

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΤΑ ΩΦΕΛΗ ΤΗΣ ΜΕΡΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ:
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΚΑΙ ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΚΑΙ
ΜΕΡΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ»**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΚΟΝΤΗ ΑΘΑΝΑΣΙΑ (ΑΜ 0601 Μ 023)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΛΕΞΙΑΣ Γ.

ΑΘΗΝΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2005



Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1- Εισαγωγή

- 1.1. Η ανάπτυξη των ευέλικτων μορφών απασχόλησης...2
- 1.2. Οι συνέπειες της μερικής απασχόλησης...3
- 1.3. Το μοντέλο της «Ευέλικτης Επιχείρησης»...4
- 1.4. Παρατηρήσεις σχετικά με τη χρησιμότητα των πρακτικών ευέλικτης απασχόλησης...6
- 1.5. Ο σκοπός της έρευνας...8
- 1.6. Σύντομη παρουσίαση των ερευνητικών ευρημάτων...8
- 1.7. Η δομή της εργασίας...9

Κεφάλαιο 2- Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

- 2.1. Η ευελιξία στην απασχόληση...10
- 2.2. Η ανάπτυξη και εξέλιξη της ευέλικτης απασχόλησης...13
- 2.3. Οι λόγοι της χρήσης της μερικής απασχόλησης...14
- 2.4. Η μερική απασχόληση στην Ελλάδα...17
- 2.5. Η εναρμόνιση των αναγκών των εργοδοτών και των εργαζομένων και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)...21
- 2.6. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μερικής απασχόλησης για τους ενδιαφερόμενους...24
- 2.7. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων στην Ελλάδα...30
- 2.8. Υποθέσεις σχετικά με τη μερική απασχόληση στην εταιρία-πελάτη...32

Κεφάλαιο 3 – Μέθοδος

- 3.1. Οι στόχοι της έρευνας...34
- 3.2. Συμμετέχοντες...34
- 3.3. Υλικό...36
- 3.4. Διαδικασία...42
- 3.5. Σύντομη παρουσίαση των αποτελεσμάτων...47

Κεφάλαιο 4 -Αποτελέσματα

- 4.1. Το ερευνητικό ερώτημα...49
- 4.2. Προσδοκώμενα και πραγματικά ευρήματα...49
- 4.3. Τα πραγματικά ευρήματα...50
- 4.4. Αξιολόγηση των ευρημάτων...58

Κεφάλαιο 5- Συζήτηση

- 5.1. Οι ερευνητικοί στόχοι...64
- 5.2. Το ερευνητικό ερώτημα...64
- 5.3. Ανάλυση του ερευνητικού ερωτήματος...65
- 5.4. Στρατηγική HR για τη χρήση της μερικής απασχόλησης...68
- 5.5. Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της μερικής απασχόλησης...76

Κεφάλαιο 6 – Συμπέρασμα ...77

Βιβλιογραφία ...80

Παράρτημα

Το Ερωτηματολόγιο

Πίνακες

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

Η έννοια του ευέλικτου οργανισμού και της ευελιξίας στην εργασία έχει τελευταία κερδίσει την προσοχή πολλών επιχειρήσεων και έχει γίνει αντικείμενο μελέτης πολλών ακαδημαϊκών. Το ερώτημα που θα τεθεί στην συγκεκριμένη έρευνα είναι αν η μερική απασχόληση, μία από τις ευέλικτες μορφές εργασίας που χρησιμοποιούνται πλέον σε μεγάλο βαθμό, αποτελεί τελικά όφελος ή όχι για έναν οργανισμό. Με άλλα λόγια, θα πρέπει οι εταιρίες να αλλάξουν την παραδοσιακή μορφή απασχόλησης σε μερική απασχόληση (εάν δεν το έχουν κάνει ήδη);

Θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης κάνει την εφαρμογή τέτοιου είδους μορφών απασχόλησης να μοιάζει αναπόφευκτες, προκειμένου να επιβιώσει ένας οργανισμός (Sparrow & Marchington, 1998). Η προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού. Όμως, ταυτόχρονα, πολλές ανησυχίες προκύπτουν για ενδεχόμενες αρνητικές συνέπειες της μερικής απασχόλησης στην επιτυχία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Γεννάται το ερώτημα μήπως η παραδοσιακή μορφή απασχόλησης είναι τελικά η καλύτερη λύση για τον οργανισμό ή μήπως η υιοθέτηση της μερικής απασχόλησης είναι μεν αποτελεσματική αλλά μόνο υπό κάποιες συνθήκες, και μόνο εάν εφαρμοστούν συγκεκριμένες στρατηγικές HR;

Οι προηγούμενες έρευνες έχουν επικεντρωθεί κυρίως στους λόγους που επιβάλλουν την αλλαγή προς τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, στα οφέλη που προκύπτουν για τους εργοδότες και τους εργαζόμενους και ελάχιστα στα έμμεσα κόστη που υπάρχουν για τον εργοδότη, που συνήθως δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψη. Η διάκριση άμεσου και έμμεσου κόστους είναι πολύ σημαντική. Το άμεσο κόστος αφορά το κόστος που επωμίζεται ένας οργανισμός για την προσέλκυση, την επιλογή και την εκπαίδευση ενός εργαζομένου καθώς και το κόστος της μισθοδοσίας του. Το έμμεσο κόστος αφορά κυρίως τον ρυθμό του turn-over (αποχώρηση του εργαζομένου από τον οργανισμό), τη δέσμευση που αισθάνεται ο εργαζόμενος

απέναντι στην επιχείρηση, την ποιότητα της εργασίας του και το βαθμό ομαδικότητας που δείχνει κατά την επαφή του με συναδέλφους του.

Προκειμένου, λοιπόν, να απαντηθεί το ερώτημα εάν η χρήση της μερικής απασχόλησης ωφελεί τελικά έναν οργανισμό, είναι αναγκαίο η πλήρης και η μερική απασχόληση να συγκριθούν σε όλες τις παραπάνω διαστάσεις (άμεσου και έμμεσου κόστους). Αν το κόστος της μερικής απασχόλησης αποδειχθεί ότι είναι μεγαλύτερο από το όφελός της, θεωρούμε ότι η Οργανωτική Ψυχολογία είναι σε θέση να προτείνει στρατηγικές και τρόπους ώστε αυτό το κόστος να μειωθεί.

1.1. Η ανάδυση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Πώς, όμως, η μερική απασχόληση αναδύθηκε και έγινε μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μορφές απασχόλησης; Τα τελευταία χρόνια σε πολλές χώρες, κυρίως στη Βόρεια Ευρώπη, έχουν συντελεστεί πολλές αλλαγές σε σχέση με τα εργασιακά ζητήματα. Μία από τις μεγαλύτερες αλλαγές είναι η ευελιξία στον χρόνο εργασίας, δηλαδή η μερική απασχόληση και η προσωρινή απασχόληση που έχει αρχίσει να αντικαθιστά ολοένα και περισσότερο το παραδοσιακό μοντέλο απασχόλησης (που ήταν 8ωρη απασχόληση, συνήθως 9 π.μ. ως 5 μ.μ., πέντε ημέρες την εβδομάδα και σύμβαση αορίστου χρόνου) (Papalexandris & Kramar, 1997). Πολλοί εργοδότες επανεξετάζουν την αποτελεσματικότητα και την καταλληλότητα της πλήρους απασχόλησης και προτιμούν την καθιέρωση ευέλικτων μορφών απασχόλησης, ως αποτέλεσμα της εντεινόμενης πίεσης του ανταγωνισμού, της μεγαλύτερης αβεβαιότητας των αγορών, των νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων και μίας πιο «απορυθμισμένης» αγοράς εργασίας (Brewster et al., 1994). Έτσι, μία πληθώρα άτυπων (atypical) μορφών εργασίας έχει αναπτυχθεί σε ό,τι αφορά στον χρόνο εργασίας, τον τόπο εκτέλεσής της, το περιεχόμενό της και τις αμοιβές που παρέχονται για αυτήν. Ευέλικτες μορφές απασχόλησης συναντούμε σε διάφορους τομείς της οικονομίας. Στην Ευρώπη, η πλειοψηφία των συμβάσεων μερική απασχόλησης συνάπτεται στον τομέα των υπηρεσιών (λιανικές πωλήσεις, οικονομικές υπηρεσίες και υπηρεσίες υγείας), εξαιτίας των πολλών ωρών λειτουργίας των καταστημάτων και των επιχειρήσεων γενικότερα, των περιοδικών αυξομειώσεων της ζήτησης μέσα στην ημέρα, την εβδομάδα ή από εποχή σε εποχή και εξαιτίας της αβεβαιότητας που υπάρχει για τη ζήτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών (Browell & Ivers, 1998). Σε αυτή την έρευνα, η μερική απασχόληση αντιδιαστέλλεται προς την

πλήρη απασχόληση και αναφέρεται σε απασχόληση των εργαζομένων για λιγότερο από 8 ώρες την ημέρα ή λιγότερο από 40 ώρες την εβδομάδα.

1.2.Οι συνέπειες της μερικής απασχόλησης

Οι αλλαγές που συντελούνται στον τομέα της απασχόλησης είναι πολύ πιθανό να έχουν θετικές και αρνητικές συνέπειες για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, όπως επίσης και για τους ανθρώπους που ανήκουν στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Η μερική απασχόληση μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα, να ενθαρρύνει την οργανωσιακή αλλαγή, και να βελτιώσει την επιλογή προσωπικού και τις στρατηγικές για την διατήρηση του δυναμικού μίας επιχείρησης. Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και, ειδικότερα, η μερική απασχόληση που μας ενδιαφέρει στα πλαίσια αυτής της έρευνας, έχουν επίσης μία κοινωνική διάσταση καθώς θεωρείται ότι συνεισφέρουν στη μείωση της ανεργίας και επιτρέπουν τη συμφιλίωση επαγγελματικής και προσωπικής-οικογενειακής ζωής. Η ύπαρξη θέσεων μερικής απασχόλησης επιτρέπει την πρόσβαση στην αγορά εργασίας σε ομάδες των οποίων τα χαρακτηριστικά δεν επέτρεπαν στο παρελθόν να εργαστούν. Εδώ συγκαταλέγονται γυναίκες με παιδιά, φοιτητές και συνταξιούχοι.

Ωστόσο, εκφράζονται φόβοι ότι η μερική απασχόληση συνοδεύεται συχνά από έντονη εποπτεία, δυσανάλογα χαμηλή αμοιβή, εντατικοποίηση της εργασίας, ωράριο εργασίας που πολλές φορές δεν σέβεται τους βιολογικούς μας ρυθμούς, και, πράγμα που δεν προκαλεί έκπληξη, υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων εργαζομένων (turnover). Αναμφίβολα, η εφαρμογή ευέλικτων μορφών απασχόλησης και ειδικότερα, μερικής απασχόλησης δεν είναι εύκολη για έναν οργανισμό. Είναι μία περίπλοκη διαδικασία που απαιτεί προδραστική (proactive) και ικανή διοίκηση, όπως επίσης και ένα μεγάλο εύρος ικανοτήτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Allan, 2000; Brewster et al., 1994; Pilbeam & Corbridge, 2002; Sparrow & Marchington, 1998; Papalexandris & Kramar, 1997; Browell & Ivers, 1998; Benner, 2002, Dex & McCulloch, 1997). Επομένως, είναι αναγκαίο να υπάρξει πιο εκτεταμένη ερευνητική δραστηριότητα ώστε να προσδιοριστεί υπό ποιες συνθήκες είναι η μερική απασχόληση χρήσιμη για

έναν οργανισμό και ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της.

1.3. Το Μοντέλο της «Ευέλικτης Επιχείρησης»

Το Μοντέλο της «Ευέλικτης Επιχείρησης» (the “flexible firm” model) που πρότειναν οι Atkinson & Meager (1986) χρησιμεύει ως θεωρητικό πλαίσιο ώστε να διευκολυνθεί η κατανόηση της ευέλικτης απασχόλησης. Είναι χαρακτηριστικό επειδή, μέσω αυτού του μοντέλου, ο Atkinson προσπαθεί να αναπτύξει μία συγκεκριμένη στρατηγική ώστε οι εργοδότες να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα ευελιξίας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, το εργατικό δυναμικό διακρίνεται σε μία κεντρική ομάδα εργαζομένων πλήρους και αορίστου χρόνου απασχόλησης, που έχουν ποικίλες δεξιότητες και είναι λειτουργικά ευέλικτοι (“functionally flexible”) με προοπτικές ανάπτυξης που αφορούν κυρίως σημαντικές θέσεις, όπως θέσεις διευθυντών, προϊσταμένων, εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού και σε μία περιφερειακή ομάδα προσωρινών εργαζομένων μερικής απασχόλησης για τους οποίους ισχύει η λεγόμενη «αριθμητική ευελιξία» (“numerical flexibility”) και οι οποίοι μπορεί να θεωρηθούν αδικημένοι, καθώς συνήθως απασχολούνται σε θέσεις που δεν απαιτούν πολλές δεξιότητες και των οποίων οι κάτοχοι μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν, κι έτσι υποφέρουν από εργασιακή ανασφάλεια. Μία ακόμη πιο περιφερειακή ομάδα αποτελούν οι εργαζόμενοι που αυτό-απασχολούνται, που εργάζονται από το σπίτι, που αναλαμβάνουν υπερεργολαβίες (subcontracting) κ.α. (Felstead & Jewson, 1999; Pilbeam & Corbridge, 2002; Wood, 1989; Mayne et al., 1996).

Το Μοντέλο της «ευέλικτης επιχείρησης» είναι πολύ χρήσιμο καθώς συνδέει διαφορετικές μορφές ευελιξίας (οι συνήθεις μορφές της είναι η λειτουργική, η αριθμητική και η οικονομική ευελιξία) μέσω των διακρίσεων των εργαζομένων σε κατηγορίες ενώ υποδηλώνει ότι πολλές από τις μορφές αυτές μπορεί να αλληλεπικαλύπτονται. Έχει θεωρηθεί ότι συνδέεται με τις ριζικές αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί στο χώρο της εργασίας, μεταξύ των οποίων ο μετα-Φορντισμός, οι

οριζόντιες ιεραρχίες, η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και οι τεχνολογικές καινοτομίες.

Σήμερα φαίνεται να υφίσταται μία σαφής τάση (σύμφωνα με τον Goldthorpe, 1984; 1985; Harrison & Bluestone, 1988; Harris, 1987; Pfeffer & Baron, 1988; Christopherson & Storper, 1989) προς έναν εντατικοποιημένο δυϊσμό κατά τον οποίο η ευέλικτες εργασιακές συνθήκες βρίσκονται στο κέντρο και ο Φορντισμός παραμένει και εντατικοποιείται στην περιφέρεια. Το φύλο μπορεί επίσης να ληφθεί υπόψη σε αυτή τη θεώρηση, με την έννοια ότι μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι οι άντρες καταλαμβάνουν το κέντρο και τις πιο σημαντικές εργασιακές θέσεις ενώ οι γυναίκες βρίσκονται στην περιφέρεια και συχνά γίνονται θύματα εκμετάλλευσης. Εντούτοις, αυτή η θέση είναι μάλλον ακραία και αγνοεί πολλές συνθήκες όπως είναι οι δεξιότητες που χρησιμοποιούν άνδρες και γυναίκες που κατέχουν περιστασιακές εργασίες στον τομέα των κατασκευών ή της τροφοδοσίας. Το μοντέλο του Atkinson φαίνεται να έχει διάφορα μειονεκτήματα:

- 1) οι περιφερειακές θέσεις εργασίας όπως αυτές που κατέχουν πολλές γυναίκες που εργάζονται στο χώρο των λιανικών πωλήσεων δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται κατ' ανάγκη ως περιφερειακές, καθώς μπορεί να είναι κεντρικές για τη λειτουργία και την κερδοφορία της επιχείρησης. Η διάκριση των διαφόρων μορφών ευελιξίας δεν υπαγορεύει αναγκαστικά τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι, αν και οι περισσότεροι εργοδότες πράγματι αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης (στους οποίους αφορά η έννοια της αριθμητικής ευελιξίας) ως περιφερειακούς. Φαίνεται ότι πολλές «περιφερειακές» εργασίες ενέχουν πολύ ευρείες δραστηριότητες και υποχρεώσεις, που αφήνουν τα περιθώρια και σημαντικά επίπεδα ευελιξίας. Επομένως, είναι απαραίτητο να είμαστε απόλυτα σαφείς όταν χρησιμοποιούμε τους όρους «κέντρο» και «περιφέρεια».
- 2) Σύμφωνα με τον Atkinson, ο αριθμός των επιχειρήσεων που επιχειρούν να καθιερώσουν κάποιες μορφές αυξημένης ευελιξίας είναι μεγάλος, αλλά ο βαθμός στον οποίο επιδιώκουν όλες τις μορφές ή επιβεβαιώνουν το μοντέλο είναι μικρός. Ισχυρίζεται ότι η επικέντρωση στην ευελιξία εξαρτάται από τον τομέα. Για παράδειγμα, στο χώρο των λιανικών πωλήσεων, η αριθμητική ευελιξία (χρόνος εργασίας) είναι πιο κατάλληλη από τη λειτουργική ευελιξία (περιεχόμενο της εργασίας). Ενώ θεωρητικά η ευελιξία αυξάνεται ολοένα και περισσότερο, στην πράξη σχετικά λίγες επιχειρήσεις έχουν προβεί στις

συγκεκριμένες απαιτούμενες ενέργειες ώστε να αναδιοργανώσουν το εργατικό δυναμικό τους κατάλληλα. Αυτή η διαπίστωση γεννά το ερώτημα εάν οι εξελίξεις στις οποίες αναφέρεται ο Atkinson θα μπορούσαν ποτέ να αποτελούν μέρος μίας σαφούς διευθυντικής στρατηγικής. Το πρόβλημα είναι ότι ο Atkinson δίνει υπερβολική έμφαση στην ανάγκη για επιδίωξη της ευελιξίας, σαν να πρόκειται για έναν αυτοσκοπό, χωρίς να αναγνωρίζει ότι αποτελεί μόνο ένα διευθυντικό μέλημα, που δεν μπορεί να θεωρηθεί ανεξάρτητα από τη φύση του οργανισμού και τους στόχους του.

- 3) Οι κυβερνητικές πολιτικές όπως είναι η ιδιωτικοποίηση και η απορύθμιση της αγοράς εργασίας έχουν επηρεάσει σημαντικά τις εξελίξεις προς την κατεύθυνση της αυξημένης ευελιξίας αλλά δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψη στα πλαίσια του μοντέλου του Atkinson.
- 4) Φαίνεται ότι το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης είναι υπερβολικά περιγραφικό και δεν λαμβάνει υπόψη του ποικίλους παράγοντες που υπεισέρχονται στις μεταβαλλόμενες πρακτικές απασχόλησης. Επομένως, ένα τέτοιο μοντέλο μπορεί απλώς να προσφέρει ένα σημείο αναφοράς για τους κοινωνικούς επιστήμονες και πιθανόν ένα πλαίσιο για τα διευθυντικά στελέχη ώστε να τους βοηθήσει να διακρίνουν τις διάφορες μορφές ευελιξίας, προκειμένου να αδράξουν τις ευκαιρίες για αύξηση της οργανωσιακής ευελιξίας (Pilbeam & Corbridge, 2002; Wood, 1989; Felstead & Jewson, 1999).

1.4. Παρατηρήσεις σχετικά με τη χρησιμότητα των πρακτικών ευέλικτης απασχόλησης

Όπως προαναφέρθηκε, γίνεται σήμερα έντονη συζήτηση σχετικά με το εάν οι ιδέες που συνδέονται με το μοντέλο αντιπροσωπεύουν μία στρατηγική απάντηση του ανθρώπινου δυναμικού ή απλώς μία πραγματιστική αντίδραση στην εντατικοποίηση των ανταγωνιστικών πιέσεων και στις ευκαιρίες που δημιουργεί για την εργοδοσία η απορύθμιση της αγοράς εργασίας. Υπάρχει μία θετική και μία αρνητική οπτική σχετικά με τη χρησιμότητα της ευέλικτης απασχόλησης. Σύμφωνα με τη θετική οπτική, η ευελιξία αυξάνει τη στρατηγική ικανότητα απόσπασης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επιτρέπει τη βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, σε συνάρτηση με τους οργανωσιακούς στόχους και γενικά αποτελεί λύση στα πλαίσια

ενός «ταραχώδους» περιβάλλοντος. Αντιθέτως, κατά την αρνητική οπτική και την σημερινή πραγματικότητα (σύμφωνα με τον Legge, 1998), η ευέλικτη απασχόληση ωφελεί κυρίως τον εργοδότη σε βάρος του εργαζομένου (του πιο ακριβού από τα λειτουργικά κόστη του οργανισμού), καθώς εκμεταλλεύεται και επωφελείται από την τρωτότητα και την επισφαλή θέση του εργαζομένου και δίνει προτεραιότητα στην ανάγκη της επιχείρησης να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της μέσω της ικανοποίησης των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών και μέσω της μείωσης του κόστους εργασίας, που περιορίζει τα γενικά έξοδα της επιχείρησης και επιτρέπει την αύξηση των κερδών (Pilbeam & Corbridge, 2002; Browell & Ivers, 1998).

Ωστόσο, αυτό οδηγεί πολύ συχνά σε μία διάσταση συμφερόντων ανάμεσα στους εργοδότες και τους εργαζομένους, που έχει ως συνέπεια μακροπρόθεσμα έμμεσα κόστη, όπως είναι η μειωμένη δέσμευση των εργαζομένων, η κακή ποιότητα της εργασίας τους, το μειωμένο ομαδικό πνεύμα και τα υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων από τον οργανισμό, που οδηγούν σε μία επιπλέον αύξηση του διοικητικού κόστους και του κόστους επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού. Όλα τα προαναφερθέντα δυσχεραίνουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στρατηγικών στόχων.

Η πλουραλιστική θεώρηση στηρίζεται στην ιδέα ότι τα διαφορετικά συμφέροντα και οι διαφορετικές ανάγκες εργοδοτών και εργαζομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να γίνεται διαπραγμάτευση μεταξύ τους ώστε να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή συνεργασία και η δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους και τον οργανισμό. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι οργανισμοί συνήθως επιβάλλουν αξίες και προσδοκίες στους εργαζομένους και περιμένουν μία θετική και ενθουσιώδη ανταπόκριση (Sheridan & Conway, 2000). Εντούτοις, οι απαιτήσεις που έχουν οι εργοδότες από τους εργαζομένους συχνά δεν είναι συμβατές με τα επίπεδα προσοχής που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Επομένως, φαίνεται ότι η αποτελεσματική καθιέρωση της μερικής απασχόλησης βασίζεται κυρίως στον συνυπολογισμό και στην προσπάθεια ταυτόχρονης ικανοποίησης των αναγκών εργοδοτών και εργαζομένων.

1.5. Ο σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τη συνεργασία μίας εταιρίας λιανικής πώλησης (καλλυντικών)¹ που απασχολεί εργαζομένους τόσο πλήρους όσο και μερικής απασχόλησης. Επιχειρήσαμε να εξετάσουμε εάν το κόστος που συνεπάγεται η μερική απασχόληση για την επιχείρηση είναι μεγαλύτερο από το κόστος που συνεπάγεται η πλήρης απασχόληση, ως αποτέλεσμα της αύξησης του έμμεσου κόστους. Στόχος μας ήταν, εξάλλου, σε περίπτωση διαπίστωσης υψηλών ποσοστών αποχώρησης, του πιο απτού έμμεσου κόστους, να εξετάσουμε τους λόγους στους οποίους οφειλόταν η αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό. Άλλωστε, επιχειρήσαμε να εκτιμήσουμε τα λιγότερο απτά έμμεσα κόστη (δέσμευση, ποιότητα εργασίας και ομαδικό πνεύμα) ώστε να κατανοήσουμε τις στάσεις και τα χαρακτηριστικά της εσωτερικής αγοράς εργασίας. Η υπόθεσή μας ήταν ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης θα πρέπει να αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα του εργατικού δυναμικού μίας επιχείρησης αλλά ότι η μερική απασχόληση είναι κερδοφόρος για την επιχείρηση μόνο εάν οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης αξιοποιούνται με το βέλτιστο τρόπο. Τέλος, στόχος μας ήταν, με βάση την εκτίμηση της αναγκαιότητας της μερικής απασχόλησης για κάθε επιχείρηση, να διαμορφώσουμε μία στρατηγική για την εφαρμογή και τη διαχείριση της μερικής απασχόλησης.

1.6. Σύντομη παρουσίαση των ερευνητικών ευρημάτων

Η έρευνα διεξήχθη στη βάση της πεποίθησης ότι η ευελιξία στο χρόνο εργασίας θεωρείται απαραίτητη, ως αποτέλεσμα του αυξημένου ανταγωνισμού και της έντονης αβεβαιότητας της αγοράς. Η βασική μας υπόθεση είναι ότι προκειμένου να ελεγχθούν τα κόστη που συνδέονται με τη χρήση εργαζομένων μερικής απασχόλησης, ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται κατά την εφαρμογή και τη διαχείριση της μερικής απασχόλησης. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τις αρχικές μας προσδοκίες και υποθέσεις, δείχνοντας ότι τα άμεσα κόστη είναι υψηλότερα για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης ως αποτέλεσμα του αυξημένου ποσοστού αποχωρήσεων που παρατηρείται για την ομάδα αυτή. Η περαιτέρω ανάλυση του έμμεσου κόστους,

¹ Η εταιρία ανήκει στο πελατολόγιο εταιρίας συμβούλων επιχειρήσεων.

καθώς και η συνεκτίμηση ενός αριθμού παρεμβαλλόμενων μεταβλητών συνεισφέρουν στο σχεδιασμό μίας στρατηγικής HR για την εφαρμογή και τη διαχείριση της μερικής απασχόλησης.

1.7. Η δομή της εργασίας

Στο επόμενο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί μία πιο εκτεταμένη ανάλυση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης και της μερικής απασχόλησης, ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία και η χρησιμότητά τους, εξετάζοντας τη φύση τους, τους λόγους που οδηγούν στη χρήση εργαζομένων μερικής απασχόλησης, τα οφέλη και τα προβλήματα που επιφέρει η εφαρμογή της μερικής απασχόλησης στους διάφορους ενδιαφερόμενους. Εξάλλου, μία ανάλυση των τάσεων και μία εξέταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των χαρακτηριστικών της εξωτερικής αγοράς εργασίας θα μας επιτρέψουν να κατανοήσουμε το υπό εξέταση πλαίσιο. Στο τέταρτο και το πέμπτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν η Μεθοδολογία και τα Αποτελέσματα της έρευνας, καθώς και οι περιορισμοί της. Το έκτο κεφάλαιο (η Συζήτηση) περιλαμβάνει μία ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων, μία εξέταση των παρεμβαλλόμενων μεταβλητών που χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη για την επιτυχή καθιέρωση της μερικής απασχόλησης, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και το στυλ διοίκησης, καθώς και προτεινόμενες στρατηγικές HR με στόχο την αποτελεσματική εφαρμογή της μερικής απασχόλησης. Τέλος, εξάγονται συμπεράσματα για τη χρησιμότητα της μερικής απασχόλησης και τις συνθήκες που επιτρέπουν την καλύτερη αξιοποίησή της.

Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1. Η Ευελιξία στην Απασχόληση

Η έννοια της ευέλικτης απασχόλησης συγκεντρώνει ολοένα και περισσότερο την προσοχή των ερευνητών. Ιδίως η χρησιμότητα της μερικής απασχόλησης μελετάται συστηματικά τα τελευταία χρόνια. Η κατανόηση της ευέλικτης απασχόλησης έχει διευκολυνθεί σημαντικά χάριν στην εργασία του Atkinson, που διατύπωσε το μοντέλο της «ευέλικτης επιχείρησης» (the “flexible firm” model, 1984).

Αυτό το μοντέλο έχει συνδεθεί με τις μετα-Φορντικές προσεγγίσεις. Βασίζεται στην πίστη σε ένα απλό σύστημα, από το οποίο απουσιάζουν οι ιεραρχίες και όπου επικρατούν οι αρχές της ισότητας των ευκαιριών, της προσωπικής εμπλοκής, της αυτονομίας και της δέσμευσης. Είναι το αναλυτικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται ευρύτερα για την κατανόηση των βημάτων με τα οποία οι εργοδότες μπορούν να διαχωρίσουν τους εργαζομένους τους και να επιτύχουν την επιθυμητή μορφή και επίπεδο ευελιξίας στην επιχείρησή τους. Η ευρεία του επιρροή οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης κερδίζουν συνεχώς έδαφος σε παγκόσμιο επίπεδο, αν και ο χαρακτήρας τους ποικίλει στις διάφορες χώρες. Η ευελιξία αναδύθηκε ως μία αντίδραση προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον των οργανισμών και για το λόγο αυτό δεν είναι δυνατό να γίνουν ακριβείς συγκρίσεις του επιπέδου ευελιξίας μεταξύ διαφορετικών χωρών. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις καθώς και οι ορισμοί και η χρήση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης ποικίλουν σημαντικά (Pilbeam & Corbridge, 2002; Thompson & McHugh, 2002; Sparrow & Marchington, 1998; Hollinshead et al., 1999).

Ποια είναι, όμως, η σημασία του όρου «ευελιξία»; Η «ευελιξία», η επιδίωξη της οποίας αποτελεί μία γενική, ολοένα αυξανόμενη τάση που παρατηρείται μεταξύ των εργοδοτών σε διάφορους τομείς της οικονομίας, ορίζεται ως «η ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζει το μέγεθος, τη σύνθεση, την ικανότητα ανταπόκρισης και το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων» (Pilbeam & Corbridge, 2002).

