

Κατ. 20168
ΜΟ: 20299

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΙΣΤΟΡΙΑΣ

**ΟΙ ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΛΟΓΕΣ
ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διερεύνηση των κινήτρων και πρακτικών ευελιξίας, μέσω της χρήσης
«εξωτερικής» εργασίας, σε επιλεγμένους κλάδους εντάσεως γνώσης

Διδακτορική Διατριβή

Ιωάννης Δενδρινός

Τριμελής Επιτροπή:

Σταύρος Ιωαννίδης, Καθηγητής (επιβλέπων)

Αντιγόνη Λυμπεράκη, Καθηγήτρια (μέλος)

Σεραφεύμ Σεφεριάδης Επ. Καθηγητής (μέλος)

*Στους γονείς μου,
Λαίρτη και Παρασκευή*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια, η διάδοση των νέων, ευέλικτων μορφών απασχόλησης και σε κατηγορίες εργαζομένων με αυξημένα εκπαιδευτικά προσόντα και δεξιότητες, ωθεί τόσο την επιστημονική έρευνα όσο και τη δημόσια συζήτηση σε νέα πεδία ενδιαφέροντος. Σύγχρονες προσεγγίσεις μάλιστα, αντιλαμβάνονται τους εργαζόμενους με διάφορες εκδοχές «εξωτερικής προς την επιχείρηση, προσωρινής εργασίας» περισσότερο ως φορείς νέων γνώσεων και ικανοτήτων που τονώνουν το δυναμισμό και την ευελιξία των επιχειρήσεων, παρά ως εργαλείο διαχείρισης του κόστους εργασίας.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή διερευνά την εφαρμογή αυτών των νέων τάσεων στις ελληνικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, αξιοποιώντας τα συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας σε ενενήντα έξι (96) ελληνικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε κλάδους παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών εντάσεως γνώσης, επιχειρεί να μελετήσει τα κίνητρα, τους προσδιοριστικούς παράγοντες, καθώς και τις πρακτικές χρήσης «εξωτερικής εργασίας» από αυτές.

Η εικόνα που προκύπτει δεν είναι ενιαία και ομοιόμορφη. Σε ένα ευρύ φάσμα υποδειγμάτων επιχειρηματικής συμπεριφοράς, συνυπάρχουν ποιοτικοί θύλακες λειτουργικής αξιοποίησης, αλλά και φαινόμενα εκτεταμένης προσφυγής στην «εξωτερική» εργασία, σε ένα πλαίσιο ευκαιριακής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάδειξη της ανομοιογένειας των επιχειρηματικών πρακτικών, αλλά και η εμπειρική επιβεβαίωση των νέων τάσεων στο ζήτημα της «εξωτερικής» εργασίας, αποτελούν τις συνεισφορές της παρούσας διδακτορικής διατριβής στη σχετική επιστημονική συζήτηση. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον ωστόσο, παρουσιάζει ο προτεινόμενος εμπλουτισμός του ερμηνευτικού και αξιολογικού πλαισίου της ευέλικτης εργασίας στην Ελλάδα, με νέες ποιοτικές διαστάσεις και κριτήρια (όπως η δημιουργία γνώσης, η καινοτομία, αλλά και

οι ατομικές επιλογές), η σημασία των οποίων στη σταδιακή διαμόρφωση ενός νέου αναπτυξιακού προτύπου στη χώρα μας, αρχίζει πλέον να καθίσταται εμφανής.

ABSTRACT

In recent years the spreading of new and flexible forms of employment to categories of workers with higher educational qualifications and skills has opened up new areas of interest for both academic research and public debate. Contemporary approaches, in fact, see staff employed under various forms of “external temporary work” arrangements more as bearers of new knowledge and skills which stimulate the dynamism and flexibility of businesses than as a tool for managing labour costs.

This doctoral dissertation explores the implementation of these new trends in Greek businesses. Specifically, using the conclusions of empirical research on 96 Greek enterprises in knowledge-intensive business service provision sectors, we examine the incentives, the defining factors and the practices in their use of “external labour”.

No uniform picture emerges from this research. Over a broad spectrum of samples of business behaviour, qualitative enclaves of operational utilization coexist with phenomena of extensive resort to “external” manpower, in a context of opportunistic management of human resources.

Highlighting the lack of uniformity in business practices and the empirical confirmation of the new trends in the areas of “external” labour are two of the contributions of this dissertation. Of greater importance, however, is the proposed enrichment of the interpretative and evaluative context of flexible employment in Greece with new qualitative dimensions and criteria (such as the creation of knowledge, innovation, as well as individual choices) that have an evident crucial value in the gradual shaping of a new development pattern for our country.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση μιας διδακτορικής διατριβής αποτελεί μάλλον μια ομαδική προσπάθεια, παρά μια μοναχική περιπλάνηση στο χώρο της γνώσης. Αυτά τα τελευταία τέσσερα χρόνια, από την αρχική πρόταση που υπέβαλλα στο τμήμα Πολιτικής Επιστήμης & Ιστορίας του Παντείου Πανεπιστημίου μέχρι και την οριστικοποίηση του ανά χείρας κειμένου, πολλοί άνθρωποι με βοήθησαν αποφασιστικά. Θα ήθελα να τους ευχαριστήσω προσωπικά.

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στα μέλη της τριμελούς επιτροπής παρακολούθησης της διδακτορικής διατριβής, δηλαδή τον επιβλέποντα καθηγητή Σταύρο Ιωαννίδη, την καθηγήτρια Αντιγόνη Λυμπεράκη και τον επίκουρο καθηγητή Σεραφείμ Σεφεριάδη, για τις συμβουλές τους και τη σημαντική υποστήριξη και καθοδήγηση τους καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής.

Ευχαριστώ επίσης τη Ματίνα Γιαννακούρου και την Αλίκη Μουρίκη, γιατί με τις πολύτιμες συμβουλές και το δημιουργικό σχολιασμό τους, συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας, καθώς και το Νίκο Βερναδάκη, για τη σημαντική βοήθειά του στη στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας.

Οφείλω ακόμη ευχαριστίες στο Γιώργο Βερναδάκη, διοικητή του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, τόσο διότι μου παρείχε τη δυνατότητα να συνδυάσω τη συγγραφή της διατριβής με τις υποχρεώσεις μου ως επιστημονικός συνεργάτης του, όσο κυρίως, διότι ως καλός φίλος, με ενθάρρυνε και με στήριξε σε κρίσιμες καμπές αυτής της διαδρομής.

Περισσότερο από όλους όμως, είμαι ευγνώμων στη σύζυγό μου Δήμητρα και την κόρη μου Εύη που με πολύ αγάπη και υπομονή με στήριξαν όλη αυτή την περίοδο. Δεν θα ήταν υπερβολή να πω, ότι σε αυτές ανήκει περισσότερο από εμένα το τελικό αποτέλεσμα αυτής της μελέτης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
I. Το πλαίσιο και οι στόχοι της μελέτης	11
II. Η δομή της διατριβής	17
1. Πρώτο κεφάλαιο : ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	20
1.1. Οι νέες μορφές απασχόλησης	20
1.1.1. Εννοιολογικές διευκρινήσεις	20
1.1.2. Τυπολογία των νέων μορφών απασχόλησης	24
1.1.3. Η εξάπλωση των νέων μορφών απασχόλησης	29
1.1.3.1. Το οικονομικό και τεχνολογικό πλαίσιο διάδοσης των νέων μορφών απασχόλησης	29
1.1.3.2. Οι λόγοι εξάπλωσης των νέων μορφών απασχόλησης	33
1.2. Τα κίνητρα των επιχειρήσεων – Οι προσδιοριστικοί παράγοντες των επιχειρηματικών επιλογών	38
1.2.1. Το κόστος εργασίας	40
1.2.2. Η οργανωσιακή ευελιξία	42
1.2.3. Η διαχείριση της προσφοράς του εργατικού δυναμικού	47
1.2.4. Άλλοι λόγοι	49
1.2.5. Ο ρόλος του θεσμικού πλαισίου προστασίας της απασχόλησης ..	50
1.3. Πότε και πού οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις νέες μορφές απασχόλησης	53
1.3.1. Εισαγωγικά	53
1.3.2. Οι επικρατούσες απόψεις και θεωρίες	54
1.3.3. Η «άλλη όψη» των νέων μορφών απασχόλησης	58
1.3.3.1. Γενικά	58
1.3.3.2. Γνώση και εργαζόμενοι της γνώσης	59
1.3.3.3. Νέες μορφές απασχόλησης, γνώση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	63
1.3.4. Συμπεράσματα	68
2. Δεύτερο κεφάλαιο: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ - ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	70

2.1. Η διάδοση των νέων μορφών απασχόλησης στην ελληνική αγορά εργασίας	70
2.2. Η βιβλιογραφία για τις νέες μορφές απασχόλησης στην ελληνική αγορά εργασίας	76
2.3. Τα ερωτήματα της έρευνας	80
3. Τρίτο κεφάλαιο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	86
4. Τέταρτο κεφάλαιο: ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	96
4.1. Γενικά - περιγραφική στατιστική	96
4.1.1. Οι νέες μορφές απασχόλησης	96
4.1.2. Η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	102
4.1.3. Η λειτουργική ευελιξία & οι άλλες «ποιοτικές» παράμετροι των επιχειρήσεων	105
4.1.4. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων	111
4.2. Στατιστική επεξεργασία	115
4.2.1. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών	115
4.2.2. Ιεραρχική πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης	117
4.2.3. Αναλύσεις one-way ANOVA και t-test	121
4.2.3.1. Η επίδραση του κλάδου	121
4.2.3.2. Η επίδραση της παλαιότητας της επιχείρησης	123
4.2.3.3. Η επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης	125
4.2.3.4. Η επίδραση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος	126
4.2.3.5. Η επίδραση του επιπέδου κατάρτισης εντός της επιχείρησης	128
5. Πέμπτο κεφάλαιο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	132
5.1. Έλεγχος κινήτρων	132
5.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες της χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης	137
5.2.1. Διάφορα οργανωτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης	137
5.2.2. Τα συμπεράσματα της ιεραρχικής ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης	142
5.2.3. Ο ρόλος της προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού	145

5.3. Η σχέση αριθμητικής & λειτουργικής ευελιξίας	151
5.4. Η σχέση των νέων μορφών απασχόλησης με την οικονομική και καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων	156
5.5. Ποιοτική ανάλυση αποτελεσμάτων - Ταυτοποίηση περιπτώσεων ...	161
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	172
I. Ο έλεγχος της βασικής υπόθεσης εργασίας	172
II. Η συνεισφορά της έρευνας στον επιστημονικό διάλογο	177
III. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	180
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	182
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	200
Παράρτημα I : Συνοπτική περιγραφή επιτόπιων συνεντεύξεων	201
Παράρτημα II : Συσχετίσεις Spearman μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας	202
Παράρτημα III : Το ερωτηματολόγιο της έρευνας	203

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

It is not the most intelligent of species who survive, nor the strongest, but those most adaptable to change.

- Charles Darwin

I. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Αντικείμενο της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι η *εξέταση των νέων μορφών απασχόλησης, ως παράγοντα δημιουργίας, σώρευσης και αξιοποίησης νέας γνώσης εντός της επιχείρησης και, άρα, ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της στο διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον*. Βασιζόμενη σε ένα σύγχρονο θεωρητικό και ερμηνευτικό πλαίσιο, η ανά χείρας διατριβή επιθυμεί να αναδείξει τη θετική, δυναμική όψη αυτών των μορφών απασχόλησης, διερευνώντας τα κίνητρα και τις ιδιαίτερες πρακτικές, με τις οποίες, ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους εντάσεως γνώσης, αξιοποιούν τις νέες, ευέλικτες μορφές απασχόλησης για τη στελέχωση τους με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Η *βασική υπόθεση εργασίας της έρευνας*, συνίσταται στο ότι, ακολουθώντας την αντίστοιχη διεθνή εμπειρία, η αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης και στην Ελλάδα μπορεί, υπό προϋποθέσεις, να συνοδεύει και να υποστηρίζει επιχειρηματικές πρακτικές υψηλών επιδόσεων, προσανατολισμένες στην ποιότητα και την καινοτομία. Επιδιώκει, με τον τρόπο αυτό, τον εμπλουτισμό της σχετικής επιστημονικής συζήτησης, με τα αποτελέσματα μιας εξειδικευμένης εμπειρικής έρευνας που επιχειρεί να συνεισφέρει στην εικόνα για την έκταση και την πρακτική σημασία των νέων μορφών απασχόλησης στην Ελλάδα.

Τις τελευταίες δεκαετίες, σε όλες σχεδόν τις αναπτυγμένες χώρες, παρατηρείται μια σημαντική αύξηση της παρουσίας νέων, ευέλικτων μορφών

απασχόλησης και ιδιαίτερα διαφόρων εκδοχών «εξωτερικής» προσωρινής εργασίας, όπως η ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών, η προσωρινή απασχόληση μέσω εταιριών «δανεισμού» προσωπικού, η τηλεργασία κ.α. Πρόκειται για μορφές απασχόλησης που διακρίνονται γενικότερα για το χαμηλό βαθμό πρόσδεσης των εργαζομένων στον κύριο κορμό της επιχείρησης, έχουν δε καταχωρηθεί τόσο στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας, αλλά και στις προολαμβάνουσες παραστάσεις της ευρύτερης κοινής γνώμης, ως μέσα επίτευξης αριθμητικής ευελιξίας των επιχειρήσεων (Atkinson, 1984; Atkinson and Meager, 1986; Hunter *et al.* 1993; Kalleberg, 2000) και, κυρίως, ως εργαλεία διαχείρισης του εργατικού κόστους εκ μέρους των επιχειρήσεων (Pfeffer and Baron, 1988; Kleinknecht, 1998; Cappelli, 1999a; Houseman, 2001; Michie and Sheehan-Quinn, 2005).

Παράλληλα, την ίδια περίοδο, σημαντική ανάπτυξη παρουσιάζουν οικονομικές δραστηριότητες, οι οποίες στο πλαίσιο της σύγχρονης οικονομίας της γνώσης, παρέχουν *υπηρεσίες εντάσεως γνώσης*, χρησιμοποιώντας ως σημαντικότερη εισροή το ανθρώπινο κεφάλαιο των εργαζομένων σε αυτές. Τέτοιες δραστηριότητες, όπως η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και άλλοι κλάδοι παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών, λόγω της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων τους στη βάση συγκεκριμένων έργων (project-based), διακρίνονται σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, για την ευρεία χρήση ευέλικτης εργασίας με τη μορφή των προαναφερθεισών εκδοχών «εξωτερικής» προσωρινής απασχόλησης (Mermet and Lehndorff, 2001; Neumark and Reed, 2001; OECD, 2001; Teece, 2003; Bosch and Lehndorff, 2005; Szabo and Negyesi, 2005).

Έτσι, εργαζόμενοι υψηλών προσόντων (high-skilled) σε αυτούς τους κλάδους, ή «*εργαζόμενοι της γνώσης*» (*knowledge workers*) όπως διαφορετικά ονομάζονται, τα τελευταία χρόνια εμπλέκονται όλο και περισσότερο σε μορφές απασχόλησης που αποκλίνουν από το τυπικό μοντέλο της «σταθερής» εργασίας, σε όρους χρόνου, τόπου και τρόπου με τον οποίο αυτή πραγματοποιείται (Matusik and Hill, 1998; Marler *et al.* 2002; Barley and

Kunda, 2004). Όμως, τόσο το πλέγμα κινήτρων και πρακτικών διαχείρισης εκ μέρους των επιχειρήσεων, όσο και οι στάσεις και αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων, διαφέρουν σημαντικά από τις αντίστοιχες που συναντώνται σε κλάδους, δραστηριότητες και θέσεις εργασίας χαμηλού γνωστικού περιεχομένου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η σύγχρονη θεωρητική συζήτηση για τις νέες μορφές απασχόλησης να θέτει συχνά υπό αμφισβήτηση τις κυρίαρχες αντιλήψεις για τον περιθωριακό ρόλο και την αρνητική δυναμική αυτών των μορφών απασχόλησης (Matusik and Hill, 1998; Mallon and Duberley, 2000; Lautsch, 2000; Kalleberg, 2001; Porppo and Zenger, 2002; Nesheim, 2003b).

