



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

**«Συνθήκες εργασίας, οργάνωση της εργασίας και η  
στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης στις εταιρίες παροχής  
τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών: Έρευνα πεδίου στα  
τηλεφωνικά κέντρα της εταιρίας Η.»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κυρατζόπουλος Ιωάννης

Τριμελής εξεταστική επιτροπή:  
Πετράκη Γεωργία, Αναπληρώτρια καθηγήτρια, Επιβλέπων  
Δημουλάς Κώστας, Επίκουρος καθηγητής  
Κουζής Ιωάννης, Καθηγητής

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2014

Copyright © Ιωάννης Κυρατζόπουλος, 2014.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ τον Α. για την αμέριστη βοήθεια και υπομονή του αλλά και όλους όσους έδωσαν κομμάτι του χρόνου τους για να με βοηθήσουν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Μεθοδολογία.....	11
1.1 Μεθοδολογικά εργαλεία .....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Το θεματικό πλαίσιο.....	13
2.1.1 Προσδιορισμός της αλυσίδας αξίας .....	13
2.1.2 Σύγχρονες τάσεις και καπιταλιστική αναδιάρθρωση.....	14
2.1.3 Τοποθέτηση των τηλεφωνικών κέντρων στην αλυσίδα αξίας .....	17
2.2 Η οργάνωση της εργασίας .....	17
2.2.1 Βασικοί ορισμοί .....	18
2.2.2 Ο τευλορισμός ως βάση για την αναδιάρθρωση .....	20
2.2.3 Το νέο ευέλικτο μοντέλο και η τεχνολογία.....	22
2.2.4. Ο ρόλος της γνώσης στη καπιταλιστική αναδιάρθρωση.....	27
2.2.5 Η σημασία του θεσμικού πλαισίου και η περίπτωση της Ελλάδας .....	31
2.3 Παροχή υπηρεσιών μέσω τηλεφώνου.....	34
2.3.1. Η πορεία προς τα τηλεφωνικά κέντρα.....	34
2.3.2. Τα χαρακτηριστικά ενός τηλεφωνικού κέντρου .....	35
2.3.4 Η τεχνική διαίρεση της εργασίας και οι μέθοδοι εργασίας .....	37
2.3.5 Ο έλεγχος της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα.....	38
2.3.6 Απαιτούμενα προσόντα και γνώσεις.....	39
2.3.7 Εργασιακές συνθήκες και προβλήματα υγείας .....	40
2.3.8 Τηλεφωνικά κέντρα και εξωτερική ανάθεση (outsourcing) .....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η έρευνα πεδίου στο τηλεφωνικό κέντρο της Η.....	43
3.1 Η εταιρία .....	43
3.1.1 Τοποθέτηση της Η. στην αλυσίδα αξίας.....	44
3.1.2 Τα υπό έρευνα τμήματα και η εξωτερική ανάθεση στην C.....	45

3.2 Παραγωγή δεδομένων από τις συνεντεύξεις .....	46
3.2.1 Το προφίλ των συνεντευξιζόμενων/τηλεφωνητών/τριών .....	46
3.2.2 Εργασιακή εμπειρία, τυπική εκπαίδευση, ηλικία, φύλο .....	47
3.2.3 Η «μεταφορά» στην C .....	48
3.2.4 Καθήκοντα και περιεχόμενο της εργασίας .....	49
3.2.5 Μέθοδοι εργασίας και αυτονομία του εργαζομένου .....	52
3.2.6 Απαιτούμενα προσόντα και βελτίωση on the job .....	54
3.2.7 Συστήματα ελέγχου και ιεραρχία .....	55
3.2.7 Οι συμβάσεις, ο μισθός και το ωράριο .....	56
3.2.9 Συγκρούσεις και εργατικές αντιστάσεις .....	59
3.2.10 Οι συνθήκες, η ικανοποίηση και οι προοπτικές από την εργασία .....	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	63
ΠΗΓΕΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	67
ABSTRACT .....	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	71

## **ΠΙΝΑΚΕΣ**

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Τύποι Ευελιξίας.....	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Οι σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις στις εργασιακές σχέσεις.....	33

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτή τη διπλωματική εργασία γίνεται προσπάθεια να αναλύσουμε τις αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας των τηλεφωνικών κέντρων και τις επιπτώσεις στην ίδια την εργασία. Για αυτό το σκοπό μελετούμε βιβλιογραφικά τις εξελίξεις στην οργάνωση της εργασίας, το τευλορικό και αυτό που συμβατικά ονομάζεται μετατευλορικό πρότυπο εργασίας και τις οικονομικές συνθήκες μέσα στις οποίες αυτό σχηματοποιείται. Εντάσσουμε τα συστατικά στοιχεία της οργάνωσης της εργασίας σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο πλαίσιο, αυτό της αλυσίδας αξίας το οποίο μας δίνει τη δυνατότητα να συνδέσουμε τις αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης με τις αναδιαρθρώσεις του κεφαλαίου γενικότερα. Η έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε στο τηλεφωνικό κέντρο μίας από τις μεγαλύτερες εταιρίες παροχής ευρυζωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις βάθους με εργαζόμενους/ες, τηλεφωνητές και τηλεφωνήτριες οι οποίοι εργάζονταν, την περίοδο της έρευνας, εδώ και λίγους μήνες στην εταιρία που είχε αναλάβει το Outsourcing των τηλεφωνικών υπηρεσιών της μητρικής επιχείρησης. Η αρχική μας υπόθεση εργασίας περί μιας υποβαθμισμένης, ελαστικοποιημένης και έντονα επισφαλούς εργασίας επιβεβαιώθηκε. Τα τηλεφωνικά κέντρα αποτελούν εύφορα πεδία συνεχής μείωσης του κόστους εργασίας μέσω της τυποποίησης και της εντεινόμενης χρήσης αυτοματοποιημένων συστημάτων τα οποία όμως φαίνεται να μην υποκαθιστούν το φτηνό εργατικό δυναμικό.

*Λέξεις-κλειδιά:*

οργάνωση της εργασίας, αλυσίδα αξίας, έλεγχος της εργασίας, τευλορισμός, εξωτερική ανάθεση, άτυπη γνώση, τηλεφωνητής/τρια

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας έτσι όπως αποτυπώνονται στο τηλεφωνικό κέντρο μίας από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παροχής ευρυζωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Η έρευνα μας, γίνεται προσπάθεια να ειδωθεί μέσα από ένα περιβάλλον που θα αλληλεπιδρά με τις αναδιαρθρώσεις του κεφαλαίου οι οποίες στη σημερινή εποχή είναι πολλές και σύνθετες. Για αυτό το σκοπό χρησιμοποιούμε την έννοια της αλυσίδας αξίας εντάσσοντας σε αυτή τόσο τα θεωρητικά μας όσο και τα εμπειρικά μας δεδομένα.

Αντιλαμβανόμενοι ότι η μονοδιάστατη οπτική του περάσματος σε μεταβιομηχανικά πρότυπα οργάνωσης της εργασίας δεν οδηγεί σε ασφαλή συμπεράσματα προσπαθούμε να αναλύσουμε ως προς τα βασικά του χαρακτηριστικά τον υπό έρευνα εργασιακό χώρο έχοντας υπόψην ότι πιθανότατα θα αποτελείται από έναν συνδυασμό προτύπων οργάνωσης της εργασίας. Η υπόθεση μας είναι ότι αυτό το μείγμα που θα αναγνωρίσουμε είναι αποτέλεσμα της συνεχούς προσπάθειας του κεφαλαίου για μεγαλύτερη κερδοφορία, της δομής της αγοράς και των υποκειμένων της, δηλαδή των καταναλωτών, του θεσμικού πλαισίου και των αντιδράσεων των εργαζομένων. Ειδικά ως προς τους εργαζόμενους δίνουμε ιδιαίτερη βαρύτητα και μελετούμε τον τρόπο που βιώνουν αυτές τις αλλαγές αλλά και προς ποια κατεύθυνση τους επηρεάζει.

Τα βασικά μας ερωτήματα αναφέρονται στους τρόπους των εργοδοτών να επιβάλουν συγκεκριμένες μορφές οργάνωσης της εργασίας, ποιο ρόλο παίζει η παγκοσμιοποιημένη αγορά, κατά πόσο οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται η όχι σε αυτή την νέα, συνεχώς μεταβαλλόμενη εργασιακή πραγματικότητα και αν βελτιώνεται η θέση τους και πως το κράτος μπορεί να επηρεάσει αυτή την συνθήκη μέσω του ανάλογου θεσμικού πλαισίου. Το τηλεφωνικό κέντρο αποτελεί την ερευνητική μας μονάδα μιας και αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εντατικοποιημένης εργασίας με έντονη την παρουσία του τεχνολογικού στοιχείου. Σημαντικές έννοιες που χρησιμοποιούμε στην εργασία πέρα από την στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing), είναι η έννοια της γνώσης και ο τρόπος διαχείρισης της και η έννοια της ευελιξίας.



Στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 κάνουμε μια προσπάθεια να καταστήσουμε σαφή την οπτική μας μέσα από τα μεθοδολογικά εργαλεία και τις τεχνικές που χρησιμοποιούμε. Στο πρώτο μέρος του ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2 αναλύουμε την έννοια της αλυσίδας αξίας και καλλιεργούμε το έδαφος πάνω στο οποίο θα στηριχτεί η ανάλυση μας. Στο δεύτερο μέρος του ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2 αναλύουμε την έννοια της οργάνωσης της εργασίας στα συστατικά της μέρη και κάνοντας μια μικρή επισκόπηση της βιβλιογραφίας παίρνουμε θέση πάνω στο ζήτημα του ξεπεράσματος του τευλορισμού και των επιπτώσεων αυτού στην εργασία. Στο τρίτο μέρος του ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2 αναλύουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οργάνωσης της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα και τις σύγχρονες τάσεις. Τέλος στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 προβαίνουμε σε ανάλυση των συνεντεύξεων για την μελέτη της περίπτωσης των τηλεφωνικών κέντρων στην εταιρία Η..

Συνολικά σε αυτή τη διπλωματική εργασία προσπάθησα να έρθω όσο το δυνατόν πιο κοντά στο υπό εξέταση πρόβλημα και τα υποκείμενα του και να καταστήσω σαφή τον σκοπό της συγκεκριμένης μελέτης. Δυστυχώς, σε πολλές ακαδημαϊκές εργασίες, ειδικά στις φοιτητικές, υπάρχει μια έμφυτη ανάγκη αποστασιοποίησης από το πρόβλημα που εξετάζεται. Γίνεται μία προσπάθεια εγκλεισμού της υπό έρευνα συνθήκης σε μία γυάλα έξω από την οποία, ο ερευνητής εφαρμόζοντας όλα τα «έγκυρα» επιστημονικά εργαλεία, προσπαθεί να εστιάσει στο πρόβλημα. Θεωρώντας τον εαυτό του σε θέση ισχύος, εξωτερικός παρατηρητής γαρ, διατείνεται ότι μπορεί να πάρει ίσες αποστάσεις και να δώσει αυτό που λένε αντικειμενική οπτική. Συνήθως, ειδικά στις κοινωνικές επιστήμες, το αποτέλεσμα είναι είτε επιφανειακές μελέτες που βρίθουν γενικεύσεων και κοινοτοπιών είτε ουδέτερες, υποτίθεται απόψεις οι οποίες τελικά είναι χρωματισμένες από τα μεθοδολογικά εργαλεία και τον τρόπο που αυτά χρησιμοποιήθηκαν. Το χειρότερο είναι ότι τέτοιες μελέτες παρουσιάζονται ως αντικειμενική αλήθεια αγνοώντας επιμελώς ότι στην κοινωνική πραγματικότητα η αλήθεια δεν είναι μία και εξαρτάται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο εξετάζεται. Και όπως είναι γνωστό μη πλαίσιο δεν υφίσταται.

Έτσι, με βάση τα παραπάνω, ο ερευνητής κατά την άποψη μου, πρέπει να είναι ένα ενεργό, αναστοχαστικό και ισότιμο υποκείμενο μέσα στις υπάρχουσες κοινωνικές σχέσεις και να παίρνει θέση για τα κοινωνικά προβλήματα μέσα από τις μελέτες του. Στην συγκεκριμένη έρευνα, προσπάθησα από τη μία να αποκαλύψω τους σκοπούς της έρευνας μου που είναι ο εμπλουτισμός της γνώσης μας για θέματα που άπτονται της

εργασιακής εκμετάλλευσης, να αναδείξω τους άμεσους παραγωγούς αυτής της εργασιακής διαδικασίας δηλαδή τους τηλεφωνητές αλλά και να δημιουργήσω μια μελέτη που άπτεται των επιστημονικών κανόνων και δεν αποτελεί μία στρατευμένη προσπάθεια. Αν και ως μεταπτυχιακός φοιτητής με πεπερασμένες γνώσεις και δυνατότητες ως προς την συγγραφή μίας ολοκληρωμένης εργασίας δεν θεωρώ εύκολη διαδικασία την συγγραφή ούτε και θεωρώ ότι η παρούσα εργασία στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία προσπάθησα να έρθω όσο πιο κοντά μπορούσα στο υπό εξέταση υποκείμενο, τους τηλεφωνητές και τις τηλεφωνήτριες, και την υπάρχουσα συνθήκη, την σύγχρονη εργασιακή εκμετάλλευση, δομώντας εξηγήσεις βάση αυτών σε ένα πλαίσιο με αρκετά αυστηρά επιστημονικά δεδομένα (σχετική βιβλιογραφία, τήρηση βασικών αρχών της μεθοδολογίας κλπ). Τελικά, έχοντας γνώση των διαθέσιμων μεθοδολογικών εργαλείων και των ορθών επιστημονικών μεθόδων προσπάθησα να δομήσω εξηγήσεις χρήσιμες τόσο για επόμενες επιστημονικές έρευνες στο ανεξερευνήτο πεδίο των τηλεφωνικών κέντρων (τουλάχιστον στην Ελλάδα) όσο και χρήσιμες κοινωνικά σε μια κατεύθυνση απελευθερωτική από την σημερινή εκμετάλλευση και καταπίεση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Μεθοδολογία

### 1.1 Μεθοδολογικά εργαλεία

Στο πλαίσιο της περιορισμένης χρονικά και χωρικά διπλωματικής εργασίας πρέπει να γίνει μεταξύ άλλων προσεκτική επιλογή των μεθοδολογικών εργαλείων ώστε να αντληθούν και να παραχθούν δεδομένα ποσοτικά επαρκή και ποιοτικά ορθά. Η παραγωγή ποιοτικών δεδομένων προήλθε με τρεις τρόπους. Την διεξαγωγή ποιοτικών συνεντεύξεων σε ένα δείγμα εργαζομένων βάση σκόπιμης/θεωρητικής δειγματοληψίας (όσο αυτό μου επέτρεψε το περιορισμένο χρονικό διάστημα), την μελέτη γραπτού υλικού και ειδικότερα βιβλιογραφίας και σχετικών μελετών και την αναζήτηση γραπτού υλικού συλλογικής έκφρασης του υπό έρευνα υποκειμένου όπως για παράδειγμα συνδικαλιστικές και πολιτικές αναλύσεις και εργατικές έρευνες.

Σύμφωνα με την οντολογική μου θέση οι αντιλήψεις, οι απόψεις και οι ερμηνείες των εργατών αποτελούν βασικές ιδιότητες της κοινωνικής πραγματικότητας ενός εργασιακού χώρου. Σύμφωνα με την επιστημολογική μου θέση η προσπάθεια άντλησης και παραγωγής δεδομένων μέσα από μια διαδραστική σχέση μαζί τους είναι η ορθή διαδικασία για την συγγραφή μια μελέτης που εξετάζει μεταξύ άλλων και τον υποκειμενικό παράγοντα μέσα σε μια συνθήκη που μεταβάλλεται. (Mason, 2011) Έτσι η ποιοτική συνέντευξη αποτέλεσε το βασικό εργαλείο μέσω της θεωρητικής ή σκόπιμης δειγματοληψίας. Το δείγμα των 7 ανθρώπων που δημιούργησα ικανοποιούσε σε ένα αρκετά μεγάλο βαθμό τον στόχο μου που ήταν να συλλέξω στοιχεία από εργαζόμενους υπό διαφορετικά εργασιακά καθεστώτα και με διαφορετικές εμπειρίες οι οποίοι όλοι είχαν κάτι διαφορετικό να προσφέρουν. Οι παράγοντες που ήθελα να αγγίξω ήταν αυτοί της εργασιακής εμπειρίας, της ηλικίας, του φύλου, του συνδικαλισμού και των διαφορετικών εργασιακών καθεστώτων. Σε μεγάλο βαθμό βέβαια ακολουθήθηκε και η μέθοδος χιονοστιβάδα κατά την οποία ο ένας εργαζόμενος με έφερνε σε επαφή με άλλους. Παρολαυτά δεν έφτασα σε σημείο να εξαντλήσω την μέθοδο αυτή, να φτάσω σε κορεσμό, κυρίως λόγω των χρονικών περιορισμών.

Για την βιβλιογραφία χρησιμοποίησα στο βαθμό που μου επιτρέψανε οι αντικειμενικές συνθήκες (θεματική επάρκεια, έλλειψη από βιβλιοθήκες, υψηλό κόστος) δύο κριτήρια. Να είναι όσο το δυνατόν πιο σύγχρονη (δεν επιτεύχθηκε) και να αγγίζει το θέμα από τις σκοπιά που επιζητούσα (επιτεύχθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό). Ιδιαίτερη

μνεία πρέπει να γίνει στην μελέτη WORKS<sup>1,2</sup> που μου έδωσε πλήθος πληροφοριών και κατεύθυνσης των ερωτημάτων μου.

Τέλος, χρησιμοποίησα σχετικά περιορισμένα κάποιες εργατικές έρευνες και ορισμένες αναλύσεις οργανωμένων εργαζομένων. Με αυτό το τρόπο θέλησα να πετύχω την παραγωγή δεδομένων από τη συλλογική έκφραση των λεγομένων τους όπως αποτυπώνονται από τις μπροσούρες των σωματείων και των εργατικών ομάδων. Θεωρώ βέβαια πως πλήρη μελέτη για έναν κοινωνικό χώρο μπορεί να κάνει κάποιος μόνο με την επιτόπια έρευνα και δη προσπαθώντας να μπει στη θέση του υποκειμένου που εξετάζει αλλά αυτό δεν κατέστη δυνατό.

---

<sup>1</sup> Πετράκη Γεωργία, επιμ., *Διεθνείς μεταβολές στην οργάνωση της εργασίας* Αθήνα (Gutenberg) 2012

<sup>2</sup> Huws Ursula, ed., *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*, Leuven (Katholieke Universiteit Leuven) 2006

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Το θεματικό πλαίσιο**

### **2.1 Η οριοθέτηση της έρευνας εντός της αλυσίδας αξίας**

Πριν αναλύσουμε την ίδια την οργάνωση της εργασίας στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών μέσω τηλεφώνου είναι αναγκαίο να κατανοήσουμε το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο συντελούνται οι μεταβολές της. Και αυτό διότι αναγνωρίζουμε την εξέχουσα δυναμική που αναπτύσσει το οικονομικό περιβάλλον, την ποικιλομορφία με την οποία οργανώνονται στο εσωτερικό τους οι επιχειρήσεις, τα αδιαφανή ιδιοκτησιακά καθεστάτα και την περιπλοκότητα με την οποία οι επιχειρήσεις, πολυεθνικές και μη, αλληλεπιδρούν και εν συνεχεία ωθούνται σε αναδιάρθρωση. Δημιουργείται έτσι η ανάγκη, να κατανοήσουμε ποιες μορφές παίρνει η αναδιάρθρωση και με ποιους τρόπους συντελείται αυτή η σύνδεση μεταξύ τους. (Huws, 2006). Ο Lazonick από τη μεριά του αναγνωρίζει 6 τύπους αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων: εξαγορά (buyout), μετακόμιση (relocation), περιορισμός (downsizing), πτώχευση (bankruptcy) και εξωτερική ανάθεση (outsourcing) (Lazonick 2006: 579), όρος ο οποίος θα μας απασχολήσει εκτενώς στην ανάλυση μας. Η σύνδεση των επιχειρήσεων από την άλλη μπορεί να παρουσιαστεί ως ένα σύνθετο δίκτυο το οποίο δομείται από συμβάσεις ορισμένου χρόνου και συναλλαγές μεταξύ των διάφορων μερών και επαναπροσδιορίζεται συνεχώς στις εκάστοτε ανάγκες. (Huws, 2006:19).

Για να αποκτήσουμε την ικανότητα μελέτης της οργάνωσης της εργασίας μίας ξεχωριστής περίπτωσης πρέπει να εξετάσουμε τις αναδιαρθρώσεις στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και του διεθνούς καταμερισμού της εργασίας. Η έννοια της αλυσίδας αξίας μας δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουμε τις μεταβολές στις εργασιακές διαδικασίες και τις επιχειρησιακές λειτουργίες χωρίς να χάνουμε την επαφή με την «μεγάλη εικόνα» και τις ευρύτερες αλλαγές που συνεπάγεται. (Πετράκη, 2012:21).

#### **2.1.1 Προσδιορισμός της αλυσίδας αξίας**

Με αυτόν τον όρο περιγράφεται κάθε ξεχωριστό βήμα που απαιτείται για να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και η επιπλέον αξία που προστίθεται μετά την διενέργεια κάθε ενός από αυτά τα βήματα. (Huws, 2006:19). Σχηματικά, ο όρος αναφέρεται στον εφοδιασμό πρώτων υλών, την επεξεργασία τους και την τελική διάθεση τους. Στο ένα άκρο της αλυσίδας αξίας βρίσκεται η σύλληψη και ο σχεδιασμός προϊόντων και

υπηρεσιών ενώ στο άλλο άκρο η παραγωγική διαδικασία και η διάθεση. Εντός της αλυσίδας αξίας παρατηρούνται διαφορές στις λειτουργίες όσον αφορά την χρήση διαδικασιών έντασης γνώσης ή εργασίας. Συγκεκριμένα όσο χαμηλότερα στην αλυσίδα αξίας κατευθυνόμαστε συναντούμε πιο στενά καθορισμένες και ίσως συστηματοποιημένες εργασίες ενώ όσο «ανεβαίνουμε» οι εργασίες γίνονται πολυπλοκότερες. Σύμφωνα με την Huws (2012), ο Porter διακρίνει έξι βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες οι οποίες μπορούν να αναλυθούν σε καθήκοντα και έτσι να ασκηθεί όλη η διοικητική λειτουργία. Οι έξι λειτουργίες είναι οι εξής: έρευνα & ανάπτυξη, σχεδιασμός προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών, παραγωγή, μάρκετινγκ, διανομή και εξυπηρέτηση πελατών. Μάλιστα, κάποιες από αυτές τις λειτουργίες είναι πιθανό να μην βρίσκονται στην ίδια επιχείρηση, ειδικά αυτές που βρίσκονται στα δύο άκρα της επιχείρησης. Από τη μία δηλαδή η έρευνα & ανάπτυξη και ο σχεδιασμός προϊόντων και από την άλλη η διανομή και η εξυπηρέτηση πελατών.

Επίσης η Huws (2012) δανείζεται από τον Gereffi τη διάκριση ανάμεσα σε εμπορευματικές αλυσίδες «καθοδηγούμενες από τον παραγωγό» (producer driven) και σε εμπορευματικές αλυσίδες «καθοδηγούμενες από τον καταναλωτή» (buyer driven) αλλά και την νεότερη ταξινόμηση τους σε «ιεραρχικές», «αγοραίες» «σπονδυλωτές», «διαδραστικές» και «δέσμιες» ανάλογα με την πολυπλοκότητα των συναλλαγών, την ικανότητα κωδικοποίησης των συναλλαγών και τις δυνατότητες της προμηθευτικής βάσης.

Βάση των παραπάνω μπορούμε να τοποθετήσουμε την επιχείρηση αλλά και ειδικότερα το τμήμα αυτής που εξετάζουμε μέσα στην αλυσίδα αξίας. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να κατανοήσουμε με έναν πιο συνολικό τρόπο πως συνδέονται οι αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας με τις αναδιαρθρώσεις της αγοράς και με τις στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων ως κομμάτι ενός συνόλου που συνεχώς αλλάζει.

### **2.1.2 Σύγχρονες τάσεις και καπιταλιστική αναδιάρθρωση**

Το τέλος της κυριαρχίας του κεϋνσιανισμού τη δεκαετία του 70' σήμανε και μια νέα περίοδο αναζήτησης τρόπων κερδοφορίας από μεριάς του κεφαλαίου. Το σύστημα περνάει από τότε μια μεταβατική περίοδο και ανοίγει νέες πόρτες, τόσο γεωγραφικές σε νέες αγορές, όσο και μεταρρυθμιστικές ως προς τη δομή του παραγωγικού συστήματος

και τη φύση της εργασίας. Μερικά βασικά χαρακτηριστικά αυτής της εποχής είναι η επέκταση της καπιταλιστικής παραγωγής σε νέες οικονομίες, η αύξηση του διεθνούς εμπορίου, οι άμεσες ξένες επενδύσεις, η εκτεταμένη εφαρμογή και η συνεχής εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων και η αναδιάρθρωση της παραγωγικής δομής με τον τομέα των υπηρεσιών να επεκτείνεται. (Staritz & Reis, 2013), (Castells, 2003). Παράλληλα με το κεφάλαιο, το κράτος όπως συναντάται στην δυτική του εκδοχή μεταρρυθμίστηκε με τρόπο ώστε να διευκολύνει τις νέες τάσεις του κεφαλαίου. Οι νεοφιλελεύθερες και εν συνεχεία μονεταριστικές θεωρίες ηγεμόνευσαν στις πολιτικές ατζέντες και οδήγησαν στην απορρύθμιση των αγορών εργασίας με στόχο την μεγαλύτερη ευελιξία του κεφαλαίου στο νέο ρευστό περιβάλλον.

Στο πλαίσιο αυτό οι αλυσίδες αξίας έγιναν και γίνονται πιο περίπλοκες, επιμηκύνονται και συμπεριλαμβάνουν όλο και περισσότερους δρώντες (Huws, 2012), (Ramioul, 2012), (Staritz & Reis, 2013). Παρατηρείται ανασύνθεση των καθηκόντων μεταξύ των δρώντων μερών, αυξημένη συμβολή ενδιάμεσων σε διάφορα σημεία της αλυσίδας και μια γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων. (Huws, 2006). Η εξωτερική ανάθεση (outsourcing) τμημάτων της παραγωγής σε εργολάβους είναι μία από τις βασικές στρατηγικές των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ενώ τα βασικά τμήματα των επιχειρήσεων όπως η παραγωγή και οι πωλήσεις παραμένουν εντός της κύριας μονάδας άλλα τμήματα όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η διοίκηση, η έρευνα & ανάπτυξη κλπ ανατίθενται μέσω διεπιχειρησιακών συνεργασιών σε άλλες επιχειρήσεις. (Ramioul, 2012:93) Η γεωγραφική κατανομή των δραστηριοτήτων που υπόκεινται σε εξωτερική ανάθεση είναι δύσκολο να καθοριστεί μιας και πολλές φορές, ειδικά στον κλάδο της πληροφορικής, άτομα διαφορετικών εταιριών εργάζονται στους ίδιους χώρους, χρησιμοποιώντας τον ίδιο εξοπλισμό. (Huws & Dahlmann, 2012:67).

Οι αναδιρθρώσεις της αλυσίδας αξίας καθοδηγούν δύο αντίθετες ροπές. Από την μία την μεγέθυνση κάποιων επιχειρήσεων και από την άλλη την ανάδυση νέων, μικρού μεγέθους, σε θέσεις «κλειδιά» της αλυσίδας αξίας ώστε να αντιμετωπιστεί αποδοτικά ο ενισχυμένος παγκόσμιος πλέον ανταγωνισμός. Αυτά τα νέα δεδομένα επηρεάζουν την οργάνωση της εργασίας κυρίως μέσω δύο διαδικασιών. Της παραγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών και της εφαρμογής νέων μεθόδων στην παραγωγή υπαρχόντων προϊόντων. Δημιουργούνται νέες δραστηριότητες και νέα καθήκοντα τα

οποία παρουσιάζουν άλλες φορές ενοποίηση και άλλες κατακερματισμό και συνολικά απαιτούν μια διαφορετική διαίρεση της εργασίας. (Huws, 2006:24)

Στην έρευνα WORKS σαν βασικές αιτίες για τις αναδιρθρώσεις της αλυσίδας αξίας θεωρούνται η μείωση του κόστους, η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και η εκλογίκευση της παραγωγής παράλληλα με την διασφάλιση υψηλού επιπέδου ποιότητας. (Huws, 2012). Ρυθμιστικό ρόλο στην αναδιάρθρωση παίζει η έννοια της ανθρώπινης γνώσης και τη πληροφορίας. «..Από τα εμπειρικά στοιχεία φαίνεται ότι ο βαθμός στον οποίο αυτή κωδικοποιείται είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην αναδιάρθρωση των παραγωγικών διαδικασιών και των σχετικών αλλαγών του καταμερισμού εργασίας..» (Ramioul, 2012). Αυτό συμβαίνει διότι η κωδικοποίηση της γνώσης αποτελεί προϋπόθεση για την τυποποίηση της εργασίας και έτσι μπορεί να αποσπαστεί και να «μεταφερθεί» εύκολα από τους παραγωγούς της και τον χώρο στον οποίο παράγεται. Έτσι, αν η γνώση που κατέχουν εξειδικευμένοι εργάτες σε μία παραγωγική διαδικασία, μπορεί να κωδικοποιηθεί και μεταφερθεί τότε αυτή η παραγωγική διαδικασία μπορεί να εκτελεστεί από άλλους εργάτες σε έναν άλλο χώρο. Η στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) λοιπόν, εξαρτάται άμεσα από αυτή τη δυνατότητα χωρίς να σημαίνει ότι η έννοια της άτυπης (tacit), εργατικής γνώσης χάνει τη σημασία της. Η άτυπη γνώση, όπως επισημαίνει και ο Ramioul, είναι πολλές φορές απαραίτητη για την διαχείριση της τυπικής, κωδικοποιημένης γνώσης γεγονός που περιορίζει και την ριζική αναδιάρθρωση των αλυσίδων αξίας. (Ramioul, 2012). Η τεχνολογία έχει παίξει έναν ιδιαίτερο ρόλο στην διαδικασία τυποποίησης και μεταφοράς της γνώσης με αποτέλεσμα τη δημιουργία τεράστιων βάσεων δεδομένων και σύνθετων δικτύων απλών στη χρήση τους με σκοπό αυτό που αναφέραμε και παραπάνω. Δηλαδή την ευκολότερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση (management) όλων των κρίκων της αλυσίδας αξίας με σκοπό την αποδοτικότερη κερδοφορία του κεφαλαίου. (Perelman, 1998). Οι αποφάσεις σε σχέση με τα συστήματα διαχείρισης της πληροφορίας, με τη σειρά τους, επηρεάζουν την ίδια την οργάνωση της εργασίας και φέρνουν στην επιφάνεια τις διαφορετικές ανάγκες και σκοπούς μεταξύ των μάνατζερς και των εργαζομένων και την σχέση κεφαλαίου και εργασίας. (Thompson & Warhurst, 1998).



### **2.1.3 Τοποθέτηση των τηλεφωνικών κέντρων στην αλυσίδα αξίας**

Τα τηλεφωνικά κέντρα ανήκουν στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, μία από τις 6 αναλυτικές μονάδες του Porter. Μπορεί να είναι μέρος οποιασδήποτε σύγχρονης επιχείρησης που πρέπει να έχει συνεχή σχέση με τους καταναλωτές. Τα τηλεφωνικά κέντρα μπορεί να είναι μέρος της επιχείρησης (in-house), είτε αυτόνομες επιχειρήσεις ειδικευμένες στις τηλεφωνικές υπηρεσίες που αναλαμβάνουν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις μέσω εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing). (De Grip et al. 2005). Τα in-house τηλεφωνικά κέντρα αποτελούν το κάτω άκρο των αλυσίδων αξίας το σημείο δηλαδή που πωλείται/προωθείται μία υπηρεσία ή ένα προϊόν, είτε ανατροφοδοτείται μέσω τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών και βλαβών. Στην περίπτωση της εξωτερικής ανάθεσης αυτή η αλυσίδα επιμηκύνεται και αποκτά διαφορετικούς δεσμούς με τους υπόλοιπους κρίκους που παραμένουν στον πυρήνα της επιχείρησης ενώ η κωδικοποίηση των διαδικασιών είναι υψηλή. Τα τηλεφωνικά κέντρα είναι σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές. Σχεδιάζονται βάση των αναγκών τους, υπόκεινται άμεσο έλεγχο από αυτούς και επηρεάζονται από τις αποφάσεις τους. Παράλληλα είναι σε άμεση επαφή με την ίδια την αγορά και επηρεάζονται από αναδιαρθρώσεις και αλλαγές στις οικονομικές συνθήκες. Η συνεχής επίτευξη μικρότερου κόστους αποτελεί πάγιο στόχο. (Staritz & Reis, 2013).

### **2.2 Η οργάνωση της εργασίας**

Όταν μιλάμε για οργάνωση της εργασίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης εννοούμε τον τρόπο που οργανώνεται η «συνεργασία» στα πλαίσια του τεχνικού και κοινωνικού καταμερισμού της εργασίας προκειμένου να παραχθεί το κέρδος. Η μορφή που θα πάρει αυτή η συνεργασία καθορίζεται από τον βαθμό διαίρεσης της εργασίας, από τις μεθόδους εργασίας και τους μηχανισμούς άσκησης ελέγχου στην παραγωγική διαδικασία. (Πετράκη, 2007a:17). Η αλυσίδα αξίας είναι το πλαίσιο, το οποίο αν και δυναμικό, θα αποτελέσει την «περιοχή αναφοράς» ώστε να μελετήσουμε την οργάνωση της μισθωτής εργασίας.

### **2.2.1 Βασικοί ορισμοί**

Ο βαθμός διαίρεσης της εργασίας αφορά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Τα βασικά χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας είναι ο βαθμός πολυπλοκότητας, το εύρος, το περιεχόμενο και η ιεραρχική δομή. Καταρχάς δεν πρέπει να συγχέεται ο κοινωνικός καταμερισμός της εργασίας (η κατανομή σε διαφορετικά επαγγέλματα) με τον τεχνικό ή όπως αναφέρει ο Braverman (2005:87) βιομηχανικό καταμερισμό της εργασίας (κάθε εργάτης αναλαμβάνει ένα ξεχωριστό χειρισμό). Επιπλέον ο σχεδιασμός των ειδικοτήτων συνδέεται άμεσα με τον βαθμό διαίρεσης της εργασίας αφού αναφέρεται στο εύρος των εργασιακών καθηκόντων, την πολυπλοκότητα της δουλειάς και την αυτονομία του ατόμου στην εκτέλεση της καθορίζοντας έτσι τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται. (Πετράκη, 2007a). Η τεχνική διαίρεση της εργασίας δεν είναι κάτι στατικό. Τουναντίον μετασχηματίζεται τροφοδοτούμενη από τις αναδιαρθρώσεις της αλυσίδας αξίας και τους μετασχηματισμούς του κεφαλαίου όσο και από τις συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας σε θέματα όπως η απαξίωση ειδικοτήτων, η κατάργηση καθηκόντων και η φύση των νέων καθηκόντων που αναδύονται. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η διαίρεση της εργασίας είναι κάτι αντικειμενικό και ουδέτερο που προκύπτει απλώς από τη συνεχή εξέλιξη και την όλο και μεγαλύτερη εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Η κατεύθυνση που παίρνει μπορεί να επηρεάσει με αμφίσημο τρόπο τους εργαζομένους μέσω της ποιότητας και της δυσκολίας της εργασίας τους, της απαξίωσης των επαγγελμάτων τους αλλά ακόμα και της ίδια της ύπαρξης της θέσης εργασίας τους. Σύμφωνα με τον Greenbaum, τα υπολογιστικά συστήματα μέσω και βάσης των οποίων σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίας εμπεριέχουν αντιφάσεις μεταξύ των αναγκών των εργατών και του κεφαλαίου αλλά και με πιο περίπλοκο τρόπο μεταξύ των διάφορων κλιμακίων των επιχειρήσεων σε περιπτώσεις που υπολογιστικά συστήματα υποκαθιστούν διοικητικά στελέχη μεσαίας κλίμακας. (Greenbaum, 1998)

Οι μέθοδοι εργασίας ορίζουν τον βαθμό συνεργασίας μεταξύ των ατόμων για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος. Όταν δεν απαιτείται κάποιου είδους συνεργασία, λέμε ότι έχουμε ατομική εργασία, η περίπτωση δηλαδή που ένα άτομο μπορεί να κάνει ένα μεγάλο μέρος των διαδικασιών που απαιτούνται για να παραχθεί ένα προϊόν. Όταν απαιτείται συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων εμφανίζεται η συνδυασμένη εργασία. Αυτή μπορεί να εμφανίζεται με τη μορφή ομάδων ή να υποκρύπτεται σε μια γραμμή

παραγωγής όπου για παράδειγμα ένας εργάτης εκτελεί καθορισμένα καθήκοντα όμως χωρίς την ύπαρξη άλλων εργατών με άλλα καθήκοντα δεν είναι εφικτό το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι, στο σύγχρονο καπιταλισμό που η έννοια του τεχνίτη τείνει να εξαλειφθεί η εργασία είναι μια συλλογική διαδικασία στο βαθμό που ορίζει το μοντέλο οργάνωσης της εργασίας που ακολουθείται. (Πετράκη, 2007a). Μάλιστα, σύμφωνα με τον Friedmann, η συνεργασία δεν είναι κάτι που επιτυγχάνεται αυτόματα μέσω τεχνικών συστημάτων και προδιαγραφών αλλά απαιτεί την απαραίτητη κοινωνική συναίνεση. (Friedmann, 1984:94)

Ο έλεγχος της εργασίας σκοπεύει στην εύρυθμη εργασιακή διαδικασία και την επίτευξη της συνεργασίας όλων των μερών μέσω της συμμετοχής, της δέσμευσης και της πειθάρχησης των εργαζομένων. (Πετράκη 2007a:40). Ο Edwards (1979) ισχυρίζεται ότι ο έλεγχος είτε προκύπτει από τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας είτε ασκείται από ιεραρχικές δομές, συστήματα επίβλεψης, ανταμοιβής και πειθάρχησης. (Edwards, 1979). Ο έλεγχος εμφανίζεται ως «ανάγκη» για τους εργοδότες από την στιγμή που η σύμβαση εργασίας που υπογράφεται καθορίζει μόνο την εργασιακή δύναμη που «ενοικιάζεται» και όχι την αξία χρήσης, η οποία εξαρτάται άμεσα από την θέληση και τις δυνατότητες του εργαζομένου. Όπως μας πληροφορεί και ο Braverman, η εργασία έχει δύο όψεις γιατί ο εργοδότης αγοράζοντας εργατική δύναμη παίρνει κάτι ακαθόριστο ποιοτικά και ποσοτικά. *«..Αυτό που αγοράζει είναι απεριόριστο σε δυνατότητες αλλά η πραγματοποίησή του περιορίζεται από την υποκειμενική κατάσταση των εργατών, την προηγούμενη ιστορία τους, τις γενικές κοινωνικές συνθήκες υπό τις οποίες εργάζονται, όπως και τις συνθήκες στη συγκεκριμένη επιχείρηση, καθώς και από το τεχνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία..»* (Braverman, 2005:70). Οι δομές ελέγχου που θα εφαρμοστούν σε μια παραγωγική δραστηριότητα εξαρτώνται άμεσα από της τεχνική διαίρεση της εργασίας και από τις μεθόδους της εργασίας και σε ορισμένο βαθμό από τις γενικότερες κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν. Σε διαφορετικές περιόδους της καπιταλιστικής ανάπτυξης αλλά και σε διαφορετικούς κλάδους οι δομές ελέγχου που κυριάρχησαν ήταν διαφορετικές και πολλές φορές συνυπήρχαν διαφορετικές μορφές δημιουργώντας ένα μείγμα πολιτικής ελέγχου. Σύμφωνα με τον Edwards (1979) μπορούμε να διακρίνουμε 4 τύπους ελέγχου: Τον άμεσο, τον ιεραρχικό, τον τεχνικό και το γραφειοκρατικό έλεγχο. Η Πετράκη (2007a:44) διορθώνει τον Edwards για την απώλεια μια συναινετικής μορφής ελέγχου και συμπληρώνει μέσω του Friedman (1977) την έννοια της υπεύθυνης αυτονομίας. Δηλαδή την στρατηγική των επιχειρήσεων να

εμπλέκουν με διάφορους τρόπους τους εργαζόμενους στα θέματα της επιχείρησης, στην ουσία κατασκευάζοντας έναν πιο «ευνοϊκό» τρόπο χειραγώγησης. Τέλος πρέπει να σημειώσουμε ότι οι σύγχρονες εννοιολογήσεις του ελέγχου περιέχουν την έννοια της διττής υπόστασης. Από τη μία το κεφάλαιο χρειάζεται να έχει τον πλήρη έλεγχο των εργαζομένων και να διαιώνίζει την απόσπαση υπεραξίας και από την άλλη πρέπει να δημιουργεί συνθήκες ώστε να εξασφαλίσει την πρωτοβουλία, την συνεργασία και την δημιουργικότητα τους. Με αυτό τον τρόπο προσπαθεί να εξασφαλίσει ένα πειθήνιο εργατικό δυναμικό το οποίο όμως έχει τις δυνατότητες και μια ελεγχόμενη ελευθερία ώστε να πάρει τις αναγκαίες πρωτοβουλίες.

### **2.2.2 Ο τευλορισμός ως βάση για την αναδιάρθρωση**

«...Είναι ολοφάνερο πως αυτοί οι άνδρες, αυτές οι γυναίκες δεν έχουν παρά μία σκέψη: να εγκαταλείψουν το εργαστήριο, να φύγουν από το εργοστάσιο μετά από μία εργασία που τους απορροφά χωρίς να προκαλεί το ενδιαφέρον και της οποίας μετράνε, με ανυπομονησία, την αργή εκτύλιξη...» (Friedmann, 1984:116)

Μέχρι τα τέλη του 19ου αιώνα, ο εργάτης-τεχνίτης είχε διατηρήσει ένα βαθμό ελέγχου πάνω στον σχεδιασμό και την εκτέλεση της εργασίας του. Η «επιστημονική οργάνωση της εργασίας» που παρουσιάστηκε και στηρίχτηκε με σθένος από τον Taylor σήμανε τον πλήρη έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας από τους εργοδότες. (Braverman, 2005). Τα εργοστάσια, η καθολική χρήση αυτοματοποιημένων μηχανών και η εφαρμογή του Τευλορισμού άλλαξαν τελείως τον σχεδιασμό και τον βαθμό διαίρεσης της εργασίας. Η είσοδος του χρονομέτρου στον χώρο εργασίας και η επιβολή συγκεκριμένων κινήσεων για την πραγματοποίηση της εργασίας εξαφάνισαν την εργατική κυριαρχία πάνω στο αντικείμενο εργασίας, εισήγαγαν μία σειρά από επαναλαμβανόμενες κινήσεις και εν τέλει συνετέλεσαν στην ιδιοποίηση της εργατικής γνώσης από τα επιτελεία των επιχειρήσεων. (Πετράκη, 2007a) Κατά την κυριαρχία του Φορντικού μοντέλου παραγωγής και κατανάλωσης εισήχθη η ταινία παραγωγής, η γέννηση της οποίας τοποθετείται το 1910, η οποία και θα αποτελέσει μονόδρομο στα βιομηχανικά εργαστήρια ως τη δεκαετία του 60'. (Friedmann, 1984), (Littler, 1985). Οι 5 βασικές αρχές του Τευλορισμού είναι σύμφωνα με τον Littler (1985) οι εξής: Ο διαχωρισμός του σχεδιασμού από την εκτέλεση, η απόσπαση της άμεσης από την έμμεση εργασία, ο

διαχωρισμός των φορέων εκτέλεσης τους, η ελαχιστοποίηση των απαιτήσεων σε ειδικεύσεις και ο περιορισμός των περιττών κινήσεων κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Οι θέσεις εργασίας που δημιουργήθηκαν σε αυτό το μοντέλο ήταν απόλυτα ατομικές με καμία δυνατότητα συνεργασίας περιορίζοντας την συνεργασία, την επαφή και την κοινωνικοποίηση, αν και στην πράξη αυτό δεν επιτεύχθηκε απόλυτα. Για να γίνει δυνατή η ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής αναπτύχθηκαν νέες πολιτικές ελέγχου της εργασίας. Οι προκαθορισμένοι χρόνοι ήταν ο βασικός τρόπος πειθάρχησης των εργατών και εντατικοποίησης της εργασίας (Πετράκη, 2007a) (Κοριά, 1985) (Edwards, 1979) ενώ τα νέα συστήματα επίβλεψης και ο άμεσος έλεγχος υφίσταντο σε κάθε εργοστάσιο. Το αποτέλεσμα ήταν η εργασία να απλοποιηθεί και να τυποποιηθεί ενώ παράλληλα οι ρυθμοί της γίνονταν όλο και πιο εντατικοί συνεπαγόμενοι βέβαια την ύπαρξη ή μη εργατικών αντιστάσεων. Αυτό οδηγούσε πολλούς εργάτες στο να χρησιμοποιούν τη δουλειά στο εργοστάσιο ως ένα «πέραςμα», ως κάτι παροδικό από το οποίο ήθελαν να αποδεσμευτούν αμέσως μόλις έβρισκαν κάτι άλλο. (Friedmann, 1984:131).

Η εργασιακή δυσαρέσκεια δημιουργούσε μια σειρά από δυσλειτουργίες όπως οι απεργίες, ο απουσιασμός, οι παραιτήσεις και το σαμποτάζ ενώ η σταδιακή απαξίωση του μαζικού καταναλωτικού προτύπου απαίτησε νέους τρόπους παραγωγής. (Πετράκη, 2007), Braverman (2005). Οι κοινωνικοί επιστήμονες σε συνεργασία με τις διοικήσεις των επιχειρήσεων στατεύθηκαν υπέρ της εξεύρεσης λύσεων για τη βελτίωση της εργασιακής διαδικασίας και την ομαλοποίηση αυτής της κατάστασης. Αρχικά, δημιουργήθηκε η «Κίνηση των Ανθρωπίνων Σχέσεων» και αφορούσε την παραδοσιακή γραμμή συναρμολόγησης. Βασική θέση της «Κίνησης των Ανθρωπίνων Σχέσεων» ήταν ότι έπρεπε να αυξηθεί η εναλλαγή και η ποικιλομορφία των εργασιών από έναν εργάτη και η σχετική διεύρυνση των θέσεων εργασίας χωρίς όμως να δίνεται μεγαλύτερη λειτουργική αυτονομία. (Πετράκη, 2007a:26) Οι αλλαγές αυτές έγιναν για να μειωθεί ο ρουτίνα στην εργασία αλλά δεν αποτελούσαν κάποιου είδους ριζοσπαστική λύση και τελικά αποτύχανε να εφαρμοστούν σε ένα ευρύ πεδίο. Στα μέσα τη δεκαετίας του 60' εμφανίστηκε η «Κίνηση για τον Εξανθρωπισμό της Εργασίας» η οποία πρότεινε κάποιες πιο βαθιές αλλαγές στο τευλορικό σύστημα βάση της κοινωνικοτεχνικής προσέγγισης. Η προβληματική εστιάστηκε στο ότι η εφαρμογή νέων τεχνολογικών συστημάτων αντιφάσκει με την τευλορική οργάνωση που δεν δίνει αρκετό χώρο στους

εργάτες για σκέψη και πρωτοβουλίες. Βασικά προτάγματα της «κίνησης» ήταν ο εμπλουτισμός του περιεχομένου των θέσεων εργασίας, η δημιουργία ομάδων εργασίας με ελεγχόμενη αυτονομία, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας και η ανάθεση καθηκόντων επίβλεψης στους εργαζομένους για θέματα ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος. Οι ομάδες εργασίας προωθήθηκαν ιδιαιτέρως, σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο, για την ενίσχυση και εμβάθυνση του συλλογικού χαρακτήρα της δουλειάς και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σχεδιασμού και επίβλεψης στους ίδιους τους εργαζομένους. Μέχρι την δεκαετία του 80' αυτές οι προτάσεις βρήκαν εύφορο έδαφος στα Προγράμματα Εξανθρωπισμού της Εργασίας που επιχειρήθηκαν σε ανεπτυγμένες Ευρωπαϊκές χώρες και αποτέλεσαν τον προάγγελο των συστημάτων που ξεπέρασαν τον τευλορισμό. (Πετράκη 2007a:38-50). Για τον Braverman πάντως το ζητούμενο αυτών των αλλαγών δεν ήταν ο εξανθρωπισμός και η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας αλλά μια προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του υπάρχοντος τρόπου παραγωγής που λόγω των αναταραχών και των εργατικών αντιστάσεων είχε μειωθεί. Χαρακτηριστικά αναφέρει, «...Πίσω από τη χαρακτηριστική αερολογία αυτών των προσεγγίσεων μπορεί να διακρίνει κανείς βαθύτερες έννοιες, οι αιτίες των οποίων είναι εμφανέστατες [...] Για τους διευθύνοντες πρόκειται για πρόβλημα «κόστους και ελέγχου», και όχι πρόβλημα «εξανθρωπισμού της εργασίας»...» (Braverman, 2005:50-51). Πάντως, άλλοι θεωρητικοί όπως οι Bosquet, Friedmann, Burawoy και Littler αναγνωρίζουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μια βελτίωση στην ποιότητα της εργασίας, όρια στην αποειδίκευση και νέες δυνατότητες από άποψη διαπραγματευτικής δύναμης στους εργάτες με τις αλλαγές αυτές. (Ραγκούσης, 2003) Το τέλος της κυριαρχίας του τευλορισμού ήρθε τη δεκαετία του 70' μαζί με το τέλος του φορντισμού, της μαζικής ομοιογενούς παραγωγής, των θεωριών του Κένυς, και των εκτεταμένων παρεμβάσεων του κράτους στην αγορά εργασίας. Παρολαυτά οι προβλέψεις για την μεταφορντική εποχή ήταν υπερβολικά αισιόδοξες μιας και ο τευλορισμός θα συνεχίζει να παίζει βασικό ρόλο. (Castells, 2003).

### **2.2.3 Το νέο ευέλικτο μοντέλο και η τεχνολογία**

Οι τεχνολογίες που εισάγονται στην παραγωγική διαδικασία θεωρούνται καθοριστικός παράγοντας για τις μεταβολές στην οργάνωση της εργασίας. Ειδικά ως την δεκαετία του 70' η κυρίαρχη προσέγγιση θεωρούσε τις τεχνολογικές μεταβολές ως εξωτερική

μεταβλητή άμεσα συνδεδεμένη με τις μεταβολές στην οργάνωση της εργασίας. Στην συνέχεια ο τεχνολογικός ντετερμινισμός άρχισε να εγκαταλείπεται εις όφελος μιας πιο ρεαλιστικής προσέγγισης όπου υπήρχε μια σχετική αυτονομία μεταξύ της οργάνωσης της εργασίας και της τεχνολογίας (Πετράκη, 2007b). «..Οι διοικητικές αποφάσεις, τα συστήματα βιομηχανικών σχέσεων, το πολιτισμικό και θεσμικό περιβάλλον και οι κυβερνητικές πολιτικές είναι τόσο βασικές πηγές εργασιακών πρακτικών και οργάνωσης της παραγωγής που ο αντίκτυπος της τεχνολογίας μπορεί να γίνει κατανοητός μόνο στη σύνθετη αλληλεπίδραση του με ένα κοινωνικό σύστημα που περιλαμβάνει όλα αυτά τα στοιχεία..» (Castells, 2003:38) . Παραταύτα η τεχνολογική εξέλιξη επηρεάζει τον τρόπο που οργανώνεται η εργασία και στα τρία επίπεδα που εξετάζουμε. Ως προς τον βαθμό διαίρεσης της εργασίας, οι τεχνολογικές εξελίξεις με την είσοδο της μηχανής στα εργοστάσια έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στον διαχωρισμό χειρωνακτικής και διανοητικής εργασίας και στην διάσπαση των ολοκληρωμένων επαγγελμάτων. Αυτό «τελειοποιήθηκε» από τον τευλορισμό που αναπτύχθηκε με βάση την εκμηχάνιση. Ως προς τις μεθόδους εργασίας επίσης δημιουργώντας εξατομικευμένες θέσεις. Ο έλεγχος της εργασίας επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από την τεχνολογική εξέλιξη και την εισαγωγή συστημάτων μέτρησης και παρακολούθησης. Αργότερα η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ψηφιακών συστημάτων και ρομποτικής στον χώρο της παραγωγής αμφισβήτησε την θέση του τεχνολογικού ντετερμινισμού άλλα και όσων στήριζαν ότι η τεχνολογία είναι ένας ανεξάρτητος ουδέτερος παράγοντας αλλά ένα εργαλείο στα χέρια του κεφαλαίου για μεγαλύτερη κερδοφορία. Επίσης όπως καταγράφει ο Ραγκούσης (2003) οι Braverman, Edwards, Noble και Thompson με διαφορετικούς τρόπους ο καθένας, υποστηρίζουν το πώς η εισαγωγή τεχνολογικών συστημάτων διευκόλυναν την επιβολή μεγαλύτερου ελέγχου στο εργατικό δυναμικό. Από την άλλη, οι νεομαρξιστές θεωρητικοί τόνιζαν την μεγαλύτερη διάχυση της γνώσης και μια τάση για «..επιστροφή του σχεδιασμού, της οργάνωσης και του ελέγχου της εργασίας στο παραγωγικό εργαστήρι κάνοντας δυνατή την επανένωση, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, της χειρωνακτικής με την διανοητική εργασία..» (Πετράκη, 2007b:5)

Επιπροσθέτως, οι ανάγκες της αγοράς είναι πλέον τέτοιες που η αυτοματοποίηση έχει εξαλείψει την ακαμψία της εις όφελος του συνεχούς επαναπρογραμματισμού. Αυτό κεντριοποιεί σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό τα συστήματα αυτά μέσα στην παραγωγή, δημιουργώντας από την μία ένα νέο μοντέλο παραγωγής και μια διαφορετική οργάνωση της εργασίας και από την άλλη νέους ρόλους για το εργατικό δυναμικό. Η

κρίση της μαζικής παραγωγής λοιπόν οδήγησε σε ένα νέο μετατευλορικό μοντέλο που μέσω της χρήσης της τεχνολογίας άλλαξε την οργάνωση της εργασίας και έθεσε νέους όρους για την αναβάθμιση της. (Πετράκη, 2007a:56-63), (Πετράκη, 2007b:5-10). Σε θεωρητικό επίπεδο τουλάχιστον, η χειρωνακτική εργασία χάνει τον κεντρικό ρόλο που είχε μέχρι τώρα και την θέση της παίρνει εργασία που έχει άμεση σχέση με τα ψηφιακά συστήματα και είναι αναβαθμισμένη, τόσο από πλευράς περιεχομένου όσο και από πλευράς δεξιοτήτων.

Με λίγα λόγια, το νέο μοντέλο οργάνωσης της εργασίας που διαμορφώνεται και όπως είπαμε ανάλογα την περίπτωση που εξετάζουμε εμπρικλείει και διαφορετικό μείγμα χαρακτηριστικών, συνοψίζεται στα εξής σε σχέση με το κλασικό τεύλορικό μοντέλο: (Πετράκη 2007a:116)

- Διαφορετικό περιεχόμενο εργασίας: εύρος, ποικιλία, συνθετότητα
- Αυτονομία θέσεων εργασίας
- Οργάνωση της εργασίας κατά ομάδες
- Μείωση γραμμών ιεραρχίας
- Μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων
- Πολυειδίκευση

Βέβαια υπάρχει μια ολόκληρη θεωρητική διαμάχη όσον αφορά το θέμα «ξεπέραςμα του τεύλορισμού». Σύμφωνα με την επισκόπηση που κάνει η Πετράκη (2007a) άλλοι θεωρητικοί (Boyer) μιλάνε για μεταφορντικό σύστημα στο οποίο έχουν ξεπεραστεί οι βασικές αρχές της φορντικής οργάνωσης της εργασίας, άλλοι (Coriat) για ένα υπό διαμόρφωση μετατεύλορικό εργαστήριο του οποίου η ανάπτυξη θα εξαρτηθεί από τον τρόπο εφαρμογής των νέων τεχνολογιών, άλλοι (Durand) για ένα σαφώς νεωτερικό μοντέλο που όμως δεν αλλάζει τις σχέσεις εργασίας και απαιτεί από τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα χωρίς να τους προσφέρει το αντίστοιχο αντάλλαγμα και άλλοι (Wood) υπερασπίζονται την ιδέα του νεοφορντικού μοντέλου ως μία καλύτερη προσαρμογή του φορντισμού με την εισαγωγή της ευελιξίας. Τέλος ο Freyssenet, υποστηρίζει την διπλή εκδοχή του νέου αυτού συστήματος. Από τη μία, υποστηρίζει, έχουμε την ευρεία εφαρμογή της κλασικής διαίρεσης της εργασίας και από την άλλη την περιορισμένη σε έκταση και παροδική σε διάρκεια, ανασχεδιασμένη και πιο «πλούσια» διαίρεση της εργασίας. Παρολαυτά στην δεύτερη κατηγορία δεν εμπρικλείει κάθε εργασία στην οποία έχει εφαρμοστεί κάποιου είδους αυτοματοποιημένο σύστημα. Αντιθέτως τονίζει ότι η αυτοματοποίηση έχει κάνει



δυνατή την υποκατάσταση των απλών και σύνθετων καθηκόντων υποβαθμίζοντας την σημασία των αντίστοιχων επαγγελμάτων ενώ παράλληλα δημιουργεί άλλα που απαιτούν περιορισμένες δεξιότητες. Με αυτή την έννοια οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν νέα περιθώρια κέρδους αλλά παράλληλα η ποιότητα της εργασίας υποβαθμίζεται και τυποποιείται και πάλι μετά τον τεύλορισμό χωρίς να αποδίδει τα αναμενόμενα οφέλη στους άμεσους παραγωγούς, οι οποίοι πλέον παίρνουν τον ρόλο του χειριστή υπολογιστικών συστημάτων. (Πετράκη, 2007a:94-111). Επιπροσθέτως, ο Castells (2003) αποδομεί εν μέρει τις θεωρίες του μεταβιομηχανισμού ισχυριζόμενος ότι η βιομηχανία συνεχίζει και παίζει ισχυρό ρόλο πλαισιωμένη όμως από τις υπηρεσίες οι οποίες και αυτές εμπεριέχουν ποιοτικές διαφοροποιήσεις ως τομέας και δεν αποτελούν ένα ομοιογενές, a priori αναβαθμισμένο σύστημα.