Το θεωρητικό πλαίσιο που πρότεινε ο Atkinson περιλαμβάνει διάφορες μορφές ευελιξίας. Οι εργαζόμενοι κατηγοριοποιούνται σε μία κεντρική ομάδα μόνιμων,

εργαζομένων πλήρους απασχόλησης που κατέχουν ποικίλες δεξιότητες και των οποίων οι εργασιακές δραστηριότητες ποικίλουν και συνδέονται άμεσα με την οργανωσιακή επιτυχία και σε μία περιφερειακή, λιγότερο σημαντική ομάδα εργαζομένων, για τους οποίους ισχύει η «αριθμητική ευελιξία» και οι οποίοι μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν και πραγματοποιούν κάποιο έργο που κατά κανόνα είναι απλό και απαιτεί λίγες δεξιότητες. Υπάρχει και μία ακόμη πιο περιφερειακή ομάδα εργαζομένων, στην οποία αφορά η έννοια της «απομάκρυνσης» (“distancing”) και η οποία περιλαμβάνει μορφές απασχόλησης όπως είναι η εργασία από το σπίτι (home working), το franchising, η αυτό-απασχόληση (self-employment) και η υπερ-εργολαβία (sub-contracting) (Felstead & Jewson, 1999; Mayne et al., 1996; Pilbeam & Corbridge, 2002; Wood, 1989). Εντούτοις, αυτή η κατηγοριοποίηση δεν σημαίνει ότι οι διάφορες μορφές ευελιξίας είναι αμοιβαία αποκλειόμενες. Αντιθέτως, φαίνεται ότι συχνά συμπίπτουν σε κάποιο βαθμό. Η κεντρική ιδέα του μοντέλου είναι η προσαρμογή του περιφερειακού εργατικού δυναμικού, ώστε η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις μεταβολές των απαιτήσεων των καταναλωτών και της ζήτησης των προϊόντων, προσφέροντας έτσι ένα υψηλό επίπεδο εργασιακής ασφάλειας στους εργαζομένους που ανήκουν στην κεντρική ομάδα και είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση βασικών εργασιακών δραστηριοτήτων και καθηκόντων άρρηκτα συνδεδεμένων με την κερδοφορία και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι βασικότερες μορφές ευελιξίας που περιλαμβάνονται στο μοντέλο του Atkinson είναι η Λειτουργική, η Αριθμητική και η Οικονομική.

1. Η Λειτουργική Ευελιξία (functional flexibility) αφορά στην κεντρική ομάδα εργαζομένων και αναφέρεται στην αναδιάρθρωση και ανακατανομή των εργαζομένων μεταξύ εργασιακών δραστηριοτήτων και καθηκόντων, σύμφωνα με τις υπάρχουσες απαιτήσεις και τις ανάγκες. Αυτό το είδος ευελιξίας μπορεί να σημαίνει μία μείωση των διαχωριστικών γραμμών που υπάρχουν ανάμεσα στις διάφορες ιδιότητες και τα επαγγέλματα. Απαιτεί απόκτηση ποικίλων δεξιοτήτων και, επομένως, δημιουργεί την ανάγκη εκπαίδευσης (συνήθως επί της εργασίας) και ομαδικής εργασίας και συχνά οδηγεί σε επαγγελματική εξέλιξη. Κατά κανόνα σχετίζεται με τις συνήθεις μορφές απασχόλησης (πλήρης απασχόληση).
2. Η Αριθμητική Ευελιξία (numerical flexibility) αφορά την περιφερειακή ομάδα και αναφέρεται στην ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζουν τον αριθμό των εργαζομένων ή το χρόνο εργασίας ώστε να ανταποκρίνονται στη ζήτηση

των προϊόντων τους ή των υπηρεσιών τους. Σχετίζεται με μορφές απασχόλησης όπως είναι η μερική απασχόληση και η απασχόληση με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των καταστημάτων λιανικής πώλησης, η μερική απασχόληση είναι απαραίτητη εξαιτίας της ανάγκης να εναρμονιστούν οι ώρες κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι εργάζονται με τις ώρες κατά τις οποίες οι καταναλωτές προτιμούν να κάνουν τα ψώνια τους.

3. Η Οικονομική Ευελιξία (financial flexibility) σχετίζεται με τη Λειτουργική Ευελιξία, με την έννοια ότι οι αλλαγές στις εργασίες και τις λειτουργίες που επιτελεί ο εργαζόμενος επηρεάζουν τις οικονομικές απολαβές του. Ο στόχος της είναι η σύνδεση της ανταμοιβής και της εξέλιξης της καριέρας κάθε εργαζομένου με την αξιολόγηση της απόδοσής του (Pilbeam & Corbridge, 2002; Thompson & McHugh, 2002; Sparrow & Marchington, 1998).

Εντούτοις, αυτό το μοντέλο έχει δεχθεί έντονη κριτική. Η σημαντικότερη κριτική επικεντρώνεται στο ερώτημα εάν η αύξηση που παρατηρείται στη χρήση της αριθμητικής ευελιξίας είναι το αποτέλεσμα μίας συγκεκριμένης διοικητικής στρατηγικής με στόχο τη δημιουργία ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού. Οι περισσότερες ενδείξεις, ωστόσο, δείχνουν ότι οι εργοδότες συνήθως αντιδρούν στις ανταγωνιστικές πιέσεις με έναν ad hoc τρόπο, παρά υιοθετούν μία σαφώς καθορισμένη στρατηγική διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Οι συνέπειες αυτού του τρόπου δράσης συνήθως περιλαμβάνουν υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων, αυξημένα επίπεδα στρες και αίσθημα εργασιακής ανασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων της λεγόμενης «περιφερειακής» ομάδας. Οι συνέπειες της ευέλικτης απασχόλησης θα εξεταστούν παρακάτω σε αυτό το κεφάλαιο. Αφού έχουμε αναλύσει την έννοια της ευελιξίας και τις μορφές της, θα στραφούμε τώρα στην ανάδυση και την εξέλιξη της ευέλικτης απασχόλησης και ιδίως της μερικής απασχόλησης, προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την τρέχουσα πραγματικότητα σε ό,τι αφορά στα ζητήματα απασχόλησης (Sparrow & Marchington, 1998).

2.2. Η ανάδυση και εξέλιξη της ευέλικτης απασχόλησης

Από τα μέσα και ιδίως τα τέλη της δεκαετίας του 1970 διατυπώνονται ολοένα και περισσότερες απαιτήσεις για αλλαγή του συνήθους μοντέλου του χρόνου εργασίας, υπέρ πιο ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Θεωρείται ότι αποτελεί ζωτικής σημασίας ανάγκη για όλους τους οργανισμούς σε διάφορους τομείς της οικονομίας να αυξήσουν τη χρήση της μερικής απασχόλησης προκειμένου να επιβιώσουν στα πλαίσια ενός ταραχώδους περιβάλλοντος. Το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης που αναπτύχθηκε από τον Atkinson και το Ινστιτούτο Μελετών του Ανθρώπινου Δυναμικού (Institute of Manpower Studies, IMS) το 1984 εγκαινίασε τη συζήτηση για την ευελιξία στην απασχόληση και παρείχε στους εργοδότες ένα αναλυτικό πλαίσιο που μπορεί να τους βοηθήσει στην διαδικασία εφαρμογής ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Μία από τις μορφές ευελιξίας που έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονης συζήτησης στην Ευρώπη είναι η μερική απασχόληση, που έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως, ιδίως στο Ηνωμένο Βασίλειο, καθώς το νομοθετικό πλαίσιο ήταν εκεί λιγότερο δεσμευτικό για τους εργοδότες σε σχέση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες. Οι αντιλήψεις για τη μερική απασχόληση ποικίλουν. Τα εργατικά σωματεία φαίνεται να έχουν σοβαρές επιφυλάξεις ενώ οι εργοδότες διάκεινται θετικά εν όψει της μείωσης του κόστους παραγωγής. Ωστόσο, παρά τις αντικρουόμενες απόψεις, το ποσοστό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης αυξάνεται γρήγορα σε όλη την Ευρώπη, ως αποτέλεσμα της ζήτησης της αγοράς εργασίας.

Η μερική απασχόληση αναφέρεται στην απασχόληση ενός ατόμου για λιγότερο από 8 ώρες ημερησίως, σε αντιδιαστολή με τη συνήθη σύμβαση πλήρους απασχόλησης. Δεν υπάρχει προκαθορισμένος αριθμός ωρών που οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης θα πρέπει να εργάζονται και υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των Ευρωπαϊκών χωρών βάσει των σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων.

- Στη δεκαετία του 1960 η μερική απασχόληση στην Ευρώπη ήταν σε εμβρυακή κατάσταση και αφορούσε κυρίως εθνικές μειονότητες, ανειδίκευτους εργάτες, φοιτητές καθώς και μεγάλο αριθμό γυναικών που επιθυμούσαν να εργαστούν ώστε να αυξηθεί το οικογενειακό εισόδημα.
- Στη δεκαετία του 1970, μία εποχή έντονης οικονομικής ύφεσης, η μερική απασχόληση αφορούσε κυρίως φοιτητές και γυναίκες, τα χαρακτηριστικά και οι

υποχρεώσεις των οποίων δεν τους επέτρεπαν στο παρελθόν να εισέλθουν στην αγορά εργασίας.

- Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, η μερική απασχόληση καθιερώνεται ολοένα και περισσότερο, με την προοπτική της εξυπηρέτησης συλλογικών σκοπών και αφορά σε κοινωνικές ομάδες όπως είναι οι νέοι, οι γυναίκες και οι συνταξιούχοι. Επεκτείνεται στους διάφορους τομείς της οικονομίας και σε πολλές βιομηχανοποιημένες χώρες ως πολιτική που στοχεύει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας μέσω της ανα-διοργάνωσης του χρόνου εργασίας και στην αντιμετώπιση της ανεργίας, που παραμένει ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα των Ευρωπαϊκών χωρών. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το 1994 η Εθνική Υπηρεσία Απασχόλησης (National Labour Bureau) του Ηνωμένου Βασιλείου αναγνώρισε ίσες ευκαιρίες στους εργαζομένους πλήρους και μερικής απασχόλησης. Αυτή η πράξη αναγνώρισης ίσων ευκαιριών καθιερώθηκε σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες που στοχεύουν στην προστασία των δικαιωμάτων των εργαζόμενων σε ό,τι αφορά στην υγεία και την ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον, τη δίκαιη αμοιβή και την κοινωνική ασφάλιση. Χρειάζεται να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι δεν είναι όλες οι απολαβές σε αναλογία προς τις ώρες εργασίας (allan et al., 1998; <http://www1.cytanet.com.cy/peo/PARTTIME.HTM>).

2.3. Οι λόγοι της χρήσης της μερικής απασχόλησης

Προτού εξετάσουμε τους ποικίλους παράγοντες που οδηγούν στην αυξημένη χρήση της μερικής απασχόλησης, θα πρέπει για μία ακόμη φορά να αναφερθεί ότι η εργασία και η θεώρηση του Atkinson για την ευελιξία έχει επηρεάσει τη συζήτηση για την εργασιακή πολιτική παγκοσμίως (OECD, 1986; 1989).

Μεταξύ των διαφόρων μορφών ευελιξίας, η αριθμητική ευελιξία είναι εκείνη που έχει λάβει την περισσότερη προσοχή, με την μερική απασχόληση να αποτελεί το πιο κοινό παράδειγμα. Η μερική απασχόληση χρησιμοποιείται κυρίως στον τομέα των λιανικών πωλήσεων, αλλά οι λόγοι που έχουν οδηγήσει τους εργοδότες να την χρησιμοποιήσουν ποικίλουν.

Η ευελιξία

Η προσαρμογή του αριθμού των ωρών που εργάζεται κανείς στην ακανόνιστη προσέλευση των πελατών και τα διαφορετικά επίπεδα ζήτησης ανά ώρα, ημέρα, εβδομάδα ή εποχή αυξάνει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων λιανικής και συνεισφέρει στην ανταγωνιστικότητα. Η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών έχει συντελέσει σημαντικά στην επέκταση της μερικής απασχόλησης, καθώς άλλωστε οι νομοθετικές αλλαγές επέτρεψαν στα καταστήματα να παραμένουν ανοιχτά για περισσότερες ώρες προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών των οποίων ο τρόπος ζωής έχει μεταβληθεί σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν. Επομένως, για τις ώρες κατά τις οποίες παραμένει ανοιχτό ένα κατάστημα, είναι απαραίτητο να αναγνωριστούν οι περίοδοι κορύφωσης και μείωσης της προσέλευσης πελατών ώστε να διασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή τους και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα (Balchin, 1994). Η αυξημένη χρήση της μερικής απασχόλησης οφείλεται κυρίως στην ανάγκη των εργοδοτών για ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό που θα καλείται να εργαστεί βάσει ενός ευέλικτου ωραρίου που θα εξαρτάται από τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η μετάβαση προς την ευέλικτη απασχόληση υποκινείται, λοιπόν, από την ανάγκη το μέγεθος του προσωπικού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών ώστε να βελτιωθεί η κερδοφορία της επιχείρησης. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν είναι κατ' ανάγκη ευεργετικό και θετικό για τους εργαζομένους, που καλούνται να αρκестούν σε μικρότερη αμοιβή, ως αποτέλεσμα του περιορισμένου αριθμού ωρών που εργάζονται. Πάντως, το 1994 καθιερώθηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο οι ίσες ευκαιρίες και τα ίδια ασφαλιστικά δικαιώματα για τους εργαζομένους πλήρους και μερικής απασχόλησης. Προτού πραγματοποιηθεί η ρύθμιση για τις ίσες ευκαιρίες οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης ήταν σε σαφώς μειονεκτική θέση αλλά ήταν αναγκασμένοι να συμβιβάζονται και να αποδέχονται δυσχερείς όρους εργασίας, εφόσον η μερική απασχόληση ήταν καλύτερη από την κατάσταση της ανεργίας. Επιπρόσθετα, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ατόμων που δεν μπορούν να εξασφαλίσουν μία θέση εργασίας πλήρους απασχόλησης και, επομένως, είναι υποχρεωμένοι να εργάζονται σε θέσεις μερικής απασχόλησης. Αυτή η διαπίστωση γεννά το ερώτημα κατά πόσο η μερική απασχόληση είναι τελικά εκούσια και ηθελημένη.

Εντούτοις, υπάρχει σήμερα ένα μεγάλο τμήμα του εργατικού δυναμικού που προτιμά τη μερική του απασχόληση, όπως είναι οι γυναίκες, οι φοιτητές, και οι άνθρωποι που έχουν συνταξιοδοτηθεί σε σχετικά μικρή ηλικία. Οι υποχρεώσεις τους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους δεν τους επιτρέπουν να εργαστούν στη βάση μίας τυπικής σύμβασης πλήρους απασχόλησης ενώ η μερική απασχόληση φαίνεται να ικανοποιεί τις ανάγκες τους σε ό,τι αφορά στις ώρες εργασίας (Allan et al., 1998; Balchin, 1994; Browell & Ivers, 1998).

Παραγωγικότητα

Μετά το 1994 οπότε εισήχθη η νομοθεσία για τις ίσες ευκαιρίες ανάμεσα στους εργαζομένους μερικής και πλήρους απασχόλησης, δεν υπήρχε πλέον για τις επιχειρήσεις το πλεονέκτημα του μειωμένου κόστους από τη μερική απασχόληση εργαζομένων. Ωστόσο, είναι σαφές ότι υπάρχουν οφέλη (μείωση του κόστους) από την προσαρμογή του μεγέθους του προσωπικού στο μοτίβο προσέλευσης των πελατών, η οποία οδηγεί σε αποφυγή του «πλεονάζοντος δυναμικού» (“spare capacity”) (Balchin, 1994; Browell & Ivers, 1998).

Ζήτηση εργασίας

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων που προτιμούν τη μερική απασχόληση προκειμένου να συνδυάζουν την εργασία και τις οικογενειακές υποχρεώσεις. Ένα πολύ συνηθισμένο παράδειγμα είναι αυτό των έγγαμων γυναικών που έχουν παιδιά. Ωστόσο, ο ολοένα αυξανόμενος αριθμός γυναικών που εισέρχονται στην αγορά εργασίας συνοδεύεται και από μία ραγδαία αύξηση των φοιτητών. Αυτό είναι εν μέρει το αποτέλεσμα της ανάπτυξης που γνώρισε η ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση τη δεκαετία του 1990. Καθώς αυτή η ομάδα αναζητά εργασία που να μην συμπίπτει με τις ώρες διεξαγωγής των πανεπιστημιακών μαθημάτων (εργασία απογευματινή, βραδινή ή κατά τα σαββατοκύριακα), έρχεται σε σύγκρουση με τις σχετικές προτιμήσεις των γυναικών. Κατά συνέπεια, δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν οι προτιμήσεις όλων σχετικά με τις ώρες εργασίας.

Εξάλλου, η διάσπαση της πυρηνικής οικογένειας και η αύξηση του αριθμού των νοικοκυριών του ενός ή των δύο ατόμων χωρίς παιδιά ή των μονογονεϊκών

οικογενειών έχουν οδηγήσει στην μεταβολή των προτιμήσεων σχετικά με το χρόνο εργασίας. Αυτό έχει περιπλέξει τα πράγματα για τα εργατικά σωματεία που προσπαθούν να διατηρήσουν τα πλεονεκτήματα της τυπικής μορφής εργασίας αλλά και να λάβουν ταυτόχρονα υπόψη τους τις διαφορετικές προτιμήσεις των εργαζομένων. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις αναφέρουν ότι ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων προτιμά την μερική απασχόληση, κάτι που επηρεάζει τις αποφάσεις των εργοδοτών, οδηγώντας τους στην πρόσληψη εργαζομένων στη βάση μερικής και όχι πλήρους απασχόλησης.

Από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω γίνεται σαφές ότι δεν υπάρχει ένας και μόνο λόγος που οδηγεί στην αυξημένη χρήση της μερικής απασχόλησης αλλά ένας συνδυασμός παραγόντων. Εντούτοις, πιστεύεται ότι ο πρωταρχικός λόγος είναι η ευελιξία, η ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, αν και υπάρχει και η αντίθετη άποψη, σύμφωνα με την οποία ο βασικότερος λόγος είναι ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης κοστίζουν λιγότερο για την επιχείρηση (Browell & Ivers, 1998). Αν, ωστόσο, λάβουμε υπόψη ότι οι εργοδότες υποχρεούνται από το νόμο να παρέχουν ίσες ευκαιρίες και δικαιώματα τόσο στους εργαζομένους πλήρους όσο και στους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, και ότι η επιλογή εργαζομένων μερικής απασχόλησης σημαίνει απασχόληση περισσότερων εργαζομένων, δεν προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης είναι λιγότερο «ακριβοί». Πάντως, χρειάζεται να αναφερθεί ότι ο μισθός ενός εργαζομένου μερικής απασχόλησης είναι μικρότερος από εκείνον ενός εργαζομένου πλήρους απασχόλησης, ως αποτέλεσμα των περιορισμένων ωρών εργασίας του πρώτου, και ότι οι εργοδότες συνήθως επενδύουν λιγότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων μερικής απασχόλησης.

Αυτό που φαίνεται να είναι το πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι η μερική απασχόληση εργαζομένων και η βέλτιστη αξιοποίησή τους σημαίνει προσαρμογή του αριθμού του προσωπικού στη ζήτηση και την προσέλευση των πελατών και αποφυγή του πλεονάζοντος δυναμικού. Στην συνακόλουθη αύξηση της αποδοτικότητας (cost effectiveness) έγκειται ουσιαστικά το πλεονέκτημα της μερικής απασχόλησης. Η προσπάθεια για αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων και οικονομική ανάπτυξη των διαφόρων χωρών βρίσκεται στη βάση της χρήσης της μερικής απασχόλησης, ενώ, χρειάζεται να αναγνωριστεί, οι ανάγκες των εργαζομένων είναι συνήθως ο

τελευταίος παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη, κάτι που όμως συνεπάγεται συχνά πολύ μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις.

2.4. Η μερική απασχόληση στην Ελλάδα

Είναι συνήθως δύσκολο να ορίσει κανείς τη μερική απασχόληση και ο ορισμός της πολλές φορές διαφέρει από χώρα σε χώρα, όπως και η εφαρμογή της. Στην Ελλάδα η μερική απασχόληση αναφέρεται στην απασχόληση για λιγότερο από οκτώ ώρες την ημέρα ή για λιγότερο από σαράντα ώρες την εβδομάδα και συνήθως αφορά σε θέσεις στον τομέα λιανικής πώλησης που απαιτούν περιορισμένες δεξιότητες και μικρή ή καθόλου εξειδίκευση. Στους εργαζομένους μερικής απασχόλησης δίνονται συνήθως περιορισμένες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης. Ωστόσο, υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσε να εμπλουτιστεί η εργασία τους και να διασφαλιστεί η δέσμευση και η αφοσίωσή τους στον οργανισμό.

Η μερική απασχόληση στην Ελλάδα αποτελεί μία σχετικά νέα έννοια. Η ανάδυσή της συνδέεται με ποικίλους παράγοντες μεταξύ των οποίων βρίσκεται η ανεργία, ένα μακροχρόνιο πρόβλημα για τη χώρα, που έχει το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό ανεργίας στην Ευρώπη. Εξάλλου, άλλοι σημαντικοί παράγοντες είναι ο μεγάλος αριθμός φοιτητών και γυναικών που επιχειρούν να εισέλθουν στην αγορά εργασίας καθώς και η οικονομική κατάσταση της χώρας. Οι τρεις προαναφερθέντες παράγοντες δρουν από κοινού και συνδέονται με την αύξηση της χρήσης της μερικής απασχόλησης.

Αν και η μερική απασχόληση έχει μία μακρά ιστορία, στην Ελλάδα καθιερώθηκε επίσημα το 1990 με τον νόμο 1892 και κέρδισε έδαφος τα τελευταία χρόνια κυρίως εξαιτίας της μεταβαλλόμενης φύσης της αγοράς εργασίας. ο βασικός λόγος ανάδυσής της έγκειται στην ανάγκη των εργοδοτών να αυξήσουν την αποδοτικότητα προσαρμόζοντας το ανθρώπινο δυναμικό στη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών (ΤΑ ΝΕΑ, 2003).

Το ποσοστό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης στην Ελλάδα είναι ακόμη σχετικά μικρό (4.5%) σε σύγκριση με το αντίστοιχο ποσοστό άλλων χωρών της Ε.Ε. Από τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, το 31% φαίνεται να έχει επιλέξει το ίδιο αυτή τη μορφή απασχόλησης ενώ το 40% απασχολείται σε θέσεις μερικής απασχόλησης επειδή δεν κατάφερε να βρει μία θέση πλήρους απασχόλησης (Εθνική

Στατιστική Υπηρεσία, 2003). Στην Ευρώπη, το 18.1% των εργαζομένων εργάζεται σε θέσεις μερικής απασχόλησης και μεταξύ αυτών το μέσο ποσοστό των ανδρών είναι 6.2% ενώ για τις γυναίκες το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 33.3%. Στην Ελλάδα το ποσοστό των ανδρών που εργάζονται σε θέσεις μερικής απασχόλησης είναι 2.4% και των γυναικών 7.4%. Τα προαναφερθέντα στοιχεία δείχνουν ότι οι γυναίκες είναι κυρίως που καταλαμβάνουν τις θέσεις μερικής απασχόλησης (<http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/10/mas%20pni%2010.jpg>). Ένας σημαντικός λόγος είναι ο μεγάλος αριθμός γυναικών με εξαρτημένα παιδιά οι οποίες εισέρχονται στην αγορά εργασίας και, όπως θα αναφερθεί αργότερα, οι γυναίκες και ιδίως οι νέες γυναίκες που αναγκάζονται να εργαστούν σε θέσεις μερικής απασχόλησης προκειμένου να αποφύγουν την ανεργία. Εξάλλου, η μερική απασχόληση στην Ελλάδα συχνά αποτελεί το πρώτο βήμα προς την πλήρη απασχόληση. Στο διάστημα 1993-1997, το 35.2% των ανδρών και το 25.1% των γυναικών που εργάζονταν σε θέσεις μερικής απασχόλησης απέκτησαν πλήρη απασχόληση εντός ενός έτους. Τα αντίστοιχα ποσοστά στην Ε.Ε. είναι 33.1% και 16.2%. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι η μερική απασχόληση συχνά αποτελεί ένα μεταβατικό στάδιο στην εργασιακή ζωή και οδηγεί στην πλήρη απασχόληση, ιδίως για τους άνδρες (Γαβρόγλου, 2003).

Το μικρό ποσοστό της μερικής απασχόλησης στην Ελλάδα οφείλεται εν μέρει στους χαμηλούς μισθούς σε σχέση με το σημερινό βιοτικό επίπεδο. Για το λόγο αυτό, οι περισσότεροι άνθρωποι αναζητούν πλήρη απασχόληση. Εξάλλου, οι περισσότεροι από τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης που θα ήθελαν να αποκτήσουν πλήρη απασχόληση ήταν άνεργοι κατά τον προηγούμενο χρόνο. Αυτό υποδηλώνει ότι οικονομικοί λόγοι κάνουν τους εργαζομένους να προτιμούν την πλήρη απασχόληση αλλά καθώς δεν μπορούν να την εξασφαλίσουν συμβιβάζονται με λιγότερες ώρες εργασίας και μικρότερη αμοιβή (<http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/23/protimoy%2023.jpg>).

Ένας ακόμη σημαντικός λόγος στον οποίο οφείλεται το χαμηλό ποσοστό της μερικής απασχόλησης στην Ελλάδα είναι το υψηλό ποσοστό αυτό-απασχόλησης (43.8%) σε σχέση με την Ε.Ε. (16.6%) καθώς και το μικρό μέγεθος των Ελληνικών επιχειρήσεων (το 64.6% των Ελλήνων εργαζομένων εργάζονται σε επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 10 εργαζομένους, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στην Ε.Ε. είναι 36.1%). Ως εκ τούτου, οι συνθήκες που επικρατούν δεν συντελούν στην ανάπτυξη των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, καθώς απαραίτητη προϋπόθεση για

την καθιέρωσή τους είναι η ύπαρξη μεγάλων επιχειρήσεων με σαφείς δομές και διαδικασίες διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Γαβρόγλου, 2003).

Επιπρόσθετα, η Ελλάδα έχει το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό ανεργίας (8.9%) και το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό μακροχρόνιας ανεργίας στην Ε.Ε. Η ανεργία πλήττει κυρίως τις γυναίκες αλλά και τους νέους. Η Ελλάδα έχει το τρίτο υψηλότερο ποσοστό ανεργίας στην Ε.Ε. για τους νέους ως 29 ετών, ενώ το ποσοστό ανεργίας για τις νέες γυναίκες ανέρχεται σε 33.7% και είναι το υψηλότερο στην Ε.Ε. (Ναυτεμπορική, 2003). Έτσι, πολλοί νέοι επιλέγουν τη μερική απασχόληση ως μία εναλλακτική έναντι των εργασιών πλήρους απασχόλησης που απαιτούν υψηλή εξειδίκευση. Αυτή η ομάδα των νέων εργαζομένων μέχρι 29 ετών αντιπροσωπεύει το 45% των εργαζομένων μη ηθελημένης μερικής απασχόλησης στην Ελλάδα (<http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/10/neoi%2010.jpg>). Βάσει των στοιχείων της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας προκύπτει ότι από τους εγγεγραμμένους ανέργους του δεύτερου εξαμήνου του 2003, το 39.8% επιθυμεί πλήρη απασχόληση ενώ το 48.5% πλήρη ή μερική απασχόληση (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, 2003; <http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/12/h%20anergia%20thetei%2012.jpg>; <http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/gynaika%20me%20ptychio%209.jpg>). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των μακροχρόνια ανέργων (για περισσότερους από 12 μήνες) είναι νέοι εκ των οποίων το 75% δεν έχει εργαστεί ποτέ, ενώ μόνο το 25% έχει εργαστεί στο παρελθόν. Τα στοιχεία αυτά καθιστούν ακόμη πιο σαφές το πρόβλημα της ανεργίας. Οι βασικές ανάγκες των νέων αυτών ικανοποιούνται εν μέρει από την οικογένεια καθώς μόνο το 1.5% εξ αυτών έχει εγκαταλείψει την οικογενειακή εστία (<http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/12/h%20anergia%20thetei%2012.jpg>).

Τέλος, η μερική απασχόληση καθιερώθηκε πρόσφατα και στον δημόσιο τομέα, με πρωταρχικό στόχο τη μείωση της ανεργίας. Εντούτοις, οι μισθοί είναι πολύ χαμηλοί σε σχέση με το σημερινό βιοτικό επίπεδο και τα ασφαλιστικά δικαιώματα περιορισμένα. Ως εκ τούτου, υποστηρίζεται ότι το τελικό αποτέλεσμα θα είναι μεν η μείωση του αριθμού των ανέργων αλλά και η διατήρηση ή και αύξηση του αριθμού των φτωχών (Βρεττάκος, 2003).

Βάσει των προαναφερθέντων, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η μερική απασχόληση αποτελεί μία προσωρινή λύση στο πρόβλημα της ανεργίας. Για πολλούς εργαζομένους η μερική απασχόληση βιώνεται ως μία μεταβατική φάση που οδηγεί στην πλήρη απασχόληση. Ωστόσο, σε πολλές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν συστηματικά τη μερική απασχόληση, οι θέσεις προϊσταμένων και διευθυντών στις

οποίες απασχολούνται εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης είναι πολύ περιορισμένες, και, κατ' επέκταση οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης είναι λίγες. Επομένως, η διατήρηση της δέσμευσης, της αφοσίωσης και του ενθουσιασμού του προσωπικού δεν είναι εύκολη.

2.5. Η εναρμόνιση των αναγκών των εργοδοτών και των εργαζομένων και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)

Οι λόγοι που οδηγούν έναν εργοδότη να επιλέξει τη μερική απασχόληση δεν συμπίπτουν αναγκαστικά με τους λόγους που οδηγούν έναν εργαζόμενο στην ίδια απόφαση. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι τα συμφέροντα και οι ανάγκες των εργοδοτών πολύ συχνά έρχονται σε σύγκρουση με εκείνα των εργαζομένων. Ωστόσο, οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώκουν την εναρμόνιση των αναγκών των δύο μερών προκειμένου να προωθηθεί η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ομοίως, σύμφωνα με την πλουραλιστική προσέγγιση, χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, στα πλαίσια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, στην έκθεση των διαφορετικών αναγκών εργοδοτών και εργαζομένων και στη διαπραγμάτευση μεταξύ τους. Κατά βάση, ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η μείωση της διάστασης ανάμεσα στο δυναμικό των εργαζομένων και την πραγματική τους απόδοση. Το εργατικό δυναμικό είναι η πιο ακριβή συνιστώσα της επιτυχίας ενός οργανισμού και πρέπει να αξιοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κι όχι να αντιμετωπίζεται ως μία δυσάρεστη αναγκαιότητα. Μόνο έτσι είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί όλο το δυναμικό των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού και τελικά να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι οργανωσιακοί στόχοι.