Στον πυρήνα αυτών των *σύγχρονων θεωρητικών προσεγγίσεων*, καθώς και της εμπειρικής τεκμηρίωσης τους, βρίσκεται ο ρόλος της *γνώσης*, καθώς και των ίδιων των εργαζομένων ως φορέων αυτής. Η συνεκτίμηση αυτής της παραμέτρου, εμπλουτίζει το επεξηγηματικό πλαίσιο των νέων μορφών απασχόλησης με νέες διαστάσεις που εκφεύγουν από τη στενή ερμηνευτική οπτική της, ούτως ή άλλως δεδομένης, δυνατότητας των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται, μέσω αυτών των μορφών απασχόλησης, με μεγαλύτερη οικονομική αποτελεσματικότητα το εργατικό κόστος και να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη επάρκεια (ευελξία) στις διακυμάνσεις ενός πιεστικού και αβέβαιου περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, όλο και περισσότερο σήμερα θεωρείται σημαντική η συνεισφορά των «εξωτερικών» εργαζόμενων στη *δημιουργία και συσσώρευση νέας γνώσης εντός της επιχείρησης* και, συνεπώς, στην οικοδόμηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προσανατολισμένου στην *ποιότητα* των προϊόντων/υπηρεσιών ή των διαδικασιών παραγωγής τους (Leonard-Barton, 1992; Nonaka, 1994; Matusik and Hill, 1998; Nesheim *et al.* 2007).

Σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης αυτής της κατηγορίας εργαζομένων, αποτελούν επίσης οι στάσεις και *επιλογές* τους, όσον αφορά στα *πρότυπα καριέρας* που ακολουθούν. Οι «εργαζόμενοι της γνώσης» επιλέγουν και αξιολογούν ως σημαντικότερο στοιχείο ποιότητας της εργασίας, την αίσθηση αυτονομίας και ελέγχου που φαίνεται να έχουν στο περιεχόμενο της

εργασίας τους, ενώ η δέσμευσή τους είναι προσανατολισμένη περισσότερο προς το επάγγελμα (job-oriented), παρά προς την επιχείρηση (firm-oriented). Έτσι, τουλάχιστον σε αυτή την κατηγορία εργαζομένων, η ευέλικτη απασχόληση είναι σε μεγάλο βαθμό εκούσια και συνειδητή (Arthur et al. 1995; Hakim, 2002; Kunda et.al., 2002; Marler et al., 2002).

Συνοψίζοντας, τόσο τα σύγχρονα θεωρητικά επιχειρήματα, όσο και συγκεκριμένα εμπειρικά ευρήματα, αναδομούν και διευρύνουν την παραδοσιακή εικόνα των νέων μορφών απασχόλησης. Μέσα σε ένα τεχνολογικό, οικονομικό και θεσμικό περιβάλλον που ευνοεί, ενθαρρύνει και συχνά επιβάλλει τη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης, ακόμα και στον πυρήνα των βασικών και κύριων δραστηριοτήτων τους (core business), οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπορούν να αντλούν πλεονεκτήματα όχι μόνο αριθμητικής/ποσοτικής, αλλά και λειτουργικής/ποιοτικής ευελιξίας από «εξωτερικούς» εργαζόμενους (Matusik and Hill, 1998; Poppo and Zenger, 2002; Bidwell, 2003; Nesheim, 2003b; Kalleberg and Marsden, 2005; Nesheim et al. 2007).

Στο πλαίσιο αυτό, η βασική υπόθεση εργασίας της διδακτορικής διατριβής επιτρέπει την εξέταση των παραπάνω θεωρητικών επιχειρημάτων για τις νέες μορφές απασχόλησης και στην ελληνική περίπτωση.

Η επαλήθευση της βασικής υπόθεσης εργασίας ελέγχεται μέσω της υλοποίησης *εμπειρικής έρευνας* σχετικά με τη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης, σε επιλεγμένους κλάδους της ελληνικής οικονομίας που ανήκουν στον ευρύτερο τομέα της παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις (business services) και συγκεκριμένα σε κλάδους εντάσεως γνώσης. Η εμπειρική έρευνα εντοπίζει κίνητρα και προσδιοριστικούς παράγοντες, αναδεικνύοντας τη διασύνδεση διαφόρων παραμέτρων, όπως οργανωτικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων, ανταγωνιστικών επιλογών, επιδόσεων, αλλά και στοιχείων του θεσμικού και οικονομικού περιβάλλοντος τους, με τις

ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις εφαρμογής των νέων μορφών απασχόλησης.

Η επιλογή των παραπάνω κλάδων για την πραγματοποίηση αυτής της εμπειρικής έρευνας, δεν είναι τυχαία. Η διεθνής εμπειρία τονίζει ότι αποτελούν χώρους πυκνής αξιοποίησης ευέλικτης εργασίας, κυρίως με τη μορφή συμβάσεων εξωτερικής προσωρινής απασχόλησης, στελεχών με σχετικά υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων (Ang and Slaughter, 2001; Ellis et al. 2002). Επιπλέον οι κλάδοι αυτοί, καθώς βρίσκονται κατά τεκμήριο στην πρωτοπορία της εισαγωγής νέων μεθόδων οργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας (OECD, 1999a, 2001; Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003) και ταυτόχρονα παρουσιάζουν μεγάλη συγκέντρωση της ομάδας-στόχου της μελέτης (knowledge workers), αντλούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το μίγμα «κανονικών» και «εξωτερικών» εργαζομένων που χρησιμοποιούν (Lautsch, 2002; Boxall, 2003; Matusik and Heeley, 2005; Broschak and Davis-Blake, 2006). Ακόμη, οι επλεγόμενοι κλάδοι αποτελούν τομείς οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίοι στο πλαίσιο της επιδιωκόμενης μετάβασης σε μια *οικονομία γνώσης*¹, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς το δυναμισμό δημιουργίας απασχόλησης υψηλών δυνατοτήτων και την υιοθέτηση ανταγωνιστικών στρατηγικών προσανατολισμένων στην ποιότητα και την καινοτομία². Συνεπώς η γνώση της εσωτερικής λογικής με την οποία αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αυτές ένα πολύ σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού τους, παρουσιάζει ενδιαφέρον, αφού συνδέεται άμεσα και έμμεσα με τη δυναμική *δημιουργίας απασχόλησης*.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και οι συναφείς πρακτικές στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας, της νέας οργάνωσης της εργασίας και της διάδοσης της ευέλικτης απασχόλησης στις ανώτερες κλίμακες της επαγγελματικής και εκπαιδευτικής διαστρωμάτωσης,

¹ Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς, 2007-2013, Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών, 2007

² Ο τομέας των υπηρεσιών στην Ελλάδα, απασχολεί υψηλό ποσοστό αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (35%) και σημαντικά υψηλότερο στους κλάδους παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως εντάσεως γνώσης, υπερτερώντας του αντίστοιχου κοινοτικού μέσου όρου (Τσακανίκας και Στάγγελ, 2005)

παρουσιάζει νέες προκλήσεις αποτελεσματικότητας και αποτελεί αντικείμενο διαρκούς έρευνας, σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο (Drucker, 1999; Mallon and Duberley, 2000; Gallagher and MacLean Parks, 2001; Rubery *et al.* 2002; Lepak and Snell, 2002; Boxall, 2003; Guest, 2004; Gallagher and Sverke, 2005). Όμως στην Ελλάδα, και με δεδομένο ότι η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι υπόθεση κατά βάση λίγων μεγάλων επιχειρήσεων (Makridakis *et al.* 1997; Voudouris *et al.* 2000; Bourantas and Papadakis, 2003; Panayotopoulou *et al.* 2003), η «εξωτερικευση» της εργασίας στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας, ιδιαίτερα των επιστημονικών στελεχών, δεν έχει αποτελέσει μέχρι σήμερα αντικείμενο ιδιαίτερης μελέτης.

Εάν μάλιστα ληφθεί υπόψη, ότι η δυναμική της επέκτασης των νέων μορφών απασχόλησης (συχνά μάλιστα, προτού αυτή αποτυπωθεί σε συλλογικές διαπραγματεύσεις, νόμους ή άλλες θεσμικές αποκρυσταλλώσεις), εντοπίζεται ουσιαστικά στο επίπεδο της επιχείρησης, η μελέτη μπορεί να αποτελέσει ταυτόχρονα μια συνεισφορά σε τυχόν προσπάθεια θεσμικού επανακαθορισμού αυτών, υπό το φως των νέων προτεραιοτήτων της ευρωπαϊκής πολιτικής απασχόλησης για το συνδυασμό ευελιξίας και ασφάλειας (European Commission, 2007b).

Από την άλλη πλευρά, ο σχεδιασμός της μελέτης και ειδικότερα η αποκλειστική επικέντρωση της εμπειρικής έρευνας σε κλάδους εντάσεως γνώσης, ενδέχεται να έχει κατά μία έννοια «μεροληπτικό» χαρακτήρα, καθώς οι παραπάνω κλάδοι αποτελούν προνομιακά πεδία εμφάνισης θετικών ή/και ελκυστικών εκδοχών ευέλικτης εργασίας. Όμως ο σκοπός της μελέτης δεν περιορίζεται στην ανάδειξη μιας (ακόμη) θετικής πτυχής των νέων μορφών απασχόλησης, συνεισφέροντας έτσι σε ένα εικαζόμενο ισοζύγιο θετικών και αρνητικών όψεων της ευελιξίας της εργασίας. Αντίθετα, κύριος και κεντρικός σκοπός αυτής της μελέτης, είναι ο εμπλουτισμός του δημόσιου και επιστημονικού διαλόγου για τις νέες μορφές απασχόλησης, με την ενσωμάτωση και συνεκτίμηση νέων αξιολογικών κριτηρίων αποτίμησης αυτών. Η

δυνατότητα αυτών των μορφών απασχόλησης να λειτουργούν ως πηγές απόκτησης, δημιουργίας και συσσώρευσης γνώσης εντός της επιχείρησης, ιδιαίτερα δε, σε δραστηριότητες που η γνώση και η διαχείρισή της αποτελεί κομβικό στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως οι επιχειρηματικές υπηρεσίες εντάσεως γνώσης, συνιστά ένα τέτοιο αξιολογικό κριτήριο.

II. Η δομή της διατριβής

Η μελέτη διαρθρώνεται σε πέντε (5) επιμέρους κεφάλαια, πέραν της εισαγωγής και των συμπερασμάτων.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το *θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης*. Αναλύεται η διεθνής και ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με τις νέες μορφές απασχόλησης και το πλαίσιο εξάπλωσής τους, με άξονα τις οργανωσιακές επιλογές των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε ένα τμήμα της σύγχρονης βιβλιογραφίας, το οποίο αντιλαμβάνεται την ευέλικτη απασχόληση εργαζομένων υψηλών δεξιοτήτων, ως ευκαιρία πολυεπίπεδης άντλησης πλεονεκτημάτων ευελιξίας από τις επιχειρήσεις, αλλά και ως μέσο δημιουργίας και σώρευσης νέας γνώσης.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* αναλύεται καταρχήν η *υφιστάμενη κατάσταση*, σε σχέση με τα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά της διάδοσης των νέων μορφών απασχόλησης στην Ελλάδα. Η αποτύπωση αυτών των χαρακτηριστικών στην ελληνική βιβλιογραφία, φανερώνει ότι στην περιγραφική και ερμηνευτική προσέγγιση του φαινομένου των νέων μορφών απασχόλησης στην Ελλάδα κυριαρχούν οι λιγότερο ελκυστικές εκδοχές τους, τόσο σε μακρο- και μικροοικονομικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

Στο ίδιο κεφάλαιο, παρατίθεται τόσο η *βασική υπόθεση εργασίας της έρευνας* (βλ. παραπάνω), όσο και τα *επιμέρους ερωτήματα*, μέσω των οποίων επιχειρείται να τεκμηριωθεί. Αναζητούνται εκδοχές προσωρινής εξωτερικής

εργασίας, η εμπειρία εφαρμογής των οποίων εκφεύγει από την τυποποιημένη προσέγγιση της, ως μέσο διαχείρισης του εργατικού κόστους, παρέχοντας πλεονεκτήματα περισσότερο λειτουργικής/ποιοτικής, παρά αριθμητικής /ποσοτικής ευελιξίας.

Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης, διερευνώνται καταρχήν τα βασικά κίνητρα και οι κύριοι προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφυγής των επιχειρήσεων του δείγματος στις νέες μορφές απασχόλησης. Ως βασικά κίνητρα εξετάζονται η αριθμητική ευελιξία, η εξοικονόμηση εργατικού κόστους και η αναζήτηση ικανοτήτων και γνώσεων που δεν υπάρχουν εντός της επιχείρησης. Στο ίδιο πλαίσιο, αξιοποιήσιμα συμπεράσματα προκύπτουν από την εξέταση της συνδυαστικής χρήσης πρακτικών λειτουργικής και αριθμητικής ευελιξίας εντός της ίδιας επιχείρησης, των τρόπων με τους οποίους εμπλέκονται οι εξωτερικοί εργαζόμενοι στις βασικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων, καθώς και της επίδρασης που ασκεί η χρήση των νέων μορφών απασχόλησης στον οικονομικό και καινοτομικό δυναμισμό τους.

Στο *τρίτο κεφάλαιο*, αναλύονται τα *βασικά μεθοδολογικά στοιχεία της εμπειρικής έρευνας*, δηλαδή ο σχεδιασμός του δομημένου ερωτηματολογίου, ο ορισμός των εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών, η μέθοδος δειγματοληψίας, ο βαθμός ανταπόκρισης των ερωτώμενων επιχειρήσεων, αλλά και τα βασικά στοιχεία των επιτόπιων συνεντεύξεων. Πρέπει να τονιστεί, ότι η μελέτη έχει κυρίως *ποιοτικό χαρακτήρα*, καθώς επιχειρεί να διεισδύσει στην εσωτερική λογική, με την οποία οι ελληνικές επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης οργανώνουν ένα σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε αφενός *τηλεφωνική εμπειρική έρευνα* με χρήση *δομημένου ερωτηματολογίου*, αφετέρου αριθμός επιλεγμένων *επιτόπιων συνεντεύξεων σε βάθος*. Η εξόρυξη ποιοτικών στοιχείων και πληροφοριών από αυτές τις τελευταίες (επιτόπιες συνεντεύξεις), αποτέλεσαν όχι μόνο τα απαραίτητα ερμηνευτικά φίλτρα της δομημένης εμπειρικής έρευνας που προηγήθηκε, καθώς και του στατιστικά

επεξεργάσιμου υλικού της, αλλά συγκροτούν από μόνα τους πολύτιμο υλικό που δύσκολα αντλείται από οποιοδήποτε είδος ποσοτικής εμπειρικής έρευνας.

Στο *τέταρτο κεφάλαιο*, παρουσιάζονται τα *αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας*. Καταρχήν παρατίθεται η περιγραφική στατιστική επεξεργασία αυτών και ακολούθως η λεπτομερέστερη στατιστική επεξεργασία για την άντληση πληροφορήσης σχετικά με την αιτιολογική συνάφεια και συσχέτιση των μεταβλητών.

Στο *πέμπτο κεφάλαιο* γίνεται η *συζήτηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων*. Τα συμπεράσματα της μελέτης αναπτύσσονται σταδιακά και εξελικτικά, με αξιοποίηση τόσο του στατιστικού υλικού της δομημένης εμπειρικής έρευνας (δηλ. του τέταρτου κεφαλαίου), όσο και του περιεχομένου των επιτόπιων προφορικών συνεντεύξεων, προκειμένου να υποστηριχθεί πληρέστερα η ερμηνεία και αποκωδικοποίηση των απαντήσεων.

Ακολουθούν τα *συμπεράσματα της μελέτης*. Η χρήση των νέων μορφών απασχόλησης από ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εντάσεως γνώσης *δεν συνιστά μια αμιγή πολιτική υποκατάστασης της σταθερής μισθωτής εργασίας από διάφορες εκδοχές προσωρινής εργασίας*, όπως πιθανόν συμβαίνει σε άλλους κλάδους (π.χ. εντάσεως εργασίας). Οι πρακτικές των επιχειρήσεων στο ζήτημα των νέων μορφών απασχόλησης ποικίλουν, εκτεινόμενες σε ένα συνεχές αλλά ανισοβαρές φάσμα που ξεκινά από την ευκαιριακή αξιοποίησή τους ως καθαρό μέσο συμπίεσης κόστους, έως και την ποιοτική μόχλευσή τους για τη δημιουργία νέας γνώσης εντός της επιχείρησης. Υπ' αυτή την έννοια, η *βασική υπόθεση εργασίας επιβεβαιώνεται μερικώς, αναδεικνύοντας ταυτόχρονα την ιδιαιτερότητα της ελληνικής περίπτωσης*.