Η αβεβαιότητα που δημιουργούν οι πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον (εποχικότητα, μεταβολές στη ζήτηση, ανταγωνισμός, ενδυνάμωση προσανατολισμού προς τον πελάτη, μείωση του χρόνου μεταφοράς της έρευνας στην αγορά) είναι βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων μορφών εργασίας αλλά εξαρτώνται και από τα εθνικά θεσμικά πλαίσια, στοιχείο που θα εξετάσουμε παρακάτω. (Γαβρόγλου, 2012:116). Το κοινό στοιχείο όλων των αναλύσεων για την νέα μορφή οργάνωσης της εργασίας είναι η ευελιξία. Η ευελιξία δεν έχει μία και μοναδική έννοια ούτε επιτυγχάνεται με έναν τρόπο. Η ευελιξία από την μία αφορά την ευχέρεια μεταβολής της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας και από την άλλη τη δυνατότητα προσαρμογής της, με βάση το υπάρχον προσωπικό, στις εξωτερικές προκλήσεις. (INE-ΓΣΕΕ, 2006) Ο Γαβρόγλου παρουσιάζει το μοντέλο του Atkinson (ΠΙΝΑΚΑΣ 1) για την ευέλικτη επιχείρηση διαχωρίζοντας αρχικά το προσωπικό της σε κεντρικό και περιφερειακό. Το κεντρικό προσωπικό παρέχει λειτουργική ευελιξία, η οποία περιλαμβάνει ορισμένες ιδιότητες των μεταφορντικών θεωριών με θετικό για τους εργαζομένους πρόσημο ως προς την ποιότητα της εργασίας χωρίς όμως να προσδιορίζεται το ύψος των απολαβών. Το περιφερειακό προσωπικό στο οποίο περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα αντιμετωπίζει αριθμητική ευελιξία, εσωτερική και εξωτερική. Αποτέλεσμα αυτών των χαρακτηριστικών της ευελιξίας είναι η δημιουργία ενός ασταθούς και επισφαλούς εργατικού δυναμικού το οποίο σε συνάρτηση και του κλάδου που βρίσκεται αντιμετωπίζει μια ρευστή πραγματικότητα. Μέρος της εξωτερικής

λειτουργικής ευελιξίας είναι και η εξωτερική ανάθεση παραγωγικών λειτουργιών στις οποίες απασχολούνται σε μεγάλο βαθμό περιφερειακοί εργαζόμενοι. Η κριτική στο μοντέλο του Atkinson εστιάζεται στο γεγονός ότι το κεντρικό προσωπικό δεν μένει ανέπαφο από την υποτίμηση που δέχεται το περιφερειακό προσωπικό αφού η πολιτική

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Τύποι Ευελιξίας**

<b>Αριθμητική</b>	<b>Λειτουργική</b>
<i>Εσωτερική</i> Μερική απασχόληση, ευέλικτα ωράρια, υπερωρίες, ετήσιος υπολογισμός χρόνου εργασίας, λογαριασμοί εργάσιμου χρόνου	<i>Εσωτερική</i> Εκτέλεση πολλαπλών εργασιών (multi-tasking), πολυειδίκευση (multiskilling), εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment), ομαδική εργασία, οργάνωση της εργασίας ανά έργο (project organization)
<i>Εξωτερική</i> Συμβάσεις ορισμένου χρόνου, απασχόληση με σύμβαση ελεύθερου επαγγελματία, απασχόληση μέσω πρακτορείου προσωρινής απασχόλησης, διαθεσιμότητα, εποχική απασχόληση	<i>Εξωτερική</i> Εξωτερική ανάθεση, συμβάσεις με ελεύθερους επαγγελματίες

Πηγή: Γαβρόγλου. 2012

των επιχειρήσεων πολλές φορές εστιάζεται στη μείωση του κόστους εργασίας όλου του προσωπικού ενώ άλλες φορές η υποτιθέμενη ποιοτική αναβάθμιση των ειδικοτήτων του κεντρικού προσωπικού δεν συνοδεύεται και από την αντίστοιχη ασφάλεια. Δεν εφαρμόζεται δηλαδή κατά γράμμα η έννοια του flexicurity. (Huws, 2006:55).

Βάση των αποτελεσμάτων του WORKS ο Γαβρόγλου συμπεραίνει ότι «..οι αναδιαρθρώσεις της αλυσίδας αξίας τείνουν να μεταθέτουν τις απαιτήσεις για ευελιξία σε χαμηλότερα επίπεδα της αλυσίδας, σε περιοχές χαμηλότερου κόστους, σε ασθενή τμήματα της αγοράς εργασίας και ομάδες εργαζομένων. [...] Σε όλες όμως αυτές τις εκδοχές αναδιάρθρωσης η κατάτμηση του εργατικού δυναμικού δεν λειτουργεί προστατευτικά για το κεντρικό προσωπικό από τις απαιτήσεις για ευελιξία..». Επίσης επισημαίνει ότι η διαδικασία της παραγωγής γίνεται πιο αγορακεντρική (market-driven) έτσι η πίεση όσο και η ένταση της εργασίας αυξάνεται εκεί που επικρατούν πιο παραδοσιακές διαδικασίες παραγωγής. Τέλος, αναφέρει ότι η διαδικασία ευελικτοποίησης δεν είναι μια απλή διαδικασία και απαιτεί σχεδιασμό και συγκεκριμένους συσχετισμούς δύναμης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας για να πραγματοποιηθεί. (Γαβρόγλου, 2012:130-131).

#### **2.2.4. Ο ρόλος της γνώσης στη καπιταλιστική αναδιάρθρωση**

*«..Για να κατανοήσουμε την αναδιάρθρωση των αλυσίδων αξίας είναι απαραίτητη η εστίαση στα προσόντα και τη γνώση των εργατών· αυτό απαιτεί συγχρόνως την ανάλυση του «ρόλου» των δημιουργικών και διοικητικών επαγγελματιών να αποφέρουν την καινοτομία και την αλλαγή αλλά και την ανάλυση της ρουτινοποίησης και της αποειδίκευσης της δουλειάς αυτών (σ.σ. εννοεί των εργατών) σε παλαιότερες επαγγελματικές κατηγορίες..» (Huws, 2006:27)*

Βασιζόμενοι στη διαπίστωση της Huws (2006), αναγνωρίζουμε τον κεντρικό ρόλο της γνώσης στη μελέτη μας. Σύμφωνα με τον Castells (2003), η γνώση και η πληροφορία δεν απέκτησε σημασία κατά την πληροφοριακή εποχή, αν και αναγνωρίζει τον ιδιαίτερο ρόλο που διαδραματίζει πλέον σε διαδικασίες που απαιτούν ανάλυση, απόφαση και αναπρογραμματιστικές ικανότητες σε πραγματικό χρόνο. Επισημαίνει κατά κάποιο τρόπο ότι η γνώση και ειδικά η γνώση που παράγεται από τους ίδιους τους εργάτες αποτέλεσε έναν από τους κινητήριους μοχλούς της καπιταλιστικής συσσώρευσης. (Castells, 2003).

Ο Braverman στην σφοδρή κριτική του προς τον τειλορισμό και τον ίδιο τον Taylor ανέδειξε την διαδικασία μέσα από την οποία η εργασία διχοτομήθηκε και ελέγχθηκε σε τέτοιο βαθμό από τις διοικήσεις ώστε τελικά οι εργάτες να αποτελούν απλά γρανάζια μιας μηχανής. Κατά τον Braverman όλη η συσσωρευμένη γνώση που υπήρχε στην τάξη των τεχνιτών και μετέπειτα εργατών αποδεσμεύτηκε και εν συνεχεία επιβλήθηκε με τη μορφή τυποποιημένων κινήσεων, αυστηρά καθορισμένων στο χρόνο. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται αποειδίκευση και ολοκληρώθηκε την εποχή της μαζικής χρήσης μηχανών κατά την οποία οι εργάτες χάνοντας την γνώση του αντικειμένου τους υποβιβάζονται σε απλούς χειριστές χωρίς κανένα λόγο και έλεγχο πάνω στην εργασία τους. Σύμφωνα με τον Braverman, η αποειδίκευση είναι μια διαδικασία σύμφυτη του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής που δρα αδιάκοπα. Η αποειδίκευση είναι μία διαδικασία που συμβάλει στην ισχυρότερη εξουσία του κεφαλαίου πάνω στην εργατική δύναμη και την ίδια την εργασία με όπλο την λεπτομερή σχεδίαση όλου του φάσματος της εργασιακής διαδικασίας από ένα γραφείο μην αφήνοντας κανένα περιθώριο στους ίδιους τους εργάτες. (Braverman, 2005). Παρότι η θέση του Braverman έχει δεχτεί κριτική και εμπλουτισμό, με αυτή την αναφορά θα ήθελα να γίνει κατανοητή η σημασία της γνώσης πάνω στην οργάνωση της εργασίας. Συγκεκριμένα η σχέση της με την

τεχνική διαίρεση της εργασίας, τον έλεγχο, τα πληροφοριακά συστήματα και τη διαπραγματευτική δύναμη των εργαζομένων.

Η γόνιμη κριτική που δέχτηκε ο Braverman από τη δεκαετία του 70' και μετά αφορούσε την σχετικά απλοϊκή του προσέγγιση όσον αφορά τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας. (Ραγκούσης, 1998:108) Αν και στο πυρήνα της η θεωρία της αποειδίκευσης είναι σωστή, αυτό που τονίστηκε είναι ότι υπάρχουν όρια στην οικειοποίηση της διανοητικής εργασίας από τους εργάτες. Οι λόγοι αφορούν τόσο τις εργατικές αντιστάσεις που καταβάλλονται όσο και την ίδια την φύση της εργασίας που παρά την τυποποίηση και την αυτοματοποίηση της χρειάζεται ένα βαθμό ελευθερίας κινήσεων ώστε οι εργάτες να παραμένουν παραγωγικοί. (Sennett, 2010)

Όπως υποστηρίζουμε οι μετατεϋλορικές θεωρίες αναβάθμισης της εργασίας δεν αφορούν το σύνολο του εργατικού δυναμικού και οι τηλεφωνητές/τριες που είναι το υποκείμενο της έρευνας μας αποτελούν μέρους του περιφερειακού προσωπικού μιας επιχείρησης ή μέρος άλλων κρίκων σε χαμηλότερα σημεία της αλυσίδας αξίας. Έτσι οι εφαρμογές υπολογιστικών συστημάτων από τη μία θεωρείται ότι αναβάθμισαν τα γνωστικά αντικείμενα, μείωσαν τη ρουτίνα, έκαναν πιο ενδιαφέρουσα την εργασία και προώθησαν την καινοτόμες ιδέες όμως από την άλλη δημιούργησαν μια σειρά από εργασίες οι οποίες συνεχίζουν την παράδοση του τευλορισμού αυτή τη φορά μέσα από τη χρήση υπολογιστών. Αυτή η μορφή εργασίας αναφέρεται συχνά με τον όρο ηλεκτρονικός τευλορισμός (Πετράκη, 2007a:227) κατά την οποία η γνώση είναι συγκεντρωμένη στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας παρά την φαινομενικά μεγαλύτερη δυνατότητα που δίνει ο υπολογιστής για διάχυση της πληροφορίας. Ο Ramioul διευκρινίζει ότι η κωδικοποίηση της γνώσης και η περαιτέρω τυποποίηση οδηγούν σε μια σειρά από αλλαγές που προκαλούν την μείωση των ευκαιριών στους εργαζομένους για χρήση και ανάπτυξη των εξειδικεύσεων τους αλλά και μια σημαντική ανάγκη για συνεχή ανανέωση των δεξιοτήτων τους (Ramioul, 2012:102-103).

Σημαντική διάσταση αποτελεί και ο διαχωρισμός της γνώσης σε κωδικοποιημένη και άτυπη. Κωδικοποιημένη είναι η γνώση που μπορεί να αποθηκευτεί και να μοιραστεί ενώ άτυπη ή άρρητη γνώση θα λέγαμε ότι είναι η γνώση που κατέχει ή αποκτά κάποιος αλλά δεν μπορεί να μεταδώσει εύκολα παρά μόνο μέσα από κοινωνικές επαφές και σχέσεις ατόμων. Επιπλέον, δεν είναι εύκολο να αποδεσμευτεί από τους παραγωγούς της και να αξιοποιηθεί κατά το δοκούν. (Ramioul, 2012:94) Αυτή η γνώση θα μπορούσε να

λεχθεί και ως εργατική γνώση ή γνώση που αποκτάται κατά την διάρκεια της εργασίας (on the job) (Perelman, 1998). Ο Sennett σε μια επιτόπια έρευνα που έκανε σε ένα αρτοποιείο με διαφορά 25 χρόνων διαπίστωσε ότι με την αυτοματοποίηση της εργασιακής διαδικασίας χάνεται και η επαφή του εργαζομένου με το αντικείμενο του αφού δεν υπάρχει πλέον φυσική επαφή κατά την επεξεργασία αλλά ούτε και η βαθύτερη γνώση για την ίδια την διαδικασία. Αυτή η συνθήκη, υποστηρίζει, απαιτεί από τους εργάτες την ελάχιστη σκέψη και ανάληψη πρωτοβουλιών ενώ παράλληλα εμπεριέχει μια απροσδιοριστία ως προς το αντικείμενο εργασίας που οδηγεί σε μία έλλειψη ενδιαφέροντος. Τέλος, τα οφέλη των εργατών από την δουλειά τους είναι χαμηλού επιπέδου τόσο από άποψη εμπειρίας που αποκομίζουν όσο και από άποψη απολαβών και μάλιστα σε μια προσωρινή βάση. (Sennett, 2010).

Εντάσσοντας τον παράγοντα γνώση στην αναδιάρθρωση των αλυσίδων αξίας αναγνωρίζουμε μερικά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

- Το γεγονός ότι η γνώση (και οι δεξιότητες που απορρέουν από αυτή) είναι δυνατό να συστηματοποιηθεί και να κωδικοποιηθεί σε ένα μεγάλο βαθμό την κάνει μετρήσιμη. Έτσι σχεδιάζονται πρότυπα μέτρησης και ποιότητας όλο και πιο ομοιογενή τα οποία ελέγχονται από τα αντίστοιχα υπολογιστικά συστήματα. Αυτό επιτρέπει μια μεγαλύτερη, διακριτή διαίρεση της εργασίας στο βαθμό που κάθε της διαδικασία αποφέρει κέρδος το οποίο μπορεί να υπολογιστεί. Εκεί μπορούμε να μιλάμε για νέους κρίκους στην αλυσίδα αξίας. Η επιμήκυνση αυτή, από τη μία προκαλεί την εμφάνιση νέων μικρών σε μέγεθος αλλά ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και από την άλλη την υπερμεγέθυνση των ήδη μεγάλων οι οποίες αυξάνουν τα κέρδη τους. (Huws, 2006:25).

Στα πλαίσια αυτής της εντεινόμενης τυποποίησης της γνώσης και του συνεπακόλουθου κομματιάσματος των καθηκόντων με την δημιουργία επιχειρήσεων με πολύ περιορισμένο αντικείμενο υποχρεούμαστε να εξετάσουμε δύο προαναφερθέντα στοιχεία (Ramioul, 2012).

- Το πρώτο είναι η διευκόλυνση της στρατηγικής της εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) κάποιων λειτουργιών της επιχείρησης. Όπως προαναφέραμε δεν είναι απαραίτητη, από την μητρική εταιρία, η άμεση εποπτεία και ο έλεγχος λειτουργιών που υπόκεινται σε μια αυστηρά σχεδιασμένη εργασιακή διαδικασία. Όπου χρειάζεται αυτό γίνεται με τα ανεπτυγμένα πλέον δίκτυα αποθήκευσης και διακίνησης πληροφοριών ενώ ο βασικός έλεγχος γίνεται κατά τον έλεγχο των μετρήσιμων αποτελεσμάτων.

- Το δεύτερο είναι ότι κατά την εξέλιξη αυτών των διαδικασιών η οργάνωση της εργασίας υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές, αφού πλέον δεν μιλάμε για σχετικά σταθερές δομές μέσα σε ένα σταθερό οικονομικό περιβάλλον όπως την εποχή του Τευλορισμού. Συνεπώς, οι απαιτήσεις από το εργατικό δυναμικό είναι μεγαλύτερες και αφορούν την ικανότητα του να αναβαθμίζει και να προσαρμόζει τις δεξιότητες του ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στα νέα πρότυπα που εφαρμόζονται. Σε αυτές τις συνθήκες η άτυπη/εργατική γνώση που έδινε στους εργάτες έναν μερικό έλεγχο του αντικειμένου τους και επομένως μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα υποβαθμίζεται εμφανώς αφού δεν υφίσταται το σταθερό κοινωνικό πλαίσιο για να αναπτυχθεί.

Επίσης ο Ramioul (2012) και με βάση των αποτελεσμάτων του WORKS, υποστηρίζει ότι οι αλυσίδες αξίας με τις συνεχείς αναδιαρθρώσεις, η εισαγωγή συστημάτων πληροφορικής, οι αυξημένες πιέσεις της αγοράς, οι μικροί κύκλοι καινοτομίας και η γενικότερη τυποποίηση προϊόντων και υπηρεσιών δεν αφορούν τα βασικά επαγγελματικά προσόντα και δεν αλλάζουν τον πυρήνα των επαγγελματιών αλλά:

- Αφορούν περιφερειακές δεξιότητες, όπως είναι οι κοινωνικές δεξιότητες, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και οι δεξιότητες διαχείρισης πόρων και οι οποίες αυξάνουν τις απαιτήσεις του επαγγέλματος.
- Συνδέονται στενά με την εντατικοποίηση των εργασίας αφού οι εργαζόμενοι πρέπει να επιστρατεύουν μεγαλύτερο εύρος δεξιοτήτων και να συνδυάζουν περισσότερες γνώσεις για να ανταπεξέλθουν
- Περιορίζουν, ειδικά στους νέους κρίκους της αλυσίδας, μέσω αυστηρών συστημάτων ελέγχου και παρακολούθησης των επιδόσεων τις ευκαιρίες των εργαζομένων για άσκηση και ανάπτυξη των προσόντων τους. (Ramioul, 2012:109-110)

Από τις παραπάνω διαπιστώσεις γίνεται αντιληπτή η προσπάθεια των managers να οικειοποιηθούν, να ελέγξουν και εν συνεχεία να θέσουν φραγμούς στη γνώση που παράγεται σε έναν εργασιακό χώρο. (Perelman, 1998:50). Αν και η κριτική στον Braverman που παρουσιάσαμε ήταν ορθολογική, φαίνεται ότι σε χαμηλά σημεία της αλυσίδας αξίας η θεωρία της αποειδίκευσης βρίσκει εφαρμογή (Huws, 2006:106). Παρότι απαιτείται από τους εργαζόμενους να επιδεικνύουν δημιουργικότητα και διευρυμένες δεξιότητες αυτό διασφαλίζεται με μεθόδους όπως η εντατικοποιημένη εργασία, τα στενά χρονικά περιθώρια και ο αυστηρός έλεγχος και όχι η μεγαλύτερη αυτονομία.

### 2.2.5 Η σημασία του θεσμικού πλαισίου και η περίπτωση της Ελλάδας

Η αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας όσο και τα μοντέλα οργάνωσης των επιχειρήσεων αλληλεπιδρούν με το εργασιακό θεσμικό πλαίσιο που υφίσταται σε μία χώρα και με το μείγμα πολιτικών που κυριαρχεί. Συνοπτικά, οι αλλαγές όσον αφορά την ευελιξία της οργάνωσης της εργασίας «..εξαρτώνται από τον κλάδο, την θέση της επιχείρησης και το ιστορικό της στην αλυσίδα αξίας, τη «φύση» και τις υλικές συνθήκες της εργασίας και το εθνικό θεσμικό πλαίσιο..» (Γαβρόγλου, 2012:121). «..Επίσης το συγκεκριμένο τοπικό θεσμικό πλαίσιο παίζει ένα ρόλο στο πόσο ελκυστικές θα είναι ορισμένες περιοχές ως σημεία για απασχόληση..» (Huws, 2006:16). Συγκεκριμένα, το πόσο προστατευτικό θα είναι ένα θεσμικό πλαίσιο όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις επηρεάζει τις αποφάσεις των επιχειρήσεων για το αν θα εγκατασταθούν σε μια περιοχή ενώ στην περίπτωση που βρίσκονται ήδη εκεί με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό θα αλλάξουν την οργάνωση της εργασίας τους. Ο Sennett κάνει μια χαρακτηριστική σύγκριση μεταξύ των χωρών που εφαρμόζαν το «μοντέλο του Ρήνου» και αυτών που εφαρμόζαν το «αγγλοσαξονικό μοντέλο»<sup>3</sup> όσον αφορά τα αποτελέσματα τους στην οργάνωση της εργασίας και ακολούθως στο εργατικό δυναμικό. Με λίγα λόγια, θεωρούμε ότι επειδή η εκάστοτε μορφή οργάνωσης της εργασίας δεν είναι ουδέτερη προς τα συμβαλλόμενα μέρη (διευθύνοντες και εργαζόμενους) έχει άμεση σχέση με το εργατικό δίκαιο το οποίο επίσης αποτελεί κομμάτι σύγκρουσης αυτών των μερών.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση σύμφωνα με το πνεύμα *high skill, high trust, high quality* (ανεπτυγμένες ειδικότητες, μεγάλη εμπιστοσύνη, υψηλή ποιότητα) προκρίνει την λεγόμενη «ευέλικτη επιχείρηση» ως την πλέον θεμιτή, σύγχρονη, ανταγωνιστική επιχείρηση. Το μοντέλο αυτό, τουλάχιστον στα χαρτιά, ταιριάζει με όσα είπαμε παραπάνω για μια οργάνωση εργασίας μεταφορντική η οποία αναβαθμίζει το περιεχόμενο της εργασίας, τις ειδικότητες, μειώνει την ιεραρχία και τα επίπεδα ελέγχου και συγχρόνως ενσωματώνει την ευελιξία σαν κύριο χαρακτηριστικό. (Πετράκη, 2007a:66). Για να λειτουργήσει αυτό το είδος της επιχείρησης το θεσμικό πλαίσιο ακολούθησε από τη δεκαετία του 90' τα πρότυπα της «flexicurity» δηλαδή ευελιξία παράλληλα με προστασία της εργασίας. Τέλος αλλαγές συνέβησαν και στο εργατικό δίκαιο κάνοντας το λιγότερο προστατευτικό και θέτοντας τις ατομικές διαπραγματεύσεις στο επίκεντρο. (Πετράκη, 2007a). Η Ε.Ε. λοιπόν, εισακούοντας το

<sup>3</sup> Σε γενικές γραμμές η σύγκριση γίνεται μεταξύ ενός μοντέλου με έντονα παρεμβατικό κράτος και προστατευτικούς θεσμούς και ενός με κυρίαρχους τους νόμους της αγοράς.

αίτημα του κεφαλαίου για αναδιάρθρωση καθόρισε κατευθυντήριες γραμμές μέσα από την Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την Απασχόληση (Ε.Σ.Α.) στα κράτη μέλη της. Έτσι οι κάθε είδους αναδιαρθρώσεις (συγχωνεύσεις, απολύσεις κλπ) αλλά και οι αλλαγές στην ίδια την φύση της εργασίας (εντατικοποίηση, μείωση μισθών κλπ) βρήκαν συμβατό πεδίο εφαρμογής.

Στην Ελλάδα οι πιο δραστικές αλλαγές συνέβησαν την τελευταία δεκαετία (2008-2014). Οι μεταρρυθμίσεις για μια απελευθερωμένη, από περιοριστικούς όρους, αγορά εργασίας είχε ξεκινήσει με μικρά βήματα από την δεκαετία του 90' όμως δεν απέδιδε καρπούς για μια σειρά από λόγους, ουσιαστικότερος των οποίων οι παγιωμένες σχέσεις μεταξύ κομμάτων εξουσίας και συνδικάτων που έδεναν τα χέρια στις κυβερνήσεις αλλά παράλληλα κρατούσαν τις μεγάλες εργατικές οργανώσεις σε μια ιδιότυπη μορφή καταστολής. Την δεκαετία του 2000 οι μεταρρυθμίσεις αυτές εντάθηκαν, λόγω και της πίεσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την ανάγκη για αύξηση της ανταγωνιστικότητας και μείωσης του εργατικού κόστους. Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας εφαρμόζονται ρυθμίσεις που αλλάζουν τις εργασιακές σχέσεις χαλαρώνοντας την προστασία του εργατικού δυναμικού και αυξάνοντας την δυνατότητα ευελιξίας. (INE-ΓΣΕΕ, 2011) Καθοριστικής σημασίας όμως ήταν η υπαγωγή της Ελλάδας στον έλεγχο του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου το 2010 και η υπογραφή του μνημονίου. Με αιτιολογίες το δημόσιο χρέος, το δημοσιονομικό έλλειμμα, την αύξηση της ανεργίας και την έλλειψη ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας έλαβαν χώρα κοσμογονικές αλλαγές στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Όπως αναφέρουν και οι Κούστα και Σταμάτη (Τετράδια του ΙΝΕ, 2012) *«Οι εργασιακές σχέσεις ασφυκτιούν σε αυτό το περιβάλλον και η συγκυρία της κρίσης αποτελεί αφορμή για επιβολή μεγαλύτερης ευελιξίας στην εργασία και περιορισμών των εργασιακών δικαιωμάτων και αμοιβών, σε βαθμό που η συνεχιζόμενη και επεκτεινόμενη υποβάθμιση της εργασίας να αποτελούν εξελίξεις πλήρους απαξίωσης της.»*

Οι εξελίξεις στις εργασιακές σχέσεις τα τελευταία 5 χρόνια αφορούν όλο το φάσμα των εργασιακών σχέσεων με στόχο την αύξηση της απασχόλησης και της ανταγωνιστικότητας (INE-ΓΣΕΕ, 2011). Στον ΠΙΝΑΚΑ 2 καταγράφουμε μια σειρά μεταρρυθμίσεις οι οποίες θεωρούμε ότι παίζουν βασικό ρόλο στις αποφάσεις των ελληνικών επιχειρήσεων για αναδιάρθρωση των παραγωγικών μονάδων τους και της οργάνωσης της εργασίας.



Επί της ουσίας ενισχύεται η ευέλικτη εργασία σε βάρος της πλήρους και σταθερής απασχόλησης, η απελευθέρωση των ωραρίων, η άμβλυνση των περιορισμών και η διευκόλυνση των απολύσεων και τέλος η αποδιάρθρωση των συλλογικών συμβάσεων και του τρόπου διαμόρφωσης των μισθών. (INE-ΓΣΕΕ, 2012). Η εργατική νομοθεσία

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Οι σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις στις εργασιακές σχέσεις<sup>4</sup>**

Άρση πλαισίου προστασίας από τις απολύσεις
Ενδυνάμωση/προώθηση ευέλικτων μορφών απασχόλησης
Ευέλικτη διεύθυνση του χρόνου εργασίας
Συμβάσεις εργασίας για νεοεισερχόμενους/ Απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας
Αποδιάρθρωση συλλογικών συμβάσεων/άρση καθολικής ισχύος
Θέσπιση κατώτατου μισθού διαφορετικού και κατώτερου από τον οριζόμενο από τις ΣΣΕ

Πηγή: Καψάλης, 2013

βρίσκεται ακόμα υπό διαμόρφωση αλλά φαίνεται να δημιουργεί ένα εύφορο έδαφος για την διαμόρφωση μιας νέας εργασιακής πραγματικότητας με χαμηλότερους μισθούς, επισφαλές εργασιακό περιβάλλον, αύξηση της μερικής και ορισμένου χρόνου απασχόλησης και μιας συνεχούς ανάγκης επανακατάρτισης δεξιοτήτων. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα διαφαίνεται ότι η σχέση κεφαλαίου εργασίας εντείνεται με την πλάστιγγα να γέρνει προς τη μεριά του κεφαλαίου το οποίο έχει ένα πρόσφορο πεδίο ώστε να διαμορφώσει με δικούς του όρους την οργάνωση της εργασίας με ό,τι συνεπάγεται αυτό για την ποιότητα και τις συνθήκες εργασίας.

<sup>4</sup> Τα στοιχεία πάρθηκαν από τον «Πίνακα Μεταρρυθμίσεων της Εργατικής Νομοθεσίας την εποχή των μνημονίων» του Απ. Καψάλη όπως βρέθηκε εδώ <http://anergoigeitonion.espinblogs.net/files/2013/06/A.Καψάλης-πίνακας-μεταρρυθμίσεων-της-εργατικής-νομοθεσίας-την-εποχή-των-μνημονίων.pdf> (πρόσβαση στις 11/7/2014)

## 2.3 Παροχή υπηρεσιών μέσω τηλεφώνου

### 2.3.1. Η πορεία προς τα τηλεφωνικά κέντρα

Η ερευνά μας για την οργάνωση και τις συνθήκες της εργασίας επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών μέσω τηλεφωνικών κέντρων. Όπως είπαμε και παραπάνω η τελευταία τριακονταετία σημαδεύτηκε από μια αλματώδη ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα σε συνάρτηση με τον κατακλυσμό της πληροφορίας και την ανάπτυξη της τεχνολογίας. (Edwards & Wajcman, 2005). Στην εποχή που από δω και στο εξής συμβατικά θα ονομάζουμε μεταβιομηχανική οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να έχουν άμεση σχέση με τον πελάτη και να παρέχουν τις υπηρεσίες τους όσο πιο γρήγορα γίνεται.

*«..Το 1968 ένας Αμερικάνος δικαστής, μετά από αίτημα μιας καταναλωτικής ένωσης, υποχρέωσε τη Ford να ιδρύσει μια δωρεάν τηλεφωνική γραμμή για να διευκολύνει τις κλήσεις για παράπονα. Έτσι γεννήθηκε το πρώτο call center..»<sup>5</sup>*

Αρχικά η επικοινωνία αυτή επιτυγχάνονταν στα σημεία πώλησης και στα γραφεία των επιχειρήσεων ενώ στη συνέχεια δημιουργήθηκε η ανάγκη η εξυπηρέτηση πελατών να γίνεται μέσω τηλεφώνου και έτσι δημιουργήθηκαν και τα αντίστοιχα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών με σχετικά διευρυμένες αρμοδιότητες και εργαζόμενους που αντιστοιχούσαν στο πρότυπο του χαμηλόβαθμου εργαζόμενου «λευκού κολάρου» (white collar worker). Η πληθώρα των προϊόντων και των υπηρεσιών που πλέον παρέχονται, η αδιάκοπη λειτουργία των αγορών 24 ώρες/ημέρα, 7 μέρες/εβδομάδα, η αλλαγή νοοτροπίας του πελάτη για άμεση ικανοποίηση της επιθυμίας του από το σπίτι και η ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνίας οδήγησαν στην δημιουργία τηλεφωνικών κέντρων με μοναδικό αντικείμενο την εξυπηρέτηση πελατών και εργαζόμενους με περιορισμένο αντικείμενο εργασίας. (Akroyd et. al, 2006), (Aksin et al, 2007). Οι υπηρεσίες που παρέχουν τα τηλεφωνικά κέντρα ξεκινούν από την πώληση χρηματοπιστωτικών προϊόντων, τις

---

<sup>5</sup> Ανάλυση από την ομάδα Teoria & Prassi (Απρίλιος 2005), «Call Center: Οι νέες αλυσίδες συναρμολόγησης»:

[http://piattaformacomunista.com/CALLCENTER\\_GRE.htm](http://piattaformacomunista.com/CALLCENTER_GRE.htm)

πωλήσεις και την κράτηση εισιτηρίων, τις δημοσκοπήσεις και φτάνουν ως την τεχνική υποστήριξη, την εμπορική εξυπηρέτηση και τις γενικές πληροφορίες.

### **2.3.2. Τα χαρακτηριστικά ενός τηλεφωνικού κέντρου**

Το τηλεφωνικό κέντρο ή call center είναι ένας εργασιακός χώρος που λειτουργεί 365 μέρες το χρόνο, 7 μέρες την εβδομάδα και 24 ώρες τη μέρα. Μπορεί να αποτελεί τμήμα μιας επιχείρησης (in house built) ή να είναι μια ξεχωριστή αυτόνομη επιχείρηση ή οποία αναλαμβάνει συμβάσεις έργου από άλλες επιχειρήσεις με τη μορφή υπεργολαβίας. Η σύγχρονη τάση ωθεί τα τηλεφωνικά κέντρα να είναι αυτόνομες μονάδες διότι με αυτό τον τρόπο μειώνεται το κόστος ενώ οι μητρικές επιχειρήσεις αποβάλλουν κομμάτια της επιχείρησης που είναι έντασης εργασίας και εμπεριέχουν μεγαλύτερη ευθύνη και περιπλοκότητα όσον αφορά τις βιομηχανικές σχέσεις. Συνολικά για τις επιχειρήσεις, η ανάθεση των τηλεφωνικών υπηρεσιών σε τηλεφωνικά κέντρα ενέχει το πλεονέκτημα των μεγάλων οικονομιών κλίμακας μέσω της γραφειακής ενοποίησης, της αυτοματοποίησης των υπηρεσιών και της ορθολογικοποίησης των διαδικασιών. (Batt & Moynihan, 2002)

Ένας βασικός διαχωρισμός των τηλεφωνικών κέντρων ή των τμημάτων εντός αυτών είναι σε αυτά που διεξάγουν εξερχόμενες κλήσεις (outbound) και σε αυτά που δέχονται κλήσεις (inbound). Ανάλογα τις τηλεφωνικές υπηρεσίες που προσφέρει το κέντρο, τις αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος και την μορφή οργάνωσης της εργασίας της επιχείρησης ή του τμήματος επιλέγεται να είναι inbound ή outbound. Συνολικά τα inbound τμήματα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη εντατικοποίηση της εργασίας λόγω της απώλειας ελέγχου στον αριθμό των κλήσεων.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό των τηλεφωνικών κέντρων αφορά την εκτεταμένη χρήση των τηλεπικοινωνιακών συστημάτων και του υπολογιστή. Συγκεκριμένα ο εργαζόμενος καθ' όλη τη διάρκεια του ωραρίου του βρίσκεται μπροστά από έναν υπολογιστή, φοράει ακουστικά, μιλάει στο τηλέφωνο ενώ παράλληλα επεξεργάζεται κάποια δεδομένα στα ειδικά προγράμματα και τις εφαρμογές. Εκτός αυτού, η απαραίτητη σύνδεση μεταξύ των διάφορων τμημάτων του τηλεφωνικού κέντρου γίνεται από ένα δίκτυο το οποίο παρέχει ψηφιακές βάσεις δεδομένων άμεσα προσπελάσιμες ώστε η μεταφορά των στοιχείων να είναι άμεση.

Επίσης η δουλειά στα τηλεφωνικά κέντρα είναι πελατοκεντρική δηλαδή συνεπάγεται τη συνεχή και άμεση επαφή με τον πελάτη/καταναλωτή και με την ίδια την αγορά. Αυτό δίνει μία πτυχή απροσδιοριστίας στη δουλειά αφού ένα μεγάλο μέρος της εξαρτάται από την τυχαιότητα των απαιτήσεων του κάθε ξεχωριστού πελάτη αλλά και από τις εναλλαγές στο φόρτο εργασίας ανάλογα τις μέρες, τις ώρες αλλά και τυχαία περιστασιακά. Παράλληλα η συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά επηρεάζει με άμεσο τρόπο τον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο απαιτώντας ευελιξία τόσο στις εργασιακές σχέσεις όσο και στο ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας το οποίο πρέπει να ανανεώνεται παράλληλα με την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. (Aksin et al, 2007)

Οι Deery & Kinnie (2002) στη βιβλιογραφική τους έρευνα για τα τηλεφωνικά κέντρα εντόπισαν τους χαρακτηρισμούς «ηλεκτρονικό κάτεργο» (Garson), «πανοπτικά του 20<sup>ου</sup> αιώνα» (Ferne & Metcalf) και «γραμμές συναρμολόγησης στο μυαλό» (Taylor & Bain) ενώ άλλες έρευνες υποστήριζαν ότι υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στα διάφορα τηλεφωνικά κέντρα (Frenkel et al.).

### 2.3.3 Τα παραγωγικά μοντέλα

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση της οργάνωσης της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα πρέπει να διαχωρίσουμε τα διαφορετικά παραγωγικά μοντέλα που συναντώνται ευρέως. Στην εργασία των Batt & Moynihan (2002) αναγνωρίζονται τρία μοντέλα:

- Το μοντέλο μαζικής παραγωγής (mass production model)
- Το επαγγελματικό μοντέλο υπηρεσιών (professional service model)
- Το μοντέλο μαζικής προσαρμογής (mass customization model)

Το μοντέλο μαζικής παραγωγής είναι αυτό που συναντάται πιο συχνά ώστε να καλύπτει μεγάλο αριθμό πελατών σε καθημερινές υπηρεσίες. Οι στόχοι πίσω από μια τέτοια μορφή παραγωγικής διαδικασίας είναι η μεγιστοποίηση της έντασης και η ελαχιστοποίηση του κόστους. Στη συνέχεια θα δούμε αναλυτικά πως επιτυγχάνεται αυτό. Το επαγγελματικό μοντέλο υπηρεσιών βρίσκεται στο άλλο άκρο και βασίζεται στις υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και την ισχυρή εξατομικευμένη σχέση με τον πελάτη ο οποίος πληρώνει αντίστοιχα την ιδιαίτερη μεταχείριση. Αφορά κυρίως δικηγορικά γραφεία, ιατρικές μονάδες κλπ. Ανάμεσα σε αυτά τα 2 μοντέλα βρίσκεται το μοντέλο μαζικής προσαρμογής το οποίο θεωρητικά προσπαθεί να επιτύχει την ποιότητα και την εξατομίκευση των υπηρεσιών διατηρώντας χαμηλά το κόστος. Για να επιτευχθεί κάτι

τέτοιο χρειάζεται ένα μείγμα αυτοματοποιημένων διαδικασιών μαζί με ένα καλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών και εμπιστοσύνης των πελατών. Σύμφωνα με τις Batt & Moynihan ένα τέτοιο μοντέλο απαιτεί ένα εργατικό δυναμικό με γνώσεις και δεξιότητες αλλά και μία οργάνωση της εργασίας η οποία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αναπτύξουν αυτές τις δεξιότητες τους. Αναφέρονται δηλαδή σε πρακτικές υψηλής ανάμειξης των εργαζομένων στην εργασία τους (high involvement practices).

### **2.3.4 Η τεχνική διαίρεση της εργασίας και οι μέθοδοι εργασίας**

Στη συνέχεια θα εστιάσουμε στο μοντέλο μαζικής παραγωγής αντιλαμβανόμενοι όμως ότι τα διαφορετικά μοντέλα δεν είναι σαφώς διαχωρισμένα μεταξύ τους αλλά αποτελούν τμήματα ενός συνεχούς κατά το οποίο όταν αλλάζουν τα επιμέρους στοιχεία της οργάνωσης εργασίας μπορεί να μην χρησιμοποιείται αμιγώς ένα μοντέλο.

Η εργασιακή διαδικασία στα call centers είναι φαινομενικά απλή. Οι τηλεφωνητές/τριες (Agents) έχουν ως αντικείμενο εργασίας τους την εξυπηρέτηση των πελατών. Για να το πραγματοποιήσουν αυτό, δέχονται ή κάνουν κλήσεις. Ακολουθούν μια σειρά από τυποποιημένες κινήσεις χρησιμοποιώντας σε ένα βαθμό αντίστοιχα τυποποιημένο λεξιλόγιο. Η θέση εργασίας τους είναι απ αρχής σχεδιασμένη βάση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα τηλεπικοινωνιακά συστήματα και οι υπολογιστές. Αποτελεί ένα μείγμα έντονης συστηματοποίησης/μηχανοποίησης και τειλορικών αρχών. Η θέση του agent είναι σχεδιασμένη με βάση τυποποιημένες λεπτομερείς κινήσεις μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο χωρίς κάποιο ιδιαίτερο επίπεδο δυσκολίας. Το στοιχείο που δυσκολεύει αυτή την εργασιακή διαδικασία είναι ο ρυθμός των κλήσεων ο οποίος καθορίζεται αφενός από το σύστημα, δηλαδή την εργοδοσία και αφετέρου από τον ρυθμό που τηλεφωνούν οι πελάτες. (Batt & Moynihan, 2002).

Ο βαθμός αυτονομίας του εργαζόμενου βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο. Πρέπει να εκτελέσει συγκεκριμένες κινήσεις σε συγκεκριμένο χρόνο χωρίς να έχει τη δυνατότητα να πάρει αποφάσεις και πρωτοβουλίες. Οι Deery & Kinnie (2002) αναφερόμενοι στους Kinnie και Batt υποστηρίζουν ότι ο βαθμός αυτονομίας των εργαζόμενων εξαρτάται από το βαθμό ποιότητας της εργασίας και την ελαχιστοποίηση του κόστους που θέλει η επιχείρηση να επιτευχθεί. Μάλιστα με την εισαγωγή συστημάτων όπως ο «αυτόματος διαμοιραστής κλήσεων» (automatic call distribution) η αυτοματοποίηση γίνεται ακόμα μεγαλύτερη και παράλληλα μειώνεται και το εύρος

του περιεχομένου εργασίας αφού οι πελάτες κατευθύνονται στους αντίστοιχους τηλεφωνητές με πολύ συγκεκριμένα αιτήματα.

Η εργασία σε τηλεφωνικό κέντρο είναι μια ατομική εργασία και θεωρητικά δεν απαιτεί την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι λόγω της τυποποίησης της δουλειάς κάθε εργαζόμενος κάνει μια πολύ συγκεκριμένη διαδικασία με την βοήθεια των υπολογιστικών συστημάτων χωρίς να συνεργάζεται με κανέναν. Ουσιαστικά, αρκετές φορές, ανάλογα το τμήμα του τηλεφωνικού κέντρου, για την επίτευξη αποτελέσματος απαιτείται συνεργασία η οποία όμως δεν παίρνει φυσική μορφή. Τα αιτήματα (troubleshoot tickets) που ανοίγουν οι τηλεφωνητές τα προωθούν σε άλλα τμήματα. Κάποιες φορές όταν ο τηλεφωνητής αντιμετωπίζει πρόβλημα απαιτείται η βοήθεια με κάποιον ανώτερο. συνεργασία μεταξύ των τηλεφωνητών είναι πολύ περιορισμένη.

### **2.3.5 Ο έλεγχος της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα**

Οργανωμένα βάση τευλορικών αρχών, τα τηλεφωνικά κέντρα εμπεριέχουν έντονα το στοιχεία του ελέγχου και της επιτήρησης. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τρόπο που συνεπάγεται αδυναμία ελέγχου πάνω στο ρυθμό της δουλειάς, ειδικά στα inbound τμήματα, η οποία καθορίζεται από την ροή των κλήσεων, αποτελεί μια ολοκληρωτική μορφή ελέγχου από την οποία ο εργαζόμενος δεν μπορεί να ξεφύγει χωρίς κυρώσεις. Συμπληρωματικά, το δίκτυο μέσα στο οποίο συνδέεται ο agent ελέγχεται εξ' ολοκλήρου από τους ανωτέρους. Αυτό γίνεται, από τη μία, βάση ποσοτικών αποτελεσμάτων με μια σειρά από δείκτες που μετράνε τον αριθμό των κλήσεων, την διάρκεια αυτών, τον χρόνο μεταξύ των κλήσεων μέχρι και την διάρκεια του διαλείμματος. Από την άλλη βάση ποιοτικών δεδομένων που προκύπτουν και αφορούν την καταγραφή των κλήσεων και τον έλεγχο κάποιων από αυτών στη συνέχεια από τους ανωτέρους γίνεται ποιοτικός έλεγχος που αφορά τον τρόπο ομιλίας, την εφαρμογή της συγκεκριμένης διαδικασίας, το περιεχόμενο κλπ. Παράλληλα, σε κάποιες περιπτώσεις, έλεγχος πραγματοποιείται και με τον ζωντανό έλεγχο των κλήσεων (auditing) αλλά και τη φυσική παρουσία των Team leaders. Η ιεραρχία είναι σε κάθε περίπτωση κάθετης μορφής. (De grip et al, 2005)

Σύμφωνα με τους Akroyd et al. και τους De Grip et al. οι ελεγκτικοί αυτοί μηχανισμοί συνδέονται με πολιτικές των managers που αφορούν την αύξηση της

απόδοσης αλλά και της ποιότητας. Παρατηρείται ότι οι παραδοσιακές πολιτικές που αφορούσαν μόνο την ποσοτική μέτρηση πλέον εμπλουτίζονται και με ποιοτικά κριτήρια και για αυτό σε κάποιες περιπτώσεις ζητείται και η αξιολόγηση από τον πελάτη μετά το πέρας της κλήσης. Αυτή η αξιολόγηση συνήθως καταλήγει σε συγκεκριμένους στόχους που συνδέονται με bonus χρηματικά είτε με τη μορφή δελτίου. (Akroyd et al., 2006), (De Grip et al., 2005). Κατά τους Aksin et al.(2007), ο τόσο έντονος έλεγχος της εργασίας την χαρακτηρίζει ως τευλορικού τύπου προσανατολισμένη στον έλεγχο και για αυτό το λόγο προκύπτουν προβλήματα παρόμοια με αυτά που παρουσιάζονταν σε βιομηχανικού τύπου εργασίες στη γραμμή παραγωγής. Πολλές παρατηρήσεις, απουσιασμός, εξάντληση και πρόκληση προβλημάτων υγείας σχετικά με το άγχος ενώ έχει παρατηρηθεί ότι τα ολοκληρωτικά συστήματα ελέγχου μειώνουν την απόδοση. Σύμφωνα με την εργατική έρευνα Kolinco (2003) παρατηρήθηκαν πολλές περιπτώσεις κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να βρουν τρόπους να ξεφύγουν από τον έλεγχο, να κάνουν σαμποτάζ, να επεκτείνουν τα διαλείμματα και να μην σηκώνουν τα τηλέφωνα.

### **2.3.6 Απαιτούμενα προσόντα και γνώσεις**

Η παροχή τηλεφωνικών υπηρεσιών θεωρείται μια δουλειά που δεν απαιτεί πολλά προσόντα. Παρά την χρήση προηγμένων τεχνολογικών συστημάτων, το interface (διεπαφή) τους είναι απλό και η χρήση τους εύκολη. Βασικές γνώσεις υπολογιστή, γρήγορη πληκτρολόγηση, γνώση αγγλικών είναι τα απαιτούμενα προσόντα για να είναι κάποιος agent σε συνδυασμό με τις γνώσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πραγματεύεται. Παρολαυτά τα τυπικά προσόντα και γενικά το εκπαιδευτικό επίπεδο των agents είναι ιδιαίτερα υψηλό. Οι De Grip et al.(2005) στην έρευνα τους για τα Ολλανδικά τηλεφωνικά κέντρα βρήκαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό των agents είχε πτυχίο πανεπιστημίου.

Επιπλέον η βασική ικανότητα που χρειάζεται να έχει ένας agent που έρχεται καθημερινά σε τηλεφωνική επαφή με πάρα πολλούς πελάτες είναι ανεπτυγμένα soft skills δηλαδή κοινωνικές δεξιότητες. Αν και στην πραγματικότητα αυτές οι δεξιότητες δεν αναγνωρίζονται με κάποιο τρόπο στον εργαζόμενο και παραμένουν ένα άτυπο προσόν αποτελούν το βασικότερο χαρακτηριστικό για να μπορεί κάποιος να είναι τηλεφωνητής. Η καλή επικοινωνία είναι το κύριο όπλο του agent όταν πρέπει να

μιλήσει με εξαγριωμένους πελάτες, να τους ηρεμήσει, να περάσεις ένα ευγενικό προφίλ, να φανεί φιλικός ακόμα και όταν ο ίδιος δεν νιώθει έτσι. (Akroyd et al., 2006) Η υποχρέωση μάλιστα, που έχει ο agent να συμπεριφέρεται με έναν αυστηρά τυποποιημένο τρόπο συνέχεια μειώνει την αυτονομία του δημιουργώντας καταπιεστικές συνθήκες συνυπολογίζοντας και τον αυστηρό έλεγχο όλης της διαδικασίας. Παράλληλα όπως είπαμε και πριν παρότι η λεγόμενη συναισθηματική εργασία (emotional labor) εξασφαλίζει στην εταιρία πελάτες και άρα κέρδη δεν αναγνωρίζεται τυπικά ως προσόν και έτσι δεν υπάρχει κάποια ανταμοιβή για αυτό.

Οι γνώσεις των agents πάνω στην εργασία τους κατακτούνται με 2 τρόπους. Από την αρχική και τις μετέπειτα εκπαιδεύσεις που αφορούν την διαχείριση των συστημάτων και τις γνώσεις για το αντικείμενο αφενός. Και αφετέρου τη γνώση που αποκτάται μέσω της εμπειρίας (on the job training). Όμως, σύμφωνα με τις Batt & Moynihan (2002), όταν η εργασία είναι εξατομικευμένη, χωρίς εναλλαγή και ελάχιστη αυτονομία η γνώση που αποκτά ο agent είναι πεπερασμένη όπως και το ενδιαφέρον του για την δουλειά.

### **2.3.7 Εργασιακές συνθήκες και προβλήματα υγείας**

Για τα τηλεφωνικά κέντρα που ακολουθούν το πρότυπο της μαζικής παραγωγής μάλλον ταιριάζει ο χαρακτηρισμός του «ηλεκτρονικού κάτεργου». Σύμφωνα με τις μελέτες (Batt & Moynihan, 2002), (Akroyd et al., 2006), (Aksin et al., 2007), (De Grip et al., 2005) η εργασία είναι πλήρως εντατικοποιημένη, επαναλαμβανόμενη και χωρίς περιθώρια για οποιαδήποτε δημιουργικότητα και πρωτοβουλία με υψηλά επίπεδα ελέγχου. Σύμφωνα με κάποιους εργαζόμενους σε τηλεφωνικά κέντρα<sup>67</sup> οι μισθοί είναι υπερβολικά χαμηλοί, οι εργαζόμενοι αναλώσιμοι, ο φόρτος εργασίας υπερβολικός και η δυνατότητα συνδικαλισμού και διεκδικήσεων μηδενικές. Επίσης η έρευνα της εργατικής ομάδας Kolinko (2003) αναφέρει χαρακτηριστικά

---

<sup>6</sup> Ανακοίνωση του Σωματίου εργαζομένων στην εταιρία 360 connect, Απρίλιος 2014, «Bonus...ή αλλιώς το καρότο»:

<http://se360connect.blogspot.gr/2014/04/bonus.html>

<sup>7</sup> Από κείμενο που διένειμε η Πρωτοβουλία εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα No dial zone ( το 2010, «Τηλεφωνικά κέντρα: Τα σύγχρονα κάτεργα»:

<http://ologyra.blogspot.gr/2010/07/call-centers.html>



*..Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι μισθοί και οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ίδιες σε όλα τα τηλεφωνικά κέντρα: μπορεί να δουλεύεις σε ένα τηλεφωνικό κέντρο όπου δέχεσαι 400 τηλεφωνήματα σε οχτώ ώρες, επαναλαμβάνοντας συνεχώς την ίδια διαδικασία (π.χ. στην παραγγελιοληψία) μπορεί όμως και να δέχεσαι 20 τηλεφωνήματα σε οχτώ ώρες (π.χ. στην τεχνική υποστήριξη για ηλεκτρονικούς υπολογιστές). Υπάρχουν δηλαδή σημαντικές διαφοροποιήσεις. Παρ'όλα αυτά είναι εντυπωσιακό ότι και στις δύο περιπτώσεις η κινητικότητα/εναλλαγή των εργατών είναι πολύ υψηλή και αυτό γιατί ούτως ή άλλως είναι μια βαρετή δουλειά. Με μηχανοποιημένο ρυθμό και συνέπειες στην υγεία..*

Το τηλεφωνικό κέντρο λοιπόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο τευλορικό εργαστήριο με έντονη τη χρήση της τεχνολογίας και τις απαιτήσεις της απέριτης παραγωγής (lean production).

Η έρευνα του Καναδικού ινστιτούτου Shepell<sup>8</sup> αναφέρει ότι οι υπαλληλοι τηλεφωνικών κέντρων ανέφεραν σε μεγαλύτερο ποσοστό ψυχολογικά προβλήματα και προβλήματα άγχους από το μέσο όρο των υπόλοιπων εργασιακών τομέων. Μεγάλα ποσοστά σημειώθηκαν τόσο στο φαινόμενο του απουσιασμού όσο και της παραίτησης. Το μεν συνδέεται περισσότερο με το γεγονός ότι δεν νιώθουν ότι τους εκτιμάνε, ότι δεν τους αρέσει το επάγγελμα τους, ότι δεν τους αρέσει η εταιρία και ότι οι ανώτεροι δεν τους συμπεριφέρονται σωστά ενώ το δε συνδέεται με τους χαμηλούς μισθούς, την έλλειψη προοπτικής και την εξάντληση. Μια ελληνική έρευνα για την υγεία και την ασφάλεια της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα<sup>9</sup> αναφέρει μια σειρά από κινδύνους για την υγεία των agents. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται κίνδυνοι για την ακοή, την όραση, την φωνή, νευρολογικές παθήσεις που δημιουργούν πονοκεφάλους και μυοσκελετικές παθήσεις. Κατά την ίδια έρευνα τα στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι η ποιότητα του εξοπλισμού, οι συνθήκες στον χώρο εργασίας, το σύστημα έλεγχου και αξιολόγησης, η ένταση εργασίας, η παρενόχληση από πελάτες και η ανεπαρκής εκπαίδευση.

---

<sup>8</sup> Shepell-fgi Research group, «Employee health and well-being: Trends in the call centre sector», [http://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/pdf/Call\\_Centre\\_Workers\\_TrendsIntheCallCentreSector\\_Resource.pdf](http://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/pdf/Call_Centre_Workers_TrendsIntheCallCentreSector_Resource.pdf), (πρόσβαση στις 17/6/2014)

<sup>9</sup> Κουκουλάκη Θεώνη, Λώμη Κωνσταντίνα, *Υγεία και ασφάλεια της εργασίας σε τηλεφωνικά κέντρα*, Αθήνα (Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας) 2007

### 2.3.8 Τηλεφωνικά κέντρα και εξωτερική ανάθεση (outsourcing)

Όπως επισημάναμε, μια βασική στρατηγική των επιχειρήσεων είναι η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών τους ώστε να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας, να ελαχιστοποιήσουν το κόστος και να επιτύχουν μεγαλύτερη ευελιξία (Aksin, 2007). Άλλη μία στρατηγική που συνηθίζεται, στο εξωτερικό κυρίως είναι το offshoring. Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε τη μεταφορά έργου από μια εταιρία που εδρεύει σε μια χώρα σε μια άλλη εταιρία που βρίσκεται σε άλλη χώρα με χαμηλότερο εργατικό κόστος. Πολλές ευρωπαϊκές εταιρίες έχουν αναθέσει τις τηλεφωνικές τους υπηρεσίες σε χώρες όπως η Ινδία και η Αίγυπτος στις οποίες έχει αναπτυχθεί με ραγδαίο ρυθμό ο τομέας της παροχής υπηρεσιών από το τηλέφωνο (Staritz & Reis, 2013). Το πιο κοντινό μας παράδειγμα είναι η χρήση από Ιταλική εταιρία τηλεφωνικού κέντρου στην Αλβανία.<sup>10</sup> Στο χώρο της παροχής υπηρεσιών μέσω τηλεφώνου η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα διαδομένη και η κατεύθυνση αυτή των εταιριών επιβεβαιώνει και την υπόθεση μας ότι το εκάστοτε θεσμικό πλαίσιο διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στην αναδιάρθρωση των αλυσίδων αξίας.