Αντιθέτως, αποτελεί μία πολύ μονοδιάστατη προσέγγιση η υιοθέτηση της άποψης ότι όλοι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα ίδια συμφέροντα και τις ίδιες ανάγκες. Μία τέτοια άποψη θα οδηγούσε στη δημιουργία και την ενίσχυση της διάστασης συμφερόντων μεταξύ των δύο μερών και στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων. Σε αρκετές περιπτώσεις τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων εκμεταλλεύονται την τρωτότητα και την ανασφάλεια των εργαζομένων προκειμένου να ανταποκριθούν άμεσα στην πίεση που δέχονται για βελτίωση των

οικονομικών αποτελεσμάτων. Αναπόφευκτα, αυτό το στυλ διοίκησης δεν προωθεί την δημιουργία σχέσεων δέσμευσης και αφοσίωσης στον οργανισμό και υγιών ψυχολογικών συμβολαίων, που είναι αναγκαία για την επιτυχία και την ανάπτυξη του οργανισμού. Ωστόσο, αν και η σχέση μεταξύ δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης δεν έχει τεκμηριωθεί απόλυτα, αποτελεί γενική σχεδόν πεποίθηση ότι οι δύο αυτές έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες (Armstrong, 2001). Αυτό που φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο είναι η ύπαρξη ενός στελέχους επιλογής προσωπικού (recruiter) που επιτυγχάνει να συμβιβάζει και να εναρμονίζει όσο το δυνατόν περισσότερο τα διαφορετικά συμφέροντα εργοδοτών και εργαζομένων. Εξίσου σημαντική είναι και η ύπαρξη ενός διευθυντή ή προϊσταμένου που εξισορροπεί το ενδιαφέρον του για την παραγωγή και την κερδοφορία με το ενδιαφέρον του για τους ανθρώπους και που βρίσκεται διαρκώς σε εγρήγορση προκειμένου να εναρμονίζει τις διαφορετικές ανάγκες και να εμπνέει τους εργαζομένους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος του οράματος και του στόχου του οργανισμού (Armstrong, 2001; Sheridaan & Conway, 2001).

Η διατήρηση ενός ενθουσιώδους και αφοσιωμένου προσωπικού μερικής απασχόλησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αρχικό στάδιο της προσέλευσης και επιλογής του. Στο στάδιο αυτό αξιολογούνται οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά των υποψήφιων εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι υπεύθυνοι για την επιλογή προσωπικού μερικής απασχόλησης χρειάζεται να επιλέγουν άτομα που επιθυμούν αυτό το είδος απασχόλησης και που είναι σε θέση να εναρμονίσουν τις μη εργασιακές (π.χ. οικογενειακές ή πανεπιστημιακές) υποχρεώσεις τους με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη φύση και το ωράριο της εργασίας τους.

Εντούτοις, όπως ήδη αναφέρθηκε, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης δεν επιλέγει αυτή τη μορφή απασχόλησης εκούσια αλλά την αποδέχεται ως μία προσωρινή λύση στο πρόβλημα της ανεργίας. Μεταξύ των εργαζομένων μερικής απασχόλησης που προτιμούν αυτό το είδος εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν οι έγγαμες γυναίκες με παιδιά αλλά ακόμη και μεταξύ αυτών οι ανάγκες και οι προτιμήσεις ποικίλουν. Εξάλλου, καθώς ένα μεγάλο ποσοστό σπουδαστών και φοιτητών εισέρχεται στην αγορά εργασίας προκύπτει η ανάγκη εναρμόνισης των απαιτήσεων και του ωραρίου εργασίας με τις ακαδημαϊκές τους και άλλες υποχρεώσεις. Το έργο της επιλογής προσωπικού μερικής

απασχόλησης είναι εξαιρετικά δύσκολο, ιδίως σε χειρονακτικές ή δύσκολες εργασίες (όπως αυτές που συνεπάγονται άρση βαριών προϊόντων ή εκτελούνται σε συνθήκες πολύ χαμηλής θερμοκρασίας) για τις οποίες χρειάζονται άνδρες εργαζόμενοι. Οι άνδρες είναι συνήθως εκείνοι που θεωρούνται υπεύθυνοι για την κάλυψη των αναγκών του νοικοκυριού και έτσι συχνά δεν είναι πρόθυμοι να εργαστούν για λιγότερο από οκτώ ώρες την ημέρα, καθώς στην περίπτωση αυτή ο μισθός που κερδίζουν είναι χαμηλός και ανεπαρκής για την κάλυψη των αναγκών. Εξάλλου, ένας ακόμη λόγος για τους οποίους οι άνδρες δεν επιθυμούν συνήθως τη μερική απασχόληση είναι ότι οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης που δίνονται στους εργαζομένους αυτής της κατηγορίας είναι περιορισμένες, ιδίως όταν οι θέσεις διευθυντών και προϊσταμένων είναι λίγες.

Τελικά, πολλοί υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού, προσπαθώντας να καλύψουν τις κενές θέσεις μερικής απασχόλησης και να ανταποκριθούν στις πιέσεις για άμεσα οικονομικά αποτελέσματα, καταφεύγουν στην πρόσληψη σε θέσεις μερικής απασχόλησης εργαζομένων που δεν επιθυμούν αυτό το είδος απασχόλησης αλλά ελπίζουν ότι αργότερα οι ώρες εργασίας θα αυξηθούν ή ότι θα βρουν μία καλύτερη θέση κάπου αλλού. Άλλωστε, υπάρχει και ο κίνδυνος επιλογής ανθρώπων που συμβιβάζονται σιωπηλά με μία σύμβαση μερικής απασχόλησης επειδή δεν μπορούν να εξασφαλίσουν πλήρη απασχόληση. Σε περιπτώσεις όπως οι παραπάνω υπάρχει σαφώς μία διάσταση επιθυμιών, προσδοκιών και συμφερόντων, που, αναπόφευκτα, εμποδίζει τους οργανισμούς να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση.

Όλοι οι εργοδότες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι είναι καλύτερο και πιο αποδοτικό να αναπτύξουν μία στρατηγική HR βάσει της οποίας θα πραγματοποιείται η προσέλκυση, η επιλογή και η διατήρηση του προσωπικού μερικής απασχόλησης παρά να αντιδρούν απλώς στις διάφορες εξωτερικές συνθήκες και περιστάσεις. Φαίνεται ότι η μερική απασχόληση θα εξακολουθήσει να κερδίζει έδαφος, καθώς η σχετική αλλαγή είναι απόρροια των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και όχι απλώς ζητημάτων κόστους. Επομένως, οι διευθυντές χρειάζεται να είναι αρκετά προνοητικοί και ικανοί ώστε να χρησιμοποιούν ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό έτσι ώστε να εξασφαλίζουν τα καλύτερα δυνατά μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Sheridan & Conway, 2001).

2.6. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μερικής απασχόλησης για τους ενδιαφερόμενους

Η αναγνώριση του γεγονότος ότι η μερική απασχόληση μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες είναι ένα σημαντικό βήμα κατά την εφαρμογή της. Είναι απαραίτητο όλοι οι εργοδότες να αναγνωρίσουν ότι ο αριθμός των ατόμων και των ομάδων που επηρεάζονται, η συνθετότητα της κατάστασης και οι αναπόφευκτες συγκρούσεις συμφερόντων χρειάζεται να ληφθούν υπόψη και τα κόστη που πιθανόν προκύπτουν να αντιμετωπιστούν.

Από τη σκοπιά του οργανισμού:

Διάφορα κόστη περιορίζονται από τη χρήση της μερικής απασχόλησης. Υπάρχουν ενδείξεις που συνηγορούν υπέρ της άποψης ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης είναι πιο παραγωγικοί από τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, καθώς χάριν στον περιορισμένο αριθμό ωρών που εργάζονται οι πρώτοι, δεν δημιουργούνται κενά (περίοδοι στασιμότητας) στην παραγωγή εφόσον απασχολούνται μόνο όταν είναι απαραίτητοι. Επομένως, όσο εργάζονται βιώνουν μικρότερη κόπωση και καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια από τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, οι οποίοι δεν αποδίδουν εξίσου αποτελεσματικά σε όλη τη διάρκεια της οκτάωρης εργασίας τους. Επιπλέον, το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για τους εργοδότες είναι η ευελιξία στο χρόνο εργασίας. Η αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού βάσει της ζήτησης προϊόντων ή υπηρεσιών οδηγεί άμεσα σε περιορισμό των δαπανών καθώς το εργατικό δυναμικό αμείβεται μόνο όταν είναι πράγματι αναγκαίο για τον οργανισμό. Ένα ακόμη όφελος από τη χρήση της μερικής απασχόλησης είναι η μεταφορά κόστους και ρίσκου από τον οργανισμό στους εργαζομένους (Allan, 2000).

Λιγότερο συχνά επισημαίνονται τα μειονεκτήματα που συνεπάγεται η χρήση της μερικής απασχόλησης για τον οργανισμό, αν και είναι αρκετά σημαντικά (Allan, 2000; Balchin, 1994).

1. Η αυξανόμενη χρήση εργαζομένων μερικής απασχόλησης έναντι εργαζομένων πλήρους απασχόλησης συνεπάγεται μία αύξηση του συνολικού αριθμού εργαζομένων και, κατ' επέκταση, μία αύξηση του διοικητικού κόστους. Εδώ

εντάσσεται το κόστος της διατήρησης αρχείων, της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, της εκπαίδευσης και των διαδικασιών μισθοδοσίας.

2. Μία δυσκολία που αναπόφευκτα προκύπτει είναι η εύρεση ενός αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης του ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς όλες οι πολιτικές και στρατηγικές του HR βασίζονται στην τυπική σύμβαση πλήρους απασχόλησης.
3. Εξάλλου, η μερική απασχόληση μπορεί να επιφέρει αύξηση του κόστους για την παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και του χώρου που απαιτείται για έναν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων.
4. Τα λιγότερο απτά κόστη της χρήσης της μερικής απασχόλησης, αυτά που επηρεάζουν περισσότερο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού αλλά και που συνήθως αγνοούνται από τους εργοδότες, αφορούν στη χαμηλή δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων στην εργασία τους και τον οργανισμό. Στην περίπτωση των εργαζομένων μερικής απασχόλησης, εδώ έγκειται ένα σοβαρό ενδεχόμενο. Η μειωμένη δέσμευση μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα επικοινωνίας, κακής ποιότητας υπηρεσίες, περιορισμένο ομαδικό πνεύμα και υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων από την επιχείρηση. Εξάλλου, καθώς τα ποσοστά αποχωρήσεων παραμένουν συνεχώς υψηλά, τα άμεσα διοικητικά κόστη αυξάνονται ακόμη περισσότερο. Η αποχώρηση και η αντικατάσταση ενός εργαζομένου ενέχει σημαντικά κόστη (π.χ. για τη διεξαγωγή της «συνέντευξης εξόδου από τον οργανισμό»², για την προσέλκυση, την επιλογή και την εκπαίδευση νέων εργαζομένων, που απαιτούν σημαντικό μέρος του χρόνου των στελεχών του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης, λόγω της χαμηλής αρχικής απόδοσης των νέων εργαζομένων και του αρνητικού αντίκτυπου που μπορεί να έχει στην απόδοση άλλων εργαζομένων των οποίων η εργασία εξαρτάται από την καλή εκτέλεση των καθηκόντων των νέο-προσληφθέντων (Allan, 2000; <http://www.dir.nsw.gov.au/workplace/flexible/flex2.html>). Επομένως, τα «κρυμμένα» κόστη της χρήσης της μερικής απασχόλησης (χαμηλή δέσμευση, κακή ποιότητα εργασίας, μειωμένο ομαδικό πνεύμα και υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων) χρειάζεται να ελεγχθούν και να περιοριστούν μέσω κατάλληλων στρατηγικών HR που θα επιτρέψουν τη βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

² Στα Αγγλικά αναφέρεται ως “exit interview”.

Προκειμένου ένας εργοδότης να κερδίσει την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων του, χρειάζεται να επενδύσει στη δημιουργία και τη διατήρηση μίας σχέσης εμπιστοσύνης, ανοιχτής επικοινωνίας και σεβασμού. Για το σκοπό αυτό, είναι σημαντικό ο εργοδότης να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των εργαζομένων και να καταβάλλει σαφείς προσπάθειες προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Εάν η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων δεν είναι δυνατή, χρειάζεται τουλάχιστον να τους παρέχεται πλήρης ενημέρωση για τυχόν αλλαγές που επίκεινται και οι λόγοι να παρουσιάζονται με πληρότητα και σαφήνεια. Όταν η επιχείρηση δείχνει δέσμευση και ενδιαφέρον για τους εργαζομένους της, είναι πιο πιθανό και εκείνοι να είναι πιο ενθουσιώδεις και αφοσιωμένοι και να καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια ώστε να αποδώσουν όσο το δυνατόν καλύτερα, προς όφελος του οργανισμού.

Ωστόσο, οι συμβάσεις μερικής απασχόλησης συνήθως αφορούν σε θέσεις εργασίας που απαιτούν λίγες δεξιότητες και μικρή ή και καθόλου εξειδίκευση και που δεν φαίνονται να συνδέονται άμεσα με την επιτυχία του οργανισμού. Έτσι, κατά κανόνα λαμβάνουν πολύ λίγη προσοχή από τους εργοδότες, που επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους κυρίως στα διευθυντικά στελέχη και τους προϊσταμένους. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης επιδεικνύουν συχνά χαμηλή αφοσίωση στον οργανισμό.

Ένας εργαζόμενος ενδέχεται να δείξει δέσμευση παραμένοντας στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα, η απόφασή του αυτή, όμως, μπορεί να οφείλεται στις περιορισμένες εναλλακτικές επιλογές που έχει ή στο αίσθημα υποχρέωσης που αισθάνεται να παραμείνει στην επιχείρηση (κανονιστική δέσμευση)³. Σε τέτοιου είδους περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δεν είναι αρκετά ενθουσιώδεις και αφοσιωμένοι, ακόμη κι αν δεν προτίθενται να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Δεν εκφράζουν δυσφορία αλλά δεν καταβάλλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια και δεν επιτυγχάνουν τη βέλτιστη δυνατή απόδοση. Αυτού του είδους η στάση δεν προωθεί την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, ιδίως όταν οι εργαζόμενοι αντιδρούν με απόσυρση και απάθεια. Επομένως, αυτό που έχει σημασία είναι η προαγωγή της συναισθηματικής δέσμευσης⁴ των εργαζομένων, που, στις δύσκολες για τις επιχειρήσεις συνθήκες του σκληρού ανταγωνισμού, δείχνουν το ενδιαφέρον και την

³ Ο Αγγλικός όρος είναι "normative commitment".

⁴ Ο όρος στα Αγγλικά είναι "affective commitment".

αφοσίωσή τους προσπαθώντας για το καλό του οργανισμού (Allan, 2000; Jacobsen, 2000).

Η χαμηλή δέσμευση των εργαζομένων σημαίνει, εξάλλου, μικρή κινητοποίηση (motivation), κάτι που μπορεί να οδηγήσει στην έκπτωση των ποιοτικών προδιαγραφών των υπηρεσιών που παρέχονται. Ενδέχεται οι εργαζόμενοι να δείχνουν μικρή προσοχή στη λεπτομέρεια και να ενδιαφέρονται αποκλειστικά για τις οικονομικές τους απολαβές. Ο κίνδυνος αυτός είναι αυξημένος όταν η μερική απασχόληση είναι επιβεβλημένη κι όχι εκούσια και, επιπλέον, το στύλ διοίκησης του προϊσταμένου είναι ακατάλληλο. Σε τέτοιες περιπτώσεις η στρατηγική χρήσης της μερικής απασχόλησης θα πρέπει να αναθεωρεί ώστε να αποτραπεί το ενδεχόμενο υπονόμησης των ευρύτερων οργανωσιακών στόχων που αφορούν στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών.

Άλλωστε, χρειάζεται να σημειωθεί ότι η διάκριση των εργαζομένων σε πλήρους και μερικής απασχόλησης κατά κανόνα υποδηλώνει και μία διαφορά status και μπορεί να οδηγήσει στη γέννηση συναισθημάτων εχθρότητας και να υπονομεύσει τη συνεργασία και τη συναδελφική αλληλεγγύη. Ο ρόλος του προϊσταμένου ή του διευθυντή είναι εδώ καθοριστικός. Η προσοχή που δείχνει και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει τους εργαζομένους των δύο κατηγοριών έχει εξαιρετική σημασία.

Τα κρυμμένα κόστη της μερικής απασχόλησης που επισημάνθηκαν παραπάνω είναι πιο εμφανή στις πιο «χαλαρές» εργασιακές σχέσεις, όπως είναι στην περίπτωση της εργασίας από το σπίτι, της «ενοικίασης» εργαζομένων από γραφεία (agency labour) και της προσωρινής εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις η μερική απασχόληση είναι μία μορφή σταθερής απασχόλησης που μπορεί να ενσωματωθεί και να εναρμονιστεί αποτελεσματικά με τις υπάρχουσες δομές και τα συστήματα απασχόλησης. Ωστόσο, αναμφίβολα, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από την πλευρά του οργανισμού ώστε η μερική απασχόληση να έχει θετικά αποτελέσματα για την ανάπτυξη του οργανισμού (Allan, 2000).

Από τη σκοπιά του εργαζομένου:

Η μερική απασχόληση επιτρέπει στο άτομο να συνεισφέρει στο οικογενειακό εισόδημα, αλλά κυρίως, δίνει στους νέους τη δυνατότητα να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία, που είναι συνήθως αναγκαία για την εύρεση μίας θέσης εργασίας πλήρους απασχόλησης. Επιπρόσθετα, χάριν στον ευέλικτο χαρακτήρα της μερικής απασχόλησης, η εργασία μπορεί να συνδυαστεί με τις οικογενειακές υποχρεώσεις του

ατόμου. Για τους προαναφερθέντες λόγους, συγκεκριμένες ομάδες ατόμων, όπως είναι οι γυναίκες με εξαρτημένα παιδιά, οι συνταξιούχοι, οι φοιτητές και τα άτομα με κάποιες μορφές αναπηρία, που στο παρελθόν δεν μπορούσαν να εισέλθουν στην αγορά εργασίας λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, αναγκών ή ευθυνών τους, έχουν τώρα την ευκαιρία να εργαστούν. Εξάλλου, με δεδομένο τον περιορισμένο αριθμό ωρών εργασίας, οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης μπορούν να αναζητήσουν και δεύτερη θέση (Sparrow & Marchington, 1998; www.eeo.nsw.gov.au/family/flexible/success.doc).

Ωστόσο, η μετακύλιση του κόστους από τον οργανισμό στον εργαζόμενο σημαίνει ότι:

1. Η μερική απασχόληση αμειβεται ανεπαρκώς, σε σύγκριση με την πλήρη απασχόληση. Εξάλλου, μπορεί κανείς να θεωρήσει ότι συχνά συνιστά μία μορφή διάκρισης, καθώς οι περισσότερες θέσεις μερικής απασχόλησης καταλαμβάνονται από γυναίκες και κάποιες από μέλη εθνικών μειονοτήτων. Η πράξη των ίσων ευκαιριών που θεσπίστηκε το 1994 έρχεται σε σύγκρουση με αυτή την πρακτική πολλών επιχειρήσεων.
2. Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ανασφάλεια και διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να χάσουν τη θέση τους από τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, είτε λόγω οικονομικής ύφεσης είτε επειδή οι συμβάσεις μερικής απασχόλησης συνήθως αφορούν σε θέσεις που μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν. Οι εργαζόμενοι και οι οικογένειές τους βιώνουν λοιπόν μία διαρκή ανησυχία, καθώς η κοινωνία μας εδράζεται στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι πρέπει να έχουν μία κανονική, σταθερή απασχόληση. Δραστηριότητες όπως η αγορά αγαθών και υπηρεσιών με πίστωση και η λήψη τραπεζικών δανείων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη μίας πλήρους, μόνιμης απασχόλησης. Εντούτοις, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η μερική απασχόληση αποτελεί το πρώτο βήμα για μία τυπική πλήρη απασχόληση και επιτρέπει την επαγγελματική εξέλιξη.
3. Τέλος, η απουσία εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, σε αντίθεση με ό,τι συμβαίνει συνήθως για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, ενδέχεται να δημιουργήσει στους πρώτους την αίσθηση αδιεξόδου και τέλματος στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία καθώς και αισθήματα κατωτερότητας, και κατ' επέκταση να προκαλέσει εχθρότητα μεταξύ των εργαζομένων ή ενάντια στον οργανισμό

- ❖ Το κράτος επιβαρύνεται με μεγαλύτερο κόστος για τους εργαζομένους μερικής παρά για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης. Οι εισφορές των πρώτων στο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης είναι μικρότερες εξαιτίας των περιορισμένων ωρών εργασίας τους ενώ και οι δύο ομάδες εργαζομένων έχουν τα ίδια ασφαλιστικά δικαιώματα.
- ❖ Τα εργατικά σωματεία προσπαθούν να διατηρήσουν το καθεστώς της πλήρους απασχόλησης των εργαζομένων, καθώς έχουν την πεποίθηση ότι η μερική απασχόληση και η ευελιξία στο χρόνο εργασίας εξυπηρετεί αποκλειστικά τα συμφέροντα των επιχειρήσεων. Πιστεύουν ότι οι εργοδότες επιχειρούν να προσαρμόσουν την προσφορά εργασίας στη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών για να αυξήσουν την αποδοτικότητα, εκμεταλλευόμενοι την επισφαλή θέση των εργαζομένων και επωφελούμενοι από αυτή.
- ❖ Η ευελιξία στη διευθέτηση του χρόνου εργασίας αποτελεί μία πτυχή της διοίκησης τους ανθρωπίνου δυναμικού (HRM) που έχει επεκταθεί στην πράξη αλλά ακόμη δεν έχει αναπτυχθεί αρκετά σε θεωρητικό επίπεδο. Πολύ πρόσφατα μόνο άρχισαν οι οργανισμοί να αντιλαμβάνονται τις συνέπειες της εξάπλωσης της μερικής απασχόλησης. Οι στρατηγικές και πολιτικές HR των περισσότερων επιχειρήσεων εξακολουθούν να είναι γραμμένες με τρόπο που δείχνει ότι η τυπική πλήρης απασχόληση όλου ή σχεδόν όλου του προσωπικού λαμβάνεται ως δεδομένη.

Μία σημαντική ερώτηση που τίθεται είναι πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν τη δέσμευση, τον ενθουσιασμό και την κινητοποίηση των εργαζομένων τους όταν οι ίδιες δεν δείχνουν δέσμευση στους εργαζομένους τους. Η σύγχρονη τάση στο HR δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις αρχές της αφοσίωσης, της ικανότητας και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Εντούτοις, οι εργοδότες σπάνια προβλέπουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, καθώς θεωρούν ότι δεν αξίζει να επενδύσουν σε εργαζομένους η διάρκεια της παραμονής των οποίων στην επιχείρηση είναι αμφίβολη. Παρόλα αυτά, με το παραπάνω φαινόμενο συνυπάρχει η άποψη ότι η παροχή στους εργαζομένους μερικής απασχόλησης της ευκαιρίας για επαγγελματική εξέλιξη καθώς και της

κατάλληλης εκπαίδευσης, η αντιμετώπισή τους με σεβασμό καθώς και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ αυτών και του εργοδότη έχουν ως αποτέλεσμα την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, καθώς αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους αναγνωρίζεται και εκτιμάται. Η παροχή εκπαίδευσης με τη μορφή σεμιναρίων μπορεί να μην είναι αναγκαία για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, αν η εργασία που επιτελούν απαιτεί λίγες δεξιότητες, αλλά η παροχή της δυνατότητας να ανέλθουν και να προοδεύσουν στο χώρο εργασίας τους συνιστά ένα κίνητρο που αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού των επιχειρήσεων χρειάζεται να επικεντρωθεί στη διευκόλυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού με ταυτόχρονη, όμως, προσαρμογή στις νέες συνθήκες και τις απαιτήσεις της νέας αγοράς εργασίας καθώς και ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της νέας κατηγορίας εργαζομένων (Sparrow & Marchington, 1998).

2.7. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Είναι σημαντικό να αναφερθούν ορισμένα χαρακτηριστικά του Ελληνικού περιβάλλοντος τα οποία θα μπορούσαν να καθορίσουν τις στρατηγικές αποφάσεις HR που αφορούν στις μορφές απασχόλησης στον τομέα της λιανικής πώλησης.

- Η πληθυσμιακή αύξηση σε σχέση με το 1991 είναι της τάξης του 6.6% και οφείλεται σχεδόν αποκλειστικά στη μετανάστευση. Η Ελλάδα έχει ένα μειούμενο ποσοστό γεννήσεων, που οδηγεί σε αύξηση της μέσης ηλικίας («γήρανση») του πληθυσμού (ACNielsen, 2002).
- Το ποσοστό ανεργίας είναι το δεύτερο υψηλότερο στην Ε.Ε. και οι νέες γυναίκες είναι η πληθυσμιακή ομάδα που επηρεάζεται περισσότερο. Αυτό αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο στοιχείο που αναπόφευκτα επηρεάζει τις αποφάσεις σε ζητήματα απασχόλησης (ACNielsen, 2002; Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, 2003).
- Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μία πραγματική αύξηση του ΑΕΠ μεγαλύτερη από τον αντίστοιχο μέσο όρο της Ε.Ε. Το γεγονός αυτό συνδέεται αφενός με τις επιδοτήσεις της Ε.Ε., που χορηγήθηκαν μετά την οικονομική

ενοποίηση, προκειμένου να επιτευχθεί οικονομική σύγκλιση, και αφετέρου με τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 και τα κατασκευαστικά έργα που πραγματοποιήθηκαν για αυτούς (ACNielsen, 2002).

- Εξάλλου, ο πληθωρισμός στην Ελλάδα είναι σημαντικά υψηλότερος από τον αντίστοιχο μέσο όρο της Ε.Ε. Κατά συνέπεια, η οικονομική κατάσταση θεωρείται ασταθής και, μεταξύ άλλων, προκύπτει διάσταση απόψεων μεταξύ εργατικών σωματείων και κράτους για τις διεκδικήσεις των πρώτων, καθώς και αναταραχή στο εργασιακό περιβάλλον (ACNielsen, 2002).
- Το ποσοστό αυτό-απασχόλησης στην Ελλάδα (43.8%) είναι σημαντικά υψηλότερο από αυτό της Ε.Ε. (16.6%). Εξάλλου, η Ελλάδα έχει πολύ λίγες μεγάλες επιχειρήσεις (7.5%), όταν στην Ε.Ε. το αντίστοιχο ποσοστό είναι 16.5%. Κατά συνέπεια είναι δύσκολο οι πολιτικές αναμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων να εφαρμοστούν ικανοποιητικά (Γαβρόγλου, 2003).
- Ορισμένοι εργοδότες δεν παρέχουν στους εργαζομένους μερικής απασχόλησης όσα δικαιούνται, αν και οι εργαζόμενοι αυτοί προστατεύονται από την «πράξη για τις ίσες ευκαιρίες» που ψηφίστηκε το 1994. Για παράδειγμα, σε κάποιους οργανισμούς το ωρομίσθιο των εργαζομένων μερικής απασχόλησης είναι μικρότερο από εκείνο των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης και τα επιδόματα που λαμβάνουν είναι ανάλογα των ωρών εργασίας (<http://www1.cytanet.com.cy/peo/PARTTIME.HTM>).
- Την τελευταία δεκαετία έχει αυξηθεί ο αριθμός των πολυεθνικών εταιριών, και στον τομέα της λιανικής πώλησης, γεγονός που οδηγεί σε όξυνση του ανταγωνισμού. Αυτό έχει επιφέρει συγκέντρωση του μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς σε ελάχιστες μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ οι παραδοσιακές, μικρού μεγέθους ελληνικές αλυσίδες λιανικής έχουν αποδυναμωθεί. Οι κύριες στρατηγικές επιλογές των μεγάλων επιχειρήσεων λιανικής πώλησης επικεντρώνονται σε αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω αύξησης των πωλήσεων, ώστε να εξασφαλιστεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η μικρή δημογραφική ανάπτυξη αποτελεί τον κύριο λόγο για τη μικρή αύξηση της πραγματικής ανάπτυξης των αλυσίδων λιανικής πώλησης (ACNielsen, 2002).
- Τέλος, η μεγαλύτερη πρόκληση για τα επόμενα χρόνια είναι η κοινωνική και οικονομική σύγκλιση με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

2.8. Υποθέσεις σχετικά με τη μερική απασχόληση στην Εταιρία-πελάτη

Βάσει του γεγονότος ότι η συγκεκριμένη εταιρία απασχολεί περισσότερους εργαζομένους μερικής παρά πλήρους απασχόλησης στα καταστήματά της, αναμένεται ότι τα άμεσα κόστη για τους πρώτους θα είναι πιο υψηλά, εξαιτίας του αυξημένου ποσοστού αποχωρήσεων που σχετίζεται με αυτή την ομάδα εργαζομένων, που αυξάνει περαιτέρω τα άμεσα κόστη. Ωστόσο, το ποσοστό αποχώρησης θα μπορούσε να αποδοθεί σε ένα πλήθος παραγόντων και όχι μόνο σε μειωμένη δέσμευση. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιούνται οι συνεντεύξεις εξόδου από την επιχείρηση (exit interviews) που επιτρέπουν την κατανόηση των λόγων για τους οποίους εργαζόμενοι σε διάφορες θέσεις και με διαφορετική σύμβαση εργασίας (πλήρους ή μερικής απασχόλησης) εγκαταλείπουν την επιχείρηση. Επιπλέον, βάσει της αντίληψης που έχουν οι διευθυντές των καταστημάτων, χάριν στην εμπειρία τους, για τη διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο προσωπικό, είναι δυνατό να προσδιορίζουμε τον αριθμό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης που χρειάζονται για όλες τις θέσεις εργασίας εντός του κάθε καταστήματος. Τέλος, βάσει των πληροφοριών που θα συλλεχθούν με τον τρόπο που προαναφέρθηκε αλλά και με ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μετρά τη δέσμευση, την ποιότητα εργασίας και το ομαδικό πνεύμα από τη σκοπιά του ίδιου του εργαζομένου, θα εξαχθούν συμπεράσματα και θα γίνουν προτάσεις για τις στρατηγικές HR που θα ήταν σκόπιμο να εφαρμόζονται κατά την εισαγωγή και χρήση της μερικής απασχόλησης. Αναμένουμε, άλλωστε, ότι το ερωτηματολόγιο θα δείξει υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, καλύτερη ποιότητα εργασίας και εντονότερο ομαδικό πνεύμα για τους εργαζομένους πλήρους παρά μερικής απασχόλησης. Επιπλέον, οι κύριοι στόχοι και το όραμα της επιχείρησης χρειάζεται να ληφθούν υπόψη, καθώς και τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντός της, πριν γίνουν προτάσεις σχετικά με τις κατάλληλες στρατηγικές HR και πριν εξαχθούν συμπεράσματα, σχετικά, π.χ., με το εάν η μερική απασχόληση προωθεί ή εμποδίζει την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Στη βάση αυτής της έρευνας βρίσκεται η υπόθεση ότι είναι σκόπιμο η μερική απασχόληση να χρησιμοποιείται περισσότερο από την πλήρη, τουλάχιστον σε ορισμένες θέσεις εργασίας. Πράγματι, σύμφωνα με την υπάρχουσα σχετική

βιβλιογραφία, στον τομέα λιανικής, η μερική απασχόληση είναι κυρίως χρήσιμη χάριν στον περιορισμό του κόστους που επιτυγχάνεται όταν η παρεχόμενη εργασία προσαρμόζεται στη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Η έρευνα δείχνει ότι οι θέσεις που απαιτούν άμεση επαφή με τους πελάτες είναι κυρίως εκείνες στις οποίες οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης είναι χρήσιμοι. Ωστόσο, έμφαση χρειάζεται να δοθεί στη δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων μερικής απασχόλησης και την αναγνώριση –στην πράξη– ίσων δικαιωμάτων με τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης. Χρειάζεται, εξάλλου, να καταρτιστούν και να υλοποιηθούν κατάλληλες στρατηγικές HR για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μερικής απασχόλησης, καθώς μόνο έτσι είναι δυνατό να περιοριστούν τα κόστη της μερικής απασχόλησης και να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Κεφάλαιο 3 – Μέθοδος

3.1. Οι στόχοι της έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την διερεύνηση των ερωτημάτων μας και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το εάν η μερική απασχόληση στο χώρο της λιανικής συμβάλλει στην επιτυχία και την ανάπτυξη του οργανισμού. Κατ' αρχήν, ο στόχος της έρευνας ήταν να εξεταστεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης θα έπρεπε να εξακολουθήσουν να αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα των εργαζομένων των καταστημάτων, στις διάφορες θέσεις. Η θέση εργασίας χρειάζεται να ληφθεί υπόψη γιατί η διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται από αυτή. Εξάλλου, ανάλογα με την αναγκαιότητα της μερικής απασχόλησης, η στρατηγική εφαρμογής της αξιολογήθηκε ώστε να προταθούν τρόποι βελτίωσής της.