Η μελέτη ολοκληρώνεται με την παράθεση της ελληνικής και, κυρίως, ξενόγλωσσας *βιβλιογραφίας* που αξιοποιήθηκε για την εκπόνηση της διδακτορικής διατριβής, καθώς και με τα *παραρτήματα* της μελέτης, τα οποία αφορούν διάφορους πίνακες, στατιστικά στοιχεία και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της εμπειρικής έρευνας.

Πρώτο Κεφάλαιο:

ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

1.1. ΟΙ ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

1.1.1 Εννοιολογικές διευκρινήσεις

Περιδιαβαίνοντας τη σχετική βιβλιογραφία, εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι *δεν υπάρχει ένας ενιαίος και καθολικός ορισμός των νέων μορφών απασχόλησης*. Υπάρχουν μάλλον επιμέρους ορισμοί που συνδέονται με την ιδιαίτερη οπτική διαφορετικών μεθοδολογικών και θεωρητικών προσεγγίσεων. Το κοινό τους σημείο πάντως, είναι η προσπάθεια να αποτυπώσουν και να «συλλάβουν» σχέσεις απασχόλησης, διαφορετικές από αυτή που σήμερα θεωρείται ως «κανονική» ή «τυπική» (typical, standard).

Έτσι, στη σχετική επιστημονική συζήτηση και την αντίστοιχη βιβλιογραφία, χρησιμοποιούνται μια σειρά από εναλλακτικές ονομασίες όπως *άτυπες* (De Grip *et al.*, 1997), *μη κανονικές* (Kalleberg, 2000), *ειδικές, εφέλικτες* (Brewster *et al.* 1997), *περιθωριακές* (Bergstrom and Storrie, 2003), *τυχαίες* ή και *επισημασμένες* (Belous, 1989; Polivka and Nardone, 1989) μορφές απασχόλησης. Εάν όμως αναζητηθεί η ετυμολογική αξιοπιστία και ακρίβεια των παραπάνω επιθετικών προσδιορισμών που έχουν δοθεί στις νέες μορφές απασχόλησης, διαπιστώνεται ότι ουσιαστικά καμία δεν ανταποκρίνεται πλήρως στο σύνθετο περιεχόμενο και τη δυναμική αυτών³.

Καταρχήν ο όρος «νέες μορφές απασχόλησης» είναι μάλλον παραπλανητικός, καθώς πολλές από τις μορφές απασχόλησης στις οποίες αναφέρεται (μερική απασχόληση, συμβάσεις ορισμένου χρόνου, υπεργολαβία

³ Για λόγους κατανόησης πάντως, στο υπόλοιπο κείμενο της μελέτης θα χρησιμοποιούνται οι όροι «νέες» ή «εφέλικτες» μορφές απασχόλησης, εννοώντας σε κάθε περίπτωση τις μορφές απασχόλησης που αποκλίνουν από την «τυπική» εξαρτημένη εργασία, αορίστου χρόνου και πλήρους ωραρίου.

κ.λπ.) δεν είναι απαραίτητα νέες. Στοιχεία αυτών διακρίνονται στο εργασιακό τοπίο του 19^{ου} αιώνα στις ΗΠΑ (πριν την εμφάνιση των μεγάλων και καθετοποιημένων παραγωγικών μονάδων στις αρχές του 20^{ου} αιώνα), ενώ άτυπες και περιθωριακές μορφές απασχόλησης ήταν επίσης παρούσες ακόμη και στην περίοδο ακμής και καθιέρωσης της τυπικής εξαρτημένης εργασίας, στο πλαίσιο των «εσωτερικών αγορών εργασίας»⁴ (Althausser, 1989; Osterman, 1984, 1994a). Θα μπορούσε να υποστηριχτεί όμως, ότι το «νέο» στοιχείο βρίσκεται είτε στη διευρυμένη παρουσία τους στο χώρο της εργασίας τα τελευταία χρόνια, είτε στην (ιστορικά πρόσφατη, επίσης) προσπάθεια να ρυθμισθούν θεσμικά, υπό το πρίσμα των νέων οικονομικών και τεχνολογικών δεδομένων που επιβάλλουν μια νέα οργάνωση της εργασίας (Bosch and Lehndorff, 2005).

Η δημοφιλής ονομασία «ευέλικτες μορφές απασχόλησης», υποδηλώνει ότι όλες αυτές οι μορφές απασχόλησης παρέχουν ευελιξία στους εμπλεκόμενους σε μια εργασιακή σχέση. Και αυτό φαίνεται λογικό για τις επιχειρήσεις, τουλάχιστον μέχρι ένα ορισμένο μέγεθος ευέλικτης απασχόλησης, πέρα από το οποίο επιδρά μάλλον αρνητικά στην οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης (Valverde *et al.* 2000; Arvanitis *et al.* 2003; McIlroy *et al.* 2004). Δεν φαίνεται όμως να ισχύει το ίδιο και για όλους τους εργαζόμενους, παρά μόνο στο βαθμό που η προσφυγή σε αυτές στις μορφές απασχόλησης, αποτελεί εθελούσια επιλογή των ιδίων, στο πλαίσιο της προσωπικής διευθέτησης του επαγγελματικού και ιδιωτικού τους χρόνου (Sheridan and Conway, 2001).

Ο χαρακτηρισμός τους ως «επισφαλείς μορφές απασχόλησης», υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με αυτές τις μορφές απασχόλησης

⁴ Με τον όρο αυτό χαρακτηρίστηκαν οι «αγορές εργασίας» που επικρατούσαν σε συγκεκριμένες, κυρίως μεγάλες, επιχειρήσεις ή επαγγελματικούς κλάδους τις πρώτες δεκαετίες μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, περίοδο ακμής της «τυπικής» απασχόλησης. Σε αυτές τις αγορές, τόσο οι αμοιβές όσο και η κινητικότητα των εργαζομένων από τις χαμηλότερες κλίμακες προς ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, διαμορφώνονταν με βάση τον εσωτερικό ανταγωνισμό των εργαζομένων και ένα πλαίσιο εσωτερικών κανόνων και διαδικασιών, ανεξάρτητα από τις πιέσεις της αγοράς (Doeringer and Piore, 1971). Πάντως και την περίοδο αυτή, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης αφορούσαν συχνότερα ομάδες πληθυσμού που βρίσκονταν εκτός των «προστατευτικών τειχών» αυτών των αγορών εργασίας, όπως γυναίκες, φυλετικές μειονότητες κ.λπ. (Appelbaum, 2002; Kalleberg, 2000; Doeringer, 2004).

αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο κίνδυνο εξόδου από την αγορά εργασίας. Τα εμπειρικά δεδομένα δεν επιβεβαιώνουν πάντοτε αυτό τον ισχυρισμό, τουλάχιστον για κάποιες εκδοχές «ευέλικτης» απασχόλησης (Autor *et al.* 1998; Korpi and Levin, 2001). Εάν δε, ως ασφάλεια της εργασίας θεωρηθεί η διεκδίκηση και κατάκτηση της συνεχούς παραμονής στην αγορά εργασίας (όχι απαραίτητα στην ίδια θέση εργασίας), τότε οι νέες μορφές απασχόλησης δεν αποτελούν τον αποκλειστικό ή σημαντικότερο κίνδυνο για την ασφάλεια του εργαζομένου (Farber, 1999; Auer, 2005).

Δύσκολα θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν «περιθωριακές» οι μορφές εργασίας, με τις οποίες απασχολείται μεγάλος αριθμός εξειδικευμένων στελεχών σε χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις και εταιρίες υψηλής τεχνολογίας, οι οποίοι μάλιστα απολαμβάνουν υψηλών αμοιβών και δημιουργικής κινητικότητας (Matusik & Hill, 1998; Barley and Kunda, 2004). Επίσης, θα έπρεπε ενδεχομένως να επανεξεταστεί η έννοια της τυπικότητας στη μορφή της εργασιακής σχέσης, όταν οι «άτυπες μορφές απασχόλησης», σε ορισμένους τουλάχιστον κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, συγκεντρώνουν το 70% του γυναικείου εργατικού δυναμικού⁵ (Fagan and Burchell, 2002; Visser, 2002).

Όλοι οι παραπάνω όροι πάντως, περιγράφουν επιμέρους διαστάσεις ενός ευρύτερου φαινομένου, δηλαδή της ετερογένειας των σημερινών μορφών απασχόλησης και της ουσιαστικής, μερικής ή ολικής, μετατόπισης από αυτό το πρότυπο που παραδοσιακά αποκαλείται ή/και θεωρείται «τυπική εργασία». Υπ' αυτή την έννοια, *οι νέες μορφές απασχόλησης ορίζονται και σηματοδοτούνται αρνητικά, σε αντιδιαστολή με τον ορισμό και την έννοια της «τυπικής» μισθωτής απασχόλησης αορίστου χρόνου.*

Η τελευταία αυτή μορφή απασχόλησης θεωρείται η «κανονική» σε όλες σχεδόν τις σύγχρονες αναπτυγμένες οικονομίες κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, ενώ τα χαρακτηριστικά της μορφοποιήθηκαν σταδιακά μέχρι και

⁵ Σύμφωνα με μια άποψη μάλιστα, η εξελικτική διερεύνηση των διαφόρων μορφών εργασιακής σχέσης σε βάθος χρόνου, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ίσως τελικά να είναι η ίδια η «τυπική» σχέση εργασίας που παροσιάζει μια «μη κανονικότητα» σε σχέση με κυρίαρχους τρόπους εργασίας διαχρονικά (Kalleberg, 2000)

τα πρώτα χρόνια μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (με την ανάπτυξη του κράτους Πρόνοιας), ακολουθώντας την εξελικτική διαδρομή της βιομηχανικής παραγωγής. Αποτέλεσε ουσιαστικά τη βάση στην οποία αναπτύχθηκαν τα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης, ο θεσμός των συλλογικών διαπραγματεύσεων και ένα πυκνό δίκτυο προστατευτικών κανόνων, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων συμπεριελήφθη σε διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας.

Το νομικό πρότυπο της «τυπικής» ή κανονικής εργασιακής σχέσης, περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- ❖ Εξαρτημένη μισθωτή εργασία, σύμφωνα με την οποία η μισθωτή σχέση προαπαιτεί την ύπαρξη εξάρτησης του εργαζομένου από τον εργοδότη. Το κριτήριο της εξαρτημένης μισθωτής εργασίας είναι η οικονομική και προσωπική εξάρτηση, δηλαδή ο προσδιορισμός του τόπου, χρόνου και τρόπου παροχής της εργασίας από τον εργοδότη, καθώς και η άσκηση εποπτείας και ελέγχου επί της εργασίας.
- ❖ Σταθερή και συνεχή απασχόληση, με την έννοια ότι η διάρκεια της εργασιακής σχέσης είναι αόριστη ή απροσδιόριστη.
- ❖ Πλήρη απασχόληση, σύμφωνα με την οποία ο εργάσιμος χρόνος ανταποκρίνεται στα ισχύοντα συμβατικά ή νόμιμα πλαίσια ως προς το πλήρες ωράριο απασχόλησης.
- ❖ Σταθερότητα ωραρίου απασχόλησης, ως προς την ημερήσια και εβδομαδιαία διάρκεια της εργασίας.
- ❖ Υπαγωγή στις ρυθμίσεις των κανόνων του Εργατικού Δικαίου και του Δικαίου Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Έτσι, με τον όρο νέες μορφές απασχόλησης περιγράφονται σήμερα, μορφές απασχόλησης, οι οποίες ως προς μία τουλάχιστον παράμετρο της μισθωτής σχέσης (ωράριο εργασίας, συνολικός χρόνος σύμβασης, μοναδικότητα εργοδότη, τόπος παροχής υπηρεσίας κ.λπ.) παρεκκλίνουν από

το τυπικό μοντέλο της τυπικής εξαρτημένης μισθωτής εργασίας⁶. Στις νέες μορφές απασχόλησης, περιλαμβάνεται πάντως και η ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών (*contracts for services*) και η αυτοαπασχόληση, στο βαθμό που αυτές κινούνται συχνά στα όρια της μισθωτής απασχόλησης ή/και αποτελούν τρόπους «εξωτερίκευσης» της εργασίας.

Συμπερασματικά, η ευρεία διάδοση, πολυμορφία και σημασία των νέων μορφών απασχόλησης, συνοδεύεται από μια εμφανή τάση για μεγαλύτερη «εξωτερίκευση» της εργασίας, με αποτέλεσμα η εργασιακή σχέση να κατανοείται σήμερα, ως ένα σημείο σε ένα συνεχές φάσμα εργασιακών διευθετήσεων που αρχίζει από την τυπική εργασιακή σχέση πλήρους δέσμευσης και εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση και καταλήγει σε χαλαρές μορφές συμβάσεων εμπορικού τύπου με αδύναμη σχέση σε όρους τοποθεσίας, ελέγχου και διάρκειας της εργασίας (Pfeffer and Baron, 1988).

1.1.2 Τυπολογία των νέων μορφών απασχόλησης

Η ακριβής τυποποίηση των νέων μορφών απασχόλησης είναι μάλλον αδύνατη, καθώς αυτές οι μορφές εργασίας οριοθετούνται και ορίζονται με διαφορετικό τρόπο σε κάθε χώρα, ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο της εκάστοτε αγοράς εργασίας.

Παρόλα αυτά, θα επιχειρηθεί μια καταρχήν γενική κατηγοριοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης, με βάση τις κύριες αποκλίσεις που αυτές παρουσιάζουν σε σχέση με την τυπική εργασία, η οποία περιγράφηκε παραπάνω. Ως κριτήρια κατηγοριοποίησης χρησιμοποιείται η ιδιότητα του *εργοδότη*, η άσκηση *ελέγχου* επί της εργασίας, η ρητή ή υπονοούμενη *αόριστη χρονική διάρκεια* της εργασιακής σχέσης και η τήρηση του συμβατικού

⁶ Με μια διατύπωση περισσότερο λειτουργικού χαρακτήρα, προσωρινή θεωρείται «.....μία θέση απασχόλησης, στην οποία ο εργαζόμενος δεν έχει ρητή ή υπονοούμενη διαβεβαίωση για μακροχρόνια απασχόληση ή μία θέση απασχόλησης, στην οποία οι ελάχιστες ώρες εργασίας μπορούν να διακυμαίνονται με ένα μη συστηματικό τρόπο....» (Polivka and Nardone, 1989)

ημερήσιου χρόνου εργασίας. Με βάση τα παραπάνω κριτήρια, προκύπτουν οι παρακάτω γενικές κατηγορίες ευέλικτων μορφών απασχόλησης (πίνακας 1):

Πίνακας 1 : Οι βασικές κατηγορίες των νέων μορφών απασχόλησης – σύγκριση με την «τοπική» απασχόληση⁷

	Τοπική απασχόληση (standard employment)	Μερική απασχόληση (part-time employment)	Σύμβαση ορισμένου χρόνου (fixed-term employment)	Προσωρινή εργασία μέσω εταιρίας προσωρινής απασχόλησης (B) (temporary agency employment)	Ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών (independent employment)	Εργολαβική σχέση με άλλη εταιρία (B) (contracting)
Εργοδότης	A *	A	A	B **	OXI	B
Έλεγχος	A	A	A	A	OXI	A ή B
Αόριστη διάρκεια εργασίας	NAI	NAI	OXI	OXI	OXI	OXI
Συμβατικός ημερήσιος χρόνος	NAI	OXI	NAI	NAI	OXI	–

A : η επιχείρηση που απασχολεί τον εργαζόμενο

B : η επιχείρηση προσωρινής εργασίας ή ο ανάδοχος υπεργολαβικής σχέσης

Μερική Απασχόληση (part time employment).

Η μερική απασχόληση αποτελεί μια εκδοχή της εξαρτημένης εργασίας, αόριστης ή ορισμένης διάρκειας, στην οποία ο εργάσιμος χρόνος υπολείπεται του αντιστοίχου συμβατικού ή νόμιμου που ισχύει για τους πλήρως απασχολούμενους. Χρησιμοποιείται σε κλάδους και δραστηριότητες (όπως το λιανικό εμπόριο) με απαιτήσεις ευέλικτης διαχείρισης του χρόνου εργασίας, προκειμένου η επιχείρηση να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις συχνές και βραχυχρόνιες διακυμάνσεις της ζήτησης.