Αυτός ο τύπος λειτουργικής-εξωτερικής ευελιξίας φαίνεται να λειτουργεί επιτυχημένα για τις υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου μέσα σε ένα τευλοριστικό πλαίσιο τυποποιημένης εργασίας. Οι υπεργολάβοι έχουν την δυνατότητα να κάνουν χρήση υψηλών ειδικοτήτων με χαμηλούς μισθούς. (Γαβρόγλου, 2012:123) Αυτό επιτυγχάνεται το διάστημα που το τηλεφωνικό κέντρο βρίσκεται ακόμα in-built. Τυποποιούνται σε μεγάλο βαθμό οι διαδικασίες, δημιουργούνται πρότυπα (scripts) που αφορούν τόσο τα προβλήματα των πελατών όσο και τις λύσεις τους τα οποία ακολουθούνται πιστά, ενσωματώνεται στα συστήματα η γνώση που έχει κατακτηθεί όλο το προηγούμενο διάστημα και περιορίζονται σημαντικά τα καθήκοντα των εργαζομένων. (Ramioul, 2012). Έτσι όταν κριθεί απαραίτητο ανατίθεται στον υπεργολάβο κάτι πολύ συγκεκριμένο ώστε να μην υπάρχουν περιθώρια αποτυχίας. Βέβαια σε πολλές περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί ότι τα τηλεφωνικά κέντρα-επιχειρήσεις επειδή προσφέρουν υπηρεσίες σε μια πληθώρα επιχειρήσεων με έναν μαζικό τρόπο με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους βρίσκονται σε χαμηλότερο ποιοτικό επίπεδο. (Deery & Kinnie, 2002).

---

<sup>10</sup> Άρθρο με τίτλο, «Ιταλία: Η Teleperformance μεταφέρει τη δραστηριότητά της στην Αλβανία με επιχορήγηση από το ιταλικό κράτος» <http://www.902.gr/eidisi/diethni/37680/italia-i-teleperformance-metaferei-ti-drastiriotita-tis-stin-alvania-me> (πρόσβαση στις 9/7/2014)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η έρευνα πεδίου στο τηλεφωνικό κέντρο της Η.**

### **3.1 Η εταιρία**

Η Η. αποτελεί προϊόν συγχώνευσης της Unibrain με την Η.. Ιδρύθηκε το 1993 και από τότε έχει εξελιχθεί από έναν απλό ISP σε έναν πάροχο σταθερών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που παρέχει μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών για οικιακούς, και εταιρικούς πελάτες, καθώς και για πελάτες χονδρικής. Σήμερα είναι ένας από τους μεγαλύτερους, σε συνολικά έσοδα, και ισχυρότερους παρόχους ολοκληρωμένων ευρυζωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Το ιστορικό της εταιρίας δείχνει και τον τρόπο με τον οποίο εδραιώθηκε στην Ελληνική αγορά. Το 1997 εξαγοράστηκε από την Infoquest S.A., μια ελληνική εταιρία πληροφορικής, το 2006 η Η. εξαγοράστηκε στο 100% από την Intracom Holdings που είναι ένας από τους μεγαλύτερους τεχνολογικούς ομίλους στη Νότιο-Ανατολική Ευρώπη ενώ το 2007 άλλαξε εταιρική ταυτότητα και ξεκίνησε την διάθεση υπηρεσίας ADSL Internet. Το 2008 σύναψε εμπορική συμφωνία με την εταιρία Vodafone, η οποία και αγόρασε μετοχές της Η.. Η μετοχή της, ποσοστά της οποίας κατέχουν μεταξύ άλλων η Intracom Holdings (57,24%) και η Vodafone (18,59%), είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών. Επίσης έχει ιδιόκτητο δίκτυο οπτικών ινών σε μεγάλο μέρος της Ελλάδας. Μέχρι το Δεκέμβριο του 2013 απασχολούσε περίπου 850 άτομα. Μετά την ολοκληρωτική μεταφορά των τηλεφωνικών κέντρων απασχολεί λιγότερα από 400 άτομα.

Σύμφωνα με στοιχεία του επίσημου δελτίου τύπου<sup>11</sup> για το 3<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2013 η εταιρία παρουσιάζει αύξηση σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2012 στα κέρδη προ φόρων κατά 7,9%, μείωση στα συνολικά έσοδα κατά 6,6% και αύξηση στις επενδύσεις κατά 23%. Επιπλέον η συνδρομητική της βάση διευρύνεται φτάνοντας τους 506.182 συνδρομητές LLU (αύξηση 4,2% σε σχέση με τα στοιχεία του 2012) ενώ το 2010 ανερχόταν στους 355.411<sup>12</sup> (αύξηση 42,4%). Τέλος κατέχει το 27,1% της αγοράς παρουσιάζοντας πτώση 0.5% σε σχέση με το 2012.

---

<sup>11</sup> Παράρτημα

<sup>12</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Hellas\\_On\\_Line](http://el.wikipedia.org/wiki/Hellas_On_Line)

### 3.1.1 Τοποθέτηση της Η. στην αλυσίδα αξίας

Για να τοποθετήσουμε την Η. σε μία αλυσίδα αξίας θα πρέπει να εξετάσουμε τις συνδέσεις της με άλλους κρίκους αυτής της αλυσίδας και προς τις 2 πλευρές. Η Η. έχει ως αντικείμενο της την παροχή των παρακάτω υπηρεσιών σε οικιακούς καταναλωτές, μικρομεσαίες αλλά και μεγαλύτερες επιχειρήσεις: πρόσβαση στο Internet, εταιρική τηλεφωνία, μισθωμένες γραμμές, ιδεατά ιδιωτικά δίκτυα (VPN), υπηρεσίες data center, υπηρεσίες χονδρικής προς παρόχους και υπηρεσίες cloud. Μερικά από τα σημαντικά έργα που έχει αναλάβει είναι η δικτυακή υποστήριξη των ΚΕΠ μέσω του έργου ΑΡΙΑΔΝΗ II, τη διασύνδεση του Ταμείου Αυτασφάλισης και Συντάξεων Υγειονομικών (ΤΣΑΥ) μέσω ιδεατού δικτύου (VPN), project για το υπουργείο εξωτερικών, εξυπηρέτηση επιχειρήσεων μέσω δικτύων VPN, και ανάπτυξη και εφαρμογή εξειδικευμένου λογισμικού για επιχειρήσεις. Αποτελεί μέρος του ομίλου Intracom Holdings. Ο όμιλος αυτός, δημιουργήθηκε το 2005 και σήμερα απασχολεί πάνω από 5.000 εργαζομένους και περιλαμβάνει άλλες 4 εταιρίες με παρεμφερή προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες καταλαμβάνουν διαφορετική θέση στην αλυσίδα αξίας. Οι εταιρίες είναι οι εξής:

- Intracom telecom: Είναι η εταιρία βάση της οποία δημιουργήθηκε ο όμιλος Intracom. Δημιουργήθηκε το 1977 και έχει διεθνή παρουσία ενώ απασχολεί 2.000 εργαζόμενους. Οι κύριες δραστηριότητες της περιλαμβάνουν Ευρυζωνικά Συστήματα, Τηλεπικοινωνιακό Λογισμικό και Υπηρεσίες. Επεκτείνεται δηλαδή σε ένα μεγαλύτερο εύρος πάνω στην αλυσίδα αξίας τοποθετούμενη σε ένα πιο υψηλό σημείο από την Η. έχοντας όμως άμεση σχέση μαζί της. Το 2006 η JSC Sintronics που ελέγχεται από την JSFC SISTEMA, ρώσικων συμφερόντων, εξαγοράσει το 51% των μετοχών της Intracom Telecom ενώ το 2012 η ίδια εταιρία παραχωρεί στην Rydra Training Company το 3% των μετοχών της.
- Intrasoft international: Ιδρύθηκε το 1996 και είναι μία από τις κυρίαρχες ευρωπαϊκές εταιρίες παροχής λύσεων και υπηρεσιών IT. Υπηρεσίες συμβουλευτικής (consulting), εκτέλεσης (implementing), διαχείρισης λειτουργιών IT υπό καθεστώς εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) και επικοινωνίας. Αυτές οι υπηρεσίες παρέχονται σε μια σειρά από δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις μία από τις οποίες είναι και Η.. Στην αλυσίδα αξίας βρίσκεται πιο πάνω από την Η. αφού είναι μία από τις εταιρίες που την προμηθεύει αναγκαίες υπηρεσίες.
- Intracom defense electronics: Ιδρύθηκε το 1992 και είναι η μεγαλύτερη ελληνική εταιρία παραγωγής αμυντικών προϊόντων, συστημάτων και εφαρμογών. Προμηθεύει με

αμυντικά ηλεκτρονικά συστήματα την ελληνική κυβέρνηση, ξένες κυβερνήσεις και το NATO. Βρίσκεται σε άμεση σχέση με την Intracom telecom και την Intrasoft international αλλά δεν φαίνεται κάποια σαφής διασύνδεση με την Η..

- Intrakat: Είναι μία κατασκευαστική εταιρία η οποία καλύπτει ένα ευρύ φάσμα έργων σε νέους εξειδικευμένους τομείς όπως της ενέργειας και του περιβάλλοντος, των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, της συντήρησης έργων, των συστημάτων οδικής ασφάλειας, των τηλεπικοινωνιακών υποδομών κ.α. Η Intrakat ως εταιρία κατασκευής τηλεπικοινωνιακών υποδομών μεταξύ άλλων έχει άμεση σχέση με την Η. αφού αναλαμβάνει την εγκατάσταση ευρυζωνικού δικτύου, κατασκευή σταθμών βάσης κινητής τηλεφωνίας και τη συντήρηση τηλεπικοινωνιακών κέντρων. Επίσης ο πρόεδρος του Δ.Σ. της Intrakat είναι και πρόεδρος του Δ.Σ. της Η..

Παρατηρούμε ότι η Η. παρέχει υπηρεσίες που βρίσκονται σε χαμηλότερη βαθμίδα της αλυσίδας αξίας, που ξεκινάει, στην ανάλυση μας, από την παραγωγή των συστημάτων (Intracom telecom) και φτάνει με αρκετές διακλαδώσεις και διασυνδέσεις στην παροχή καθημερινών υπηρεσιών (Η.). Η διεύθυνση της εξυπηρέτησης πελατών, η οποία περιλαμβάνει τα τμήματα που μας ενδιαφέρουν σε αυτήν εδώ την εργασία βρίσκονται στο κάτω άκρο της αλυσίδας αξίας και έχουν άμεση επαφή με την αγορά και τους πελάτες.

### **3.1.2 Τα υπό έρευνα τμήματα και η εξωτερική ανάθεση στην C.**

Τα 2 τμήματα στα οποία θα εξετάσουμε την οργάνωση και τις συνθήκες εργασίας υπάγονται στην διεύθυνση Υποστήριξης Πελατών. Η διεύθυνση Υποστήριξης Πελατών περιλαμβάνει μια πλειάδα τμημάτων, κάποια εκ των οποίων είναι front office δηλαδή έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες και κάποια εξ αυτών back office κάνουν δηλαδή υποστηρικτική δουλειά, γραφείου ή τεχνική και δεν βασίζονται στην χρήση τηλεφώνου. Το προσωπικό αυτής της διεύθυνσης μέχρι την εξωτερική ανάθεση της στην εταιρία C. τον Δεκέμβριο του 2013 έφτανε τα 460 άτομα. Τα 2 τμήματα στα οποία υφίστανται τα πιο πολυπληθή τηλεφωνικά κέντρα είναι το Technical Support Residential (TSR-τεχνικό) και το τμήμα Customer Care (CC-εξυπηρέτησης).

Η πρώτη φορά που ακολουθήθηκε η στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης ήταν τον Μάιο του 2013 όταν και μετέφερε agents από το τμήμα Customer Care να δουλέψουν για λογαριασμό της στα τηλεφωνικά κέντρα της CQS και Mediatel. Η ολοκληρωτική μεταφορά των διευθύνσεων Εξυπηρέτησης πελατών, Ανάκτησης πελατών και Retail

sales έγινε στις 18 Δεκεμβρίου 2013 στη νεοσύστατη τότε εταιρία παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών C.. Η Η. δεν απέλυσε τους υπαλλήλους αυτών των τμημάτων αλλά τους «μετέφερε» στη νέα εταιρία, αναγκάζοντας τους να υπογράψουν νέες συμβάσεις.

Η C., σύμφωνα με την ιστοσελίδα της<sup>13</sup>, είναι μια επιχείρηση που ειδικεύεται στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και παρέχει Τηλεφωνικές Υπηρεσίες Επικοινωνίας (Contact Center Services). Αυτή τη στιγμή πελάτες της είναι η Η., η Metenergia και η Intralot.

## **3.2 Παραγωγή δεδομένων από τις συνεντεύξεις**

### **3.2.1 Το προφίλ των συνεντευξιζόμενων/τηλεφωνητών/τριών**

Οι 7 agents από τους οποίους πήραμε συνέντευξη εργάζονται ή εργάζονταν στο παρελθόν στην διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών. Οι 5 από τους 7 εργάζονται ακόμα στο τηλεφωνικό κέντρο ενώ οι 2 έχουν παραιτηθεί. Οι 5 από τους 7 εργάζονται ή εργαζόντουσαν στο τεχνικό τμήμα ενώ 4 από του 7 έχουν εργαστεί κάποια στιγμή στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Οι ηλικίες τους είναι από 22 ως 40 ετών αν και οι περισσότεροι είναι κάτω από 30. Και οι 7 agents είναι έχουν υπάρξει ή είναι φοιτητές ΑΕΙ/ΤΕΙ ενώ οι 3 από αυτούς είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Μόνο 3 από τους 7 είχαν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία ως agents σε άλλο τηλεφωνικό κέντρο ενώ 2 από αυτούς προέρχονται από απευθείας μεταφορά προσωπικού από την Vodafone. Από τους 7 agents που κάναμε συνέντευξη οι 2 ήταν γυναίκες και οι 5 άντρες. Οι 5 από τους είναι ή ήταν full time απασχόλησης ενώ 2 ήταν part time.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι γενικές πληροφορίες όσον αφορά τις εταιρίες που μας έδωσαν οι εργαζόμενοι. Τουλάχιστον οι 4 από τους 7 είχαν βαθιά γνώση της εταιρίας και της θέσης στην οποία εργάζονται. Για να διευκολυνθούμε θα αναφερόμαστε σε αυτούς και αυτές με τα αρχικά τους και συγκεκριμένα, Α., Β., Γ., Κ., Ν, Ν1, Π

---

<sup>13</sup> <http://www.360connect.gr/company/> (πρόσβαση στις 14/7/2014)

### 3.2.2 Εργασιακή εμπειρία, τυπική εκπαίδευση, ηλικία, φύλο

Στην ερώτηση μας για την εργασιακή τους εμπειρία μάθαμε ότι αρκετοί εργαζόμενοι που δούλευαν προηγουμένως σε τηλεφωνικά κέντρα της Vodafone, για τις συνδέσεις ADSL, μεταφερθήκαν τον Γενάρη του 2010 στην Η. Ο Ν1 διευκρινίζει «..Ακριβώς πριν την Η. δούλευα στο αντίστοιχο τηλεφωνικό κέντρο της Vodafone όπου με ένα παρόμοιο τρόπο απόσχισης τμήματος είχα μεταφερθεί χωρίς να αλλάξει κάτι στους όρους και τις συμβάσεις στην Η...» ενώ αντίστοιχη μεταφορά είχε βιώσει και ο Β. Και οι 2 είχαν ήδη δύο χρόνια εμπειρία πάνω στη δουλειά. Η μεταφορά τους ήταν αποτέλεσμα συμφωνίας μεταξύ της Vodafone που αποφάσισε να σταματήσει την παροχή σταθερής τηλεφωνίας και ίντερνετ και της Η. που είχε ως αποτέλεσμα την αγορά μετοχών της Η. από τη Vodafone και την αντίστροφη μεταβίβαση συνδρομητών, εργαζομένων και υποδομών όπως μας εξηγεί ο Ν1. Από εκεί και πέρα παρατηρούμε ότι άλλοι 3 agents είχαν ξαναδουλέψει, οι 2 μάλιστα σε τηλεφωνικά κέντρα αντίστοιχου τύπου. Ο Β. συγκεκριμένα εργάζεται σε αντίστοιχες εταιρίες από το 2006 αποτελώντας εξαίρεση στον κανόνα που λέει ότι η συγκεκριμένη δουλειά είναι προσωρινή.

Όσον αφορά την τυπική τους εκπαίδευση και προσόντα παρατηρήσαμε ότι 4 από τους agents έχουν τελειώσει ή έστω ξεκινήσει σπουδές που έχουν σχέση με τη πληροφορική και τα δίκτυα ενώ μας πληροφορούν ότι οι περισσότεροι/ες agents κάνουν ή έχουν κάνει αντίστοιχες σπουδές τουλάχιστον στο Τεχνικό τμήμα. Γενικά πάντως μας πληροφόρησαν ότι το επίπεδο της τυπικής εκπαίδευσης είναι αρκετά υψηλό μέσα στο τηλεφωνικό κέντρο με τους περισσότερους να συνηγορούν στο ότι η πλειοψηφία έχει λάβει ανώτατη εκπαίδευση.

Ο μέσος όρος ηλικίας των agents σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους φαίνεται να κινείται γύρω στα 25 με 30 χρόνια αν και όπως μας είπε ο Π. «..Έχουμε ποικίλες ηλικίες. Ο πιο μικρός είναι 18 και ο μεγαλύτερος 46-47...». Όσον αφορά τη φυλετική διάσταση συμπεράναμε ότι το Τεχνικό τμήμα είναι ανδροκρατούμενο όμως οι γυναίκες έχουν αυξητική τάση σε αυτό ενώ το τμήμα Εξυπηρέτησης γυναικοκρατούμενο με μια τάση επίσης να αυξάνονται οι άντρες. Ο Ν1 διευκρινίζει «..Στο δίκό μου τμήμα παλαιότερα η αναλογία ήταν 90-10 ενώ τώρα είναι περίπου 65-35. Στις πωλήσεις για παράδειγμα σε πολύ μεγάλο βαθμό είναι γυναίκες. Στο second level, το τεχνικό έχει πολύ περισσότερους άντρες, 80-85%. Στην εξυπηρέτηση πελατών πάλι είναι 90% γυναίκες. Συνεχίζει και υπάρχει διαχωρισμός στην τεχνική υποστήριξη και την εξυπηρέτηση πελατών...». Από κάποια λίστα των υπαλλήλων που προμηθευτήκαμε υπολογίσαμε ότι στο τμήμα Εξυπηρέτησης η αναλογία γυναικών

αντρών είναι 80%-20% ενώ στο τεχνικό η αναλογία είναι 25%-75%. Αποδεικνύεται δηλαδή η κυρίαρχο φυλετικός διαχωρισμός ανάμεσα σε πιο τεχνικά και πιο «επικοινωνιακά» επαγγέλματα.

### 3.2.3 Η «μεταφορά» στην C.

Στις 18 Δεκεμβρίου έγινε η ανάθεση έργου από την Η. στην C.. Σύμφωνα με τους περισσότερους εργαζόμενους η αλλαγή αυτή ήταν τελείως ξαφνική και δεν είχε υπάρξει καμία προειδοποίηση εκτός από κάποιες φήμες που λίγοι γνώριζαν. Η Α. μας περιέγραψε «..Όχι έγινε ξαφνικά εν μία νυκτί που λέμε. Εντάξει είναι βιασμός αυτό έτσι; Αυτοί που δουλεύανε βράδυ κάτι είχαν ψυλλιαστεί. Πάμε εμείς το πρωί και τα βλέπουμε όλα ξηλωμένα, πεταμένα κλπ. Δύο μέρες μετά μεταφερθήκαμε στο νέο κτήριο. Τις συμβάσεις τις υπογράψαμε την ίδια και την επόμενη μέρα..» ενώ ο Ν1 υποστηρίζει ότι τα ανώτερα στελέχη γνώριζαν για την μεταφορά και αυτό φαίνεται από τις θέσεις που πήραν στο Δ.Σ. της νέας εταιρίας. Η τελείως ξαφνική αυτή αλλαγή μπορεί να ερμηνευτεί από την πρόθεση της διοίκησης να μην δημιουργηθούν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους αλλά να τους φέρουν σε ένα τετελεσμένο γεγονός και να τους αναγκάσουν να υπογράψουν τις νέες συμβάσεις.

Η επίσημη αιτιολογία δόθηκε μέσω ενός e-mail<sup>14</sup> του CEO της εταιρίας όπου εξηγούσε ότι η εταιρία πήγαινε πολύ καλά και στα πλαίσια ανάπτυξης της τα τηλεφωνικά κέντρα πρέπει να μεταφερθούν σε μια νέα εταιρία μέσω της οποίας η Η. θα αποκτήσει ευελιξία και μεγαλύτερη κερδοφορία. Κατά τους εργαζόμενους η πραγματική αιτιολογία εστιάζεται σε 3 τομείς.

- Μείωση του εργατικού κόστους. Οι μισθοί των full-time agents μειώθηκαν κατευθείαν 20% σε σχέση με τις προηγούμενες συλλογικές συμβάσεις.
- Μέσω της απόσχισης του τηλεφωνικού κέντρου δημιουργία ενός πιο ελκυστικού πακέτου και πώληση σε μια άλλη εταιρία. Πιθανόν στη Vodafone.
- Εξυγίανση της μετοχής της Η. που αυτή τη στιγμή αντιμετωπίζει προβλήματα.

Σε αυτές τις εξηγήσεις προσθέτουμε και την προσπάθεια να διαβάλλουν τις σχέσεις που είχαν δημιουργηθεί μεταξύ αρκετών εργαζομένων που συμμετείχαν στις κινητοποιήσεις το προηγούμενο διάστημα. (Κυρατζόπουλος, 2014)

Στη «μεταφορά» από τη Η. στη C. εργαζόμενοι δεν υπέγραψαν τις νέες συμβάσεις. Όσοι δεν υπέγραψαν είχαν την δυνατότητα να αποζημιωθούν και να φύγουν. Ένας από

<sup>14</sup> Κείμενο/επιστολή του CEO της Hellas on line προς τους εργαζόμενους:  
<http://ergasiakodeltio.wordpress.com/2013/12/19/hol-to-e-mail-tou-ξεφτυλισμένου-διευθυντή-και/>



αυτούς ήταν ο Κ. ο οποίος ενώ αρχικά αρνήθηκε να υπογράψει βλέποντας ότι δεν υπάρχει συλλογική άρνηση έκανε συμφωνία με τους προϊσταμένους που έλεγε ότι θα έρθει να δουλέψει στην C. αλλά αν δεν τον ικανοποιεί το νέο περιβάλλον θα παραιτηθεί παίρνοντας την αποζημίωση όπως και έγινε. Οι λόγοι που σταμάτησε ήταν γιατί η εταιρία μεταφέρθηκε πολύ μακριά από το σπίτι του και λόγω της part-time απασχόλησης του δεν θα είχε συμφέρον οικονομικό ενώ θα έτρωγε πολύ χρόνο στην μετακίνηση. Επιπλέον διέγινωσε ότι από τη στιγμή που αποσπάστηκε από την μητρική εταιρία με τα εξειδικευμένα τεχνικά τμήματα δεν υπήρχαν προοπτικές ανέλιξης.

Εν τω μεταξύ παρά τις διαβεβαιώσεις κάποιοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ της Η. και της C. με την έννοια ότι η δεύτερη είναι μια εταιρία που δημιούργησε η Η.. Η C. είναι μια offshore εταιρία με έδρα τα ΗΑΕ που ιδρύθηκε στις 13 Δεκέμβρη του 2013, 5 μέρες πριν το outsourcing δηλαδή. Μετοχικά δεν προκύπτει κάποια συνθετική σύνδεση όμως τα μέλη τους ΔΣ της C. είναι πρώην μέλη της Η..

### **3.2.4 Καθήκοντα και περιεχόμενο της εργασίας**

Όσον αφορά το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, είναι αναγκαίο να διαχωρίσουμε την περιγραφή μας σε 2 μέρη, 1 για το κάθε τμήμα.

Το Technical Support Residential είναι ένα τμήμα που ασχολείται με βλάβες τηλεφωνίας, ίντερνετ, φαξ, καλωδιακής τηλεόρασης κλπ. Αφορά μόνο οικιακούς πελάτες και όχι επιχειρήσεις. Η δομή και το περιεχόμενο του τμήματος άλλαξε τον Μάιο του 2013. Πριν την αλλαγή το Τεχνικό τμήμα ήταν ένα second level τμήμα που διαχειριζόταν προβλήματα και διενεργούσε κλήσεις outbound. Οι inbound κλήσεις πήγαιναν στο τμήμα Εξυπηρέτησης πελατών και εκείνο τις προωθούσε στο Τεχνικό. Επίσης υπήρχε και ένα μικρό τμήμα που λεγόταν Connectivity και είχε αντικείμενο του την συνδεσιμότητα του εξοπλισμού και τις καλωδιώσεις. Ένα επίσης inbound τμήμα. Τον Μάιο του 2013 συντελέστηκε μία δομική αλλαγή η οποία ένωσε σε ένα ενιαίο inbound τμήμα το πρώην second level τμήμα με το Connectivity δημιουργώντας το Technical Support Residential. Από τότε οι agents λαμβάνουν κλήσεις που αφορούν τεχνικά θέματα. Τα καθήκοντα είναι συγκεκριμένα. Έχουν στον υπολογιστή τους ένα

σύστημα διαχείρισης πελατών το λεγόμενο CRM, μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων όπου βλέπουν τα στοιχεία και το ιστορικό κάθε συνδρομητή, τα προβλήματα του κλπ. Παράλληλα βλέπουν μέσω ενός διαχειριστικού συστήματος την κατάσταση του δικτύου και της γραμμής. Αν το πρόβλημα που θα τους πει ο πελάτης είναι χαμηλού επιπέδου το λύνουν με κάποιες ενέργειες on time. Αλλιώς έχουν τρεις επιλογές.

- Κάνουν αναβάθμιση (escalation) του προβλήματος σε κάποιο 2<sup>nd</sup> level τμήμα
- Στέλνουν τεχνικό της Η.
- Αν το πρόβλημα είναι στο κεντρικό δίκτυο στέλνουν αίτημα στον ΟΤΕ ώστε να στείλει τεχνικό εκείνος

Η εργασία μετά από αυτή την εσωτερική αναδιοργάνωση της εργασίας έχει εντατικοποιηθεί. Τα front desk, inbound τμήματα εμπεριέχουν μεγαλύτερο φόρτο και πίεση εργασίας. Σύμφωνα με αυτούς τους τηλεφωνητές που έχουν περάσει και τις 2 καταστάσεις είναι μια σειρά από λόγους.

- Ο χρόνος είναι ο βασικότερος. Πλέον δεν υπάρχει χρόνος να ψάξεις το πρόβλημα, να προετοιμαστείς για την κλήση και πρέπει να δώσεις απάντηση εκείνη τη στιγμή. Χρειάζεται πολύ άμεση κρίση.
- Η αύξηση του αριθμού των κλήσεων. Ως Outbound κάναν 30-35 κλήσεις ενώ τώρα κατά τη διάρκεια του δώρου λαμβάνουν 65-70 κλήσεις. Αυτές οι κλήσεις είναι συνεχείς χωρίς παύση.
- Η δρομολόγηση άσχετων με το αντικείμενο τους κλήσεις. Άλλες φορές επειδή γίνεται overflow στο σύστημα και λαμβάνουν κλήσεις από την εξυπηρέτηση πελατών και άλλες επειδή ο αυτόματος τηλεφωνητής που καθοδηγεί τον πελάτη έχει ατέλειες.
- Τελευταία προστέθηκε και η αρμοδιότητα κάποιων εξερχόμενων κλήσεων στους τηλεφωνητές του Τεχνικού. Αυτό έγινε με σκοπό τον έλεγχο και την ποιότητα των υπηρεσιών. Κάνουν κλήσεις στους πελάτες για να ελέγξουν αν λύθηκε κάποιο πρόβλημα.

Κατά το outsourcing δεν έχει παρατηρηθεί κάποια αλλαγή στα καθήκοντα και το περιεχόμενο της εργασίας.

Το Customer Care δεν έχει δεχθεί κάποια μεγάλη αλλαγή στη δομή του όλο αυτό το διάστημα. Πριν το Μάιο του 13' κατέγραφε και τεχνικά θέματα και τα έστελνε στο Τεχνικό. Το αντικείμενο εργασίας των agents σε αυτό το τμήμα είναι η εξυπηρέτηση πελατών σε θέματα που αφορούν την ΗοΙ, θέματα λογαριασμών, ενεργοποιήσεων και ό,τι έχει σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρει. Σύμφωνα με την Α. και την Ν. οι

αρμοδιότητες αυξάνονταν άτυπα. Ενώ αρχικά απλά δέχονταν κλήσεις, ταυτοποιούσαν τον πελάτη, απαντούσαν στο αίτημα του ή καταγράφανε και στέλνανε σε άλλο τμήμα το πρόβλημα εν συνεχεία ανέλαβαν και μια μεγαλύτερη επεξεργασία δεδομένων ενώ πολλές φορές χρειαζόταν να κάνουν δουλειά των back office τμημάτων, λόγω υπερβολικού φόρτου σε εκείνα τα τμήματα. Η πιο πρόσφατη αλλαγή κατά την περίοδο που βρίσκονται στη C. είναι η ανάθεση εξυπηρέτησης πελατών της Intralot, για το τυχερό παιχνίδι ΣΚΡΑΤΣ η οποία διήρκησε περίπου 2 μήνες. Η Ν. μας εξήγησε ότι δεν είχαν στη διάθεση τους κάποιο λογισμικό για ταυτοποίηση του πελάτη πέρα από μία φόρμα όπου καταγράφανε κάποια στοιχεία. Επίσης η πληροφόρηση τους σχετικά με τις λεπτομέρειες που ήταν απαραίτητες ήταν ελλείψεις όπως και η δυνατότητα τους να δώσουν λύση στα προβλήματα που τίθεντο από ενδιαφερόμενους (κυρίως πωλητές του παιχνιδιού) έτσι οι συγκεκριμένες κλήσεις ήταν πολύ δύσκολες. Σημαντικό στοιχείο εμφανίζεται στα παρακάτω λεγόμενα της Ν. *«..Επίσης μπορεί το πρωί να σε έβαζε στο ΣΚΡΑΤΣ αλλά μετά να σε ξαναέβαζε Η. και μετά ξανά ΣΚΡΑΤΣ. Και 10 φορές την ημέρα αυτό. Εκεί μπερδεύοσουν και μπορεί να έλεγες ευχαριστούμε που καλέσατε την Η...»* όπου φαίνεται ξεκάθαρα ότι η συνεχής εναλλαγή καθηκόντων με μοναδικό σκοπό την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και την εξάλειψη νεκρών χρόνων κάθε άλλο παρά αναβάθμισης της εργασίας σημαίνει. Και ως προς τον εργαζόμενο και ως προς το παραγόμενο αποτέλεσμα.

Όταν ρωτήσαμε τους εργαζόμενους που έχουν βρεθεί και στις 2 θέσεις ποια προτιμούν εκμαιεύσαμε μερικά ακόμα συμπεράσματα. Όλοι συμφωνήσαν ότι το Τεχνικό τμήμα είναι καλύτερο. Εκτός του ότι ήταν πιο κοντά στο αντικείμενο σπουδών κάποιων, θεωρείται εργασία λιγότερο τυποποιημένη με μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και πιο ενδιαφέρουσα. Επίσης ο Π. έθιξε και το θέμα της σχέσης με τον πελάτη που στην περίπτωση του Τεχνικού τμήματος είναι καλύτερη αφού ο πελάτης τον βλέπει ως κάποιο γνώστη και μορφωμένο και συμπεριφέρεται καλύτερα απέναντι του. Παρατηρούμε δηλαδή ότι το Τεχνικό τμήμα βρίσκεται ένα σκαλί πάνω από το τμήμα Εξυπηρέτησης αφού η δουλειά σε αυτό προσφέρει μια μεγαλύτερη ικανοποίηση. Σημαντική πληροφορία που αντλήσαμε αποτελεί η εκπαίδευση κάποιων agents ώστε να εκτελούν χρέη διάφορων τμημάτων. Ήδη αυτό γίνεται άτυπα κυρίως όταν τα front office τμήματα εκτελούν χρέη back office. Η ύπαρξη όμως εργαζομένων με, θεωρητικά, πολλαπλές ειδικεύσεις είναι ένα νέο στοιχείο. Πριν βιαστούμε να το κατατάξουμε σαν

χαρακτηριστικό μιας μεταφορντικής οργάνωσης της εργασίας θα πρέπει να δούμε υπό ποιους όρους θα εφαρμοστεί. Βάση των δεδομένων που έχουμε η ύπαρξη υπερεντατικοποιημένων εργαζομένων που κάνουν λίγο από όλα για να καλύπτουν τις «τρύπες» της επιχείρησης δεν αποτελεί στοιχείο βελτίωσης της ποιότητας εργασίας.

Συνολικά, τα επίσημα καθήκοντα της εργασίας είναι αρκετά συγκεκριμένα και οι κινήσεις που πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος τυποποιημένες σε μεγάλο βαθμό. Παράλληλα υπάρχει ανάγκη για αποφάσεις on-time γεγονός που μας φέρνει στο νου την μέθοδο της απέριττης παραγωγής.

### **3.2.5 Μέθοδοι εργασίας και αυτονομία του εργαζομένου**

Οι εργασίες τειλορικού τύπου χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό ως ατομικές εργασίες. Κάθε εργαζόμενος κάνει μια συγκεκριμένη διαδικασία και το προϊόν μεταφέρεται στον επόμενο για την επόμενη διαδικασία. Για να παραχθεί το τελικό προϊόν είναι αναγκαία μια μορφή συνεργασίας. Σε μια επιχείρηση παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών συμβαίνει κάτι παραπάνω από αυτό μιας και εκτός από στενή δικτυακή σύνδεση μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και εργαζομένων σε αυτά εμφανίζεται και ένα επιπλέον χαρακτηριστικό. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι συμφώνησαν ότι πολλές φορές για να φέρουν εις πέρας κάποιες ενέργειες ζητάνε τη βοήθεια των ανωτέρων ή των συναδέλφων τους και χωρίς αυτή δεν θα μπορούσαν να φέρουν εις πέρας την εργασία τους. Τυπικά όταν έχουν πρόβλημα πρέπει να απευθύνονται προς τους ανωτέρους τους και συγκεκριμένα τους Team leaders. Στην πράξη πολλές φορές οι συνάδελφοι αλληλοβοηθούνται παρότι οι οδηγίες είναι σαφείς. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι οι ανώτεροι επιτρέπουν την αλληλοβοήθεια των τηλεφωνητών σε περίπτωση δυσκολίας αντιλαμβανόμενοι ότι μεγάλο μέρος της γνώσης βρίσκεται στα χέρια και στα κεφάλια αυτών που καθημερινά συναντούν όλες τις περιπτώσεις. Θεωρητικά άρα φαίνεται να επαληθεύουμε τις προσεγγίσεις που άσκησαν κριτική στην θεωρία του Braverman αλλά διατήρησαν τον πυρήνα της. Με τα σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα η γνώση ενσωματώνεται σε αυτά και τυποποιείται αλλά πάντα ένα κομμάτι της είναι αδύνατο να υποστεί αυτή τη μετατροπή και διατηρείται από τα υποκείμενα ως αυτό που λέγεται άτυπη γνώση ή εργατική γνώση (tacit knowledge). Οι διοικήσεις έχουν καταλάβει ότι σε ένα βαθμό η δουλειά απαιτεί από τους εργαζόμενους να σκέφτονται και να

παράγουν νέα γνώση για αυτό και η χαλαρή αντιμετώπιση στην παράβαση του κανονισμού. Φυσικά δύο στοιχεία που μας είπαν οι εργαζόμενοι ήταν η ανεπάρκεια σε αριθμό των Team leaders να καλύψουν όλες τις «απορίες» σε περίπτωση φόρτου αλλά και η αδυναμία, πολλές φορές, των τηλεφωνητών να επικοινωνήσουν λόγω της συνεχόμενης ροής των κλήσεων.

Συνεχίζοντας την παραπάνω συλλογιστική και βάση των απαντήσεων που λάβαμε αντιλαμβανόμαστε ότι σε αυτή τη δουλειά δεν υπάρχει κανενός είδους ομάδα εργασίας. Δεν γίνονται ομαδικές συζητήσεις πάνω στα θέματα που προκύπτουν στη δουλειά. Οι εργαζόμενοι είναι περιορισμένοι να κάνουν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και με εξαιρετική πίεση μία αλληλουχία διαδικασιών ενώ παράλληλα θα πρέπει να πάρουν και κρίσιμες αποφάσεις. Όπως μας είπαν, τον τελευταίο καιρό έχει εγκατασταθεί ένα νέο σύστημα το οποίο διευκολύνει ακόμα περισσότερο τις διαδικασίες, απλά πατώντας μια σειρά από κουμπιά και θεωρητικά πρέπει να το χρησιμοποιούν όλοι. Όλοι οι τηλεφωνητές του Τεχνικού τμήματος μας είπαν ότι συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τις δικές τους μεθόδους εκτός από ορισμένα σημεία που το σύστημα όντως τους λύνει τα χέρια. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται κυρίως από τους νέους υπαλλήλους οι οποίοι δεν θα μάθουν ποτέ την διαδικασία επίλυσης κάποιων προβλημάτων. Εν τέλει λειτουργική αυτονομία δεν υφίσταται αν και φαινομενικά οι πρωτοβουλίες που παίρνονται εμφανίζονται ως μια μορφή αυτονομίας με λανθάνουσα μορφή όμως και σε ένα πολύ πιεστικό πλαίσιο. Αρχικά μας έκαναν εντύπωση οι απαντήσεις που λάβαμε σχετικά με την τυποποίηση των διαδικασιών. Ουσιαστικά ο Κ. και η Ν. μας είπαν ότι πολλές φορές δεν τηρούνται οι διαδικασίες και αυτό δημιουργεί προβλήματα στη δουλειά και στους ίδιους. Η Ν. μας τόνισε ότι τώρα που το Customer Care είναι διεσπαρμένο σε 3 τηλεφωνικά κέντρα μπορεί ένας πελάτης να δεχτεί διαφορετική αντιμετώπιση από εργαζόμενους στο κάθε ένα πράγμα λάθος όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Είναι λογικό σε μία εργασία όπου όλα είναι αυστηρά τυποποιημένα, η ελευθερία επιλογών να δημιουργεί προβλήματα κάποιες φορές. Αυτό εναπόκειται άμεσα στον αυστηρό σχεδιασμό των καθηκόντων και την τεχνική διαίρεση της εργασίας που έχει επιβληθεί στα τηλεφωνικά κέντρα.

### 3.2.6 Απαιτούμενα προσόντα και βελτίωση on the job

Οι απαντήσεις που λάβαμε στην ερώτηση μας για τις απαραίτητες ικανότητες ήταν ποικίλες. Ο Β. είπε χαρακτηριστικά «..Τίποτα, πρέπει να ξέρει να μιλάει ελληνικά. Ειδικά με ένα εργαλείο που έχουν φτιάξει μέσα στη Η. όπου πατάς next, next, next και δεν χρειάζεσαι τίποτα άλλο. Αν και τα περισσότερα που βγάζει είναι λάθος. Αυτό το φτιάξαν με την προϋπόθεση ότι και καλά δεν θα χρειαζόμασταν εμείς και ο πελάτης θα μίλαγε με μηχάνημα. Αυτό βέβαια δεν γίνεται. Και κανένας δεν θα το ήθελε. Το πρόγραμμα λέγεται RTI..», ο Γ. και ο Ν. αναφέρθηκαν σε κάποιες βασικές γνώσεις περί υπολογιστών και δικτύων ενώ οι περισσότεροι αναφέρθηκαν σε soft skills επικοινωνίας και ευελιξίας στη κλήση και υπομονής. Η Α. τόνισε ότι πρέπει να είσαι «..ευγενικός, υπομονετικός και με ευφράδεια λόγου [...] Και αν δεν έχεις κάτι από αυτά αναγκάζεσαι να προσαρμοστείς, καταπιέζεσαι. Εγώ για παράδειγμα δεν έχω υπομονή..». Όλη αυτή η προσπάθεια απόκτησης των κατάλληλων soft skills είναι μία διαδικασία που γίνεται καθημερινά μέσα από την κλήση. Η προσπάθεια διατήρησης της ψυχραιμίας και της ευγένειας άσχετα με την συμπεριφορά του πελάτη είναι μια πολύ καταπιεστική διαδικασία που οδηγεί είτε σε μεγάλη συναισθηματική πίεση, στρέψ κλπ είτε αν επιτευχθεί στον τρόπο να ανταπεξέλθει κάποιος σε μία τέτοια δουλειά. Ο Κ. δήλωσε χαρακτηριστικά «..Από ένα σημείο και μετά, άκουγα τη φωνή και καταλάβαινα πως έπρεπε να μιλήσω, να τον αποπάρω και να τελειώνουμε τη δουλειά ή να του μιλήσω τρομερά ευγενικά. Πρέπει να μπαίνεις στην ψυχολογία του πελάτη. Ήταν ένα παιχνίδι που μ' άρεσε αρκετά..». Στην πραγματικότητα αυτό που συμβαίνει είναι περιγράφεται από το συμπέρασμα μιας εργατικής έρευνας στην Αργεντινή<sup>15</sup> που θα παραθέσουμε ολόκληρο

*.. Η δυσκολία αυτής της δήλωσης μας κάνει να σκεφτούμε 2 συμπληρωματικές διαστάσεις αυτού του εργασιακού καθεστώτος: αντί να μη βάζουμε τίποτα στη δουλειά, βάζουμε διανοητικές, επικοινωνιακές, και συναισθηματικές (affective) δυνατότητες – που είναι υπερβολικά πολλά για να επενδύουμε στην δουλειά μας – που απαλλοτριώνονται και χρησιμοποιούνται για την περαίωση της εργασίας και την επίτευξη των οικονομικών στόχων της εταιρείας. Αυτό δεν σημαίνει, φυσικά, ότι η υποκειμενικότητα ακυρώνεται, αλλά ότι μια συγκεκριμένη υποκειμενικότητα παράγεται. Στο βαθμό που η Arpx μας υποχρεώνει να συμπεριφερόμαστε σαν μηχανές, με την υποταγή σε έναν αυστηρό τρόπο μέτρησης, αυτό που δημιουργείται είναι αυτό που ονομάζουμε μια μηχανική*

<sup>15</sup> Το project λεγόταν «Πειραματική Έδρα για την Παραγωγή της Υποκειμενικότητας Τηλεφωνικά Κέντρα: η Τέχνη του Εικονικού Ελέγχου» και η μετάφραση ενός μέρους του μπορεί να βρεθεί στον παρακάτω σύνδεσμο <http://criticalpsygreece.wordpress.com/militant-research/call-centers/>

*υποκειμενικότητα: μια υποκειμενικότητα που πλάθεται από την επιβολή εξοργιστικών χρόνων, παρακολούθησης και φόρτου εργασίας.*

Όσον αφορά την εκπαίδευση, της οποίας η διάρκεια έχει αυξηθεί αλλά συνεχίζει και πληρώνεται, από την εταιρία οι απαντήσεις κινήθηκαν σε ένα θετικό επίπεδο αλλά από όλους τονίστηκε την εργασία την μαθαίνεις με τον καιρό. On the job training δηλαδή. Βασικό ρόλο σε αυτό παίζει η πληθώρα των περιπτώσεων που συναντά ένας agent καθημερινά και η απαίτηση που δημιουργείται να έχει την δυνατότητα διεκπεραίωσης τους. Για άλλους ασκείται μεγαλύτερη πίεση από τους ανωτέρους που ζητάνε όλο και υψηλότερους ρυθμούς. Για άλλους από τις υπερβολικές απαιτήσεις των πελατών. Για άλλους από την σχεδίαση του ίδιου του συστήματος που απαιτεί συγκεκριμένους ρυθμούς ώστε να ανταποκριθεί στην υφιστάμενη ζήτηση.

### **3.2.7 Συστήματα ελέγχου και ιεραρχία**

Τα συστήματα ελέγχου διαχωρίζονται σε 2 τομείς. Είναι το ποσοτικό και τα ποιοτικό.

- Τα ποσοτικό μετράτε μέσω του συστήματος βάση μιας σειράς κριτηρίων, τα οποία βάση των συνεντεύξεων, έχουν αυξηθεί. Συγκεκριμένα μετράνε τον αριθμό των κλήσεων, την διάρκεια των κλήσεων, την διάρκεια ανάμεσα στις κλήσεις (after call), πόσες ώρες είναι login στο σύστημα, πόσες κλήσεις έχει κάνει, πόσο διάλειμμα έχει κάνει, πόσο κάνεις για να απαντήσεις τη κλήση (ringing time), πόσο χρόνο είναι outbound, πόσο χρόνο κάνει hold και ίσως μερικά ακόμη τα οποία δεν είναι ανακοινώσιμα στους εργαζομένους. Βάση υπολογισμών που γίνονται βγαίνει το ποσοστό της παραγωγικότητας (productivity).
- Τα κριτήρια για το ποιοτικό σύστημα έχουν αλλάξει. Μέχρι πριν κάποιους μήνες η ποιοτική αξιολόγηση προέκυπτε από την αξιολόγηση ενός δείγματος κλήσεων του τηλεφωνητή που άκουγε ο Team leader του κάθε μήνα. Πλέον η αξιολόγηση δεν γίνεται από τον Team leader αλλά από τον πελάτη μέσω μιας αυτόματης κλήσης με ηχογραφημένο μήνυμα που πραγματοποιείται 5 λεπτά μετά την κλήση του πελάτη. Στη πρώτη περίπτωση αξιολογούνταν οι γνώσεις, η συμπεριφορά και η εφαρμογή των scripts. Πλέον αξιολογείται κατά κύριο λόγο το πόσο ευχαριστημένος μένει ο πελάτης.

Εκτός αυτών ο έλεγχος πραγματοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό μέσω του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και της συνεχούς ροής που αυτές συνεπάγονται. Το σύστημα είναι σχεδιασμένο με τρόπο ώστε ο εργαζόμενος να μην μένει ποτέ χωρίς δουλειά.

Επίσης η ιεραρχία παίζει το δικό της ρόλο κυρίως μέσω των Team leaders αν και οι τηλεφωνητές υποστηρίζουν ότι οι Team leaders κυρίως βοηθάνε και σε ορισμένες περιπτώσεις συνετίζουν τους τηλεφωνητές όταν υπάρχουν διενέξεις με πελάτες. Έτσι και αλλιώς η ρυθμική της δουλειάς είναι ο καλύτερος έλεγχος αφού δεν επιτρέπουν καμία οκνηρία. Παρολαυτά η ιεραρχία είναι έντονη στο τηλεφωνικό κέντρο με τους agents να βρίσκονται στην κατώτερη βαθμίδα, τους Team leaders να διοικούν ομάδες των 10-15 agents και πιο πάνω να υπάρχει ο Manager του τμήματος.

Οι στόχοι που βγαίνουν από τα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια χρησιμοποιούνται κυρίως στο να αποδοθούν bonus και κατά συνέπεια να γίνει προσπάθεια για υψηλότερους ρυθμούς. Όλοι οι συνεντευξιζόμενοι υποστήριξαν ότι οι στόχοι δυσκολεύουν συνεχώς απαιτώντας από αυτούς όλο και μεγαλύτερη προσπάθεια. Για την αλλαγή του ποιοτικού ελέγχου είναι αρνητικοί υποστηρίζοντας ότι χάνεται η αντικειμενικότητα που έδινε η κρίση του Team agent και αντικαθίσταται από τα συγκεκριμένα κριτήρια που πολλές φορές μπερδεύει την συγκεκριμένη κλήση με την ικανοποίηση του από την εταιρία στο σύνολο. Πάντως όλοι, σε γενικές γραμμές, τείνουν να θεωρούν ότι το νούμερο που χαρακτηρίζει την παραγωγικότητα τους είναι είτε νοθευμένο ή μη αντιπροσωπευτικό. Στην ερώτηση για την ύπαρξη κυρώσεων λόγω χαμηλών στατιστικών ή κακής ποιοτικής αξιολόγησης οι περισσότεροι σκέφτηκαν μία-δύο περιπτώσεις απόλυσης κάποιες από τις οποίες όμως τις επαναπροσδιόρισαν ως αφορμές για άλλα θέματα (π.χ. λόγω συνδικαλιστικής δράσης). Γενικά όπως μας είπε ο Κ. η κατεύθυνση των κριτηρίων προς την ποσοτικοποίηση είναι δεδομένη «..Ναι με τον καιρό γινόντουσαν όλο και πιο σημαντικά. Όλο αυτό έδειξε και τον δρόμο. Δεν νοιαζόντουσαν και ήθελαν απλά να κάνουν ένα τηλεφωνικό κέντρο και σίγουρα έπεσε η ποιότητα..».

### **3.2.7 Οι συμβάσεις, ο μισθός και το ωράριο**

Οι εργαζόμενοι που ήταν πριν από το 2012 στην εταιρία συμπεριλαμβανομένων αυτών προήλθαν από τη Vodafone το 2010 είχαν υπογράψει σύμβαση βάση της Εθνικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας με μισθό που άγγιζε τα 1030 ευρώ μεικτά ενώ αναγνωριζόταν και το πτυχίο τους από ΑΕΙ και ΤΕΙ. Μάλιστα η σύμβαση των τηλεφωνητών στο Second level Τεχνικό τμήμα καθόριζε και συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας, πράγμα που δεν ίσχυε στον Π. που ήταν στο τμήμα Connectivity, ένα front desk τμήμα, πριν τη συγχώνευση. Επίσης όλοι οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονταν



μέχρι τον Φεβρουάριο του 2012 όταν και θεσπίστηκε με κατώτατος μισθός και έγινε η άρση των ΣΣΕ ήταν 8ώρης απασχόλησης και λάμβαναν επίδομα πτυχίου αλλά όχι επίδομα ακουστικών ή οθόνης. Οι εργαζόμενοι που ήρθαν από τη Vodafone διατήρησαν τις συμβάσεις που είχαν υπογράψει με τη Vodafone και έτσι είχαν τους υψηλότερους μισθούς. Μετά το 2012, η εταιρία άρχισε να προσλαμβάνει μόνο εργαζόμενους 5ώρης απασχόλησης, πρώτα στο Customer Care και μετά στο Τεχνικό τμήμα. Οι συγκεκριμένοι υπέγραψαν σύμβαση με μεικτές αποδοχές C. ευρώ ενώ αν ήταν κάτω των 25 319 ευρώ. Σε όλες τις περιπτώσεις μέχρι να υπογράψουν σύμβαση αορίστου χρόνου υπέγραψαν για περίπου 6 μήνες συμβάσεις ορισμένου πράγμα που συνεχίστηκε ακόμα και μετά το 2012. Όταν δηλαδή πλέον είχε αρθεί η προστασία των απολύσεων της αόριστης σύμβασης για τον πρώτο χρόνο. Παρατηρούμε ότι μέχρι την «μεταφορά» στην C. υπήρχαν εργαζόμενοι 4 ταχυτήτων με διαφορετικούς μισθούς και εργασιακές σχέσεις συνολικά. Για παράδειγμα ο Β. λάμβανε μισθό για 8 ώρη απασχόληση 1030 μεικτά, ο Π. για επίσης 8ώρη απασχόληση 900 μεικτά, η Ν. 360 μεικτά και η Α. 319 μεικτά. Μάλιστα κανείς από τους 7 agents με τους οποίους μιλήσαμε θεωρεί ότι δεν μπορεί να μείνει σε δικό του σπίτι και όλοι μένουν με τους γονείς του εκτός από τον Β. ο οποίος μένει στο πατρικό του χωρίς ενοίκιο.

Κατά το outsourcing αυτό στο οποίο έπρεπε να συμφωνήσουν οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης ώστε να υπογράψουν νέα σύμβαση ήταν μία μείωση της τάξης του 20% δηλαδή μείωση σχεδόν 200 ευρώ (τους τρεις πρώτους μήνες δεν θα υπήρχε μείωση). Στους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης δεν υπήρξε μείωση αφού ήταν ούτως ή άλλως στα κατώτατα όρια. Μάλιστα οι συμβάσεις που υπογράφηκαν είχαν πολύ χειρότερους όρους από τις προηγούμενες. Ο Ν1 μας εξήγησε. «..Υπάρχουν όροι που είναι πρωτόγνωροι για τα εργασιακά. Υπάρχει όρος που λέει ότι είναι σαν να καταγγέλλεις τη σύμβαση αν δεν τηρείς όλους τους προηγούμενους όρους. Πχ 24ώρη εργασία, μπορεί να σε βάλει να δουλεύεις σπαστό ωράριο. Δεν καθορίζεται δώρη εργασία, δεν υπάρχουν επιδόματα, οποιοσδήποτε μισθός πάνω από τα 592 δεν καλύπτεται. Μπορεί να γυρίσει εκεί ανά πάση στιγμή. Δεν ορίζεται το αντικείμενο εργασίας. Μπορεί να σε βάλει σε οποιοδήποτε τμήμα ή να κάνει οποιαδήποτε δουλειά..» Από μεριάς της διεύθυνσης υπήρξε η υπόσχεση ότι η περικοπή στο μισθό θα μπορούσε να καλυφθεί από τα νέα bonus που θεσπίστηκαν. Αρχικά οι στόχοι για να πάρει κάποιος bonus ήταν εύκολοι σε σχέση με πριν και έτσι πολλοί εργαζόμενοι τους έπιασαν. Στη συνέχεια η διοίκηση έβγαλε ανακοίνωση με νέους αυξημένους στόχους οι οποίοι μάλιστα ίσχυαν και αναδρομικά άρα οι περισσότεροι

έμειναν εκτός στόχων και δεν πήραν τα λεφτά τους. Τελικά τα bonus μέχρι το ύψος των 120 ευρώ έχουν την μορφή ticket restaurant δηλαδή κουπόνια για αγορές από συγκεκριμένα καταστήματα. Με την εξωτερική ανάθεση φαίνεται ξεκάθαρα ο στόχος της εταιρίας να περιορίσει το εργασιακό κόστος και να αλλάξει άρδην τις υπάρχουσες σχέσεις εργασίας. Από την άλλη όμως κατά την αναδιάρθρωση δεν ήθελε να χάσει όλη τη γνώση και την εμπειρία, το ανθρώπινο κεφάλαιο που συνεπάγονται οι παλιοί εργαζόμενοι. Έτσι προσπάθησε να τους δελεάσει με τα εύκολα bonus τα οποία όμως σε καμία περίπτωση δεν έχουν την βαρύτητα της υπογραφής μίας σύμβασης εργασίας και αυτό φάνηκε από την αναπροσαρμογή τους. Τέλος, κάποιοι εργαζόμενοι δεν δείχνουν ιδιαίτερη πίστη στον θεσμό των bonus αφού θεωρούν πως οι αξιολογήσεις δεν είναι οι πλέον αξιόπιστες.

Το ωράριο είναι κυλιόμενο με τη μορφή βάρδιας, πρωινής, απογευματινής και βραδινής. Καθορίζεται κεντρικά αλλά υπάρχει δυνατότητα ευελιξίας προς όφελος του agent αν ζητηθεί και υπάρχει λόγος. Επιπλέον, οι agents μεταξύ τους μπορούν να ανταλλάσουν βάρδιες. Κάποιοι agents που έχουν προσαρμόσει το πρόγραμμα τους ή έχουν και άλλες ασχολίες φαίνεται να προτιμούν το σύστημα της βάρδιας ενώ άλλοι θα προτιμούσαν μια δουλειά με σταθερό ωράριο και μέρες. Κυρίως στους 5ώρους πλέον, ζητείται πολλές φορές να κάνουν υπερωρίες. Υπάρχουν 2 τρόποι να γίνει αυτό. Είτε ο Team leader θα ενημερώσει τους agents κατά τη διάρκεια της βάρδιας τους χρειάζεται να κάτσουν κάποιες ώρες παραπάνω. Είτε θα υπάρξει ενημέρωση από πριν ότι για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα θα χρειαστεί κάποιος agent να δουλεύει παραπάνω. Αυτό γίνεται πιο πρόσφατα από τη στιγμή που φάνηκε ότι οι agents δεν δέχονταν να κάτσουν εκείνη την ώρα. Σύμφωνα με τα λεγόμενα όλων των τηλεφωνητών, μπορούν να αρνηθούν να κάνουν υπερωρίες χωρίς κυρώσεις. Παρολαυτά πολλοί κάνουν είτε για να αυξήσουν το μισθό τους είτε γιατί φοβούνται να αρνηθούν. Χαρακτηριστικά ο Κ. μας είπε ότι οι Team leaders ενημέρωναν κυρίως τους πιο καινούριους εργαζόμενους που έλεγαν πιο δύσκολα όχι. Συνεχίζοντας μας τόνισε ένα περιστατικό που όπως επαλήθευσε και η Ν. δεν ήταν σπάνιο. Κάποιες φορές ενώ είχαν ενημερώσει έναν εργαζόμενο να κάνει για κάποιες μέρες υπερωρίες όταν έβλεπαν ότι η ροή των κλήσεων χαλάρωνε τον έδιωχναν μπορεί και πάνω στη μία ώρα. Αν και η εταιρία κατά γενική ομολογία είναι στην ώρα της στις πληρωμές της και πιστή όσον αφορά τις νόμιμες

προσαναζήσεις προσπαθεί με κάθε τρόπο να ελαχιστοποιήσει το κόστος εφαρμόζοντας ένα είδος αριθμητικής εσωτερικής ευελιξίας.

