάτι στην αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού.

Ωστόσο, παρά τα πλεονεκτήματα όπου έχει οι ευέλικτες μορφές εργασίας όπως αναφέρθηκε εάν δεν εφαρμόζονται υπό κατάλληλες προϋποθέσεις μπορεί να προκαλέσουν αντίστροφα αποτελέσματα, όπως άγχος, εξάντληση.

¹⁰⁴ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Organizational Behavior, Improving performance and commitment in the workplace, Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson Fourth Edition,
- Human Communication Research Vol. 12, No. 3, Spring 1986,395-419
COMMUNICATION SATISFACTION, JOB SATISFACTION, AND JOB PERFORMANCE J. DAVID PINCUS California State University-Fullerton
- Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior, Mc Grew Series in Management, J, D. Dunn, Elvis C. Stephens,
- Γεωγραφία της Εργασίας ,ΣΤΕΛΙΟΣ ΓΚΙΑΛΗΣ & ANDREW HEROD
- Αλέξης Π. Μητρόπουλος,2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδτικός οίκος Α.Α Λιβάνη
- Καραντινός, Δ. & Κετσετζοπούλου, Μ. 1997, Ευέλικτη απασχόληση κι ελαστικοποίηση του χρόνου εργασίας: Τάσεις, εξελίξεις, προοπτικές, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα
- Goudswaard, Anneke and de Nanteuil, Matthieu, Flexibility and Working Conditions : a qualitative and comparative study in seven EU Member States European Foundation for the living and working conditions, 2000
- Γεωργακοπούλου, Β. 1997, Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας: Έννοια, βασικές διαστάσεις και επιλογές στις σύγχρονες συνθήκες, ΙΝΕ / ΓΣΕΕ, Αθήνα.

- Benjamin Gottlieb: Flexible work arrangements, 1998
- Δασκαλάκης, Δ. 1995, Η ρύθμιση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης και οργάνωσης του χρόνου εργασία, Σάκκουλας, Αθήνα – Κομοτηνή
- Γκούτος, Χ. 1997, Η συμβατική μερική απασχόληση, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου, Αθήνα.
- Κουζής, Γ. 2001, Εργασιακές σχέσεις και ευρωπαϊκή ενοποίηση: ευελιξία και απορρύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας;, ΙΝΕ / ΓΣΕΕ, Αθήνα
- Γαμβρούδης, Β. 2000, ‘Η μερική απασχόληση και οι προοπτικές της’, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Τεύχος 19
- Λεβέντης, Γ. 2001, ‘Δανεισμός Εργαζομένων’, Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου, Τόμος 60
- Piskurich, G. M. 1998, An organizational guide to telecommuting: setting up and running a successful telecommuter program, ASTD, Alexandria.
- Smith, J. G. 1997, Full employment: A pledge betrayed, MacMillan Press LTD, London
- Λυμπερόπουλος, Κ. 1990, Η εργασία από τον αυταρχισμό στη συμμετοχή, Παπαζήσης, Αθήνα
- Λαδάς, Δ. 2001, ‘Μορφές απασχόλησης και συστηματική του εργατικού δικαίου’, Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου, Τόμος 60, Τεύχη 21-22
- Ντούλια, Θ., Δόλγυρα, Κ. 1997, Οδηγός προώθησης των ίσων ευκαιριών με έμφαση στην απασχόληση των γυναικών, Αθήνα
- Κουζής, Γ. 2002, ‘Απασχόληση και εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα: Πραγματικότητα – Τάσεις – Προοπτικές: Αποτελέσματα πανελλαδικής έρευνας, Τετράδια του ΙΝΕ, Ειδικό τευχ. Οκτωβρίου 2002. Γεωργακοπούλου, Β. & Κουζής, Γ. 1995, Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ / ΓΣΕΕ, Αθήνα.
- Αλέξης Π. Μητρόπουλος, 2017, Εργασιακές σχέσεις & κοινωνική ασφάλιση στη σύγχρονη Ελλάδα, Εκδοτικός οίκος Α.Α Λιβάνη

- Λεβέντης, Γ. 2001, ‘Δανεισμός Εργαζομένων’, Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου, Τόμος 60
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2016, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α, 7^η Εκδόση, Ε. Μπένου