Λόγω του ότι η μερική απασχόληση, υλοποιείται κυρίως με τη μορφή συμβάσεων αορίστου χρόνου, θεωρείται περισσότερο μια ευέλικτη εκδοχή της τυπικής απασχόλησης και όχι μια μορφή «εξωτερικεύσης» της εργασίας.

⁷ Μορφές απασχόλησης, όπως η εργασία σε βάρδιες (shift work), η εργασία τα σαββατοκύριακα, τα ευέλικτα ωράρια εργασίας (flexible working time arrangements), και άλλες εργασιακές διευθετήσεις που έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό τη διάσπαση της έννοιας του χρόνου εργασίας, δεν αποτελούν αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

Προσωρινή απασχόληση (temporary employment).

Η προσωρινή απασχόληση διαφοροποιείται της «τυπικής» εργασιακής σχέσης ως προς το γεγονός ότι η διάρκειά της είναι προσωρινή και περιορισμένη, καθώς «...ο εργαζόμενος δεν έχει ρητή ή υπονοούμενη διαβεβαίωση για μακροχρόνια απασχόληση...» και η λήξη της καθορίζεται από αντικειμενικούς όρους, όπως η παρέλευση συγκεκριμένης ημερομηνίας, η ολοκλήρωση συγκεκριμένου έργου ή η πραγματοποίηση ορισμένου γεγονότος (Κουζής, 2001). Γενικά συνεπάγεται μειωμένο κόστος έναντι της τυπικής εργασίας καθώς η λήξη της, ιδιαίτερα στις ευρωπαϊκές χώρες, δε συνοδεύεται με τις χρηματικές και άλλες επιβαρύνσεις της τελευταίας (Sciarra, 2005; European Commission, 2006b). Αυτό επιτρέπει την αξιοποίησή των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, ως μέσο ευελιξίας στις περιπτώσεις που οι διακυμάνσεις της ζήτησης παρουσιάζουν εποχικό χαρακτήρα (εποχιακή απασχόληση) ή οι δραστηριότητες της επιχείρησης υλοποιούνται με τη μορφή διακριτών έργων με μη συστηματική συχνότητα εμφάνισης. Η πλέον συνήθης μορφή είναι η απευθείας πρόσληψη από τον ίδιο τον εργοδότη (συμβάσεις ορισμένου χρόνου, short-term hires, fixed-term employment), ενώ τα τελευταία χρόνια αυξητικές τάσεις παρουσιάζει και η προσωρινή απασχόληση μέσω ειδικών εταιριών προσωρινής απασχόλησης (temporary agency employment).

Αυτή η τελευταία μορφή προσωρινής απασχόλησης παρουσιάζει το χαρακτηριστικό της κατάτμησης της εργοδοτικής ιδιότητας, καθώς οι επιχειρήσεις προσωρινής απασχόλησης (άμεσος εργοδότης) προσλαμβάνουν για λογαριασμό τους προσωπικό και το παραχωρούν έναντι αμοιβής, για ορισμένο χρονικό διάστημα, σε άλλες επιχειρήσεις (έμμεσος εργοδότης), προκειμένου να καλύψουν προσωρινές ανάγκες. Ο έμμεσος εργοδότης ασκεί ουσιαστικά τον έλεγχο του εργαζόμενου για το διάστημα που απασχολείται σε αυτόν, ενώ οι προσωρινά απασχολούμενοι συνδέονται με τον άμεσο εργοδότη, είτε με κανονική είτε με προσωρινή σχέση εργασίας (Storrie, 2002; Neugart and Storrie, 2005).

Παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών- Εργολαβία (contracting).

Στη γενική αυτή κατηγορία υπάγονται όλες οι σχέσεις που προκύπτουν από τη σύναψη συμβάσεων εμπορικού τύπου με άτομα εκτός επιχείρησης ή/και άλλες επιχειρήσεις. Τέτοιες είναι η παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών ή έργου από μεμονωμένα άτομα/αυτοαπασχολούμενους (independent contractors), αλλά και η ανάπτυξη υπεργολαβικών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις⁸ (subcontractors). Οι παραπάνω σχέσεις εκλαμβάνονται ως νέες μορφές απασχόλησης και βασικές εκδοχές «εξωτερικευσης» της εργασίας, καθώς η αυξητική τάση τους τα τελευταία έτη, ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών (π.χ. πληροφορική), αντιπαράτιθεται στην παραδοσιακή σχέση εργοδότη-εργαζόμενου (Connelly and Gallagher, 2006). Πολλές φορές μάλιστα, αποτελούν έκφραση της τάσης αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων και συρρίκνωσης στο βασικό αντικείμενο τους, με προσφυγή σε «εξωτερικές πηγές» (άτομα ή επιχειρήσεις) για την υλοποίηση δραστηριοτήτων σε συνεχή βάση ή έργων που πριν πραγματοποιούνταν από την ίδια την επιχείρηση⁹ (Δούκα, 2007).

Γενικότερα, η διατήρηση της αυτονομίας εργασίας των ίδιων των αυτοαπασχολούμενων (ή του ελέγχου που ασκούν οι υπεργολαβικές επιχειρήσεις επί της εργασίας του προσωπικού τους, αντίστοιχα), αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα των σχέσεων παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών. Όμως σήμερα, όλο και πιο συχνό είναι το φαινόμενο δημιουργίας (μεταβλητού βαθμού) σχέσεων εξάρτησης, οικονομικού κυρίως χαρακτήρα, για λόγους που σχετίζονται είτε με την πρόθεση παράκαμψης της εργατικής νομοθεσίας είτε ακόμη και με τη στρατηγική «μετακύλισης» του επιχειρηματικού κινδύνου από τις επιχειρήσεις στους εξωτερικούς συνεργάτες

⁸ Οι υπεργολαβικές επιχειρήσεις μπορεί να απασχολούν το προσωπικό τους είτε στο δικό τους χώρο είτε στο χώρο της αναθέτουσας επιχείρησης ή ακόμη και στο χώρο του πελάτη (client) όπου υλοποιείται ένα εξωτερικό έργο.

⁹ Η περίπτωση εξωτερικής ανάθεσης έργων ή δραστηριοτήτων που πριν πραγματοποιούνταν από την ίδια την επιχείρηση ή εκχωρούνται παρότι μπορούσαν να πραγματοποιηθούν από την ίδια την επιχείρηση, αναφέρεται με τον ειδικό όρο «προσφυγή σε εξωτερικές πηγές» (contracting out, outsourcing).

(EIRO, 2002). Στο πλαίσιο αυτό, επιμέρους οργανωτικές (και όχι απαραίτητα νομικές) μορφές με τις οποίες εμφανίζεται η εξωτερική παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών από άτομα ή επιχειρήσεις, πέρα από τη γνήσια αυτοαπασχόληση/παροχή έργου είναι η «εξαρτημένη αυτοαπασχόληση» και η «ψευδοανεξάρτητη απασχόληση». Η πρώτη αφορά περιπτώσεις, στις οποίες ο αυτοαπασχολούμενος ή η επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες κατ' αποκλειστικότητα ή κατά κύριο λόγο σε έναν μόνο εργοδότη¹⁰ (Muehlberger and Pasqua, 2006; Muehlberger, 2007). Η δεύτερη όμως, αφορά περιπτώσεις στις οποίες μια επιχείρηση για την κάλυψη πάγιων και διαρκών αναγκών της, δηλαδή για καθήκοντα που δεν έχουν προσωρινό χαρακτήρα, προσλαμβάνει εργαζόμενο με τη νομική μορφή της αυτοαπασχόλησης (Perulli, 2003).

Τηλεργασία (teleworking)

Ως τηλεργασία ορίζεται η μορφή εργασίας που εκτελείται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και επικοινωνίας, συνήθως σε τόπο εκτός του παραδοσιακού εργασιακού χώρου. Βέβαια, πρέπει να ειπωθεί ότι αυτή η μορφή εργασίας, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα εργασιακών δραστηριοτήτων, αντιμετωπίζεται συχνά ως τρόπος οργάνωσης της εργασίας, παρά ως νέα μορφή απασχόλησης καθαυτή¹¹. Έτσι, η τηλεργασία μπορεί να εμφανιστεί με διάφορες νομικές μορφές (εξαρτημένης ή ανεξάρτητης απασχόλησης), παρότι ο ακριβής χαρακτηρισμός της εργασιακής σχέσης κάθε φορά είναι δυσχερές.

¹⁰ Στην κατηγορία αυτή υπάγονται και πρακτικές δομημένης και συστηματικής υποκατάστασης θέσεων μισθωτής εξαρτημένης εργασίας από ένα δίκτυο αυτοαπασχολουμένων ή/και μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από έναν μόνον εργοδότη. Παράδειγμα αποτελούν οι κλάδοι των τηλεπικοινωνιών και της ενέργειας, των οποίων η αναδιάρθρωση ή/και ιδιωτικοποίηση μεγάλων επιχειρήσεων, συνοδεύεται συχνά από δημιουργία τέτοιων δικτύων. Επίσης η λειτουργία πολλών κλάδων, όπως ο κατασκευαστικός (Gonzalez-Diaz *et al.* 2000), ο εκδοτικός (Stanworth and Stanworth, 1997), ο ασφαλιστικός κλάδος (Muehlberger, 2007), η παροχή μεταφορικών υπηρεσιών (Arrunada *et al.* 2004), τα τελευταία χρόνια (μετά τη δεκαετία του '80), συνδέεται με την εμφάνιση τέτοιων ιεραρχημένων δικτύων, στα οποία η προώθηση της αυτοαπασχόλησης, έχει το χαρακτήρα ενθάρρυνσης της «επιχειρηματικότητας» (Bergstrom, 2001; Storey *et al.* 2005) και, ουσιαστικά, τη μεταβίβαση του επιχειρηματικού κινδύνου σε μεμονωμένους εργαζόμενους ή μικροεπιχειρήσεις.

¹¹ Τα είδη της τηλεργασίας είναι πολλά και διακρίνονται με βάση διάφορα κριτήρια. Π.χ. με κριτήριο τον τόπο παροχής της εργασίας, η τηλεργασία, διακρίνεται σε τηλεργασία κατ' οίκον (home-based telecommuting), σε «συνοικιακό εργασιακό κέντρο» (neighborhood teleworking centers), σε δορυφορικά κέντρα (satellite centres), κινητή τηλεργασία (mobile teleworking), κ.λπ.

1.1.3 Η εξάπλωση των νέων μορφών απασχόλησης

1.1.3.1 Το οικονομικό και τεχνολογικό πλαίσιο διάδοσης των νέων μορφών απασχόλησης

Η «τυπική» μορφή εξαρτημένης εργασίας, αορίστου χρόνου και πλήρους απασχόλησης, ταυτίστηκε ιστορικά και συνδέθηκε λειτουργικά με την επικράτηση ενός συγκεκριμένου υποδείγματος οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας, το «μοντέλο της μαζικής παραγωγής» (Piore and Sabel, 1984). Παρότι αυτό το μοντέλο βιομηχανικής οργάνωσης (περισσότερο γνωστό ως «φορντισμός»), παραπέμπει σε έναν συγκεκριμένο τρόπο οργάνωσης της παραγωγής, ουσιαστικά αντιπροσωπεύει ένα ευρύτερο υπόδειγμα μακροοικονομικής μεγέθυνσης, κοινωνικής οργάνωσης, θεσμικής ρύθμισης και οργάνωσης της εργασίας, το οποίο κυριάρχησε στις ανεπτυγμένες χώρες, μέχρι και τις τελευταίες δεκαετίες του προηγούμενου αιώνα (Piore and Safford, 2006).

Το κύριο χαρακτηριστικό του παραγωγικού αυτού μοντέλου, ήταν η μαζική παραγωγή, από μεγάλες καθετοποιημένες παραγωγικές μονάδες, τυποποιημένων και μικρής ποικιλίας προϊόντων, τα οποία διατίθενταν στην αγορά με συγκροτημένα δίκτυα διανομής και μέσα προβολής. Τα σταθερά καταναλωτικά πρότυπα της εποχής και οι δημόσιες πολιτικές ρύθμισης, επέτρεπαν τη σταθερότητα της ζήτησης τόσο ως προς τη σύνθεση, όσο και ως προς το συνολικό ύψος και την επάρκεια της.

Οι εργασιακοί χώροι, ιδιαίτερα στις μεγάλες καθετοποιημένες επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονταν από ιεραρχικές και μάλλον αυταρχικές δομές διοίκησης, σαφή καθορισμό καθηκόντων (job description) και μικρό βαθμό αυτονομίας των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, οι «εσωτερικές αγορές

εργασίας» (internal labor markets) που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του παραπάνω συστήματος οργάνωσης της παραγωγής, εξασφάλιζαν στους εργαζόμενους ασφάλεια και μακροχρόνια δέσμευση (Doeringer and Piore, 1971; Althausser, 1989; Osterman, 1984, 1994a).

Η εργασιακή ασφάλεια, συνιστούσε το αποτέλεσμα και, παράλληλα, την απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση συνθηκών σταθερής καταναλωτικής δυνατότητας και σταθερών εισροών ανθρωπίνου κεφαλαίου στην παραγωγή. Επιπλέον, λόγω της εμβάθυνσης και εμπλουτισμού του γνωστικού κεφαλαίου των εργαζομένων και της συνεπαγόμενης αυξημένης παραγωγικότητάς τους, οι επιχειρήσεις προτιμούσαν την παραμονή του υφιστάμενου προσωπικού και τη μακροχρόνια δέσμευσή του, παρά την πρόσληψη νέου προσωπικού, μη κατάλληλα καταρτισμένου για τις ανάγκες της επιχείρησης. Έτσι, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, προϋπόθεση για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, ουσιαστικά δεν περιλάμβανε ρίσκο και κίνδυνο για την ίδια την επιχείρηση. Όμως ταυτόχρονα, πόροι, δαπάνες και χρόνος που είχαν επενδυθεί στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην ουσία αποτελούσαν «βυθισμένο» κόστος (sunk cost) μείωναν την ευελιξία της προσφοράς του εργατικού δυναμικού, καθώς η παραγόμενη μορφή γνώσης, χρήσιμη μόνο εντός της επιχείρησης ή σε κοντινά πεδία (firm-specific knowledge), αύξανε το συναλλακτικό κόστος του τερματισμού της εργασιακής σχέσης και για τις δύο πλευρές (Williamson, 1985).

Το παραπάνω μοντέλο οργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας, παρότι δεν είχε καθολική εφαρμογή¹², προσδιόρισε εν τούτοις με καθοριστικό τρόπο, τον δυναμισμό των μεταπολεμικών οικονομιών και επηρέασε την οικοδόμηση του μεταπολεμικού κράτους πρόνοιας, τα βασικά στοιχεία του οποίου (εργατικό δίκαιο, συλλογικές διαπραγματεύσεις, κοινωνική ασφάλιση, κ.λπ.) διαμορφώθηκαν στη βάση της «τυπικής» εξαρτημένης εργασίας.

¹² Το μοντέλο αυτό ουσιαστικά είχε πλήρη εφαρμογή, κυρίως στις μεγάλες καθετοποιημένες επιχειρήσεις των αναπτυγμένων χωρών

Έτσι, η επικράτηση της «τυπικής» μορφής απασχόλησης ήταν περισσότερο επακόλουθο και στρατηγική αναγκαιότητα του ίδιου του τρόπου οργάνωσης της παραγωγής, παρά το αποτέλεσμα μιας μακροχρόνιας διαπραγμάτευσης.

Μετά τα μέσα της δεκαετίας του '70 όμως, γίνονται αντιληπτά τα εσωτερικά όρια και οι ακαμψίες του παραπάνω υποδείγματος βιομηχανικής οργάνωσης, υπό τη διπλή επίδραση των οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων της εποχής εκείνης. Μια τέτοια καθοριστική εξέλιξη, υπήρξε η εντεινόμενη τάση διεθνοποίησης, δηλαδή η μεγάλη αύξηση των διακινούμενων ροών προϊόντων, κεφαλαίων και άλλων στοιχείων στη διεθνή αγορά. Το φαινόμενο της «παγκοσμιοποίησης»¹³, επέβαλλε ουσιαστικά την έντονη παρουσία αβεβαιοτήτων και διακυμάνσεων σε όλες τις συνιστώσες της οικονομικής δράσης, με κύρια έκφραση την αστάθεια και μεταβλητότητα του ύψους και της σύνθεσης της ζήτησης.