### 3.2.9 Συγκρούσεις και εργατικές αντιστάσεις

Στην Η. δεν υπήρχε επιχειρησιακό σωματείο. Υπήρχε το σωματείο της Intracom το οποίο είχε περιορισμένη δικαιοδοσία και στη Η. και το κλαδικό σωματείο, το ΣΕΤΗΠ του οποίου μέλη ήταν αρκετοί εργαζόμενοι στη Η.. Τα τελευταία χρόνια είχαν υπάρξει αφορμές για διενέξεις μεταξύ του σωματείου και της διοίκησης. Οι απολύσεις εργαζομένων των περισσότερων μελών του σωματείου, η απόφαση για το πρώτο outsourcing σε CQS και Mediatel και φυσικά το δεύτερο outsourcing. Οι αντιδράσεις δεν ήταν ιδιαίτερα ισχυρές. Η σημαντικότερη αντίδραση ήταν μία 48ώρη απεργία που συνοδεύτηκε από αποκλεισμό του κτιρίου. Το σωματείο της Η. θεωρούνταν επί χρόνια εργοδοτικό ενώ πέρυσι παρότι ο πρόεδρος του ΔΣ προέρχονταν από τους εργοδοτικούς, οι 2 αγωνιστικές αριστερές παρατάξεις έχουν συμψηφιστικά την πλειοψηφία.

Οι agents της έρευνας μας δεν είναι όλοι συνδικαλισμένοι. Συγκεκριμένα μόνο 3 ήταν στο σωματείο και 2 από αυτούς ήταν ενεργά μέλη. Οι υπόλοιποι 4, άλλοι κινητοποιούνται και άλλοι δεν έχουν σχέση. Η Ν. θεωρεί ότι το σωματείο είναι υποκινούμενο από τα κόμματα, ενώ ο Κ. υποστηρίζει «..Αλλά από ότι φάνηκε στο τέλος το σωματείο μόνο δραστήριο δεν ήτανε. Αποδείχτηκε γιατί προσπάθησαν να πείσουν τον κόσμο ότι η μετάβαση μας συμφέρει και ότι αλλιώς θα βρεθούμε στο δρόμο κλπ..». Η τακτική ήταν ότι το σωματείο έπαιρνε μια απόφαση, την πρότεινε στους εργαζομένους και αυτοί κάναν γενική συνέλευση και ψηφίζουν σε κάλπη. Παρολαυτά σύμφωνα με όλους τους εργαζομένους παρά την σχετικά πετυχημένη 2ήμερη απεργία, ο κόσμος δεν ασχολιόταν, ενώ υπήρχε και έντονο το στοιχείο του φόβου. Η εμπειρία του Π. από εκείνη την απεργία που είχε συμμετάσχει «..Σκέψου ότι στην απεργία που είχε γίνει δεν υπήρχε μαζικότητα. Θεωρώ ότι δεν είχαν οργανωθεί σωστά οι κινητοποιήσεις. Και ο κόσμος το έβλεπε από τη δική του μεριά, δεν ήθελε να ρισκάρει. Δεν υπήρχε λαός γενικά..». Ο Ν1 και ο Γ. μας διευκρίνισαν ότι οι συνθήκες στην Η. δεν ήταν κατάλληλες για τη δημιουργία σωματείου, δεν υπήρχε μια κρίσιμη μάζα κόσμου να το στηρίξει.

Παρότι η Ν. και η Α. δεν είχαν συμμετάσχει σε κινητοποιήσεις αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση δεν ήθελε να οργανωθούν οι εργαζόμενοι. Όταν ρωτήσαμε τη Ν. για την στάση της εργοδοσίας στις κινητοποιήσεις αναφέρθηκε στις δύο απολύσεις τηλεφωνητών-συνδικαλιστών με πρόφαση ανάρμοστη συμπεριφορά σε πελάτη. *«..Αφορμή βρήκανε. Βασικά είναι δύο περιπτώσεις. Το ένα παιδί ήταν πολύ ήρεμο, αποκλείεται να είχε κάτι εγώ αυτόν πιστεύω όχι αυτούς..»*. Πέρα από τις απολύσεις συνδικαλιστών ή εργαζόμενων ήταν κινητοποιημένοι, συμμετείχαν στις συνελεύσεις κλπ η διοίκηση είχε και άλλους μηχανισμούς για να εκφοβίζει τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Σε περίπτωση κινητοποιήσεων γινόντουσαν προσωπικές συζητήσεις από τους προϊσταμένους για την αποτροπή συμμετοχής, ενημερώσεις στους εργαζόμενους για την ανάγκη στήριξης της εταιρίας, άνθρωποι της εταιρίας έλεγχαν τον κόσμο στις συνελεύσεις και φυσικά κατ εντολή της διοίκησης στελέχη ψήφιζαν μαζικά κατά των κινητοποιήσεων. Τέλος τις ημέρες των κινητοποιήσεων η εταιρία επιστράτευε κάποιους πειθήνιους εργαζόμενους ώστε να κάνουν τη δουλειά από το σπίτι ή από κάποιο άλλο κτίριο.

Στο ερώτημα για το ποιες πρέπει να είναι οι διεκδικήσεις ο Ν1 και ο Γ. είναι σαφείς. Πρέπει να υπογραφούν φυσιολογικές συμβάσεις, να εξισωθούν οι μισθοί σε υψηλότερο επίπεδο και να γίνουν όλοι full-time. Θεωρούν ότι έτσι όπως είναι οι συμβάσεις αυτή τη στιγμή δεν μπορούν να διεκδικήσουν τίποτα άλλο. Κατά τον Κ. πρέπει να πέσουν και οι στόχοι ώστε η δουλειά να μην είναι τόσο πιεστική. Κατά τους Β. και Π. είναι πολύ δύσκολο να γίνει οτιδήποτε γιατί η εργοδοσία έχει πλέον το πάνω χέρι. Στη C. έχει δημιουργηθεί επιχειρησιακό σωματείο το οποίο κάνει τα πρώτα του βήματα το οποίο σύμφωνα με τον Κ. ίσως έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα γιατί *«..με ένα σωματείο μέσα στην εταιρία θα είχες κάποια άτομα να συζητάς και να πάρεις κάποιες πιο λογικές αποφάσεις. Είναι άλλο να σου μιλάει ένας άνθρωπος που δουλεύετε μαζί και άλλο ένας άκυρος που τελικά εξυπηρέτησε τους διευθυντές. Άλλο να έρχεται κάποιος από μια άκυρη επιχείρηση σε ένα παράρτημα της Intracom για να περάσει την ώρα του, εγώ έτσι το είδα..»*

### **3.2.10 Οι συνθήκες, η ικανοποίηση και οι προοπτικές από την εργασία**

Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, χαρακτηρίστηκαν από τους περισσότερους πιεστικές με κάποιους όπως ο Β. να έχουν προσαρμοστεί καλύτερα σε αυτή τη

συνθήκη. Ο Π. είπε «...Δεν κουραζόμαστε σωματικά αλλά ψυχολογικά. Εγώ με το που τελειώνω το δώρο κοιτάω να τα αποβάλω όλα από πάνω μου αλλά είναι δύσκολο...» ενώ η Ν. «...Το δώρο δεν βγαίνει. Είναι ψυχοφθόρα δουλειά. Με τα ακουστικά όλη την ώρα. Ακόμα και διάλειμμα που υπάρχει δεν είναι αρκετό. Χρονομετρούμαστε για τα πάντα, ό,τι και να κάνουμε συνέχεια. Σε πιέζουν και οι Team leaders. Αλλά ακόμα περισσότερο οι πελάτες. Δεν σε σέβονται. Δεν καταλαβαίνουν τον φόρτο εργασίας σου και θεωρούν ότι εσύ φταις...». Για τους 5ώρους το διάλειμμα είναι συνολικά 25 λεπτά ενώ για τους 8ώρους 40 λεπτά. Η πίεση από την συνεχή ροή είναι το κοινό στοιχείο όλων στα λεγόμενα τους. Η Α. και ο Γ. καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αυτός ο φόρτος εργασίας απαιτεί περισσότερους υπαλλήλους. Αντί αυτού, τα ίδια άτομα επωμίζονται περισσότερα καθήκοντα χωρίς να υπάρχει σταθερότητα σε αυτό. Όλα καθορίζονται από τον ρυθμό των κλήσεων και των άλυτων αιτημάτων. Η Ν. σε ερώτηση για τον χώρο εργασίας το παρομοιάζει με φάμπρικα. Στην ερώτηση περί ιατρικών προβλημάτων σχετιζόμενες με την φύση της δουλειάς η Ν., ο Π. και η Α. μας απάντησαν θετικά κυρίως λόγω του άγχους, της πίεσης και της έντασης της δουλειάς. Από την άλλη το εργασιακό κλίμα εκτιμάται ως θετικό για τους περισσότερους κυρίως λόγω των συναδελφικών σχέσεων που δημιουργούνται. Οι σχέσεις με τους ανωτέρους για κάποιους όπως ο Π. και η Α. ήταν αρκετά καλές ενώ για άλλους όπως ο Β. και ο Γ. επιφανειακές και ψεύτικες αφού υποκρύπτουν συμφέροντα και από την πλευρά των εργαζομένων (ανέλιξη) και από την πλευρά των ανωτέρων (υποταγή).

Όσον αφορά την ικανοποίηση που προσφέρει η εργασία στο τηλεφωνικό κέντρο της Η./C. οι απαντήσεις δεν είχαν μεγάλη ομοιογένεια. Κάποιοι αποτιμούν θετικά την εργασία τους όλα αυτά τα χρόνια ενώ άλλοι θεωρούν πως ήταν μονόδρομος λόγω της κατάστασης στην αγορά εργασίας. Η Α. ενώ θεωρεί πως για ένα διάστημα ήταν ικανοποιημένη και έβρισκε ενδιαφέρον από ένα σημείο και μετά κουράστηκε. Συνολικά τα θετικά στοιχεία για το εν λόγω τηλεφωνικό κέντρο είναι η εργασιακή εμπειρία, οι τεχνικές γνώσεις που αποκτήσαν, το σταθερό εισόδημα ειδικά μέχρι τις μειώσεις και οι σχέσεις που δημιουργήθηκαν.

Οι προοπτικές και οι επιδιώξεις στο σύνολο των συνεντεύξεων ήταν χαμηλές. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασία στο τηλεφωνικό κέντρο της Η. αλλά κυρίως της C. δεν εμπεριέχει ευκαιρίες ανόδου εντός της εταιρίας. Οι περισσότεροι έχουν δει συναδέλφους τους να σκαρφαλώνουν στην εταιρία αλλά σε αρκετές περιπτώσεις είτε αυτή η άνοδος είναι ανεπαίσθητη πχ backoffice τμήμα με αντίστοιχο φόρτο και

ελάχιστα καλύτερο μισθό είτε θεωρούν ότι χρειάζεται πολύ καλές δημόσιες σχέσεις πέρα από καλή απόδοση πχ περιπτώσεις Team leaders. Ο Β. για παράδειγμα θεωρεί πως θα υπάρξουν και άλλες μειώσεις μισθών. Αν συμβεί αυτό δεν βλέπει τον εαυτό του μέσα στην επιχείρηση ενώ η Ν. ψάχνει εργασία στο εξωτερικό πάνω στο αντικείμενο των σπουδών της δηλαδή τα χρηματοοικονομικά αφού η δουλειά στο τηλεφωνικό κέντρο είναι χωρίς ενδιαφέρον και κακοπληρωμένη. Αν και αρκετοί agents δουλεύουν πολλά χρόνια σε αυτή τη δουλειά δεν βλέπουν κάποια περεταίρω εξέλιξη και φαίνεται ότι παραμένουν στο τηλεφωνικό κέντρο λόγω έλλειψης ευκαιριών στην αγορά εργασίας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από αυτή τη μελέτη καταφέραμε να εξάγουμε μια σειρά από συμπεράσματα από τα οποία κάποια απαντάνε επαρκώς και κάποια μερικώς στα ερωτήματα που είχαμε θέσει. Επίσης αναδείχτηκαν μια σειρά από ζητήματα τα οποία θα μπορούσαν να είναι αρχή για μελλοντικές αναζητήσεις στο θέμα της οργάνωσης της εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα εταιριών παροχής ευρυζωνικών/τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Τοποθετήσαμε τα τηλεφωνικά κέντρα στο άκρο της αλυσίδας αξίας των εταιριών παροχής ευρυζωνικών/τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και παρατηρήσαμε ότι αυτές οι βαθμίδες της αλυσίδας αξίας είναι ευάλωτες σε ανακατατάξεις κατά τις προσπάθειες του κεφαλαίου να γίνει πιο ευέλικτο και κερδοφόρο. Τα τηλεφωνικά κέντρα αποτελούν περιφερειακές υπηρεσίες των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν υποστεί μια σειρά από αναδιαρθρώσεις χαρακτηριστικότερες των οποίων η μεταφορά υπηρεσιών σε άλλες γεωγραφικά περιοχές και η εξωτερική ανάθεση σε άλλες επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα, στον τομέα των τηλεφωνικών κέντρων ευδοκιμεί αποκλειστικά ο δεύτερος τύπος αναδιάρθρωσης. Η εξωτερική ανάθεση έχει την τάση να μειώνει το κόστος και να επηρεάζει την οργάνωση της εργασίας στις εργασιακές θέσεις που μεταφέρονται. Κύρια επίδραση παρατηρήσαμε ως προς την μεγαλύτερη τυποποίηση των καθηκόντων και την επέκταση των αρμοδιοτήτων. Σύμφωνα με τους εργαζομένους η μεγαλύτερη τυποποίηση φαίνεται να αυξάνει την ρουτίνα της δουλειάς ενώ η επέκταση των αρμοδιοτήτων δεν γίνεται, τουλάχιστον στη συγκεκριμένη περίπτωση, με ουσιαστική βελτίωση και επέκταση των ειδικεύσεων και χωρίς μεγαλύτερη χρηματική ανταπόδοση. Παράλληλα, αν και οι πρωτοβουλίες των κατά τη διάρκεια της εργασίας παίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν, η ελευθερία κινήσεων μειώνεται λόγω της εντατικοποίησης. Επίσης, οι αγορακεντρικές και πελατοκεντρικές μοναδές εταιριών όπως η υπό εξέταση, οι οποίες βρίσκονται σε άνοδο και αυξάνουν την πελατειακή τους βάση φαίνεται να αντιμετωπίζουν όλο και μεγαλύτερες πιέσεις για αριθμητική ευελιξία και μεγαλύτερο όγκο δουλειάς. Από την άλλη σύμφωνα με τους εργαζόμενους δεν αντιμετωπίζουν αυτή τη μεγαλύτερη ζήτηση με αντίστοιχη αύξηση του προσωπικού αλλά με εντονότερη πίεση που εκφράζεται είτε άμεσα από την επαφή με τους πελάτες είτε έμμεσα με την απαίτηση για την επίτευξη απαιτητικότερων στόχων. Οι συνθήκες εργασίας κατευθύνονται προς ένα χαμηλότερο επίπεδο.

Το περιεχόμενο της εργασίας γίνεται απλούστερο εισάγοντας όλο και πιο συστηματοποιημένα τεχνολογικά συστήματα. Σύμφωνα με τους εργαζόμενους αυτά διευκολύνουν τους εργαζόμενους, ειδικά τους νεότερους και επιτρέπουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα αλλά από την άλλη τους αποειδικεύουν και δεν εγγυώνται πάντα σωστά αποτελέσματα. Επίσης τα συστήματα αυτά, εντείνουν τον έλεγχο, ποσοτικοποιούν και εντατικοποιούν περαιτέρω την εργασία τους. Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται κατά βάση μέσω αυτών, μέσα από ποσοτικά κριτήρια ενώ τον τελευταίο καιρό το ποιοτικό κομμάτι της αξιολόγησης συνδέθηκε μέσω ενός νέου συστήματος με τους πελάτες. Τα συστήματα αυτά διευκόλυναν την τυποποίηση των διαδικασιών και την εξωτερική ανάθεση των τμημάτων. Πολλές φορές οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι προσπαθούν να παρακάμπτουν τα τυποποιημένα βήματα που επιβάλλονται από τα ηλεκτρονικά συστήματα αλλά σε γενικές γραμμές αποκτούν έχουν όλο και μικρότερο έλεγχο πάνω στην εργασία τους. Η άτυπη/εργατική γνώση παραμένει ένα κρίσιμο στοιχείο το οποίο φαίνεται να παίζει κρίσιμο ρόλο τόσο στην στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης όσο και στο κόστος που έχει η αντικατάσταση έμπειρων εργαζομένων, με σταθερές εργασιακές σχέσεις με πιο φτηνό, άπειρο εργασιακό δυναμικό χωρίς εδραιωμένες εργασιακές σχέσεις αλλά η καθιέρωση μίας τέτοιας συνεχούς εναλλαγής και μείωσης του κόστους. Οι εργαζόμενοι φαίνεται, εν μέρει, να αντιλαμβάνονται αυτό το κρίσιμο στοιχείο στην αντιπαράθεση μεταξύ αυτών και της διοίκησης.

Η βιβλιογραφική μας επισκόπηση σε συνδυασμό με την εξέταση των τηλεφωνικών κέντρων και την έρευνα πεδίου που διενεργήσαμε έδειξε ότι τα τηλεφωνικά κέντρα δεν καλύπτονται από τις αισιόδοξες θεωρίες περί αναβαθμισμένου περιεχομένου εργασίας της λεγόμενης μεταβιομηχανικής εποχής. Παρ' ότι η εργασία στα τηλεφωνικά κέντρα αποτελεί μέρος του τριτογενούς τομέα που αναδύθηκε και εξαπλώθηκε τα τελευταία 40 χρόνια κατά την μεταβιομηχανική εποχή, παρ' ότι βασίζεται στη χρήση τηλεπικοινωνιακών και πληροφορικών συστημάτων δεν μπορεί να περιγραφεί από ένα μεταβιομηχανικό μοντέλο εργασίας. Το τευλορικού τύπου μοντέλο κυριαρχεί όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας έχοντας ενσωματώσει στοιχεία από νεότερα μοντέλα και έχοντας έντονη την χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Μιλάμε δηλαδή για ένα συνδυαστικό μοντέλο όπου η απέρρικτη παραγωγή συνδυάζεται με ολοκληρωτικά, τευλορικά συστήματα ελέγχου. Σε αυτό το μοντέλο κυριαρχούν οι τεχνολογίες του 21<sup>ου</sup>



αιώνα, με οργάνωση της εργασίας που θυμίζει έντονα τα εργοστάσια των μέσων του 20<sup>ου</sup> αιώνα και εργασιακές συνθήκες ιδιαίτερα ασταθείς.

Η απορρύθμιση της αγοράς εργασίας και η αποδιάρθρωση των εργασιακών σχέσεων ανοίγει τον δρόμο στο κεφάλαιο ώστε να κάνει τις απαραίτητες, για αυτό, αναδιαρθρώσεις και να διαμορφώσει την πιο ωφέλιμη από άποψη κόστους οργάνωση της εργασίας. Η ελαχιστοποίηση του κανονιστικού πλαισίου και ειδικά η αποδυνάμωση των συλλογικών συμβάσεων δημιουργούν τις συνθήκες ώστε να χαθεί το νόημα της έννοιας της ποιότητας της εργασίας μιας και αξιολογείται σε ένα πλαίσιο που η ένταση και η έκταση της εκμετάλλευσης γίνεται κατά βούληση. Στην Ελλάδα συγκεκριμένα, η απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων των τελευταίων 4 χρόνων διευκόλυνε τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν με νόμιμο τρόπο στην χειροτέρευση των όρων εργασίας προς όφελος τους. Στην περίπτωση μας, η εταιρία πίεσε τους εργαζόμενους να δεχτούν τους νέους όρους που καθορίζονταν και νομικά ώστε να μειώσει το κόστος της και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της.

Σε αυτό το πλαίσιο η εκπροσώπηση των εργαζομένων πρέπει να ιδιαίτερα ισχυρή για να βάλει φραγμούς στη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας. Επίσης, όπως αποδείχτηκε και από την έρευνα μας, δεν θέτει ως κύριο ζήτημα την ποιότητα της εργασίας αλλά τους όρους με τους οποίους αυτή πραγματοποιείται και ειδικά τις συμβάσεις εργασίας. Τα προβλήματα που αναγνωρίζονται στο επάγγελμα του τηλεφωνητή και ιδιαίτερα στην εταιρία που εξετάσαμε είναι οι εξαντλητικοί ρυθμοί, οι χαμηλές αμοιβές, η έλλειψη ενδιαφέροντος, ο στενός και συνεχής έλεγχος, η ανασφάλεια για το μέλλον και οι σχεδόν μηδενικές προοπτικές που προκύπτουν. Όσον αφορά τις αλλαγές που έγιναν το τελευταίο διάστημα, χαρακτηρίστηκαν από ένα κλίμα μονολόγου, φόβου και σχετικής απάθειας αφού η διοίκηση πήρε τις αποφάσεις μόνη της, προσπάθησε να τρομοκρατήσει και να καθησυχάσει τους εργαζόμενους ενώ από την μεριά τους αυτοί, δεν είχαν οργανωθεί στον απαραίτητο βαθμό ούτε είχαν δημιουργήσει τις δομές που θα τους επέτρεπε να μπλοκάρουν ή έστω να διαπραγματευτούν την εξωτερική ανάθεση, την χειροτέρευση των συνθηκών και τις απολύσεις.

Τα ερωτήματα που δημιουργήθηκαν κατά την διάρκεια της έρευνας και τα οποία δεν απαντήθηκαν επαρκώς είναι κατά πόσο αυτό το μοντέλο τηλεφωνικού κέντρου που εξετάσαμε είναι το μοναδικό που μπορεί να υπάρξει σε συνθήκες μαζικής

εξυπηρέτησης αιτημάτων, κάτω από ποιους όρους μπορούν να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας, αν η εργασία μπορεί να γίνει πιο ελκυστική και ενδιαφέρουσα και ποια είναι η αποτελεσματικότερη μορφή οργάνωσης που θα είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν οι εργαζόμενοι ώστε να αποκτήσουν λόγο και να αντιμετωπίσουν την υποβάθμιση της εργασίας τους.

## ΠΗΓΕΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Α Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

Πληροφορίες για το επαγγελματικό περίγραμμα του «Υπαλλήλου σε Call Center» από τον ΕΟΠΠΕΠ:

<http://www.eoppep.gr/images/EP/EP126.pdf>

Πληροφορίες για την Η.:

<http://www.hol.gr/GR/company/Pages/default.aspx>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Hellas\\_Online](http://en.wikipedia.org/wiki/Hellas_Online)

<http://www.mlahanas.de/Greece/Info/HellasOnLine.html>

Πληροφορίες για την Intrakat:

<http://www.intrakat.gr>

Πληροφορίες για την C.:

<http://www.360connect.gr>

Πληροφορίες για τον όμιλο Intracom:

<http://www.intracom.gr/greek.htm>

Πληροφορίες για την Intracom telecom:

<http://www.intracom-telecom.com/greek.htm>

Πληροφορίες για την Intrasoft international:

<http://www.intrasoft-intl.com>

Πληροφορίες για την Intracom defense electronics:

<http://www.intracomdefense.com/Default.aspx>

Πληροφορίες για τα τηλεφωνικά κέντρα:

<http://www.retina.gr/books/έντυπο-26-τηλεφωνικά-κέντρα-εξυπηρέτησης-συστήματα-διαχείρισης-σχέσεων-πελατών>

Πληροφορίες για την εργατική-αγωνιστική έρευνα:

<http://criticalpsygreece.wordpress.com/militant-research/>

Κώδικας δεοντολογίας του Ελληνικού Συνδέσμου Τηλεφωνικών Υπηρεσιών:

<http://www.hcca.gr/sites/default/files/kodikas.pdf>

### Β Κείμενα-Αναλύσεις εργαζομένων, συνδικαλιστικών και πολιτικών ομάδων

Κείμενο για το κλείσιμο/μεταφορά των τηλεφωνικών κέντρων από την συνέλευση τηλεφωνητών/τηλεφωνητριών Proledialers, Δεκέμβριος 2013: «Press the button... για τις 460 «οικειοθελείς αποχωρήσεις» από τη Hellas OnLine» :

<http://proledialers.espivblogs.net/2013/12/27/press-the-button-για-τις-460-οικειοθελεις-αποχωρησε/>

Κείμενο από την συνέλευση τηλεφωνητών/τηλεφωνητριών Proledialers, Ιούνιος 2014: «3 και 60 να 'ναι οι ώρες σας...(και πολλές είναι...)»:

<http://proledialers.espivblogs.net/2014/06/19/παρέμβαση-με-μοίρασμα-κειμένου-στην-360-conne/>

Ανακοίνωση του Σωματείου εργαζομένων στην εταιρία 360 connect, Απρίλιος 2014, «Bonus...ή αλλιώς το καρότο»:

<http://se360connect.blogspot.gr/2014/04/bonus.html>

Ανακοίνωση του Σωματείου εργαζομένων στην εταιρία 360 connect, Ιούνιος 2014, «Εκδίκηση της αγωγής την Τρίτη 10/6»:

<http://se360connect.blogspot.gr/2014/06/106.html>

Κείμενο/επιστολή του CEO της Hellas on line προς τους εργαζόμενους:  
<http://ergasiakodeltio.wordpress.com/2013/12/19/hol-to-e-mail-tou-ξεφτυλισμένου-διευθυντή-και/>

Ανάλυση από την ομάδα Teoria & Prassi (Απρίλιος 2005), «Call Center: Οι νέες αλυσίδες συναρμολόγησης»:

[http://piattaformacomunista.com/CALLCENTER\\_GRE.htm](http://piattaformacomunista.com/CALLCENTER_GRE.htm)

Από κείμενο που διένειμε η Πρωτοβουλία εργαζομένων στα τηλεφωνικά κέντρα No dial zone ( το 2010, «Τηλεφωνικά κέντρα: Τα σύγχρονα κότερα»:

<http://ologyra.blogspot.gr/2010/07/call-centers.html>

Έρευνα από τη Πειραματική Έδρα για την Παραγωγή της Υποκειμενικότητας (Cátedra Experimental sobre Producción de Subjetividad) στην Αργεντινή, μετάφραση στα αγγλικά: Holdren Nate, «Τηλεφωνικά Κέντρα: η Τέχνη του Εικονικού Ελέγχου»:

<http://criticalpsygreece.wordpress.com/militant-research/call-centers/>

### **Γ Βιβλιογραφία**

INE-ΓΣΕΕ, Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ετήσια έκθεση 2011, Αθήνα (INE-ΓΣΕΕ), 2011

INE-ΓΣΕΕ, Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ετήσια έκθεση 2012, Αθήνα (INE-ΓΣΕΕ), 2012

INE-ΓΣΕΕ, Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ετήσια έκθεση 2013, Αθήνα (INE-ΓΣΕΕ), 2013

Κουζής Γιάννης επ. επιμ., «Εργασιακές σχέσεις, αφερεγγυότητα των επιχειρήσεων και απειλή της ανεργίας, κατά την περίοδο της ύφεσης και της κρίσης», Τετράδια του ΙΝΕ, Αθήνα (INE-ΓΣΕΕ), 2012

Κουκουλάκη Θεώνη, Λώμη Κωνσταντίνα, *Υγεία και ασφάλεια της εργασίας σε τηλεφωνικά κέντρα*, Αθήνα (Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας) 2007

Λινάρδος-Ρυλιόν Πέτρος, επιμ., *Νέες τεχνολογίες, οργάνωση της εργασίας και σχηματισμός των ειδικοτήτων*, Αθήνα (INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ), 2003

Πετράκη Γεωργία, *Νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας*, Αθήνα (Gutenberg) 2007a

Πετράκη, Γεωργία., «Οι νέες τεχνολογίες μετασχηματίζουν την εργασία;», ηλεκτρονική έκδοση στα Πρακτικά του 5ου Διεπιστημονικού Συνεδρίου του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (27-30 Σεπτεμβρίου 2007b) (πρόσβαση στις 15 Φεβρουαρίου 2014)

Πετράκη Γεωργία, επιμ., *Διεθνείς μεταβολές στην οργάνωση της εργασίας* Αθήνα (Gutenberg) 2012

Ραγκούσης Αντώνης, *Σχέσεις εργασίας και εργοστασιακά καθεστώτα στην ελληνική βιομηχανία*, Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Αθήνα (Πάντειο Πανεπιστήμιο) 1998

Akroyd Karen, Gordon-Dseagu Vanessa, Fairhurst Paul, *Well-being and call centres*, Brighton (Institute for employment studies) 2006

Batt Rosemary, Moynihan Lisa, *The viability of alternative call center production models*, Cornell university ILR school 2002

Braverman Harry, *Εργασία και μονοπωλιακό κεφάλαιο: Η υποβάθμιση της εργασίας στον εικοστό αιώνα (τόμος Α')*, Αθήνα (Λέσχη κατασκόπων του 21<sup>ου</sup> αιώνα) 2005

Castells Manuel, *Ο μετασχηματισμός της εργασίας και της απασχόλησης: Δικτυακοί εργάτες, άνεργοι και ελαστικοί* Αθήνα (Λέσχη Κατασκόπων του 21<sup>ου</sup> αιώνα) 2003

Coriat Benjamin, *Ο εργάτης και το χρονόμετρο*, Αθήνα (Κομμούνα) 1985

De Grip Andries , Sieben Inge, Van Jaarsveld Danielle, *Employment and Industrial Relations in the Dutch Call Center Sector*, Maastricht (Universiteit Maastricht) 2005

Deery Stephen, Kinnie Nicholas, *Call centres and beyond: a thematic evaluation*, Human resource management journal, vol. 12 no.4, 2002

- Edwards Paul & Wajcman Judy, *The politics of working life*, New York (Oxford) 2005
- Edwards Richard, *Contested terrain: The Transformation of the Workplace in the twentieth Century*, New York (Basic Books) 1979
- Friedmann George, *Που τραβά η ανθρώπινη εργασία*; Αθήνα (Κάλβος) 1984
- Huws Ursula, ed., *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*, Leuven (Katholieke Universiteit Leuven) 2006
- Kolinko, *Τηλεφωνικά κέντρα-εργατική έρευνα-κομμουνισμός*, Αθήνα (Κόκκινο νήμα) 2003
- Lazonick William, «Corporate Restructuring», *The Oxford Handbook of Work and Organization*, 2009
- Lefort Claude, *Η Προλεταριακή Εμπειρία* Αθήνα (Στάσει Εκπίπτοντες) 2008
- Littler Craig, ed., *The experience of work*, London (The open university) 1984
- Mandelbaum Avishai, «CALL CENTERS (CENTRES): Research Bibliography with Abstracts, Haifa (Israel institute of technology)» 2004
- Mason Jennifer, *Επιστ. επιμ Κυριαζή Νότα. Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*, Αθήνα (Πεδίο) 2011
- Offe Claus, *Κοινωνία της εργασίας*; Αθήνα (νήσος) 1993
- Perelman Michael, *Class warfare in the information age*, Houndmills (Macmillan) 1998
- Sennett Richard, *Ο ελαστικοποιημένος άνθρωπος: Οι συνέπειες του μετασχηματισμού της εργασίας στον νέο καπιταλισμό*, Αθήνα (Πεδίο) 2010
- Shepell-fgi Research group, «Employee health and well-being: Trends in the call centre sector», [http://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/pdf/Call\\_Centre\\_Workers\\_TrendsIntheCallCentreSector\\_Resource.pdf](http://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/pdf/Call_Centre_Workers_TrendsIntheCallCentreSector_Resource.pdf), (πρόσβαση στις 17/6/2014)
- Staritz Cornelia and Reis Guilherme José Ed., *Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender: Case Studies of the Horticulture, Tourism, and Call Center Industries*, <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/01/18621419/global-value-chains-economic-upgrading-gender-case-studies-horticulture-tourism-call-center-industries> (πρόσβαση στις 20/7/2014)
- Thompson Paul and Chris Warhurst, ed., *Workplaces of the Future*, Houndmills (Macmillan) 1998
- Zeynep Aksin, Mor Armony, Vijay Mehrotra, *The modern call center: A multi-disciplinary perspective on operations management research*, *Production and operation management society*, vol.16, No.6, November-December 2007, pp 665-688

Work conditions, work organization and the strategy of outsourcing at the companies that provide telephone services: Fieldwork at the call centers of the H. Company

IOANNIS KYRATZOPOULOS

### **ABSTRACT**

In this thesis is being attempted to analyze the changes of the organization of work in the call centers and their impacts in the nature of work. For this purpose we are studying bibliographically the developments in the organization of work, the teilorist and the conventionally called post-talyorist model of work and also the economic conditions within which is taking form. We are including the components of the organization of work towards the dynamic and changing framework of the value chain, which gives us the potential to connect the transformations in the internal of the company with the transformations of the capital in general. The field research took place in the call center of one of the biggest companies which render broadband services in Greece. Qualitative interviews with call center workers (agents) who were working already for a few months at the outsourcing company took place. Our initial working hypothesis for an underrated, precarious and very flexible work proved right. The call centers constitute a fertile ground of an ongoing reducing of labor cost through the standardization of work and the increasing use of automated systems which don't seem to substitute the cheap labor force.

*Key-words:*

*organization of work, value chain, work control, taylorism, outsourcing, tacit knowledge, agent*

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Συνέντευξη 1

Έχει δουλέψει: **H. & C.**

Τμήμα: **Technical Support Residential/Customer Care**

Κατάσταση: Έχει παραιτηθεί

Όνομα εργαζομένου: **K.**

Ηλικία: **29**

Ημερομηνία Συνέντευξης **1-7-2014**

Διάρκεια Συνέντευξης: **90 λεπτά**

### Οι εταιρίες και τα τμήματα

- **Θα ήθελα να μου πεις κάποια πράγματα για την H. και την C.**  
Η H. είναι η Τρίτη με τέταρτη εταιρία στο χώρο των τηλεπικοινωνιών. Είχε ένα αρκετά καλό Customer Care το οποίο είχε βραβευτεί κιόλας. Η εταιρία πήγαινε γενικά καλά. Δεν νομίζω ότι είχε κάποιο οικονομικό θέμα. Τη βοηθούσε και η συνεργασία με τη Vodafone. Δεν θυμάμαι ακριβώς πότε αλλά το 2012 που πήγα εγώ ήταν ήδη. Παίζει ρόλο και ότι ο Κόκκαλης ήταν στη H., ο Κόκκαλης ήταν και στη Vodafone όποτε ήταν μια αρκετά καλή συνεργασία. Της πρόσφερε κάποια πράγματα όπως περισσότερους πελάτες.. Η Vodafone είχε ανοιχτεί κάποια στιγμή στη σταθερή τηλεφωνία χωρίς μεγάλη επιτυχία και η H. με τη συμφωνία πήρε το πελατολόγιο της. Η C. είναι ένα καθαρά τηλεφωνικό κέντρο στυλ Teleperformance αλλά σε πολύ μικρότερο μέγεθος. Δεν δουλεύεις πλέον για έναν πάροχο αλλά για περισσότερους. Ουσιαστικά έτσι ξεκίνησε και η C., γιατί η διοίκηση από τη H. είναι και πρώτο της έργο ήταν αυτό της H.
- **Σε ποιο τμήμα εργάζεσαι; Τι γνωρίζεις για το τμήμα σου;**  
Εγώ μπήκα στην αρχή στην εξυπηρέτηση πελατών, στο Customer Care και επειδή τα πήγα καλά πήγα μετά στο Technical.
- **Λίγα πράγματα που γνωρίζεις για τη νέα εταιρία. Πως είναι το τμήμα τώρα;**

Στη C. ήμουν μόνο 15 μέρες και μετά έφυγα. Φύγαν αρκετά άτομα και έτσι θα υπήρχαν αρκετά νέα άτομα

### **Η μεταφορά του τμήματος σε άλλη εταιρία (outsourcing)**

- **Ποια ήταν η επίσημη αιτιολογία;**  
Δεν υπήρχε κάτι. Ένα πρωί πήγαμε και δεν υπήρχαν υπολογιστές στην αίθουσα. Μας μάζεψαν όλους, μας λένε θέλουμε να σας μιλήσουμε και μας είπανε. Το mail που κυκλοφόρησε έλεγε ότι η εταιρία πάει φοβερά, όλα σούπερ και ότι κάνει αυτή τη κίνηση για να γίνει πιο ανταγωνιστική να κερδίσει κάποια λεφτά κλπ. Δικό τους θέμα δεν ξέρω κάτι περισσότερο.
- **Το γνωρίζατε από πριν;**  
Τελείως ξαφνικό αν και υπήρχαν κάτι φήμες.
- **Ποια πιστεύεις ήταν η πραγματική αιτία;**  
Η αιτία ήταν να ρίξει το κόστος. Υπήρχαν τριών ταχυτήτων υπάλληλοι. Υπήρχαν τα παιδιά που τους αναγνώριζαν τα πάντα, πτυχία κλπ και φτάναν το 1000άρικο, υπήρχαν οι άλλοι που είχαν έρθει πιο μετά και παίρναν 700 ευρώ και υπήρχαν και οι τρίτοι που παίρναν 400. Το σκηνικό δεν ήταν απλά ότι αλλάζουμε εταιρία και δεν αλλάζει τίποτα αλλά έπεσαν οι μισθοί και αρχίσαν τα bonus και τα διάφορα. Οι περισσότεροι με μεγάλο μισθό αναγκάστηκαν να φύγουν. Πήγαν κατευθείαν 300 ευρώ κάτω.

### **Επαγγελματικές βιογραφίες**

#### **Γενικά στοιχεία**

- **Πόσα χρόνια εργάζεσαι στην εταιρία;**  
Από τις αρχές του 2012, 2 χρόνια. Ήμουν 5ώρος.
- **Η εργασιακή σου εμπειρία γενικά;**  
Έχω δουλέψει στον ΟΤΕ 1 χρόνο, στην Εξυπηρέτηση πελατών και έχω κάνει και δουλειές βράδυ. Άσχετες.
- **Όταν έψαχνες για δουλειά είχες και άλλες επιλογές;**  
Είχα βρει και άλλη δουλειά αλλά ήταν πωλήσεις και δεν με ενδιέφερε τόσο. Ενώ στη Η. πίστευα ότι μπορούσα να εξελιχθώ γιατί είναι και παρεμφερές με τις σπουδές μου το αντικείμενο.
- **Δικές σου σπουδές;**  
Είμαι στο τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων στο Πανεπιστήμιο Πειραιά αλλά δεν έχω τελειώσει. Προσπαθώ τώρα. Επίσης έχω αγγλικά σε επίπεδο Lower και τώρα λέω να τα τελειώσω.
- **Ζεις με γονείς, μόνος;**  
Όχι όχι όχι δεν υπήρχε περίπτωση να μένω μόνος. Δεν πρόσφερε οικονομικά κάτι. Εργασιακή εμπειρία καλή έδινε και καλό κλίμα. Και 8ώρος με 490 δύσκολα θα ήταν.
- **Γνωρίζεις γενικά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συναδέλφων σου; Τις ηλικίες τους;**



Τα περισσότερα παιδιά ήταν κάποια ΙΕΚ αλλά είχαν αρκετή εμπειρία. Αρκετοί είχαν και πτυχίο ΑΕΙ-ΤΕΙ και ορισμένοι είχαν μεταπτυχιακό.

- **Υπάρχουν γυναίκες στο τηλ. Κέντρο; Έχεις παρατηρήσεις κάποια διαφορετική συμπεριφορά απέναντι τους;**  
Γυναίκες υπήρχαν στην Εξυπηρέτηση πελατών πάρα πολλές. Στο Τεχνικό ήταν λίγες. Ε, ναι ισχύει σε όλες τις δουλειές αυτό. Κάποιες συγκεκριμένες τις προσέχανε λίγο. Όχι όλες φυσικά!
- **Μετανάστες;**  
Όχι δεν θυμάμαι κανέναν.

### **Θέση εργασίας, Περιεχόμενο, Ικανότητες, Βελτίωση**

- **Πες μας λίγα πράγματα για την θέση σου (ποιο είναι το αντικείμενο της εργασίας σου);**  
Η Εξυπηρέτηση πελατών είναι ουσιαστικά πιο δύσκολη γιατί πρέπει να κάνεις περισσότερα πράγματα. Ουσιαστικά θα τα ακούσεις από τον πελάτη και ουσιαστικά οι αρμοδιότητες μου ήταν πληροφορίες για τους λογαριασμούς, για τις συνδέσεις, για τις μεταφορές, για την ενεργοποίηση, για τις καθυστερήσεις γενικώς πληροφορίες για τις ψηφιακές ευκολίες της συσκευής, προβλήματα σε μια περιοχή. Στο Τεχνικό τμήμα ήταν καθαρά τεχνικά θέματα. Ξεκινήσαμε από περιπτώσεις που δεν είχαν ίντερνετ και καταλήξαμε και λόγω κάποιων εργαλείων που έβαλε η εταιρία να ελέγχουμε και τα τηλέφωνα με κάποια εκπαίδευση που μας κάναν εκεί. Έτσι οι αρμοδιότητες μου ήταν να δω το πρόβλημα που έχει ο πελάτης. Γιατί δεν έχει ίντερνετ ή τηλεφωνία αλλιώς έπρεπε να κρίνω αν έπρεπε να στείλω τεχνικό δικό μας ή τον ΟΤΕ.
- **Ήταν τυποποιημένες οι κινήσεις ή χρειαζόταν να πάρεις πρωτοβουλίες;**  
Υπήρχε ο μπούσουλας για το τι θα κάνεις αλλά σε αυτές τις δουλειές είναι αρκετά σημαντικό να κρίνεις και να ξεφεύγεις γιατί ακόμα και τα εργαλεία έχουν λαθάκια. Φυσικά και σε σχέση με τον πελάτη υπήρχε η δικιά σου πρωτοβουλία.
- **Η αρχική σου θέση στο Customer ήταν επιλογή σου; Μετά ζήτησες να αλλάξεις;**  
Αρχικά η δουλειά ήταν για πωλήσεις και πάλι. Έκανα μια συνέντευξη και πήγε καλά και μου είπαν ότι θα με ειδοποιήσουν. Δεν με ειδοποίησαν για τις πωλήσεις και με ειδοποίησαν μόλις άνοιξε η θέση για το Customer care. Επειδή είχα δουλέψει στον ΟΤΕ σε αντίστοιχη θέση, τους είχα πει και αυτά που ξέρω και με σκεφτήκαν. Πέρασε ένα διάστημα με τρεις δίμηνες συμβάσεις στις οποίες τα πήγα αρκετά καλά. Είχα καλά νούμερα, καλούς χρόνους, τα πήγαινα καλά με τους πελάτες.. Μετά έγινε μια εσωτερική συνέντευξη στην οποία άνοιγαν κάποιες θέσεις για το τεχνικό. Το Τεχνικό είναι καλύτερο. Εκτός του ότι είναι πάνω στο αντικείμενό μου δεν έχεις και τόση γκρίνια. Ασχολείσαι με θέματα πιο τεχνικά και δεν είσαι η νταντά του πελάτη γιατί το Customer είναι και κάπως έτσι οπότε ήταν καλή θέση. Γίνεται η συνέντευξη, φωνάζουν και εμένα χωρίς να έχω κάνει αίτηση. Πήραν 4 άτομα, 3 παλιούς και εμένα που ήμουν καινούριος. 2 δώρους, 1 5ώρος και μία 4ώρη αλλά παλιά. Ήμουν ο πρώτος 5ώρος που μπήκε στο τμήμα.

- **Χρειάζεται κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες;**  
Θεωρώ ότι είναι μια δουλειά που μαθαίνεται σχετικά εύκολα. Εξαρτάται από το πόσο σ' αρέσει να μιλάς με πολλούς ανθρώπους, πόσο εύκολη έχεις την επικοινωνία. Πρέπει να καταλάβεις τι χρειάζεται ο πελάτης και να του μιλήσεις ανάλογα. Από ένα σημείο και μετά, άκουγα τη φωνή και καταλαβαίνα πως έπρεπε να μιλήσω, να τον αποπάρω και να τελειώνουμε τη δουλειά ή να του μιλήσω τρομερά ευγενικά. Πρέπει να μπαίνεις στην ψυχολογία του πελάτη. Ήταν ένα παιχνίδι που μ' άρεσε αρκετά. Στην Εξυπηρέτηση πελατών δεν θεωρώ ότι χρειάζεται κάτι το ιδιαίτερο. Η εκπαίδευση που σου κάνουν είναι αρκετά καλή και μαθαίνεις και στη πορεία. Υπάρχει και καλή βοήθεια από Team leaders και ιστορίες οπότε μέσα σε 2-3 μήνες μπορείς να μάθεις την δουλειά. Στο Τεχνικό τμήμα χρειάζονται κάποιες βασικές γνώσεις ίντερνετ χωρίς να είναι απαραίτητα πανεπιστημιακές. Αν τα έχεις αυτά μπαίνεις πολύ εύκολα στο Τεχνικό τμήμα αλλά ακόμα και τελειώς άσχετος να είσαι μέσα σε 2-3 μήνες τα μαθαίνεις. Το σημαντικότερο είναι η επικοινωνία με τον πελάτη. Ακόμα και λάθος να τα πεις αν είσαι ευγενικός κλπ ακόμα και η εταιρία δεν έχει πρόβλημα. Τους νοιάζει απλά να εξυπηρετήσεις.
- **Πέρασες κάποιο συνέντευξη ή και τέστ πριν προσληφθείς;**  
Πέρασα από 2 άτομα συνέντευξη και ένα τέστ.
- **Η εκπαίδευση που έκανες πόσο καιρό ήταν; Πληρωνόταν;**  
Γύρω στις 15 μέρες; 2 με 2 ½ εβδομάδες και πληρωνόταν κανονικά. Σου μαθαίνουν κάτι βασικά τεχνικά, τι προσφέρει η εταιρία και στο πολύ γενικό πως πρέπει να μιλάς στους πελάτες.
- **Θεωρείς ότι όσο καιρό δουλεύεις έχεις βελτιωθεί στην δουλειά σου; Που θα έλεγες ότι οφείλεται αυτό;**  
Βελτιώθηκα στην επικοινωνία που ούτως ή άλλως θεωρούσα ότι το είχα αρκετά αλλά αυτή η βελτίωση οφείλεται στο ότι κάθε μέραμίλαγα με 70 άτομα όποτε και από το πώς μου έλεγε το καλησπέρα ο άλλος ήξερα πως έπρεπε να του μιλήσω για να τα βρούμε.
- **Η δουλειά σου φαινόταν κουραστική;**  
Εύκολη δουλειά. Έκανα και άνετα υπερωρίες. Και το δώρο το έβγαζα άνετα. Αλλά δεν άξιζε επειδή τα λεφτά ήταν πολύ λίγα. Για 2,5 δεν άξιζε. Ήταν εντατική αλλά επειδή μ' άρεσε το σκηνικό με τη συζήτηση ήταν λίγο διασκεδαστικό. Δεν έφευγα με ένα κεφάλι καζάνι. Εκτός αν υπήρχε ένας πολύ περίεργος πελάτης αλλά και πάλι εντάξει
- **Η πίεση θεωρείς πως ήταν από τους πελάτες ή από τους προϊσταμένους;**  
Τι να σου πω. Η πίεση είναι ανάλογη σχετικά. Και ο πελάτης περίμενε γιατί δεν υπήρχαν τα απαραίτητα άτομα και κάποιες ώρες ήταν λίγοι. Και ο πελάτης περίμενε και προσέφερε μία πίεση αν περίμενε 10-15' λεπτά. Οι υπεύθυνοι από την άλλη θέλαν να εξυπηρετήσεις όσο το δυνατόν πιο γρήγορα γιατί στα τηλεφωνικά κέντρα το βασικό για αυτούς είναι τα νούμερα. Να μην έχουν πολύ αναμονή και after call. Υπήρχε πίεση του στυλ μην καθυστερείς, μην γράφεις λεπτομερή σχόλια κλπ. Επίσης ό,τι δεν ήταν πρόβλημα αμιγώς Η. θέλαν να το ξεπερνάς πολύ γρήγορα. Τους άγχωναν οι αριθμοί.
- **Είχες αντιμετωπίσεις κάποιο πρόβλημα υγείας λόγω της φύσης της δουλειάς;**

Είχα κάποιο πρόβλημα ούτως ή άλλως με μία κοίλη και αυτό με δυσκόλεψε αρκετά και κυνηγούσα πάντα μία καλή καρέκλα. Γιατί οι περισσότερες ήταν και διαλυμένες.

## **Επαγγελματική Ταυτότητα**

### **Μέθοδοι εργασίας, μορφές συνεργασίας, σχέσεις των τηλεφωνητών**

- **Με ποιο τρόπο δουλεύετε; Χρειάζεται κάποιου είδους συνεργασία με τους συναδέλφους και τους ανώτερους; Συμβαίνει συχνά;** Χρειάζεται συνεργασία όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα ώστε να το αντιμετωπίσουν όλοι με τον ίδιο τρόπο. Ο κάθε ένας του έλεγε διαφορετικό πράγμα που μπορεί και όλα να ήταν σωστά αλλά ο πελάτης μπερδεύταν. Πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία κοινή για όλους ώστε να μην γίνονται μπερδέματα και να τις τηρούν όλοι. Ακόμα και τον καιρό που πήγα δεν υπήρχε από την αρχή. Ένας Team leader άρχισε να μας δίνει οδηγίες ως προς αυτό. Να λέμε συγκεκριμένα πράγματα σε συγκεκριμένα προβλήματα. Και αυτό είναι το σωστό.
- **Η συνεργασία ήταν κυρίως με τους Team leaders ή μεταξύ συναδέλφων;** Στην αρχή ειδικά στην Εξυπηρέτηση, έπαιρνα συνέχεια την βοήθεια των Team leaders και υπήρχε και ανοχή από αυτούς. Σου λέγαν καλύτερα να ρωτάς παρά να πεις μαλακία και να ξαναπάρει. Αργότερα αυτό έφευγε. Στο τεχνικό κομμάτι τώρα, υπήρχαν περιπτώσεις που ρώταγα τον Team leader ή κάποιον συνάδελφο. Οι συνάδελφοι με βοήθησαν πάρα πολύ. Είναι και πρακτικό. Ο Team leader είναι ένας και δεν μπορεί να τους εξυπηρετήσει όλους.
- **Επιτρεπόταν;** Σου λέγαν ότι έπρεπε να ρωτάς προϊστάμενο αλλά άτυπα δεν έλεγαν τίποτα. Ξέραν και ποιους ρωτάς συνήθως τους πιο παλιούς και δυνατούς. Όσο πιο παλιός είσαι σου είναι και πιο εύκολο να κερδίσεις χρόνο για να βοηθήσεις κάποιον.
- **Είναι δυνατή η επικοινωνία μεταξύ σας;** Ναι ήμασταν δίπλα δίπλα και μπορούσαμε να ρωτήσουμε. Μετά με τους Team leaders υπήρχε θέμα. Υπήρξαν κάτι οδηγίες με mail, ότι δεν έπρεπε να ρωτάς συνέχεια και σου λέγαν να διαβάσεις τις οδηγίες που σου στέλναν. Και καλά για να μη σηκωνόμαστε από τις θέσεις μας. Αλλά επειδή έπεσε αρκετό κράξιμο τελείωσε όπως άρχισε αυτό.
- **Περισσότερη επαφή κατά τη διάρκεια της εργασίας με ποιον έχετε; Συναδέλφους, πελάτες, ανωτέρους; Φιλικό κλίμα;** Πέρα από πελάτες με τους συναδέλφους. Μετά από ένα σημείο δεν έμπαινα στη διαδικασία να ρωτήσω τους Team leaders. Ειδικά αν ήταν κάποιο παιδί που ήξερε. Υπήρχε μπόλικη γνώση από αρκετά παιδιά.
- **Υπήρχε φιλικό κλίμα γενικά;** Ναι πολύ καλό. Και με τους ανωτέρους. Δεν μου είχε τύχει κάτι, κάποια άλλα παιδιά είχαν θέματα με κάποιον υπεύθυνο, ειδικά τα παιδιά που ήταν στο

σωματείο. Τους μιλούσαν λίγο περίεργα οι υπεύθυνοι. Και εγώ έκανα απεργία, τους είχα ενημερώσει κλπ δεν μου είπαν κάτι. Στα παιδιά που ήταν στο σωματείο και παίρναν τα καλά λεφτά υπήρχε θέμα.

- **Υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων εκτός εργασίας;** Έκανα σχέσεις ναι. Αρκετούς γνωστούς και 2-3 φίλους που για μένα είναι πολύ. Και με αρκετά παιδιά βγαίναμε για καμιά μπύρα. Και με τους Team leaders μπορούσε σαν πας για μια μπύρα.

### Ιεραρχία, σχέσεις με ανωτέρους

- **Οι Team leaders πόσους είχαν υπό την επιβλεπή τους;** 10 με 15 νομίζω.
- **Ποιες οι σχέσεις των τηλεφωνητών με τους ανώτερους; Δημιουργούνται συγκρούσεις; Εσύ προσωπικά πως τα πήγαινες με τους ανωτέρους σου;** Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και κάποιες από αυτές με παιδιά που δεν φερόντουσαν σωστά δηλαδή αργούσανε ή δεν ερχόντουσαν χωρίς να το λένε και τέτοια. Να ήταν 3-4 στους 80 που το έκαναν αυτό. Εγώ τα πήγαινα αρκετά καλά. Όπως στην επικοινωνία με τους πελάτες έτσι και με τους προϊσταμένους. Να ήσουν λίγο ανοιχτός και φιλικός ακόμα και να μη γούσταρες και ήταν οκ. **Υπάρχουν καταναγκασμοί; Πρέπει να μιλάς με συγκριμένο τρόπο; Στους πελάτες;** **Στους ανωτέρους;** Όχι το μόνο που έπρεπε ήταν να μην βρίσεις, να είσαι υπομονετικός και να μην απαντάς σε αυτά που σου λέει. Πολλούς είχα δει να φωνάζουν και εγώ καμιά φορά. Ο υπεύθυνος όταν σε έβλεπε να το κάνεις αυτό ερχόταν να σε ηρεμήσει κυρίως. Μας είχαν δώσει ένα λεκτικό αλλά ήταν για βοήθεια. Δεν σου λέγαν τίποτα αν δεν τα χρησιμοποιούσες. Αν είχες καλούς χρόνους δεν ασχολούνταν κανένας μαζί σου. Σαν φάντασμα ήσουν, έκανες τη δουλειά σου και έφευγες.

### Έλεγχος της εργασίας

- **Ο έλεγχος της δουλειάς σας με ποιον τρόπο γίνεται;** Υπήρχε το ηλεκτρονικό σύστημα που μέτραγε τα ποσοτικά με συγκεκριμένα όρια. Γνωστά αλλά δεν ήταν εύκολα. Και κάθε φορά μειωνόντουσαν και δυσκόλευε. Υπήρχε συνεχής αλλαγή σε αυτά. Άλλος τρόπος ήταν να ακούνε κάποιες Live κλήσεις και τέλος ο Team leader σου άκουγε αρκετές δικές σου κλήσεις στη τύχη και μετά σου έδινε συμβουλές, σου έλεγε για τα λάθη, πως θα μπορούσε σαν είσαι πιο σύντομος και πώς να μην έμπλεκες σε διαμάχες. Τελικά από τους χρόνους έβγαине ένας τρελός μέσος όρος μαζί με την ποιοτική αξιολόγηση. Αρχικά γινόταν αυτό. Μετά στο Τεχνικό μπήκαν και άλλα νούμερα και άρχισε αυτό με την ποιότητα να μην ελέγχεται τόσο. Τους ένοιαζαν οι αριθμοί. Δεν πιστεύω ότι στους παλιούς ακούγαν τόσες κλήσεις. Αυτό με τα νούμερα είχε καταντήσει αηδία πλέον.
- **Αυτός ο μέσος όρος πιστεύεις ήταν αληθινός;** Όχι μωρέ σιγά μην ήταν. Ειδικά στο τέλος ήτανε τελείως νουμεροειδές. Ήταν απλά μια στατιστική του πόσο γρήγορα μπορούσες να ξεπετάξεις ένα πελάτη
- **Φυσική παρουσία υπήρχε;** Ναι ήταν αυτό που σου είπα. Όταν είχες κάποιο θέμα, φώναζες παραπάνω ή

κάτι τέτοιο ερχόταν να σε βοηθήσει ή αν σου πει να είσαι πιο ήρεμος γιατί γινόταν και φασαρία μέσα στο τηλεφωνικό κέντρο.