Για την επίτευξη του στόχου της έρευνας ακολουθήθηκε μία σειρά από βήματα. Καταρχήν, υπολογίστηκαν τα άμεσα κόστη (προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση, διαχείριση και μισθοδοσία) για τους εργαζομένους μερικής και πλήρους απασχόλησης ξεχωριστά και εκτιμήθηκε η διακύμανση της ζήτησης ανθρωπίνου δυναμικού για λιγότερες από 7 ώρες. Έπειτα, αναγνωρίστηκαν τα έμμεσα κόστη (αποχωρήσεις, μειωμένη δέσμευση, ποιότητα εργασίας και ομαδικό πνεύμα) που απορρέουν από τη χρήση της μερικής απασχόλησης. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε μία σύγκριση του άμεσου και έμμεσου κόστους της μερικής και της πλήρους απασχόλησης. Τέλος, εξήχθησαν συμπεράσματα για την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα της μερικής απασχόλησης και προτάθηκαν στρατηγικές HR για την εφαρμογή της. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας δεν προέκυψαν ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας. Στις περιπτώσεις όπου ζητήθηκαν οι απόψεις και οι στάσεις των εργαζομένων, διασφαλίστηκε η ανωνυμία τους και το απόρρητο των πληροφοριών που δίνονταν.

3.2. Συμμετέχοντες

Οι συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι μίας μεγάλης αλυσίδας καταστημάτων καλλυντικών (πελάτης εταιρίας συμβούλων επιχειρήσεων) και η επιλογή τους έγινε

με τη μέθοδο της στρωματοποιημένης τυχαίας δειγματοληψίας. Αυτή η μέθοδος δειγματοληψίας θεωρήθηκε ως η πλέον κατάλληλη, καθώς το δειγματοληπτικό πλαίσιο διακρίνεται σε έναν αριθμό υπο-ομάδων που πρέπει να αντιπροσωπευθούν αναλογικά στο δείγμα. Οι διαφορετικές υπο-ομάδες που χρειάζεται να ληφθούν υπόψη αφορούν στο είδος απασχόλησης, το φύλο, την ηλικία, τη διάρκεια απασχόλησης στην επιχείρηση και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Στο είδος απασχόλησης εντάσσονται οι κατηγορίες: τετράωρη, πεντάωρη, εξάωρη και πλήρης απασχόληση. Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνεται από 18 ως 60 των, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο από δημοτικό ως μεταπτυχιακό δίπλωμα, και η διάρκεια απασχόλησης στην επιχείρηση από λιγότερο από 2 μήνες ως περισσότερο από 1 χρόνο. Επελέγησαν συνολικά 273 εργαζόμενοι από ένα δειγματοληπτικό πλαίσιο όπου όλοι –συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων- είχαν τις ίδιες πιθανότητες να επιλεγούν. Από τους εργαζομένους που επελέγησαν, 204 άτομα επέστρεψαν συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε. Τα καταστήματα που θα συμπεριλαμβάνονταν στην έρευνα επελέγησαν από όλες τις περιοχές της Ελλάδας όπου έχει παρουσία η επιχείρηση και από κάθε κατάσταση ξεχωριστά το 20% των εργαζομένων συμπεριλήφθηκε στην έρευνα μέσω στρωματοποιημένης τυχαίας δειγματοληψίας.

Τα στοιχεία που αφορούν στους συμμετέχοντες της έρευνας παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν.

Πίνακας 1. Κατανομή συχνότητας για τη μεταβλητή του είδους απασχόλησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μερική απασχόληση	102	50,0	50,0
Πλήρης απασχόληση	102	50,0	100,0
Σύνολο	204	100,0	

Πίνακας 2. Κατανομή συχνότητας για τη μεταβλητή του φύλου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρας	55	27,0	27,0
Γυναίκα	149	73,0	100,0
Σύνολο	204	100,0	

Πίνακας 3. Κατανομή συχνότητας για τη μεταβλητή της ηλικίας

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
18-30	89	43,6	43,6
31-40	73	35,8	79,4
41-50	31	15,2	94,6
50+	11	5,4	100,0
Σύνολο ατόμων	204	100,0	

Πίνακας 4. Κατανομή συχνότητας για τη μεταβλητή της εκπαίδευσης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Δημοτικό Σχολείο	19	9,3	9,3
Γυμνάσιο	36	17,6	27,0
Λύκειο	111	54,4	81,4
Ανώτερη Εκπαίδευση	25	12,3	93,6
Ανώτατη Εκπαίδευση	12	5,9	99,5
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	1	,5	100,0
Σύνολο ατόμων	204	100,0	

Πίνακας 5. Κατανομή συχνότητας για τη μεταβλητή της διάρκειας απασχόλησης στην επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Λιγότερο από 2 μήνες	3	1,5	1,5
2 μήνες-1 χρόνο	25	12,3	13,7
Περισσότερο από 1 χρόνο	176	86,3	100,0
Σύνολο ατόμων	204	100,0	

3.3. Υλικό

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο καθώς και δεδομένα προερχόμενα από συνεντεύξεις εξόδου από την επιχείρηση (exit interviews) και αρχεία του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (προφίλ των εργαζομένων, στοιχεία μισθοδοσίας κλπ).

Τα αρχεία του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία του δειγματοληπτικού πλαισίου και την επιλογή του δείγματος, για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με το ποσοστό αποχώρησης ανάλογα με το είδος απασχόλησης, και για την εκτίμηση του μέσου χρόνου παραμονής στην επιχείρηση

για τους εργαζομένους πλήρους και μερικής απασχόλησης. Επιπλέον, οι πληροφορίες για τη μισθοδοσία, που προήλθαν από εμπιστευτικά αρχεία, και για τα κόστη, που προήλθαν από προσωπική επικοινωνία με αρμόδια στελέχη της επιχείρησης, χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό του άμεσου κόστους. Τέλος, χρησιμοποιήθηκαν τα στοιχεία που δόθηκαν στις συνεντεύξεις εξόδου προκειμένου να διαπιστωθούν οι λόγοι που οδηγούν κάποιους εργαζομένους να εγκαταλείψουν την επιχείρηση.

Προκειμένου να εντοπιστούν και να εκτιμηθούν τα λιγότερο απτά, έμμεσα κόστη, δημιουργήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της δέσμευσης, της ποιότητας εργασίας και του ομαδικού πνεύματος. Ωστόσο, χρειάζεται να αναγνωρίσουμε και να επισημάνουμε ότι τα έμμεσα κόστη είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν με έναν αξιόπιστο και έγκυρο τρόπο. Για το λόγο αυτό, το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ως ένας τρόπος μέτρησης των *στάσεων* των εργαζομένων, βασισμένος εξ ολοκλήρου στις προσωπικές εκτιμήσεις των ίδιων.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους εργαζομένους του δείγματος από τους διευθυντές των καταστημάτων. Είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία της ερευνήτριας με κάθε διευθυντή καταστήματος ώστε να γίνει κατανοητός ο ρόλος τους στη διαδικασία της διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονταν από τους εργαζομένους ανώνυμα και επιστρέφονταν μέσα σε φάκελο (που δινόταν εξαρχής μαζί με το ερωτηματολόγιο). Οι οδηγίες προς τους διευθυντές καταστημάτων δίνονταν και γραπτώς σε μία επιστολή, ενώ οι ίδιοι καλούνταν να απαντήσουν και σε ένα ερωτηματολόγιο που αφορούσε στη διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό στη διάρκεια της ημέρας για τις διάφορες θέσεις εργασίας εντός του καταστήματος (επέλεξαν μία από τις πιθανές απαντήσεις: υψηλή/ μέτρια /χαμηλή). Οι απαντήσεις βασιζόνταν αποκλειστικά στην προσωπική τους εμπειρία και αντίληψη, κι έτσι, ήταν εντελώς υποκειμενικές.

Η διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιείται γενικά για την εκτίμηση της αποδοτικότητας και, επομένως, η μέτρησή της πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική. Ωστόσο, στην προκειμένη περίπτωση, λόγω της μη διαθεσιμότητας των στοιχείων αυτών και των χρονικών περιορισμών που υπήρχαν για τη διεξαγωγή της έρευνας, μετρήθηκε μέσω των ερωτημάτων που τέθηκαν στους διευθυντές καταστημάτων, επιτρέποντας έτσι μία εκτίμηση της αναγκαιότητας της μερικής απασχόλησης για κάθε θέση εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από 20 ερωτήματα. Στο πρώτο μέρος, ζητούνταν ορισμένα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, μόρφωση) καθώς και ορισμένες πληροφορίες για την εργασία τους. Ειδικότερα, καλούνταν να υποδείξουν το είδος της σύμβασης εργασίας τους (4ώρο, 5ώρο, 6ώρο, 8ώρο), το αντικείμενο (θέση) εργασίας τους, το διάστημα απασχόλησής τους στην επιχείρηση («λιγότερο από δύο μήνες», «μεταξύ δύο μηνών και ενός χρόνου» ή «περισσότερο από ένα χρόνο») εάν ήταν ικανοποιημένοι με τις ώρες εργασίας τους και, αν όχι, πόσες ώρες θα προτιμούσαν να εργάζονται (4ώρο, 5ώρο, 6ώρο ή 8ώρο). Η ερώτηση αυτή συμπεριλήφθηκε προκειμένου να γίνει μία διάκριση ανάμεσα στους εργαζόμενους που ήταν πρόθυμοι να εργαστούν όσες ώρες προέβλεπε η σύμβασή τους κι εκείνους που απλώς συμβιβάζονταν με τις ώρες εργασίας τους.

Στη συνέχεια, περιλαμβάνονται ερωτήματα με σκοπό την εκτίμηση της δέσμευσης, της ποιότητας εργασίας και του ομαδικού πνεύματος των συμμετεχόντων. Για τη μέτρηση του επιπέδου δέσμευσης χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω 5 ερωτήματα:

Αυτή είναι η μόνη εργασία με την οποία ασχολείστε;

- 1) Ναι, είναι η μοναδική μου δουλειά
 - 2) Όχι, έχω άλλη βασική δουλειά αλλά και σε αυτήν και στην άλλη είμαι ικανοποιημένος/ -η
 - 3) Ναι, είναι η μοναδική μου δουλειά αλλά δεν με ικανοποιεί πλήρως
 - 4) Έχω άλλη βασική δουλειά και δεν με ικανοποιεί πλήρως αυτή στην εταιρία καλλυντικών
 - 5) Ναι, είναι η μοναδική μου δουλειά αλλά σκέφτομαι να παραιτηθώ
 - 6) Έχω άλλη βασική δουλειά και σκέφτομαι να παραιτηθώ από αυτήν στην εταιρία καλλυντικών
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Γνωρίζετε το όραμα της εταιρίας;

- 1) Ναι και προσπαθώ να βοηθάω στην πραγματοποίησή του
 - 2) Θυμάμαι το περισσότερο
 - 3) Θυμάμαι κάτι λίγο
 - 4) Δεν θυμάμαι τί λέει
 - 5) Όχι, δεν το γνωρίζω και δεν με ενδιαφέρει
 - 6) Τί είναι αυτό;
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Συνήθως πηγαίνετε στην εργασία σας στην ώρα σας;

- 1) Ναι, δεν μου αρέσει να καθυστερώ
 - 2) Τις περισσότερες φορές, γιατί μπορεί να τύχει κανένα απρόοπτο
 - 3) Μερικές φορές καθυστερώ, λόγω οικογενειακών/ προσωπικών υποχρεώσεων
 - 4) Συνήθως δεν προλαβαίνω να πάω στην ώρα μου, γιατί έχω πολλά άλλα που πρέπει να κάνω
 - 5) Κάποιες φορές δεν έχω διάθεση για δουλειά και χρησιμοποιώντας μία δικαιολογία ειδοποιώ ότι δεν θα πάω
 - 6) Κάποιες φορές προτιμώ να κάνω κάτι άλλο και χωρίς να ειδοποιήσω, δεν πηγαίνω στο κατάστημα
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Είστε περήφανος/ -η για τον εργοδότη σας;

- 1) Ναι
 - 2) Τις περισσότερες φορές
 - 3) Μερικές φορές νιώθω ότι με χρησιμοποιούν
 - 4) Μερικές φορές νιώθω ότι οι ανάγκες μου δεν υπολογίζονται
 - 5) Όχι, πιστεύω ότι η εταιρία δεν ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους της
 - 6) Όχι, πιστεύω ότι η εταιρία δεν είναι καλά οργανωμένη
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Θα συνεχίζατε να εργάζεστε σε αυτή την εταιρία αν είχατε μία άλλη καλύτερη προσφορά για δουλειά;

- 1) Ναι, μου αρέσει η δουλειά μου
 - 2) Ναι, θα ένιωθα άσχημα ως προς τον εργοδότη μου να αφήσω τη δουλειά μου
 - 3) Ναι, γιατί δεν θα ήθελα να αφήσω τους συναδέλφους μου
 - 4) Εξαρτάται πόσο καλύτερη θα ήταν η καινούρια προσφορά
 - 5) Θα το σκεφτόμουν σοβαρά να δεχτώ την καινούρια δουλειά
 - 6) Θα έπαιρνα την δεύτερη δουλειά χωρίς δεύτερη σκέψη
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Για την εκτίμηση της ποιότητας εργασίας χρησιμοποιήθηκαν τα εξής 5 ερωτήματα:

Δίνετε σημασία στην λεπτομέρεια κατά τη διάρκεια της εργασίας σας;

- 1) Ναι, πάντα
 - 2) Προσπαθώ τις περισσότερες φορές
 - 3) Με τους ρυθμούς της δουλειάς δεν είναι πάντα εύκολο
 - 4) Προσπαθώ τις περισσότερες φορές γιατί μου το επιβάλλουν
 - 5) Όχι, δεν έχω το κίνητρο από τους προϊσταμένους μου
 - 6) Δεν έχω διάθεση, απλά κάνω τη δουλειά μου
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Νιώθετε ότι αντλείτε γνώσεις από το αντικείμενο της δουλειάς σας;

- 1) Ναι
 - 2) Τις περισσότερες φορές
 - 3) Μερικές φορές
 - 4) Σπάνια
 - 5) Η δουλειά μου έχει γίνει ρουτίνα / συνήθεια
 - 6) Καθόλου, δεν με ενδιαφέρει το αντικείμενο της δουλειάς μου
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Πιστεύετε ότι έχετε λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση (σεμινάρια ή εκπαίδευση πάνω στη δουλειά) για να έχετε τα καλύτερα αποτελέσματα στη δουλειά σας;

- 1) Ναι, πιστεύω στις ικανότητές μου
 - 2) Ναι, αλλά θέλω λίγο χρόνο για να εμπεδώσω αυτά που έχω μάθει
 - 3) Ναι, αλλά τα καθήκοντά μου μου φαίνονται δύσκολα
 - 4) Νιώθω ότι χρειάζεται να μάθω περισσότερα πράγματα
 - 5) Δεν νομίζω ότι έχω ενημερωθεί επαρκώς και νιώθω ότι επηρεάζεται αρνητικά η δουλειά μου
 - 6) Δεν με ενδιαφέρει να βελτιώσω την απόδοσή μου
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Νιώθετε ότι γνωρίζετε ποιες είναι οι απαιτήσεις της δουλειάς σας;

- 1) Ναι, πάντα
 - 2) Συνήθως
 - 3) Μερικές φορές
 - 4) Νιώθω ότι πρέπει τις περισσότερες φορές να ρωτάω τι πρέπει να κάνω
 - 5) Δεν έχω πληροφορηθεί συγκεκριμένα για το αντικείμενο της δουλειάς μου
 - 6) Είμαι εντελώς χαμένος/ -η
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Πώς αξιολογείτε την εργασία που προσφέρετε;

- 1) Κάνω πάντα ό,τι καλύτερο μπορώ και προσφέρω περισσότερα από όσα μου ζητούνται
 - 2) Εκτελώ πάντα τα καθήκοντά μου με ευσυνειδησία
 - 3) Τις περισσότερες φορές κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ
 - 4) Τις περισσότερες φορές εκτελώ τα καθήκοντά μου αρκετά αποτελεσματικά
 - 5) Αρκετά συχνά κάνω λάθη
 - 6) Κάνω πάντα όσο το δυνατόν λιγότερα
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Για την εκτίμηση του ομαδικού πνεύματος χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω 3 ερωτήματα:

--

Βοηθάτε συνήθως τους καινούριους υπαλλήλους αποκαλύπτοντας μικρά μυστικά της δουλειάς;

- 1) Ναι, έτσι η δουλειά γίνεται πιο εύκολη για όλους
 - 2) Συνήθως, σε αυτούς που το εκτιμούν
 - 3) Όχι πάντα, γιατί οι υπόλοιποι δεν το κάνουν
 - 4) Όχι, γιατί δεν τα ξέρω όλα και φοβάμαι μην το καταλάβουν
 - 5) Όχι, γιατί έτσι χάνω τη δύναμή μου
 - 6) Όχι, γιατί ο καθένας πρέπει να κουράζεται για να μάθει
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Ποια πρόταση περιγράφει καλύτερα τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας;

- 1) Έχω άριστες σχέσεις με όλους και βοηθάμε ο ένας τον άλλο όσο μπορούμε
 - 2) Έχω αρμονικές σχέσεις με όλους και συνεργαζόμαστε αρκετά αποτελεσματικά
 - 3) Μερικές φορές πάνω στην πίεση της δουλειάς προκύπτουν διαφωνίες και συγκρούσεις
 - 4) Μερικές φορές όταν έχω κάποιο πρόβλημα, χωρίς να το θέλω, ξεσπώ στους άλλους
 - 5) Πολλοί συνάδελφοί μου με εκνευρίζουν γιατί είναι αναποτελεσματικοί
 - 6) Πολλοί συνάδελφοί μου είναι αντιπαθητικοί και δεν καταβάλλω καμία προσπάθεια να συνεργαστώ μαζί τους
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Όταν κάποιος συνάδελφος σας ζητά μία εξυπηρέτηση (π.χ. να αλλάξετε βάρδιες), εσείς τι κάνετε:

- 1) Δέχομαι σχεδόν πάντα γιατί μου αρέσει να εξυπηρετώ τους συναδέλφους μου
 - 2) Δέχομαι σχεδόν πάντα γιατί έτσι λειτουργούν οι περισσότεροι στο κατάστημα
 - 3) Δέχομαι όταν μου το ζητά κάποιος συνάδελφος με τον οποίο τα πάω καλά
 - 4) Τις περισσότερες φορές δέχομαι αλλά ζητώ κάτι σε αντάλλαγμα
 - 5) Δεν έχω πολλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου κι έτσι συνήθως δεν μου ζητούν εξυπηρετήσεις
 - 6) Συνήθως προβάλλω κάποια δικαιολογία για να αρνηθώ
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Όπως παρατηρεί κανείς εξετάζοντας τα ερωτήματα, για κάθε ένα από αυτά δίνονται 6 εναλλακτικές απαντήσεις. Οι δύο πρώτες εναλλακτικές υποδηλώνουν υψηλό επίπεδο της μεταβλητής που εκτιμάται (π.χ. της δέσμευσης), οι δύο ενδιάμεσες μέτριο επίπεδο και οι δύο τελευταίες χαμηλό επίπεδο της μεταβλητής. Για κάθε ερώτημα καταγράφεται ο αύξων αριθμός της απάντησης που επιλέγει ο συμμετέχων και από την άθροιση των αριθμών των απαντήσεων που επιλέγει για τα ερωτήματα που αφορούν στην ίδια μεταβλητή (π.χ. δέσμευση) προκύπτει η βαθμολογία του καθενός στη μεταβλητή. Και για τις τρεις μεταβλητές (δέσμευση, ποιότητα εργασίας και ομαδικό πνεύμα), οι μικρές τιμές έχουν θετικότερη σημασία.

Για την εκτίμηση της κάθε μεταβλητής δεν χρησιμοποιήθηκαν πολλές ερωτήσεις καθώς πρακτικοί λόγοι (κυρίως σε σχέση με το χρόνο που θα χρειαζόταν να αφιερώσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα) απέκλειαν τη δημιουργία ενός μακροσκελούς ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, υπήρχαν 5 ερωτήματα που αφορούσαν στη δέσμευση, 5 που αφορούσαν στην ποιότητα εργασίας και 3 που αφορούσαν στο ομαδικό πνεύμα. Άρα, για τις μεταβλητές της δέσμευσης και της ποιότητας εργασίας η καλύτερη βαθμολογία που θα μπορούσε να λάβει κανείς ήταν το 5 (5 ερωτήματα * 1 βαθμός) και η χειρότερη ήταν το 30 (5 ερωτήματα * 6 βαθμοί). Για τη μεταβλητή του ομαδικού πνεύματος, η καλύτερη βαθμολογία που θα μπορούσε να λάβει κανείς ήταν το 3 (3 ερωτήματα * 1 βαθμός) και η χειρότερη ήταν το 18 (3 ερωτήματα * 6 βαθμοί). Αν και η κλίμακα που χρησιμοποιήσαμε ήταν τακτική, για τις ανάγκες των στατιστικών αναλύσεων, την αντιμετωπίσαμε ως κλίμακα ίσων διαστημάτων.

3.4. Διαδικασία

Υπολογισμός του άμεσου κόστους

Αρχικά, υπολογίστηκαν τα άμεσα κόστη για τους εργαζομένους μερικής και πλήρους απασχόλησης. Αυτό προϋπέθετε συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με το κόστος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης, μισθοδοσίας και διαχείρισης από εμπιστευτικά αρχεία μισθοδοσίας ή μέσω προσωπικών επαφών με αρμόδια στελέχη της επιχείρησης. Απαιτήθηκε σημαντικός χρόνος καθώς ήταν αναγκαία η συνδρομή πολλών ανθρώπων και το τελικό αποτέλεσμα ήταν ένας συνδυασμός πολλών ανεξάρτητων στοιχείων και πληροφοριών.

Κατά τον υπολογισμό του άμεσου κόστους, δύο σημαντικοί παράγοντες λήφθηκαν υπόψη. Ο πρώτος παράγοντας αφορούσε τον αριθμό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης που η εταιρία ανέμενε να απασχολήσει για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας μέσα σε μία περίοδο τριών χρόνων (ο μέσος χρόνος παραμονής ενός εργαζομένου πλήρους απασχόλησης στην εταιρία), μία ένδειξη του μεγαλύτερου ποσοστού αποχώρησης εργαζομένων μερικής παρά πλήρους απασχόλησης. Το αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεων επηρεάζει κάθε λειτουργία του Τμήματος HR καθώς οδηγεί σε σημαντική αύξηση της γραφειοκρατικής εργασίας γενικά. Ο δεύτερος παράγοντας αφορούσε στην κατανομή του κόστους βάσει των ωρών

εργασίας (είδος απασχόλησης). Η μερική και η πλήρης απασχόλησης συγκρίθηκαν ως προς το κόστος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης και διοίκησης, ώστε να διαπιστωθεί ποιο από τα δύο είδη απασχόλησης ήταν πιο αποδοτικό (“cost effective”). Το κόστος μισθοδοσίας ανά ώρα εργασίας δεν ελήφθη υπόψη γιατί ήταν το ίδιο τόσο για την πλήρη όσο και για τη μερική απασχόληση, κι έτσι δεν θα οδηγούσε σε διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων.

Η υπόθεσή μας ήταν ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης κοστίζουν περισσότερο στον οργανισμό κυρίως εξαιτίας του υψηλού ποσοστού αποχωρήσεων που παρατηρείται σε αυτό το είδος απασχόλησης.

Περιορισμοί της διαδικασίας μέτρησης του άμεσου κόστους

Κατά τη διαδικασία συλλογής των στοιχείων κάποιες πληροφορίες που θα ήταν χρήσιμες για τους σκοπούς της έρευνάς μας δεν ήταν διαθέσιμες. Ειδικότερα, δεν ήταν γνωστό πόσες ώρες έχει αφιερώσει η επιχείρηση σε σεμινάρια για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης ανά θέση εργασίας. Κατά συνέπεια, χρησιμοποιήθηκαν οι πληροφορίες για όλες συνολικά τις θέσεις εργασίας. Επιπλέον, δεν υπήρχαν πληροφορίες για το κόστος διαφήμισης για προσέλκυση προσωπικού ανά θέση εργασίας, για το ποσοστό επιτυχημένων επιλογών χάριν σε διαφήμιση ανά θέση εργασίας, και για το διοικητικό κόστος ανά θέση εργασίας. Έτσι, τα παραπάνω στοιχεία υπολογίστηκαν για το σύνολο των θέσεων εργασίας. Επιπρόσθετα, δεν ήταν δυνατό να υπολογιστεί με ακρίβεια ο συνολικός αριθμός ωρών που το Τμήμα HR αφιερώνει σε διοικητική εργασία, ούτε το ακριβές συνολικό κόστος της διαφήμισης για προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων και, έτσι, βασιστήκαμε σε σχετικές εκτιμήσεις.

Εκτίμηση της διακύμανσης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

Η διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανά θέση εργασίας εκτιμήθηκε βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των καταστημάτων. Έτσι, ήταν σε κάποιο βαθμό εφικτό να εξαχθούν συμπεράσματα για την αναγκαιότητα της μερικής απασχόλησης ανά θέση εργασίας.



Περιορισμοί της διαδικασίας εκτίμησης της διακύμανσης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

Εξαιτίας της μη διαθεσιμότητας στοιχείων για τη διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου που είχαμε στη διάθεσή μας, η διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εκτιμήθηκε αποκλειστικά από τους διευθυντές των καταστημάτων, που βασίστηκαν στην προσωπική τους εμπειρία, κι έτσι, τα σχετικά στοιχεία στερούνται αντικειμενικότητας.

Υπολογισμός του ποσοστού αποχωρήσεων

Μετά τον υπολογισμό του άμεσου κόστους, υπολογίστηκε το ποσοστό αποχωρήσεων, το πιο απτό έμμεσο κόστος, ανά θέση εργασίας και ανά είδος απασχόλησης. Έτσι, ήταν δυνατό να συγκριθεί το ποσοστό αποχωρήσεων των εργαζομένων μερικής και των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης ανά θέση εργασίας. Η υπόθεσή μας ήταν ότι το ποσοστό αποχώρησης θα ήταν μεγαλύτερο για τους εργαζομένους μερικής παρά για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης. Εντούτοις, οι λόγοι αποχώρησης μπορεί να ποικίλουν και, έτσι, περαιτέρω έρευνα κρίθηκε αναγκαία ώστε να εντοπιστούν οι βασικοί λόγοι που οδηγούν τους εργαζομένους στην απόφαση να εγκαταλείψουν τον οργανισμό.

Αναγνώριση των αιτίων αποχώρησης από τον οργανισμό

Για την αναγνώριση των αιτίων αποχώρησης από τον οργανισμό βασιστήκαμε στις συνεντεύξεις εξόδου (exit interviews) που διενεργήθηκαν με τους εργαζομένους. Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να τονίσουμε ότι το ποσοστό αποχωρήσεων (turnover rate) αναφέρεται μόνο στους εργαζομένους που παραιτήθηκαν από τον οργανισμό κι όχι σε εκείνους που απολύθηκαν ή συνταξιοδοτήθηκαν. Η διαδικασία συλλογής των πληροφοριών για την αναγνώριση των αιτίων αποχώρησης απαιτούσε

σημαντικό χρόνο καθώς το περιεχόμενο των συνεντεύξεων δεν ήταν διαθέσιμο σε ηλεκτρονική αλλά μόνο σε έντυπη μορφή. Ωστόσο, η επιχείρηση είχε ήδη προβεί σε στατιστικές αναλύσεις για τους λόγους αποχώρησης των εργαζομένων, χωρίς εντούτοις, να λαμβάνει υπόψη της τη μορφή απασχόλησης (πλήρη ή μερική). Στην περίπτωση μας, κατηγοριοποιήσαμε όλες τις συνεντεύξεις αποχώρησης βάσει της μορφής απασχόλησης, της θέσης εργασίας και του λόγου αποχώρησης.