Από την άλλη πλευρά, οι *τεχνολογικές εξελίξεις*, και ειδικά η πρόοδος στην μικροηλεκτρονική, οδήγησαν στην δημιουργία μιας νέας γενιάς μηχανημάτων και κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, η αποδοτική αξιοποίηση των οποίων, επέβαλλε την πολλαπλή και ευέλικτη χρήση τους, με αντίστοιχες απαιτήσεις από το εργατικό δυναμικό που είχε το χειρισμό τους. Επιπλέον, η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, συνέβαλε στη μείωση του κόστους και του χρόνου αποθήκευσης, επεξεργασίας και μεταφοράς της πληροφορίας, προκαλώντας αλυσιδωτές επιπτώσεις στην οργάνωση της παραγωγής και της εργασίας (EC, 1997) και θέτοντας σε ποιοτική αναδιάταξη το «πού» και το «πώς» της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών (Λυμπεράκη και Δενδρινός, 2004)

Για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας που παρήγαγε αυτό το νέο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, εμφανίστηκαν σταδιακά νέα και ευέλικτα συστήματα οργάνωσης της παραγωγής. Στο πλαίσιο αυτών, η συνεχής και κυλιόμενη παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων, παραχώρησε

¹³ Ο όρος «παγκοσμιοποίηση», διευρυμένης σημασίας, σε σχέση με τη «διεθνοποίηση» περιγράφει καλύτερα τις καταλυτικές εξελίξεις των τελευταίων ετών. Εκφράζει το ευρύτερο πλέγμα διαδικασιών και σχέσεων, ως αποτέλεσμα των οποίων επιχειρήσεις, κλάδοι και χώρες αντλούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ολοκληρώνοντας διαδικασίες σε παγκόσμια κλίμακα.

τη θέση της σε νέα οργανωτικά σχήματα και ευέλικτες επιχειρήσεις, οι οποίες με έμφαση στην καινοτομία και την δικτύωση παρά στο μέγεθος, απευθύνονται σε εξειδικευμένες νησίδες ζήτησης (Piore and Sabel, 1984).

Σε ένα τέτοιο ρευστό και αβέβαιο περιβάλλον, η ευέλικτη προσαρμογή όλων των στοιχείων μιας επιχείρησης είναι το κύριο πρόταγμα. Έτσι, οι ίδιοι λόγοι που επέβαλλαν νέους τρόπους οργάνωσης της παραγωγής, επέδρασαν καταλυτικά και στις αντίστοιχες μεθόδους οργάνωσης της εργασίας, με αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της «τυπικής» και την ανάδυση νέων μορφών απασχόλησης. (Piore and Sabel, 1984; Cappelli, 1999a; DiPrete et al. 2002; Piore and Safford, 2006).

Πάντως, το εύρος, η φύση και η αξιολόγηση των αλλαγών στην οργάνωση και τον προσανατολισμό της εργασίας, δεν αποτελούν αντικείμενο απόλυτης συμφωνίας μεταξύ των μελετητών¹⁴. Στο ένα άκρο του φάσματος βρίσκεται η άποψη, ότι τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα η φύση της εργασίας έχει υποστεί σημαντικές, δομικού χαρακτήρα, μεταμορφώσεις (Carnoy *et al.* 1997; Cappelli, 1999b; Kunda *et al.* 2002;). Σύμφωνα με την ίδια άποψη, η επικράτηση της λογικής της αγοράς στη διαμόρφωση της εργασιακής σχέσης είναι μια θεμελιώδης και μακροχρόνια εξέλιξη, η οποία αποκρυσταλλώνεται στη διαπίστωση, ότι οι εργαζόμενοι πλέον είναι προσηλωμένοι και αφοσιωμένοι στην ατομική τους καριέρα και όχι στην επιχείρηση στην οποία απασχολούνται (Cappelli, 1999a). Η πιο ακραία εκδοχή μάλιστα, θεωρεί ότι στο πλαίσιο των ψηφιακών επιχειρήσεων του μέλλοντος (Malone and Laubacher, 1998; Laubacher and Malone, 2002), οι παραδοσιακές μορφές απασχόλησης θα έχουν υποκατασταθεί πλήρως από ευέλικτα «χαρτοφυλάκια ανθρώπινου κεφαλαίου» (Carnoy *et al.* 1997).

Από την άλλη, διατυπώνονται απόψεις που αμφισβητούν την κατάρρευση του μοντέλου της «τυπικής» εργασίας¹⁵ (Charness and Levine,

¹⁴ Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι περισεύουν οι ονομασίες («μετα-φορντική», «μετα-βιομηχανική» κ.λπ.) που χαρακτηρίζουν με αρνητικούς όρους τη σημερινή πραγματικότητα στην οργάνωση της παραγωγής και της εργασίας. Δηλαδή υποδηλώνουν τι *δεν ισχύει πλέον* σήμερα και όχι τι *ισχύει*.

¹⁵ Στο πλαίσιο επίσης αυτής της άποψης, τονίζεται ότι οι εργαζόμενοι τείνουν συχνά να έχουν εσφαλμένη αντίληψη της συνέχειας (fallacy of discontinuity), έχοντας την πεποίθηση ότι οι συνθήκες του σήμερα είναι

2001), επικαλούμενες τη σχετική σταθερότητα της εργασιακής σχέσης, όπως αυτή αποτυπώνεται από το μέσο χρόνο παραμονής του εργαζομένου στην ίδια επιχείρηση (tenure). Παράλληλα, εκτιμούν ότι το εύρος των όποιων αλλαγών περιορίζεται μάλλον σε συγκεκριμένες επαγγελματικές και δημογραφικές ομάδες, όπως π.χ. άνδρες εργαζόμενοι σε μεσαίες και ανώτερες διευθυντικές θέσεις (Jacoby, 1999; Levine, 2002). Άλλες απόψεις τέλος, διακρίνουν μία προσπάθεια ανασύστασης των εσωτερικών αγορών εργασίας, μέσω των νέων συστημάτων οργάνωσης της εργασίας που βασιζονται στην επιδίωξη υψηλού βαθμού δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση (Ichniowski *et al.*, 1996; Grimshaw *et al.*, 2001; Moss *et al.*, 2001; Fucks, 2002).

1.1.3.2 Οι λόγοι εξάπλωσης των νέων μορφών απασχόλησης

Σε συνέχεια της αντίστοιχης διάκρισης στα ρεύματα της σύγχρονης βιβλιογραφίας για το βάθος και το εύρος των αλλαγών στον κόσμο της εργασίας (προηγούμενη ενότητα), δύο είναι επίσης οι βασικές προσεγγίσεις, σχετικά με την ερμηνεία της ευρείας διάδοσης των νέων μορφών απασχόλησης.

Η πρώτη ερμηνευτική κατεύθυνση, κατανοεί το φαινόμενο της εξάπλωσης των ευέλικτων μορφών απασχόλησης τα τελευταία χρόνια ως προσωρινό, αποδίδοντας το κυρίως σε βραχυχρόνιους, συγκυριακούς και κυκλικούς παράγοντες. Κατ' αυτήν, οι νέες μορφές απασχόλησης αποτελούν μια βραχυχρόνιου και συγκυριακού χαρακτήρα απάντηση (τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των κρατικών πολιτικών) στις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στις περισσότερες αναπτυγμένες οικονομίες, μετά τα μέσα της δεκαετίας του '70, εκφράζει δε, την *εντεινόμενη ανισοκατανομή ισχύος μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας*, η οποία διευκολύνεται από τα υψηλά επίπεδα ανεργίας

εντελώς διαφορετικές από το χθες (Jacoby, 1999) ή/και υπερβάλλοντας (ωραιοποιώντας) τις συνθήκες εργασίας των δεκαετιών του 1960 και του 1970.

μετά την περίοδο αυτή (Grimshaw *et al.* 2001; Peck, 2002; Frade and Darmon, 2005).

Στο πλαίσιο αυτό, η θεσμική ενθάρρυνση της χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης, ανταποκρίνεται στο αίτημα των επιχειρήσεων για μεγαλύτερη ευελιξία και μικρότερο εύρος ρυθμίσεων στην αγορά εργασίας, ικανοποιώντας ταυτόχρονα, το (πολιτικό και κοινωνικό) αίτημα για μείωση της εμφανούς ανεργίας (Di Tella and MacCulloch, 2005). Η υποκατάσταση της απευθείας μετάβασης από την εκπαίδευση στην εργασία με μία σειρά ενδιάμεσων επιπέδων εργασιακής κατάστασης (*stepping stones*) και η ευρεία αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης ως διαδρομές διαφυγής από την ανεργία και βελτιστοποίησης της σύζευξης προσφοράς και ζήτησης της εργασίας (Farber, 1999; Houseman *et al.* 2003; Neugart and Storrie, 2005) είναι μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά αυτών των επιλογών.

Σε ένα διαφορετικό ερμηνευτικό επίπεδο από την πρώτη, η δεύτερη προσέγγιση διαμορφώνει το επεξηγηματικό της πλαίσιο, γύρω από τις (περισσότερο μόνιμες) διαρθρωτικές αλλαγές των τελευταίων ετών και αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα των νέων μορφών απασχόλησης ως εγγενές χαρακτηριστικό αυτών των αλλαγών. Τέσσερις τέτοιες αλλαγές μάλιστα, φαίνεται να έχουν συμβάλει ουσιαστικά στην επέκταση των νέων μορφών απασχόλησης.

Ο πρώτος και περισσότερο σημαντικός διαρθρωτικός παράγοντας, αφορά *αλλαγές στις οργανωσιακές στρατηγικές των επιχειρήσεων*. Πυρήνα και κινητήρια δύναμη αυτών των αλλαγών, αποτελεί η ανάγκη για αυξημένη *οργανωσιακή ευελιξία* ως απόκριση στο σύγχρονο περιβάλλον εντεινόμενης αστάθειας και αβεβαιότητας, απόρροια των οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων που περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η πλέον εμφανής έκφραση αυτών των αλλαγών, είναι η τάση προς μικρότερες, ευέλικτες, περισσότερο εστιασμένες παραγωγικές μονάδες, οι οποίες εισέρχονται σε ένα ευρύ φάσμα συνεργασιών και δικτύων με στρατηγικούς συμμάχους,

υπεργολάβους και άλλους εξωτερικούς προς την επιχείρηση δρώντες (Piore and Sabel, 1984; Powell, 1990).

Παρότι είναι ίσως υπερβολικός ο ισχυρισμός για το κλείσιμο του κύκλου των μεγάλων, κάθετα ολοκληρωμένων επιχειρήσεων και της (συνδεδεμένης με αυτές) τυπικής μισθωτής εργασίας, έχουν εντούτοις επέλθει πράγματι σημαντικές διαφοροποιήσεις στην οργάνωση της επιχείρησης. Όλες αυτές οι αλλαγές, είτε συναντώνται με τον όρο αναδιοργάνωση (reengineering) είτε συρρικνωση (downsizing) ή οποιοδήποτε άλλη δημοφιλή επωνυμία, ενθαρρύνουν (εάν δεν επιβάλλουν) στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τις νέες μορφές απασχόλησης, προκειμένου να αναπτύξουν την ευελιξία που απαιτείται για την προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ταυτόχρονα, αυτές οι οργανωτικές αλλαγές, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εστιάσουν περισσότερο στις κρίσιμες δραστηριότητες και ικανότητες τους (core competences), δηλαδή σε αυτό που γνωρίζουν ότι μπορούν να κάνουν με αποδοτικό τρόπο και που αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Prahalad and Hamel, 1990; Teece *et.al* 1997). Τα παραπάνω, οδηγούν σε μια μετατόπιση προς την εξωτερικευση και «εμπορευματοποίηση» της εργασίας, η οποία εκδηλώνεται, μεταξύ άλλων, με τη διάχυση των νέων μορφών απασχόλησης (Pfeffer and Baron, 1988; Frade and Darmon, 2005).

Οι άλλοι τρεις σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι συνέβαλαν στην επέκταση των νέων μορφών απασχόλησης είναι οι νέες τεχνολογίες, η αύξηση του ειδικού βάρους του τριτογενούς τομέα της οικονομίας και οι αλλαγές στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού.

Οι νέες τεχνολογίες και ειδικά οι εξελίξεις στην πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες, επέδρασαν (και συνεχίζουν να επιδρούν) στη διάδοση των νέων μορφών απασχόλησης με έναν πολυεπίπεδο τρόπο. Καταρχήν παρείχαν την τεχνική δυνατότητα για την εμφάνιση πραγματικά νέων μορφών απασχόλησης, όπως η τηλεεργασία. Παρόμοια, η ανάπτυξη υπεργολαβικών σχέσεων και ειδικότερα η εξωτερική ανάθεση τμημάτων παραγωγής και

λειτουργιών που εκτελούνταν πρωτότερα εντός των επιχειρήσεων (outsourcing), αλλά και οι δικτυώσεις μικρών επιχειρήσεων, έχουν υποστηριχθεί και υποκινηθεί από τις τεχνολογικές εξελίξεις και ιδιαίτερα την ανάπτυξη της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών¹⁶.

Πολύ σημαντικότερο όμως είναι το γεγονός ότι η εμφάνιση των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, και η διάχυση τους ακόμα και στους παραδοσιακούς κλάδους της οικονομίας, οδήγησαν στην *προτυποποίηση* των διαδικασιών, καθώς και τη *σύγκλιση των τεχνικών δεξιοτήτων* μεταξύ διαφορετικών καθηκόντων και επαγγελμάτων (Aneesh, 2001; Szabo and Negyesi, 2005). Επιπλέον, οι υψηλοί ρυθμοί τεχνολογικής ανανέωσης απαξιώνουν πλέον το υφιστάμενο γνωστικό απόθεμα των επιχειρήσεων με ταχύτερους ρυθμούς από ότι στο παρελθόν, αποθαρρύνοντας την (αργή) διαδικασία δημιουργίας και συσσώρευσης της ειδικής μορφής γνώσης, η οποία είναι προσαρμοσμένη στο αντικείμενο δραστηριότητας κάθε επιχείρησης (firm-specific). Αποτέλεσμα αυτού είναι μια εμφανής μείωση της *εξειδίκευσης των ανθρωπίνων πόρων*¹⁷ τα τελευταία χρόνια (Lindbeck and Snower, 1999).

Οι παραπάνω εξελίξεις, είχαν ως κοινό παρονομαστή τη σταδιακή *μείωση του συναλλακτικού κόστους της εργασίας* (Caroli, 2007), δηλαδή του κόστους που συνεπάγεται για την επιχείρηση η διαπραγμάτευση και σύναψη συμβολαίων με κάθε έναν εξωτερικό συντελεστή εργασίας, έναντι της «εσωτερικοποίησης» αυτής της εργασιακής σχέσης (Coase, 1937; Williamson, 1985). Κατ' αυτόν τον τρόπο, *επέτρεψαν* την προσφυγή στην αγορά για την ανεύρεση προσωπικού ή/και την ανάθεση τμημάτων της παραγωγής, συρρικνώνοντας το μόνιμο και σταθερό τμήμα εργαζομένων της επιχείρησης

¹⁶ Πράγματι, οι νέες τεχνολογίες έχουν διευκολύνει σημαντικά την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ απομακρυσμένων παραγωγικών μονάδων, καθώς και τη ψηφιακή καταγραφή των επιχειρηματικών αναγκών και αποθεμάτων, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα νέες μορφές *ελέγχου της εργασίας*, πέρα από τα στενά οργανωτικά όρια της τυπικής επιχείρησης.

¹⁷ Η έννοια της εξειδίκευσης των ανθρωπίνων πόρων, μπορεί να οριστεί ως η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης με σκοπό την ανάπτυξη ειδικής, ως προς την επιχείρηση, γνώσης (firm-specific knowledge), καθώς και ειδικής γνώσης για τα επιμέρους καθήκοντα της επιχείρησης, κυρίως μέσα από μια συνεχή διαδικασία μάθησης μέσα στον εργασιακό χώρο (learning by doing). Η αξία αυτής της γνώσης για τον εργαζόμενο είναι ελάχιστη, όταν ο εργαζόμενος μετακινείται σε άλλη επιχείρηση (Caroli, 2007).