- **Αυτά τα αποτελέσματα σας τα έστειλαν;**  
Στην αρχή γινόταν μια αξιολόγηση μηνιαία που σε φώναζε ο Team leader και σου έδινε συμβουλές και διάφορα άλλα πράγματα. Μετά όταν έγινε πιο ποσοτικό μας έστειλε απλά ένα email με ένα νούμερο που το λέγανε παραγωγικότητα τοις εκατό και έπρεπε να είναι πάνω από 80 για να είσαι ο σούπερ ντούπερ ξέρω γώ.
- **Bonus υπήρχαν;**  
Όσο ήμουν εγώ τίποτα. Στο Τεχνικό έβγαινε μόνο ένας και ήταν πολύ δύσκολο να είσαι αυτός. Υπάλληλος του μήνα. Στην Εξυπηρέτηση πελατών είχε αλλάξει αυτό. Πλέον υπάρχουν στόχοι με bonus.
- **Κυρώσεις υπήρχαν;**  
Μπα, ζαλάδα περισσότερο. Μία απόλυση έχω δει σε ένα παιδί που ήταν μακριά από τους στόχους. Αλλά δεν ήταν κακός. Ήξερε πράγματα εξηγούσε. Απλά δεν έπιανε τους ρυθμούς. Το έψαχνε πολύ με τους πελάτες και αργούσε πολύ. Βέβαια ήταν αφορμή γιατί ήταν από τους παλιούς, που έπαιρνε καλά λεφτά και σκέψου τον έβαζαν να εκπαιδεύει καινούριους, ήταν καλός.
- **Άρα τους ένοιαζαν τα νούμερα πλέον μόνο..**  
Ναι με τον καιρό γινόντουσαν όλο και πιο σημαντικά. Όλο αυτό έδειξε και τον δρόμο. Δεν νοιαζόντουσαν και ήθελαν απλά να κάνουν ένα τηλεφωνικό κέντρο και σίγουρα έπεσε η ποιότητα. Φύγανε πολλά καλά άτομα και μπήκανε καινούριοι.
- **Τρόπος για να πέφτουν οι ρυθμοί; Μορφές σαμποτάζ; Ατομικές; Συλλογικές;**  
Μπορούσες αν έμπαινες να κάνεις κλήσεις outbound. Να παίρνεις αιτήματα από τον κουβά με τις καταγραφές. Δεν μέτραγε ο χρόνος όταν ήσουν outbound οπότε μπορούσες να κλέψεις 1-2-3 λεπτά. Και γενικώς όταν παίρνεις τηλεφώνω κάποιον είναι πολύ πιο ευγενικός γιατί ξέρει ότι θα τον βοηθήσεις.

#### Συνθήκες και αμοιβές

- **Τι είδους σύμβαση υπέγραψες; Ατομική-συλλογική, ορισμένου-αορίστου χρόνου κλπ; Πριν και μετά;**  
Αρχικά τρεις δίμηνες και μετά αορίστου. Τα λεφτά μεικτά ήταν C. και καθαρά 307. Σκέψου ότι αν ήσουν κάτω των 24 έπαιρνες 270. Ε, καταλαβαίνεις ότι τη δουλειά την έκανα για εργασιακή εμπειρία καθαρά και για το χαρτζιλίκι. Ήταν και κοντά στο σπίτι μου. Μετά με τη C. δεν με έβγαζε οικονομικά να πηγαίνω στο Φάληρο.
- **Δεν άλλαξε όταν πήγατε στη C.;**  
Όχι μα αυτός ήταν ο στόχος να γίνουμε όλοι έτσι.
- **Πες μας λίγα πράγματα για το ωράριο σου και αν τηρείται. Καθορίζεται κεντρικά; Υπάρχει ευελιξία;**  
Όταν δούλευα παραπάνω πλήρωναν κανονικά υπερωρίες. Αρχικά το απαιτούσαν και εσύ είσαι ψαρωμένος και κάθεσαι μετά δεν καθόμουν. Εκτός από ορισμένες φορές που έβλεπα ότι υπήρχε ανάγκη και έδινα 1-2 ώρες.
- **Σας ειδοποιούσαν από πριν ή σας τις ζητούσαν εκείνη την ώρα;**  
Αρχικά μας το έλεγαν εκείνη την ώρα και γινόταν ένας πανικός. Αλλά μετά

επειδή βλέπαν ότι δεν κάθονται όλοι οι 5ώροι για υπερωρίες αν και πολλοί κάθονταν άλλαξε το σύστημα. Βέβαια αυτό το κερδίζεις κιόλας αν είσαι καλός στη δουλειά σου. Επειδή βλέπαν ότι υπήρχαν πολλά όχι, φωνάζαν τους καινούριους 5ώρους μία βδομάδα πριν και τους λέγαν αν θέλουν να δουλέψουν 1 ή 2 βδομάδες δώρο. Τώρα το δεχόντουσαν για τα λεφτά ή το έκαναν επειδή φοβόντουσαν δεν ξέρω. Ειδικά δεν μ άρεσε κάτι που είδα κάποιες φορές, αν και εκεί φταίει ο εργαζόμενος, που είχαν κλείσει για δώρο και στο δώρο του έλεγε μπορείς να φύγεις δεν σε χρειαζόμαστε άλλο και έφευγε αντί να κάτσει και να πληρωθεί ότι είχαν συμφωνήσει. Φταίει ο εργαζόμενος πιστεύω. Είναι φοβισμένος από την εποχή.

- **Όταν φτιαχνόταν το πρόγραμμα μπορούσες να επέμβεις;**  
Ναι μπορούσες να πεις σε αυτόν που έφτιαχνε το πρόγραμμα ότι πρέπει οπωσδήποτε να δουλέψεις κάποιες μέρες απογεύματα πχ και αυτός κάτι έκανε.
- **Εσύ το προτιμάς αυτό το σύστημα με τις βάρδιες;**  
Για τον οργανισμό καλύτερο το σταθερό αλλά στην ηλικία που είμαστε τώρα το κυλιόμενο βολεύει. Θεσ να έχεις ελεύθερο το πρωί ή το απόγευμα. Εντάξει μπορεί να σε χώναν κάποιες φορές μόνο απόγευμα αλλά εντάξει. Επίσης να προσθέσω ότι οι δώροι που ήταν πιο χαλαροί κάναν αλλαγές μεταξύ τους για πλάκα ενώ εγώ με τους 5ώρους δεν μπορούσα για κανένα λόγο. Φοβόντουσαν. Ήταν ό,τι πει το πρόγραμμα. Σκέψου ότι πήγαινα στον υπεύθυνο και έβαζα αυτόν να με βάλει συγκεκριμένες βάρδιες.
- **Γνωρίζεις εργαζομένους που ξεκινήσανε ως τηλεφωνητές και τώρα κατέχουν υψηλότερες θέσεις; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα;**  
Έχω δει και υπαλλήλους πασπαρτού που είχαν μάθει τα πάντα και πήγαιναν σε όλα τα τμήματα. Ήταν λίγο χαμαλίκι νομίζω, δηλαδή μάθαινε πολλά αλλά δεν πληρωνόταν παραπάνω. Έχω δει και άτομα να πηγαίνουν πιο πάνω στο τεχνικό, να γίνεται εκπαιδευτής κλπ.
- **Γινόταν λόγω καλής απόδοσης ή λόγω γνωριμιών;**  
Και τα 2. Δύσκολα έκανες κάτι χωρίς μέσο. Αλλά μία περίπτωση που ξέρω εγώ είχε και γνώσεις. Ήταν πολύ καλός αλλά προχώρησε πολύ γρήγορα.
- **Υπάρχουν δηλαδή προοπτικές;**  
Υπάρχουν αλλά δεν γίνεται έτσι απλά. Πρέπει να έχεις καλές σχέσεις.
- **Για σένα;**  
Στη C. όχι ξεκάθαρα. Τηλεφωνητής θα ήμουν με διάφορα projects. Στη Η. τουλάχιστον αν και τηλεφωνητής ήμουν και τεχνικός. Είχα μάθει πράγματα. Στη C. θα ήσουν ο τεχνικός για πολλά πράγματα σαν απλός χειριστής κλήσεων. Εμένα δεν με ενδιέφερε αυτό. Με ενδιέφερε να μάθω και να έχω μια εξέλιξη και να πάω σε ένα άλλο τμήμα. Δεν με νοιάζει να γίνω Team leader. Δεν θα μάθω κάτι καινούριο. Εκτός από την C. γίνεται να απορροφηθούν στην Η..
- **Η Η. ανέβαζε κόσμο στα ανώτερα τμήματα όμως..**  
Ναι ανοίγαν θέσεις και παίρναν σε συνεντεύξεις. Παίρναν και από απέξω αλλά και από εμάς.
- **Αν σου έλεγα να αξιολογήσεις τη δουλειά σου;**  
Η δουλειά με ενδιέφερε, την χαιρόμουν και είχα καλό κλίμα με τους συναδέλφους αλλά αυτό χάλαγε με τα λεφτά. Αν είχε καλά λεφτά θα ήταν μια πολύ καλή δουλειά.

## Συνδικαλισμός και εργατικές διεκδικήσεις

- **Υπάρχει σωματείο εργαζομένων στην εταιρία; Είναι δραστήριο;**  
Δεν είχα και μεγάλη σχέση να σου πω την αλήθεια. Έκανα παρέα με τα παιδιά που ήταν στο σωματείο. Συμμετείχα από ένα σημείο και μετά στις απεργίες. Αλλά από ότι φάνηκε στο τέλος το σωματείο μόνο δραστήριο δεν ήτανε. Αποδείχτηκε γιατί προσπάθησαν να πείσουν τον κόσμο ότι η μετάβαση μας συμφέρει και ότι αλλιώς θα βρεθούμε στο δρόμο κλπ. Έγιναν φασαρίες αλλά δεν υπήρξε συλλογική αντίδραση και έτσι βρεθήκαμε 10 άτομα που δεν υπογράψαμε.
- **Εσύ δεν υπέγραψες;**  
Στην αρχή δεν υπέγραφα και είχαμε μείνει 10 άτομα που δεν βάζαμε υπογραφή. Όλοι σκεφτήκαν ότι θα μείνουν αύριο χωρίς δουλειά. Που είναι αδιανόητο και ηλίθιο γιατί αν δεν υπογράφαμε 460 άτομα θα έμενε η Η. για μέρες χωρίς υπηρεσίες και θα τους έβριζε ο κόσμος. Θα έχανε πελατεία. Θα ήταν πλήγμα. Υπήρχαν και οι γνωστοί που θα παίρναν τα laptop στο σπίτι και θα δουλεύανε. Υπογράφανε και με τη λογική να πάρουν τα λεφτά και να βρουν δουλειά κάπου αλλού στο ενδιαμέσο. Είχα μείνει λοιπόν σε αυτούς τους 10, μηδενικός αριθμός και θα μας έδιωχναν. Είπα να δοκιμάσω να πάω στη C. να δω πως θα είναι και έκανα μια συμφωνία να δουλέψω λίγες μέρες και αν δω πως δεν μου κάνει να πάρω και πάλι την αποζημίωση. Συμφωνήσανε και όντως έγινε έτσι. Πήγα είδα ότι δεν με συνέφερε να κάτσω και τους είπα να φύγω. Μου ζήτησαν να κάτσω 15 μέρες για να φέρουν κάποιον άλλον και έτσι έγινε.
- **Άρα ο βασικός λόγος ήταν οικονομικός;**  
Οικονομικός και το ταξίδι που είχα να κάνω από το σπίτι μου στο Νέο Φάληρο. Και θα είχαν και 2 ώρες από τη ζωή μου. Επίσης ήταν η κατήφεια που πλέον κυριαρχούσε και δεν ήταν σαν πριν. Αλλά περισσότερο το οικονομικό και το γεγονός ότι δεν υπήρχε πλέον καμιά προοπτική. Και πολύ πίεση για να υπογράψεις.
- **Αν υπήρχε σωματείο στην Η. πιστεύεις θα υπήρχε καλύτερη απάντηση;**  
Εννοείται. Παντού στην Ευρώπη υπάρχουν σωματεία εδώ δεν μπορώ να καταλάβω γιατί δεν τα θέλουν. Το θέμα είναι ότι με ένα σωματείο μέσα στην εταιρία θα είχες κάποια άτομα να συζητάς και να πάρεις κάποιες πιο λογικές αποφάσεις. Είναι άλλο να σου μιλάει ένας άνθρωπος που δουλεύετε μαζί και άλλο ένας άκυρος που τελικά εξυπηρέτησε τους διευθυντές. Άλλο να έρχεται κάποιος από μια άκυρη επιχείρηση σε ένα παράρτημα της Intracom για να περάσει την ώρα του, εγώ έτσι το είδα. Έφαγε κράξιμο αλλά και αυτό λίγο ήταν. Ήταν πολύ προκλητικός. Μας έλεγε τι πρέπει να κάνουμε ένας άσχετος μας απειλούσε ότι θα μείνουμε στο δρόμο.
- **Έχουν υπάρξει αφορμές για να γίνουν κινητοποιήσεις; Τι κατάληξη είχαν;**  
Δεν συμμετείχανε πολλά παιδιά και πάλι. Συγκεκριμένα παιδιά. Και τα στοχοποιούσαν. Αρχικά εγώ δεν συμμετείχα γιατί ήθελα να δω το κλίμα αλλά

μετά συμμετείχα κανονικά. Αντίκτυπο δεν είχαν. Όταν είχε απεργία φτιάχναν το πρόγραμμα έτσι ώστε να καλύπτεται η θέση. Αν δεν είχαν προλάβει να αλλάξουν το πρόγραμμα δίναν laptop σε έναν που δούλευε από το σπίτι. Οπότε την εταιρία δεν την ένοιαζε καν. Απλά εσύ απεργούσες για σένα και δεν πληρωνόσουν.

- **Η εργοδοσία τι στάση έχει απέναντι στην οργάνωση των εργαζομένων;** Δεν ήταν και η καλύτερη. Έβλεπες μούτρα. Είχαν γίνει και κάποια λεκτικά σκηνικά με λίγο βρισίδι. Μετά τους έλεγαν δεν έγινε τίποτα κλπ. Συνήθως η διοίκηση κατέβαινε κάτω ώστε να αποτρέψει οποιαδήποτε κινητοποίηση.
- **Θεωρείς ότι υπάρχει χώρος για συλλογικούς αγώνες στον χώρο εργασίας σου; Τι μορφή και αιτήματα πιστεύεις ότι πρέπει να έχουν;** Θα έπρεπε βασικά να υπάρχει μεγαλύτερη συλλογικότητα σε σχέση με τα εργασιακά. Το συνδέουν όλοι με τα κομματικά και ο καθένας λέει το μακρύ του και το κοντό του. Εγώ το είχα πει κιόλας ότι η απεργία δεν ήταν λύση. Θα μπορούσαν να υπάρξουν και άλλες αντιδράσεις. Αρκεί να ήταν όλοι συζητήσιμοι. Σου είπα ότι υπήρχε ένας κουβάς όπου μαζεύαμε τα αιτήματα που δεν μπορούσαμε να λύσουμε on-time. Θα μπορούσες πχ να μην λύνεις τα προβλήματα που συγκεντρώνονταν εκεί και να μαζευτούν πάρα πολλά. Θα τρελαινόntonτουσαν. Αν είχαν μαζευτεί χίλια εκκρεμή θέματα. Να τους χτυπήσεις εκ των έσω. Ή να συνεννοηθείτε να μην εξυπηρετείτε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.
- **Δεν είναι σαν απεργία αυτό;** Όχι γιατί σε βρίσκει ο πελάτης μιλάς μαζί του και δεν είναι και κακό να τον ενημερώνεις γιατί δεν εξυπηρετείς το συγκεκριμένο πρόβλημα.
- **Άρα σαν αιτήματα ποια έπρεπε να είναι;** Πρώτον τα νούμερα. Δεν γίνεται να αλλάζουν οι στόχοι και να έχουν φτάσει εκεί. Να υπάρχει ένα πλαφόν λογικό το οποίο θα συζητούσαν μαζί εργαζόμενοι και διοίκηση. Κάτι αποδεκτό. Δεύτερο οι μισθοί τριών ταχυτήτων. Δεν γίνεται αυτό. Έπρεπε να ισοσκελιστούν προς τα πάνω. Όχι προς τα κάτω όπως λέγαν ακόμα και κάποιοι υπάλληλοι. Το πρόβλημα τους ήταν γιατί παίρναν κάποιοι 1000 και αυτοί 400. Ένα πλαφόν στους γελοίους χρόνους και αυτό με το μισθό. Και γενικά επειδή η εταιρία δουλεύει με τηλέφωνο και εμείς ήμασταν η βιτρίνα της εταιρίας είχαμε πάρα πολλά όπλα αλλά δεν τα χρησιμοποιήσαμε.

#### **Αποτίμηση της εργασίας στην συγκεκριμένη εταιρία, μελλοντικές προοπτικές**

- **Πως αποτιμάς την εργασία σου αυτά τα χρόνια στην εταιρία;** Καλή εργασιακή εμπειρία, μπήκα σε ένα κλίμα, μέτρησα τις δυνάμεις μου, κέρδισα σε επικοινωνία με τους πελάτες. Όλα καλά εκτός από τα λεφτά
- **Θεωρείς ότι υπάρχουν προοπτικές;** Στην C. δεν υπήρχαν πλέον προοπτικές. Τόσο απλό.



Συνέντευξη 2

Έχει δουλέψει: Η.

Τμήμα: Technical Support Residential

Κατάσταση: Εργάζεται

Όνομα εργαζομένου: N2

Ηλικία: 28

Ημερομηνία Συνέντευξης 6-7-2014

Διάρκεια Συνέντευξης: 1 ώρα 35 λεπτά

### **Οι εταιρίες και τα τμήματα**

- **Τι γνωρίζεις για την Η. και την C. Connect**  
Η Hellas on Line είναι μια εταιρία παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ευρυζωνικών όπως λέγονται τα τελευταία χρόνια, δραστηριοποιείται στον Ελλαδικό χώρο μέχρι στιγμής. Δεν έχει επεκταθεί πέρα από αυτό. Ανήκει στον όμιλο Intracom, ο οποίος είναι ιδιοκτησίας Κόκκαλη και μιας Ρώσικης εταιρίας αντίστοιχης η οποίας είναι γενικότερα στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και λέγεται Systema. Πριν από 8 χρόνια, είχε υπογραφεί μια συμφωνία κατά την οποία έπαιρνε το πλειοψηφικό πακέτο η Systema, υπήρχε ένας όρος ότι μπορεί να αποσυρθεί από τον όμιλο κρατώντας όμως τη διαχείριση της μεγαλύτερης εταιρίας που ήταν η Intracom Telecoms. Την ρήτρα αυτή την χρησιμοποίησε τελικά για αυτό και ο όμιλος Κόκκαλη βρίσκεται σε ένα περίεργο σημείο, δυσμενές, όπου μπορεί να χάσει από την ιδιοκτησία του και την Η.. Γιατί εφαρμόσε αυτή τη ρήτρα η Systema και όπως φάνηκε στόχος της ήταν να πάρει την Η., που ήταν και το πιο τεχνικό κομμάτι και δεν την ενδιέφερε να πάρει τις άλλες εταιρίες του ομίλου. Γενικότερα, η Η. στις συγχωνεύσεις, εξαγορές κλπ έχει βρεθεί σε μία κατάσταση τελείως ρευστή. Για τη Η. συγκεκριμένα, η Η. παρέχει διάφορες υπηρεσίες. Καταρχήν σταθερή τηλεφωνία, σύνδεση στο ίντερνετ, emails, υποστήριξη domain και hosting, έχει μισθωμένα κυκλώματα-επαγγελματικά, κεντρικές ζεύξεις που εξυπηρετούν μεγάλες εταιρίες, νοσοκομεία κλπ, το πελατολόγιο της πέρα από λίγους εταιρικούς πελάτες όπου υπάρχει και το μεγαλύτερο κέρδος είναι 500.000 συνδρομητές (LLU λέγονται) οι οποίοι έχουν αυξηθεί. Πριν 4 χρόνια που προσλήφθηκα ήταν κάτω από 300.000 και τώρα έχουν φτάσει πάνω από 500.000. Σε αυτό έπαιξε και ένα ρόλο ότι πήρε και το πελατολόγιο της Vodafone κάποια στιγμή γιατί κάποτε η Vodafone είχε βγει ως πάροχος τηλεφωνίας σε συνεργασία με την Η. με 30.000 περίπου συνδρομητές. Έγινε ένα deal που ολοκληρώθηκε το 2010 όπου

εξαγόρασε ένα ποσοστό της Η. η Vodafone και στα ανταλλάγματα υπήρχαν κάποιες υποδομές, κάποια συστήματα που είχε ετοιμάσει η Vodafone και κάποιοι εργαζόμενοι, ένας από αυτούς ήμουν και εγώ και κάποιοι συνδρομητές που τους είπαν ότι πλέον πρέπει να πάνε στην Η.. Αυτό που έχει κάνει ως επενδύσεις σε αυτό το τομέα είναι ένα δίκτυο οπτικών ινών το οποίο εκτείνεται σε όλη την Ελλάδα. Αυτό αφορά τις κεντρικές διασυνδέσεις από πόλη σε πόλη. Χρησιμοποιεί και το δημόσιο δίκτυο όπως λέγεται του ΟΤΕ αλλά έχει και δικό της δίκτυο. Η Η. δημιουργήθηκε στο δεύτερο μισό της δεκαετία του 90'. Η έδρα της είναι στο Νέο Ψυχικό αλλά έχει άλλα κτίρια υπό την ιδιοκτησία της ένα μερικά τετράγωνα μακριά από το κεντρικό το οποίο ήταν πρώην κτίριο μιας θυγατρικής που λεγόταν «Αττικές Τηλεπικοινωνίες» και άλλο ένα στο κέντρο της Αθήνας όπου στεγάζει τις νομικές υπηρεσίες. Επίσης το εργατικό της δυναμικό ήταν περίπου 700 με 750 άτομα.

- Για τη C. connect;**  
 Είναι μία εταιρία που ιδρύθηκε στις 12 Δεκεμβρίου του 2013. Η μητρική της εταιρία είναι μια offshore από τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα η οποία δημιουργήθηκε τον Ιούλιο του 2013, για να έχει το management αν έχω καταλάβει σωστά δύο άλλων Αραβικών offshore εταιριών στα ΗΑΕ. Τυπικά δεν φαίνεται να προκύπτει κάποια μετοχική σύνθεση που να την συνδέει με την Η.. Στις 18 Δεκεμβρίου ανέλαβε το πρώτο της έργο από την Η.. Ανέλαβε ό,τι είχε να κάνει με τη διαχείριση πελατών, τη διεύθυνση Customer Operations και μία μικρότερη διεύθυνση, τις πωλήσεις και την επανάκτηση πελατών. Το προσωπικό της προήλθε αυτούσιο από τις τρεις αυτές διευθύνσεις της Η. χωρίς να αλλάξει κάτι στις δομή και την ιεραρχία τους. Το μόνο που άλλαξε είναι ότι οι διευθυντές σε αυτά είχαν πλέον λίγο διαφορετικές θέσεις. Ο διευθυντής του Customer Operations παρέμεινε director και είναι μέλος του ΔΣ της νέας εταιρίας. Η manager των Πωλήσεων και του Retention έχει προαχθεί σε Director και είναι μέλος του ΔΣ της νέας εταιρίας και ένας άλλος Director σε άλλο μικρότερο τμήμα έχει παραμείνει Director και είναι και αυτός μέλος του ΔΣ. Το ΔΣ αποτελείται από αυτά τα 3 μέλη. Το Προσωπικό που έχει είναι πάλι συν-πλην 450 άτομα. Όλοι προέρχονται από την Η.. Το αντικείμενο της εταιρίας είναι να παρέχει το κομμάτι της υποστήριξης των πελατών για άλλες εταιρίες. Αυτή τη στιγμή συνεργάζεται μόνο με την Η. και το τμήμα των πωλήσεων λόγω της προηγούμενης συνεργασίας με την Vodafone περιλαμβάνει προϊόντα της Vodafone. Επίσης έχει αναλάβει 2 ακόμα project, το ένα είναι η εξυπηρέτηση πελατών της Intralot για το τυχερό παιχνίδι ΣΚΡΑΤΣ. Το άλλο project αφορά το τμήμα των πωλήσεων όπου υπάρχει ένα επιμέρους τμήμα που λέγεται Field Sales και προσπαθούν να προωθήσουν προϊόντα της εταιρίας Μετενέργεια νομίζω του ομίλου Μυτηληναίου. Η έδρα της βρίσκεται στο Ν.Φάληρο. Οι διευθύνσεις λοιπόν που μεταφέρθηκαν είναι 3. Το Customer Operations που περιλαμβάνει πολλά τμήματα, η άλλη είναι οι Πωλήσεις και άλλη μία που τυπικά ανήκει στις πωλήσεις και λέγεται Retention (Επανάκτηση πελατών).
- Άρα οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων αυξήθηκαν..**  
 Αρχικά οι αρμοδιότητες ήταν ίδιες αλλά ήδη έχουν αυξηθεί οι αρμοδιότητες. Είτε είναι κάποιος Back office, Second level ή τηλεφωνική υποστήριξη, όλοι έχουν αναλάβει αρμοδιότητες τμημάτων που είναι παρεμφερή. Χωρίς να έχει γίνει περεταίρω εκπαίδευση ή αύξηση του προσωπικού αλλά κυρίως με εσωτερικές μετακινήσεις και διεύρυνση των καθηκόντων. Υπήρχαν στο τεχνικό

κομμάτι 5 τμήματα διαφορετικά και τα 3 από τα 5 που είχαν διαφορετικό αντικείμενο πλέον κάνουν την δουλειά και των άλλων τμημάτων. Αρχικά κάνουν μόνο το α αλλά τώρα κάνουν και το β και το γ.

- **Αυτό οφείλεται στο ότι το προσωπικό είναι λιγότερο ή αυξήθηκε ο φόρτος εργασίας;**

Όχι απλά είναι επιλογή της υποδιοίκησης αυτών των τμημάτων ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν περισσότερες αρμοδιότητες, καθήκοντα και ικανότητες φυσικά, ώστε να είναι πιο χρήσιμοι στην εταιρία. Να καλύπτουν περισσότερες ανάγκες της εταιρίας.

- **Σε ποιο τμήμα εργάζεσαι; Τι γνωρίζεις για το τμήμα σου;**

Το δικό μου τμήμα στη Η. άνηκε στο κομμάτι της Τεχνικής Υποστήριξης όπου είχαμε ένα σύστημα διαχείρισης πελατών το λεγόμενο CRM, μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων όπου βλέπαμε τα στοιχεία και το ιστορικό κάθε συνδρομητή, τα προβλήματα του κλπ. Παράλληλα βλέπαμε μέσω ενός διαχειριστικού συστήματος την κατάσταση του δικτύου και της γραμμής. Ο πελάτης μίλαγε με την εξυπηρέτηση πελατών ανέφερε το πρόβλημα του και εμείς εξετάζαμε το πρόβλημα, κάναμε κάποια τεστ και μετά τον καλούσαμε για να του πούμε τι πρέπει να γίνει για να διορθωθεί. Αν είναι κάτι το οποίο είναι μια απλή ενέργεια του δίνουμε κάποιες οδηγίες για να διορθωθεί ή να στείλουμε δικό μας τεχνικό στο χώρο του ή αν ήταν πρόβλημα στο κεντρικό δίκτυο να το αναφέρουμε στον ΟΤΕ για να στείλει αυτός κάποιον ή αν ήταν σφάλμα του υλικού να γίνει αντικατάσταση κάποιας συσκευής. Επίσης μπορεί να γίνει έλεγχος των συστημάτων από εμάς αν ήταν σε κεντρικό σημείο το πρόβλημα. Λίγο πριν μεταφερθούμε στη καινούρια εταιρία, έξι μήνες πριν, υπήρχε ένας σχεδιασμός στο πως θα λειτουργήσει το τμήμα αυτό και η Τεχνική Υποστήριξη μεταφέρθηκε στην Υποστήριξη Πελατών, έγινε first level από second level και από outbound μετατράπηκε σε inbound. Πλέον δεχόμαστε τις κλήσεις από τους συνδρομητές όπου ουσιαστικά πρέπει να γίνει διερεύνηση του προβλήματος από εμάς και να γίνει ο πρώτος έλεγχος από εμάς και να το λύσουμε σε περίπτωση που είναι χαμηλού επιπέδου αλλιώς να το προχωρήσουμε. Δηλαδή να το κάνουμε Escalation.

- **Η εργασία εντατικοποιήθηκε με αυτή την αλλαγή;**

Ναι, η εργασία εντατικοποιήθηκε με διάφορους τρόπους. Ο κύριος είναι το θέμα του χρόνου. Προηγουμένως είχε το περιθώριο να κάνεις τα τεστ, να βρεις ποιο είναι το πρόβλημα έτσι ώστε όταν θα επικοινωνήσεις να έχεις στο μυαλό την κατεύθυνση που θα πρέπει να πάρει για να λυθεί το πρόβλημα. Προετοιμάζεις δηλαδή το πρόβλημα. Τώρα ξεκινάς από το μηδέν. Δεν ξέρεις ποιος είναι ο συνδρομητής-πρέπει να τον ταυτοποιήσεις, ούτε ποιο είναι το πρόβλημα πρέπει να το αναγνωρίσεις on time και μετά θα πρέπει μέσα στην ίδια κλήση να το διαχειριστείς κιόλας. Δεν έχεις λοιπόν, χρόνο προετοιμασίας, πρέπει να φτάσεις

πολύ πιο άμεσα στο συμπέρασμα, την κρίση. Ένας δεύτερος τρόπος που έχει εντατικοποιηθεί η δουλειά είναι μέσω του αριθμού των κλήσεων. Είναι πολύ περισσότερες. Για να σου δώσω ένα παράδειγμα, ως second level διαχειριζόμασταν περίπου 30-35 βλάβες συνδρομητών ενώ τώρα ως first level δεχόμαστε περίπου 65-70 κλήσεις. Βέβαια δεν σημαίνει ότι η διαχείριση όλων αυτών των κλήσεων είναι δικό μας έργο. Για παράδειγμα δεχόμαστε κλήσεις συνδρομητών, το πρόβλημα των οποίων έχει ήδη δρομολογηθεί από εμάς και ήδη γίνεται διαχείρισή του όμως επειδή δεν έχει καταλήξει και ο συνδρομητής δεν το ξέρει ο χρήστης μας ξαναπαίρνει και εμείς πρέπει να του εξηγήσουμε τι συμβαίνει. Επίσης δεχόμαστε κλήσεις που κανονικά αφορούν το τμήμα των Ενεργοποιήσεων από πελάτες που περιμένουν να ενεργοποιηθεί η γραμμή τους και πάλι πρέπει να εξηγούμε πράγματα που δεν είναι αρμοδιότητα μας. Ο τρίτος τρόπος εντατικοποίησης είναι ότι δεχόμαστε κλήσεις που αφορούν την εξυπηρέτηση πελατών. Κλήσεις που θα έπρεπε να δρομολογούνται διαφορετικά έρχονται σε εμάς και αυτό μάλλον έχει να κάνει με την σχεδίαση του συστήματος. Όταν γίνεται overflow και δεν υπάρχουν διαθέσιμοι τηλεφωνητές στην εξυπηρέτηση και για να μην υπάρχουν αναμονές, γίνεται αναδρομολόγηση και δεχόμαστε εμείς αυτές τις κλήσεις. Πρόσφατα προστέθηκε και ένα τέταρτο κομμάτι. Επειδή θεωρητικά θέλουμε να πετύχουμε την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και την αποτροπή επανάληψης ίδιων προβλημάτων κάνουμε κάποιες κλήσεις outbound ώστε να επιβεβαιωθούμε ότι το πρόβλημα λύθηκε. Είμαστε κυρίως Inbound αλλά κάνουμε και εξερχόμενες κλήσεις με ένα σκεπτικό ότι θέλουμε να εξυπηρετήσουμε καλύτερα τον πελάτη λύνοντας τελείως το πρόβλημα αλλά παράλληλα δεν θέλουμε re open των προβλημάτων.

- **Οι τελευταίοι μήνες στην Η. ήταν διαφορετικοί από τους πρώτους στην C. connect;**  
Υπήρχε διαφορά στο φόρτο εργασίας. Υπάρχουν ημέρες που λόγω ενός γενικότερου προβλήματος στο σύστημα της Η. ή του ΟΤΕ ανέβαινε η κίνηση στο τηλεφωνικό κέντρο. Εμείς χωρίς να προλαβαίνουμε να κάνουμε τεχνικό έλεγχο, κάναμε μόνο καταγραφή του προβλήματος για να το διαχειριστούμε εμείς οι ίδιοι αργότερα. Παλιότερα υπήρχε περιθώριο 8 λεπτά για την εξυπηρέτηση ενώ τώρα είχε πέσει σε κάτω από 6. Έπρεπε να διαχειριστούμε μέχρι και 100 κλήσεις απλά καταγράφοντας για να τις διαχειριστούμε αργότερα.

Αυτό γινόταν και στις 2 περιπτώσεις βέβαια. Σε σπάνιες περιπτώσεις που δεν υπήρχε δουλειά διαχειριζόμασταν και περιπτώσεις του second level.

### **Η μεταφορά του τμήματος σε άλλη εταιρία (outsourcing)**

- **Πες μας λίγα πράγματα για τη μεταφορά του τμήματος. Πότε έγινε; Ποια ήταν η επίσημη αιτιολογία; Το γνωρίζατε από πριν;** Καταρχήν δεν το γνώριζε κανένας από τους υπαλλήλους τουλάχιστον στα χαμηλότερα επίπεδα των υπαλλήλων. Και αυτό φαίνεται εκ των υστέρων, αφού τα ανώτερα στελέχη είναι και στο Δ.Σ. άρα το γνωρίζανε πριν τις 18/12. Σε εμάς δεν είχε υπάρξει ενημέρωση και αναφορά. Έγινε ξαφνικά μία μέρα ενώ οι εργαζόμενοι είχαν πάει στην εταιρία στην Αδριανίου χωρίς να γνωρίζουν είδαν ότι μεγάλο μέρος του εξοπλισμού είχε μεταφερθεί στην άλλη εταιρία. Ακουστικά, υπολογιστές, οθόνες κλπ δεν υπήρχαν εκεί. Ενημερώθηκαν με mail από τον CEO ότι είναι στρατηγική απόφαση της εταιρίας αυτές οι 3 διευθύνσεις να καταργηθούν και να μεταφερθούν σε μια νεοσύστατη εταιρία, την C.. Η αιτιολογία ήταν ότι με την απόσχιση αυτών των τμημάτων από τον κύριο κορμό της εταιρίας θα είναι πιο ευέλικτη στην αγορά των τηλεπικοινωνιών και θα είναι πιο ευέλικτη αυτή η εταιρία να λειτουργήσει σαν τηλεφωνικό κέντρο να αναλαμβάνει project για άλλες εταιρίες. Όπως παραδέχτηκε και ο ίδιος με βραβεία κλπ ήμασταν πολύ ικανοί να φέρνουμε εις πέρας το έργο και θα μπορούσαμε να λειτουργήσουμε ξεχωριστά σε μια εταιρία πιο ευέλικτη με περισσότερα Projects και να έχει περισσότερα κέρδη.
- **Ποια πιστεύεις ήταν η πραγματική αιτία;** Η λέξη κλειδί είναι η ευελιξία. Όλες οι εταιρίες τηλεπικοινωνιών χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο του outsourcing γιατί τους δίνει τη δυνατότητα πρώτον να περιορίσουν το μισθολογικό κόστος γιατί δεν συνδέονται με συλλογικές συμβάσεις που ίσως θα υποχρεώνονταν η μητρική εταιρία να τηρεί. Δεύτερον, μπορούν να επιβάλουν ευέλικτες σχέσεις εργασίας. Μπορεί δηλαδή η εταιρία να δανείζεται εργαζόμενους όποτε τους χρειάζεται και να τους τερματίζει τις συμβάσεις, να τους διώχνει δηλαδή όταν δεν έχει ανάγκη. Αυτό που έγινε πρακτικά είναι ότι μείωσαν τους μισθούς κατά 200 ευρώ ένα 20%.
- **Υπάρχουν ακόμα τμήματα στη Η.;** Υπάρχει ακόμα τμήμα που επικοινωνεί με τους συνδρομητές αλλά έχει κρατήσει μόνο το καθαρά εταιρικό κομμάτι, corporate υπηρεσίες που είπαμε και πριν.

### **Επαγγελματικές βιογραφίες**

#### **Γενικά στοιχεία**

- **Πόσα χρόνια εργάζεσαι στην εταιρία;** Εργάζομαι σχεδόν 4 χρόνια στην Η. από τον Ιανουάριο του 2010 ως τον Δεκέμβριο του 2013 με σύμβαση αορίστου χρόνου από την αρχή.

- **Η εργασιακή σου εμπειρία γενικά;**  
Ακριβώς πριν την Η. δούλευα στο αντίστοιχο τηλεφωνικό κέντρο της Vodafone όπου με ένα παρόμοιο τρόπο απόσχισης τμήματος είχα μεταφερθεί χωρίς να αλλάξει κάτι στους όρους και τις συμβάσεις στην Η.. Εκεί δεν υπήρχε συγκεκριμένο τμήμα να εξυπηρετεί τους πελάτες στην ADSL παροχή και επιλεκτικά κάποιοι εργαζόμενοι μεταφέρθηκαν στην ΗοΙ. Και εκεί δούλευα στη τεχνική υποστήριξη σε παρόμοιοι αντικείμενο. Από το 2008 μέχρι τα τέλη του 2009. Προηγουμένως δούλευα σε ευκαιριακές εργασίες άσχετες με το αντικείμενο.
- **Όταν έψαχνες για δουλειά είχες και άλλες επιλογές;**  
Ήταν επιλογή μου ώστε να έχω μια τυπική σχέση εργασίας, ως μισθωτός υπάλληλος. Γιατί τότε δούλευα στον κλάδο του επισιτισμού χωρίς καμιά ασφάλιση, καθαρά μαύρη εργασία. Επισφαλή σχέση εργασίας. Είδα την αγγελία έκανα 2 interviews πέρασα και κάποια τεστ, το κυνήγησα και μπήκα.
- **Δικές σου σπουδές;**  
Δεν έχουν ολοκληρωθεί. Ήμουν στη σχολή Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών στο ΕΚΠΑ, μπήκα το 2005 αλλά δεν την τελείωσα. Παρεμφερές αντικείμενο αλλά δεν την τελείωσα. Επίσης έχω lower στα αγγλικά.
- **Ζεις με γονείς, μόνος;**  
Ζω στο πατρικό μου σπίτι στο Πέραμα.
- **Γνωρίζεις γενικά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συναδέλφων σου; Τις ηλικίες τους;**  
Οι περισσότεροι είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι ηλικίες κατά μέσο όρο είναι κοντά στα 28.
- **Υπάρχουν γυναίκες στο τηλ. Κέντρο; Έχεις παρατηρήσεις κάποια διαφορετική συμπεριφορά απέναντι τους;**  
Ανάλογα το τμήμα. Στο δικό μου τμήμα παλαιότερα η αναλογία ήταν 90-10 ενώ τώρα είναι περίπου 65-35. Στις πωλήσεις για παράδειγμα σε πολύ μεγάλο βαθμό είναι γυναίκες. Στο second level, το τεχνικό έχει πολύ περισσότερους άντρες, 80-85%. Στην εξυπηρέτηση πελατών πάλι είναι 90% γυναίκες. Συνεχίζει και υπάρχει διαχωρισμός στην τεχνική υποστήριξη και την εξυπηρέτηση πελατών.
- **Μετανάστες;**  
Υπάρχουν κάποιοι ξένοι συνάδελφοι αλλά κυρίως είναι 2<sup>ης</sup> γενιάς. Οι περισσότεροι έχουν γεννηθεί, μεγαλώσει και σπουδάσει στην Ελλάδα.

#### **Θέση εργασίας, Περιεχόμενο, Ικανότητες, Βελτίωση**

- **Χρειάζεται κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες; Πέρασες κάποιο συνέντευξη ή και τέστ πριν προσληφθείς;**  
Για το δικό μας τμήμα χρειάζεται σίγουρα βασικές γνώσεις πάνω στα δίκτυα και τις τηλεπικοινωνίες, πάνω στην πληροφορική όχι απαραίτητα αρκεί η βασική χρήση συστημάτων εφαρμογών που κάνουν διαχείριση κλήσεων. Βασικές γνώσεις χειρισμού υπολογιστή. Είναι επιθυμητή η γνώση της αγγλικής. Μετά είναι ρευστό. Επειδή υπάρχουν πολλές εφαρμογές που είναι προσομοίωση των προβλημάτων και προσπαθούν να βρουν λύση, και είναι υποστηρικτικές αλλά και για να καταλήγουν σε απόφαση για την επίλυση και έχουν εφαρμοστεί τους

τελευταίους μήνες έχει γίνει πιο ρευστό το ποιες γνώσεις είναι απαραίτητες. Υπάρχουν γνώσεις που στις παρέχει αυτή η εφαρμογή. Αντί για τον υπάλληλο κάποια πράγματα θα τα κάνει η εφαρμογή. Προφανώς όσο περισσότερες γνώσεις τόσο πιο κατάλληλος είναι για τη δουλειά αυτή.

- **Σε σχέση με τους πελάτες τι γνώσεις χρειάζεται κάποιος;**  
Αυτό που γίνεται σε αυτήν την εταιρία και τα τηλεφωνικά κέντρα γενικά, υπάρχει μια εκπαίδευση πάνω στα soft skills όπως ονομάζονται και αφορούν την διαχείριση της συνομιλίας με τον πελάτη όσον αφορά ειδικές καταστάσεις όπως ο εκνευρισμός, οι απειλές ή η εξύβριση. Υπάρχουν κάποιες οδηγίες διαχείρισης, λεκτικά επικοινωνίας και κατευθυντήριες γραμμές αυτών των περιπτώσεων. Από κει και πέρα έχει να κάνει με τις δυνατότητες στη συνομιλία. Κατά πόσο θα υπάρχει ευφράδεια του λόγου, σαφής διατύπωση και αναλυτική σε ορισμένες περιπτώσεις για να γίνει κατανοητό το πρόβλημα και η διαχείριση του. Μπαίνουν και οι παράμετροι της πολιτισμένης τυπικής συνομιλίας κλπ. Επικοινωνιακά skills περισσότερο.
- **Υπήρξε κάποιου είδους εκπαίδευση από την εταιρία; Όταν σας μεταφέραν από τη Vodafone; Πέρασατε συνεντεύξεις ή τεστ;**  
Υπήρχε τεστ το οποίο ήταν μεικτό. Ήτανε και τεστ γνώσεων πάνω στις τηλεπικοινωνίες αλλά και αντίληψης δηλαδή ήταν κοντινό σε IQ τεστ κλπ. Πράξεις υπολογισμού, λογικές ερωτήσεις, ανάπτυξης κλπ. Η εκπαίδευση που γίνεται αφορά παρουσίαση των διαδικασιών, των υπηρεσιών και των χαρακτηριστικών της εταιρίας. Μία πρώτη δοκιμαστική χρήση των εργαλείων που χρησιμοποιεί και ένα Interaction με αυτά. Για να μπει στο κλίμα ο κάθε καινούριος με τα διπλά ακουστικά παίρνει μια πρώτη γεύση πως ένας ήδη έμπειρος υπάλληλος διαχειριζόταν τη δουλειά. Αυτό έχει περιοριστεί πλέον από 3-4 βδομάδες στη 1 βδομάδα ως 10 μέρες. Σε περιπτώσεις που χρειάζεται γίνονται κάποια meetings τα οποία είναι παρουσιάσεις κυρίως 2-3 ωρών για καταστάσεις που πρέπει να διαχειριστούμε. Πχ η υποδομή των mails της Η. το 2011 είχε καταργηθεί και μεταφερθεί στο Windows live mail και τώρα θα γίνει το αντίστροφο και θα επιστρέψει σε servers καινούριους της Η.. Έγινε λοιπόν μια παρουσίαση για αυτό το θέμα.
- **Θεωρείς ότι όσο καιρό δουλεύεις έχεις βελτιωθεί στην δουλειά σου; Που θα έλεγες ότι οφείλεται αυτό; Στις εκπαιδεύσεις ή on job;**  
Οι εκπαιδεύσεις δεν μπορούν και δεν θα μπορούσαν να είναι επαρκείς γιατί είναι πολύ μεγάλος ο όγκος των δεδομένων και των πληροφοριών. Δεν μπορεί να καλυφθεί ούτε με την εκπαίδευση των 3-4 εβδομάδων ούτε με τις παρουσιάσεις. Εκεί σου παρουσιάζονται τα βασικά, δηλαδή τα δεδομένα που θα πρέπει να ξέρεις και από κει πέρα την αντιμετώπιση των περιπτώσεων την καλύπτεις με την εμπειρία και τις περιπτώσεις που θα σου τύχουν πάνω στη δουλειά. Βρίσκεις λύσεις για να διαχειριστείς κάποια προβλήματα. Σε μένα σίγουρα υπάρχει βελτίωση αυτά τα 4 χρόνια, όχι τόσο τον τελευταίο καιρό. Υπήρξε βελτίωση γιατί ήταν μεγάλο το εύρος των συστημάτων, των εφαρμογών

και των διαδικασιών που παρουσιάστηκαν. Από τους πρώτους μήνες της δουλειάς έμαθα να χειρίζομαι εργαλεία που είδα πρώτη φορά εκεί. Επίσης βελτιώθηκα πολύ και λόγω της συνεργασίας και της βοήθειας των πιο έμπειρων συναδέλφων οι οποίοι πάντα κατευθύνανε και βοηθούσαν τους νεότερους κάτι το οποίο συνεχίζουμε να κάνουμε και εμείς τώρα.

## **Επαγγελματική Ταυτότητα**

### **Μέθοδοι εργασίας, μορφές συνεργασίας, σχέσεις των τηλεφωνητών**

- **Με ποιο τρόπο δουλεύετε; Χρειάζεται κάποιου είδους συνεργασία με τους συναδέλφους και τους ανώτερους; Συμβαίνει συχνά;** Τυπικά είναι μια ατομική θέση. Πρέπει να διαχειριστείς μια περίπτωση ο ίδιος. Να την σταθμίσεις, να την αξιολογήσεις και να κρίνεις πως θα πρέπει να την χειριστείς πιο πέρα. Αλλά υπάρχει επικοινωνία με πάρα πολλά τμήματα, ειδικά της εξυπηρέτησης πελατών από όπου παίρνουμε στοιχεία για τους πελάτες που είναι απαραίτητα αλλά και με τα τμήματα του second level όπου γίνεται το escalation, η κλιμάκωση της επίλυσης. Πάντα υπάρχει επαφή με e mail ή προφορικά με τους συναδέλφους. Υπάρχει επικοινωνία και με τους άμεσα ανωτέρους, τους Team leaders για βοήθεια πάνω σε διαδικασίες στις οποίες δεν έχει τα rights ο Agent να διαχειριστεί και πρέπει να το κάνει ο Team leader. Αν και η μορφή της δουλειάς είναι ατομική, με τον υπολογιστή και τα ακουστικά και βάση ατομικών γνώσεων πρέπει να αξιολογήσεις και να διαχειριστείς το πρόβλημα πρακτικά για να προχωρήσει η διαδικασία πρέπει να συνεργαστείς με συναδέλφους στο ίδιο είτε σε άλλο επίπεδο.
- **Αυτό επιτρέπεται ή πάντα πρέπει να ρωτάς τους ανωτέρους;** Τυπικά οι οδηγίες από τον Supervisor, λένε ότι πρέπει η βοήθεια να γίνεται από τους Team leaders. Πρακτικά σε όλα τηλεφωνικά κέντρα υπάρχει συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων και αυτό έχει προκύψει από τους ίδιους τους εργαζόμενους σε αυτά. Υπάρχει αλληλεγγύη καθαρά πάνω στο κομμάτι της δουλειάς. Ένας έμπειρος θα βοηθήσει ένα νεώτερο.
- **Οι Team leaders το επιτρέπουν;** Έχει θεσμοθετηθεί άτυπα και από τους Team leaders δεν υπάρχει η δυνατότητα να το αποτρέψουν αυτό το πράγμα. Είναι πρακτικά αδύνατο. Αν υπάρχουν 50-100 εργαζόμενοι με 2-3 Team leaders δεν γίνεται να το αποτρέψουν. Θεωρητικά η κατεύθυνση είναι αυτή, δηλαδή να μην επιτρέπεται να συζητάνε θέματα για τη δουλειά οι συνάδελφοι. Αλλά τελικά αυτό εξυπηρετεί και τη ροή της δουλειάς.
- **Είστε όλοι σε ενιαίο χώρο; Δουλεύετε δίπλα δίπλα;** Τώρα ναι. Στη Η. ήμασταν στον ίδιο όροφο αλλά σε διαφορετικές αίθουσες. Τις τελευταίες μέρες χωρίσανε την μεγάλη αίθουσα σε μικρότερες με plexi glass και ορίζουν τα τμήματα. Ανάμεσα στα γραφεία υπάρχουν μερικά μικρά τοιχώματα.
- **Ο χώρος είναι καλύτερος πριν ή τώρα;** Ο χώρος είναι ανακαινισμένος και μεγαλύτερος αλλά είναι πολύ περισσότερος ο κόσμος. Δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα.



- **Περισσότερη επαφή κατά τη διάρκεια της εργασίας με ποιον έχετε; Συναδέλφους, πελάτες, ανωτέρους; Φιλικό κλίμα;**  
Η περισσότερη επαφή είναι με τους πελάτες, μετά με τους συναδέλφους, μετά με τους Team leaders και σχεδόν ανύπαρκτη η επαφή με ανώτερα στελέχη. Τυπική επαφή με mail υπάρχει με τον Supervisor.
- **Υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων εκτός εργασίας;**  
Ναι έχουν αναπτυχθεί. Αναπτύσσονται και τυπικές σχέσεις αλλά και φιλικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων μέχρι και σχέσεις σχεδόν συγγενικές. Να γίνουν κουμπάροι κλπ.

### **Ιεραρχία, σχέσεις με ανωτέρους**

- **Ποια είναι η ιεραρχία στο τμήμα; Δώσε μας μια εικόνα**  
Η δομή είναι η ίδια.
- **Σε σχέση με πριν η ιεραρχία έχει αλλάξει καθόλου;**  
Όχι δεν έχει αλλάξει κάτι.
- **Ποιες οι σχέσεις των τηλεφωνητών με τους ανωτέρους; Δημιουργούνται συγκρούσεις; Εσύ προσωπικά πως τα πήγαινες με τους ανωτέρους σου;**  
Στην αρχή φαίνονται φιλικές οι σχέσεις. Υπάρχει αμεσότητα στο λόγο και δίνει μια επιφανειακή χαλαρότητα. Πρακτικά αυτό αλλάζει ανάλογα με την περίπτωση. Οι άμεσα προϊστάμενοι είναι αυτοί που εντατικοποιούν τη δουλειά του agent, να βάλουν υπερωρίες, να γνωστοποιήσουν τις αλλαγές στους agents, να τους αλλάξουν τμήμα, να τους βάλουν επιπλέον δουλειά κλπ. Οπότε μάλλον σκόπιμα υπάρχει το αρχικό χαλαρό προφίλ ώστε να μην υπάρχουν αντιδράσεις. Έτσι μπορούν να το φέρνουν με έναν πιο επιφανειακό τρόπο. Εγώ έχω φροντίσει ειδικά για ζητήματα που μπορεί να με επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά να τα αντιμετωπίσω καθαρά επαγγελματικά. Πχ ενημερώσεις για απουσίες, άδειες κλπ προσπαθώ να είμαι τυπικός. Δεν θα το προσεγγίσω χαλαρά ώστε να μην έχω κάποιο θέμα. Αυτό έχει αποτρέψει αυτό το φιλικό κλίμα με τους ανωτέρους, που έχουν πολύ συναδέλφοι και οι ανώτεροι το εκμεταλλεύονται ώστε να πιέσουν παραπάνω. Διαφέρουν οι περιπτώσεις αλλά υπάρχουν από φιλικές σχέσεις υπαλλήλων-προϊσταμένων μέχρι και δικαστικές διαμάχες μεταξύ εργαζομένων και εταιρίας και οι προϊστάμενοι να πάρουν θέση στη δικαστική διαμάχη υπέρ της εταιρίας.
- **Μέσα σε αυτό το φιλικό κλίμα περιλαμβάνονται και κοινές έξοδοι, γεύματα κλπ;**  
Όχι. Υπήρχε θεωρητικά, παλιότερα, ένα γεύμα ετήσιο αλλά πλέον έχει καταργηθεί.
- **Υπάρχουν καταναγκασμοί; Πρέπει να μιλάς με συγκριμένο τρόπο; Στους πελάτες; Στους ανωτέρους;**  
Η επικοινωνία με τους προϊσταμένους προφορικά είναι στο πολύ χαλαρό, ακόμα και στην ηλεκτρονική αλληλογραφία. Εγώ έχω φροντίσει σε ένα βαθμό σε αυτά που έχουν σημασία να τηρώ ένα τυπικό ύφος.

### **Έλεγχος της εργασίας**

- **Ο έλεγχος της δουλειάς σας με ποιον τρόπο γίνεται;**  
Γίνεται κυρίως με τα ηλεκτρονικά συστήματα. Υπάρχει τμήμα το οποίο κάνει

τη στατιστική ανάλυση. Η αξιολόγηση που γίνεται πλέον δεν έχει να κάνει τόσο με την ποιότητα της διαχείρισης αλλά με τους χρόνους, δηλαδή ποσοτική και στατιστική αξιολόγηση. Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που διαχειρίζεται αυτά τα στατιστικά, τα επεξεργάζεται και τα δίνει στους ανωτέρους. Φυσική παρουσία ανωτέρου υπάρχει όταν υπάρχει μεγάλος όγκος δουλειάς, για να πιέσει τους Agents ώστε να δεχτούν τον όγκο των κλήσεων, όταν ένας agent έχει χρειαστεί μεγάλο χρόνο για να διαχειριστεί μία κλήση ο team leader πάει κοντά του και τον πιέζει με την φυσική παρουσία του να ολοκληρώσει την διαδικασία και όταν δεν τηρείται η τυπικότητα στην επικοινωνία με τους πελάτες ο Team leader προσπαθεί να συνενώσει τον Agent σε μια πιο ομαλή επικοινωνία.

- **Ο έλεγχος γίνεται κατά την διάρκεια της εργασίας ή μετά με βάση αποτελέσματα;**  
Παλιότερα γινόταν και κατά τη διάρκεια της εργασίας. Όταν ήταν και πιο ισχυρός ο ποιοτικός έλεγχος. Υπήρχε τμήμα Auditing που άκουγε την κλήση και έβγαζε κάποια κριτήρια. Πλέον δεν υπάρχει. Μετράνε μόνο οι χρόνοι.
- **Κυρώσεις;**  
Δεν υπάρχουν κυρώσεις. Με τη μεταφορά στη καινούρια εταιρία όμως υπήρξε μείωση μισθού και αν κάποιος δεν εντατικοποιηθεί δεν θα έχει bonus.
- **Ποια είναι τα κριτήρια;**  
**Τα κριτήρια αυτά άλλαξαν με την μεταφορά από την Η. στην C.;**  
Η κύρωση στην ουσία είναι η μείωση 20% και ο καθένας προσπαθεί με την απόδοση του να καλύψει αυτή τη κύρωση.
- **Υπάρχουν κυρώσεις; Μόνο βάση αποτελέσματος ή και βάση τρόπου που πραγματοποιήθηκε αυτό;**  
Προειδοποιήσεις και παρατηρήσεις για την ποιότητα της δουλειάς κυρίως γίνονταν παλιότερα. Πλέον αφορούν τον όγκο της δουλειάς. Να απολυθούν ή να μεταφερθούν συνάδελφοι έχει γίνει με δικαιολογία ότι δεν είναι αρκετά παραγωγικοί ναί. Γινόταν και παλιότερα αυτό.
- **Τρόπος για να πέφτουν οι ρυθμοί; Μορφές σαμποτάζ; Ατομικές; Συλλογικές;**  
Υπάρχει η δυνατότητα επειδή επιλέγει ο ίδιος ο χρήστης των συστημάτων αν θα διαχειριστεί μια κλήση ή όχι υπάρχει η επιλογή να αλλάξει την κατάσταση του συστήματος ώστε να μην διαχειριστεί την κλήση. Αυτό βέβαια έχει κυρώσεις. Αν θέλει να επιβραδύνει την ροή της δουλειάς θα πέσει η παραγωγικότητα του και αυτό φαίνεται στο σύστημα της αξιολόγησης. Με αυτό τρόπο δεν θα μπορέσει να πάρει και bonus. Πολλές φορές βέβαια πέφτουν τα συστήματα από μόνα τους και δυσχεραίνει η δικιά μας δουλειά.