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=8703a06b-f216-405a-a385-5e395e816aaa&hctky=12789582&hlkid=2e9ee34ef36d4af793c04a5e669ca9be>
- <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/are-offices-obsolete-13381>
- <https://about.gitlab.com/company/>
- <https://about.gitlab.com/handbook/values/>
- <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/terminology/>
- <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/terminology/>
- <https://www.capital.gr/forbes/3507020/o-gkourou-tis-tilergasias>
- <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/benefits/>
- <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/informal-communication/>

- <https://www.lifo.gr/culture/design/mpikame-sta-grafeia-toy-skrouzgr>
- <https://www.lifo.gr/culture/design/mpikame-sta-grafeia-toy-skrouzgr>
- <https://sputniknews.gr/20191109/skrouz-ergasia-tetraimeri-4imeri-ergasiaka-5155667.html>
- <https://www.news247.gr/oikonomia/ergasia/tesseract-meres-ergasia-oytopia-efialtis-i-to-ameso-mellon.9176050.html>
- Perspectives on Models of Job Performance Chockalingam Viswesvaran* and Deniz S. Ones INTERNATIONAL JOURNAL OF SELECTION AND ASSESSMENT, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-2389.00151>
- Journal of Management Studies 58:1 January 2021, COVID-19 and new technologies of organizing: Digital exhaust, Digital footprints, and Artificial Intelligence in the wake of remote work, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12648>
- <https://www.ekathimerini.com/economy/254696/rules-planned-for-telework/>
- Journal of Management Studies 58:1 January 2021, COVID-19 and new technologies of organizing: Digital exhaust, Digital footprints, and Artificial Intelligence in the wake of remote work, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12648>
- <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=1850>
- The New Rules of Work: On Flexible Work and How to Manage It

Book Author(s): Michael Allvin Gunnar Aronsson Tom Hagström Gunn Johansson Ulf Lundberg, First published: 15 March 2011

<https://doi.org/10.1002/9781119991236.ch2>

- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/spip.301> Defining Business Process Flexibility with the Help of Invariants, School of Computer and Communication Sciences, CH-1015 Lausanne, Switzerland2IbisSoft, Stockholm, Sweden
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/spip.301> Defining Business Process Flexibility with the Help of Invariants, School of Computer and Communication Sciences, CH-1015 Lausanne, Switzerland2IbisSoft, Stockholm, Sweden
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/spip.301> Defining Business Process Flexibility with the Help of Invariants, School of Computer and Communication Sciences, CH-1015 Lausanne, Switzerland2IbisSoft, Stockholm, Sweden
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/spip.301> Defining Business Process Flexibility with the Help of Invariants, School of Computer and Communication Sciences, CH-1015 Lausanne, Switzerland2IbisSoft, Stockholm, Sweden
- Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century Arne L. Kalleberg, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8543.00211>
- Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility, Prithwiraj (Raj) Choudhury, Cirrus Foroughi, Barbara Larson, RESEARCH ARTICLE <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.3251>
- Journal of Management Studies 58:1 January 2021 doi:10.1111/joms.12645, COVID's Impacts on the Field of Labour and Employment Relations, Drienne Eaton and Charles Heckscher Rutgers University, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12645>

- <https://www.wired.com/story/hybrid-remote-work-offers-the-worst-of-both-worlds/>
- <https://www.nytimes.com/2017/01/06/business/sweden-work-employment-productivity-happiness.html>
- The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–life Conflict and Work Pressure in Ireland Helen Russell, Philip J. O’Connell and Frances McGinnity, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>
- Article: Flexible work and work–life balance Employee satisfaction and use of flexible working arrangements Daniel Wheatley, Journal of Economics; Gender, Work and Organization; Industrial Relations Journal; New Technology, Work and Employment; and Personnel Review. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0950017016631447>
- Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview AUSTIN-EGOLE, Ifeyinwa Stella , IHERIOHANMA, NWOKORIE, Chinedu3 1 Directorate of General Studies, Federal University of Technology, [file:///C:/Users/User/Downloads/Flexible_Working_Arrangements_and Organizational_Performance.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Flexible_Working_Arrangements_and_Organizational_Performance.pdf)