(Osterman, 2004). Ταυτόχρονα αναβάθμισαν τη σημαντικότητα της δημόσιας γνώσης, ή διαφορετικά, της ειδικής ως προς τον κλάδο γνωστικής βάσης, π.χ. με τη μορφή καλών πρακτικών του κλάδου (Szulanski, 1996; Matusik and Hill, 1998; Szabo and Negyesi, 2005), *επιβάλλοντας* κατά κάποιο τρόπο τη χρήση ευέλικτου, υψηλών δεξιοτήτων προσωπικού, ως φορέα αυτών των πρακτικών (Matusik, 2002).

Ένας δεύτερος δομικός παράγοντας, είναι η αύξηση του ειδικού βάρους συμμετοχής στη συνολική οικονομία, κλάδων όπου παραδοσιακά ήταν εκτεταμένη η χρήση νέων μορφών απασχόλησης, ή η ανάδυση νέων κλάδων οικονομικής δραστηριότητας, με ευνοϊκό περιβάλλον για τη χρήση ευέλικτης εργασίας. Παράδειγμα, η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών, ιδιαίτερα του τμήματος αυτών που χαρακτηρίζεται ως εντάσεως εργασίας (προσωπικές και κοινωνικές υπηρεσίες, τουρισμός, εμπόριο κ.λπ.), συνδέεται στενά με την επέκταση της μερικής και της προσωρινής απασχόλησης (Tilly, 1991). Σημαντικό μέρος επίσης των δραστηριοτήτων, σύγχρονων κλάδων παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών, υλοποιούνται με τη μορφή έργων συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας (project-based), ευνοώντας έτσι την εκτεταμένη χρήση διαφόρων εκδοχών προσωρινής εργασίας (Bidwell, 2003).

Ένας τρίτος δομικός παράγοντας είναι οι *αλλαγές στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού* και κυρίως στο περιεχόμενο των προσδοκιών, των στάσεων και των επιλογών που έχει αυτό το νέο εργατικό δυναμικό. Ένα δυναμικό μίγμα κοινωνικών και δημογραφικών αλλαγών, φαίνεται ότι έχουν καταστήσει τις νέες μορφές απασχόλησης αρκετά δημοφιλείς, τουλάχιστον για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων. Παράδειγμα, στο πλαίσιο της ολοένα και μεγαλύτερης συμμετοχής των γυναικών στην αγορά εργασίας, αυξάνει και το ποσοστό των γυναικών που αναζητούν τρόπους συνδυασμού των επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεών τους (Papalexandris, 1997; Hakim, 2002). Επιπλέον, υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, οι οποίοι προτιμούν μεγαλύτερη ανεξαρτησία και ευελιξία στις επαγγελματικές τους επιλογές, υποτιμώντας την τυπική μορφή

απασχόλησης και τα συναφή στοιχεία της μακρόχρονης δέσμευσης και της οργανωσιακής πίστης (Gallagher and McLean Parks, 2001; Kunda *et al.* 2002; Marler *et al.* 2002). Έτσι πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν πλέον νέες μορφές απασχόλησης για να προσελκύσουν αυτά τα τμήματα του εργατικού δυναμικού.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες έχουν συμβάλλει σημαντικά στην επέκταση των νέων μορφών απασχόλησης. Αυτός όμως που φαίνεται να αποτελεί τη σημαντικότερη κινητήρια δύναμη είναι ο πρώτος, δηλαδή η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων και ο στρατηγικός τους επαναπροσανατολισμός (Baron and Bielby, 1980). Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν οπωσδήποτε διευκολύνει και ενθαρρύνει αυτές τις αλλαγές, το αυξημένο ειδικό βάρος του τομέα των υπηρεσιών ενισχύει τις συνέπειες τους, ενώ οι διαφορετικές στάσεις, αντιλήψεις και προσδοκίες του εργατικού δυναμικού έχουν καταστήσει τις νέες μορφές απασχόλησης αποδεκτές και επιθυμητές από ευρύτερα στρώματα του εργατικού δυναμικού. *Πλην όμως, η κύρια δυναμική φαίνεται να υπάρχει στο νέο τρόπο, με τον οποίο οι επιχειρήσεις οργανώνουν και αναδιοργανώνουν τα συστήματα παραγωγής και εργασίας.*

1.2 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ

Επεκτείνοντας τη συλλογιστική της προηγούμενης ενότητας, περί σημαντικότητας των οργανωσιακών επιλογών των ιδίων των επιχειρήσεων (σχετικά με την εξάπλωση των νέων μορφών απασχόλησης), θα είχε ενδιαφέρον να διερευνηθούν η φύση, τα κίνητρα και οι προσδιοριστικοί παράγοντες αυτών ακριβώς των επιλογών.

Η σχετική βιβλιογραφία είναι πλούσια, καθώς τις δύο τελευταίες δεκαετίες, έχουν πραγματοποιηθεί πλήθος εμπειρικών ερευνών, που

διερευνούν τους προσδιοριστικούς παράγοντες και τα κίνητρα για τη χρήση αυτών των μορφών απασχόλησης (Davis-Blake and Uzzi, 1993; Harrison and Kelley, 1993; Abraham and Taylor, 1996; Uzzi and Barsness, 1998; Gramm and Schnell, 2001; Houseman, 2001; Ruiz-Santos *et al.*, 2003; Arrunada *et al.*, 2005).

Το κύριο χαρακτηριστικό αυτών των ερευνών πάντως, είναι η απουσία συστηματικών ευρημάτων, καθώς η φύση του επιλεγόμενου δείγματος, η επιλογή των εξαρτημένων μεταβλητών και ο συνδυασμός των ερμηνευτικών (ανεξάρτητων) μεταβλητών ποικίλλει εξαιρετικά μεταξύ των διαφόρων ερευνών. Περιορίζονται δε, είτε σε επιλεγμένες μορφές απασχόλησης, είτε σε συγκεκριμένους προσδιοριστικούς παράγοντες, κλάδους οικονομικής δραστηριότητας και θεσμικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι εναλλακτικές αυτές μορφές εργασίας. Αυτό καθιστά επισφαλή την εξαγωγή ενισχυμένων αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων¹⁸, τα οποία να έχουν γενική ισχύ σε διάφορες χώρες ή/και διαφορετικούς κλάδους, επιχειρήσεις και επαγγέλματα (Kalleberg and Olsen, 2003b).

Θα μπορούσε ωστόσο να ειπωθεί με σχετική βεβαιότητα, ότι η πλειοψηφία των εμπειρικών μελετών καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η χρήση των νέων μορφών απασχόλησης, εντάσσεται σε μια προσπάθεια των επιχειρήσεων, άλλοτε με στρατηγικό και άλλοτε με συγκυριακό τρόπο, να μειώσουν το εργατικό κόστος και να ανταπεξέλθουν με επάρκεια και ευελιξία στις διακυμάνσεις ενός αβέβαιου περιβάλλοντος.

Παρά το γεγονός ότι η απομόνωση των επιχειρηματικών κινήτρων, ως διακριτές αιτιακές κατηγορίες είναι δυσχερής¹⁹, η ξεχωριστή περιγραφή και ανάλυση αυτών των κινήτρων είναι επιβεβλημένη για λόγους κατανόησης.

1.2.1 Το κόστος εργασίας

¹⁸ Εάν μάλιστα ληφθεί υπόψη ότι δεν υπάρχει συμφωνία ως προς το θεωρητικό υπόβαθρο που κάθε φορά χρησιμοποιείται, είναι κατανοητό γιατί οι έλεγχοι των στατιστικών υποθέσεων στις διάφορες έρευνες δεν έχουν μέχρι σήμερα παράγει, ένα συνεπές σχήμα συμπερασμάτων και ερμηνευτικών προσεγγίσεων.

¹⁹ Κυρίως, λόγω του γεγονότος ότι τα επιμέρους κίνητρα διασυνδέονται μεταξύ τους με σύνθετο τρόπο.

Πολλές μελέτες και έρευνες για τις νέες μορφές απασχόλησης, θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν εργαζόμενους με τέτοιες μορφές αντί της τυπικής απασχόλησης, μπορούν να μειώσουν τη συνολική οικονομική επιβάρυνση της εργασίας (ακόμη και αν το ονομαστικό κόστος πρόσληψης είναι, σε μερικές περιπτώσεις, μεγαλύτερο). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας κάποιες από τις νέες μορφές απασχόλησης, μια επιχείρηση μπορεί να αποφύγει:

- ❖ Σημαντικό τμήμα ή και το σύνολο του μη μισθολογικού κόστους εργασίας, δηλαδή τις διάφορες παροχές που συναρτώνται με την τυπική εξαρτημένη εργασία (συνταξιοδοτικές παροχές, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, άδειες διακοπών κ.λπ.). Μορφές απασχόλησης, όπως η παροχή ανεξάρτητης εργασίας, η προσωρινή απασχόληση μέσω εταιριών «δανεισμού» προσωπικού, κ.λπ., συνήθως δεν επιβαρύνουν την επιχείρηση με αυτές τις δαπάνες²⁰ (Brewster *et al.* 1997; Tregaskis *et al.* 1998; Boockmann and Hagen, 2001; Houseman, 2001; Nesheim, 2002; Olsen and Kalleberg, 2004; ILO, 2006; Tregaskis and Brewster, 2006).
- ❖ Το έμμεσο κόστος που συνοδεύει τη στελέχωση της επιχείρησης με μόνιμο προσωπικό, δηλ. το κόστος αναζήτησης, επιλογής, αλλά και λήξης της εργασιακής σχέσης, κ.λπ. Περισσότερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η, μέσω της χρήσης εξωτερικής προσωρινής εργασίας, αποφυγή του κόστους²¹ που συνήθως συνεπάγονται οι σχετικές με την τυπική εξαρτημένη εργασία (ιδιαίτερα στις ευρωπαϊκές χώρες), νομικές δεσμεύσεις (Segal and Sullivan, 1997; Nesheim, 2002; Sciarra, 2005; European Commission, 2006b).
- ❖ Τις δαπάνες εκπαίδευσης και κατάρτισης των νέων εργαζομένων, προκειμένου να γίνουν παραγωγικοί για την επιχείρηση. Τούτο είναι περισσότερο εμφανές στις περιπτώσεις που αξιοποιείται η ανεξάρτητη

²⁰ Αυτό φυσικά εξαρτάται από το θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει τον τρόπο και τις συνθήκες παροχής, τόσο της τυπικής όσο και των νέων μορφών απασχόλησης, το οποίο μάλιστα διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα

²¹ Στην έννοια αυτή συμπεριλαμβάνεται τόσο το χρηματικό κόστος, δηλαδή η αποζημίωση του απολυόμενου, όσο και το μη χρηματικό κόστος, όπως οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι αριθμητικοί περιορισμοί (σε περίπτωση ομαδικών απολύσεων), οι απαιτούμενες εγκρίσεις, η υποχρέωση ενημέρωσης και αιτιολόγησης της απόλυσης, κ.λπ.

παροχή υπηρεσιών από εξωτερικούς εργαζομένους, σχετικής ή/και υψηλής εξειδίκευσης, για την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων υψηλών απαιτήσεων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το κόστος εκπαίδευσης και κατάρτισης που αποφεύγει η επιχείρηση, συνήθως το έχει αναλάβει είτε ο ίδιος ο εργαζόμενος είτε άλλες επιχειρήσεις στις οποίες εργάστηκε παλαιότερα (Matusik and Hill, 1998). Γενικότερα, οι εργαζόμενοι με νέες μορφές απασχόλησης σπάνια λαμβάνουν μέρος σε διαδικασίες κατάρτισης εντός της επιχείρησης (Davis-Blake and Uzzi, 1993; Arulamparam and Booth, 1998), παρότι αρκετοί από αυτούς εμπλέκονται σε καθήκοντα και δραστηριότητες με υψηλό επίπεδο κινδύνου για εργατικά ατυχήματα (Kochan *et al.*, 1994).

- ❖ Τις δαπάνες λειτουργίας επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης που έχουν υποστηρικτικό και βοηθητικό χαρακτήρα (καθαρισμός, φύλαξη, διανομή, λογιστήριο, κλπ). Η έντονη ανάπτυξη διαφόρων κλάδων παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με την προαναφερθείσα τάση συρρίκνωσης των επιχειρήσεων στις βασικές δραστηριότητες τους, έχουν υποκινήσει μία τάση εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) τέτοιων λειτουργιών για λόγους καθαρά οικονομικούς.
- ❖ Τις τυχόν δαπάνες υποδομής, όπως π.χ. στην περίπτωση της εξ' αποστάσεως απασχόλησης μέσω τηλεργασίας ή της εξωτερικής ανάθεσης επιμέρους λειτουργιών ή παραγωγικών τμημάτων της επιχείρησης, μέσω της σύναψης υπεργολαβικών σχέσεων.

Μία άλλη περίπτωση που εμπεριέχει την κινητροδοτική παράμετρο του κόστους, είναι η αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης, ως συστατικό μιας επιχειρηματικής πολιτικής διαφοροποιημένων αμοιβών. Συχνά μια επιχείρηση ακολουθεί μια πολιτική υψηλών αμοιβών, υψηλότερων του μέσου όρου της αγοράς, για ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων, προκειμένου να προσελκύσει στελέχη με στενότητα προσφοράς ή/και να αποφύγει τη διαρροή, μέσω της οικειοθελούς αποχώρησης αυτών. Εάν όμως, μια τέτοια

στρατηγική υψηλών αμοιβών δεν είναι επιθυμητή ή δυνατή για το σύνολο των εργαζομένων, τότε οι διαφορικές αμοιβές για διαφορετικές ομάδες εργαζομένων είναι πιθανόν να έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και να εμπλέκεται ενδεχομένως με θεσμικές και ηθικές παραμέτρους. Σε αυτή την περίπτωση, η χρήση ευέλικτων μορφών απασχόλησης και μάλιστα σε βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης, είναι μια μέθοδος για την ταυτόχρονη εξοικονόμηση εργατικού κόστους και την υλοποίηση πολιτικής υψηλών αμοιβών (Davis-Blake and Uzzi, 1993, Gramm and Schnell, 2001; Houseman, 2001, Kalleberg *et al.*, 2003a).

1.2.2 Η οργανωσιακή ευελιξία

Ο δεύτερος στρατηγικός λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις νέες μορφές απασχόλησης, είναι η βελτίωση της οργανωσιακής ευελιξίας τους, δηλαδή της ικανότητας τους να ανταποκρίνονται έγκαιρα και αξιόπιστα στις μεταβολές της ζήτησης και στις γενικότερες εξελίξεις του οικονομικού, τεχνολογικού και στρατηγικού περιβάλλοντος.

Είναι φανερό ότι ο λόγος αυτός εμπεριέχει και στοιχεία εξοικονόμησης κόστους, καθώς η αναπόφευκτη συρρίκνωση δραστηριοτήτων (στο πλαίσιο της προσαρμογής στη μεταβαλλόμενη ζήτηση) συνεπάγεται μια σειρά από σημαντικές δαπάνες «εξόδου», που συναρτώνται με το νομικής ή/και ψυχολογικής φύσης (Rousseau, 1989) συμβόλαιο που έχει συνάψει η επιχείρηση με τους εργαζομένους της. Τέτοιες δαπάνες εξόδου συμπεριλαμβάνουν τις προβλεπόμενες από το θεσμικό πλαίσιο αποζημιώσεις για το πλεονάζον προσωπικό, αλλά και τις δυσμενείς επιπτώσεις στη φήμη της επιχείρησης, στο εργασιακό κλίμα μεταξύ του παραμένοντος προσωπικού και, συνεπώς, στην παραγωγικότητά του. Η απροθυμία κάποιων επιχειρήσεων να αναλάβουν αυτά ακριβώς τα κόστη, είναι ένας από τους σημαντικότερους

λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση δεν ανταποκρίνεται επαρκώς και γρήγορα στις διακυμάνσεις του περιβάλλοντος.

Τέτοια κόστη όμως μπορούν να μειωθούν ή να αποφευχθούν, εάν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί προσωρινές μορφές απασχόλησης, ειδικά σε επιμέρους δραστηριότητες, τα προϊόντα ή οι παραγόμενες υπηρεσίες των οποίων, είναι ευαίσθητες στις διακυμάνσεις της ζήτησης. Είναι έτοιμοι αποδοτικό να χρησιμοποιείται πρόσθετο προσωρινό προσωπικό (ιδίων ειδικοτήτων με τους κανονικούς εργαζόμενους) σε περιόδους υψηλής ζήτησης, απασχολώντας μόνιμο προσωπικό μόνο σε επίπεδα που αρκούν για τις περιόδους χαμηλής ζήτησης.