### Συνθήκες και αμοιβές

- **Τι είδους σύμβαση υπέγραψες; Ατομική-συλλογική, ορισμένου-αορίστου χρόνου κλπ; Πριν και μετά;**  
Η σύμβαση που είχα υπογράψει ήταν αορίστου χρόνου με μισθό 1030 μεικτά. Δεν είχε επιδόματα που να φαίνονται ως επιδόματα αλλά αυτό που έλεγε η Η. είναι ότι ένα 20% του μισθού εμπεριείχε το επίδομα ακουστικών, ξένης γλώσσας κλπ αλλά πρακτικά δεν ίσχυε στη σύμβαση αυτό. Είχε ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ένα ομαδικό πρόγραμμα ασφάλειας. Τον Δεκέμβριο αυτό που έγινε εκβιαστικά ήταν η οικειοθελής παραίτηση με

αποζημίωση. Μετά υπογράφηκε μία νέα σύμβαση στην οποία δεν ίσχυε τίποτα πέρα από το ότι ήταν αορίστου χρόνου, υπήρξε μείωση του μισθού κατά 20 %. Απόλεσε ο κάθε εργαζόμενος την προϋπηρεσία του και δεν υπήρχε το ομαδικό σύστημα ασφάλειας που είχαμε. Οι όροι της σύμβασης ήταν τελείως διαφορετικοί. Δεν καθόριζε η σύμβαση την εξειδίκευση του κάθε υπαλλήλου. Αν είναι τεχνικός ή υπάλληλος γραφείου με συγκεκριμένες αρμοδιότητες κλπ. Είναι τελείως αόριστο το τι κάνει ο κάθε εργαζόμενος και ποιες είναι οι αρμοδιότητες και ποια είναι η κινητικότητα των υπαλλήλων. Δηλαδή, μπορεί να του αλλάξει τις αρμοδιότητες ή να τον επιβαρύνει με επιπλέον αρμοδιότητες άλλων τμημάτων. Επίσης ο χρόνος της εργασίας είναι τελείως αόριστος. Δεν καθορίζονται τα χρονικά περιθώρια. Θα μπορούσε να είναι σπαστό το ωράριο, part time κλπ. Δεν σε εξασφαλίζει κάτι. Μπορεί από πλήρη να σε κάνει μερικής απασχόλησης. Ένας τελευταίο όρος λέει ότι αν δεν τηρήσει ο εργαζόμενος όλους τους παραπάνω όρους, που είναι πάρα πολλοί, θεωρείται καταγγελία της σύμβασης από μέρους του, δηλαδή θεωρείται παραίτηση του ίδιου του εργαζόμενου. Και στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν υπήρχε καμία άλλη επιλογή στην υπογραφή της σύμβασης.

- **Γνωρίζεις στοιχεία για τις συμβάσεις των άλλων εργαζομένων; Στα άλλα τμήματα της εταιρίας;**  
Οι συμβάσεις των υπολοίπων είναι παρόμοιες. Η μόνη διαφορά είναι ότι οι καινούριοι έχουν ορισμένου χρόνου συμβάσεις και μερικής απασχόλησης. Οι μισθοί τους είναι στα κατώτατα όρια.
- **Πες μας λίγα πράγματα για το ωράριο σου και αν τηρείται. Καθορίζεται κεντρικά; Υπάρχει ευελιξία;**  
Σε εμάς που είναι με βάρδιες τηρείται το δώρο, στις δουλειές γραφείου δεν τηρείται λόγω του όγκου της δουλειάς και υποχρεώνονται άτυπα οι εργαζόμενοι να εργάζονται παραπάνω να ολοκληρώνουν τις αρμοδιότητες τους. Ακόμα και σε εμάς αυτοί που δουλεύουν με μερική απασχόληση υποχρεώνονται άτυπα και τυπικά, αφού περιγράφεται από τη σύμβαση. Και ο τρόπος που τους δηλώνεται ότι πρέπει να κάνουν υπερωρίες είναι απόλυτος. Ευελιξία υπάρχει στο πως θα προγραμματιστούν οι βάρδιες το επόμενο διάστημα. Υπάρχουν συγκεκριμένοι υπάλληλοι που φτιάχνουν το πρόγραμμα και μπορείς να έρθεις σε συνεννόηση μαζί τους για το αν προτιμάς να δουλεύεις πρωί ή απόγευμα. Οι υπερωρίες μέχρι στιγμές αποδίδονται υπερωριακά. Τηρούνται οι τυπικές υποχρεώσεις δηλαδή.

#### **Συνδικαλισμός-Εργατικές διεκδικήσεις**

- **Υπήρχε/υπάρχει σωματείο στην εταιρία; Συμμετείχες; Ήταν/Είναι δραστήριο;**  
Το σωματείο της Intracom υπάρχει πάρα πολλά χρόνια. Είχε φτάσει σε ένα βαθμό να ελέγχεται από τη διοίκηση. Ο πρόεδρος τους σωματείου ήταν και Supervisor στην Intracom άρα δομικά ελεγχόταν από τη διοίκηση. Απλά μετά τις εκλογές του 2013 οι συσχετισμοί άλλαξαν κάπως γιατί δύο αριστερές παρατάξεις, η Γένοβα και η παράταξη του ΚΚΕ είχαν μαζί πλειοψηφία και παίρνανε αγωνιστικές αποφάσεις. Οι οποίες για να γίνουν πράξη περνούσαν από γενική συνέλευση εργαζομένων στη Η.. Την ενέκρινε το σωματείο και μετά πέρασε από γενική συνέλευση. Μια εποχή υπήρχε μια δυναμική να γίνει σωματείο στη Η. αλλά θα έπρεπε να είμαστε σίγουροι ότι υπάρχει και η

πρόθεση από τον κόσμο όχι να συμμετέχει σε ένα βαθμό τυπικό αλλά να στηρίζει πρακτικά και ενυπόγραφα. Δεν ήσουν σίγουρος 100% αν μπορούσες να το επιτύχεις. Μπορούσε και να αποτύχει.α

- **Οι εργασιακές σχέσεις στην Intracom δεν ήταν διαφορετικές;** Πολύ. Υπήρχαν προνόμια που είχαν δοθεί από αρκετά παλιά. Ήταν γενικά μια πολύ δυνατή εταιρία. Είχε σχέσεις με το δημόσιο. Πολύ ισχυρή.
- **Έχουν υπάρξει αφορμές για να γίνουν κινητοποιήσεις; Τι κατάληξη είχαν;** Οι κινητοποιήσεις που είχαν γίνει είχαν αρκετή επιτυχία. Οι κινητοποιήσεις είχαν αφορμή κάποιες απολύσεις. Όμως δεν είχαν καμιά συνέχεια από τα ίδια τα άτομα που απολύθηκαν. Τα άτομα υπέγραφαν την απόλυση και το σωματείο ενεργούσε αυτόνομα. Δεν το κνηγούσαν το ζήτημα καθόλου. Το Φλεβάρη του 2013 όταν απολύθηκαν οι συνδικαλιστές ενεργοποιήθηκε ένας μηχανισμός από Supervisors, Managers κλπ ώστε να αποτραπεί οποιαδήποτε κινητοποίηση. Οι συνελεύσεις που έγιναν είχαν αρνητικό αποτέλεσμα λόγω της δράσης της διοίκησης που πίεζε τους υπάλληλους και τους έλεγε ότι η εταιρία σε χρειάζεται και όποια κινητοποίηση θα πλήξει την εταιρία.
- **Για θέματα συνθηκών εργασίας είχαν γίνει κινητοποιήσεις;** Ήταν μέσα στα θέματα που έθιγε το σωματείο και τα συζητούσε. Όμως η στάση της διοίκησης ήταν αμετακίνητη και δεν υπήρχε συζήτηση.
- **Ποια ήταν η στάση της εργοδοσίας στις κινητοποιήσεις;** Προσπάθησε ουσιαστικά να δώσει μία άσχημη εικόνα σε σχέση με το τι είναι η οργάνωση και η διεκδίκηση. Θυμάμαι χαρακτηριστικά ότι μετά από κάποιες μεγάλες κινητοποιήσεις τον Δεκέμβριο του 12' έγιναν κάποια meetings όπου οι Managers έλεγαν στο κόσμο ότι αυτά έχουν αρνητικό αποτέλεσμα για την εταιρία, θίγουν την εικόνα της, πάει η δουλειά πίσω. Λέγανε στην ουσία ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να βοηθήσουν την εταιρία και να μην αντιδράνε. Στις συνελεύσεις ερχόντουσαν όλοι οι εργοδοτικοί από Intracom και επίσης κατέβαιναν όλα τα ανώτερα στελέχη για να επιτηρούν και έτσι πολύς κόσμος φοβόταν.
- **Το ΣΕΤΗΠ τι ρόλο είχε;** Υπήρχε το επιχειρησιακό της Intracom αλλά ότι συνδικαλιστική δουλειά είχε γίνει στην Η. είχε γίνει από το άτομο που ήταν εκλεγμένο στο ΔΣ του σωματείου της Intracom και από άτομα του ΣΕΤΗΠ που ήταν και αυτοί στο ΔΣ ή άτομα που ήταν κοντά και βοηθούσαν και αλληλέγγυους. Όλα ξεκινούσαν από το ΣΕΤΗΠ. Αν υπήρχε μόνο το σωματείο της Intracom δεν θα είχε γίνει κάτι πιστεύω.
- **Στη C. γιατί πάρθηκε η απόφαση να δημιουργηθεί σωματείο τελικά;** Πρακτικοί λόγοι. Το σωματείο της Intracom δεν μπορούσε να παρέμβει στη νέα εταιρία. Το ΣΕΤΗΠ παρότι κλαδικό πολλές εταιρίες το αποκλείουν.
- **Θεωρείς ότι υπάρχει χώρος για συλλογικούς αγώνες στον χώρο εργασίας σου; Τι μορφή και αιτήματα πιστεύεις ότι πρέπει να έχουν;** Ο στόχος είναι να πάμε σε συζήτηση για να υπογραφεί συλλογική σύμβαση εργασίας. Θα θέλαμε οι μισθοί να εξισωθούν προς ένα μέσο όρο του τμήματος προς τα πάνω. Αυτός ο μέσος όρος να καθορίζεται από τις παλιές συμβάσεις. Να αναγνωρισθεί προϋπηρεσία και όλα τα δικαιώματα που είχαμε πριν τη μεταφορά. Όλες οι συμβάσεις να γίνουν αορίστου, full time.
- **Αιτήματα ως προς την ποιότητα εργασίας;** Απλά να σου πω πως έχει. Είναι ένα καινούριο σωματείο. Μέχρι στιγμής οι

ενέργειες που έχουμε κάνει είναι οι απολύτως φυσιολογικές για την αναγνώριση. Τελικώς το φτάσαμε δικαστικά γιατί δεν αναγνωριζόταν από την επιθεώρηση και το υπουργείο. Κάναμε πολλές προσπάθειες και βγήκε θετική απόφαση προς τα εμάς για τη μη τήρηση διαδικασιών από τη Hoi αλλά επιβλήθηκε μόνο ένα χρηματικό πρόστιμο. Χωρίς όμως κινητοποίηση από τον κόσμο δεν μπορεί να επιτευχθεί κάτι συλλογικό. Αυτό το τρέξαμε πολύ λίγα άτομα. Πρέπει να μπου πρώτα από όλα τα βασικά. Η επιχειρησιακή σύμβαση και οι όροι της σύμβασης. Υπάρχουν όροι που είναι πρωτόγνωροι για τα εργασιακά. Υπάρχει όρος που λέει ότι είναι σαν να καταγγέλλεις τη σύμβαση αν δεν τηρείς όλους τους προηγούμενους όρους. Πχ 24ώρη εργασία, μπορεί να σε βάλει να δουλεύεις σπαστό ωράριο. Δεν καθορίζεται 8ώρη εργασία, δεν υπάρχουν επιδόματα, οποιοσδήποτε μισθός πάνω από τα 592 δεν καλύπτεται. Μπορεί να γυρίσει εκεί ανά πάση στιγμή. Δεν ορίζεται το αντικείμενο εργασίας. Μπορεί να σε βάλει σε οποιοδήποτε τμήμα ή να κάνεις οποιαδήποτε δουλειά. Μπορεί να αλλάξει και ο τύπος της σύμβασης, μπορεί ανά πάση στιγμή να γίνει 4ώρη. Όλες οι διεκδικήσεις για την εντατικοποίηση της εργασίας, για το είδος της δουλειάς, για τον όγκο της δουλειάς κλπ έχουν μια αντιμετώπιση από την εργοδοσία τόσο αδιάφορη και υποτιμητική που δεν μπορείς να πεις ότι αφού δεν συζητάνε τα βασικά θα συζητήσεις για το διάλειμμα.

- **Πως αποτιμάς την εργασία σου αυτά τα χρόνια στην εταιρία;**  
Για μένα είναι θετική η αποτίμηση και στη Vodafone και στην H.. Πέρα από το οικονομικό το οποίο ήταν καλό γιατί ήταν μια σταθερή δουλειά σε σχέση με τις προηγούμενες δουλειές. Δεύτερον η εργασιακή εμπειρία που αποκτάς μέσω της συνεργασίας με τους συναδέλφους και τους ανώτερους. Αποκτάς εμπειρία και επαγγελματική συμπεριφορά. Γνώσεις τεχνικές έχω αποκτήσεις κυρίως στην H. όπου έγινε αρκετά καλή εκπαίδευση και φυσικά με την τριβή και την εμπειρία. Από την άλλη υπήρχαν αρκετά αρνητικά. Για όλους είναι ψυχοφθόρα διαδικασία. Αλλάζει το χαρακτήρα σου από την άποψη της ηρεμίας. Δεν επικοινωνείς σε ένα φυσιολογικό επίπεδο. Αντιμετωπίζεις συνεχόμενα επί 8 ώρες μία προβληματική εκπαίδευση. Όλη αυτή η διαδικασία πάει στο προσωπικό, εσύ πρέπει να είσαι πολύ καλός για να λύσεις κάποιο πρόβλημα. Δεν αρκούν οι διαδικασίες. Σε επηρεάζει και προσωπικά και ψυχολογικά. Ένα άλλο είναι το πόσο επηρεάζουν τα ωράρια την υπόλοιπη ζωή σου. Για πολύ κόσμο αυτό δεν είναι φυσιολογικό να δουλεύεις αργίες Κυριακές και βράδια. Για εμένα και τη ζωή που κάνω δεν μου δημιουργεί πρόβλημα.
- **Θεωρείς ότι υπάρχουν προοπτικές; Θα ήθελες να συνεχίσεις στο αντικείμενο;**  
Μπορεί να σου φανεί περίεργο αλλά είδα ότι με τη σχολή δεν κατάφερα να ολοκληρώσω παρότι ήταν αντίστοιχου αντικείμενου. Δεν θεωρώ ότι είναι αναγκαίο πάντως να είμαι προγραμματιστής, να γράφω κώδικα. Είμαι ευχαριστημένος που εξυπηρετώ μια υπαρκτή ανάγκη. Από την άλλη ενδιαφέρον δεν υπάρχει πλέον κανένα, είναι κάτι τελείως μηχανικό πλέον. Δεν υπάρχει δημιουργικότητα καθόλου. Είναι κορεσμός, ένα τέλμα. Σε πολύ κόσμο όμως υπάρχει η εντύπωση ότι είναι υποτιμητικό για την προσωπικότητα τους. Εγώ θεωρώ ότι εξυπηρετείς μια υπαρκτή ανάγκη και δεν νομίζω θα προσέφερα κάτι περισσότερο αν ήμουν προγραμματιστής λόγου χάρη. Προσωπικά θα ήθελα όχι να δουλεύω αλλού αλλά να έχω παραπάνω γνώσεις πάνω στο αντικείμενό μου.

- **Πιστεύεις ότι μπορεί να γίνει πιο ενδιαφέρουσα αυτή η δουλειά;**  
Πιστεύω ότι μπορείς να είσαι σε μια παρεμφερή θέση που είναι καλύτερη. Κάνεις κάτι λίγο πιο τεχνικό χωρίς τόσο μεγάλη ρουτίνα. Backdesk όπου δεν έχεις άμεση επαφή με τον πελάτη κλπ. Πολλοί κινήγησαν να πάνε σε αυτές τις θέσεις λόγω αυτού χωρίς να έχουν καλύτερες απολαβές.

Συνέντευξη 3

Έχει εργαστεί: H. & C.

Τμήμα: Customer Care

Κατάσταση: Δεν Εργάζεται

Όνομα εργαζομένης: A.

Ημερομηνία Συνέντευξης 16-7-2014

Διάρκεια Συνέντευξης: 69 λεπτά

### **Οι εταιρίες και τα τμήματα**

- **Τι γνωρίζεις για την Η.;**  
Αυτό που ήξερα είναι ότι ασχολείται με τις τηλεπικοινωνίες. Δεν ήξερα πόσο μεγάλη είναι, το κατάλαβα μετά. Δεν είχα ιδέα πόσο κόσμο απασχολούσε. Άρχισα να καταλαβαίνω πράγματα στη πορεία. Κατάλαβα ότι ήταν μια πολύ ανταγωνιστική εταιρία.  
-
- **Σε ποιο τμήμα εργάζεσαι; Τι γνωρίζεις για το τμήμα σου;**  
Ήμουν εξυπηρέτηση πελατών αλλά όχι στις πωλήσεις. Εξυπηρέτηση καθαρά. Customer Care.
- **Λίγα πράγματα που γνωρίζεις για τη νέα εταιρία. Πως είναι το τμήμα τώρα;**  
Αρχικά στη Η. όταν μπήκα εγώ ήμασταν 80-100 τμήματα. Καταλήξαμε όταν έφυγα από την C. να είμαστε 35. Πολλά παιδιά είχαν πάει στη Mediatel και στη CQS. Ήταν και αρκετά παιδιά που βρίσκαν κάτι καλύτερο ή δεν αντέχαν και φεύγαν. Δεν τους αναπλήρωνε αυτούς. Εγώ ήμουν η πρωτελευταία φουρνιά που πήρε η Η., μετά πήρε άλλη μία στο inbound. Τα καθήκοντα ήταν τα ίδια εκτός από την προώθηση του H. Music Club αλλά η εκπαίδευση είχε γίνει από τη Η..

## Η μεταφορά του τμήματος σε άλλη εταιρία (outsourcing)

- **Πες μας λίγα πράγματα για τη μεταφορά του τμήματος. Πότε έγινε;**
- **Ποια ήταν η επίσημη αιτιολογία;** Υπάρχει η ανακοίνωση του Κεραστήρη αλλά δεν θυμάμαι τι έλεγε. Μπορείς να την βρεις.
- **Το γνωρίζατε από πριν;** Όχι έγινε ξαφνικά εν μία νυκτί που λέμε. Εντάξει είναι βιασμός αυτό έτσι; Αυτοί που δουλεύανε βράδυ κάτι είχαν ψυλλιαστεί. Πάμε εμείς το πρωί και τα βλέπουμε όλα ξηλωμένα, πεταμένα κλπ. Δύο μέρες μετά μεταφερθήκαμε στο νέο κτήριο. Τις συμβάσεις τις υπογράψαμε την ίδια και την επόμενη μέρα. Οι Πωλήσεις και το Τεχνικό φύγανε κατευθείαν στη C..
- **Ποια πιστεύεις ήταν η πραγματική αιτία;** Καθαρά οικονομικό συμφέρον για τον όμιλο. Δεν είμαι πολύ χωμένη στα πράγματα αλλά για να μειώσει και το κόστος. Εγώ δεν είχα μείωση μισθού αλλά τα παιδιά με τις παλιές συμβάσεις είχαν 20% μείωση. Επίσης η Η. μπορεί να είναι κερδοφόρα αλλά έχει πολλά δάνεια που τρέχουν, δεν είμαι και σίγουρη βέβαια. Όλα στο βωμό, και καλά, της κρίσης, δεν θεωρώ ότι υπήρχε ουσιαστικός λόγος.

## Επαγγελματικές βιογραφίες

### Γενικά στοιχεία

- **Πόσα χρόνια εργάζεσαι στην εταιρία;** Ήμουν 15 μήνες στη Η. και στη C.. Από Νοέμβρη του 2012 μέχρι Φεβρουάριο του 2014 στη C..
- **Η εργασιακή σου εμπειρία γενικά;** Μέχρι τότε μόνο προώθηση προϊόντων σε σούπερ μάρκετ είχα κάνει.
- **Όταν έψαχνες για δουλειά είχες και άλλες επιλογές;** Έψαχνα εκείνη την περίοδο. Είχα βρει και κάτι άλλο αλλά δεν με εξυπηρετούσε με τη σχολή. Θέλανε δώρο αλλά δεν θα προλάβαινα να κάνω τίποτα άλλο. Το δώρο με βόλευε. Επίσης το περιβάλλον μου ήταν αρκετά οικείο γιατί δούλευε ο πατέρας μου στη Η..
- **Δικές σου σπουδές;** 4<sup>ο</sup> έτος Κοινωνιολογίας, δεν έχω τελειώσει ακόμη. Και αγγλικά.
- **Ζεις με γονείς, μόνος;** Μένω με τη μητέρα μου. Να μείνεις μόνη σου δουλεύοντας δώρο δεν γίνεται. Μόνο κάμπινγκ μπορείς να κάνεις (γέλια).
- **Γνωρίζεις γενικά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συναδέλφων σου; Τις ηλικίες τους;** Αρκετά νέα παιδιά. Όλοι από όσο ήξερα είχαν ένα πτυχίο από ΑΕΙ-ΤΕΙ κάποιοι λίγοι από ΙΕΚ και αρκετοί είχαν και μεταπτυχιακό.
- **Υπάρχουν γυναίκες στο τηλ. Κέντρο; Έχεις παρατηρήσεις κάποια διαφορετική συμπεριφορά απέναντι τους;** Ναι υπήρχαν πολλές στην εξυπηρέτηση πελατών. Ίσως ισχύει αυτό το στερεοτυπικό ότι σε επαγγέλματα με εξυπηρέτηση πελατών δουλεύουν

γυναίκες. Πάνω από τις μισές νομίζω ήταν 70-30 το ποσοστό. Διαφορετική συμπεριφορά από συναδέλφους και ανωτέρους όχι. Από τους πελάτες έμμεσα ναι. Φαινόταν σαν να μη με παίρναν τόσο στα σοβαρά αλλά λίγες φορές. Άλλες το είχαν βιώσει πιο έντονα.

- **Μετανάστες;**

Σίγουρα υπήρχαν γιατί έβλεπα κάποια ξένα επώνυμα.

### **Θέση εργασίας, Περιεχόμενο, Ικανότητες, Βελτίωση**

- **Πες μας λίγα πράγματα για την θέση σου (ποιο είναι το αντικείμενο της εργασίας σου);**

Κανονικά το τμήμα ήταν Inbound, είχαμε εισερχόμενες κλήσεις αλλά κάποιες φορές χρειαζόταν να κάνουμε κάποιες εξερχόμενες. Στις εισερχόμενες ρωτούσαν σχετικά λογαριασμούς προϊόντα κλπ. Μετά μπορούσα να κάνω και προσφορές σε πελάτες. Όταν πρωτομπήκα εμείς καταγράφαμε τεχνικά προβλήματα και τα στέλναμε στο τεχνικό. Μετά τον Μάιο του 13' άλλαξε και τα θέματα που μας αφορούσαν ήταν καθαρά εξυπηρέτησης πελατών. Μετά κάναμε και προσφορές αν ήθελε κάτι καλύτερο. Αρχικά δεν μπορούσαμε, τους στέλναμε στο Retention. Κάποια άτομα κάναν και πράγματα back-office που κανονικά σαν customer εμείς δεν κάναμε τέτοια. Γενικά είχαμε πάρει περισσότερες αρμοδιότητες. Αρχικά κυρίως στέλναμε αιτήματα σε άλλα τμήματα. Προς το τέλος πριν πάμε προς την C. είχαμε εμείς την αρμοδιότητα να αλλάζουμε ορισμένα στοιχεία κλπ. Αυτό μάλλον έγινε γιατί η δουλειά στα back-office ήταν πάρα πολύ, τα αιτήματα τρέχαν συνεχώς και θέλανε να το αποφορτίσουν κάπως χωρίς να παρουνε και άλλα άτομα. Ένα τμήμα σαν το δικό μας και το back-office είχε ξεκάθαρα την περισσότερη δουλειά. Εμείς βγάσαμε όλη τη βρώμα. Όπως για παράδειγμα με τη δουλειά του Retention. Το Retention γιατί να το κάνουμε εμείς; Ας παίρνανε 10 άτομα παραπάνω στο Retention να βγαίνει η δουλειά σωστά.

- **Ο φόρτος εργασίας έχει αλλάξει από τη Η. στη C.;**

Ναι ξεκάθαρα. Και πριν μεταφερθούμε. Μπορούσε σαν βγεις για λίγο χρόνο μετά την κλήση αλλά αν θες να πάρεις και bonus προσπαθείς να μην το κάνεις. Αναγκαστικά δεν γίνεται όμως. Αν θες να αλλάξεις πακέτο, να κάνεις προσφορά, να στείλεις λογαριασμό, να αλλάξεις και διεύθυνση. Ε, τι θα κάνεις; Είχαμε απηυδήσει γιατί μας έβαζαν συνέχεια νέα πράγματα. Επίσης σιγά σιγά φτιάξανε καλύτερα το Siebel για να είναι πιο εύκολα για εμάς αλλά η αλήθεια είναι το Customer είχε όλο και περισσότερα πράγματα να κάνεις. Εκεί που ξεκίνησες με 5 κατέληξες με 10. Αφού έφυγα εγώ, κάναν και Σκρατς και Εθνικό Λαχείο.

- **Περίπου πόσες κλήσεις είχες καθημερινά;**  
Ένας 5ώρος μπορούσε να κάνει 50 κλήσεις θεωρώ. 50 με 60. Ίσως λέω και πολύ.

- **Χρειάζεται κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες; Πέρασες κάποιο συνέντευξη ή και τέστ πριν προσληφθείς;**

Υπομονή και ευφράδεια λόγου βασικά. Όλα τα άλλα τα μαθαίνεις στην εκπαίδευση. Εγώ δεν ήξερα τίποτα. Ούτε καλά καλά τα προϊόντα της Η.. Αναγκαστικά τα μαθαίνεις. Εμείς κάναμε 5 εβδομάδες εκπαίδευση. Γιατί είχαμε περισσότερα πράγματα να μάθουμε. Πληρωνόμασταν κανονικά και παραπάνω γιατί κάναμε 7 ώρες. Θεωρώ ότι αν είσαι ευγενικός, υπομονετικός και με



ευφράδεια λόγου θα τα καταφέρεις. Επικοινωνιακά skills χρειάζεσαι. Και αν δεν έχεις κάτι από αυτά αναγκάζεσαι να προσαρμοστείς, καταπιέζεσαι. Εγώ για παράδειγμα δεν έχω υπομονή.

- **Σού είχε συμβεί να είχες νεύρα και να έπρεπε να καταπιεστείς;** Μου έχει συμβεί και πάρα πολύ άσχημα. Ανάλογα το άτομο, μπορείς και αν το μετριάσεις. Εγώ ότι μπορούσα έκανα. Μου χει συμβεί να καταπιεστώ επειδή πρέπει να μιλήσω.
- **Σου έχει τύχει διένεξη με πελάτη;** Ναι εννοείται τουλάχιστον 3 φορές. Μιλάμε για διένεξη όπου του εξηγούσα και δεν καταλάβαινε. Πλέον έχουν μάθει οι περισσότεροι να ξεχωρίζουν, λένε δεν βρίζω εσένα ξέρω ποιος φταίει αλλά εσύ το σήκωσες εσύ θα τα ακούσεις. Είχε τύχει όμως ένας στις αρχές ο οποίος έβριζε εμένα προσωπικά. Δεν το διαχώριζε καθόλου ενώ είχε να κάνει με τη Η..
- **Εσύ πως το χειρίστηκες;** Του είπα ότι καταλαβαίνω αυτό που λέτε αλλά δεν σας φταίω εγώ προσωπικά και σας μιλάω με ήρεμο τόνο. Αλλά είχε τύχει φορά που έχω ανεβάσει τον τόνο μου. Μου το είχαν πει. Εγώ γενικά έχω θέμα με τη φωνή μου και μιλάω δυνατά και μου έκανε παρατηρήσεις ο Team leader. Μπορεί να μην υπήρχε διένεξη απλά εγώ μιλούσα δυνατά.
- **Θεωρείς ότι όσο καιρό δουλεύεις έχεις βελτιωθεί στην δουλειά σου; Που θα έλεγες ότι οφείλεται αυτό;** Σίγουρα βελτιώθηκα είχα μεγάλη αλλαγή. Αλλά προς το τέλος είχα κάνει κοιλιά. Μου έβγαινε αντιδραστικά. Δεν ήθελα. Έκανα πολύ αργούς χρόνους, έβγαινα πολύ after call. Δεν είχα ψυχολογικά αποθέματα. Η βελτίωση έγινε γιατί στην αρχή ήταν κάτι που δεν το είχα ξανακάνει και είχα όρεξη να μάθω. Μετά όμως έγινε καθαρά για την πίεση. Μετά όμως αρχίζεις και καταλαβαίνεις κάποια πράγματα και ερμηνεύεις συμπεριφορές κλπ που δεν είναι ευχάριστες λες ε, όχι.
- **Ήταν πιεστική δηλαδή η δουλειά;** Ξεκάθαρα. Εδώ υπήρχε κόσμος που πήγαινε στους γιατρούς. Ψυχοσωματικά προβλήματα.
- **Συνολικά θεωρείς ότι είναι ενδιαφέρουσα δουλειά;** Για ένα χρόνο καλή είναι. Μετά γίνεται επαναλαμβανόμενη φοβερά.
- **Τελικά γιατί έφυγες;** Έφυγα από μόνη μου. Δεν άντεχα άλλο, είχα φτάσει στα όρια μου και δεν υπήρχε περίπτωση να μείνω.
- **Προοπτικές μέσα στην εταιρία μπορεί αν υπήρχαν;** Δεν μπορώ να σου απαντήσω γιατί δεν άντεχα. Θα ήταν πολύ δύσκολο να υπάρχει ανέλιξη. Όμως αν ξεκουραζόμουν λίγο ίσως ναι γιατί ανοίγαν κάποιες θέσεις.

- **Η πίεση από πού πιστεύεις ότι ερχόταν;** Από το πώς ήταν στημένη η όλη επιχείρηση του τηλεφωνικού κέντρου. Δεν μπορείς να έχεις απαίτηση από κάμποσα άτομα που δεν μπορούν αν εξυπηρετήσουν τόσο κόσμο να τα κάνουν σε τόσο λίγο χρόνο. Επίσης πιστεύω ότι οι πελάτες πλέον είχαν παραχαιδευτεί. Στα ζητούσαν όλα. Και έτσι μετά έχει καλομάθει και σε έπαιρνε και σε έβριζε κλπ. Και όταν δεν σε υποστηρίζει ο προϊστάμενος δεν γίνεται. Σε οποιαδήποτε διένεξη και όταν έφταιγε ο πελάτης εκεί δεν υπήρχε καμιά υποστήριξη από κανέναν. Αυτό έγινε και με τον Μ. παλιότερα.

## **Επαγγελματική Ταυτότητα**

### **Μέθοδοι εργασίας, μορφές συνεργασίας, σχέσεις των τηλεφωνητών**

- **Με ποιο τρόπο δουλεύετε; Χρειάζεται κάποιου είδους συνεργασία με τους συναδέλφους και τους ανώτερους; Συμβαίνει συχνά;** Δεν είναι σίγουρα ατομική. Γιατί γεννιούνται συνεχώς καινούριες απορίες και περιστατικά και πρέπει να ρωτάς προϊστάμενους ή team leaders ή συναδέλφους. Εγώ στην αρχή ρωτούσα συνέχεια. Μπορεί να κάνεις πολύ εκπαίδευση αλλά όταν είχαμε μπει πρώτη μέρα στο κέντρο δεν ξέραμε τι να κάνουμε.
- **Ποιους ρωτάς περισσότερο;** Κυρίως τον Team leader. Και τους συναδέλφους δηλαδή αλλά επειδή ο καθένας έχει τον τρόπο του και τα κάνει όπως θέλει καλύτερα τον Team leader. Εγώ ρώταγα και πολλά παιδιά που ήταν παλιά.
- **Είναι δυνατή η επικοινωνία μεταξύ σας;** Υπήρχε η δυνατότητα. Και γενικά ήταν όλοι πρόθυμοι.
- **Περισσότερη επαφή κατά τη διάρκεια της εργασίας με ποιον έχετε; Συναδέλφους, πελάτες, ανωτέρους; Φιλικό κλίμα;** Με τους Team leaders υπήρχε συνεργασία. Σε παίρνανε και ακούγατε κλήσεις μαζί και σου δίνανε συμβουλές. Υπήρχε φιλικό κλίμα, σίγουρα μεταξύ των συναδέλφων. Φαινομενικά και με τους ανωτέρους αλλά όταν υπήρχε κάποιο θέμα να συζητηθεί άλλαζε η συμπεριφορά. Επαφή είχαμε μέχρι και τον διευθυντή του τμήματος. Ο Director άλλαξε λίγο πριν πάμε στην C.. Ο παλιός ήταν πολύ απόμακρος ενώ ο επόμενος που ήρθε από Vodafone ήταν πολύ cool, μιλούσε κλπ αλλά εντάξει. Ήταν αρκετά οικεία γενικά.
- **Υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων εκτός εργασίας;** Ναι εννοείται. Γενικά υπήρχαν. Και με Team leaders κάνανε παρέα.

## Ιεραρχία, σχέσεις με ανωτέρους

- **Ποιες οι σχέσεις των τηλεφωνητών με τους ανωτέρους; Δημιουργούνται συγκρούσεις;**  
Είχα παρατηρήσει σε ένα άλλο τμήμα κυρίως, στο Contact να υπάρχουν έντονες προστριβές με την προϊσταμένη. Σε εμάς δεν είχα δει κάτι. Μεταξύ των Team leaders είχα δει να υπάρχουν προστριβές. Είχα ακούσει και διάφορα από άλλα τμήματα για συγκεκριμένο Team leader, ότι δεν αξίζει τη θέση που είναι. Και μάλλον έτσι ήταν. Σε βοηθούσε γενικά αλλά ανάλογα τις ώρες του.
- **Εσείς είχατε έναν Team leader για αρκετό καιρό;**  
Κοίτα εγώ άλλαξα 2 και κατάληξα με έναν τρίτο. Άλλαζαν πόστα Πχ ένας δικός μου έφυγε και έγινε Team leader στη Mediatel. Όταν έφυγα πρέπει να ήμασταν 43 άτομα με 5 Team leader.
- **Η ομάδα που ελέγχει ο Team leader έχει κάποια σύνδεση στο εσωτερικό της;**  
Όχι απλά ο Team leader είναι υπεύθυνος για κάποιους. Για να ρωτάς συγκεκριμένα άτομα. Δεν είχαμε κάποια άλλη σχέση.
- **Εσύ προσωπικά πως τα πήγαινες με τους ανωτέρους σου;**  
Με τους 2 πρώτους τέλεια. Ήταν πολύ καλά άτομα. Με τον τρίτο ήταν λίγο περίεργα. Δεν αντιμίλησα ποτέ αλλά πολλές φορές βαριόταν ή ήταν κάπως.
- **Υπάρχουν καταναγκασμοί; Πρέπει να μιλάς με συγκριμένο τρόπο; Στους πελάτες; Στους ανωτέρους;**  
Υπήρχε από την αρχή στην εκπαίδευση συγκεκριμένο λεκτικό. Πως θα ξεκινήσεις την κλήση, πως θα την κλείσεις. Όπως και αυτό το «εεε» έπρεπε να το περιορίσω εγώ που το κάνω πολύ γιατί είναι άσχημο. Όπως και να μην έχει πολύ χρώμα η φωνή σου. Να είναι ουδέτερη. Στους ανωτέρους μιλούσαμε στον ενικό εκτός από μία γυναίκα που εγώ προσωπικά μιλούσα στο πληθυντικό.

## Έλεγχος της εργασίας

- **Ο έλεγχος της δουλειάς σας με ποιον τρόπο γίνεται;**  
Ηχογραφούνταν οι κλήσεις και κατά καιρούς ακούγαν οι Team leaders και οι διευθυντές νομίζω την κλήση σου και βγάζαν αποτελέσματα.
- **Σας ακούγαν και Live;**  
Υπήρχαν στιγμές που μπορεί να σε άκουγε και ο Κόκκαλης ή ο Μπούζιος πάνω αλλά δεν το ήξερες εσύ.
- **Ποσοτικά;**  
Μετρούσαν και έβγαζαν ένα ποσοστό. Εμένα μου είχαν στείλει, ένα χρόνο αφού ήμουν εκεί κάποια ποσοστά που σχετιζόνταν με το productivity. Ανά καιρούς μας στέλνανε κάποια νούμερα. Βασικά μια φορά μας τα έστειλαν έτσι. Εμείς γενικά μπαίναμε σε μια εφαρμογή που βλέπαμε τις κλήσεις που είχαμε κάνει, την αναμονή κλπ και έβγαινε ένα δεκαδικό που ήταν ο στόχος του μήνα. Αν τον έχανες το στόχο δεν ήσουν μέσα στο μήνα.
- **Τα κριτήρια ήταν ίδια πάντα; Τα γνωρίζατε;**  
Τα κριτήρια ήταν ο μέσος χρόνος ομιλίας, το After call, πόσες κλήσεις έχεις κάνει και η αναμονή και έτσι έβγαινε ο μέσος όρος του μήνα. Οι στόχοι ήταν γνωστοί.

- **Αν δεν έπιανες αυτούς τους στόχους;**  
Αν απείχες χιλιόμετρα μπορεί και να σε διώχνανε. Μου είχε τύχει μία περίπτωση. Του έκαναν πολλές παρατηρήσεις και τελικά τον απέλυσαν. Μια φορά που είχε τύχει να έχω πολύ αναμονή μου είχαν κάνει μία υπόδειξη.
- **Τρόπος για να πέφτουν οι ρυθμοί; Μορφές σαμποτάζ; Ατομικές; Συλλογικές;**  
Συλλογικά όχι δεν είχε γίνει κάτι έπεφτε το σύστημα μόνο του. Αυτό που είχα κάνει σε στιγμή που δεν είχε μεγάλο φόρτο ήταν ότι πατούσα καμιά φορά after call για μια στιγμή ώστε να φύγω από την σειρά αυτών που έπαιρναν κλήση στο πίνακα. Έτσι πήγαινα τελευταία στη λίστα. Το έκανε πολύς κόσμος αυτό. Επίσης είχα κάνει κάτι για να μην πάρω κλήση. Είχα μπει not ready κάποια φορά. Για να μην μετράει το after call. Το έκανες για πολύ λίγο για να ξεκουραστείς στιγμιαία.

### Συνθήκες και αμοιβές

- **Τι είδους σύμβαση υπέγραψες; Ατομική-συλλογική, ορισμένου-αορίστου χρόνου κλπ; Πριν και μετά;**  
Οι 3 πρώτες ήταν ορισμένου χρόνου και δίμηνες. Μετά ήταν αορίστου χρόνου. 5ώρης απασχόλησης. Όλοι που παίρνανε ήταν 5ώροι.
- **Ο μισθός;**  
Μεικτά ήταν 319 και στο χέρι επειδή έκανα συνέχεια υπερωρίες έφταναν 260-270.
- **Έκανες υπερωρίες;**  
Ναι ειδικά μέχρι ένα σημείο που άντεχα έκανα συνέχεια.
- **Μπορούσες να αρνηθείς να κάνεις;**  
Ναι εννοείται. Μία φορά όμως ήθελα να αρνηθώ και δεν μπόρεσα. Ήταν 30 Δεκέμβρη, και έβρεχε πάρα πολύ οπότε θα είχε πάρα πολύ φόρτο οπότε θα μας χρειαζόντουσαν σαν στήριξη στο Τεχνικό τμήμα. Είχε δώσει εντολή ο τότε Director. Ήμουν και λίγο καινούρια και δεν μπορούσα να το αρνηθώ. Επίσης δεν είμαι πολύ περήφανη αλλά θα πω και αυτό. Είχε τύχει να δουλέψω μια φορά 3-11 το βράδυ και να πάω να δουλέψω την επόμενη με 7 με 4. Κανονικά δεν επιτρέπεται αλλά εκείνη τη φορά έγινε από τους Team leaders και εγώ δέχτηκα. Κανονικά πρέπει να υπάρχει κενό γύρω στις 11 ώρες ανάμεσα στις βάρδιες.
- **Υπήρχε ευελιξία στις βάρδιες; Κάθε πότε έβγαίνε;**  
Κανονικά μηνιαία έβγαίνε. Κάποιες φορές ανά δεκαπενθήμερο. Μπορούσες να ζητήσεις πρωί ή απόγευμα ειδικά αν είχες σοβαρό θέμα. Καλύτερα ήταν να έβρισκες αμοιβαία αλλαγή με συνάδελφο.
- **Εσύ το προτιμάς αυτό το σύστημα;**  
Ναι το προτιμούσα που ήταν έτσι εναλλασσόμενο αλλά τα λεφτά ήταν πολύ λίγα.
- **Bonus εσείς του 5ώρου παίρνατε;**  
Ναι είχα πάρει και εγώ μία φορά.
- **Ήξερες πότε θα πάρεις bonus βάση του ποσοστού σου;**  
Μπορεί να έβγαζες πάνω από τους στόχους αλλά να μην παίρνες γιατί ακούγαν και τις κλήσεις σου. Αυτό δεν είναι απαραίτητα κακό. Αλλά δεν ξέρω πόσο δίκαιο ήταν.

- **Γνωρίζεις εργαζομένους που ξεκινήσανε ως τηλεφωνητές και τώρα κατέχουν υψηλότερες θέσεις; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα;** Ήξερα μια κοπέλα. Αυτή με την οποία έκανα τα «διπλά ακουστικά» στην εκπαίδευση. Αυτή πήγε στο Complaints. Είχε καλύτερα λεφτά, δώρο, με σταθερές βάρδιες Δευτέρα-Παρασκευή από την άλλη ήταν το τμήμα παραπόνων. Βέβαια πάλι είχε μεγαλύτερη ελευθερία στο πως θα μιλήσει στον πελάτη. Είχα ακούσει από κείνη ότι ήταν καλύτερα. Άλλη μία κοπέλα είχε πάει στο IT.
- **Πιστεύεις ότι γινόταν με αξιοκρατικά κριτήρια;** Δεν μπορώ να είμαι σίγουρη. Για αυτές μάλλον ναι γενικά όμως δεν ξέρω.
- **Είναι κουραστική εργασία; Τι είναι το πιο κουραστικό;** Ότι αναλώνεσαι στο να εξηγήσεις στον καθένα τα ίδια πράγματα και επίσης πρέπει να έχεις υπομονή για πράγματα που κανονικά δεν θα έπρεπε να έχεις. Δηλαδή γιατί εγώ θα πρέπει να ακούω αυτόν να λέει αυτά;
- **Θα μπορούσε να ήταν καλύτερη η δουλειά;** Σίγουρα. Σκέψου ότι όταν ο πελάτης έχει άδικο και εγώ δίκιο θα πρέπει να υποστώ τα πάντα γιατί θα πρέπει να τον κρατήσω στην εταιρία. Ναι οκ, κατάλαβε όμως ότι εγώ δεν μπορώ να κάθομαι να με βρίζει. Σε λίγες περιπτώσεις σε υποστηρίζανε οι Team leaders. Πρέπει το κλίμα να είναι πιο χαλαρό και ευνοϊκό για τον εργαζόμενο. Και φυσικά τα λεφτά να είναι περισσότερα.
- **Ο χώρος πως είναι;** Στη Η. ήταν πολύ χαμηλοτάβανο αλλά ήταν πιο γραφείο, πιο εταιρεία. Στην C. ήταν απλά ένα τηλεφωνικό κέντρο. Μια τεράστια αίθουσα, σαν σφαγείο. Θα ήθελα να είναι λίγο πιο μαζεμένο. Βέβαια σου είπα είχε καλύτερο περιβάλλον, είχες αέρα. Επίσης οι υπολογιστές και ο εξοπλισμός ήταν σε κακή κατάσταση. Επίσης θα έπρεπε τουλάχιστον να είχαμε mousepad με μαξιλαράκι. Εγώ έκανα φυσιοθεραπείες σκέψου.

### Συνδικαλισμός και εργατικές διεκδικήσεις

- **Υπάρχει σωματείο εργαζομένων στην εταιρία; Είναι δραστήριο;** Της Intracom το σωματείο μου φάνηκε ότι ήταν απλά για την εικόνα. Απλά να φαίνεται ότι υπήρχε σωματείο. Το σωματείο της C. δεν το πρόλαβα. **Έχουν υπάρξει αφορμές για να γίνουν κινητοποιήσεις; Τι κατάληξη είχαν;** Είχα προλάβει την απεργία το Φλεβάρη του 2013. Μετά ήμουν στη ψήφιση για το αν θα γίνει απεργία. Δεν είχα συμμετάσχει στην απεργία, δούλευα. Ο λόγος που είχα δουλέψει είναι ότι επειδή ήμουν πάρα πολύ αρχή και δεν ήθελα να δώσω δικαίωμα. Δεν συμμετείχα στα συνδικαλιστικά γενικά.
- **Η εργοδοσία τι στάση έχει απέναντι στην οργάνωση των εργαζομένων;** Δεν ήταν και οι καλύτερη. Επίσης μας είχε καλέσει η εργοδοσία σε συζήτηση και σε ομαδούλες προσπαθούσε να μας καθησυχάσει ώστε να μην κάνουμε κάτι. Κάτι είχε γίνει τότε και μας έλεγε να σταθούμε πλάι στην επιχείρηση.
- **Θεωρείς ότι υπήρχε χώρος για συλλογικούς αγώνες στον χώρο εργασίας σου; Τι μορφή και αιτήματα πιστεύεις ότι πρέπει να έχουν;**

Θα μπορούσαν να είχαν γίνει. Αν και έβλεπα τον κόσμο γενικά αρκετά υποτονικό, δεν υπήρχε διάθεση. Δεν βοηθάει και ότι ο κόσμος δούλευε για λίγο καιρό. Εγώ δεν μπορούσα να συμμετέχω όσο θα ήθελα λόγω του πατέρα μου αλλά ήταν κρίμα. Θα έπρεπε πάντως να βελτιωθούν τα χρήματα. Σίγουρα να υπάρχει περισσότερο διάλειμμα, είχα μόνο 25 λεπτά και καλύτερος εξοπλισμός.

- **Πως αποτιμάς την εργασία σου αυτά τα χρόνια στην εταιρία;** Σχεδόν θετικά γιατί έμαθα πολλά πράγματα. Πώς να διαχειρίζομαι καταστάσεις, να αξιολογήσεις άτομα και αυτά που λένε κλπ.
- **Τις αλλαγές πως τις κρίνεις;** Ε στην ουσία όλα γίνονταν με πρόφαση την κρίση ενώ πηγαίναν μια χαρά.
- **Θεωρείς ότι υπάρχουν προοπτικές; Θα ξαναδούλευες;** Όπως σου είπα μάλλον όχι. Μπορεί να ξαναδούλευα όμως. Δεν ξέρω.

Συνέντευξη 4

Έχει δουλέψει: H. & C.

Τμήμα: Technical Support Residential

Κατάσταση: Εργάζεται

Όνομα εργαζομένου: B.

Ηλικία: 29

Ημερομηνία Συνέντευξης 1-7-2014

Διάρκεια Συνέντευξης: 54 λεπτά

#### **Οι εταιρίες και τα τμήματα**

- **Σε ποιο τμήμα εργάζεσαι; Τι γνωρίζεις για το τμήμα σου;** Ήμουν και είμαι στο Technical Support Residential, το τεχνικό τμήμα, όπου διαχειριζόμαστε σε πρώτο χρόνο βλάβες τηλεφωνίας και ίντερνετ. Και με τη μεταφορά είμαστε πάλι στο ίδιο τμήμα.
- **Λίγα πράγματα που γνωρίζεις για τη νέα εταιρία. Πως είναι το τμήμα τώρα;**

Το τμήμα σαν δομή δεν έχει αλλάξει. Τα ίδια πράγματα που κάναμε και πριν κάνουμε και τώρα. Μερικά άτομα που δούλευαν στην εξυπηρέτηση πελατών τα έφεραν στο δικό μας τμήμα και όποτε γουστάρουν τους βάζουν και κάνουνε και από εκεί δουλειά.

- **Σας έχουν δώσει κάποιο νέο project;**  
Σε εμάς όχι. Ήταν αυτό της Intralot με το Ξυστό και το είχαν αναλάβει συγκεκριμένα άτομα από την εξυπηρέτηση πελατών. Επίσης εμάς, καμιά φορά μας βάζουνε και κάνουμε δουλειά του Second Level. Το κάνανε και παλιά αυτό.
- **Μειωθήκαν τα άτομα στο Second Level;**  
Όχι τα άτομα είναι πάνω κάτω τα ίδια. Απλά καμιά φορά είναι και overload. Μας λένε ότι πρέπει να βοηθήσουμε.

### Η μεταφορά του τμήματος σε άλλη εταιρία (outsourcing)

- **Ποια ήταν η επίσημη αιτιολογία;**  
Ότι θα ανοίξουμε τα φτερά μας σε μια νέα εταιρία (γέλια). Κατά λέξη έτσι έγραφε το mail. Επίσης έλεγε ότι η Hellas On Line θέλει να επικεντρωθεί στην παροχή υπηρεσιών και πρέπει να δώσει το τμήμα για να γίνει ευέλικτη και μετά από μεγάλο ψάξιμο βρήκαν την C. η οποία είναι νέα εταιρία και είναι σίγουροι ότι θα κάνει αυτά που πρέπει.
- **Το γνωρίζατε από πριν;**  
Επίσημα όχι. Ανεπίσημα κάτι είχε ακουστεί. Μέχρι που έσκασε ένα πρωί.
- **Ποια πιστεύεις ήταν η πραγματική αιτία;**  
Θέλουν να πουληθεί πιο φτηνά στη Vodafone. Είναι σε συζητήσεις εδώ και πάρα πολλούς μήνες. Άλλο θα στοιχήσει όταν είναι με 800 άτομα προσωπικό και άλλο με μείον 400 που είμαστε εμείς.
- **Υπάρχουν ακόμα τμήματα στη Η.;**  
Call centers όχι. Τα δίκτυο έχουν μείνει, το NMC, το Access κλπ. Όλο το Customers Operations έχει φύγει μαζί με τις Πωλήσεις και ξέρω 'γώ ποια άλλα τμήματα ήταν.

### Επαγγελματικές βιογραφίες

#### Γενικά στοιχεία

- **Πόσα χρόνια εργάζεσαι στην εταιρία;**  
Εγώ είμαι από μεταφορά από τη Vodafone, αν πάρουμε την προϋπηρεσία στη Vodafone την οποία η Η. την αποδέχτηκε ήμουν από το 2008 εκεί. Στη πράξη είμαι από το Γενάρη του 10'.
- **Δηλαδή είχαν μεταφέρει όλο το τμήμα από τη Vodafone στη Η. ή ορισμένα άτομα μόνο;**

Εμείς ήμασταν στο Adsl τμήμα της Vodafone όταν κάποια στιγμή αποφάσισε ότι το κλείνει και μας έστειλε στην Η..

- **Η εργασιακή σου εμπειρία γενικά;**  
Πριν από τη Vodafone ήμουν στην Teleperformance στο τμήμα της Tellas και πριν από αυτό ήμουν στην Altec Telecoms αλλά εκεί ήμουν στις πωλήσεις. Όλη η εμπειρία μου είναι στα τηλεφωνικά κέντρα. Είναι 8 χρόνια συνολικά, έχω ξεκινήσει από το 2006.
- **Δικές σου σπουδές;**  
Ήμουν ένα φεγγάρι στο ΤΕΙ Αθήνας, στο τμήμα Ενεργειακής Τεχνικής αλλά ήμουν αιώνιος φοιτητής αλλά τώρα έχω μπει στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο στο τμήμα Πληροφορικής.
- **Ζεις με γονείς, μόνος;**  
Το σπίτι που μένω είναι δικό μας και δεν έχω νοίκι. Πλέον με τη μείωση ζορίζομαι πάρα πολύ.
- **Γνωρίζεις γενικά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συναδέλφων σου; Τις ηλικίες τους;**  
Πάρα πολλά παιδιά είναι με κάποιο πτυχίο ΑΕΙ ή Τει ή στη χειρότερη κάποιο ΙΕΚ. Και οι ηλικίες τους γύρω στα 25 κυμαίνονται.
- **Υπάρχουν γυναίκες στο τηλ. Κέντρο; Έχεις παρατηρήσεις κάποια διαφορετική συμπεριφορά απεναντί τους;**  
Υπάρχουν αλλά είναι μειοψηφία. Όπως και το Customer Care είναι γυναικοκρατούμενο.
- **Μετανάστες;**  
Κοίτα στο πρόγραμμα που βλέπω είναι κάποια ονόματα ξενόφερτα αλλά γενικά νομίζω είναι παιδιά που έχουν μεγαλώσει στην Ελλάδα.

#### **Θέση εργασίας, Περιεχόμενο, Ικανότητες, Βελτίωση**

- **Πες μας λίγα πράγματα για την θέση σου (ποιο είναι το αντικείμενο της εργασίας σου);**  
Διαχειριζόμαστε σε πρώτο χρόνο βλάβες τηλεφωνίας και ίντερνετ. Έχουμε και κάποια διαχειριστικά με τα οποία βλέπουμε τυχόν προβλήματα. Αν κρίνω απαραίτητο μπορώ να στείλω τεχνικό στο χώρο του πελάτη. Αν κρίνω απαραίτητο μπορώ στείλω βλάβη στα συνεργεία του ΟΤΕ. Αναλόγως.
- **Ο φόρτος εργασίας έχει αλλάξει από τη Η. στη C.;**  
Κοίτα και πριν ήταν πολύς και τώρα είναι πολύς. Έχει σκαμπανεβάσματα ανάλογα με τις μέρες. Πχ αυτό το μήνα επειδή κάμαν μια αλλαγή με την υποδομή του email γίνεται κόλαση.
- **Το προσωπικό έχει μειωθεί από τη Η. στη C.;**  
Όχι έχει αυξηθεί αλλά είναι όλοι 5ώροι και 6ώροι με μισθούς πείνας.
- **Σε σχέση με τα προηγούμενα τηλεφωνικά κέντρα που έχεις δουλέψει πως το βρίσκεις;**  
Κοίτα εδώ πέρα είναι σχεδόν φάμπρικα. Το καλύτερο κέντρο που έχουμε δουλέψει είναι στη Vodafone. Πριν στις άλλες πάλι ήταν φάμπρικα, χάλια. Θέμα εταιρίας είναι. Μέχρι πριν λίγο καιρό θα έλεγα ότι το χειρότερα ήταν στην Teleperformance αλλά έτσι όπως γίνονται τα πράγματα μου φαίνεται σαν παιδική χαρά.



- **Χρειάζεται κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες; Πέρασες κάποιο συνέντευξη ή και τέστ πριν προσληφθείς;** Τίποτα, πρέπει να ξέρει να μιλάει ελληνικά. Ειδικά με ένα εργαλείο που έχουν φτιάξει μέσα στη Hol όπου πατάς next, next, next και δεν χρειάζεσαι τίποτα άλλο. Αν και τα περισσότερα που βγάζει είναι λάθος. Αυτό το φτιάξαν με την προϋπόθεση ότι και καλά δεν θα χρειαζόμασταν εμείς και ο πελάτης θα μίλαγε με μηχανήμα. Αυτό βέβαια δεν γίνεται. Και κανένας δεν θα το ήθελε. Το πρόγραμμα λέγεται RTI.
- **Θεωρείς ότι δεν είναι απαιτητική η εργασία δηλαδή;** Αν δεν κάνεις σωστά τη δουλειά σου είναι απαιτητική αλλά οι περισσότεροι γνωρίζουν.
- **Υπήρξε κάποιου είδους εκπαίδευση από την εταιρία; Όταν σας μεταφέραν από τη Vodafone; Περάσατε συνεντεύξεις ή τεστ;** Όχι απλά μας είπαν ότι μας μεταφέρουν και τέλος. Μετά μας περάσαν από μια εκπαίδευση να μάθουμε τα διαχειριστικά κλπ. Σχεδόν 2 εβδομάδες πρέπει να κάναμε σχεδόν 10 εργάσιμες.
- **Ήταν διαφορετικά τα συστήματα δηλαδή;** Είχαμε ένα ίδιο CRN το Curba που έχει η H., ρυθμισμένο όμως στις ανάγκες της Vodafone. Είχανε και Siebel αλλά δεν ήταν ίδιες εκδόσεις. Έπρεπε να μας δείξουν πως το χρησιμοποιούν αυτοί και τι θέλουν από εμάς.
- **Θεωρείς ότι όσο καιρό δουλεύεις έχεις βελτιωθεί στην δουλειά σου; Που θα έλεγες ότι οφείλεται αυτό;** Έχω να. Ε, τεχνογνωσία είναι αυτό. Πριν ο πελάτης τελειώσει την πρότασή του έχω καταλάβει πλέον τι μαλακία έχει κάνει. Τρίβεσαι με το αντικείμενο και να μην ξέρεις κάποια στιγμή θα μάθεις.
- **Σε βοήθησαν οι ανώτεροι;** Κοίτα αν θες κάτι ρωτάς αλλά κατά βάση μόνος μου ασχολήθηκα.

## Επαγγελματική Ταυτότητα

### Μέθοδοι εργασίας, μορφές συνεργασίας, σχέσεις των τηλεφωνητών

- **Με ποιο τρόπο δουλεύετε; Χρειάζεται κάποιου είδους συνεργασία με τους συναδέλφους και τους ανώτερους; Συμβαίνει συχνά;** Κατά βάση είναι ατομική γιατί μιλάς κάθε φορά με πελάτη. Δεν αναλαμβάνεις κάποιο project. Αν κολλήσω ή δυσκολευτώ θα ρωτήσω κάποιον team leader. Αλλά συνήθως το κάνω μόνος μου και δεν περιμένω ούτε από το πρόγραμμα να μου πεις πως θα το κάνω.
- **Επιτρέπεται να το κάνεις αυτό ή σε αναγκάζουν να το χρησιμοποιείς;** Λένε ότι και καλά η χρήση του είναι απαραίτητη. Αλλά εγώ το χρησιμοποιώ στα απολύτως απαραίτητα. Αυτό ήρθε μετά σε εμάς. Δεν μας έμαθε αυτό να κάνουμε το troubleshooting. Οι καινούριοι όμως αναγκαστικά επειδή δεν έχουν και επαφή. Και στη τελική ό,τι και να σου πεις λες αυτό μου το έβγαλε. Καλύπτεσαι και εσύ έτσι, λες αυτό ξέρει καλύτερα από μένα.