Οι λόγοι αποχώρησης περιλαμβάνουν: 1)το στυλ διοίκησης του προϊσταμένου ή του διευθυντή 2)οικονομικά ζητήματα, και ειδικότερα, έλλειψη ικανοποίησης από τις απολαβές, κάτι που συχνά σχετίζεται με τη μορφή απασχόλησης, 3)τη μορφή απασχόλησης, δηλαδή, την έλλειψη ικανοποίησης με τις ώρες εργασίας, 4)την εργασιακή ατμόσφαιρα, δηλαδή, την έλλειψη της δυνατότητας αποτελεσματικής συνεργασίας με τους συναδέλφους, 5)την απόσταση της κατοικίας από το χώρο εργασίας του ατόμου, 6)τη διαδικασία ένταξης του ατόμου στην επιχείρηση, που αν δεν γίνει αποτελεσματικά έχει αρνητική επίδραση στην απόδοση, 7)την απουσία ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη, που, επίσης, συνδέεται με τη μορφή απασχόλησης, 8)τις βάρδιες, δηλαδή το κατά πόσο είναι εφικτό για ένα άτομο να εργάζεται πρωί για μία εβδομάδα και απόγευμα την επόμενη, και 9)προσωπικά ζητήματα. Μέσω αυτής της διαδικασίας στάθηκε δυνατό να συλλέξουμε χρήσιμα στοιχεία όπως, π.χ. να εντοπίσουμε τους κύριους λόγους για τους οποίους οι ταμίες μερικής απασχόλησης τείνουν να αποχωρούν από την επιχείρηση. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών HR ώστε να περιοριστεί το υψηλό ποσοστό αποχώρησης κάποιων κατηγοριών εργαζομένων.

Περιορισμοί της διαδικασίας αναγνώρισης των αιτίων αποχώρησης από τον οργανισμό

Οι διαθέσιμες συνεντεύξεις εξόδου αντιπροσώπευαν ένα ποσοστό λίγο μεγαλύτερο του 50% του συνολικού αριθμού εργαζομένων που είχαν αποχωρήσει από την επιχείρηση κατά το 2005. Επομένως, η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων μπορεί να έχει σε κάποιο βαθμό επηρεαστεί. Εξάλλου, οι προσωπικοί λόγοι που οδηγούν κάποιους εργαζομένους να αποχωρήσουν από έναν οργανισμό ποικίλουν και καθώς οι παραιτηθέντες εργαζόμενοι τείνουν να μην μπαίνουν σε λεπτομέρειες σχετικά με

τους προσωπικούς λόγους αποχώρησης, οι λόγοι αυτοί είναι πιθανό να συμπίπτουν με κάποιους από εκείνους που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Η μέτρηση του λιγότερο απτού, έμμεσου κόστους

Τα λιγότερο απτά, έμμεσα κόστη, η μειωμένη δέσμευση, η κακή ποιότητα εργασίας και η έλλειψη ομαδικού πνεύματος, μετρήθηκαν μέσω ενός ερωτηματολογίου αυτό-αναφοράς. Οι διευθυντές των καταστημάτων, που είχαν ναυρίτερα ενημερωθεί για το ρόλο τους στη διαδικασία, ήταν υπεύθυνοι για τη διανομή και τη συλλογή των ερωτηματολογίων. Μία συνοδευτική επιστολή (cover letter) προς τους εργαζομένους εξηγούσε τους λόγους της έρευνας και τις πιθανές μελλοντικές προεκτάσεις της για την εργασία τους. Εξάλλου, οι εργαζόμενοι διαβεβαιώνονταν ότι τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα ενώ παρέχονταν επίσης τα στοιχεία της ερευνήτριας ώστε να υπάρχει η δυνατότητα προσωπικής επαφής μαζί της, σε περίπτωση ύπαρξης αποριών, παρατηρήσεων κλπ.

Περιορισμοί του τρόπου μέτρησης του λιγότερο απτού έμμεσου κόστους

Κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, δεν περιλήφθηκαν κάποιες ερωτήσεις που θα ήταν χρήσιμες όπως η εθνικότητα, η οικογενειακή κατάσταση, η ύπαρξη εξαρτημένων τέκνων, εάν οι συμμετέχοντες ήταν σπουδαστές/ φοιτητές, κλπ. Η συμπερίληψη των παραπάνω ερωτημάτων θα μας επέτρεπε να εξετάσουμε τυχόν συσχέτιση με τα έμμεσα κόστη. Ένας βασικός λόγος για τον οποίο αποφασίσαμε να μη συμπεριλάβουμε ορισμένα προσωπικά ερωτήματα είναι το γεγονός ότι πιθανόν κάποιοι εργαζόμενοι να ανησυχούσαν ότι ο διευθυντής του καταστήματός τους ή στελέχη του Τμήματος HR της επιχείρησης θα διάβαζαν το ερωτηματολόγιό τους και θα αναγνώριζαν την ταυτότητά τους, μέσω των προσωπικών στοιχείων που δίνονταν.

Χρειάζεται να τονιστεί ότι οι ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο καλούσαν τους συμμετέχοντες να λάβουν θέση για διάφορα κρίσιμα ζητήματα και να αποκαλύψουν π.χ. το βαθμό αφοσίωσής τους στον οργανισμό. Επομένως, κάποια δυσπιστία εκ μέρους των συμμετεχόντων και ένας προβληματισμός για το κατά πόσο μπορούσαν να απαντήσουν με ειλικρίνεια ήταν αναμενόμενη.

Ερμηνεία των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο αναλύθηκαν με τη βοήθεια των προγραμμάτων SPSS 11.0 και Microsoft Excel 2000.

3.5. Σύνοψη παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας ήταν πολύ διαφωτιστικές και επιβεβαίωσαν τις αρχικές μας προσδοκίες και υποθέσεις. Φαίνεται ότι τα άμεσα κόστη από τη χρήση εργαζομένων μερικής απασχόλησης είναι μεγαλύτερα κυρίως λόγω του αυξημένου ποσοστού αποχώρησης αυτής της κατηγορίας των εργαζομένων.

Η μερική απασχόληση φάνηκε να είναι απαραίτητη κυρίως στις θέσεις που συνεπάγονταν άμεση επαφή με πελάτες (εξυπηρέτηση πελατών και ταμία) εξαιτίας της μεγάλης διακύμανσης της ζήτησης και, κατ' επέκταση, της διακύμανσης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό σε λιγότερο από επτά ώρες. Στις άλλες θέσεις η διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό κρίθηκε ως μικρή και έτσι η πρόσληψη εργαζομένων πλήρους απασχόλησης φαίνεται να συνιστά την καλύτερη επιλογή για την επιχείρηση.

Εξάλλου, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης τείνουν να εγκαταλείπουν την επιχείρηση πιο συχνά από τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, ανεξαρτήτως θέσης εργασίας, ενώ το ποσοστό αποχωρήσεων βρέθηκε να είναι πιο μεγάλο για τους ταμίες μερικής απασχόλησης. Προκειμένου να περιοριστούν οι αποχωρήσεις των εργαζομένων μερικής απασχόλησης, με δεδομένο, άλλωστε, ότι σε κάποιες θέσεις εργασίας αυτοί είναι απαραίτητοι, χρειάζεται να αναγνωριστούν τα αίτια αποχώρησής τους. Τα κύρια αίτια αφορούν σε προσωπικούς λόγους, το στυλ διοίκησης και τη μορφή απασχόλησης.

Κατά την ανάλυση των ερωτηματολογίων διαπιστώθηκε, εξάλλου, έντονη δέσμευση, που παρουσίαζε θετική συσχέτιση με την ποιότητα εργασίας, η οποία ήταν επίσης υψηλή, ενώ ακόμη βρέθηκε έντονο ομαδικό πνεύμα, το οποίο επίσης συσχετιζόταν θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων.

Ένα στοιχείο που χρειάζεται να έχουμε στο νου μας είναι το γεγονός ότι τα δεδομένα που προήλθαν από το ερωτηματολόγιο κατά πάσα πιθανότητα επηρεάστηκαν από το ποσοστό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης που προτιμούν αυτή τη μορφή απασχόλησης (69.1%) και εκείνων που συμβιβάζονται με αυτή (30.9%), καθώς και από το φύλο και την ηλικία των συμμετεχόντων. Μόνο εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης φάνηκαν να συμβιβάζονται με τις ώρες εργασίας τους, αν και σε κάποιες περιπτώσεις είναι πιθανό να επιθυμούν να εργαστούν περισσότερες από 4 ώρες αλλά λιγότερες από 8.

Τέλος, χρειάζεται να σημειωθεί ότι από 273 συμμετέχοντες που είχαν επιλεγεί για την έρευνα, το ποσοστό ανταπόκρισης ανήλθε σε 75%, που αν και θεωρείται γενικά ικανοποιητικό, είναι πιθανό να μην επιτρέπει την εξασφάλιση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος. Ενδεχομένως η φύση των ερωτημάτων, η ανησυχία κάποιων εργαζομένων ότι η ταυτότητά τους θα μπορούσε να αποκαλυφθεί ή ακόμη η έλλειψη ενδιαφέροντος για την έρευνα οδήγησαν κάποιους εργαζομένους στην απόφαση να μη συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Κατά την ερμηνεία των ευρημάτων που προήλθαν από τη χρήση του ερωτηματολογίου τα παραπάνω χρειάζεται, λοιπόν, να λαμβάνονται υπόψη.

Κεφάλαιο 4 - Αποτελέσματα

4.1. Το ερευνητικό ερώτημα

Σε αυτό το κεφάλαιο τα ερευνητικά ευρήματα παρουσιάζονται και αξιολογούνται σε σχέση με το ερευνητικό ερώτημα, που αφορά στη χρησιμότητα της μερικής απασχόλησης για την επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης λιανικής πώλησης. Προκειμένου να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα, προσπαθήσαμε να αναγνωρίσουμε το άμεσο και το έμμεσο κόστος και να συγκρίνουμε σε κάθε ένα από αυτά τη μερική και την πλήρη απασχόληση. Εξάλλου, λάβαμε υπόψη μας κάποιους άλλους παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της έρευνας. Αυτοί είναι η διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για λιγότερες από 7 ώρες, το ποσοστό αποχωρήσεων και οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν την επιχείρηση. Αυτή η έρευνα διαφέρει από άλλες έρευνες για τη μερική απασχόληση, καθώς εξετάζει τις συνέπειες που τα ενδεχόμενα έμμεσα κόστη μπορεί να έχουν σε ό,τι αφορά στην οργανωσιακή επιτυχία. Όπως υπογραμμίσαμε νωρίτερα, τα έμμεσα κόστη απορρέουν από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η μερική απασχόληση και λαμβάνουν κυρίως τη μορφή αυξημένου ποσοστού αποχωρήσεων, χαμηλού επιπέδου δέσμευσης, κακής ποιότητας εργασίας και μειωμένου ομαδικού πνεύματος. Το βασικό χαρακτηριστικό των παραπάνω μορφών έμμεσου κόστους είναι ότι μπορεί να επηρεάσουν τα άμεσα κόστη και να παρεμποδίσουν την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

4.2. Προσδοκώμενα και πραγματικά ευρήματα

Η κύρια υπόθεση της έρευνάς μας ήταν ότι τα άμεσα κόστη θα ήταν υψηλότερα για τους εργαζομένους μερικής παρά για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης. Περιμέναμε ότι αν αυτό ίσχυε, θα οφειλόταν κυρίως στο ότι, σύμφωνα με τη δεύτερη υπόθεσή μας, το ποσοστό αποχωρήσεων, το πιο απτό έμμεσο κόστος, θα ήταν υψηλότερο για τους εργαζομένους μερικής παρά για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης. Πράγματι, οι σχετικές πληροφορίες που συλλέξαμε και αναλύσαμε επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις μας.

Επιπλέον, περιμέναμε ότι το αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεων των εργαζομένων μερικής απασχόλησης θα συνοδευόταν από χαμηλά επίπεδα δέσμευσης, κακή ποιότητα εργασίας και μειωμένο ομαδικό πνεύμα. Εντούτοις, τα δεδομένα που συλλέξαμε δείχνουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης, καλή ποιότητα εργασίας και έντονο ομαδικό πνεύμα για όλους τους εργαζομένους, αν και οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης παρουσιάζουν περισσότερο ομαδικό πνεύμα από τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης. Προκειμένου τα παραπάνω να συνδεθούν σε μία συνεκτική εικόνα, οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης τείνουν να εγκαταλείπουν την επιχείρηση και η διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται επίσης να ληφθούν υπόψη.

4.3. Τα πραγματικά ευρήματα

Καταρχάς, θα αναφερθούμε σε κάποια βασικά ευρήματα της έρευνας που αφορούν στα άμεσα κόστη. Το κόστος εκπαίδευσης για έναν εργαζόμενο πλήρους απασχόλησης είναι 396.08 Ευρώ το χρόνο, ενώ το αντίστοιχο κόστος για έναν εργαζόμενο μερικής απασχόλησης είναι 1188.24 Ευρώ το χρόνο. Η διαφορά αυτή οφείλεται στο υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι μερικής σε σχέση με τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, καθώς το κόστος μισθοδοσίας ανά ώρα είναι το ίδιο. Μέσα στο διάστημα των τριών χρόνων που παραμένει κατά μέσο όρο στην επιχείρηση ένας εργαζόμενος πλήρους απασχόλησης, αναμένεται για μία αντίστοιχη θέση να προσληφθούν τρεις εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, καθώς οι τελευταίοι παραμένουν κατά μέσο όρο στην επιχείρηση έναν χρόνο. Τα κόστη εκπαίδευσης περιλαμβάνουν τα κόστη για την ένταξη στον οργανισμό (induction) και το κόστος εκπαίδευσης επί της εργασίας (on the job training) ανά έτος και ανά εργαζόμενο. Εκπαίδευση με τη μορφή σεμιναρίων προσφέρεται επίσης σε εργαζομένους πλήρους απασχόλησης και στους κατόχους ορισμένων θέσεων εργασίας. Η επιχείρηση θα μπορούσε να προσφέρει σεμινάρια για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, αλλά καθώς το ποσοστό αποχώρησης σε αυτή την κατηγορία εργαζομένων είναι υψηλό, αυτού του είδους η επένδυση αποφεύγεται. Έτσι, τα σεμινάρια δεν περιλαμβάνονται στον υπολογισμό του κόστους εκπαίδευσης.

Η άλλη συνιστώσα του άμεσου κόστους είναι το κόστος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, που περιλαμβάνει την αμοιβή των υπεύθυνων επιλογής και τη διαφήμιση. Για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, το συνολικό κόστος προσέλκυσης και επιλογής ανά εργαζόμενο είναι 86.29 Ευρώ, ενώ για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης είναι 258.88 Ευρώ. Και πάλι, η διαφορά οφείλεται στο υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων των εργαζομένων μερικής απασχόλησης.

Τέλος, υπολογίστηκε για το έτος 2005 και ανά εργαζόμενο το κόστος διοίκησης (administration costs), συμπεριλαμβανομένου του κόστους για όλες τις δραστηριότητες του Τμήματος HR που αφορούν στη διοίκηση των εργαζομένων των καταστημάτων της επιχείρησης. Για έναν εργαζόμενο πλήρους απασχόλησης το διοικητικό κόστος είναι 4.77 Ευρώ, ενώ για έναν εργαζόμενο μερικής απασχόλησης που εργάζεται 6 ώρες είναι 19.10 Ευρώ, για έναν που εργάζεται 5 ώρες είναι 22.92 Ευρώ και τέλος, για έναν εργαζόμενο που εργάζεται 4 ώρες, το αντίστοιχο κόστος είναι 28.64 Ευρώ. Και σε αυτή την περίπτωση η παρατηρούμενη διαφορά ανάγεται στο ποσοστό αποχωρήσεων των εργαζομένων των διαφορετικών κατηγοριών.

Γενικά, γίνεται σαφές από τα παραπάνω ότι τα άμεσα κόστη είναι μεγαλύτερα για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης εξαιτίας –κυρίως- του αυξημένου ποσοστού αποχωρήσεών τους. Στο παράρτημα παρατίθενται οι σχετικοί πίνακες.

Το επόμενο εύρημα επιβεβαιώνει τη δεύτερη υπόθεσή μας ότι το ποσοστό αποχωρήσεων είναι υψηλότερο για τους εργαζομένους μερικής παρά για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης. Ειδικότερα, από το σύνολο των εργαζομένων των καταστημάτων που παραιτήθηκαν το 2005, το 85.1% ήταν εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα ποσοστά αποχωρήσεων ανά ομάδα εργαζομένων. Όπως είναι σαφές, το ποσοστό αποχωρήσεων είναι υψηλότερο για τους ταμίες μερικής απασχόλησης (33.33%), τους υπαλλήλους μερικής απασχόλησης που είναι υπεύθυνοι για το γέμισμα των ραφιών (25.26%) και για τους αισθητικούς συμβούλους μερικής απασχόλησης (21.19%). Στις υπόλοιπες θέσεις εργασίας το ποσοστό αποχωρήσεων είναι και πάλι μεγαλύτερο για τους εργαζομένους μερικής παρά για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, αν και είναι πολύ μικρό.

Πίνακας 6. Κατανομή των αποχωρήσεων εργαζομένων για το έτος 2004

Θέσεις Εργασίας	Part-time %	Full-time %
Ταμίες	33.3	2.37
Γέμισμα ραφιών	25.3	6.96
Αισθητικοί σύμβουλοι	21.2	3.48
Επεξεργασία δεδομένων	1.11	0.37
Καθαριστές	0.74	0.07
Καλλιτέχνες	0.52	0.00
Ασφάλεια	2.96	1.63
Σύνολο	85.13	14.87

Επομένως, ιδίως για τις θέσεις όπου η μερική απασχόληση εργαζομένων θεωρείται αναγκαία λόγω της μεγάλης διακύμανσης των αναγκών σε ανθρώπινο προσωπικό (ταμία, γέμισμα ραφιών, εξυπηρέτηση πελατών), τα άμεσα κόστη της μερικής απασχόλησης πρέπει να περιοριστούν. Αυτό προϋποθέτει μείωση του ποσοστού αποχώρησης, που όπως είδαμε νωρίτερα, είναι πιο υψηλό για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης και κυρίως για τους ταμίες, τους υπεύθυνους για το γέμισμα των ραφιών και τους αισθητικούς συμβούλους.

Η αποχώρηση από την επιχείρηση μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες. Οι συνεντεύξεις εξόδου για το έτος 2005 δείχνουν ότι οι δύο βασικοί λόγοι για τους οποίους εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης που εργάζονται ως ταμίες, υπεύθυνοι για το γέμισμα των ραφιών και αισθητικοί σύμβουλοι αποχωρούν από την επιχείρηση είναι οι προσωπικοί λόγοι και το στύλ διοίκησης (με μικρή διαφορά μεταξύ των δύο) ενώ ο τρίτος σε συχνότητα λόγος είναι η μορφή (το είδος) απασχόλησης. Προκειμένου να διατηρηθεί αυτό το προσωπικό, οι λόγοι που το οδηγούν σε αποχώρηση χρειάζεται, λοιπόν, να αντιμετωπιστούν, όσο αυτό είναι δυνατό.

Πίνακας 7. Λόγοι αποχώρησης από την επιχείρηση για τρεις ομάδες εργαζομένων μερικής απασχόλησης

	Ταμίες (PT)	Υπεύθυνοι για γέμισμα ραφιών (PT)	Αισθητικοί Σύμβουλοι (PT)
Στυλ διοίκησης	36%	29%	34%
Οικονομικοί λόγοι	3%	10%	9%
Είδος απασχόλησης	12%	16%	10%
Εργασιακή ατμόσφαιρα	2%	3%	1%
Απόσταση κατοικίας-εργασίας	6%	2%	4%
Διαδικασία ένταξης στην επιχείρηση	1%	0%	1%
Απουσία ευκαιριών ανάπτυξης	1%	1%	1%
Βάρδιες	5%	3%	4%
Προσωπικοί λόγοι	34%	36%	36%
Σύνολο	100%	100%	100%

Προτού συγκρίνουμε τα λιγότερο απτά έμμεσα κόστη (δέσμευση, ποιότητα εργασίας και ομαδικό πνεύμα) για τις δύο ομάδες εργαζομένων (πλήρους και μερικής απασχόλησης), υπολογίσαμε κάποιους βασικούς δείκτες για κάθε μία από τις βασικές αυτές μεταβλητές.

Πίνακας 8. Περιγραφικά στοιχεία για τις μεταβλητές του ομαδικού πνεύματος, της δέσμευσης και της ποιότητας εργασίας

	Ομαδικό πνεύμα (μέση τιμή 3 ερωτημάτων)	Δέσμευση (μέση τιμή 5 ερωτημάτων)	Ποιότητα εργασίας (μέση τιμή 5 ερωτημάτων)
N (έγκυρο)	204	204	204
Μέση τιμή	1,5033	1,7902	1,8186
Διάμεσος	1,3333	1,8000	1,7500
Δεσπόζουσα τιμή	1,00	1,00	1,00
Τυπική απόκλιση	,59875	,62454	,72953
Ελάχιστη τιμή	1,00	1,00	1,00
Μέγιστη τιμή	3,67	4,00	4,25

Πριν υπολογίσουμε μία μέση τιμή για κάθε συμμετέχοντα σε κάθε μία από τις τρεις μεταβλητές, ελέγξαμε κατά πόσο τα ερωτήματα που αφορούσαν στην ίδια έννοια θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως μία ενιαία κλίμακα, υπολογίζοντας το δείκτη εσωτερικής συσχέτισης α του Cronbach. Για την κλίμακα ομαδικού πνεύματος (3

ερωτήματα), ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας ήταν χαμηλός (Cronbach's Alpha=0.270). Για την κλίμακα της δέσμευσης (5 ερωτήματα) ήταν πιο ικανοποιητικός (Cronbach's Alpha=0.539), όπως και για την κλίμακα της ποιότητας εργασίας (5 ερωτήματα) (Cronbach's Alpha=0.662). Αν και οι δείκτες αυτοί δεν θεωρούνται γενικά ικανοποιητικοί (ιδίως ο δείκτης της κλίμακας Ομαδικού Πνεύματος), αποφασίσαμε για τους σκοπούς της έρευνας να προχωρήσουμε σε υπολογισμό μίας μέσης τιμής για κάθε συμμετέχοντα σε κάθε μία από τις τρεις μεταβλητές. Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται κάποια βασικά περιγραφικά στοιχεία για κάθε ένα από τα ερωτήματα των τριών κλιμάκων.

Πίνακας 9. Περιγραφικά στοιχεία για κάθε ένα από τα ερωτήματα που απάρτιζαν την κλίμακα μέτρησης του ομαδικού πνεύματος των συμμετεχόντων

	Ποια πρόταση περιγράφει καλύτερα τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας;	Όταν κάποιος συναδέλφος σας ζητά μία εξυπηρέτηση (π.χ. να αλλάξετε βάρδιες), εσείς τι κάνετε;	Βοηθάτε συνήθως τους καινούριους υπαλλήλους αποκαλύπτοντας μικρά μυστικά της δουλειάς;
N Έγκυρο	204	204	204
Μέση τιμή	1,2990	2,0294	1,1814
Διάμεσος	1,0000	1,0000	1,0000
Δεσπόζουσα τιμή	1,00	1,00	1,00
Τυπική απόκλιση	,64617	1,42777	,43430
Ελάχιστη τιμή	1,00	1,00	1,00
Μέγιστη τιμή	4,00	6,00	3,00

Πίνακας 10. Περιγραφικά στοιχεία για κάθε ένα από τα ερωτήματα που απάρτιζαν την κλίμακα μέτρησης της δέσμευσης των συμμετεχόντων

	Αυτή είναι η μόνη εργασία με την οποία ασχολείστε;	Γνωρίζετε το όραμα της εταιρίας;	Συνήθως πηγαίνετε στην εργασία σας στην ώρα σας;	Θα συνεχίζατε να εργάζεστε σε αυτή την εταιρία αν είχατε μία άλλη καλύτερη προσφορά για δουλειά;	Είστε περήφανος/-η για τον εργοδότη σας;
N Έγκυρο	204	204	204	204	204
Μέση τιμή	1,2843	1,4363	1,1275	3,2059	1,8971
Διάμεσος	1,0000	1,0000	1,0000	4,0000	1,0000
Δεσπόζουσα τιμή	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00
Τυπική απόκλιση	,70014	,95765	,38880	1,55261	1,25717
Ελάχιστη τιμή	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Μέγιστη τιμή	5,00	6,00	3,00	6,00	7,00

Πίνακας 11. Περιγραφικά στοιχεία για κάθε ένα από τα ερωτήματα που απάρτιζαν την κλίμακα μέτρησης της ποιότητας εργασίας των συμμετεχόντων

	Νιώθετε ότι γνωρίζετε ποιες είναι οι απαιτήσεις της δουλειάς σας;	Νιώθετε ότι αντλείτε γνώσεις από το αντικείμενο της δουλειάς σας;	Πιστεύετε ότι έχετε λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση (σεμινάρια ή εκπαίδευση πάνω στη δουλειά) για να έχετε τα καλύτερα αποτελέσματα στη δουλειά σας;	Δίνετε σημασία στην λεπτομέρεια κατά τη διάρκεια της εργασίας σας;	Πώς αξιολογείτε την εργασία που προσφέρετε;
N έγκυρο	204	204	204	204	204
Μέση τιμή	1,2990	2,1176	2,0882	1,7696	1,8186
Διάμεσος	1,0000	2,0000	1,0000	2,0000	2,000
Δεσπόζουσα τιμή	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Τυπική απόκλιση	,64617	1,28496	1,71118	,85435	,72953
Ελάχιστη τιμή	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Μέγιστη τιμή	4,00	5,00	6,00	6,00	4,00

Στη συνέχεια, συγκρίναμε τα λιγότερο απτά έμμεσα κόστη (δέσμευση, ποιότητα εργασίας και ομαδικό πνεύμα) για τις δύο ομάδες εργαζομένων (πλήρους και μερικής απασχόλησης). Όπως φαίνεται και στους πίνακες που ακολουθούν, οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης και οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης δεν διαφέρουν ούτε ως προς της δέσμευση [$t(202)= 0.627, p>0.05$], ούτε ως προς την ποιότητα εργασίας τους [$t(202)=-0.191, p>0.05$]. Εντούτοις, παρατηρείται μία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους σε ό,τι αφορά στο ομαδικό πνεύμα [$t(191)= 3.272, p=0.001$]. Οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης παρουσιάζουν εντονότερο ομαδικό πνεύμα από τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης.

Πίνακας 12. Σύγκριση της δέσμευσης, της ποιότητας εργασίας και του ομαδικού πνεύματος των εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης: Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα

		Τεστ του Levene για εξέταση της ισότητας των διασπορών		t	df	Sig. (2-tailed)
		F	Sig.			
Δέσμευση	Για ίσες διασπορές	,829	,364	,627	202	,531
	Για άνισες διασπορές			,627	200,884	,531

Ποιότητα εργασίας	Για ίσες διασπορές	,349	,555	-,191	202	,848
	Για άνισες διασπορές			-,191	201,871	,848
Ομαδικό πνεύμα	Για ίσες διασπορές	12,988	,000	3,272	202	,001
	Για άνισες διασπορές			3,272	191,399	,001

Πίνακας 13. Δέσμευση, ποιότητα εργασίας και ομαδικό πνεύμα των εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης

	Είδος απασχόλησης	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα
Δέσμευση	Μερική απασχόληση	102	1,8176	,60172	,05958
	Πλήρης απασχόληση	102	1,7627	,64837	,06420
Ποιότητα εργασίας	Μερική απασχόληση	102	1,8088	,72198	,07149
	Πλήρης απασχόληση	102	1,8284	,74043	,07331
Ομαδικό πνεύμα	Μερική απασχόληση	102	1,6373	,65013	,06437
	Πλήρης απασχόληση	102	1,3693	,51149	,05064

Στη συνέχεια, εξετάσαμε το βαθμό συσχέτισης ανάμεσα στις τρεις μεταβλητές που αντιπροσώπευαν έμμεσα κόστη. Σε συμφωνία με τις υποθέσεις μας, διαπιστώσαμε ότι η δέσμευση παρουσίαζε μία στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την ποιότητα εργασίας ($r=0.798$, $p<0.001$) καθώς και με το ομαδικό πνεύμα ($r=0.601$, $p<0.001$). Εξάλλου, στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε και ανάμεσα στο ομαδικό πνεύμα και την ποιότητα εργασίας ($r=0.411$, $p<0.001$). Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τη γενική πεποίθηση ότι οι παραπάνω έννοιες συνδέονται άρρηκτα.

Πίνακας 14. Συσχέτιση των μεταβλητών της δέσμευσης, της ποιότητας εργασίας και του ομαδικού πνεύματος

		Δέσμευση	Ποιότητα εργασίας	Ομαδικό πνεύμα
Δέσμευση	Συσχέτιση Pearson	1	,556(**)	,434(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
	N	204	204	204
Ποιότητα εργασίας	Συσχέτιση Pearson	,556(**)	1	,425(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
	N	204	204	204
Ομαδικό πνεύμα	Συσχέτιση Pearson	,434(**)	,425(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	204	204	204

** Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο του 0.01 (2-tailed).

Τέλος, κάποια αναφορά χρειάζεται να γίνει στα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη συμπερίληψη στο ερωτηματολόγιο ορισμένων περιγραφικών ερωτήσεων. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι το 69.1% των εργαζομένων μερικής απασχόλησης εργάζεται εκουσίως λιγότερες από 8 ώρες, ενώ το 30.9% συμβιβάζεται με αυτό το είδος της απασχόλησης. Το προσωπικό μερικής απασχόλησης αποτελείται κυρίως από γυναίκες και φοιτητές/ -τριες. Εξάλλου, οι γυναίκες αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων των καταστημάτων (73%) και από αυτές, το 57% εργάζεται με σύμβαση μερικής απασχόλησης. Άλλωστε, από τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης του δείγματος, το 83% είναι γυναίκες.

Επιπλέον, οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους είναι 18-40 ετών, με το 43.6% του δείγματος να ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 18-30 και το 35.8% στην ηλικιακή κατηγορία των 30-40. Η ανώτερη εκπαιδευτική βαθμίδα που ολοκλήρωσαν οι περισσότεροι εργαζόμενοι (54.4%) είναι το λύκειο και, τέλος, οι περισσότεροι (86.3%) από τους εργαζόμενους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο απασχολούνταν στην επιχείρηση περισσότερο από έναν χρόνο.