Διακρίσεις στρατηγικών οργανωσιακής ευελιξίας :

Η χρήση των νέων μορφών απασχόλησης, δηλαδή ουσιαστικά η ευχέρεια και ικανότητα ρύθμισης της *ποσότητας εργασίας* ανάλογα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης είναι μία μόνο από τις στρατηγικές, με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να ανταποκριθεί με ευέλικτο τρόπο στις αλλαγές. Μία δεύτερη, περισσότερο σημαντική και σίγουρα πιο δύσκολη στην υλοποίησή της στρατηγική, είναι η βελτίωση της προσαρμοστικότητας της ίδιας της επιχείρησης, μέσω της *μεταβολής των λειτουργιών που επιτελούν οι εργαζόμενοι και όχι του αριθμού τους*.

Οι δύο αυτές στρατηγικές συναντώνται στη βιβλιογραφία με πολλές ονομασίες. Οι συχνότερες αναφορές είναι π.χ. *λειτουργική* έναντι *αριθμητικής* ευελιξίας (Atkinson, 1984; Smith, 1997, Kalleberg, 2001), *εσωτερική* έναντι *εξωτερικής* ευελιξίας (Cappelli and Neumark, 2001), δυναμική έναντι στατικής ευελιξίας, ή ακόμη και ως προσανατολισμένες στην επιχείρηση (*organization-focused*) έναντι προσανατολισμένων στο επάγγελμα (*job-focused*) εργασιακών σχέσεων (Tsui et al., 1995).

Τα τελευταία χρόνια πάντως, έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση, τόσο από τις επίσημες κρατικές και υπερεθνικές πολιτικές (EC, 1997, 1998), όσο και από τον επιστημονικό χώρο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management) στη *λειτουργική ή ποιοτική ευελιξία* ως κατεξοχήν έκφραση της νέας οργάνωσης της εργασίας. Νέες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν στους εργαζόμενους δεξιότητες, κίνητρα, πληροφόρηση και ευθύνες λήψης αποφάσεων, με σκοπό της βελτίωσης των επιχειρηματικών επιδόσεων και τη διευκόλυνση της καινοτομικότητας. Αυτοί οι τρόποι οργάνωσης της εργασίας έχουν ονομαστεί εναλλακτικά ως *υψηλής απόδοσης* (high-performance) (Osterman, 2000), *ευέλικτοι ή εναλλακτικοί* (Gittleman *et al.* 1998), *υψηλής δέσμευσης* (Wood, 1999), *συμμετοχικά συστήματα οργάνωσης της εργασίας* (high-involvement systems) ή *ευέλικτα συστήματα παραγωγής* (MacDuffie, 1995). Κοινή συνισταμένη αυτών των συστημάτων οργάνωσης της εργασίας είναι ότι το ιεραρχικό σύστημα ελέγχου που χαρακτηρίζει τα φορντικά συστήματα παραγωγής, αντικαθίσταται με μία μορφή οργάνωσης της εργασίας που ευνοεί και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (ακόμα και για τον τεχνολογικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό της επιχείρησης) και να εργάζονται κατά ομάδες. Στο ίδιο πλαίσιο, απαραίτητη θεωρείται η ύπαρξη σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που δίνουν έμφαση στη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων, την πολυειδίκευση και πολυδυναμία τους, καθώς και την προαγωγή της δέσμευσης και αφοσίωσης τους στην επιχείρηση, συνδέοντας, μεταξύ άλλων, τις αμοιβές με την παραγωγικότητα και τις επιδόσεις τους. Αυτοί οι νέοι τρόποι οργάνωσης της εργασίας, θεωρείται ότι βελτιώνουν την ευελιξία της επιχείρησης, καθώς της επιτρέπουν να μετακινεί *οριζόντια* τους εργαζόμενους της μεταξύ διαφόρων καθηκόντων, και έτσι να ανταποκρίνεται γρήγορα, αποδοτικά και αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος (OECD, 1999a; Wood, 1999).

Κοινή συνισταμένη όλων των παραπάνω προσεγγίσεων, είναι η εμπειρικά διαπιστωμένη αντίληψη, ότι για το σταθερό και μόνιμο προσωπικό

που απασχολείται στο κρίσιμο και ζωτικό για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τμήμα της επιχείρησης, τα οφέλη μιας τέτοιας λειτουργικής ευελιξίας είναι σημαντικά, στο πλαίσιο μιας διευθέτησης αμοιβαίου (win-win) οφέλους, για επιχειρήσεις και εργαζομένους (Kochan and Osterman, 1994; Osterman, 1994b).

Από την άλλη πλευρά, όπως προειπώθηκε, η «αριθμητική» ή «ποσοτική» ευελιξία εργασίας, έχει συνήθως τη μορφή της (μικρής ή μεγάλης) χρήσης προσωρινής απασχόλησης (συμβάσεις ορισμένου χρόνου ή μέσω εταιριών ενοικίασης προσωπικού), μερικής απασχόλησης, παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών και της εξωτερίκευσης τμημάτων της παραγωγικής διαδικασίας σε υπεργολαβικές επιχειρήσεις. Έκφραση αριθμητικής ευελιξίας θεωρείται ακόμη και η συχνή προσφυγή στις απολύσεις, για την προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στις διακυμάνσεις της ζήτησης. Επειδή όμως η προσφυγή στις απολύσεις, λειτουργεί σε πολλές περιπτώσεις διαζευκτικά²² με τη χρήση εξωτερικής προσωρινής εργασίας, κάποιες προσεγγίσεις θεωρούν τη χρήση ευέλικτης εργασίας, τελικά ως μέσο «προστασίας» των μόνιμων εργαζομένων από τις πιέσεις ενός μεταβαλλόμενου και ασταθούς περιβάλλοντος (Atkinson, 1985; Atkinson and Meager, 1986).

Η σχέση μεταξύ των δύο παραπάνω στρατηγικών ευελιξίας (λειτουργικής και αριθμητικής), δηλαδή το εάν αυτές συνδέονται με *σχέση υποκατάστασης ή συμπληρωματικότητας*, είναι ένα ερώτημα στο οποίο η σχετική βιβλιογραφία δεν έχει δώσει οριστικά αποτελέσματα.

Ένα μεγάλο ρεύμα της σύγχρονης βιβλιογραφίας, το οποίο όμως αναφέρεται κυρίως σε εμπειρικά ευρήματα ανεπτυγμένων αγορών εργασίας (και ιδιαίτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις που τα τελευταία χρόνια έχουν προβεί σε ενέργειες αναδιοργάνωσης και εισαγωγής στοιχείων νέας οργάνωσης της εργασίας), παρουσιάζει μια αρκετά πολωτική εικόνα επιχειρήσεων που δεν

²² Πρέπει να ειπωθεί βέβαια, ότι η δυνατότητα διαζευκτικής αξιοποίησης αυτών των επιλογών (δηλαδή, απολύσεις έναντι μορφών προσωρινής εργασίας) υφίσταται κυρίως σε αγορές εργασίας που επιτρέπουν στους εργοδότες να επιλέγουν σχετικά ελεύθερα (χωρίς ιδιαίτερες θεσμικές επιβαρύνσεις) μεταξύ αυτών των επιλογών (Hakim, 1990)

συνδυάζουν τις δύο μορφές ευελιξίας, παρά μόνο σε μικρό βαθμό. Κοινή συνισταμένη, είναι η εμπειρική διαπίστωση ότι επιχειρήσεις με ευρεία χρήση μεθόδων «υψηλής απόδοσης» (high-performance practices), είχαν πολύ μικρότερη πιθανότητα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν ευέλικτες μορφές απασχόλησης (Davis-Blake and Uzzi, 1993; Osterman, 1999; Cappelli and Neumark 2001).

Πλήθος όμως άλλων μελετών, τονίζουν τον ιδεοτυπικό χαρακτήρα της προηγούμενης προσέγγισης και επιβεβαιώνουν τη συνύπαρξη αριθμητικής και λειτουργικής ευελιξίας εντός της ίδιας επιχείρησης (OECD, 1999a; Arvanitis *et al.* 2003; Kalleberg *et al.*, 2003a; Storey *et al.* 2003), είτε στο πλαίσιο ενός στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης (Purcell and Purcell, 1998; Lepak *et al.* 2003) είτε ακόμη και για λόγους συγκυριακής προσαρμογής της επιχείρησης στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Hakim, 1990).

Σε κάθε περίπτωση, η σύγχρονη συζήτηση για τη σχέση των δύο στρατηγικών ευελιξίας, προσανατολίζεται σε νέες κατευθύνσεις (Kalleberg, 2001). Η μετατόπιση από το πεδίο της επιχείρησης καθαυτής, στο επίπεδο των παραγωγικών ή μη δικτύωσεων με άλλες επιχειρήσεις, ως πεδίο ανάπτυξης πλεονεκτημάτων αριθμητικής και λειτουργικής ευελιξίας (Powell, 1990), εμπλουτίζει τα αναλυτικά εργαλεία μελέτης της ευελιξίας. Ταυτόχρονα, η εμπειρικά διαπιστωμένη χρήση κάποιων μεθόδων αριθμητικής ευελιξίας (π.χ. εργολαβικών σχέσεων με άτομα ή επιχειρήσεις) για την πραγματοποίηση εξειδικευμένων έργων και καθηκόντων που δεν μπορούν να υποστηριχθούν από το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Harrison and Kelley, 1993; Matusik and Hill, 1998; Houseman, 2001) ή/και την πρόσκτηση νέων εξειδικευμένων δεξιοτήτων (special competences) καθιστά περισσότερο σύνθετη τη διάκριση μεταξύ μεθόδων λειτουργικής και αριθμητικής ευελιξίας.

Κοινός τόπος πάντως όλων των μέχρι σήμερα προσεγγίσεων στο επίπεδο της οργανωσιακής ευελιξίας, είναι η γραμμική διασύνδεση των δύο μεθόδων με διαφορετικές στρατηγικές ανταγωνιστικότητας. Η έμφαση στη λειτουργική ευελιξία υποδηλώνει στρατηγικές επιλογές προσανατολισμένες

στην ποιότητα και καινοτομικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, ενώ η προσφυγή στην αριθμητική ευελιξία (με εκτεταμένη αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης) θεωρείται ότι συνοδεύει συνήθως στρατηγικές χαμηλού κόστους.

1.2.3 Η διαχείριση της προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν νέες μορφές απασχόλησης, προκειμένου να διαχειριστούν τις συνθήκες προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού και τις ιδιομορφίες (π.χ. στενότητα) που τυχόν παρουσιάζουν οι επιμέρους αγορές εργασίας.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αφορά σε επαγγελματικές κατηγορίες υψηλών προσόντων και ειδικότερα σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας (πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών), όπου είναι συχνό το φαινόμενο της ατομικής προτίμησης των εργαζομένων για διάφορες μορφές ανεξάρτητης παροχής υπηρεσιών (Barley, 1996; Matusik and Hill, 1998; Kunda *et al.* 2002; Laubacher and Malone, 2002; Purcell *et al.* 2004). Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τέτοιες μορφές απασχόλησης, προκειμένου να προσελκύσουν εξειδικευμένα στελέχη της αγοράς (*experts*).

Επίσης, η αντιμετώπιση της έλλειψης συγκεκριμένων δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας, καθώς και η πρόσβαση σε νέα γνώση, αποτελούν κίνητρα που προάγουν τη *συνεργασία* μεταξύ επιχειρήσεων (Grant and Baden-Fuller, 2004) . Σε αυτές τις σύνθετες σχέσεις που μπορεί να λαμβάνουν τη μορφή δικτύωσης, στρατηγικών συνεργασιών ή υπεργολαβιών, βασικότερο κίνητρο είναι η διαχείριση της εξάρτησης της επιχείρησης από το εξωτερικό της περιβάλλον και η εξομάλυνση των αβεβαιοτήτων του (Pfeffer and Salancik, 1978; Pfeffer and Baron, 1988; Powell, 1990).

Ακόμη, οι νέες μορφές απασχόλησης χρησιμοποιούνται συχνά για την προσέλκυση τμημάτων της προσφοράς εργατικού δυναμικού, τα οποία

επλέγουν μεγαλύτερη ευελιξία κατά την εισοδό τους στην αγορά εργασίας, προκειμένου να συνδυάσουν τις επαγγελματικές με τις προσωπικές ή οικογενειακές υποχρεώσεις τους. Η δυνατότητα που παρέχεται σε γυναίκες να εργαστούν με μερική απασχόληση, κατά τη διάρκεια απόκτησης και ανατροφής των τέκνων τους, είναι η πλέον χαρακτηριστική περίπτωση (Spalter-Roth *et al.* 1997; Hakim, 2000; Visser, 2002). Τέλος, υπάρχουν αρκετοί κλάδοι (παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, υγεία, κ.λπ.), στους οποίους η τοποθέτηση συγκεκριμένων κατηγοριών εργαζομένων σε θέσεις εργασίας, γίνεται τα τελευταία χρόνια (και σε ορισμένες χώρες), κυρίως μέσω εταιριών προσωρινής απασχόλησης (Polivka and Nardone, 1989; Storrie, 2002; Neugart and Storrie, 2005).

Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, συγκεκριμένων προδιαγραφών και απαιτήσεων, δύναται να επηρεάσει τη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης και με αντίστροφο τρόπο. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να προελκύουν και να διατηρούν ικανό και εξειδικευμένο προσωπικό, προτιμούν να καταφύγουν σε «κανονική» σχέση εργασίας, ακόμη και εάν αυτό σημαίνει ότι ενδέχεται να μην αξιοποιούν συνεχώς και πλήρως αυτό το προσωπικό. Επιπλέον, η μειωμένη προσφορά ανθρώπινου δυναμικού, σε κάποιες περιπτώσεις, αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη συγκεκριμένων επαγγελματικών κατηγοριών, επιβάλλοντας έτσι την «εσωτερικοποίηση» των εργασιακών τους σχέσεων (Kalleberg *et al.*, 2003).

1.2.4 Άλλοι λόγοι

Στην εκτενή βιβλιογραφία σχετικά με τις νέες μορφές απασχόλησης, αναφέρονται συχνά και άλλα κίνητρα χρήσης αυτών των μορφών. Παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν προσωρινό προσωπικό για την αντικατάσταση προσωπικού που απουσιάζει λόγω άδειας, οικογενειακών υποχρεώσεων ή συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα (Houseman,

2001). Σε αυτή την περίπτωση μάλιστα, οι νέες μορφές απασχόλησης, χρησιμοποιούνται περισσότερο ως μέσο αριθμητικής *σταθερότητας*, παρά αριθμητικής ευελιξίας (Nesheim, 2002).

Ιδιαίτερα, σε χώρες όπου οι εργασιακές σχέσεις, η επιχειρηματική νοοτροπία και οι κρατικές πολιτικές ευνοούν την διαμόρφωση επιχειρηματικών πρακτικών για την εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, είναι συχνές οι μακροχρόνιες απουσίες των εργαζομένων για την ανατροφή των παιδιών, τη φροντίδα των ηλικιωμένων, καθώς και για εκπαιδευτικούς λόγους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι νέες μορφές απασχόλησης εντάσσονται σε ένα συνολικό πλαίσιο που προσφέρει ποικιλία εργασιακών διευθετήσεων και θεσμών για τη διευκόλυνση των εργαζομένων και των επιχειρήσεων²³. Σε μεγάλο βαθμό μάλιστα, η επέκταση μορφών προσωρινής απασχόλησης στις Σκανδιναβικές χώρες οφείλεται σε αυτές τις πρακτικές (Nesheim 2002, 2003a; Olsen and Kalleberg, 2004).

Ακόμη, συνήθη πρακτική αποτελούν οι *δοκιμαστικές συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης*, προκειμένου να διαπιστωθεί η καταλληλότητα εργαζομένων, προτού αυτοί καταλάβουν θέσεις σταθερής εργασίας, κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις (Houseman, 2001; Nesheim, 2003a). Έτσι, οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν αυξημένη παραγωγικότητα της εργασίας, μειώνουν το συνολικό εργατικό κόστος τους και αποφεύγουν τα έμμεσα κόστη που προκύπτουν από άστοχες επιλογές.