- **Με τους συναδέλφους σου συνεργάζεσαι;**  
Όταν έχεις κάποιο πρόβλημα θα πας στον προϊστάμενο όχι στον συνάδελφο. Και είναι λογικό, υπάρχει ιεραρχία.
- **Είναι δυνατή η επικοινωνία μεταξύ σας;**  
Αναλόγως καμιά φορά μπορεί να μιλήσουμε, να μας πουν μη μιλάτε μεταξύ σας ή έχετε κλήσεις κλπ. Ο Team leader σου λέει να μην χασομεράς.
- **Υπάρχει χρόνος να χασομερήσεις;**  
Μπα, τουλάχιστον αυτό το μήνα όχι καθόλου.
- **Περισσότερη επαφή κατά τη διάρκεια της εργασίας με ποιον έχετε; Συναδέλφους, πελάτες, ανωτέρους; Φιλικό κλίμα;**  
Εγώ προσωπικά, με τους πελάτες. Προσπαθώ να είμαι τυπικός. Ένταση πάντα υπάρχει σε ένα τηλεφωνικό κέντρο ειδικά σε ώρες αιχμής. Προσπαθώ με τους συναδέλφους να τα έχω καλά και ανωτέρους όσο γίνεται πιο τυπικά. Παλιότερα με κάποιοι ανώτεροι βγαίνουν με συναδέλφους για καφέ, ειδικά όταν άνοιγε κάποια θέση.
- **Υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων εκτός εργασίας;**  
Ε, ναι. Δηλαδή εμείς τώρα είμαστε κάποια άτομα και από τη Vodafone μαζί και έχουμε δέσει.

#### **Ιεραρχία, σχέσεις με ανωτέρους**

- **Σε σχέση με πριν η ιεραρχία έχει αλλάξει καθόλου;**  
Όχι δεν έχει αλλάξει κάτι.
- **Ποιες οι σχέσεις των τηλεφωνητών με τους ανωτέρους; Δημιουργούνται συγκρούσεις; Εσύ προσωπικά πως τα πήγαινες με τους ανωτέρους σου;**  
Κατά τη διάρκεια της μέρας κραζόμαστε μεταξύ μας, ειδικά αν γίνει κάποιο λάθος. Για μένα λένε ότι γκρινιάζω συνέχεια. Με τις αλλαγές που γίναν αναταραχές δεν υπήρξαν αλλά γκρίνια ναι. Ειδικά από μένα.
- **Υπάρχουν καταναγκασμοί; Πρέπει να μιλάς με συγκριμένο τρόπο; Στους πελάτες; Στους ανωτέρους;**  
Υποτίθεται υπάρχουν λεκτικά που θέλουν να τα χρησιμοποιούμε. Δεν τα χρησιμοποιώ πάντα. Προσπαθώ να είμαι ευγενικός και αυτό.
- **Με ποιους θεωρείς ότι έχεις κοινά συμφέροντα στην επιχείρηση;**

#### **Έλεγχος της εργασίας**

- **Ο έλεγχος της δουλειάς σας με ποιον τρόπο γίνεται;**  
Ακούνε τις κλήσεις όταν χρειάζεται. Στη τύχη κάποιες κλήσεις. Αν είσαι «τυχερός» και αυτή η μία κλήση δεν είναι καλή μπορεί και να είναι λόγος απόλυσης. Υπάρχει ειδικό τμήμα μέσα στην εταιρία, το οποίος ακούει κάποιες κλήσεις κάθε μήνα. Φαίνεται ημερομηνία, ο agent, όλα τα στοιχεία. Επίσης μετράνε τις κλήσεις και όχι τα ticket που κάνεις. Δεν είναι και σίγουρο αυτό. Αλλά από τη στιγμή που είμαστε inbound τμήμα μάλλον έτσι είναι. Τα ticket μετράγανε όταν ήμασταν Second level και outbound τμήμα.
- **Τα λεκτικά που είπαμε παραπάνω περιλαμβάνονται στον έλεγχο;**  
Για λεκτικά, εμένα τουλάχιστον, δεν μου έχουν πει κάτι.
- **Υπάρχουν ηλεκτρονικά συστήματα ή μόνο με την φυσική παρουσία ανωτέρου;**

- Ο έλεγχος γίνεται κατά την διάρκεια της εργασίας ή μετά με βάση αποτελέσματα;
- **Ποια είναι τα κριτήρια;**  
Θέλουν average συγκεκριμένο χρόνο να μιλάμε.. Αλλά αλλάζουν σε καθημερινή βάση αναλόγως πως τους βολεύει. Όπως όταν μας είχαν ανακοινώσει τα bonus τέλος Μαρτίου, έτρεχε το θέμα 2 μήνες και τέλος Μαΐου μας λένε όλα αλλάζουν προς τα πάνω και παίρνουμε αναδρομικά και τους 2 προηγούμενους μήνες.
- **Τα κριτήρια αυτά άλλαξαν με την μεταφορά από την Η. στην C.;**  
Όλα ανεβαίνουν. Σε πιέζουν για να αποδόσεις παραπάνω. Το τυράκι είναι τα ticket restaurant που δίνουν. Κουπόνια σε μαγαζιά να ψωνίσεις και να φας. Μέχρι 120 ευρώ καθαρά είναι κουπόνι. Πιο πάνω είναι λεφτά. Παλιά επί second level ήταν λεφτά. Μετά δίνουν μόνο ticket restaurant. Μετά κάνουν μία ανάμειξη.
- **Υπάρχουν κυρώσεις; Μόνο βάση αποτελέσματος ή και βάση τρόπου που πραγματοποιήθηκε αυτό;**  
Αν δεν είσαι καλός είναι λόγος να σε φάνε. Εδώ δεν έχει γίνει ακόμα. Στη Η. όμως είχε γίνει.
- **Κυρίως λόγω απόδοσης πιστεύεις διώχουν ή για λόγους συμπεριφοράς;**  
Τα νούμερα είναι μόνο η αφορμή για να σε διώξουν. Εδώ είχαν φάει τόσα άτομα επειδή συνδικαλιζόντουσαν. Εδώ είχαν φάει τόσα άτομα επειδή συνδικαλιζόντουσαν και έλεγαν ότι ήταν οι χειρότεροι του τμήματος από άποψη απόδοσης.
- **Υπάρχει διαφάνεια ως προς τα νούμερα αυτά;**  
Υπάρχει αλλά τα στέλνουν κατόπιν εορτής. Π.χ. τώρα μας τα έστειλαν για τους 3 μήνες μαζεμένα ενώ μας είχαν πει ότι θα τα βλέπουμε κάθε 15 μέρες realtime. Όσο τα είδες εσύ αλλά τόσο τα είδαμε και εμείς.
- **Τρόπος για να πέφτουν οι ρυθμοί; Μορφές σαμποτάζ; Ατομικές; Συλλογικές;**  
Πάντα υπάρχει τρόπος. Αλλά μόνο ατομικά και μετά φαίνεται στα νούμερα γιατί είσαι πολύ ώρα after call. Δεν υπάρχει τρόπος να μην καταγράφεται. Άσε που πιστεύω ότι υπάρχει κάποιος τρόπος και ελέγχουν το desktop μας. Εμείς τουλάχιστον έχουμε πρόσβαση σε κάποιες σελίδες ενώ τα παιδιά στο customer δεν μπαίνουν πουθενά.

### Συνθήκες και αμοιβές

- **Τι είδους σύμβαση υπέγραψες; Ατομική-συλλογική, ορισμένου-αορίστου χρόνου κλπ; Πριν και μετά;**  
Από τη Vodafone στη Η. δεν υπογράψαμε κάποια σύμβαση παρά μόνο ένα χαρτί για το ότι μεταφερόμαστε. Η σύμβαση ήταν αορίστου χρόνου, πλήρους ωραρίου και 1030 ευρώ μεικτά χωρίς τις επιπλέον βάρδιες. Όλα αυτά πληρωνόντουσαν κανονικά και μπαίνουν τον επόμενο μήνα. Με την μεταφορά στην C. από 1030 πήγαν 830 μεικτά. Για το πρώτο τρίμηνο απλά μας εγγυήθηκαν μια παροχή 200 ευρώ. Σε second level τμήματα κόψανε μόνο 100 ευρώ. Υπήρχαν και λίγα άτομα που δεν τους έκαναν καν μείωση. Αυτό το κάνουν για να μην υπάρχει συνοχή μεταξύ μας.

- **Πες μας λίγα πράγματα για το ωράριο σου και αν τηρείται. Καθορίζεται κεντρικά; Υπάρχει ευελιξία;**  
δωρο με κυλιόμενες βάρδιες. Αν σου πουν ότι χρειάζονται υπερωρίας μπορείς να τους γειώσεις και να φύγεις. Τις περισσότερες φορές εγώ αυτό έκανα και δεν είχα θέμα. Το πρόγραμμα βγαίνει μηνιαία και μπορείς να ζητήσεις για κάποιες μέρες συγκεκριμένη βάρδια αλλά όχι εκτεταμένα.
- **Εσύ το προτιμάς αυτό το σύστημα;**  
Κοίτα το έχω συνηθίσει. Αλλά το καλύτερο είναι να έχεις σταθερό ωράριο.
- **Πες μας λίγα πράγματα για τον μισθό που καθορίζουν οι συμβάσεις που υπογράφετε; Υπάρχουν κάποια μπόνους; Πως καθορίζονται αυτά;**  
Τα bonus αλλάζουν συνεχώς αλλά τα μαγειρεύουν όπως τους βολεύει. Γιατί δεν μπορεί να είσαι σε όλα τα επιμέρους καλός και ξαφνικά να σου βγάλει ένα productivity άσχημο. Ότι δεν είσαι παραγωγικός.
- **Γνωρίζεις εργαζομένους που ξεκινήσανε ως τηλεφωνητές και τώρα κατέχουν υψηλότερες θέσεις; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα;**  
Ναι αν έχεις καλό public relationship. Να κάνεις παρέα με τους προϊσταμένους κλπ. Για παράδειγμα πριν λίγο καιρό άνοιξε θέση και δεν έστειλαν mail να το ανακοινώσουν και ξαφνικά έστειλαν μια τελείως άσχετη από το τμήμα μου. Δεν πιστεύω ότι είναι θέμα απόδοσης. Οι καλύτεροι μένουν στο κέντρο.
- **Είναι κουραστική εργασία; Τι είναι το πιο κουραστικό;**  
Για μένα δεν είναι πολύ κουραστικό. Κυρίως είναι η φαιά ουσία που καταναλώνω για να σκεφτώ τι λάθος έχει κάνει ο πελάτης και δεν είχε ίντερνετ. Γιατί δεν ιδρώνουμε ούτε τίποτα. Καθόμαστε. Είναι λίγο μονότονο αλλά δεν υπάρχει και τίποτα εκεί έξω. Επιπλέον επειδή εμένα μ αρέσει η φάση με τα διαχειριστικά και αυτά, το ψιλογουστάρω που το κάνω. Γενικότερα μ αρέσει να βλέπω να προβλήματα και να τα κρατάω σαν εμπειρία ώστε μετά να μην κάνω το κύκλο αλλά να πάω κατευθείαν εκεί και να το λύσω.
- **Ο χώρος πως είναι; Ο εξοπλισμός; Τον χρεώνετε εσείς;**  
Σαν χώρος είναι πιο καλός. Πιο μεγάλος. Ο εξοπλισμός είναι ακριβός ο ίδιος. Τον μεταφέραν από την Η.. Βέβαια είμαστε πάλι πολύ κοντά ο ένας στον άλλον κλπ.

### **Συνδικαλισμός και εργατικές διεκδικήσεις**

- **Υπάρχει σωματείο εργαζομένων στην εταιρία; Είναι δραστήριο;**  
Είμαι στο σωματείο της C.. Στο ΣΕΤΗΠ δεν ήμουν αλλά είχα γραφτεί στο σωματείο της Intracom και πιο πριν στο σωματείο της Vodafone αλλά δεν ασχολούμαι ενεργά. Το σωματείο της Intracom είναι κατευθυνόμενο από την εργοδοσία και φάνηκε όταν μας είπαν ότι μεταφερόμαστε και ήρθε ο πρόεδρος και μας είπες ότι είναι πολύ καλές οι συμβάσεις και να πάμε. Τι καταλαβαίνεις; Το τωρινό σωματείο είναι ούτε 6 μήνες με προσωρινή διοίκηση και το Σεπτέμβρη θα κάνουμε εκλογές. Είναι δραστήριο, μοιράζει φυλλάδια, κάνουν ό,τι μπορούνε.
- **Έχουν υπάρξει αφορμές για να γίνουν κινητοποιήσεις; Τι κατάληξη είχαν;**  
Ναι είχε γίνει και 48ώρη και το είχαμε κλείσει. Υπήρχε συμμετοχή από τον κόσμο αλλά και πολύς φόβος. Γενικά ο κόσμος φοβάται ότι θα τον δείχνουν και θα λένε ότι είναι συνδικαλιστής.

- **Η εργοδοσία τι στάση έχει απέναντι στην οργάνωση των εργαζομένων;**  
Η εργοδοσία προσπαθούσε κάποιους να τους βάλει να δουλέψουνε από την πίσω πόρτα, κάποιους τους τρέχανε στην Παιανία που ήταν τα κεντρικά της Intracom να δουλέψουνε μέσω VPN από κει κλπ.
- **Θεωρείς ότι υπάρχει χώρος για συλλογικούς αγώνες στον χώρο εργασίας σου; Τι μορφή και αιτήματα πιστεύεις ότι πρέπει να έχουν;**  
Μπορούνε να γίνουν αλλά επειδή ξεκινάμε από το μηδέν με τις συμβάσεις και όλα αυτά είναι εύκολο να μας ξηλώσουν όλους. Όπως και θα γίνει, τώρα που θα κλείσει χρόνο το σωματείο και δεν θα έχουμε προστασία θα μας καθαρίσουν έναν-έναν. Αυτό που πρέπει να διεκδικήσουμε είναι να γυρίσουμε στο μισθό που είχαμε πριν. Να παίρνουμε όλοι οι συνάδελφοι το ίδιο μισθό και να είναι όλοι 8ώροι.
- **Ο χρόνος για διαλείμματα έχει αλλάξει;**  
Όταν ήμασταν second level στη Η. είχαμε 45 λεπτά, μετά όταν γίναμε inbound είχαμε 40 λεπτά. Τώρα έχουμε ακόμα 40 λεπτά.
- **Πιστεύεις ότι τους συμφέρει να σας απολύσουν;**  
Μπορεί να πάρει 2 5ώρους με τα λεφτά που παίρνω εγώ. Ή να μου ρίξει το μισθό. Βέβαια εγώ αν το κάνει αυτό εγώ δεν θα κάτσω. Έτσι και αλλιώς δεν παίρνουμε αποζημίωση.
- **Εσύ βλέπεις να συνεχίζεις στην C.;**  
Για την ώρα δεν ψάχνομαι για άλλους αλλά αν δω ότι γίνεται κάτι περίεργο θα φύγω.

#### **Αποτίμηση της εργασίας στην συγκεκριμένη εταιρία, μελλοντικές προοπτικές**

- **Πως αποτιμάς την εργασία σου αυτά τα χρόνια στην εταιρία;**  
Εμπειρία μου έδωσε πάνω στο τεχνικό κομμάτι και κάποιες φιλίες. Αυτά νομίζω.
- **Θεωρείς ότι υπάρχουν προοπτικές;**  
Καμία προοπτική για ανέλιξη μέσα στην εταιρία. Καμία.

Συνέντευξη 5

Έχει εργαστεί: H. & C.

Τμήμα: Customer Care

Κατάσταση: Εργάζεται

Όνομα εργαζομένης: N

Ηλικία: 40

Ημερομηνία Συνέντευξης 27-7-2014

Διάρκεια Συνέντευξης: 59 λεπτά

### Οι εταιρίες και τα τμήματα

- **Θα μας πεις κάποια πράγματα για τη H. και τη C.;**  
Η H. είναι η 3<sup>η</sup>-4<sup>η</sup> στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και η C. είναι η εταιρία που συνεργάζεται μαζί της. Στη H. τώρα έχει μείνει το Marketing, το Οικονομικό και κάτι τέτοια τμήματα. Η H. πριν είχε γύρω στα 800 άτομα και τώρα έχουν μείνει τα μισά.
- **Η C. δεν είναι μέρος της Intracom όμως..**  
Όχι, σύμφωνα με αυτά που λένε το ιδιοκτησιακό της καθεστώς είναι τελείως διαφορετικό.
- **Σε ποιο τμήμα εργάζεσαι; Έγινε κάποια αλλαγή με το outsourcing;**  
Στο Customer service δεν έγινε καμιά αλλαγή με την μεταφορά. Ούτε στις αρμοδιότητες, ούτε στο οικονομικό κομμάτι. Αυτό που κάναμε πάντα κάνουμε.
- **Τι ακριβώς κάνετε; Το εξηγείς λίγο;**  
Δεχόμαστε κλήση από τον πελάτη και τον εξυπηρετούμε σε θέματα λογαριασμών κυρίως και ό,τι αφορά τη H.. Αν αφορά τεχνικό ζήτημα το μετακυλύουμε στο τμήμα των τεχνικών.
- **Μπορεί να σας έρθει κλήση για τεχνικό ζήτημα;**  
Ναι γιατί όταν ακούς το IVR, ο αυτόματος τηλεφωνητής, μπορεί να μην καταλάβεις ότι είναι τεχνικό το ζήτημα και να το σηκώσουμε εμείς.

### Η μεταφορά του τμήματος σε άλλη εταιρία (outsourcing)

- **Ποια ήταν η επίσημη αιτιολογία;**  
Ότι ήθελε η εταιρία να προχωρήσει. Αποφάσισε να παραχωρήσει η εταιρίας σε μια άλλη εταιρία τις υπηρεσίες.
- **Το γνωρίζατε από πριν;**  
Όχι μας το ανακοινώσανε εκείνη τη στιγμή. Κανείς δεν το γνώριζε.

- **Ποια πιστεύεις ήταν η πραγματική αιτία;**  
Επειδή έχω και μια εμπειρία σε οικονομικά θέματα και τέτοια. Αυτό που γίνεται είναι ότι κόβουν κομμάτια και πουλάνε. Επίσης η μετοχή της είναι εδώ και 4 χρόνια υπό διαπραγμάτευση η μετοχή της στο χρηματιστήριο. Δεν μπορεί να πάρει τα πάνω της να βγει από την επιτήρηση. Με κάποιο τρόπο πρέπει να ανεβάσουμε τα κέρδη της επιχείρησης. Ένας τρόπος είναι κόψουμε τα έξοδα ώστε να μην φαίνονται. ΑΝ θα γίνει και η συγχώνευση Nova και ΟΤΕ και μείνει ξεκρέμαστη η Forthnet θα γίνουνε ζυμώσεις.

## Επαγγελματικές βιογραφίες

### Γενικά στοιχεία

- **Πόσα χρόνια εργάζεσαι στην εταιρία;**  
Από τον Νοέμβρη του 2012 δουλεύω στη Η..  
..
- **Η εργασιακή σου εμπειρία γενικά;**  
Είχα 12 χρόνια εμπειρία σε τράπεζες.
- **Δικές σου σπουδές;**  
Τελείωσα το τμήμα Αστικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης στο Πάντειο και έκανα μεταπτυχιακό στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.
- **Ζεις με γονείς, μόνος;**  
Όχι ζω με τους δικούς μου. Δεν γίνεται να ζήσω μόνος μου.
- **Με την προηγούμενη δουλειά;**  
Εννοείται ήμουν στην επαρχία και ζούσα μόνη μου.
- **Γνωρίζεις γενικά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συναδέλφων σου; Τις ηλικίες τους;**  
Γύρω στα 25 είναι ο μέσος όρος. Οι περισσότεροι ή έχουν τελειώσει ή σπουδάζουν σε ΑΕΙ και ΤΕΙ. Λίγοι έχουν τελειώσει μόνο λύκειο.
- **Υπάρχουν γυναίκες στο τηλ. Κέντρο; Έχεις παρατηρήσεις κάποια διαφορετική συμπεριφορά απεναντί τους;**  
Οι περισσότερες. Το 80%. Από τους προϊσταμένους δεν τίθεται τέτοιο θέμα. Από τους πελάτες πάλι όχι. Στο Τεχνικό τμήμα έχουν πει σε κοπέλα θέλω να με εξυπηρετήσει άντρας.
- **Μετανάστες;**  
Ναι υπάρχουν.

### Θέση εργασίας, Περιεχόμενο, Ικανότητες, Βελτίωση

- **Πες μας λίγα πράγματα για την θέση σου (ποιο είναι το αντικείμενο της εργασίας σου);**  
Πρέπει όταν έρθει η κλήση, να ταυτοποιήσεις τον πελάτη, και μετά τον ρωτάς πως μπορείς να τον εξυπηρετήσεις. Αν είναι θέμα λογαριασμών κοιτάς τους λογαριασμούς του, αν είναι για ενεργοποίηση στοιχείων κοιτάς να πότε είναι να ενεργοποιηθεί η γραμμή του. Μπορούμε να αλλάξουμε και στοιχεία. Ό,τι μπορούμε να κάνουμε το κάνουμε εκείνη την ώρα. Αν υπάρχει θέμα αμφισβήτησης μια χρέωσης δεν μπορούμε να το λύσουμε εμείς και το

στέλνουμε στο back-office, στο λογιστήριο. Εμείς ανοίγουμε ένα αίτημα και το αφήνουμε ανοιχτό. Όσο μπορούμε τα κλείνουμε τα αιτήματα. Αν δεν προλάβεις να γράψεις την ενημέρωση, μπαίνεις after call για πολύ λίγο και γράφεις.

- **Ο φόρτος εργασίας έχει αλλάξει από τη Η. στη C.;**  
Τα καθήκοντα δεν άλλαξαν. Ούτε ο φόρτος.
- **Ήταν επιλογή σου το συγκεκριμένο τμήμα;**  
Ναι ήξερα ότι ζητούσαν για το συγκεκριμένο τμήμα άτομα.
- **Χρειάζεται κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες; Πέρασες κάποιο συνέντευξη ή και τέστ πριν προσληφθείς;**  
Όχι. Πρέπει να σου κόβει λίγο και να καταλάβεις εκείνη την ώρα ακριβώς ο πελάτης τι θέλει και να εκμαιεύεις τις ερωτήσεις. Το μαθαίνεις με τον καιρό. Μπορεί να το κάνει ο οποιοσδήποτε. Χρειάζεσαι δεξιότητες ως προς την επικοινωνία και να χειρίζεσαι υπολογιστές. Και να απαντήσεις και σε μερικές ερωτήσεις του πελάτη. Πχ αν ρωτήσει κάτι απλό τεχνικό πρέπει να το ξέρεις.
- **Υπήρξε κάποιου είδους εκπαίδευση από την εταιρία; Πέρασατε συνεντεύξεις ή τεστ;**  
2 συνεντεύξεις και ένα τεστ και στα αγγλικά. Η εκπαίδευση ήταν 5 εβδομάδες. Μπορεί να φαίνεται μεγάλο αλλά για τον όγκο της δουλειάς και τη φύση είναι απαραίτητο. Το μόνο κακό ήταν ότι όταν κάνεις εκπαίδευση και μαθαίνεις ένα σύστημα πρέπει να το μαθαίνεις. Να έχεις τον υπολογιστή μπροστά. Είχαμε κάποιου υπολογιστές αλλά δεν ήμασταν καθόλου έτοιμοι για να χειριστούμε το σύστημα.
- **Σε εσάς προσέθεσαν και κάποια υπηρεσία για το ΣΚΡΑΤΣ;**  
Ναι. Το πρωί σου λέγαν ότι θα δουλέψεις ΣΚΡΑΤΣ. Ήταν inbound. Δεν είχαν πάρει δυστυχώς σύστημα και εμείς απλά είχαμε μια φόρμα και κάναμε εγγραφή τις απορίες που υπήρχαν. Ήταν κυρίως ιδιοκτήτες πρακτορείων, περιπτεράδες κλπ. Μπορεί αν ήθελες να κάνει παραγγελία να τον συνέδεες με το τμήμα παραγγελιών. Αν υπήρχε θέμα αφήναμε την φόρμα ανοιχτή και του κάναμε αργότερα κλήση. Επίσης μπορεί το πρωί να σε έβαζε στο ΣΚΡΑΤΣ αλλά μετά να σε ξαναέβαζε Η. και μετά ξανά. Και 10 φορές την ημέρα αυτό. Εκεί μπερδεύσουν και μπορεί να έλεγες ευχαριστούμε που καλέσατε την Η.. (γέλια) Και όταν αυξήθηκε ο όγκος οι απορίες ήταν περισσότερες και θέλανε online απαντήσεις αυτοί. Επίσης σου φερόντουσαν πολύ χειρότερα, δεν ήταν και κάποιου κοινωνικού και μορφωτικού επιπέδου. Ήταν πολύ πιο ψυχοφθόρο. Κράτησε για 2 μήνες. Αυτό το Project το χε πάρει η C.. Αποδείχτηκε αποτυχημένο τελικά.
- **Θεωρείς ότι όσο καιρό δουλεύεις έχεις βελτιωθεί στην δουλειά σου; Που θα έλεγες ότι οφείλεται αυτό;**  
Η εμπειρία είναι το σημαντικότερο. Ξέρεις καλύτερα το σύστημα να το χειρίζεσαι και είσαι πιο γρήγορος με τον πελάτη. Γιατί με τον καιρό βλέπεις διάφορες περιπτώσεις και έχεις μάθει.
- **Σου φαίνεται πιεστική η δουλειά; Που πιστεύεις ότι οφείλεται αυτό;**  
Είναι. Στους πελάτες οφείλεται. Για παράδειγμα τώρα που υπάρχει φόρτος δουλεύουμε 8ώρο. Το 8ώρο δεν βγαίνει. Είναι ψυχοφθόρα δουλειά. Με τα ακουστικά όλη την ώρα. Ακόμα και διάλειμμα που υπάρχει δεν είναι αρκετό. Χρονομετρούμαστε για τα πάντα, ό,τι και να κάνουμε συνέχεια. Σε πιέζουν και οι Team leaders. Αλλά ακόμα περισσότερο οι πελάτες. Δεν σε σέβονται. Δεν καταλαβαίνουν τον φόρτο εργασίας σου και θεωρούν ότι εσύ φταις. Είναι



κουραστική και δεν μ αρέσει, δεν έχει ενδιαφέρον. Δεν το σπούδασα. Το κάνω επειδή δεν έχω κάτι άλλο. Δεν νιώθω ότι προσφέρω. Είναι αγγαρεία.

- **Προβλήματα ιατρικά έχεις αντιμετώπισει;** Έχω αντιμετώπισει και φέτος ειδικά. Έτρεχα πολύ σε γιατρούς και για όλα μου είπαν ότι ήταν αυτοάνοσα και ότι πρέπει να ηρεμήσω. Ψυχοσωματικά. Και ξέρω και άλλο κόσμο που δεν μπορεί.

## Επαγγελματική Ταυτότητα

### Μέθοδοι εργασίας, μορφές συνεργασίας, σχέσεις των τηλεφωνητών

- **Με ποιο τρόπο δουλεύετε; Χρειάζεται κάποιου είδους συνεργασία με τους συναδέλφους και τους ανώτερους; Συμβαίνει συχνά;** Επί τω πλείστον ατομική αλλά πολλές φορές χρειάζεσαι βοήθεια από Team leader. Είναι γενικά ρευστά γιατί το θέμα των διαδικασιών δεν ακολουθείται απόλυτα. Τώρα έχει 3 τηλεφωνικά κέντρα και υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. Π.χ. την Πέμπτη με πήρε μία και μου είπε ότι ήθελε άρση φραγής και το σύστημα δεν μου επέτρεπε να της κάνω άρση φραγής. Αυτή άρχισε να μου φωνάζει, μου έλεγε ότι θα χάσω τη δουλειά μου κλπ και το μεσημέρι ξαναπήρε και κάποιος άλλος της έκανε. Προφανώς για μένα θεώρησε ότι δεν την εξυπηρέτησα και κατέγραψε παράπονο, εγώ όμως είμαι σωστή με τις διαδικασίες όμως δεν ακολουθούν όλοι τις ίδιες διαδικασίες. Και τώρα που είναι 3 εταιρίες υπάρχει ανταγωνισμός και μεταξύ των εταιριών. Προκύπτει και ένα θέμα ποιότητας των υπηρεσιών.
- **Τους συναδέλφους τους ρωτάτε;** Ναι κάποιες φορές ρωτάω και τον διπλανό μου. Υποτίθεται ότι πρέπει να ρωτήσεις τον Team leader. Υποτίθεται έχει εμπειρία και για αυτό είναι σε αυτή τη θέση.
- **Με τους συναδέλφους σου συνεργάζεσαι;** Όταν έχεις κάποιο πρόβλημα θα πας στον προϊστάμενο όχι στον συνάδελφο. Και είναι λογικό, υπάρχει ιεραρχία.
- **Είναι δυνατή η επικοινωνία μεταξύ σας;** Σε προσωπικό επίπεδο δεν προλαβαίνεις να επικοινωνήσεις. Λόγω πίεσης. Δεν υπάρχει καθόλου νεκρός χρόνος. Μόνο στο διάλειμμα.
- **Υπάρχει χρόνος να χασομερήσεις;** Μπα, τουλάχιστον αυτό το μήνα όχι καθόλου.
- **Περισσότερη επαφή κατά τη διάρκεια της εργασίας με ποιον έχετε; Συναδέλφους, πελάτες, ανωτέρους; Φιλικό κλίμα;** Με τους πελάτες φυσικά. Δεν έχουμε ιδιαίτερη επαφή εκτός από τους Team leaders. Τώρα το κλίμα είναι ok. Έχουμε καλές σχέσεις αλλά δεν προλαβαίνεις να κάνεις και κάτι παραπάνω.
- **Υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων εκτός εργασίας;** Εγώ έχω την κολλητή μου που δουλεύει εκεί. Έχω κάποιες σχέσεις αλλά όχι ιδιαίτερες. Είναι και τα αντίθετα ωράρια που δεν βοηθάνε.

## Ιεραρχία, σχέσεις με ανωτέρους

- **Η ιεραρχία στο τμήμα;**  
Είναι οι Agents, οι Team leaders και η Προϊστάμενη
- **Έχετε επαφή με την προϊστάμενη;**  
Κοίτα ξεκίνησε από Team leader και την ξέρουμε. Αλλά έχει ένα πρόσωπο και για προϊστάμενη τμήματος είναι πολύ απόμακρη. Θα έπρεπε να είναι πιο κοντά μας.
- **Ποιες οι σχέσεις των τηλεφωνητών με τους ανώτερους; Δημιουργούνται συγκρούσεις; Εσύ προσωπικά πως τα πήγαινες με τους ανωτέρους σου;**  
Δεν φαίνονται όλα αυτά. Το κρύβουν πολύ καλά ό,τι έχει γίνει. Δεν έχω και πολλά πολλά, καλά τα πήγαίνω. Δεν μιλάω πολλά πέρα από θέματα της δουλειάς. Όταν κάνεις μια παρατήρηση και βλέπεις ότι δεν τους αρέσει ε, μετά δεν μιλάς.
- **Υπάρχουν καταναγκασμοί; Πρέπει να μιλάς με συγκριμένο τρόπο; Στους πελάτες; Στους ανωτέρους;**  
Όταν ξεκινάς την κλήση υπάρχει συγκεκριμένο κείμενο υποδοχής όπως και στο τέλος. Αν ακούσει την κλήση ο προϊστάμενος και δεν τα έχεις χρησιμοποιήσει θα σου το επισημάνει. Μετά είναι στο τρόπο του καθενός αλλά πρέπει να είσαι ευγενική, δεν μπορείς αν χρησιμοποιήσεις slang κλπ. Πάντα στο πληθυντικό φυσικά. Με τους Team leaders και την προϊσταμένη στον ενικό.

## Έλεγχος της εργασίας

- **Ο έλεγχος της δουλειάς σας με ποιον τρόπο γίνεται;**  
Ένας έλεγχος είναι ότι χρονομετρείσαι για αρκετά πράγματα. Αυτό είναι το ποσοτικό. Μέχρι πρόσφατα τις κλήσεις τις ακούγανε οι Team leaders. Διαλέγανε κάποιες τις ακούγανε και μετά καθόσασταν μαζί και σου έλεγε διάφορα πράγματα. Πλέον άλλαξε αυτό και μας αξιολογούνε οι πελάτες το οποίο δεν είναι αντικειμενικό γιατί μπορεί να τον έχεις εξυπηρετήσει τέλεια αλλά ο πελάτης να μην ικανοποιήθηκε ή να θέλει κάτι περισσότερο. Κατά καιρούς ακούνε κάποιες κλήσεις αλλά δεν παίζει ρόλο στην αξιολόγηση μας. Auditing πλέον δεν μας κάνουν.
- **Γνωρίζετε τους στόχους; Γίνεται ενημέρωση;**  
Ναι εννοείται. Καθημερινά βγαίνουν στο σύστημα τα αποτελέσματα της προηγούμενης και οι στόχοι που είναι μηνιαίοι θα βγαίνουν αρχές και μέσα του μήνα. Αλλά δεν έχει τηρηθεί αυτό.
- **Οι στόχοι για τα bonus έχουν αλλάξει;**  
Στόχοι για Bonus δεν υπήρχαν με τη σημερινή μορφή. Τώρα το έκαναν πιο διαφορετικό. Απευθύνεται κυρίως στους δώρους που τους κόψανε 20%. Τους είπαν ότι θα παίρνανε bonus και έτσι θα καλύπτανε αυτό το 20% και παραπάνω αλλά τελικά από εκεί που ο στόχος ήταν στο 8 τώρα το έκαναν 8,9 και δεν παίρνει σχεδόν κανένας.
- **Τα Ticket restaurant είχαν να κάνουν με την παραγωγικότητα σου; Ποια είναι η αλλαγή;**  
Παίρναν αρκετά άτομα. Με διαφορετικούς στόχους. Δεν ήταν ξεκάθαρο. Δεν το ήξερε κανένας. Τώρα είναι πιο ξεκάθαρα αλλά εγώ θεωρώ ότι μαγειρεύονται. Επίσης αρχικά τους είχαν πει ότι θα παίρνουν λεφτά ενώ τώρα τους είπαν ότι τα πρώτα 120 ευρώ θα είναι ticket restaurant.

- **Ισχύει μόνο για τους δώρους αυτό;**  
Όχι για όλους αλλά εμείς δεν μπορούμε να πιάσουμε τα 120 ευρώ. Παίρνουμε μόνο Ticket restaurant.
- **Αν έχεις κακά αποτελέσματα έχεις κυρώσεις;**  
Υποτίθεται όχι. Σου κάνει συστάσεις. Έχω ακούσει για περιπτώσεις που απολύσαν λόγω υποτίθεται κακών αποτελεσμάτων αλλά πιστεύω ότι ήταν κάτι άλλο από πίσω. Συγκεκριμένα μάλλον ήταν θέμα συνδικαλισμού.
- **Τρόπος για να πέφτουν οι ρυθμοί; Μορφές σαμποτάζ; Ατομικές; Συλλογικές;**  
Όχι δεν υπάρχει. Για μένα δεν υπάρχει. Έχω ακούσει όμως να βάλει ότι κάνει outbound και να βγαίνει να κάνει τσιγάρο. Τους βλέπουν τους κάνουν παρατήρηση αλλά δεν αλλάζει κάτι.

#### Συνθήκες εργασίας και αμοιβές

- **Τι είδους σύμβαση υπέγραψες; Ατομική-συλλογική, ορισμένου-αορίστου χρόνου κλπ; Πριν και μετά;**  
5ώρη απασχόληση και αρχικά υπογράψαμε 2 τρίμηνες. Τώρα είναι αορίστου χρόνου. Η απασχόληση είναι στα κεντρικά γραφεία αλλά μπορεί να σε στείλει και αλλού και ό,τι σου δίνει πρέπει να το κάνεις. Δεν καθορίζει συγκεκριμένη ειδικότητα. Σε εμάς ας πούμε έχουν εκπαιδευτεί κάποια άτομα για να κάνουν και τεχνικά και καστομερικά. Και αντίστοιχα παιδιά από το τεχνικό να κάνουν και λογαριασμούς.
- **Πες μας λίγα πράγματα για το ωράριο σου και αν τηρείται. Καθορίζεται κεντρικά;**  
Όταν υπάρχει φόρτος εργασίας μας ζητάνε να κάνουμε δώρα. Μας το λένε από πριν. Μας ρωτάνε αν θέλουμε να μας βάλουν υπερωρίες τον Αύγουστο και απαντάς ό,τι θες. Επίσης μπορεί να δουλεύεις 5 ώρες και να σου ζητήσει να κάτσεις παραπάνω. Ένα άσχημο ήταν ότι όταν έγινε η μετάβαση, στο meeting είχαμε πει να μας κάνουν δώρας και είχαν πει ότι επειδή ανεβαίνει η δουλειά πριν πάρουμε άλλα άτομα θα σας κάνουμε δώρα. Μόνο 3 άτομα κάνανε δώρα και τώρα έχουν πάρει άλλα 15 άτομα 5ώρα. Και άλλοι 9 που εκπαιδεύονται τώρα είναι πάλι 5ώροι.
- **Υπάρχει ευελιξία στο ωράριο που φτιάχνουν;**  
Ναι γίνεται. Επίσης μπορούν να αλλάξουν οι τηλεφωνητές μεταξύ τους. Και από αυτόν που φτιάχνει το πρόγραμμα μπορείς να το ζητήσεις.
- **Έχει τύχει να σου πει ότι σε θέλει δώρα και να σε διώξει πιο πριν; Δουλεύεις υπερωρίες;**  
Ναι. Υπερωρίες δουλεύω ναι. Όχι ότι αξίζει. Τουλάχιστον πληρώνονται υπερωριακά.
- **Εσύ το προτιμάς αυτό το σύστημα;**  
Όχι εγώ θα προτιμούσα μια δουλειά κανονική. Όμως ίσως το έχω συνδυάσεις με το γεγονός ότι δεν μ'αρέσει αυτή η δουλειά αλλιώς μπορεί να μην είχα θέμα.
- **Γνωρίζεις εργαζομένους που ξεκινήσανε ως τηλεφωνητές και τώρα κατέχουν υψηλότερες θέσεις; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα;**  
Μέχρι Team leaders και την προϊσταμένη όχι κάτι άλλο. Δεν νομίζω ότι υπάρχουν δυνατότητες γιατί είναι και λίγο θέμα PR. Και στη Η. τα ίδια ήταν.
- **Ο χώρος πως είναι; Ο εξοπλισμός; Τον χρεώνεστε εσείς;**  
Και στα 2 ήταν λίγο χάλια. Λίγο φάμπρικα. Τώρα είναι ένας ενιαίος χώρος αλλά

έχει κάτι χωρίσματα δεν έχεις επαφή με το παράθυρο κλπ Ο εξοπλισμός είναι ο ίδιος.

- **Αν σου έλεγα να αξιολογήσεις την δουλειά;** Θα της έβαζα 3. Είναι πολύ κουραστική και ψυχοφθόρα η δουλειά. Εγώ είμαι πολύ ήρεμος άνθρωπος και σε αυτή τη δουλειά μου βγαίνουν όλα τα νεύρα. Δεν κάνω κάτι δημιουργικό ούτε παραγωγικό. Δεν νιώθω ότι προσφέρω κάτι.

### **Συνδικαλισμός και εργατικές διεκδικήσεις**

- **Υπάρχει σωματείο εργαζομένων στην εταιρία; Είναι δραστήριο;** Υπάρχει και υπήρχε. Ενημερωνόμαστε. Εγώ δεν πιστεύω στο σωματείο. Όταν απολύθηκα από την προηγούμενη δουλειά μου δεν με κάλυψε κανένας. Όλα είναι υποκινούμενα από τα κόμματα. Εδώ οργανώθηκαν όλοι αλλά είναι λίγο υποκινούμενα.
- **Έχουν υπάρξει αφορμές για να γίνουν κινητοποιήσεις; Τι κατάληξη είχαν;** Αφορμές ήταν οι απολύσεις 2 συναδέλφων που ήταν στο σωματείο. Δεν έγινε κάτι δεν τους πήραν πίσω. Εγώ δεν συμμετείχα.
- **Η εργοδοσία τι στάση έχει απέναντι στην οργάνωση των εργαζομένων;** Αρνητική ξεκάθαρα. Π.χ. εμάς διώξανε ένα παιδί από το Customer με αφορμή ότι μίλησε άσχημα σε πελάτη. Εκκρεμεί το δικαστήριο του. Αφορμή βρήκανε. Βασικά είναι δύο περιπτώσεις. Το ένα παιδί ήταν πολύ ήρεμο, αποκλείεται να είχε κάτι εγώ αυτόν πιστεύω όχι αυτούς. Όταν σε βρίζουν όλη μέρα. Ο ένας ήταν επί Η., ο άλλος επί C..
- **Θεωρείς ότι υπάρχει χώρος για συλλογικούς αγώνες στον χώρο εργασίας σου; Τι μορφή και αιτήματα πιστεύεις ότι πρέπει να έχουν;** Δεν πιστεύω ότι μπορεί να γίνει κάτι διαφορετικό. Ό,τι θέλουν να κάνουν θα το κάνουν. Δεν ξέρω τι πρέπει να γίνει επειδή δεν μ'αρέσει η δουλειά και δεν μπορώ να σκεφτώ κάτι.

### **Αποτίμηση της εργασίας στην συγκεκριμένη εταιρία, μελλοντικές προοπτικές**

- **Πως αποτιμάς την εργασία σου αυτά τα χρόνια στην εταιρία;** Μου έχει δώσει νεύρα και οξύθυμο χαρακτήρα. Παίρνω 308 ευρώ τι περιμένεις. Δεν μου έχει προσφέρει κάτι. Εμπειρία μόνο από την άποψη ότι έχω δει και αυτό το είδος της δουλειάς. Στη τράπεζα ξεκίνησα από call center για χρημαστηριακά αλλά ήταν πολύ καλύτερα.
- **Θεωρείς ότι υπάρχουν προοπτικές; Ψάχνεις άλλη δουλειά;** Ψάχνω και στο εξωτερικό και εδώ. Εδώ δεν υπάρχει κάτι στο αντικείμενο μου. Απλά κάτι καλύτερο.

Συνέντευξη 6

Έχει εργαστεί: H. & C.

Τμήμα: Customer Care/Technical Support Residential

Κατάσταση: Εργάζεται

Όνομα εργαζομένου: Π.

Ημερομηνία Συνέντευξης 19-7-2014

Διάρκεια Συνέντευξης: 74 λεπτά

### **Οι εταιρίες και τα τμήματα**

- **Πες μας λίγα πράγματα για την H. και για την C.**  
Ένα μέρος της H. ανήκει στην Intracom. Είναι από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους στην Ελλάδα. Μετά την τελευταία καταμέτρηση έχει φτάσει σαν εξυπηρετεί κοντά στους 500.000 LLU, βρόγχους δηλαδή. Έχει μετοχές στο χρηματιστήριο. Για την C. δεν ξέρω και πολλά πράγματα να σου πω.
- **Σε ποιο τμήμα εργάζεσαι; Τι γνωρίζεις για το τμήμα σου;**  
Τα τελευταία 2 χρόνια είμαι στο Technical Support. Ξεκίνησα από την Εξυπηρέτηση πελατών και μετά πήγα στο Τεχνικό.
- **Άλλαξε το τμήμα με την μεταφορά;**  
Τα καθήκοντα είναι τα ίδια. Σαν δύναμη είμαστε πάνω κάτω στα ίδια με πολλούς 5ώρους βέβαια. Είναι και η κατάσταση έτσι που δεν εξυπηρετεί να πάρουν full-time Agents.

### **Η μεταφορά του τμήματος σε άλλη εταιρία (outsourcing)**

- **Ποια ήταν η επίσημη αιτιολογία;**  
Ότι γίνεται απλά μια μεταβίβαση έργου. Επικαλέστηκαν και κάποια παράγραφο που είχαμε υπογράψει στη σύμβαση μας που έλεγε ότι είναι στη διακριτική ευχέρεια της εταιρίας να μας πάει σε άλλο κτίριο. Στην ουσία ήταν επαναπρόσληψη.
- **Το γνωρίζατε από πριν;**  
Δεν το γνωρίζαμε όχι. Έγινε μέσα σε μία νύχτα η όλη φάση. Είχα ψυλλιαστεί κάποια πράγματα γιατί βλέπαμε ότι γινόντουσαν κάποιες αλλαγές στα λειτουργικά συστήματα και ένας διακαής πόθος να πάρουμε τα χρωστούμενα μας κλπ. Μας φέρανε προ τετελεσμένου γεγονότος. Πρέπει να αναγνωρίσω στην εταιρία ότι ενώ μπορούσε να μειώσει το μισθό εδώ και πολύ καιρό δεν το είχε κάνει.
- **Ποια πιστεύεις ήταν η πραγματική αιτία;**  
Δεν μπορώ να φανταστώ κάτι. Το μόνο που μπορώ να φανταστώ είναι το θέμα κάποια συγχώνευσης και δεν εξυπηρετούσε το κτίριο λόγω απόμων; Κάτι τέτοιο.

- **Υπάρχουν ακόμα τμήματα στη Hol;**  
Το μόνο που έχει μείνει πρέπει να είναι το Corporate και σίγουρα κάποια τμήματα τριτοβάθμιας υποστήριξης.

## Επαγγελματικές βιογραφίες

### Γενικά στοιχεία

- **Πόσα χρόνια εργάζεσαι στην εταιρία;**  
Είμαι 5 χρόνια στην εταιρία από τον Σεπτέμβριο του 2009. Ήμουν στο τμήμα Εξυπηρέτησης για 3 χρόνια και από τον Οκτώβριο του 2012 πήγα στο Τεχνικό.
- **Αυτή η μεταφορά πως έγινε;**  
Έγιναν κάποιες συζητήσεις, είδαν κάποια πράγματα, αξιολογήσαν κάποιες κλήσεις και μου ανακοινώσαν μία μέρα πως αλλάζεις τμήμα.
- **Θεωρείς πως είναι καλύτερα στο Τεχνικό από ότι στην Εξυπηρέτηση;**  
Σαφώς επειδή είναι και το αντικείμενο σπουδών μου. Είναι πιο κοντά σε αυτό που ήθελα να κάνω. Το θεωρώ πιο ενδιαφέρον και το καλό είναι ότι λαμβάνεις την ευχαρίστηση του κόσμου. Του λύνεις μία βλάβη και το βλέπεις ότι ικανοποιείται. Κάνεις πιο συγκεκριμένα πράγματα.
- **Η εργασιακή σου εμπειρία γενικά;**  
Είχα δουλέψει περιστασιακά σε εστιατόρια. Τελείως διαφορετικό αντικείμενο.
- **Όταν έψαχνες για δουλειά είχες και άλλες επιλογές;**  
Είχα κάποιες επιλογές σε εταιρίες τεχνικής υποστήριξης αλλά δεν τις κυνήγησα.
- **Δικές σου σπουδές;**  
Τεχνικός υπολογιστικών συστημάτων στο ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ. Και την πρακτική μου την έκανα στην Info Quest μια μεγάλη εταιρία πληροφορικής. Έχω επίσης πτυχίο σε Αγγλικά και Γαλλικά.
- **Ζεις με γονείς, μόνος;**  
Ζω με τη μητέρα μου. Δεν θεωρώ πως θα μπορούσα να συντηρήσω σπίτι με τα χρήματα που παίρνω. Με τον προηγούμενο μισθό θα μπορούσα αλλά δύσκολα.
- **Γνωρίζεις γενικά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συναδέλφων σου; Τις ηλικίες τους;**  
Έχουμε ποικίλες ηλικίες. Ο πιο μικρός είναι 18 και ο μεγαλύτερος 46-47. Αρκετοί είναι απόφοιτοι αλλά δεν είναι όλοι από σχολές πληροφορικής.
- **Έχεις παρατηρήσει διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο μεταξύ των 2 τμημάτων;**  
Ναι βέβαια, γιατί το τεχνικό τμήμα είναι και πιο ειδικευμένο σε κάποιες περιπτώσεις.
- **Υπάρχουν γυναίκες στο τηλ. Κέντρο; Έχεις παρατηρήσει κάποια διαφορετική συμπεριφορά απεναντί τους;**  
Στο τεχνικό τμήμα κατά κύριο λόγο πάντα ήταν ένα τμήμα το οποίο ανδροκρατείται. Τον τελευταίο χρόνο έχει αυξηθεί το πλήθος των κοριτσιών. Έχει να κάνει και με το αντικείμενο της πληροφορικής αυτό. Στο Customer ήταν μισοί μισοί περίπου. Όσον αφορά τη συμπεριφορά προς τους τηλεφωνητές και τις τηλεφωνήτριες το σίγουρο είναι ότι στο Τεχνικό τα παράπονα είναι λιγότερα σε σχέση με την Εξυπηρέτηση. Στο Τεχνικό έχεις και περισσότερα εργαλεία για

να τον βοηθήσεις ώστε να τον εξυπηρετήσεις. Έχεις μια μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με την Εξυπηρέτηση. Αυτό που εισπράττω είναι όταν μιλάει μαζί μου ο πελάτης λέει επιτέλους μιλάω με έναν τεχνικό, με έναν μορφωμένο άνθρωπο. Χωρίς να θέλω να υποβαθμίσω τα άτομα της εξυπηρέτησης γιατί και εγώ πέρασα από εκείνο το τμήμα.

- **Αν είναι γυναίκα;**  
Υπάρχει προκατάληψη. Σου λέει ο πελάτης θέλω να μιλήσω με άντρα. Το οποίο είναι λάθος.
- **Μετανάστες;**  
Υπάρχουν στο Τεχνικό ναι.

### **Θέση εργασίας, Περιεχόμενο, Ικανότητες, Βελτίωση**

- **Πες μας λίγα πράγματα για την θέση σου (ποιο είναι το αντικείμενο της εργασίας σου);**  
Σαν αντικείμενο του Technical Support Residential αρχικά είχαμε μόνο περιπτώσεις συνδεσμολογίας και να τον βοηθήσουμε να ρυθμίσει το μόντεμ. Ήταν πολύ συγκεκριμένο. Ήμασταν απ'αρχής Inbound τμήμα. Στη συνέχεια έγινε μια μίξη. Συγχωνεύτηκαν το τμήμα του Second level με εμάς. Εμείς περάσαμε και εκπαίδευση Second level. Οπότε πλέον διαχειριζόμαστε όλα τα τεχνικά θέματα εκτός από τις καλωδιακές βλάβες που γίνονται από το δευτεροβάθμιο τμήμα.
- **Η δουλειά αυξήθηκε με αυτή τη συγχώνευση;**  
Σίγουρα, μεγαλύτερος όγκος, ευθύνες, πίεση χρόνου αλλά βέβαια και μεγαλύτερη εξειδίκευση.
- **Στο τμήμα αυτό πόσος κόσμος ήταν πριν την συγχώνευση;**  
Αρχικά ξεκινήσαμε 4 άτομα, μετά επειδή αυξανόταν ο φόρτος εργασίας πήραν και άλλα άτομα μέχρι που κρίθηκε σκόπιμο τα παιδιά πίσω να έρθουν μπροστά.
- **Χρειάζεται κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες;**  
Θα πρέπει να έχεις πάρα πολύ μεγάλη υπομονή, δεν πρέπει να είσαι συναισθηματικός τύπος. Θα πρέπει να υπάρχει ευελιξία στη κλήση. Θα πρέπει να προσαρμόζεσαι στο πελάτη γιατί θα συναντήσεις όλων των ειδών τους πελάτες. Πρέπει να είσαι πελατοκεντρικός, να εστιάζεις στο πρόβλημα του πελάτη και να μην χάνεσαι μέσα στην κλήση. Από τεχνικές γνώσεις θα χρειαστεί υπόβαθρο αν θες να το εξελίξεις μελλοντικά. Τώρα αν θες να κάνεις αυτή τη δουλειά για 6 μήνες 1 χρόνο και με μια εκπαίδευση μπορείς να ανταπεξέλθεις.
- **Πέρασες κάποιο συνέντευξη ή και τέστ πριν προσληφθείς;**  
Πέρασα 2 συνεντεύξεις, με προσλάβανε, έκανε εκπαίδευση για 2 εβδομάδες και μετά μπήκα στο τηλεφωνικό κέντρο.
- **Όταν σας μετέφεραν στο Τεχνικό σας έκαναν πάλι εκπαίδευση;**  
Ναι υπήρχε ένα υπόβαθρο αλλά μας έκαναν. Κυρίως έγινε με την συγχώνευση των δύο τμημάτων τον Μάιο του 2013.
- **Θεωρείς ότι όσο καιρό δουλεύεις έχεις βελτιωθεί στην δουλειά σου; Που θα έλεγες ότι οφείλεται αυτό;**  
Σίγουρα έχω βελτιωθεί στο κομμάτι του να είμαι πιο ευέλικτος στις κλήσεις. Έχω βελτιώσει τα soft skills μου. Και αναμενόμενο αυτό, έχω γίνει πολύ παραγωγικός. Θα το χρέωνα στο ότι μετά από κάποιο σημείο αναγνωρίστηκε η συμβολή μου στη δουλειά και άρχισα να γίνομαι πιο αμέτοχος. Δηλαδή στη

κλήση δεν έδινε τόση βάση, δεν το έπαιρνε τόσο προσωπικά. Έφτασα σε ένα σημείο να μπορώ να ανταπεξέλθω και σε κάποιον πολύ απαιτητικό πελάτη. Πάντα όμως μπορείς να γίνεις πολύ καλύτερος μέσα από τη κλήση.

- **Η δουλειά σου φαίνεται κουραστική;** Είναι πολύ απαιτητική, κουραστική και πολύ ψυχοφθόρα. Έχεις συνεχή ροή κλήσεων. Δεν κουραζόμαστε σωματικά αλλά ψυχολογικά. Εγώ με το που τελειώνω το δώρο κοιτάω να τα αποβάλω όλα από πάνω μου αλλά είναι δύσκολο. Με το που κλείνεις το τηλέφωνο πρέπει να ηρεμείς και να αντιμετωπίζεις την επόμενη κλήση λες και είναι η πρώτη σου. Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ο όγκος των κλήσεων. Πιστεύω ότι στο δώρο ο όγκος των κλήσεων είναι υπερβολικός για τον χρόνο που είσαι εκεί. 90-100 κλήσεις την ημέρα. Σε άλλα κέντρα μου έχουν πει ότι είναι καλύτερα αλλά εκεί έχουν μεγάλη διάρκεια αναμονής.
- **Ιατρικά προβλήματα έχεις δει να δημιουργούνται;** Εγώ και τώρα με πονοκέφαλο ξυπνάω. Έχω και θέμα με τα αυτιά μου και όταν φοράς 8 ώρες ένα ακουστικό επιβαρύνεις πολύ τον εαυτό σου. Τουλάχιστον ζητήσαμε να αλλάξουμε ακουστικά ώστε να είναι πιο άνετα και έγινε. Υπάρχουν πάντως θέματα.

## Επαγγελματική Ταυτότητα

### Μέθοδοι εργασίας, μορφές συνεργασίας, σχέσεις των τηλεφωνητών

- **Με ποιο τρόπο δουλεύετε; Χρειάζεται κάποιου είδους συνεργασία με τους συναδέλφους και τους ανώτερους; Συμβαίνει συχνά;** Σίγουρα χρειάζεται ομαδική δουλειά. Συνεργασία με άλλα τμήματα γιατί φτάνουμε ως ένα σημείο αλλά μετά πρέπει να πάει αλλού το πρόβλημα.
- **Επικοινωνία μεταξύ σας μπορεί να υπάρξει; Αν έχεις ένα θέμα σε ποιον απευθύνεσαι;** Στον προϊστάμενο. Εγώ θα ρωτήσω και τον διπλανό αλλά δεν είναι εύκολο γιατί δεν πρέπει να έχει έρθει κάποια κλήση ούτε σε μένα ούτε στον διπλανό. Κυρίως με τους Team leaders γίνεται η συνεργασία.
- **Με τους προϊστάμενους έχετε καλή συνεργασία;** Άριστες σχέσεις. Πολύ καλό κλίμα μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ προϊσταμένων.
- **Αυτά που γίναν το προηγούμενο διάστημα, απολύσεις απεργίες, δεν επηρέασαν την κατάσταση;** Όταν λύνεται μια συνεργασία πάντα αφήνει κάποια κατάλοιπα. Σε έναν εργασιακό χώρο αφού είναι μικρή κοινωνία υπάρχουν όλα.
- **Υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων εκτός εργασίας;** Πάρα πολλές.