4.4. Αξιολόγηση των ευρημάτων

Τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω είναι αλληλένδετα και συνθέτουν μία λογική και συνεκτική εικόνα. Η απάντηση στο ερευνητικό μας ερώτημα διευκολύνεται από την αναγνώριση του άμεσου κόστους. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης κοστίζουν περισσότερο στην επιχείρηση για εκπαίδευση, προσέλευση και επιλογή και διοικητική εργασία συνδέεται με το αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεων που παρατηρείται σε αυτή την ομάδα εργαζομένων. Επομένως, η προηγούμενη θεωρητική θέση σύμφωνα με την οποία μία συνεχής αύξηση του έμμεσου κόστους επιφέρει επίσης αύξηση του άμεσου κόστους επιβεβαιώνεται από τα ευρήματά μας.

Το ποσοστό αποχωρήσεων υποδηλώνει ότι υπάρχουν κάποιοι παράγοντες, ενδεχομένως κάποια προβλήματα εντός της επιχείρησης, που οδηγούν πολλούς εργαζομένους να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Προκειμένου να αποφευχθεί το κόστος που συνεπάγεται η διαρκής ανανέωση του δυναμικού μερικής απασχόλησης της επιχείρησης, είναι σημαντικό να ληφθούν μέτρα για να περιοριστούν οι αποχωρήσεις εργαζομένων, που για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης είναι συχνές. Εντούτοις, προτού προταθούν και εισαχθούν στρατηγικές HR για την αντιμετώπιση του αυξημένου ποσοστού αποχωρήσεων, είναι αναγκαίο να εντοπίσουμε σε ποια κατηγορία θέσεων εργασίας αυτές είναι πιο συχνές και να εξετάσουμε εάν η μερική απασχόληση είναι πράγματι απαραίτητη για όλες τις θέσεις εργασίας εντός των καταστημάτων.

Καταρχάς, φαίνεται ότι το ποσοστό αποχωρήσεων είναι μεγαλύτερο για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης που εργάζονται ως ταμίες, ως υπεύθυνοι για την τοποθέτηση προϊόντων στα ράφια ή ως αισθητικοί σύμβουλοι. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης προσλαμβάνονται κυρίως για αυτές τις θέσεις. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης είναι κυρίως απαραίτητοι στις θέσεις που περιλαμβάνουν άμεση επαφή και εξυπηρέτηση πελατών, εξαιτίας της μεγάλης διακύμανσης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για λιγότερες από επτά ώρες. Αυτό είναι εύλογο, καθώς οι ακανόνιστες ώρες κατά τις οποίες οι πελάτες προτιμούν να κάνουν τις αγορές τους χρειάζεται να ληφθούν υπόψη ώστε να εναρμονιστεί μαζί τους μία σχετική αναλογία εργατικού δυναμικού έτοιμου να τους εξυπηρετήσει. Στις θέσεις εργασίας που δεν περιλαμβάνουν επαφή με πελάτες και δεν επηρεάζονται άμεσα από τη διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο

δυναμικό, η μερική απασχόληση είναι πολύ λιγότερο αναγκαία, κι έτσι οι εργοδότες δεν χρειάζεται να έρθουν αντιμέτωποι με μία αύξηση του άμεσου κόστους, καθώς οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης παρουσιάζουν χαμηλό ποσοστό αποχωρήσεων.

Κατά συνέπεια, τα παραπάνω ευρήματα καταδεικνύουν ότι η επιχείρηση πρέπει να μειώσει τα άμεσα κόστη, αντιμετωπίζοντας το αυξημένο ποσοστό αποχώρησης που παρουσιάζουν κυρίως οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης που εργάζονται ως ταμίες, ως υπεύθυνοι για την τοποθέτηση προϊόντων στα ράφια ή ως αισθητικοί σύμβουλοι. Επιπλέον, η μερική απασχόληση φαίνεται να είναι κυρίως αναγκαία στις παραπάνω θέσεις, κάτι που καθιστά ακόμη πιο σημαντική τη διατήρηση του εργατικού δυναμικού μερικής απασχόλησης.

Τα αίτια που οδηγούν τους περισσότερους εργαζομένους μερικής απασχόλησης που εργάζονται στις προαναφερθείσες θέσεις στην απόφαση να εγκαταλείψουν την επιχείρηση έγκεινται σε προσωπικούς λόγους, στο στυλ διοίκησης (με μικρή διαφορά μεταξύ των δύο) και στο είδος απασχόλησης. Αυτή η διαπίστωση οδηγεί αβίαστα στο συμπέρασμα ότι προκειμένου να διασφαλιστεί η παραμονή του προσωπικού στην επιχείρηση, η σχέση μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών-προϊσταμένων χρειάζεται να βελτιωθεί.

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου δείχνουν ότι τόσο οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης όσο και εκείνοι μερικής απασχόλησης παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης στον οργανισμό, θεωρούν ότι προσφέρουν καλής ποιότητας υπηρεσίες και χαρακτηρίζονται από ισχυρό ομαδικό πνεύμα, αν και σε ό,τι αφορά στην τελευταία μεταβλητή (το ομαδικό πνεύμα) σημειώνεται μία σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών εργαζομένων, με τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα.

Το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων που παρατηρείται στην περίπτωση των εργαζομένων μερικής απασχόλησης και που, όπως είδαμε, ανάγεται σε προσωπικούς λόγους, το στυλ διοίκησης και τη δυσαρέσκειά τους με το είδος απασχόλησης, δεν συνάδει με τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης, την καλή ποιότητα εργασίας και το έντονο ομαδικό πνεύμα που δείχνουν, απαντώντας στο ερωτηματολόγιο. Θα μπορούσε ίσως κάποιος να υποστηρίξει ότι οι πληροφορίες που προέρχονται από το ερωτηματολόγιο είναι αναξιόπιστες, καθώς είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν τα λιγότερο απτά έμμεσα κόστη, ή ότι οι εργαζόμενοι δεν απάντησαν ελεύθερα και αυθόρμητα. Θα μπορούσαμε όμως να ισχυριστούμε επίσης ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν πράγματι υψηλά επίπεδα δέσμευσης στην επιχείρηση αλλά υπομένουν το κακό στυλ

διοίκησης επειδή θεωρούν τη θέση εργασίας τους ως τη μοναδική τους επιλογή ή επειδή είναι πιστοί και αφοσιωμένοι στον οργανισμό και καταβάλλουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να συνεισφέρουν στην ανάπτυξή του. Εντούτοις, το αίσθημα της αφοσίωσης στον οργανισμό συνήθως καλλιεργείται από τον διευθυντή ή τον προϊστάμενο, μέσω ενός αποτελεσματικού ύφους ηγεσίας και δεν είναι εγγενές στο άτομο.

Επιπλέον, το γεγονός ότι -πέρα από το κακό στυλ διοίκησης- πολύ εργαζόμενοι τείνουν να εγκαταλείπουν την εργασία τους εξαιτίας προσωπικών λόγων θα μπορούσε να εξηγήσει τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης, την ποιότητα εργασίας και το ομαδικό πνεύμα των ερωτώμενων. Ομοίως, οι υπόλοιποι λόγοι που οδηγούν κάποιους εργαζομένους να εγκαταλείψουν την εργασία τους, συμπεριλαμβανομένου του είδους απασχόλησης, δεν αποκλείουν τη δέσμευση των εργαζομένων μερικής απασχόλησης. Έτσι, η φύση των προσωπικών λόγων και οι υπόλοιποι λόγοι δεν υποδηλώνουν αναγκαστικά ένα κακό στυλ διοίκησης. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό του προσωπικού των καταστημάτων είναι γυναίκες που κατά πάσα πιθανότητα έχουν διάφορες οικογενειακές υποχρεώσεις. Ορισμένες από αυτές πιθανόν εγκαταλείπουν την εργασία τους επειδή οι προτιμήσεις τους σε ό,τι αφορά στο χρόνο εργασίας ενδέχεται να μην συμπίπτουν με τις βάρδιες και τις ώρες που χρειάζεται να εργάζονται. Επιπρόσθετα, το ίδιο μπορεί να ισχύει και για τους φοιτητές και τους σπουδαστές αποχωρούν από την επιχείρηση, πιθανόν επειδή δεν είναι σε θέση να συνδυάσουν την εργασία τους με τις ακαδημαϊκές υποχρεώσεις τους ή επειδή ολοκληρώνουν τις σπουδές τους και εξασφαλίζουν μία άλλη θέση εργασίας πιο σχετική με τις ικανότητές τους.

Μία άλλη ερμηνεία που θα μπορούσε να προταθεί για τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης που παρατηρούνται και μεταξύ των εργαζομένων που συμβιβάζονται με αυτή τη θέση εργασίας είναι ότι έχουν επιλέξει τη συγκεκριμένη θέση και μορφή απασχόλησης ως λύση στο πρόβλημα της υψηλής ανεργίας, αλλά έχουν βρει εργασία σχετική με τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους.

Εξάλλου, η σχετικά νέα ηλικιακή ομάδα (18-40) που συνθέτει τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (79.4%) αποτελεί κατά πάσα πιθανότητα μία δραστήρια ομάδα με διάφορες υποχρεώσεις, κάτι που θα μπορούσε εν μέρει να εξηγήσει το αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεων. Από την άλλη πλευρά, ένα εργατικό δυναμικό αποτελούμενο κυρίως από άτομο μεγαλύτερης ηλικίας θα ήταν

ενδεχομένως πιο πιστό και αφοσιωμένο στην επιχείρηση, αλλά πιθανότητα δεν θα εργαζόταν για χαμηλή αμοιβή.

Επομένως, μπορούμε να υποθέσουμε ότι ένα μέρος του προσωπικού έχει έρθει αντιμέτωπο με ένα κακό στυλ διοίκησης, ενώ ένα άλλο σημαντικό μέρος παρουσιάζει υψηλή δέσμευση αλλά για κάποιους άλλους λόγους αναγκάζεται να εγκαταλείψει την επιχείρηση. Επιπλέον, οι περιορισμοί της έρευνας που αναφέρθηκαν νωρίτερα θα μπορούσαν να εξηγήσουν εν μέρει τον σχετικά αντιφατικό χαρακτήρα των συγκεκριμένων ευρημάτων. Εντούτοις, και τα ίδια τα συναισθήματα των εργαζομένων ενδέχεται να είναι συγκεκριμένα και αντιφατικά. Κάποια χαρακτηριστικά σχόλια που πρόσθεσαν οι εργαζόμενοι όταν συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο αποκαλύπτουν λίγα περισσότερα για τα συναισθήματά τους. Για παράδειγμα, μία εργαζόμενη πλήρους απασχόλησης σε θέση αισθητικού συμβούλου έγραψε (στον πληθυντικό, υποδηλώνοντας, έτσι, ότι και οι συνάδελφοί της συμμερίζονταν την άποψή της): «εργαζόμαστε σε αυτή την επιχείρηση γιατί την αγαπάμε και θέλουμε να αναπτύσσεται. Όσο νοιάζεται για μας, θα κάνουμε ό,τι μπορούμε για να τη βοηθήσουμε να αναπτυχθεί!» (γυναίκα της ηλικιακής ομάδας 18-30, πλήρους απασχόλησης, αισθητικός σύμβουλος).

Μερικοί άλλοι εργαζόμενοι έγραψαν:

«Είμαι ικανοποιημένη από τη δουλειά μου. Η ατμόσφαιρα είναι καλή και ο βασικός λόγος είναι η καλή συνεργασία με τους προϊσταμένους. Ωστόσο, δεν έχω οικονομικά κίνητρα ώστε να προοδεύσω στη δουλειά μου» (γυναίκα της ηλικιακής ομάδας 18-30, πλήρους απασχόλησης, επεξεργασία δεδομένων).

«Είναι ωραία να δουλεύεις σε αυτή την εταιρία αλλά η χαμηλή αμοιβή και οι λίγες ώρες εργασίας σε απογοητεύουν» (γυναίκα της ηλικιακής ομάδας 18-30, μερικής απασχόλησης, γέμισμα ραφιών).

«Μου αρέσει αυτό που κάνω αλλά αν έβρισκα μία άλλη δουλειά με καλύτερες οικονομικές απολαβές θα σκεφτόμουν πολύ σοβαρά να αφήσω την τωρινή μου δουλειά» (γυναίκα της ηλικιακής ομάδας 18-30, μερικής απασχόλησης, ταμίας).

«Θα ήθελα περισσότερα οικονομικά κίνητρα, όπως π.χ. αμοιβή με βάση την απόδοση, και περισσότερη εκπαίδευση με τη μορφή σεμιναρίων» (γυναίκα της ηλικιακής ομάδας 30-40, πλήρους απασχόλησης, ταμίας).

«Υπάρχει ανάγκη για πιο ανοιχτή επικοινωνία και συντονισμό μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων» (άνδρας, της ηλικιακής ομάδας 30-40, πλήρους απασχόλησης, γέμισμα ραφιών).

«Είναι ωραίο να ακούς πότε-πότε μία καλή κουβέντα από τον προϊστάμενό σου για να τονωθεί η αυτοπεποίθηση και ο ενθουσιασμός σου και να ξεφύγεις από τη ρουτίνα της δουλειάς» (άνδρας, της ηλικιακής ομάδας 18-30, πλήρους απασχόλησης, καλλιτέχνης).

«Δεν είναι καλό για την εταιρία να μη σκέφτεται το υψηλό ποσοστό ανεργίας και να συνεχίζει να προσλαμβάνει εργαζομένους μερικής απασχόλησης. Οι άνθρωποι που έχουν ανάγκη από δουλειά συμβιβάζονται με λιγότερες ώρες αλλά αναγκάζονται να βρουν και δεύτερη δουλειά για να αυξήσουν το εισόδημά τους. Έτσι, δεν μπορούν να ενδιαφερθούν και πολύ για καμία από τις δύο δουλειές» (γυναίκα της ηλικιακής ομάδας 18-30, πλήρους απασχόλησης, γέμισμα ραφιών).

«Ο μισθός είναι πολύ χαμηλός σε σχέση με το κόστος της ζωής και έτσι, αναπόφευκτα, οι άνθρωποι αναζητούν μία δουλειά με καλύτερη αμοιβή» (γυναίκα, της ηλικιακής ομάδας 18-30, μερικής απασχόλησης, αισθητικός σύμβουλος).

Οι παραπάνω δηλώσεις καταδεικνύουν τη συνύπαρξη διαφόρων συναισθημάτων. Από τη μία πλευρά ενδέχεται να υπάρχει απογοήτευση λόγω του κακού στυλ διοίκησης ή της χαμηλής αμοιβής και από την άλλη, ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας, ή από άλλους παράγοντες και υψηλά επίπεδα δέσμευσης, ποιοτική εργασία και ομαδικό πνεύμα. Επομένως, φαίνεται ότι ένας συνδυασμός παραγόντων οδηγεί κάποιους εργαζομένους, κυρίως μερικής απασχόλησης, στην απόφαση να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Εναπόκειται στον εργοδότη να αναγνωρίσει αυτούς τους παράγοντες και να τους εξαλείψει, ή έστω να τους περιορίσει, προκειμένου να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ανακεφαλαιώνοντας, τα κύρια ευρήματα περιλαμβάνουν υψηλά άμεσα κόστη για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, σε αντίθεση με τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, ως αποτέλεσμα του υψηλού ποσοστού αποχωρήσεων που παρατηρείται για την πρώτη ομάδα. Προκειμένου να αυξηθεί το διάστημα παραμονής των εργαζομένων μερικής απασχόλησης στην επιχείρηση, αφού σε κάποιες θέσεις εργασίας αυτή η κατηγορία εργαζομένων είναι απαραίτητη, χρειάζεται να ληφθούν διάφορα μέτρα. Αυτά τα μέτρα είναι αναγκαίο να βασίζονται στην αναγνώριση των διαφόρων λόγων για τους οποίους οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης αποχωρούν από τον οργανισμό και που, όπως είδαμε, περιλαμβάνουν το στυλ διοίκησης και διάφορους προσωπικούς λόγους. Το γενικό υψηλό επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων χρειάζεται επίσης να ληφθεί υπόψη. Εντούτοις, οι όποιες ενέργειες πρέπει να αποτελούν τμήμα μίας πολύ προσεκτικά σχεδιασμένης και καλά οργανωμένης στρατηγικής HR για την εφαρμογή και τη διαχείριση της μερικής απασχόλησης.

Κεφάλαιο 5 – Συζήτηση

5.1. Οι ερευνητικοί στόχοι

Σε όλη τη διάρκεια της έρευνας, ο πρωταρχικός στόχος ήταν να διαπιστωθεί εάν η μερική απασχόληση είναι χρήσιμη, από άποψη κόστους, συμβάλλοντας στην οργανωσιακή επιτυχία στον τομέα της λιανικής πώλησης και, ειδικότερα, σε μία μεγάλη επιχείρηση πώλησης καλλυντικών προϊόντων. Ένα στοιχείο που διαφοροποιεί αυτή την έρευνα από άλλες σχετικές μελέτες είναι το γεγονός ότι στην προκειμένη περίπτωση λαμβάνεται υπόψη το έμμεσο κόστος (ποσοστό αποχωρήσεων, μειωμένη δέσμευση, κακή ποιότητα εργασίας, μειωμένο ομαδικό πνεύμα) που μπορεί έμμεσα να παρεμποδίσει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, μέσω της επίδρασής του στο άμεσο κόστος (προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση, διαχείριση). Επομένως, η έρευνα σχεδιάστηκε βάσει της αναγνώρισης αυτών των δύο ειδών κόστους και επικεντρώθηκε στη σύγκριση της μερικής και της πλήρους απασχόλησης ως προς τα δύο αυτά είδη. Επιπρόσθετα, υπολογίστηκε η διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για λιγότερες από 8 ώρες, ώστε να καταστεί εφικτή μία εκτίμηση του βαθμού στον οποίο η μερική απασχόληση είναι αναγκαία για διάφορες θέσεις εργασίας εντός των καταστημάτων. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, καθώς και τους λόγους που οδηγούν τους περισσότερους εργαζομένους μερικής απασχόλησης να αποχωρήσουν από την επιχείρηση, θα προτείνουμε ενδεικτικά κάποιες στρατηγικές HR για την αποτελεσματική εφαρμογή της μερικής απασχόλησης. Έτσι, στο τέλος της ερευνητικής μας προσπάθειας, θα είναι δυνατό να απαντηθεί η αρχική ερώτηση σχετικά με τη χρησιμότητα της μερικής απασχόλησης και το ρόλο της σε ό,τι αφορά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

5.2. Το ερευνητικό ερώτημα

Η έννοια της ευέλικτης επιχείρησης και της εργασιακής ευελιξίας συγκεντρώνει την προσοχή ολοένα και περισσότερων εργοδοτών ενώ αποτελεί αντικείμενο έντονων συζητήσεων ανάμεσα σε πολλούς ακαδημαϊκούς, πρωτίστως εξαιτίας των μειονεκτημάτων της και των υπερ-απλουστεύσεων που διατυπώνονται σε σχέση με αυτή. Παράγοντες όπως η πίεση του αυξανόμενου κόστους, η αναταραχή

σε ραγδαία μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και οι πολύ ανταγωνιστικές αγορές καθιστούν την ικανότητα άμεσης και ομαλής προσαρμογής μίας επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις αναγκαία όχι μόνο για την επιτυχία της αλλά και για την ίδια την επιβίωσή της. Έτσι, στον τομέα της λιανικής, η αριθμητική ευελιξία (numerical flexibility) με τη μορφή της μερικής απασχόλησης θεωρείται απαραίτητη κυρίως επειδή επιτρέπει τον περιορισμό του κόστους χάριν στην εναρμόνιση του εργατικού δυναμικού με τη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ωστόσο, χωρίς τη βέλτιστη χρήση της μερικής απασχόλησης, το κόστος για την επιχείρηση αυξάνεται αντί να μειώνεται. Επομένως, το ερώτημα που χρειάζεται να μας απασχολεί δεν είναι πλέον εάν οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης θα πρέπει να αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του προσωπικού αλλά πώς θα πρέπει να αξιοποιηθούν ώστε να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, επιτρέποντας μείωση του κόστους και διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά συνέπεια, το βασικό ζήτημα που προκύπτει είναι η εναρμόνιση των αναγκών και των συμφερόντων των εργοδοτών με εκείνα των εργαζομένων. Φαίνεται ότι πολλοί εργοδότες δεν κατορθώνουν να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους επειδή αντιδρούν στις εξωτερικές απαιτήσεις με έναν ομορτυνιστικό τρόπο και εκμεταλλεύονται τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, αντί να τους αξιοποιούν. Το εργατικό δυναμικό αποτελεί τον πιο ακριβό πόρο και το βασικότερο μέσο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επομένως, είναι προς όφελος των οργανισμών να σχεδιάζουν και να υλοποιούν προσεκτικά στρατηγικές HR για τη χρήση της μερικής απασχόλησης. Είναι σε αυτό το σημείο που τα έμμεσα κόστη της χρήσης της μερικής απασχόλησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να ελέγχονται, ώστε να περιορίζεται η αρνητική τους επίδραση στα άμεσα κόστη και, μακροπρόθεσμα, στην οργανωσιακή επιτυχία.

5.3. Ανάλυση του ερευνητικού ερωτήματος

Η συγκεκριμένη μελέτη που διεξήχθη σε μία μεγάλη επιχείρηση λιανικής πώλησης δείχνει ότι εντός των καταστημάτων ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων μερικής απασχόλησης εργάζεται σε θέσεις που δεν απαιτούν πολλές δεξιότητες. Υπάρχει μία σαφής προτίμηση για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, αν και η σημασία της πλήρους απασχόλησης δεν παραγνωρίζεται. Φαίνεται ότι η υπάρχουσα

στρατηγική HR βασίζεται εν μέρει στην αξιοποίηση αφοσιωμένων εργαζομένων πλήρους απασχόλησης σε όλες τις θέσεις εργασίας εντός των καταστημάτων. Αυτή η διαπίστωση γεννά το ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης είναι εξίσου αφοσιωμένοι στην εργασία τους και κατά πόσο λαμβάνουν την απαιτούμενη προσοχή από τους διευθυντές και τους προϊσταμένους τους.

Τα χαρακτηριστικά της εξωτερικής αγοράς εργασίας επίσης θέτουν υπό αμφισβήτηση την αφοσίωση των εργαζομένων μερικής απασχόλησης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης είναι γυναίκες που εκουσίως εργάζονται λιγότερο από 8 ώρες προκειμένου να συνεισφέρουν στο οικογενειακό εισόδημα εκπληρώνοντας ταυτόχρονα τις διάφορες οικογενειακές τους υποχρεώσεις, ή φοιτητές/ φοιτήτριες που προσπαθούν να συνδυάσουν την εργασία με τις υποχρεώσεις που συνεπάγονται οι σπουδές τους. Υπάρχει, ωστόσο, και ένα μεγάλο ποσοστό γυναικών και ανδρών που απλώς συμβιβάζονται με αυτό το είδος απασχόλησης θεωρώντας το ως μία προσωρινή λύση στο πρόβλημα της ανεργίας. Επομένως, ένα τέτοιο ανομοιογενές ανθρώπινο δυναμικό, με διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και υποχρεώσεις, το οποίο βιώνει διαρκώς το συναίσθημα της ανασφάλειας (καθώς η φύση αυτών των θέσεων εργασίας σημαίνει ότι οι κάτοχοί τους μπορούν να αντικατασταθούν εύκολα) χρειάζεται έναν εργοδότη που να εκδηλώνει δέσμευση και ενδιαφέρον για το προσωπικό προκειμένου και το προσωπικό να εκδηλώνει δέσμευση και ενδιαφέρον για την εργασία του.

Ερμηνεία των ευρημάτων

Η έρευνα που διεξήχθη δείχνει ότι εξαιτίας του υψηλού ποσοστού αποχωρήσεων που παρατηρείται μεταξύ των εργαζομένων μερικής απασχόλησης, τα άμεσα κόστη είναι υψηλότερα για τους εργαζομένους μερικής παρά για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης. Αυτό το εύρημα φαίνεται εκ πρώτης όψεως παράδοξο, ιδίως αν λάβουμε υπόψη μας ότι η εταιρία επενδύει περισσότερο στους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης σε ό,τι αφορά στην εκπαίδευση. Επομένως, τα ευρήματά μας επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι το από έμμεσο κόστος, οι αποχωρήσεις προσωπικού, αυξάνει τα άμεσα κόστη.

Φαίνεται ότι ορισμένοι παράγοντες οδηγούν πολύ συχνά τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης να εγκαταλείψουν την επιχείρηση. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται εντονότερα στους ταμίες, τους εργαζομένους που είναι υπεύθυνοι για

το γέμισμα των ραφιών και τους αισθητικούς συμβούλους. Οι συνεντεύξεις εξόδου αποκάλυψαν ότι οι βασικότεροι παράγοντες στους οποίους ανάγεται η αποχώρηση εργαζομένων αφορούν στο στυλ διοίκησης και τους προσωπικούς λόγους, ενώ ακολουθούν (σε συχνότητα) η δυσαρέσκεια με το είδος απασχόλησης (μερική απασχόληση) και άλλοι λιγότερο συχνά αναφερόμενοι λόγοι. Τα λιγότερο απτά έμμεσα κόστη δεν παρουσιάστηκαν στην προκειμένη περίπτωση αφού γενικά οι εργαζόμενοι παρουσίασαν υψηλή δέσμευση, ποιότητα εργασίας και ομαδικό πνεύμα. Έτσι, μπορούμε να υποθέσουμε ότι το εργατικό δυναμικό μερικής απασχόλησης αποτελείται από αφοσιωμένους εργαζομένους και εργαζομένους που δεν είναι ικανοποιημένοι από το στυλ διοίκησης.

Κάποιες ενέργειες από την πλευρά της επιχείρησης είναι απαραίτητες προκειμένου να περιοριστεί το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων των εργαζομένων μερικής απασχόλησης. Εντούτοις, προτού καταβληθεί προσπάθεια για τη διατήρηση των εργαζομένων αυτών, χρειάζεται να διακριθούν οι θέσεις εργασίας όπου η μερική απασχόληση είναι αναγκαία. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των διευθυντών των καταστημάτων για τη διακύμανση των αναγκών σε προσωπικό για λιγότερες από 7 ώρες, οι θέσεις όπου χρειάζονται εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, είναι κυρίως αυτές που συνεπάγονται άμεση επαφή και εξυπηρέτηση πελατών, ενώ στις θέσεις που δεν επηρεάζονται άμεσα από τη ροή των πελατών και που μόνο έμμεσα συνδέονται με την εξυπηρέτησή τους χρειάζονται κυρίως εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης. Αυτό οφείλεται στην ανάγκη εναρμόνισης της παρεχόμενης εργασίας με τη ζήτηση και τις απαιτήσεις των πελατών. Επομένως, στις θέσεις του ταμιά, του αισθητικού συμβούλου και του υπευθύνου για το γέμισμα των ραφιών χρειάζονται εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, ενώ πολύ λιγότερο προκύπτει αυτή η ανάγκη για τις άλλες θέσεις εργασίας εντός του καταστήματος, καθώς αυτές επηρεάζονται ελάχιστα από την ακανόνιστη άφιξη πελατών. Συνεπώς, χρειάζεται να γίνουν ενέργειες για τη διατήρηση του προσωπικού μερικής απασχόλησης, όπου αυτό είναι απαραίτητο, με την αντιμετώπιση των λόγων στους οποίους ανάγεται η αποχώρησή του.

Η απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος

Εντούτοις, αυτή είναι μία μονόπλευρη προσέγγιση του προβλήματος. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, το προσωπικό μερικής απασχόλησης αποτελεί ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό που χαρακτηρίζεται από διαφορετικές ανάγκες και έτσι χρειάζεται

σημαντική προσοχή προκειμένου να συνεισφέρει αποτελεσματικά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Επομένως, χρειάζεται να σχεδιαστούν στρατηγικές HR λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τα ορατά προβλήματα, τους λόγους που οδηγούν σε αποχώρηση από τον οργανισμό, αλλά και έναν αριθμό παρεμβαλλόμενων μεταβλητών, όπως είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και της εργασίας, καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η επιτυχής εισαγωγή και εφαρμογή της μερικής απασχόλησης απαιτεί συντονισμένες στρατηγικές και ενέργειες, μεταξύ των οποίων είναι ο σχεδιασμός, η ενημέρωση, η υποστήριξη και η εκπαίδευση καθώς και η προδραστική (proactive) διοίκηση. Μόνο έτσι είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί η μερική απασχόληση με έναν παραγωγικό τρόπο.

5.4. Στρατηγική HR για τη χρήση της μερικής απασχόλησης

Οι παρεμβαλλόμενες μεταβλητές

Οι στρατηγικές HR αφορούν το στάδιο της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού αλλά και εκείνο της διατήρησης των εργαζομένων. Στο αρχικό στάδιο της προσέλκυσης και επιλογής, είναι αναγκαίο να υπάρχει μία σαφής εικόνα των χαρακτηριστικών της εξωτερικής αγοράς εργασίας ώστε να είναι εφικτή η προσέλκυση υποψηφίων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας. Συνήθως σε θέσεις που δεν απαιτούν πολλές δεξιότητες, όπως είναι οι περισσότερες θέσεις εντός ενός καταστήματος καλλυντικών, η σημαντικότερη προϋπόθεση που χρειάζεται να πληρούται είναι η προθυμία του υποψήφιου εργαζομένου να εργαστεί σε μία συγκεκριμένη θέση και να αποδεχθεί συγκεκριμένη μορφή απασχόλησης (π.χ. μερική απασχόληση). Οι υπεύθυνοι για την επιλογή του προσωπικού (είτε είναι στελέχη του Τμήματος Προσωπικού της επιχείρησης είτε εξωτερικοί συνεργάτες προερχόμενοι από εξειδικευμένη εταιρία συμβούλων) χρειάζεται να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα άτομα που επιθυμούν να εργαστούν στην προσφερόμενη θέση σύμφωνα με το είδος απασχόλησης που προβλέπεται από τα άτομα που συμβιβάζονται ελλείψει άλλων εναλλακτικών, ώστε να περιοριστούν οι παρατηρήσεις εργαζομένων.