## Ιεραρχία, σχέσεις με ανωτέρους

- **Ποιες οι σχέσεις σου με τους ανώτερους; Δημιουργούνται συγκρούσεις;** Εγώ πάρα πολύ καλές. Δεν είχα ποτέ θέμα. Και αν είχαμε κάποια διαφωνία πάνω στα πλαίσια της εργασίας.
- **Υπάρχουν καταναγκασμοί; Πρέπει να μιλάς με συγκριμένο τρόπο; Στους πελάτες;** **Στους ανωτέρους;** Υπάρχουν κάποια λεκτικά που μπορούμε να χρησιμοποιούμε. Ο καθένας προσαρμόζει όμως τα λεκτικά. Στην Εξυπηρέτηση υπάρχει πιο συγκεκριμένο λεκτικό. Και εμείς επειδή κάνουμε πιο τεχνική δουλειά με τον πελάτη υπάρχει μια αμεσότητα, μια πιο φιλική επικοινωνία. Του ζητάς να κάνει πράγματα. Σου ζητάει και αυτός. Με τους ανωτέρους στον ενικό. Άλλωστε οι προϊστάμενοι έχουν τη δικιά μας ηλικία.
- **Άρα θεωρείς ότι υπάρχει μια σύμπλευση μέσα στη Η.;** Ναι δεν υπάρχει κάποιο θέμα.

## Έλεγχος της εργασίας

- **Ο έλεγχος της δουλειάς σας με ποιον τρόπο γίνεται;** Βγαίνουν κάποια μηνιαία report που δείχνουν συνολική απόδοση του κάθε υπαλλήλου σε χρόνους. Πόσες κλήσεις παίρνεις, τι μέσο όρο κάνεις ανά μήνα, πόσο διάλειμμα κάνεις, πόσο χρόνο χρειάζεσαι να διαχειριστείς μία κλήση ενώ κλείσεις με τον πελάτη. Όλα αυτά είναι στατιστικά ενώ παίρνουμε και κάποιες αξιολογήσεις από τους πελάτες. Είναι σύστημα που μας ήρθε από τη Vodafone. 5 λεπτά αφού γίνει η κλήση σκάει εξερχόμενη στον πελάτη που τον ρωτάει αν θέλει να απαντήσει σε κάποιες ερωτήσεις που λένε αν είναι ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση και σε βαθμολογεί. Ποιο είναι το θέμα. Η κλήση γίνεται 5' λεπτά μετά οπότε αν μιλάμε ακόμα με τον πελάτη η αξιολόγηση χάνεται. Αυτό έχει αντικαταστήσει την αξιολόγηση που είχαμε από τους Team leaders όταν άκουγαν τις κλήσεις μας. Και ακόμα τις ακούνε απλά δεν μας αξιολογούν πλέον. Η αξιολόγηση που παίρνω είναι 40% ποσοστό παραγωγικότητας κλήσεων, 40% αξιολογήσεις των πελατών και ένα 20% από το μέσο όρο κλήσεων με τον πελάτη, χρόνο εξυπηρέτησης κλπ. Επίσης αν κάνεις 2 απουσίες για λόγους ασθένειας πάει αναλογικά και το ποσοστό του bonus. Παλιά θα σε εξαιρούσαν.
- **Auditing** **κάνουν;** Δεν έχω παρατηρήσει κάτι πλέον. Στους πιο νέους Agents γίνεται.
- **Τα στοιχεία είναι διαφανή πιστεύεις;** Παίρνουμε τα reports μηνιαίως αλλά δεν υπάρχει η αντικειμενική αξιολόγηση από έναν προϊστάμενο. Ο πελάτης δεν αξιολογεί εσένα σαν άτομο αλλά επειδή είχε ένα πρόβλημα θα αξιολογήσει συνολικά την εταιρία και όχι εσένα. Άρα ο βαθμός μου εξαρτάται συνολικά από την εικόνα της εταιρίας.
- **Αν δεν μπορείς να πιάσεις τους στόχους έχεις κυρώσεις;** Κάθε μήνα σε πιάνουν και σου λένε ποιους τομείς να βελτιώσεις για να αυξήσεις το productivity σου. Σε ενημερώνουν αν τα ποσοστά σου δεν είναι καλά. Σε μια περίπτωση έχει φύγει ένας Agent που είχε χαμηλά ποσοστά για αρκετό καιρό.
- **Οι στόχοι έχουν αλλάξει σε σχέση με το παρελθόν;** Έχουν αυξηθεί. Σκέψου ότι το κατώτατο για να μπει στα bonus ήταν 6/10 και

πήγε στα 8/10 με δικαιολογία ότι δεν μπορούν να παίρνουν το bonus όλοι. Και εκεί ήρθαμε σε αντικρούσεις γιατί τους είπαμε ότι τα λεφτά που μας κόψατε μας είχατε πει ότι θα μας τα δίνατε με τα bonus.

- **Στην Εξυπηρέτηση πελατών ήταν πιο εύκολο να πιάσεις τους στόχους και να πάρεις bonus;**  
Αρχικά εκεί το παίρνανε οι 10 πρώτοι. Μετά γίνανε παράπονα και άλλαξε. Το έπαιρνε όποιος έπιανε και τους στόχους. Και στο Τεχνικό όποιος έπιανε τους στόχους έπαιρνε bonus.
- **Τρόπος για να πέφτουν οι ρυθμοί; Μορφές σαμποτάζ; Ατομικές; Συλλογικές;**  
Είναι τέτοια η ροή των κλήσεων που δεν γίνεται. Φαντάσου ότι κάποιες φορές έχει τέτοιο φόρτο το κέντρο που ενώ κλείνω μία κλήση για να μην βγω εκτός σηκώνω την επόμενη κλήση και γράφω παράλληλα για να μην επιβαρύνω και το κέντρο. Εγώ έχω συνηθίσει, ένας μη εξοικειωμένος θα τα βρει σκούρα. Δεν υπάρχει περιθώριο να κλέψεις χρόνο. Υπάρχουν βέβαια κάποια κόλπα όπως το να γράφεις ενώ μιλάς με τον πελάτη. Επίσης εγώ έχω φτιάξει μια λίστα με κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες που κάνω σε συγκεκριμένα προβλήματα και έτσι αν ακούσω ένα πρόβλημα συγκεκριμένο κάνω αντιγραφή επικόλληση τα σχόλια και κερδίζω χρόνο.

#### **Συνθήκες εργασίας και αμοιβές**

- **Τι είδους σύμβαση υπέγραψες; Ατομική-συλλογική, ορισμένου-αορίστου χρόνου κλπ; Πριν και μετά;**  
Εγώ είχα υπογράψει την Εθνική Συλλογική σύμβαση ως υπάλληλος τηλεφωνικού κέντρου το 2009 συν το πτυχίο μου. Είχα υπογράψει 4 ορισμένου χρόνου και μετά έγινε αορίστου.
- **Τα λεφτά;**  
Τότε έπαιρνα 900 μεικτά.
- **Άλλα επιδόματα;**  
Όχι δεν υπήρχε κάτι.
- **Μετά τι αλλαγές γίνουν;**  
Μείωση 20% αλλά τους 3 πρώτους μήνες παίρναμε τον ίδιο μισθό. Μετά πήγαμε στα 750 μεικτά και 580 καθαρά.
- **Αυτή η νέα σύμβαση ορίζει ότι είσαι υπάλληλος τηλεφωνικού κέντρου;**  
Ναι αλλά δεν ορίζει την ειδικότητα σου. Μπορεί η εταιρία να σε πάει όπου θέλει.
- **Πες μας λίγα πράγματα για το ωράριο σου. Καθορίζεται κεντρικά; Υπάρχει ευελιξία;**  
δώρο με κυλιόμενες βάρδιες. Η πρώτη πρωινή ξεκινάει 7-3 και η πιο βραδινή είναι 11-7 το βράδυ. Υπάρχει η δυνατότητα να ζητήσεις συγκεκριμένη βάρδια.
- **Το ωράριο τηρείται ή χρειάζεται να δουλεύεις και παραπάνω;**  
Ζητάνε να κάνεις υπερωρίες οι οποίες πληρώνονται κανονικά αν και η σύμβαση σου λέει ότι μπορεί και να μην σε πληρώσει προσαυξημένα.
- **Εσύ κάνεις υπερωρίες;**  
**Και πριν και τώρα εγώ σπάνια κάνω. Μπορείς να αρνηθείς. Παλιότερα υπήρχε πίεση αλλά πλέον ο κόσμος έχει κουραστεί και δεν τον πιέζουν. Δεν μπορείς να κάτσεις ούτε 5 λεπτά παραπάνω. Είναι και λίγα τα λεφτά άρα κανείς δεν το προτιμάει. Σκέψου 3 ευρώ το μεροκάματο συν ένα 20%.**

- **Εσύ το προτιμάς αυτό το σύστημα;**  
Δεν μπορώ να πω ότι με ενθουσιάζει γιατί σου σπάει το βιολογικό ρολόι. Θα προτιμούσα να είχα κάποιο σταθερό ωράριο και να κάθομαι τα Σαββατοκύριακα. Επειδή είναι τηλεφωνικό κέντρο όμως το καταλαβαίνω. Επίσης σε βοηθάει γιατί αν θες να κάνεις μια δουλειά μπορείς να το οργανώσεις.
- **Εσύ bonus παίρνεις;**  
Γενικότερα πάνω τους στόχους δεν έχω κάποιο θέμα.
- **Γνωρίζεις εργαζομένους που ξεκινήσανε ως τηλεφωνητές και τώρα κατέχουν υψηλότερες θέσεις; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα;**  
Ναι και σε μικρότερο χρονικό διάστημα από ότι είμαι εγώ.
- **Έγινε αξιοκρατικά;**  
Ε μία μίξη. Ήταν θέμα ικανότητας και θέμα φιλίας ή εξυπηρέτησης. Όλα παίζουν. Δεν θεωρώ ότι τα άτομα πήγαν στις θέσεις που είναι μόνο αξιοκρατικά. Με το σταυρό στο χέρι.
- **Ο χώρος πως είναι; Καλύτερος από πριν;**  
Καλύτερος. Αλλά υπάρχει πολύ βαβούρα επειδή είναι όλα τα τμήματα μαζί.

#### Συνδικαλισμός και εργατικές διεκδικήσεις

- **Υπάρχει σωματείο εργαζομένων στην εταιρία; Είναι δραστήριο;**  
Υπήρχε στην Intracom. Γενικά όποιος συνδικαλιζόταν απολύθηκε από τη Η.. Τώρα από όσο ξέρω φτιάχνεται και σωματείο στη C.. Εγώ δεν συνδικαλιζομαι όχι επειδή το θεωρώ ανούσιο αλλά γενικότερα δεν έχω χρόνο να ασχοληθώ με κάτι τέτοιο και προτιμώ να απέχω. Από ό,τι μαθαίνω το σωματείο πάλευε και διεκδικούσε. Έχει προσφύγει και στην επιθεώρηση εργασίας. Κάνει δουλίτσα αλλά δεν έχει τη συμμετοχή που έπρεπε να έχει.
- **Έχουν υπάρξει αφορμές για να γίνουν κινητοποιήσεις; Τι κατάληξη είχαν;**  
Σκέψου ότι στην απεργία που είχε γίνει δεν υπήρχε μαζικότητα. Θεωρώ ότι δεν είχαν οργανωθεί σωστά οι κινητοποιήσεις. Και ο κόσμος το έβλεπε από τη δική του μεριά, δεν ήθελε να ρισκάρει. Δεν υπήρχε λαός γενικά. Και στην μετακίνηση, εκεί χάσαμε το παιχνίδι. Αν είχαμε κάνει μια 48ώρη απεργία, όχι ότι θα πετυχαίναμε κάτι αλλά για να δείξουμε ότι αντιδράμε σε όλο αυτό.
- **Στις κινητοποιήσεις είχες συμμετάσχει; Πως ήταν;**  
Ναι. Ήταν σαν 2 στρατόπεδα. Κάποιοι δουλεύαν και κάποιοι ήταν κάτω.
- **Η εργοδοσία τι στάση έχει απέναντι στην οργάνωση των εργαζομένων;**  
Πιέσεις, μετακίνηση υπαλλήλων σε άλλα κτίρια. Αλλαγή βάρδια για να πάνε στο άλλο κτίριο και να εκτελέσουν την εργασία τους. Άσχημες καταστάσεις.
- **Θεωρείς ότι υπάρχει χώρος για συλλογικούς αγώνες στον χώρο εργασίας σου; Τι μορφή και αιτήματα πιστεύεις ότι πρέπει να έχουν;**  
Δεν πιστεύω ότι μπορεί να αλλάξει κάτι. Είμαι πολύ ρεαλιστής. Αυτό που έπρεπε να γίνει ήταν όταν ήμασταν στην παλιά εταιρία. Τώρα χάσαμε το παιχνίδι. Εκεί υπήρχε και μια πιο δυνατή ομάδα που θα μπορούσε να οργανώσει κάτι. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουμε είναι να ζητήσουμε τους μισούς που παίρναμε. Αλλά αυτό δεν είναι εφικτό.

### **Αποτίμηση της εργασίας στην συγκεκριμένη εταιρία, μελλοντικές προοπτικές**

- **Πως αποτιμάς την εργασία σου αυτά τα χρόνια στην εταιρία;**  
Δεν με ικανοποιεί σα δουλειά. Είναι κάτι το οποίο το κάνω γιατί δεν έχω κάτι άλλο να κάνω. Αν είχα τη δυνατότητα θα είχα φύγει. Δεν μπορώ να πω ότι μ' αρέσει τρελά, ούτε την απεχθάνομαι όμως. Με έχει βοηθήσει και αποτελεί μεγάλο σχολείο για μένα. Αν ερχόταν άτομο και μου έλεγε ότι θα κάνω αυτή τη δουλειά για 5 χρόνια θα του έλεγα είσαι τρελός. Τελικά τα κατάφερα. Αν έπρεπε να βάλω ένα βαθμό θα έβαζα ένα 6 στα 10.
- **Θεωρείς ότι υπάρχουν προοπτικές;**  
Δυστυχώς πιστεύω ότι δεν υπάρχουν.

Συνέντευξη 7

Έχει εργαστεί: H. & C.

Τμήμα: Εξυπηρέτηση πελατών/Technical Support Residential

Κατάσταση: Εργάζεται

Όνομα εργαζομένου: Γ.

Ημερομηνία Συνέντευξης: 14-7-2014

Διάρκεια Συνέντευξης: 1:24 λεπτά

### **Οι εταιρίες και τα τμήματα**

- **Τι γνωρίζεις για την Η. και την C.;**  
Παλαιότερα η Η. είχε γύρω στα 650 άτομα. Τα 450 περίπου άτομα ήταν στο Customer Operations τα οποία μεταφέραν στην C. και τώρα έχουν μείνει καμιά 200αριά.
- **Λίγα πράγματα που γνωρίζεις για τη νέα εταιρία. Πως είναι το τμήμα τώρα;**  
Έχουν έρθει αρκετοί νέοι συνάδελφοι, πιο φτηνό εργατικό δυναμικό. Πολλοί παλιοί εργαζόμενοι παραιτήθηκαν και έψαξαν αλλού δουλειά. Κατά τα άλλα η φύση της δουλειάς και οι ρυθμοί δεν έχουν αλλάξει.

### **Η μεταφορά του τμήματος σε άλλη εταιρία (outsourcing)**

- **Ποια ήταν η επίσημη αιτιολογία;**  
Δεν υπήρχε επίσημη δικαιολογία. Ένα mail είχε διαδοθεί που εξηγούσε πόσο καλά πάει το τμήμα και εκεί που εξηγούσε πόσο καλά πάει η εταιρία είπε ότι θα μεταφερθεί όλο το Customer Operations σε εταιρία που είχαν ιδρύσει ήδη. Ότι

είναι one time offer και όποιος δεν δεχτεί μένει χωρίς απασχόληση στην Η.. Στα πλαίσια της ανάπτυξης της εταιρίας. Ήταν ξεδιάντροπο.

- **Το γνωρίζατε από πριν;**  
Όχι. Εμένα ξεκίναγε η άδεια μου εκείνη τη μέρα. Το προηγούμενο βράδυ με πήραν από το σωματείο και μου είπαν ότι έπαιζε αυτό και να μιλήσουμε με κόσμο να μην υπογράψει κανείς κλπ.
- **Ποια πιστεύεις ήταν η πραγματική αιτία;**  
Προφανώς η ελάφρυνση του εργατικού κόστους. Προφανώς έχει να κάνει και η συγχώνευση με τη Vodafone που προσπαθεί να γίνει ώστε να είναι το πακέτο πιο ελκυστικό.
- **Ξέρεις πόσοι εργαζόμενοι δεν υπέγραψαν;**  
Δεν υπέγραψαν 10 εργαζόμενοι στους 460. Ήταν τελείως εκβιαστικό. Τους απολύσαν όλους εκτός από μία κοπέλα που ήταν έγκυος.
- **Έγινε με απόφαση σωματείου;**  
Όχι έγινε ατομικά. Το σωματείο καλούσε γενικά. Επικράτησε ένας πανικός και υπέγραψαν όλοι.

## Επαγγελματικές βιογραφίες

### Γενικά στοιχεία

- **Πόσα χρόνια εργάζεσαι στην εταιρία;**  
Είμαι από το Γενάρη του 2010. Αρχικά Εξυπηρέτηση πελατών και εδώ και 1 ½ χρόνο τώρα είμαι στο Τεχνικό τμήμα. Ίσως λόγω παραπάνω γνώσεων.
- **Η εργασιακή σου εμπειρία γενικά;**  
Πριν ήμουν στην On telecoms, αρχικά στην Εξυπηρέτηση και μετά στο τμήμα που έκανε πιστώσεις εκκαθαρίσεις κλπ και πιο πριν κάποιες άσχετες δουλειές. Από την On με έδιωξαν λόγω περικοπών.
- **Όταν έψαχνες για δουλειά είχες και άλλες επιλογές; Ήμουν 4-5 άνεργος και δεν είχα άλλες επιλογές.**
- **Δικές σου σπουδές;**  
Έχω τελειώσει το οικονομικό τμήμα στα Γιάννενα. Lower στα Αγγλικά και ECDL.
- **Ζεις με γονείς, μόνος; Σου επιτρέπει η δουλειά να ζήσεις μόνος;**  
Με γονείς ζω. Δεν μου επιτρέπουν τα λεφτά να ζήσω μόνος. Με συγκάτοικο και αυτό ζόρικα. Πριν τις περικοπές παλευόταν.
- **Γνωρίζεις γενικά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συναδέλφων σου; Τις ηλικίες τους;**  
Στο Customer ήταν πιο μοιρασμένα τα πράγματα. Από λύκειο και πάνω αλλά και πολλοί με πτυχίο. Στη Τεχνική υποστήριξη ήταν πιο εξειδικευμένες οι γνώσεις και άντρες κυρίως. Στο Customer γυναίκες κυρίως αλλά πιο μοιρασμένη η κατάσταση.
- **Υπάρχουν γυναίκες στο τηλ. Κέντρο; Έχεις παρατηρήσεις κάποια διαφορετική συμπεριφορά απέναντι τους;**  
Δεν υπήρχε διαφορετική αντιμετώπιση. Δεν είχα παρατηρήσει κάτι. Στο τεχνικό τμήμα κάποιοι πελάτες που μιλάνε με κοπέλες μπορεί να πούνε δώσε να μιλήσω με άντρα κλπ

- **Μετανάστες;**  
Είναι κάποια παιδιά από την Αλβανία κυρίως. Όχι πολλοί.
- Θέση εργασίας, Περιεχόμενο, Ικανότητες, Βελτίωση**
- **Πες μας λίγα πράγματα για την θέση σου (ποιο είναι το αντικείμενο της εργασίας σου);**  
Τα καθήκοντα είναι ίδια. Όταν ήμουν στο Customer είχα περισσότερα πράγματα να κάνω ενώ εδώ είναι μόνο τεχνικά.
  - **Είχες δυσκολία προσαρμογής όταν μεταφέρθηκες από το ένα τμήμα στο άλλο;**  
Μπα, όχι τα συστήματα είναι τα ίδια. Για τα εργαλεία έκανα μια βδομάδα εκπαίδευση αλλά δεν είχα κάποιο πρόβλημα.
  - **Ήταν επιλογή σου η συγκεκριμένη θέση;**  
Στη πρώτη είχα στείλει συγκεκριμένα για εξυπηρέτηση πελατών μετά απλά με άλλαξαν αυτοί.
  - **Χρειάζεται κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες; Πέρασες κάποιο συνέντευξη ή και τέστ πριν προσληφθείς;**  
Κάποια εξειδίκευση με τους υπολογιστές, κάποιες γνώσεις για το δίκτυο, όχι κάτι το ιδιαίτερο. Άλλωστε υπάρχουν κάποια εργαλεία που και γνώσεις να μην έχεις σε πάνε μόνα τους.
  - **Θεωρείς ότι δεν είναι απαιτητική η εργασία δηλαδή;**  
Αν δεν κάνεις σωστά τη δουλειά σου είναι απαιτητική αλλά οι περισσότεροι γνωρίζουν.
  - **Υπήρξε κάποιου είδους εκπαίδευση από την εταιρία; Πέρασατε συνεντεύξεις ή τεστ;**  
Μόνο συνέντευξη. Μετά 20 μέρες πληρωμένη εκπαίδευση. Στην Τεχνική υποστήριξη έκανα άλλη μια εβδομάδα. Μετά επειδή προστίθενται και άλλα πράγματα που πρέπει να γνωρίζεις γίνονται και άλλες 1-2 μέρες εκπαίδευση.
  - **Θεωρείς ότι όσο καιρό δουλεύεις έχεις βελτιωθεί στην δουλειά σου; Που θα έλεγες ότι οφείλεται αυτό;**  
Κοίτα εγώ συγκεκριμένα επειδή δεν ήμουν τεχνικός δικτύων κλπ πιστεύω ότι βελτιώνομαι συνεχώς επειδή δεν ήξερα πράγματα. Ε τώρα πιστεύω μπορώ να λύσω κάθε πρόβλημα. Μετά το εξάμηνο περίπου. Οφείλεται στη τριβή στη δουλειά και γιατί βοηθούσαν οι συνάδελφοι.
  - **Η δουλειά σου φαίνεται κουραστική;**  
Σε κάτι φάσεις είναι εξαντλητική. Μιλάς συνέχεια με πελάτες και ακούς ό,τι έχει να πει ο καθένας. Τελειώνω τη βάρδια και είμαι πτώμα.
  - **Η πίεση από πού προέρχεται κυρίως;**  
Κοίτα επειδή οι ανώτεροι και να φωνάζουν και να γκαρίζουν δεν πολυενδιαφέρομαι. Ούτε οι πελάτες. Από τον όγκο της δουλειάς προέρχεται. Δεν σταματάει. Είμαστε λίγοι και κάνουμε τη δουλειά για περισσότερους.
  - **Έχεις αντιμετωπίσει προβλήματα υγείας;**  
Εγώ όχι τίποτα. Αλλά βλέπεις άλλους να έρχονται με δεμένα χέρια, δεμένους αυχένες..
  - **Για μια άλλη δουλειά με παρόμοια λεφτά θα την άφηνες αυτή;**  
Δεν αρκεί να μου πουν ότι πάρε τα ίδια λεφτά και πήγαινε αλλού. Έτσι όπως

είναι η κατάσταση στα εργασιακά δεν ξέρω αν θα την άφηνα.

## **Επαγγελματική Ταυτότητα**

### **Μέθοδοι εργασίας, μορφές συνεργασίας, σχέσεις των τηλεφωνητών**

- **Με ποιο τρόπο δουλεύετε; Χρειάζεται κάποιου είδους συνεργασία με τους συναδέλφους και τους ανώτερους; Συμβαίνει συχνά;** Δεν είναι τελείως ατομική. Αν υπάρχει καμιά απορία τη συζητάς με τους συναδέλφους. Όταν προκύπτει κάποιο θέμα ρωτάς έναν Team leader. Υπάρχει συνεργασία.
- **Είναι δυνατή η επικοινωνία μεταξύ σας;** Πολύ λίγες στιγμές της βάρδιας. Μιλάμε συνεχώς στο τηλέφωνο. Με τον διπλανό να μιλήσεις γίνεται σπάνια γιατί πρέπει να μην μιλάμε και οι 2 στο τηλέφωνο. Η επικοινωνία δεν είναι εύκολη.
- **Περισσότερη επαφή κατά τη διάρκεια της εργασίας με ποιον έχετε; Συναδέλφους, πελάτες, ανωτέρους;** Με τους συναδέλφους περισσότερο. Με τους ανωτέρους μόνο με ένα δύο τα λέμε. Με τους άλλους πολύ τυπικές σχέσεις.
- **Υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων εκτός εργασίας;** Ε, ναι βέβαια. Το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων είναι σχετικά καλό.
- **Με τους ανωτέρους;** Ε προσπαθούν να το περάσουν στο πιο φιλικό κλίμα. Όταν δουν τα σκούρα, αναμονές κλπ έρχονται και σου φωνάζουν. Όμως είναι σταμπαρισμένα τα άτομα εκεί μέσα. Με κάποιους ανωτέρους έχουμε όντως καλύτερη επαφή με κάποιους άλλους όχι.
- **Λόγω των απολύσεων, και της μεταφοράς που έγιναν;** Με αυτά που έγιναν είναι λίγο πιο χαλαροί. Δεν σε εξωθούν σου μιλάνε προσεκτικά. Γιατί εντάξει ήταν βαρύ αυτό που έγινε, μπορεί να το έχουν ως οδηγία. Βέβαια όσο περνάει ο καιρός αρχίζουν πάλι και γίνονται πιο πιεστικοί.

### **Ιεραρχία, σχέσεις με ανωτέρους**

- **Στο Customer και στο Technical ήταν ίδια η ιεραρχία;** Υπάρχουν οι ίδιες θέσεις. Είναι Agent, Team leader, Supervisor και Manager/Director του τμήματος. Στο Technical επειδή είναι περισσότερα τα άτομα είναι και περισσότεροι οι Team leaders.
- **Εσύ προσωπικά πως τα πήγαινες με τους ανωτέρους σου;** Ανάλογα τα άτομα. Με 2-3 που τα έχουμε καλά από εκεί και πέρα τυπικά. Καμιά ερώτηση πάνω στη δουλειά και αυτά.
- **Υπάρχουν καταναγκασμοί; Πρέπει να μιλάς με συγκριμένο τρόπο; Στους πελάτες; Στους ανωτέρους;** Ουσιαστικά μας έχουν δώσει κάποια λεκτικά και πρέπει να τα ακολουθούμε αλλά απευθύνεται σε νέους συναδέλφους κυρίως. Στο Customer πρέπει να είσαι πιο τυπικός. Στο Technical έχεις μεγαλύτερη ελευθερία. Στους Team leaders

που είναι παιδιά της ηλικίας μας, πρώην τηλεφωνητές στον ενικό μιλάς. Στον Manager που είναι και πιο απόμακρος πιο τυπικά.

- **Με την μεταφορά πιστεύεις πληγήκατε όλοι ή μόνο εσείς;** Κοίτα με την μεταφορά μεταφερθήκαν και άλλα τμήματα backoffice που δεν είναι τηλεφωνητές και είχαν παρόμοιες μειώσεις. Οι ανώτεροι των τμημάτων δεν είχαν μειώσεις και έχον την ίδια σύμβαση. Πρακτικά δεν πληγήκαν καθόλου. Άρα κοινά συμφέροντα δεν έχω με αυτούς.

### **Έλεγχος της εργασίας**

- **Ο έλεγχος της δουλειάς σας με ποιον τρόπο γίνεται;** Είναι ένα σύνθετο σύστημα. Παίξει ρόλο πόσες κλήσεις παίρνεις την ημέρα, πόση ώρα μιλάς, πόσο after call είσαι, πόσο διάλειμμα κάνεις και βγάζουν τη παραγωγικότητα σου με ένα ποσοστό.
- **Αυτό είναι το ποσοτικό. Το ποιοτικό;** Μέχρι πριν 2-3 μήνες ο κάθε Team leader που είναι 6-7 είχε στην ομάδα του 10-15 agents και άκουγε κάποιες κλήσεις σου κάθε μήνα. Μιλάμε για 4-5 κλήσεις το μήνα και σου έβγαζε αξιολόγηση. Καθόλου αξιοκρατικό δηλαδή. Πλέον πέφτει κλήση στο πελάτη από ηχογραφημένο σύστημα και τον βάζει να σε βαθμολογήσει. Ούτε αυτό είναι σωστό γιατί μπορεί να φτιάξω κάτι εκείνη τη στιγμή αλλά μετά να του πέσει πάλι το ίντερνετ. Επίσης δεν είναι εξειδικευμένος, αφορά το πόσο ευχαριστημένο αφήνεις τον πελάτη. Και αν μπορείς να του λύσεις εκείνη τη στιγμή το πρόβλημα.
- **Έλεγχος με φυσική παρουσία γίνεται;** Βρίσκονται εκεί οι Team leaders αλλά περισσότερο για ερωτήσεις. Βέβαια αν σ ακούσει να φωνάζεις ή να κάνεις κάτι τέτοιο θα έρθει να σου πει κάτι. Ο Team leader έχει οθόνη οπού ελέγχει την κατάσταση μας συνεχώς. Αν δεν κάνεις κάτι, αν και σπάνιο αυτό κάτι θα σου βρει να κάνεις. Πάντα υπάρχει ένας όγκος δουλειάς stand by. Άλλων τμημάτων.
- **Live κλήσεις ακούνε;** Παλαιότερα μπορεί να. Πλέον όχι.
- **Ποια είναι τα κριτήρια; Έχουν αλλάξει;** Τα αναπροσαρμόζουν συνέχεια προς τα πάνω. Όταν πήγαμε στην C. μας είπαν ότι τα bonus θα είναι ιδιαίτερα αυξημένα και έτσι τα λεφτά που χάσαμε θα τα παίρναμε από εκεί. Τους πρώτους μήνες παίρναμε τα ίδια λεφτά βάση συμφωνίας. Μετά είχαν βάλει εύκολους στόχους και τους πιάσανε όλοι έτσι το Μάιο μας είπαν ότι οι στόχοι ανεβαίνουν και μάλιστα ισχύουν αναδρομικά έτσι κανείς δεν πήρε τα bonus. Κωμωδία.
- **Υπάρχουν κυρώσεις; Μόνο βάση στόχων ή και βάση τρόπου που πραγματοποιήθηκε αυτό;** Επίπληξη κυρίως και κάποιες φορές χρησιμοποιούνται για απόλυση. Σαν πρόφαση όμως. Να φανταστείς είναι Agents πολύ χειρότεροι από παιδιά που απολυθήκαν για αυτό το λόγο.
- **Λόγω συμπεριφοράς διώχνουν;** Έχουν γίνει αλλά και πάλι το χρησιμοποιούν σαν πρόφαση.
- **Τρόπος για να πέφτουν οι ρυθμοί; Μορφές σαμποτάζ; Ατομικές; Συλλογικές;** Μετά τη μεταφορά οι παλιότεροι είναι πιο χαλαροί και οι ανώτεροι δεν μιλάνε. Τραβάνε τα After call. Οι ανάσες που παίρνουμε είναι έτσι. Συλλογικά το μόνο



που είχε γίνει ήταν όταν απολύθηκε ένα παιδί είχε κατεβάσει το 80% των τηλεφωνητών τα ακουστικά και είχαν βγει έξω για συνέλευση. Έκτακτα εκείνη τη στιγμή.

### **Συνθήκες εργασίας και αμοιβές**

- **Τι είδους σύμβαση υπέγραψες; Ατομική-συλλογική, ορισμένου-αορίστου χρόνου κλπ; Πριν και μετά;**  
5νήμερη 8ώρη με 940 μεικτά. Μαζί με τις Κυριακές και κανα νυχτερινό έφτανα μέχρι 980-990 μεικτά. 850 καθαρά συνήθως. Αρχικά κάναμε 3 δίμηνες και μετά αορίστου.
- **Τώρα, η καινούρια σύμβαση;**  
Την έκαναν αορίστου κατευθείαν. Χωρίς να λέει κάτι αυτό τον πρώτο χρόνο βέβαια, μπορεί να σε διώξει χωρίς αποζημίωση. Και είμαι 200 ευρώ κάτω, στα 752. Επειδή κάνω και 2 Κυριακές είμαι περίπου στα 680-700 ευρώ.
- **Οι συμβάσεις αυτών που προσλαμβάνονται τώρα;**  
Είναι μερικής απασχόλησης και ανάλογα την ηλικία παίρνουν 360 και 320 μεικτά.
- **Επιδόματα υπήρχαν;**  
Το πτυχίο ήταν μέσα στο μισθό μου. Το μετρούσαν αλλά όχι ξεχωριστά. Όλα τα άλλα όχι.
- **Πες μας λίγα πράγματα για το ωράριο σου και αν τηρείται. Καθορίζεται κεντρικά; Υπάρχει ευελιξία;**  
Κάποιες φορές αν έχει παραπάνω κίνηση μου ζητάνε υπερωρία και τους λέω αν θέλω ή όχι. Συνήθως ζητάνε από τους part-time. Το πρόγραμμα που θα σου βγάλουν βασίζεται αρκετά σε προσωπικές σχέσεις και το παιδί που το φτιάχνει προσπαθεί γενικά. Επίσης μπορείς να ψάξεις και αλλαγή με άλλον συνάδελφο.
- **Είσαι ευχαριστημένος με τις βάρδιες ή θα προτιμούσες κάτι σταθερό;**  
Έχω συνηθίσει πλέον και μάλλον με εξυπηρετεί καλύτερα να σπάει. Μάλλον θα ήταν ρουτίνα Δευτέρα Παρασκευή το ίδιο.
- **Πες μας λίγα πράγματα για τον μισθό που καθορίζουν οι συμβάσεις που υπογράφετε; Υπάρχουν κάποια μπόνους; Πως καθορίζονται αυτά; Δίνονται αξιοκρατικά;**  
Έχω πάρει ναί. Γενικά επειδή πριν υπήρχε η βαθμολογία του Leader και τώρα η βαθμολογία του πελάτη δεν μπορείς να ξέρεις. Τα υπόλοιπα επειδή βασίζονται σε αριθμούς τα οποία βέβαια μαγειρεύουν όπως θέλουν. Εντάξει δεν ξέρεις γενικά.
- **Γνωρίζεις εργαζομένους που ξεκινήσανε ως τηλεφωνητές και τώρα κατέχουν υψηλότερες θέσεις; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα;**  
Μέχρι Team leader και εκπαιδευτές. Δεν έχω δει κάτι παραπάνω. Και αυτό άτομα που ήταν καλοί στη δουλειά αλλά είχαν και καλές σχέσεις.
- **Ο χώρος και ο εξοπλισμός ήταν καλύτερος στη Η. ή στη C.;**  
Ο εξοπλισμός ήταν ο ίδιος. Ο χώρος είναι τεράστιος. Από άποψη ευρυχωρίας είναι καλύτερα νομίζω.

## Συνδικαλισμός και εργατικές διεκδικήσεις

- **Υπάρχει σωματείο εργαζομένων στην εταιρία; Είναι δραστήριο;**  
Πριν υπήρχε το σωματείο του ομίλου Intracom στο οποίο η πλειοψηφία ήταν εργοδοτική καθαρά. Προσπαθούσαν με κάθε τρόπο να πάρει το μέρος της διοίκησης.
- **Θεωρείς ότι ήταν καλό που δεν είχατε σωματείο στη Η.;**  
Αντικειμενικά το σωματείο βρισκόταν πολύ μακριά και δεν μπορούσε να γνωρίζει τις συνθήκες στην εταιρία παρότι είχε έναν εκλεγμένο από την Η.. Δεν μπορούσε να κάνει και πολλά. Για μένα θα ήταν καλύτερο να υπήρχε και στη Η.. Δεν είχαν γίνει κινήσεις όμως. Βέβαια το κατά πόσο μπορείς να ελέγξεις ένα σωματείο εξαρτάται από τους εργάτες μιας και είναι περισσότεροι από όλους τους άλλους. Και επιχειρησιακό στη Η. να υπήρχε δεν θα είχαμε κάνει κάτι διαφορετικό. Οι κινήσεις που θα γινόντουσαν οι ίδιες θα ήταν. Δεν νομίζω ότι σε μια συνέλευση θα ήταν διαφορετικά τα πράγματα.
- **Δεν θα ενεργοποιούσε τον κόσμο μέσω καθημερινής παρουσίας;**  
Υπήρχε έτσι και αλλιώς.
- **Έχουν υπάρξει αφορμές για να γίνουν κινητοποιήσεις; Τι κατάληξη είχαν;**  
Κυρίως για τις απολύσεις και το outsourcing προς τις εταιρίες mediatel και CQS.
- **Για θέματα συνθηκών εργασίας είχαν γίνει κινητοποιήσεις;**  
Πρακτικά δεν είχαν γίνει κινητοποιήσεις αλλά ήταν μέσα στο πλαίσιο πάλης του σωματείου. Για τους μισθούς των part-timers λόγω χάρη. Οι κοινοποιήσεις ίσως επιβράδυναν τις αλλαγές.
- **Η στάση της εργοδοσίας;**  
Ε, τα γνωστά. Τρομοκρατούσαν από τη μία και από την άλλη κάναν κατ' ιδίαν συζητήσεις μέσω των ανωτέρων που λέγανε ότι η εταιρία σε χρειάζεται και τέτοια ώστε να φοβίσουν και να αποτρέψουν τον κόσμο.
- **Το ΣΕΤΗΠ τι ρόλο είχε;**  
Επειδή και εμείς είμαστε μέλη του ΣΕΤΗΠ ρε παιδί μου. Καθημερινά υπήρχε παρέμβαση στο χώρο της δουλειάς. Για τη δημιουργία του επιχειρησιακού σωματείου στη C. μας βοήθησε πολύ το ΣΕΤΗΠ. Ουσιαστικά οι κινητοποιήσεις στηριχτήκαν από το ΣΕΤΗΠ. Και φυσικά από άλλο κόσμο.
- **Στη C. γιατί πάρθηκε η απόφαση να δημιουργηθεί σωματείο τελικά;**  
Δεν μπορούσε να παρέμβει πλέον το σωματείο της Intracom αφού η C. δεν άνηκε στον όμιλο αυτόν. Επίσης μετά τη σφαλιάρα που φάγαμε το Δεκέμβρη έπρεπε να υπάρχει ένας αντίλογος. Τέλος ή θα το προλαβαίνανε οι εργαζόμενοι ή η εργοδοσία με δικά της καταστατικά κλπ.
- **Θεωρείς ότι υπάρχει χώρος για συλλογικούς αγώνες στον χώρο εργασίας σου; Τι μορφή και αιτήματα πιστεύεις ότι πρέπει να έχουν;**  
Τα πράγματα και τώρα είναι δύσκολα. Ο κόσμος δεν κινητοποιείται παρά τις σφαλιάρες που έχει φάει. Το καλό είναι ότι έχουμε ταξικό σωματείο πλέον, ενημερώνουμε για πράγματα κλπ. Σαν πλαίσιο πάλης πρέπει να είναι η μεταφορά των μισθών και όλων των δικαιωμάτων που υπήρχαν πριν τις 18/12. Το ανέβασμα των μισθών των νέων συναδέλφων που δεν υπάγονται στην εθνική συλλογική σύμβαση εργασίας. Το κύριο είναι η υπογραφή συλλογικής σύμβασης εργασίας, πρώτα στην επιχείρηση και μετά κλάδου.

- **Αιτήματα ως προς την ποιότητα εργασίας;**  
Γίνονται παρεμβάσεις και για τέτοια θέματα. Όπως πχ για τα bonus που τα αναπροσαρμόζουν συνεχώς όπως θέλουν. Πρώτα όμως έχει σημασία να ασχοληθούμε με τα βασικά που είναι οι συμβάσεις και μετά αυτά τα οποία η εταιρία δεν τα συζητάει καν.
- **Ο χρόνος για διαλείμματα έχει αλλάξει;**  
Όταν ήμασταν second level στη Η. είχαμε 45 λεπτά, μετά όταν γίναμε inbound είχαμε 40 λεπτά. Τώρα έχουμε ακόμα 40 λεπτά.
- **Πιστεύεις ότι τους συμφέρει να σας απολύσουν;**  
Μπορεί να πάρει 2 5ώρους με τα λεφτά που παίρνω εγώ. Ή να μου ρίξει το μισθό. Βέβαια εγώ αν το κάνει αυτό εγώ δεν θα κάτσω. Έτσι και αλλιώς δεν παίρνουμε αποζημίωση.
- **Εσύ βλέπεις να συνεχίζεις στην C.;**  
Για την ώρα δεν ψάχνομαι για άλλους αλλά αν δω ότι γίνεται κάτι περίεργο θα φύγω.

#### **Αποτίμηση της εργασία στην συγκεκριμένη εταιρία, μελλοντικές προοπτικές**

- **Πως αποτιμάς την εργασία σου αυτά τα χρόνια στην εταιρία;**  
Θα κρατήσω σαν θετικό τις συναναστροφές που έχω κάνει στη δουλειά. Παρά την ψυχοφθόρα αυτή δουλειά, το ότι βγαίνει με ένα κεφάλι καζάνι οι φιλίες είναι σημαντικές. Και ο επαγγελματισμός και οι γνώσεις που έχω αποκτήσεις. Γενικά θα την κρίνω θετικά την εμπειρία μου μέχρι τώρα. Και γενικά θεωρώ ότι μου δυνάμωσε τη συνείδηση μου όλο αυτό που μας κάνανε εκεί πέρα. Την ταξική μου συνείδηση πως το λένε (γέλια).
- **Θεωρείς ότι υπάρχουν προοπτικές; Θα ήθελες να συνεχίσεις τη δουλειά αυτή;**  
Αντικειμενικά, έστω και με τη μείωση αυτά τα χρήματα που παίρνω στην C. είναι πολύ δύσκολο να τα βρω αλλού. Αλλά σαν δουλειά πλέον θεωρώ πως έχω βαλτώσει και έχω κουραστεί δεν με ικανοποιεί πλέον. Είναι τόσο ρουτίνα που έχουμε φτάσει σε επίπεδο να μιλάμε με πελάτες και μιλώντας 10 δευτερόλεπτα να ξέρουμε το πρόβλημα που έχει. Με κρατάει πολύ αυτό που προσπαθούμε να κάνουμε συνδικαλιστικά εκεί.
- **Πιστεύεις ότι μπορεί να γίνει πιο ενδιαφέρουσα αυτή η δουλειά;**  
Θα μπορούσε να γίνει πιο ενδιαφέρουσα αν σου έδινε περισσότερα εργαλεία και ελευθερία. Να πήγαινες μέχρι τέλους το πρόβλημα του πελάτη. Να σε αφήναν να πάρεις περισσότερες πρωτοβουλίες αν και εμείς παίρνουμε από μόνοι μας κάποιες.

## Οικονομικά Αποτελέσματα Εννεάμηνου 2013

Η.: Ενίσχυση κερδοφορίας προ φόρων στα € 2,4εκατ.

- Κέρδη προ φόρων στα € 2,4εκατ.
- Αύξηση 7,9% λειτουργικής κερδοφορίας στα € 53,4εκατ. από €49,5εκατ. πέρσι
- Περιθώριο λειτουργικής κερδοφορίας EBITDA στο 31,4%
- Μείωση του καθαρού τραπεζικού δανεισμού κατά € 11,3εκατ. σε σχέση με το 9μηνο του 2012
- Αύξηση πελατών κατά 4,2% σε σχέση με το 9μηνο του 2012
- 506.181 LLU πελάτες

Αθήνα, 25 Οκτωβρίου, 2013 – Η Η. (ATHEX: ΗΟΛ) ανακοινώνει τα οικονομικά αποτελέσματα για το εννεάμηνο του 2013, σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα.

Σχολιάζοντας τα οικονομικά αποτελέσματα του εννεάμηνου 2013 και τις πρόσφατες εξελίξεις, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Η. κ. Αντώνης Κεραστάρης ανέφερε: «Στο εννεάμηνο του 2013 η Η. συνέχισε την ανοδική της πορεία, διευρύνοντας την πελατειακή της βάση, αυξάνοντας την κερδοφορία της, τόσο σε λειτουργικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο κερδών προ φόρων και αυξάνοντας, σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον, τις συνολικές επενδύσεις κατά 23%. Το περιθώριο λειτουργικού κέρδους (EBITDA) που ξεπερνά το 31% των εσόδων για το εννεάμηνο, κατατάσσει την εταιρεία μας στην κορυφή του κλάδου στην Ευρώπη, ενώ οι αυξημένες επενδύσεις εξασφαλίζουν τα αποτελέσματα αυτά σε βάθος χρόνου. Η βελτίωση της εταιρείας μας σε όλους τους τομείς μας επιτρέπει να εστιάζομαστε και να προετοιμαζόμαστε για την επόμενη μέρα των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.»

Οικονομικά αποτελέσματα

Τα συνολικά έσοδα διαμορφώθηκαν στα € 170,0εκατ. από € 182,1εκατ. το 9μηνο του 2012, μειωμένα κατά € 12,1εκατ. (-6,6%). Η μείωση στα έσοδα αποδίδεται κατά 75% ή € 9,2εκατ. περίπου στη μείωση των τελών τερματισμού προς κινητά αλλά και σταθερά δίκτυα, η οποία έχει επηρεάσει αρνητικά τα έσοδα από υπηρεσίες χονδρικής καθώς και από τερματισμό κλήσεων στο δίκτυο της Η.. Εξαιρώντας τον αντίκτυπο της μείωσης των τελών τερματισμού, η μείωση των εσόδων στους τομείς που μπορεί να επηρεάσει η εταιρεία συγκρατήθηκε στο -1,9%, επίδοση η οποία κρίνεται ικανοποιητική αναλογιζόμενοι τον έντονο ανταγωνισμό τιμών ο οποίος συνεχίστηκε αμείωτος και κατά το τρίτο τρίμηνο του έτους.

Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) σημείωσαν αύξηση 7,9% και διαμορφώθηκαν σε € 53,4εκατ., σε σύγκριση με € 49,5εκατ. στο αντίστοιχο διάστημα πέρσι. Η αύξηση οφείλεται στην αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργικών εξόδων, μέσω της οποίας αντισταθμίστηκε η απώλεια εσόδων από λειτουργικές δραστηριότητες. Επιπλέον, η προσπάθεια για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών είσπραξης που έχει ξεκινήσει τον τελευταίο 1,5 χρόνο έχει φέρει σημαντικά αποτελέσματα, καθώς η πρόβλεψη για επισφαλείς απαιτήσεις ήταν μειωμένη κατά 35% σε σχέση με το 9μηνο του 2012.

Παράλληλα, η σημαντική μείωση του κόστους αποσβέσεων κατά € 7,3εκατ. και του χρηματοοικονομικού κόστους κατά € 3,7εκατ. συνέβαλλαν στην περαιτέρω ενίσχυση της κερδοφορίας προ φόρων (EBT) στα € 2,4εκατ. για το 9μηνο του 2013 παραμένοντας συνεπής στην πορεία που χάραξε η εταιρεία όλο το τρέχον έτος.

Στο 9μηνο του 2013, οι ταμειακές ροές από λειτουργικές και επενδυτικές δραστηριότητες διαμορφώθηκαν στα € 5,6εκατ. έναντι € 9,4εκατ. την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Η μείωση των ταμειακών ροών μεταφράζεται σε αποπληρωμές προμηθευτών, αφού εξαιρώντας περίπου € 4εκατ., τα οποία αφορούν σε συμφωνία ανταλλαγής δικτύου και έως το τέλος του έτους θα συμψηφιστούν με αντίστοιχο ποσό

που εμφανίζεται ως απαίτηση, το πραγματικό τους υπόλοιπο μειώθηκε περαιτέρω φτάνοντας στα € 68,8εκατ. Σε σχέση με το τέλος του 2012 η συνολική μείωση του υπολοίπου των προμηθευτών ξεπέρασε τα €11,0εκατ.

Επιπλέον, οι ισχυρές ταμειακές ροές επέτρεψαν την περαιτέρω μείωση του καθαρού τραπεζικού δανεισμού, ο οποίος διαμορφώθηκε στα € 161,3εκατ., βελτιωμένος κατά € 4,8 εκατ. σε σχέση με το κλείσιμο της χρήσης του 2012 και κατά € 11,3εκατ. σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο.

### Στοιχεία Συνδρομητικής Βάσης

Η συνολική LLU πελατειακή βάση της εταιρίας στο τέλος του 9μηνου του 2013 ανήλθε σε 506.181 πελάτες, αύξηση 4,2% σε σχέση με το 9μηνο του 2012, και εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς 27,1%. Ο έντονος ανταγωνισμός, ο οποίος συνεχίστηκε αμείωτος και κατά το τρίτο τρίμηνο του έτους έχει οδηγήσει σε μία απώλεια μεριδίου αγοράς για την Η. κατά 0,5% σε σχέση με το 9μηνο του 2012, ωστόσο είναι συνειδητή επιλογή της εταιρείας να προσφέρει ουσιαστική και διαχρονική αξία στους πελάτες της και όχι ευκαιριακές προσφορές με προσεκτικές εμπορικά κινήσεις και διατηρώντας παράλληλα την οικονομική της ευρωστία.

### Επενδύσεις

Προς την ίδια κατεύθυνση, άλλωστε, κινείται και το επενδυτικό πλάνο της εταιρίας καθώς οι επενδύσεις της κατά το 9μηνο του 2013 ανήλθαν στα € 25,3εκατ., αυξημένες κατά 23% σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Συνολικά, από τις αρχές του 2006 οι επενδύσεις προσεγγίζουν τα € 430εκατ., υποστηρίζοντας την ανάπτυξη του ιδιόκτητου δικτύου οπτικών ινών, τη βελτιστοποίηση των τεχνολογικών συστημάτων

εξυπηρέτησης πελατών, τη συνεχιζόμενη αναβάθμιση της διασύνδεσης με το εξωτερικό και της συνολικής χωρητικότητας, καθώς και των υπηρεσιών H. cloud.

Σήμερα, το ιδιόκτητο δίκτυο οπτικών ινών της Η. εκτείνεται σε πάνω από 5.000 χιλιόμετρα πανελλαδικά, παρέχοντας πρόσβαση σε 75% των γραμμών του ΟΤΕ με 335 συνεγκαταστάσεις σε κόμβους του ΟΤΕ φτάνοντας σε 50 νομούς και 141 πόλεις.

#### Πρόσφατες Εξελίξεις

Η Η. πρωτοπορώντας για μια ακόμα φορά είναι ο πρώτος πάροχος σταθερής τηλεφωνίας και internet που λάνσαρε υπηρεσία streaming μουσικής για τους συνδρομητές της. Το «H. music club by akazoo» δίνει τη δυνατότητα στους συνδρομητές της Η. να απολαύσουν πάνω από 15 εκατομμύρια τραγούδια, από το ελληνικό και ξένο ρεπερτόριο, μέσω του υπολογιστή, του κινητού και του tablet. Η υπηρεσία υλοποιήθηκε σε συνεργασία με τη μουσική υπηρεσία Akazoo της εταιρείας InternetQ.

Η νέα σειρά ευέλικτων προγραμμάτων της Η. που λανσαρίστηκε στις αρχές του 3ου τριμήνου 2013 και προσφέρουν για πρώτη φορά στην Ελλάδα τη δυνατότητα στον καταναλωτή να χρησιμοποιεί το χρόνο ομιλίας του προς αστικά, υπεραστικά αλλά και προς όλα τα κινητά όπως αυτός θέλει, έχει βρει ήδη μεγάλη ανταπόκριση από τους οικιακούς πελάτες, καθώς ένας στους τέσσερις νέους συνδρομητές επιλέγει «H. double play ευέλικτα».

Το «H. video club» στα 2 χρόνια παρουσίας του έχει καταφέρει να δώσει μια διαφορετική, διαδραστική εμπειρία τηλεθέασης στο ελληνικό κοινό και με περισσότερες από 3.000.000 θεάσεις video on demand περιεχομένου αποδεικνύει το ενδιαφέρον των συνδρομητών της υπηρεσίας. Με 32 τηλεοπτικά κανάλια που καλύπτουν όλες τις ανάγκες, το μεγαλύτερο κατάλογο video on demand περιεχομένου - που φτάνει πλέον τους 4.000 τίτλους- σε συνεργασίες με διανομείς και παραγωγούς παγκόσμιου βεληνεκούς (The Walt Disney Company, Warner Bros, 20th Century Fox, Universal, Paramount, Sony Pictures, MGM, Miramax) όσο και με εγχώριους διανομείς

περιεχομένου (Odeon, Village, Holywood Entertainment, PCV, Web Entertainment) και χρηστικές εφαρμογές, το «h. video club» προσφέρει μια ολοκληρωμένη οικονομική λύση ψυχαγωγίας στο σπίτι.

Συνεχίζει να ενδυναμώνεται το portfolio και το πελατολόγιο των υπηρεσιών «h. cloud», γεγονός που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εταιρικών πελατών, καθώς καλύπτει ολοκληρωμένα και οικονομικά τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε πληροφορική και τηλεπικοινωνίες. Η Η. παρέχει πλέον και υπηρεσίες Disaster Recovery as a Service (DRaaS), Security as a Service (SecaaS), καθώς και Desktop as a Service (DaaS - desktop virtualization). Παράλληλα, σύμφωνα με την δημοσιευμένη μελέτη του CloudeAssurance, που αποτελεί έναν διεθνώς αναγνωρισμένο φορέα στον τομέα της ασφάλειας cloud, ο τεχνολογικός συνεργάτης της Η. για τις υπηρεσίες cloud, Intracom Telecom, έχει καταταχθεί ανάμεσα στους δέκα κορυφαίους τεχνολογικούς παρόχους παγκοσμίως για θέματα ασφάλειας Cloud για την ασφαλή λειτουργία των h. cloud υπηρεσιών μας.

Τέλος, το ισχυρό εταιρικό πελατολόγιο της Η. συνεχίζει να ενισχύεται με νέους πελάτες όπως Digital Ecosystems, Peninsula Petroleum, ΒΑΝΟΣ ΑΕ, Tribe, κα, ενώ παράλληλα διευρύνει τις συνεργασίες της με υφιστάμενους όπως Τράπεζα Πειραιώς, Eurobank, EXAE, Telefonica, Lapin House, Seamar Management, Leroy Merlin, ΙΑΣΩ, Homenet, ΣΥΝΕΤ Φαρμακοποιών Θεσ/νίκης κα. προσφέροντας τους νέες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες ή/και υπηρεσίες cloud .

Το EBITDA είναι ένας οικονομικός δείκτης που ορίζεται και χρησιμοποιείται από την Εταιρία και δεν αναγνωρίζεται από τα διεθνή λογιστικά πρότυπα.

Σημείωση για μελλοντικές εκτιμήσεις:



Ορισμένες εκτιμήσεις στο παρόν που δεν αναφέρονται σε ιστορικά γεγονότα είναι μελλοντικές εκτιμήσεις και μπορούν να εντοπιστούν από τη χρήση σχετικής ορολογίας όπως των όρων «πιστεύει», «εκτιμά», «σχεδιάζει», «προβλέπει», «αναμένει», «προτίθεται», «σκοπεύει», «μπορεί», «αναμένεται να», «θα», «θα συνεχίσει», «θα πρέπει να», «αποβλέπει», «προσδοκά» ή παρόμοιων εκφράσεων καθώς και των αποθετικών των παραπάνω ρημάτων ή άλλων παραλλαγών αυτών ή ανάλογης ορολογίας ή από τις αναλύσεις στρατηγικής, σχεδίων, προοπτικών, προσδοκώμενης ανάπτυξης, στόχων, μελλοντικών συμβάντων ή προθέσεων. Οι εν λόγω εκτιμήσεις παρουσιάζουν τις τρέχουσες απόψεις μας για τα επικείμενα συμβάντα και είναι υποκείμενες σε ορισμένους δεδομένους ή και αγνώστους κινδύνους, αβεβαιότητες και υποθέσεις. Σειρά παραγόντων μπορούν να επηρεάσουν τα πραγματικά μας αποτελέσματα, την απόδοση ή τα επιτεύγματα κατά τρόπο που αυτά τελικά να είναι ουσιωδώς διαφορετικά από τα μελλοντικά αποτελέσματα, την απόδοση ή τα επιτεύγματα που τυχόν εκφράζονται ή υπονοούνται με τις εν λόγω μελλοντικές εκτιμήσεις. Δεδομένων των αβεβαιοτήτων στις μελλοντικές εκτιμήσεις, δεν μπορούμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι τα προβλεπόμενα αποτελέσματα ή γεγονότα θα επιτευχθούν και εφιστούμε την προσοχή σας να μην βασίζεστε υπέρμετρα σε αυτές τις εκτιμήσεις.

Οι μελλοντικές εκτιμήσεις αναφέρονται μόνο στην ημερομηνία του παρόντος εγγράφου και ρητά αποποιούμαστε οποιασδήποτε ευθύνης ή υποχρέωσης να ανανεώνουμε ή επικαιροποιούμε δημόσια οποιοσδήποτε μελλοντικές εκτιμήσεις που περιέχονται στο παρόν προκειμένου να συνάδουν αυτές με τυχόν αλλαγές στις προσδοκίες, στα γεγονότα, στις συνθήκες ή τους όρους που αποτέλεσαν τη βάση για τις εν λόγω μελλοντικές εκτιμήσεις.

- ΤΕΛΟΣ -