Εντούτοις, κάποιες θέσεις εργασίας δεν είναι πάντα εύκολο να καλυφθούν καθώς αφορούν άνδρες οι οποίοι κατά κανόνα είναι πιο απαιτητικοί από τις γυναίκες σε ό,τι αφορά στις ώρες εργασίας και τις οικονομικές απολαβές. Σε αυτή την περίπτωση, όταν, δηλαδή, αναπόφευκτα χρειάζεται να προσληφθούν άτομα που θα συμβιβαστούν τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό με το είδος της απασχόλησης που προσφέρεται, είναι αναγκαίο να γίνονται κάποιες ενέργειες ώστε να εξασφαλίζεται η κινητοποίηση των εργαζομένων και να αυξάνεται η δέσμευση και η αφοσίωση εκείνων που συμβιβάζονται με τη θέση εργασίας τους.

Επομένως, σε θέσεις μερικής απασχόλησης που από τη φύση τους απαιτούν λίγες δεξιότητες και επιπλέον συνεπάγονται χαμηλή αμοιβή και περιορισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης, χρειάζεται να παρέχονται στους εργαζομένους άλλους είδους κίνητρα. Σημαντικός είναι ο ρόλος της αναγνώρισης της συμβολής και της υψηλής απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης, είναι σκόπιμο να παρέχεται στον εργαζόμενο άμεση ανατροφοδότηση για το πόσο καλά επιτελεί την εργασία του και να καταβάλλονται προσπάθειες ώστε να εμπλουτιστούν τα εργασιακά καθήκοντα του εργαζομένου και να του δοθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ελευθερία λήψης αποφάσεων και έλεγχος επί της εργασίας του.

Χρειάζεται να τονίσουμε ότι σε κάποιες περιπτώσεις το μέγεθος ενός οργανισμού μπορεί να καθιστά δυσχερέστερη την ταύτιση των εργαζομένων με αυτόν, εξαιτίας του σχετικά απρόσωπου εργασιακού περιβάλλοντος που δημιουργείται. Επομένως, η ανοιχτή επικοινωνία είναι αναγκαία για τον περιορισμό της απόστασης μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών (Jacobsen, 2000). Πάντως, στην περίπτωση της επιχείρησης στην οποία αναφέρεται η έρευνά μας, κάποια από τα σχόλια των εργαζομένων που αναφέρθηκαν νωρίτερα δείχνουν ότι το εργασιακό περιβάλλον δεν θεωρείται απρόσωπο, αλλά μάλλον αρκετά οικείο.

Οι στρατηγικές HR που εφαρμόζει μία επιχείρηση χρειάζεται να σχεδιάζονται έτσι ώστε να εναρμονίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και να υπηρετούν τους στόχους και το όραμά του. Συνεπώς, δεν υπάρχει μόνο ένας μοναδικός τρόπος εισαγωγής και εφαρμογής της μερικής απασχόλησης από όλους τους οργανισμούς. Οι στρατηγικές HR που αφορούν στη μερική απασχόληση θα πρέπει να καταρτίζονται βάσει του πλαισίου και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κάθε επιχείρησης.

Έχοντας λάβει υπόψη τους τις μεταβλητές που υπεισέρχονται στην αποτελεσματική εισαγωγή της μερικής απασχόλησης, οι οργανισμοί μπορούν στη συνέχεια να προχωρήσουν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των βημάτων που είναι αναγκαία για τη διαχείριση του προσωπικού μερικής απασχόλησης.

Βήμα 1 - Ηγεςία

Οι ευέλικτες επιλογές σε ό,τι αφορά στο προσωπικό, με τη μορφή της μερικής απασχόλησης, χρειάζεται αρχικά να υιοθετηθούν και να προωθηθούν από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη του οργανισμού. Προκειμένου να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά η μερική απασχόληση, τα υψηλόβαθμα στελέχη χρειάζεται να στηρίξουν την εισαγωγή της με διάφορους τρόπους. Καταρχάς, χρειάζεται να αναγνωριστούν τα οφέλη που θα προκύψουν από τη μερική απασχόληση προσωπικού και να διακριθούν οι θέσεις εργασίας στις οποίες οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης είναι απαραίτητοι. Έπειτα, είναι σημαντικό να κατανεμηθούν ευθύνες στα στελέχη του οργανισμού, ώστε να αποσαφηνιστεί ο ρόλος καθενός ως προς την εφαρμογή της μερικής απασχόλησης. Ακόμη, είναι αναγκαίο να προσφέρεται υποστήριξη, καθοδήγηση και εκπαίδευση στους διευθυντές και τους προϊσταμένους και να ορίζεται ρητά αλλά και να διασφαλίζεται ότι τόσο οι εργαζόμενοι πλήρους όσο και οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης θα έχουν ίσες ευκαιρίες για ανάπτυξη και εκπαίδευση, δίκαιες οικονομικές απολαβές, αίσθημα εργασιακής ασφάλειας και προστασία από κάθε προσβολή της προσωπικότητάς τους.

Βήμα 2 – Σχεδιασμός και Υλοποίηση

Σχεδιασμός

Η μερική απασχόληση μπορεί να θεωρηθεί ως μία λειτουργική επιχειρηματική στρατηγική για τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών, την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και τον περιορισμό του κόστους.

Ομάδα υλοποίησης

Είναι σκόπιμο να συστήνεται μία ομάδα αποτελούμενη από εκπροσώπους της διοίκησης και των εργαζομένων, η οποία να αναλαμβάνει το έργο της επίβλεψης της εφαρμογής της μερικής απασχόλησης και να είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της.

Επικοινωνία με τους εργαζομένους

Είναι σημαντικό να ζητείται η γνώμη των εργαζομένων έτσι ώστε να εντοπίζονται οι τρέχουσες και οι μελλοντικές ανάγκες τους και να συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με τις ώρες που προτιμούν να εργάζονται και τις υποχρεώσεις τους (οικογενειακές και άλλες) ώστε, όσο αυτό είναι δυνατό, να προσαρμόζονται ανάλογα οι βάρδιές τους. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί ενδεχομένως διατήρηση ενός μέρους του προσωπικού μερικής απασχόλησης, που διαφορετικά αναγκάζεται να εγκαταλείψει την εργασία του εξαιτίας της αδυναμίας του να συνδυάσει τις εργασιακές με τις υπόλοιπες υποχρεώσεις του. Η παροχή στους εργαζομένους της ευκαιρίας να εκφράζουν την άποψή τους είναι πολύ σημαντική και μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους, όπως είναι οι συνεντεύξεις, οι ομαδικές συναντήσεις ή τα ερωτηματολόγια.

Διερεύνηση κατά την επιλογή προσωπικού

Προκειμένου να προσλαμβάνονται εργαζόμενοι που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, είναι σημαντικό να εντοπίζονται οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των υποψηφίων ήδη κατά το στάδιο της επιλογής προσωπικού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ερωτήσεων που μπορούν να συμπεριληφθούν στο έντυπο της αίτησης πρόσληψης ή να διατυπωθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επιλογής. Είναι σημαντικό να συλλέγονται πληροφορίες για την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και την ύπαρξη παιδιών ή άλλων εξαρτημένων από τον υποψήφιο ατόμων. Επίσης, χρειάζεται να διερευνάται η οικονομική κατάσταση του υποψηφίου, οι πιθανές μελλοντικές ανάγκες και υποχρεώσεις που προκύπτουν από την οικογενειακή και την προσωπική του ζωή, καθώς και οι απόψεις του υποψηφίου σε μία σειρά από ζητήματα. Ειδικότερα, είναι σκόπιμο να ζητείται η γνώμη του για

θέματα όπως η μερική απασχόληση, ο ρόλος και η υποχρέωση του εργοδότη να στηρίζει τον εργαζόμενο στην προσπάθειά του να συνδυάσει τις εργασιακές και τις οικογενειακές του υποχρεώσεις και να φροντίσει τυχόν εξαρτημένα μέλη, οι άδειες και η οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης. Επίσης, πρέπει να εξετάζεται η δυνατότητα του υποψηφίου να ανταποκριθεί σε τυχόν ανάγκη για υπερωριακή απασχόληση, μετακίνηση σε άλλο κατάστημα ή προαγωγή, με δεδομένες τις οικογενειακές ή άλλες υποχρεώσεις του.

Βήμα 3 – Καθορισμός υπευθύνων

Εκπαίδευση

Στους διευθυντές και τους προϊσταμένους χρειάζεται να προσφέρεται εκπαίδευση ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν αποτελεσματικά το πρόγραμμα εφαρμογής της μερικής απασχόλησης. Κατά την εκπαίδευση είναι αναγκαίο να παρέχεται πληροφόρηση για διάφορα ζητήματα όπως είναι η εναρμόνιση της προσπάθειας για αύξηση της παραγωγικότητας με την προσπάθεια για ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων, η διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων μερικής απασχόλησης, τα πλεονεκτήματα και τα πιθανά μειονεκτήματα της μερικής απασχόλησης, η προώθηση αυτής της μορφής απασχόλησης μεταξύ των εργαζομένων, ο σχεδιασμός και ο εμπλουτισμός της εργασίας.

Υποστήριξη και καθοδήγηση των διευθυντών και των προϊσταμένων

Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης είναι υπεύθυνο και οφείλει να παρέχει διαρκή υποστήριξη και καθοδήγηση στους διευθυντές και τους προϊσταμένους αλλά και βοήθεια στους εργαζομένους κατά την υλοποίηση του προγράμματος εφαρμογής της μερικής απασχόλησης.

Βήμα 4 – Διαδικασίες

Είναι αναγκαίο να υιοθετηθούν ορισμένες διαδικασίες ώστε να διασφαλιστεί η προώθηση και η στήριξη των ευέλικτων εργασιακών πρακτικών (της μερικής απασχόλησης). Για παράδειγμα, μία διαδικασία στα πλαίσια της οποίας η από κοινού

επίλυση προβλημάτων διευκολύνεται μέσω της ανοιχτής και άμεσης επικοινωνία διευθυντών και εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της μερικής απασχόλησης.

Βήμα 5 – Marketing

Η ενεργή προώθηση της μερικής απασχόλησης διασφαλίζει την προσέλκυση και επιλογή κατάλληλων υποψήφιων εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφήμιση των κενών θέσεων εργασίας και την παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με τα δικαιώματα των εργαζομένων μερικής απασχόλησης και τις πολιτικές και τις διαδικασίες που αφορούν αυτή τη μορφή απασχόλησης κατά το στάδιο της επιλογής εργαζομένων.

Βήμα 6 – Δικαιώματα και υποχρεώσεις

Υποχρεώσεις των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης σε καταστήματα όπως αυτά μίας επιχείρησης λιανικής πώλησης καλλυντικών καταλαμβάνουν θέσεις εργασίας που δεν απαιτούν πολλές δεξιότητες. Οι υποχρεώσεις τους που αφορούν σε θέματα απόδοσης, ώρας προσέλευσης και διάρκειας εργασίας θα πρέπει να αποσαφηνίζονται εγκαίρως σε συνεργασία με τον διευθυντή του καταστήματος όπου εργάζονται.

Υποχρεώσεις της διεύθυνσης

Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι έχουν την ευθύνη της παροχής της απαιτούμενης προσοχής στους εργαζομένους μερικής απασχόλησης και της ανταπόκρισης στις ανάγκες τους, όσο αυτό είναι δυνατό. Οφείλουν να παρέχουν αποτελεσματική επίβλεψη, καθοδήγηση και υποστήριξη και να αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων με δίκαιο τρόπο.

Επικοινωνία

Προκειμένου να διασφαλιστεί η δέσμευση και η αφοσίωση του προσωπικού μερικής απασχόλησης, η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων είναι ουσιώδης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παροχής στους εργαζομένους της ευκαιρίας να επικοινωνούν τα προβλήματά τους και τυχόν προτάσεις τους στους διευθυντές/ προϊσταμένους τους και της ενημέρωσης των εργαζομένων για ενδεχόμενες αλλαγές στον οργανισμό. Εάν δεν είναι εφικτή η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, χρειάζεται τουλάχιστον να τους δίνεται επαρκής ανατροφοδότηση για τους λόγους για τους οποίους συντελούνται οι διάφορες αλλαγές. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της τακτικής (π.χ. μηνιαίας) έκδοσης ενός περιοδικού της επιχείρησης, που θα περιέχει πληροφορίες για τις δραστηριότητές της και θα διανέμεται σε όλους τους εργαζομένους. Εξάλλου, η ανοιχτή επικοινωνία διευκολύνει το μοίρασμα της γνώσης κι, έτσι, μπορεί να συμβάλει στη διευθέτηση λειτουργικών ζητημάτων.

Εκπαίδευση

Τόσο οι εργαζόμενοι πλήρους όσο και οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης χρειάζονται και δικαιούνται ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Την ίδια όμως στιγμή, οι επιχειρήσεις αποφεύγουν να επενδύουν στους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, καθώς αυτοί παρουσιάζουν το υψηλότερο ποσοστό αποχωρήσεων. Εξάλλου, δεν υπάρχουν πολλές θέσεις διευθυντή ή προϊσταμένου εντός των καταστημάτων κι έτσι δεν είναι δυνατό παρά για ελάχιστους εργαζομένους μερικής απασχόλησης να προαχθούν και να εξελιχθούν επαγγελματικά. Επομένως, λόγω της φύσης των θέσεων εργασίας μερικής απασχόλησης, εάν το ποσοστό αποχωρήσεων δεν περιοριστεί, εκπαίδευση με τη μορφή σεμιναρίων για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης δεν φαίνεται πιθανό να προσφερθεί.

Διοικητική υποστήριξη

Για την αποφυγή του πολλαπλασιασμού της γραφειοκρατικής εργασίας που συνδέεται με την πρόσληψη εργαζομένων μερικής απασχόλησης, είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούνται κατάλληλα συστήματα και προγράμματα ηλεκτρονικού

υπολογιστή για τη διοίκηση προσωπικού ώστε να διευκολύνεται η μισθοδοσία και ο υπολογισμός των αδειών και να μειώνεται ο αριθμός των ωρών που αφιερώνονται στην προσέλκυση και την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.

Πληροφόρηση

Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που συνεπάγεται η μερική απασχόληση. Για παράδειγμα, χρειάζεται να υπάρχει ενημέρωση για το δικαίωμα των εργαζομένων σε ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Βήμα 7 – Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Τέλος, η εφαρμογή της μερικής απασχόλησης θα είναι ατελής εάν δεν πραγματοποιείται συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της. Για την αξιολόγηση της συμβολής της στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, στην αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι, όπως είναι ο υπολογισμός του ποσοστού αποχωρήσεων σε διάφορες χρονικές στιγμές (συνήθως ανά χρόνο), ο υπολογισμός των απουσιών των εργαζομένων μέσα σε ένα χρονικό διάστημα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μερικής απασχόλησης σε σύγκριση με την απόδοση των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης, η μέτρηση του επιπέδου δέσμευσης, της ποιότητας εργασίας και του ομαδικού πνεύματος των εργαζομένων μερικής απασχόλησης σε σύγκριση με τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, η καταγραφή των παραπόνων που αφορούν στη μερική απασχόληση, και ο υπολογισμός των ποσοστών προαγωγής των εργαζομένων μερικής απασχόλησης σε σύγκριση με αυτό των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης.

Οι παραπάνω δραστηριότητες μπορούν να συμπληρωθούν με τη χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων εξόδου, ώστε να γίνουν κατανοητές οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τη μερική απασχόληση, καθώς και με μία ανάλυση κόστους-οφέλους (cost-benefit analysis) που θα καταδεικνύει τη συμβολή της μερικής απασχόλησης στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τα κόστη που χρειάζεται να ληφθούν υπόψη αφορούν στην προσέλκυση και επιλογή

εργαζομένων, την εκπαίδευση, τη διοικητική εργασία, τις αποχωρήσεις εργαζομένων και τα λιγότερο απτά έμμεσα κόστη (δέσμευση, ποιότητα εργασίας και ομαδικό πνεύμα) (Molloy, 1997). Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στα πλαίσια της διαδικασίας παρακολούθησης της εφαρμογής της μερικής απασχόλησης, τυχόν αλλαγές στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού θα πρέπει να ανιχνεύονται ώστε να προσαρμόζονται κατάλληλα οι διαδικασίες και οι πολιτικές που αφορούν στη μερική απασχόληση.

5.5. Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της μερικής απασχόλησης

Τα βήματα που περιγράφηκαν νωρίτερα για την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση της μερικής απασχόλησης προϋποθέτουν ορισμένες συνθήκες προκειμένου να εκτελεστούν ομαλά. Το πρώτο προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση της μερικής απασχόλησης αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα. Εάν η κουλτούρα, δηλαδή οι καθιερωμένες αξίες και τρόποι εκτέλεσης της εργασίας, δεν συνάδει με τις αποφάσεις του οργανισμού, τότε ακόμη και τα πιο καλά σχεδιασμένα προγράμματα δεν είναι δυνατό να εφαρμοστούν με επιτυχία.

Εξάλλου, το στυλ διοίκηση είναι ένας κρίσιμος σημασίας παράγοντας για την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση της μερικής απασχόλησης. Οι διευθυντές θα πρέπει να είναι ικανοί να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους και να τους παρακινήσουν να εργαστούν προς όφελος της επιχείρησης, καλλιεργώντας το αίσθημα της εμπιστοσύνης. Όπως προαναφέρθηκε, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο ακριβό αλλά και τον πιο πολύτιμο πόρο που, εάν αξιοποιηθεί με προσοχή, αποδεικνύεται καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επομένως, οι διευθυντές θα πρέπει να λαμβάνουν την αναγκαία εκπαίδευση έτσι ώστε να αποκτούν τις απαραίτητες ηγετικές ικανότητες αλλά και να γνωρίζουν πώς μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματική εφαρμογή της μερικής απασχόλησης. Άλλωστε, πέρα από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μερικής απασχόλησης και της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, χρειάζεται να αξιολογείται και η απόδοση των διευθυντικών στελεχών και η συμβολή τους στην επίτευξη της επιθυμητής ευελιξίας.

Κεφάλαιο 6 - Συμπέρασμα

Ο στόχος αυτής της έρευνας ήταν η εξέταση της σημασίας και της χρησιμότητας της μερικής απασχόλησης στον τομέα της λιανικής πώλησης. Εξάλλου, συζητήθηκαν οι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσαν να ελεγχθούν τα κόστη που συνδέονται με τη χρήση εργαζομένων μερικής απασχόλησης. Αυτή η έρευνα διαφέρει από προηγούμενες έρευνες με την έννοια ότι αναγνωρίζει την ύπαρξη του έμμεσου κόστους, που μπορεί ενδεχομένως να παρεμποδίσει την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων αυξάνοντας τα άμεσα κόστη (προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση, διοικητική υποστήριξη). Επομένως, χρειάζεται να δοθεί έμφαση στην εφαρμογή και τη διαχείριση της μερικής απασχόλησης, καθώς το εργατικό δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας.

Στα πλαίσια της έρευνας, αναγνωρίστηκαν τα άμεσα και τα έμμεσα κόστη και πραγματοποιήθηκε σύγκριση της πλήρους και της μερικής απασχόλησης ως προς αυτά. Εκτιμήθηκε, άλλωστε, η διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για λιγότερο από 7 ώρες, ώστε να εκτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο η μερική απασχόληση είναι αναγκαία για κάθε θέση εργασίας εντός του καταστήματος. Τέλος, βάσει των ευρημάτων και μετά από συνυπολογισμό άλλων μεταβλητών όπως είναι το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, σχεδιάστηκε μία στρατηγική HR για την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση της μερικής απασχόλησης.

Η μερική απασχόληση χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο στον τομέα των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του τομέα λιανικής πώλησης. Μέσω της ευελιξίας, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος αυξάνοντας την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητά τους. Εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, η πίεση για αυξημένη ευελιξία είναι εντονότερη, καθώς ο ανταγωνισμός είναι πιο ορατός. Ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του τομέα λιανικής πώλησης, η μερική απασχόληση είναι χρήσιμη πρωτίστως για την εναρμόνιση της παρεχόμενης εργασίας (δηλαδή, του εργατικού δυναμικού) με τη ζήτηση προϊόντων/ υπηρεσιών και, επομένως, για την αύξηση της αποδοτικότητας (cost-effectiveness). Ωστόσο, η πρόσληψη ενός αυξανόμενου αριθμού εργαζομένων μερικής απασχόλησης δεν εγγυάται από μόνη της την οργανωσιακή επιτυχία. Η μερική απασχόληση πρέπει να εφαρμόζεται στα πλαίσια μίας στρατηγικής HR που θα αποτελείται από προσεκτικά

σχεδιασμένες πολιτικές και διαδικασίες και θα λαμβάνει υπόψη της μεταβλητές όπως είναι το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας και οι ανάγκες των εργαζομένων. Εντούτοις, ορισμένοι εργοδότες αντιδρούν στις εξωτερικές απαιτήσεις με έναν ομοιογενικό τρόπο και εκμεταλλεύονται το προσωπικό μερικής απασχόλησης για να μειώσουν τα κόστη. Αυτό του είδους η χρήση της μερικής απασχόλησης, όμως, υποσκάπτει αντί να διευκολύνει την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Επομένως, το ερώτημα που χρειάζεται να θέτει κανείς δεν είναι εάν η μερική απασχόληση συμβάλλει στην οργανωσιακή επιτυχία, αλλά πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, ώστε να συνεισφέρει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Συμπερασματικά, στον τομέα λιανικής πώλησης, οι επιχειρήσεις χρειάζεται αναπόφευκτα να προσλαμβάνουν έναν σημαντικό αριθμό εργαζομένων μερικής απασχόλησης, προκειμένου το εργατικό δυναμικό να εναρμονίζεται με τη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα, να περιοριστεί το κόστος και να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πελατών. Ωστόσο, χρειάζεται να καταρτιστούν με προσοχή και να εφαρμοστούν κατάλληλες στρατηγικές HR ώστε να ελεγχθούν τα κόστη που συνδέονται με τη χρήση της μερικής απασχόλησης. Στα κόστη συγκαταλέγονται αυτά της επιλογής προσωπικού, της εκπαίδευσης και της διοικητικής εργασίας.

Αναμένει κανείς υψηλότερα κόστη για τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, καθώς οι επιχειρήσεις επενδύουν κατά κανόνα περισσότερο στην εκπαίδευση των εργαζομένων αυτής της κατηγορίας, αλλά υπάρχουν επίσης και τα έμμεσα κόστη που ενδέχεται να επηρεάσουν τη σταθερότητα των άμεσων, και, μακροπρόθεσμα, να παρεμποδίσουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Τα έμμεσα κόστη εξαρτώνται από τον τρόπο αντιμετώπισης και αξιοποίησης των εργαζομένων μερικής απασχόλησης και από τα μέτρα που λαμβάνονται για την προστασία των δικαιωμάτων τους και την κάλυψη των αναγκών τους, ως ενός πολύτιμου αλλά και ανομοιογενούς εργατικού δυναμικού.

Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι είναι οι πλέον αρμόδιοι και υπεύθυνοι για την προαγωγή της δέσμευσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων, μέσω της καλλιέργειας ενός κλίματος εμπιστοσύνης. Επίσης, εναπόκειται σε αυτούς να εμπνεύσουν τους εργαζομένους να εργαστούν προς όφελος της εταιρίας και να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, εξαλείφοντας τυχόν

διαφορές status μεταξύ των εργαζομένων μερικής και πλήρους απασχόλησης και παρέχοντας ίσες ευκαιρίες στους εργαζομένους και των δύο κατηγοριών, ώστε να προωθήσουν μεταξύ άλλων το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία. Επιπλέον, οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των εργαζομένων θα πρέπει να διερευνώνται τακτικά και να ικανοποιούνται όσο αυτό είναι εφικτό, προκειμένου να μειωθούν οι αποχωρήσεις και να διατηρηθεί το προσωπικό. Η μερική απασχόληση μπορεί να θεωρείται απαραίτητη, αλλά η πραγματική της χρησιμότητα εξαρτάται από τον έλεγχο και τον περιορισμό του έμμεσου κόστους, μέσω της κατάρτισης και της προσεκτικής εφαρμογής κατάλληλων στρατηγικών HR.

Όταν οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης δεν τυγχάνουν επαρκούς προσοχής ως ένα ανομοιογενές εργατικό προσωπικό, που είναι όμως πολύτιμο, απαραίτητο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και άξιο σεβασμού, η οργανωσιακή επιτυχία διακυβεύεται. Η εναρμόνιση των αναγκών των εργαζομένων με τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των εργοδοτών, προκειμένου να σχηματιστεί και να διατηρηθεί ένα αφοσιωμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό που θα συνεισφέρει στην οργανωσιακή επιτυχία.

Βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Armstrong (2001). A handbook of human resource management practice (8th edition). Kogan page Ltd: London.
2. Beardwell, I. and Holden, L. (2001). Human resource management. A contemporary approach (3rd edition). Pearson education Ltd.: Essex.
3. Benner, C. (2002). Work in the new economy. Flexible labour markets in Silicon Valley. Blackwell publishers Ltd.: Oxford.
4. Berger, R. (2003). A leadership people strategy for food retailers. A study conducted for the coca-cola retailing research group, Europe.
5. Bolton, J. (1971). Flexible working hours. Anbar publications Ltd.: Wembley.
6. Brewster, C., Hegewisch, A., Mayne, L., 1994, "*Flexible working practices: the controversy and the evidence*", Brewster, C., Hegewisch, A., Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey. Routledge, London.
7. Dex, S. and McCulloch, A. (1997). Flexible employment. The future of Britain's jobs. Macmillan press Ltd.: London.
8. Farnham, D. (2000). Employee relations in context (2nd edition). Short Run Press: Exeter.
9. Felstead, A. and Jewson, N. (1999). Global trends in flexible labour. Macmillan press Ltd.: London.
10. Γαβρόγλου, Σ. (2003). Ευελξία και οργανισμός: εμπειρικές μελέτες από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.– Investigative Information technology S.A.: Athens.
11. Goss, D. (1994). Principles of human resource management. Routledge: London.

12. Χλέτσος, Μ. (2002). Η αγορά εργασίας στη Ελλάδα. Investigative Information technology S.A.: Athens.
13. Hollinshead, G. et al. (1999). Employee relations. Pearson education Ltd.: Essex .
14. Hurstfield, J. (1987). Part-timers under pressure. Paying the price of flexibility. Low Pay Unit: London.
15. Marchington, M. and Parker, P. (1990). Changing patterns of employee relations. Harvester Wheatsheaf: Hertfordshire.
16. Pilbeam, S. and Corbridge, M. (2002). People resourcing. HRM in practice. Pearson Education Ltd: Essex.
17. Ronen, S. (1981). Flexible working hours. An innovation in the quality of work life. McGraw-Hill inc.: New York.
18. Saunders, M. et al. (2003). Research methods for business students (3rd edition). Pearson education Ltd.: Essex.
19. Sparrow, P. & Marchington, M. (1998). Human Resource Management: the new agenda. Financial Times: London.
20. Thompson, P. and McHugh, D. (2002). Work organizations (3rd edition). Palgrave: Houndmills.
21. Torrington, D. and Hall, L. (1995). Personnel management. HRM in action (3rd edition). Prentice Hall International (UK) Ltd.: Hertfordshire.
22. Wood, S. (1989). The transformation of work? Unwin Hyman Ltd.: London.

Περιοδικά

23. Μπέλλος, Ν. (2003). Πρωταγωνιστές στην ανεργία – Επιστροφή στην εργασία. Ναυτεμπορική, 15 Ιουλίου.
<http://www.naftemporiki.gr/news/static/03/07/15/724321.htm>

24. Ο νέος αναπτυξιακός νόμος. (2003). Ινστιτούτο Ελλήνων Βιοτεχνών, Ιούλιος 2003, σελ. 9-20.

Εφημερίδες

25. Οι ευκαιρίες μερικής απασχόλησης. (2003). Τα Νέα, 16 Ιουνίου, σελ.4.

JOURNALS

26. Blyton, P. and Morris, J. (1989). A flexible future? Prospects for employment and organisation in the 1990's. Management research news. 12, (3).

Ηλεκτρονικές πηγές

E-JOURNALS

27. Allan, C. (2000). The hidden organisational costs of using non-standard employment. Personnel Review, 29, (2), pp. 188-206. <http://antonio.emerald-library.com/vl=685640/cl=12/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/00483486/v29n2/s4/p188>

28. Allan, C. et al. (1998). Non-standard working-time arrangements in Australia and New Zealand. International Journal of Manpower, 19, (4), pp. 234-249. <http://fiordiliji.emerald-library.com/vl=12141442/cl=20/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/01437720/v19n4/s2/p234>

29. Balchin, A. (1994). Part-time Workers in the Multiple Retail Sector. Employee Relations, 16, (7), pp. 43-57. <http://fiordiliji.emerald-library.com/vl=12141442/cl=20/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/01425455/v16n7/s4/p43>

30. Browell, S. and Ivers, R. (1998). Part-time employees in food retailing. Managing Service Quality, 8, (4) pp. 281-293. <http://antonio.emerald-library.com/vl=685640/cl=12/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/09604529/v8n4/s8/p281>

31. Jacobsen, D. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment? Managing Service Quality. 10, (3), pp. 187-201. <http://antonio.emeraldinsight.com/vl=1002010/cl=38/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/09604529/v10n3/s7/p187>

32. Mayne, L. et al. (1996). A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy. Employee Relations, 18, (3), pp. 5-24. <http://fiordiliji.emerald-library.com/vl=12141442/cl=20/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/01425455/v18n3/s1/p5>
33. Molloy, N. (1997). Temporary professionals – Your competitive edge. The Metropolitan Corporate Counsel, 5, (7).
www.eeo.nsw.gov.au/family/flexible/success.doc
34. Papalexandris, N. and Kramar, R. (1997). Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work. Employee Relations, 19, (6), pp. 581-595. <http://susanna.emerald-library.com/vl=8283463/cl=21/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/01425455/v19n6/s5/p581>
35. Ruiz-Santos, C. et al. (2003). The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs. Personal Review, 32, (2), pp.164-186. <http://antonio.emerald-library.com/vl=685640/cl=12/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/00483486/v32n2/s3/p164>
36. Sheridan, A. and Conway, L. (2001). Workplace flexibility: reconciling the needs of employers and employees. Women in Management Review, 16, (1) pp.5-11. <http://fiordiliji.emerald-library.com/vl=12141442/cl=20/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/09649425/v16n1/s1/p5>

WORLD WIDE WEB PAGES

37. ACNielsen (2002). Census 2001, Greece.
38. Βρεττάκος, Ι. (2003). Η έννοια της μερικής απασχόλησης. http://homepages.pathfinder.gr/autonomi_paremvasi/
39. http://www.comp-search.com/hr_advice11.htm
40. The Business Case for a Family Friendly Workplace. Women's Equity Bureau, Department of Industrial Relations, 1996
<http://www.dir.nsw.gov.au/workplace/flexible/flex2.html>

41. <http://www.dir.nsw.gov.au/rights/employer/relation/parttime.html>
42. http://comms.uwo.ca/media/archives/releases/2002/jan_apr/april11.htm
43. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (2003).
<http://www1.cytanet.com.cy/peo/PARTTIME.HTM>
44. <http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/gynaika%20me%20ptyxio%209.jpg>
45. <http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/12/h%20anergia%20theti%2012.jpg>
46. <http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/15/h%20tautothta%2015.jpg>
47. <http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/10/neoi%2010.jpg>
48. <http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/23/protimoun%2023.jpg>
49. <http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/10/mas%20pnigei%2010.jpg>
50. <http://www.isotita.gr/htmls/jpgs/12/meriki%2012.jpg>
51. <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-920222439741131/unrestricted/etd.pdf>
52. Women's Studies Research Centre, Brandeis University (2003). Reduced Hours Work / Part-Time Work.
http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpRHWent.html
54. <http://www.gsee.gr/research-VPRC/sld025.htm>
55. <http://www.gsee.gr/research-VPRC/sld027.htm>
56. <http://www.gsee.gr/research-VPRC/sld041.htm>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΑΛΥΤΕΡΕΥΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ...!

Αγαπητέ εργαζόμενε/ Αγαπητή εργαζόμενη,

Η έρευνα αυτή γίνεται για να δούμε αν οι εργαζόμενοι σαν εσάς είναι ικανοποιημένοι με τις ώρες που εργάζονται και αν το ωράριο εργασίας τους επηρεάζει τη σχέση τους με την εταιρία, την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών μας και την συνεργασία τους με τους άλλους υπαλλήλους.

Σας παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν ελεύθερα. Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και επιπλέον, θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω ότι δεν είναι δυνατόν και δεν αποτελεί ενδιαφέρον για εμάς να γνωρίσουμε την ταυτότητά σας. ΟΛΕΣ ΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΜΑΣ ΔΩΣΕΤΕ ΘΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΟΥΝ ΩΣ ΑΥΣΤΗΡΩΣ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΕΣ.

Το ερωτηματολόγιο θα σας πάρει περίπου πέντε λεπτά για να το συμπληρώσετε. Παρακαλώ απαντήστε στις ερωτήσεις κυκλώνοντας την απάντηση που σας χαρακτηρίζει περισσότερο. Προσπαθήστε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο κάποια στιγμή που θα είναι δύσκολο να σας διακόψουν. Επίσης, μην αφιερώνετε πολύ χρόνο στις ερωτήσεις. Συνήθως η πρώτη σας σκέψη είναι και η καλύτερη!

Οι απαντήσεις σας είναι σημαντικές για να μας βοηθήσουν να σχηματίσουμε μία ακριβή εικόνα των θεμάτων που είναι σημαντικά για τη βελτίωση της ζωής των υπαλλήλων της εταιρίας μας.

ΘΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΣΑ ΘΕΡΜΑ ΝΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΕΤΕ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΧΡΙ ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ. ΑΦΟΥ ΤΟ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΕΤΕ ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΤΕ ΤΟ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΥΤΙ ΠΟΥ ΓΡΑΦΕΙ «ΕΡΕΥΝΑ» ΚΑΙ ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που αφιερώνετε για να μας βοηθήσετε!

Παρακαλώ επιλέξτε μόνο μία απάντηση, από τις επιλογές που σας δίνονται, κυκλώνοντας αυτή που σας χαρακτηρίζει περισσότερο.

Προσωπικά στοιχεία

1. Είστε:
 - 1) Άνδρας
 - 2) Γυναίκα

2. Σε ποια ομάδα ηλικιών ανήκετε;
 - 1) Λιγότερο από 18 χρονών
 - 2) Από 18 έως 30
 - 3) Από 31 έως 40
 - 4) Από 41 έως 50
 - 5) Από 51 και πάνω

3. Ποια είναι η μόρφωσή σας;
 - 1) Δημοτικό
 - 2) Γυμνάσιο
 - 3) Λύκειο
 - 4) Ανώτερη εκπαίδευση
 - 5) Ανώτατη εκπαίδευση
 - 6) Μεταπτυχιακό

Εργασιακά στοιχεία

4. Εργάζεστε με σύμβαση:
 - 1) Μερικής απασχόλησης, 4ωρο
 - 2) Μερικής απασχόλησης, 5ωρο
 - 3) Μερικής απασχόλησης, 6ωρο
 - 4) Πλήρους απασχόλησης, 8ωρο

5. Είστε ικανοποιημένος/-η με τις ώρες που εργάζεστε;
 - 1) Ναι
 - 2) Όχι

Αν όχι, πόσες ώρες θα προτιμούσατε να εργάζεστε;

- 1) 4ωρο
- 2) 5ωρο
- 3) 6ωρο
- 4) 8ωρο

6. Ποιο είναι το αντικείμενο εργασίας σας; (π.χ. ταμείο, γέμισμα ραφιών, ασφάλεια)

.....

7. Πόσο καιρό εργάζεστε στην εταιρία;
 - 1) Λιγότερο από δύο μήνες
 - 2) Μεταξύ δύο μηνών και ενός χρόνου
 - 3) Περισσότερο από ένα χρόνο

8. Αυτή είναι η μόνη εργασία με την οποία ασχολείστε;

- 1) Ναι, είναι η μοναδική μου δουλειά
 - 2) Όχι, έχω άλλη βασική δουλειά αλλά και σε αυτήν και στην άλλη είμαι ικανοποιημένος/ -η
 - 3) Ναι, είναι η μοναδική μου δουλειά αλλά δεν με ικανοποιεί πλήρως
 - 4) Έχω άλλη βασική δουλειά και δεν με ικανοποιεί πλήρως αυτή στην εταιρία καλλυντικών
 - 5) Ναι, είναι η μοναδική μου δουλειά αλλά σκέφτομαι να παραιτηθώ
 - 6) Έχω άλλη βασική δουλειά και σκέφτομαι να παραιτηθώ από αυτήν στην εταιρία καλλυντικών
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

9. Γνωρίζετε το όραμα της εταιρίας;

- 1) Ναι και προσπαθώ να βοηθάω στην πραγματοποίησή του
 - 2) Θυμάμαι το περισσότερο
 - 3) Θυμάμαι κάτι λίγο
 - 4) Δεν θυμάμαι τί λέει
 - 5) Όχι, δεν το γνωρίζω και δεν με ενδιαφέρει
 - 6) Τί είναι αυτό;
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

10. Συνήθως πηγαίνετε στην εργασία σας στην ώρα σας;

- 1) Ναι, δεν μου αρέσει να καθυστερώ
 - 2) Τις περισσότερες φορές, γιατί μπορεί να τύχει κανένα απρόοπτο
 - 3) Μερικές φορές καθυστερώ, λόγω οικογενειακών/ προσωπικών υποχρεώσεων
 - 4) Συνήθως δεν προλαβαίνω να πάω στην ώρα μου, γιατί έχω πολλά άλλα που πρέπει να κάνω
 - 5) Κάποιες φορές δεν έχω διάθεση για δουλειά και χρησιμοποιώντας μία δικαιολογία ειδοποιώ ότι δεν θα πάω
 - 6) Κάποιες φορές προτιμώ να κάνω κάτι άλλο και χωρίς να ειδοποιήσω, δεν πηγαίνω στο κατάστημα
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

11. Είστε περήφανος/ -η για τον εργοδότη σας;

- 1) Ναι
 - 2) Τις περισσότερες φορές
 - 3) Μερικές φορές νιώθω ότι με χρησιμοποιούν
 - 4) Μερικές φορές νιώθω ότι οι ανάγκες μου δεν υπολογίζονται
 - 5) Όχι, πιστεύω ότι η εταιρία δεν ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους της
 - 6) Όχι, πιστεύω ότι η εταιρία δεν είναι καλά οργανωμένη
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

12. Θα συνεχίζατε να εργάζεστε σε αυτή την εταιρία αν είχατε μία άλλη καλύτερη προσφορά για δουλειά;

- 1) Ναι, μου αρέσει η δουλειά μου
 - 2) Ναι, θα ένιωθα άσχημα ως προς τον εργοδότη μου να αφήσω τη δουλειά μου
 - 3) Ναι, γιατί δεν θα ήθελα να αφήσω τους συναδέλφους μου
 - 4) Εξαρτάται πόσο καλύτερη θα ήταν η καινούρια προσφορά
 - 5) Θα το σκεφτόμουν σοβαρά να δεχτώ την καινούρια δουλειά
 - 6) Θα έπαιρνα την δεύτερη δουλειά χωρίς δεύτερη σκέψη
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

13. Δίνετε σημασία στην λεπτομέρεια κατά τη διάρκεια της εργασίας σας;

- 1) Ναι, πάντα
 - 2) Προσπαθώ τις περισσότερες φορές
 - 3) Με τους ρυθμούς της δουλειάς δεν είναι πάντα εύκολο
 - 4) Προσπαθώ τις περισσότερες φορές γιατί μου το επιβάλλουν
 - 5) Όχι, δεν έχω το κίνητρο από τους προϊσταμένους μου
 - 6) Δεν έχω διάθεση, απλά κάνω τη δουλειά μου
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

14. Νιώθετε ότι αντλείτε γνώσεις από το αντικείμενο της δουλειάς σας;

- 1) Ναι
 - 2) Τις περισσότερες φορές
 - 3) Μερικές φορές
 - 4) Σπάνια
 - 5) Η δουλειά μου έχει γίνει ρουτίνα / συνήθεια
 - 6) Καθόλου, δεν με ενδιαφέρει το αντικείμενο της δουλειάς μου
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

15. Πιστεύετε ότι έχετε λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση (σεμινάρια ή εκπαίδευση πάνω στη δουλειά) για να έχετε τα καλύτερα αποτελέσματα στη δουλειά σας;

- 1) Ναι, πιστεύω στις ικανότητές μου
 - 2) Ναι, αλλά θέλω λίγο χρόνο για να εμπεδώσω αυτά που έχω μάθει
 - 3) Ναι, αλλά τα καθήκοντά μου μου φαίνονται δύσκολα
 - 4) Νιώθω ότι χρειάζεται να μάθω περισσότερα πράγματα
 - 5) Δεν νομίζω ότι έχω ενημερωθεί επαρκώς και νιώθω ότι επηρεάζεται αρνητικά η δουλειά μου
 - 6) Δεν με ενδιαφέρει να βελτιώσω την απόδοσή μου
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

16. Νιώθετε ότι γνωρίζετε ποιες είναι οι απαιτήσεις της δουλειάς σας;

- 1) Ναι, πάντα
- 2) Συνήθως
- 3) Μερικές φορές
- 4) Νιώθω ότι πρέπει τις περισσότερες φορές να ρωτάω τι πρέπει να κάνω
- 5) Δεν έχω πληροφορηθεί συγκεκριμένα για το αντικείμενο της δουλειάς μου
- 6) Είμαι εντελώς χαμένος/ -η

Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

17. Πώς αξιολογείτε την εργασία που προσφέρετε;

- 1) Κάνω πάντα ό,τι καλύτερο μπορώ και προσφέρω περισσότερα από όσα μου ζητούνται
- 2) Εκτελώ πάντα τα καθήκοντά μου με ευσυνειδησία
- 3) Τις περισσότερες φορές κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ
- 4) Τις περισσότερες φορές εκτελώ τα καθήκοντά μου αρκετά αποτελεσματικά
- 5) Αρκετά συχνά κάνω λάθη
- 6) Κάνω πάντα όσο το δυνατόν λιγότερα

Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

18. Βοηθάτε συνήθως τους καινούριους υπαλλήλους αποκαλύπτοντας μικρά μυστικά της δουλειάς;

- 1) Ναι, έτσι η δουλειά γίνεται πιο εύκολη για όλους
- 2) Συνήθως, σε αυτούς που το εκτιμούν
- 3) Όχι πάντα, γιατί οι υπόλοιποι δεν το κάνουν
- 4) Όχι, γιατί δεν τα ξέρω όλα και φοβάμαι μην το καταλάβουν
- 5) Όχι, γιατί έτσι χάνω τη δύναμή μου
- 6) Όχι, γιατί ο καθένας πρέπει να κουράζεται για να μάθει

Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

19. Ποια πρόταση περιγράφει καλύτερα τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας;

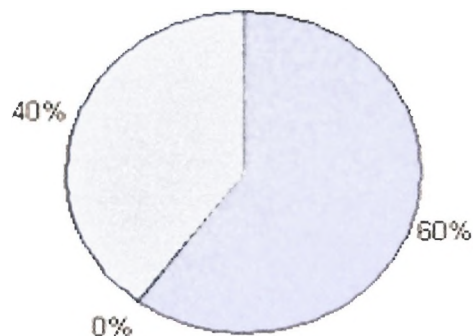
- 1) Έχω άριστες σχέσεις με όλους και βοηθάμε ο ένας τον άλλο όσο μπορούμε
- 2) Έχω αρμονικές σχέσεις με όλους και συνεργαζόμαστε αρκετά αποτελεσματικά
- 3) Μερικές φορές πάνω στην πίεση της δουλειάς προκύπτουν διαφωνίες και συγκρούσεις
- 4) Μερικές φορές όταν έχω κάποιο πρόβλημα, χωρίς να το θέλω, ξεσπώ στους άλλους
- 5) Πολλοί συνάδελφοί μου με εκνευρίζουν γιατί είναι αναποτελεσματικοί
- 6) Πολλοί συνάδελφοί μου είναι αντιπαθητικοί και δεν καταβάλλω καμία προσπάθεια να συνεργαστώ μαζί τους

Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

20. Όταν κάποιος συνάδελφος σας ζητά μία εξυπηρέτηση (π.χ. να αλλάξετε βάρδιες), εσείς τι κάνετε:

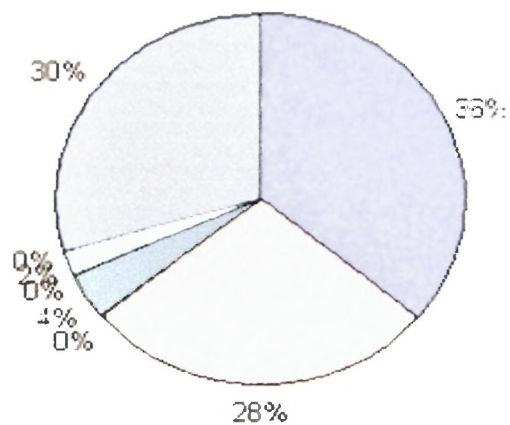
- 1) Δέχομαι σχεδόν πάντα γιατί μου αρέσει να εξυπηρετώ τους συναδέλφους μου
 - 2) Δέχομαι σχεδόν πάντα γιατί έτσι λειτουργούν οι περισσότεροι στο κατάστημα
 - 3) Δέχομαι όταν μου το ζητά κάποιος συνάδελφος με τον οποίο τα πάω καλά
 - 4) Τις περισσότερες φορές δέχομαι αλλά ζητώ κάτι σε αντάλλαγμα
 - 5) Δεν έχω πολλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου κι έτσι συνήθως δεν μου ζητούν εξυπηρετήσεις
 - 6) Συνήθως προβάλλω κάποια δικαιολογία για να αρνηθώ
- Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

ταμίες (FULL TIME)



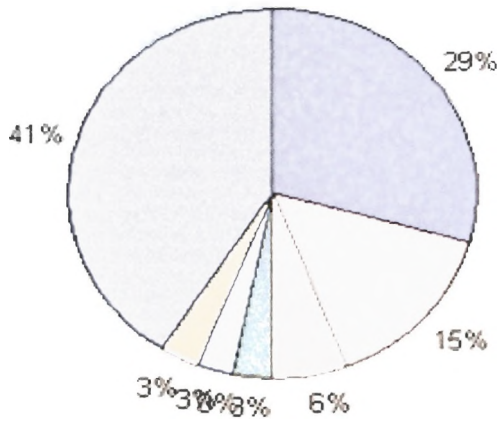
- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

υπεύθυνοι γεμισματος ραφιών (FULL TIME)



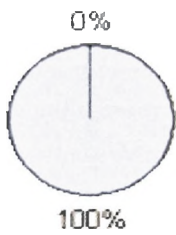
- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

αισθητικοί σύμβουλοι (FULL TIME)



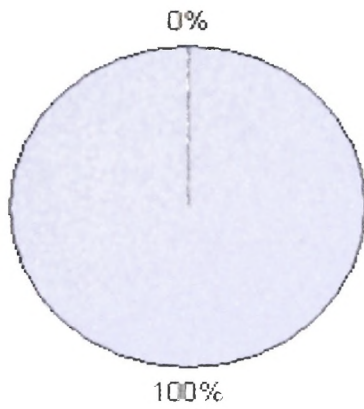
- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

επεξεργασία δεδομένων (FULL TIME)



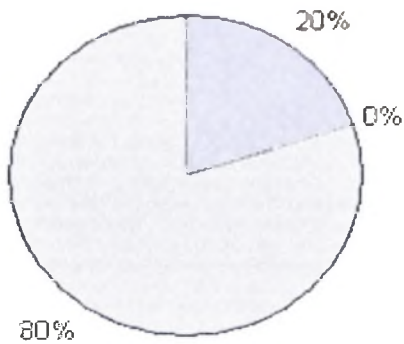
- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

καθαριστές (FULL TIME)



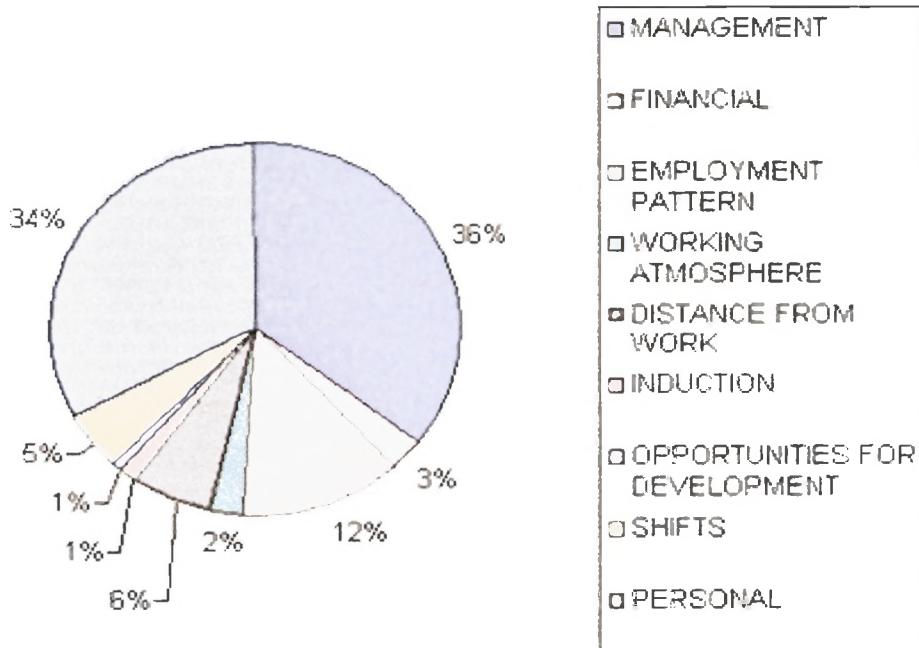
- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

ασφάλεια (FULL TIME)

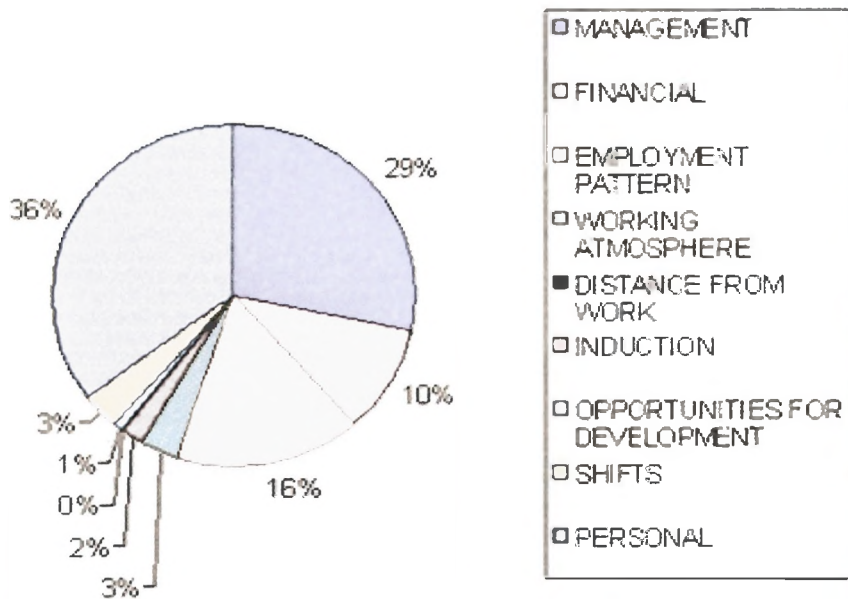


- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

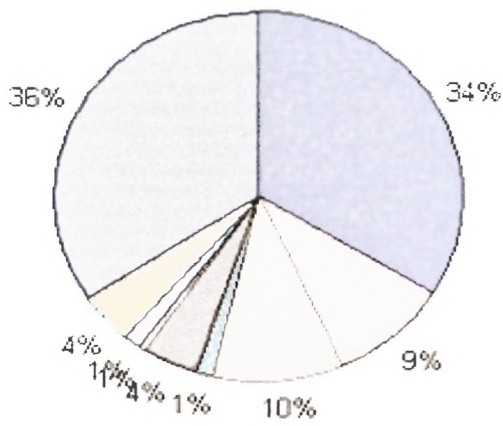
Ταμίες (PART TIME)



Υπεύθυνοι γεμίματος ραφιών (PART TIME)

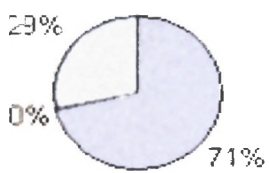


Αισθητικοί συμβουλοι (PART TIME)



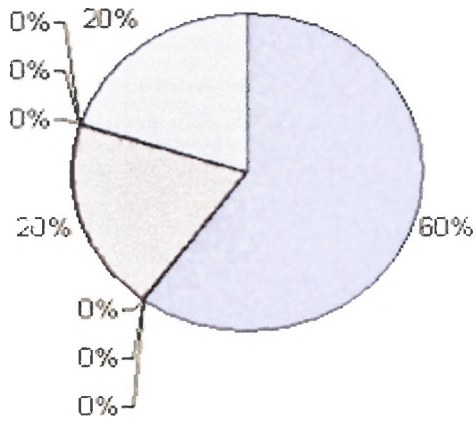
- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

Επεξεργασία δεδομένων (PART TIME)



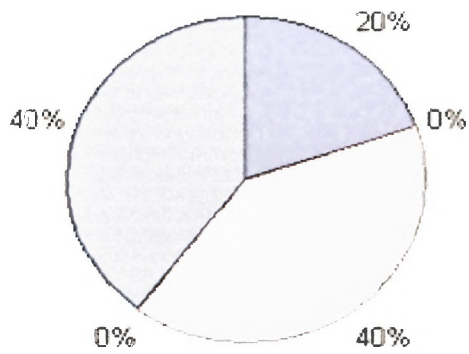
- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

καλλιτέχνες (PART TIME)



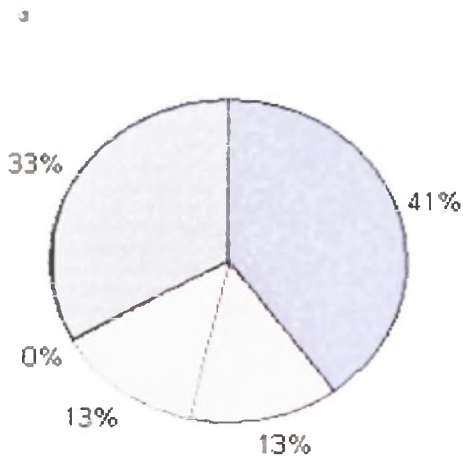
- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

Καθαριστές (PART TIME)



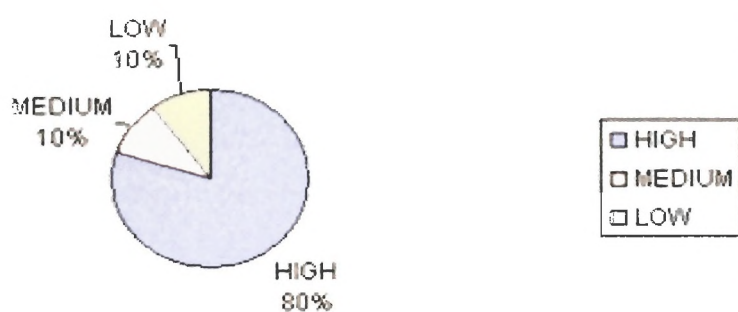
- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

Ασφάλεια (PART TIME)

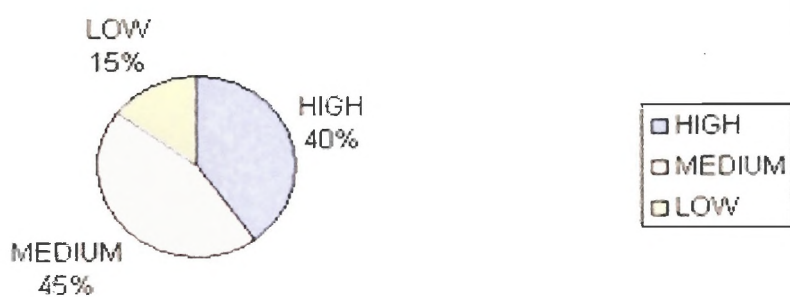


- MANAGEMENT
- FINANCIAL
- EMPLOYMENT PATTERN
- WORKING ATMOSPHERE
- DISTANCE FROM WORK
- INDUCTION
- OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT
- SHIFTS
- PERSONAL

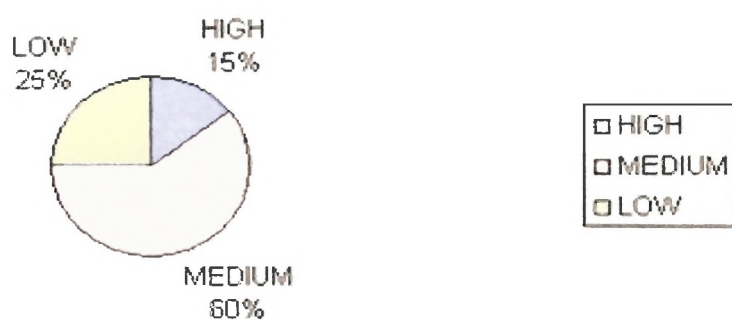
ταμίες



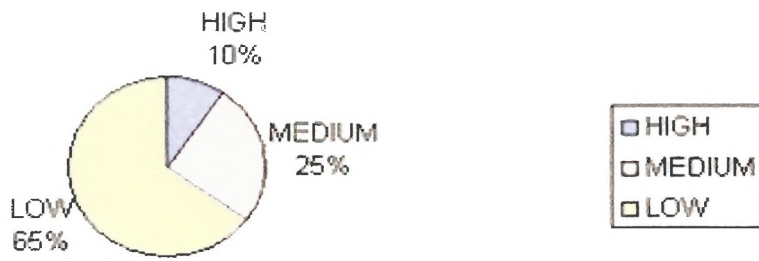
Γέμισμα Ραφιών



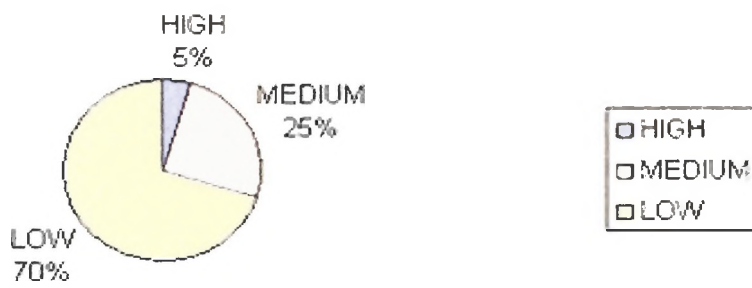
Αισθητικοί Σύμβουλοι



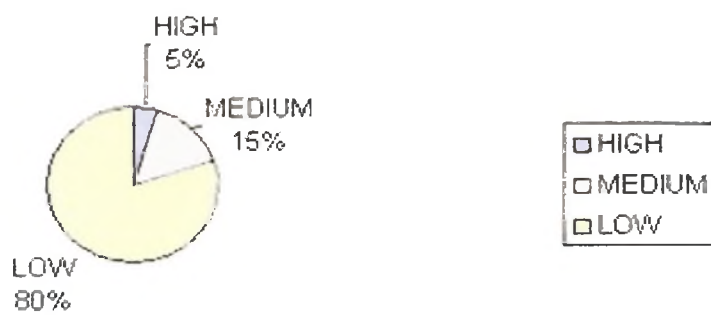
Καθαριστές



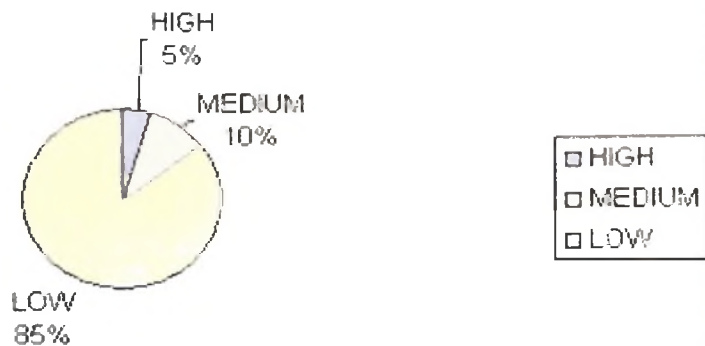
Επεξεργασία δεδομένων



Καλλιτέχνες



Ασφάλεια



διακύμανση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για λιγότερες από 7 ώρες

Θέση εργασίας	υψηλή (%)	μέτρια (%)	χαμηλή (%)
Γαμίες	80	10	10
Μέμισμα ραφιών	40	45	15
Παισθητικοί σύμβουλοι	15	60	25
Καθαριστές	10	25	65
Καλλιτέχνες	5	15	80
Ασφάλεια	5	10	85
Επεξεργασία δεδομένων	5	25	70



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

29 ΑΥΓ. 2012

16 ΙΣΤ. 2014