1.2.5 Ο ρόλος του θεσμικού πλαισίου προστασίας της απασχόλησης

Το νομοθετικό πλαίσιο προστασίας της εξαρτημένης απασχόλησης, αλλά και οι θεσμικές ρυθμίσεις σχετικά με τις νέες μορφές απασχόλησης, φαίνεται να είναι ένας καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις των επιχειρήσεων για το εύρος και τον τρόπο αξιοποίησης των

²³ Είναι χαρακτηριστική η έκταση και επιτυχία του θεσμού της κυκλικής εργασίας (job rotation) στην περίπτωση της Δανίας.

τελευταίων (Matusik & Hill, 1998; Houseman, 2001; Nesheim, 2002; Autor, 2003; Pierre & Scarpetta, 2004).

Στις περισσότερες χώρες ο τερματισμός της «τυπικής» εργασιακής σχέσης, συνεπάγεται μια σειρά διαδικασιών και προβλέψεων, η πυκνότητα και αυστηρότητα των οποίων αντικατοπτρίζουν το βαθμό προστασίας του σχετικού θεσμικού πλαισίου²⁴ (OECD 1999b; OECD, 2004; European Commission, 2006b).

Οι βασικές διαστάσεις και δείκτες της προστασίας αυτής, είναι:

- ♦ Οι απαιτήσεις για την αιτιολογική επαλήθευση και η έκταση των γραφειοκρατικών διαδικασιών (εγκρίσεις, αποφάσεις αρμοδίων οργάνων κ.λπ.) που απαιτούνται για το νόμιμο τερματισμό της εργασιακής σχέσης.
- ♦ Το ύψος της χρηματικής αποζημίωσης
- ♦ Οι ποσοτικοί περιορισμοί των «ομαδικών» απολύσεων και οι κυρώσεις που συνοδεύουν τις παράνομες απολύσεις

Όπως προαναφέρθηκε, οι παραπάνω ρυθμίσεις συνεπάγονται σημαντικές δαπάνες «εξόδου» από υψηλότερα επίπεδα παραγωγικής δραστηριότητας και προσαρμογής στις μεταβολές της ζήτησης. Εάν μάλιστα συνεκτιμηθούν και οι λοιπές ευνοϊκές ρυθμίσεις που αφορούν την τυπική εργασιακή σχέση²⁵, η αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης προβάλλει ως περισσότερο ελκυστική επιλογή για την κάλυψη αναγκών σε επιπλέον προσωπικό²⁶ (Boockmann and Hagen, 2001; Autor, 2003; Olsen and Kalleberg, 2004).

²⁴ Σε αυτό περιλαμβάνονται η νομοθεσία, οι ρυθμίσεις και αποφάσεις των συλλογικών διαπραγματεύσεων, αλλά ακόμη και οι αποφάσεις των δικαστηρίων (νομολογία) όπου η σχετική νομοθεσία είναι διάσπαρτη και αποσπασματική, όπως π.χ. στην Ελλάδα (Yannakourou, 2004; Sciarra, 2005; European Commission, 2006b)

²⁵ Όπως είναι π.χ. οι άδειες, οι πρόνοιες για τη μητρότητα, οι παροχές κοινωνικής ασφάλισης, κ.λπ.

²⁶ Χαρακτηριστικά αναφέρει ο Autor (2003) ότι την περίοδο 1973-1995, κατά την οποία επιβλήθηκαν σε 46 πολιτείες των ΗΠΑ σημαντικοί περιορισμοί στην απόλυτη ελευθερία των εργοδοτών να απολύουν εργαζομένους χωρίς αιτιολογία (employment at will), σημειώθηκε μια σημαντική αύξηση της προσωρινής απασχόλησης μέσω εταιριών προσωρινής απασχόλησης (temporary agency work), η οποία υπερέβη το 11% ετησίως, δηλαδή πέντε φορές περισσότερο από την ετήσια ανάπτυξη της απασχόλησης στο μη αγροτικό τομέα. Σημαντικό μέρος της αύξησης αυτής, κατά τον Autor ερμηνεύεται από την επιβολή των περιορισμών (κυρίως μέσω δικαστικών αποφάσεων) στο θεσμικό πλαίσιο της απασχόλησης. Επίσης σε ένα διαφορετικό, συγκριτικό αυτή τη φορά επίπεδο, η μεγαλύτερη διάδοση της προσωρινής

Πρέπει πάντως να σημειωθεί, ότι η άμεση συσχέτιση των θεσμικών/νομικών διαστάσεων της τοπικής εξαρτημένης εργασίας και της χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης, δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στη διεθνή βιβλιογραφία. Και τούτο γιατί, οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες για την οργανωσιακή ευελιξία σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αφορούν αγορές εργασίας χωρών, όπως οι ΗΠΑ, η Μ. Βρετανία, ο Καναδάς, κ.λπ., οι οποίες και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στις αμιγείς επιχειρηματικές αποφάσεις για τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Ουσιαστικά αυτή η επικέντρωση αντανακλά τις απελευθερωμένες εργασιακές σχέσεις των χωρών αυτών και το μικρό ρόλο που παίζει το θεσμικό περιβάλλον στις επιχειρηματικές αποφάσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η επιλογή των τρόπων οργάνωσης της εργασίας ή/και τύπων ευελιξίας προσδιορίζεται συνήθως από καθαρά επιχειρηματικές παραμέτρους, σχετικές με την προσπάθεια αντιμετώπισης των ανταγωνιστικών πιέσεων²⁷.

Αντίθετα, σε χώρες με περισσότερο πυκνό δίκτυο προστατευτικών ρυθμίσεων, όπως οι ευρωπαϊκές, το νομοθετικό πλαίσιο προστασίας της εξαρτημένης απασχόλησης, αλλά και οι θεσμικές ρυθμίσεις σχετικά με τις νέες μορφές απασχόλησης, είναι ένας καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις των επιχειρήσεων για το εύρος και τον τρόπο αξιοποίησης των νέων μορφών απασχόλησης (Nesheim, 2002; Autor, 2003; Olsen & Kalleberg, 2004; Pierre & Scarpetta, 2004; Olsen, 2005). Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες μάλιστα, η παρουσία διαφόρων μορφών απασχόλησης που βρίσκονται στη «γκρίζα ζώνη» μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης εργασίας (EIRO, 2002; Perulli, 2003; Muehlberger and Pasqua, 2006; Muehlberger, 2007) υποκρύπτει συχνά απόπειρες παράκαμψης της εργατικής νομοθεσίας, υποδηλώνοντας έτσι την ύπαρξη αυστηρών προστατευτικών ρυθμίσεων της εξαρτημένης εργασίας. Οι προβληματισμοί για αυτές ακριβώς τις μορφές απασχόλησης

απασχόλησης στη Νορβηγία, σε σχέση με τις ΗΠΑ, αποδίδεται κατά κύριο λόγο στο ιδιαίτερα προστατευτικό πλαίσιο της εξαρτημένης απασχόλησης που υπάρχει στη σκανδιναβική χώρα (Olsen & Kalleberg, 2002)

²⁷ Πράγματι, όταν η δημιουργία και κατάργηση μιας θέσης εργασίας συνεπάγεται αμελητέο γραφειοκρατικό ή χρηματικό κόστος (employment at will), είναι εύλογο να υποτεθεί ότι η επιχειρηματική απόφαση είναι, σε μεγάλο βαθμό, απαλλαγμένη από θεσμικές φορτίσεις.

(κυρίως ως προς την εξαίρεση των εργαζομένων σε αυτές, από τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας), περιλαμβάνονται μεταξύ των ζητημάτων αιχμής που έχουν υποκινήσει στην Ευρωπαϊκή Ένωση, έναν ευρύ διάλογο για την αναμόρφωση του εργατικού δικαίου των χωρών μελών²⁸. (European Commission, 2006; Κουκιάδης, 2007).

Τέλος, οι θεσμικές ρυθμίσεις που αφορούν τις ίδιες τις νέες μορφές απασχόλησης, λειτουργούν με διάφορους τρόπους. Πρώτον, η ανάπτυξη συγκεκριμένου θεσμικού πλαισίου για μορφές απασχόλησης, οι οποίες είτε δεν προϋπήρχαν (τηλεεργασία) είτε εφαρμόζονταν στη βάση γενικών κανόνων του αστικού δικαίου ή/και στα όρια της νομιμότητας (εργασία μέσω εταιριών προσωρινής απασχόλησης), έχει υποκινήσει την ευρύτερη αξιοποίησή τους. Από την άλλη, η σταδιακή θεσμική αυστηροποίηση μερικών νέων μορφών απασχόλησης²⁹, επηρεάζει τόσο τη διάδοση αυτών, όσο και το μίγμα επιλογών των επιχειρήσεων, μεταξύ εναλλακτικών μορφών απασχόλησης³⁰ (Nesheim, 2002).

²⁸ Στο πλαίσιο της αναθεωρημένης Στρατηγικής της Λισαβόνας, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006) εξέδωσε την Πράσινη Βίβλο για την αναμόρφωση του εργατικού δικαίου, προκαλώντας σε ευρωπαϊκό επίπεδο μια ευρεία συζήτηση για την προσαρμογή της εργατικής νομοθεσίας στην κατεύθυνση της εισαγωγής περισσότερης ευελιξίας, με ταυτόχρονη κατοχύρωση και αναβάθμιση της ασφάλειας των εργαζομένων (European Commission, 2007b). Σημαντικό τμήμα αυτής της συζήτησης, αφορά τις νέες μορφές απασχόλησης και ειδικότερα τις μορφές οικονομικής εξάρτησης που καθιστούν δυσχερή τη διάκριση μεταξύ εξαρτημένης εργασίας και αυτοαπασχόλησης (Perulli, 2003).

²⁹ Η αυστηροποίηση του θεσμικού πλαισίου κάποιων νέων μορφών απασχόλησης, πηγάζει κυρίως από τα αποτελέσματα του κοινωνικού διαλόγου και αποσκοπεί εμφανώς στην προστασία των εργαζομένων με αυτές τις μορφές, αλλά και την αποφυγή φαινομένων υποκατάστασης και διύισμού και, συνεπώς, την ομαλή λειτουργία της αγοράς εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η οδηγία 99/70/ΕΚ για τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου, η οποία επικύρωσε τη σχετική συμφωνία πλαίσιο της 14ης Ιανουαρίου 1999 που συνήψαν οι κοινωνικοί εταίροι σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι προβλέψεις της οδηγίας για ίση μεταχείριση των εργαζομένων ορισμένου χρόνου με τους («συγκρίσιμους») κανονικούς εργαζομένους, καθώς και την αποφυγή καταχρηστικής σφύρευσης συμβάσεων αυτού του είδους, ενσωματώθηκε σταδιακά στο θεσμικό πλαίσιο των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις αρχές της τρέχουσας δεκαετίας.

³⁰ Με βάση τα παραπάνω, είναι εύλογο να ισχυριστεί κανείς ότι όσο πιο «προστατευτικά» ρυθμισμένες είναι αυτές οι νέες μορφές απασχόλησης, τόσο πιο μικρή είναι η έκταση εφαρμογής τους από τις επιχειρήσεις (Nesheim, 2002). Κατ' αναλογία, μεταξύ δύο νέων μορφών απασχόλησης με παρόμοια χαρακτηριστικά, θα προτιμηθεί αυτή που είναι λιγότερο «προστατευμένη».

1.3 ΠΟΤΕ ΚΑΙ ΠΟΥ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

1.3.1 Εισαγωγικά

Συμπερασματικά, από την παράθεση των βιβλιογραφικών αναφορών, φαίνεται ότι η χρήση των νέων μορφών απασχόλησης και η άντληση πλεονεκτημάτων αριθμητικής ευελιξίας βοηθά την επιχείρηση να ορθολογικοποιήσει τη δομή του κόστους εργασίας της και να ανταποκριθεί γρήγορα και αποτελεσματικά στις διακυμάνσεις του περιβάλλοντος. Παρότι η παραπάνω προσέγγιση δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό την επέκταση των νέων μορφών απασχόλησης και διαφωτίζει εν μέρει τη συμβολή τους στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης, δεν είναι παρά ένα μόνο μέρος του συνολικού ζητήματος. Έχει περιοριστικό περιεχόμενο, καθώς θεωρεί την αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης συστατικό μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής βασισμένης περισσότερο στο κόστος (ενδεχομένως και στην ταχύτητα ανταπόκρισης) και λιγότερο σε άλλα στοιχεία στρατηγικής όπως η ποιότητα, η καινοτομία και η διαφοροποίηση (Porter, 1985; Hill and Jones, 2004).

Η παραπάνω περιοριστική αντίληψη για τις νέες μορφές απασχόλησης αντανακλάται και στον *τρόπο* με τον οποίο, αυτές χρησιμοποιούνται εντός της επιχείρησης. Η κυρίαρχη και, κατά μία έννοια, «συμβατική» άποψη για το πως οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν τις ελέλικτες μορφές απασχόλησης, πηγάζει από την πλούσια βιβλιογραφία περί «ευέλικτης επιχείρησης» (Atkinson 1984, 1986), αλλά και τη σημαντική θεωρητική συνεισφορά στο πεδίο της θεωρίας της επιχείρησης, κυρίως δε τη θεωρία του Κόστους Συναλλαγών (Transaction Cost Theory) και τη θεωρία των πόρων της επιχείρησης (Resource-Based View of the Firm). Κοινή συνισταμένη όλων των παραπάνω προσεγγίσεων, ως προς τις νέες μορφές απασχόλησης, αποτελεί η διχοτομική λογική κατηγοριοποίησης των διαφόρων μορφών εργασιακής σχέσης (κανονική - άτυπη) και η ταύτιση των προσωρινών

μορφών απασχόλησης με περιθωριακές ή υποστηρικτικές δραστηριότητες της επιχείρησης (Nesheim, 2003b; Kalleberg and Marsden, 2005; Nesheim *et al.* 2007). Στην επόμενη ενότητα, παρουσιάζονται συνοπτικά τα κύρια σημεία αυτών των προσεγγίσεων, σε σχέση με τις νέες μορφές απασχόλησης.

1.3.2 Οι επικρατούσες απόψεις και θεωρίες

Το μοντέλο της «ευέλικτης επιχείρησης»³¹, περιγράφει τη συνειδητή στρατηγική κατάτμησης εργατικού δυναμικού, στην οποία προβαίνουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτύχουν την ευέλικτη και αποδοτική αξιοποίηση των εργαζομένων τους (Atkinson, 1984). Στον πυρήνα των κύριων δραστηριοτήτων (core tasks) της «ευέλικτης επιχείρησης» κατά Atkinson, οι εργαζόμενοι επιτελούν μια ποικιλία καθηκόντων και λειτουργιών, συνήθως πέρα από την παραδοσιακή οριοθέτηση των ειδικοτήτων³², απολαμβάνουν υψηλές αμοιβές, ενώ κατέχουν γνώσεις και δεξιότητες προσαρμοσμένες στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης (firm specific skills). Προφανής συνέπεια αυτού, είναι η αμοιβαία επιδίωξη σχέσεων μακροχρόνιας δέσμευσης μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων. Αφενός, διότι είναι απαραίτητη μία επαρκής περίοδος ανάκτησης της συσσωρευμένης επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, αφετέρου διότι μόνο έτσι ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση συνθηκών «λειτουργικής ευελιξίας».

Αντίθετα, στην περιφέρεια της επιχείρησης (βοηθητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες), το μοντέλο της «ευέλικτης επιχείρησης» προσδιορίζει δύο επιμέρους κατηγορίες εργαζομένων. Η πρώτη περιλαμβάνει εργαζόμενους οι οποίοι κατέχουν γενικές γνώσεις και δεξιότητες χρήσιμες στην επιχείρηση, αλλά όχι μοναδικές για την συγκεκριμένη επιχείρηση (general skills), ενώ η δεύτερη τους εργαζόμενους με διάφορες νέες/ευέλικτες

³¹ Η έννοια της «ευέλικτης επιχείρησης» καθιερώθηκε στο Ινστιτούτο μελετών του Εργατικού Δυναμικού (Institute of Manpower Studies) στο Πανεπιστήμιο του Sussex, από τον Atkinson (1984)

³² Τουτό επιτυγχάνεται με τη συνεχή κατάρτιση, επανακατάρτιση και πολυειδίκευση των εργαζομένων.

μορφές απασχόλησης. Και οι δύο κατηγορίες εργαζομένων είναι υποκείμενες σε έντονες ποσοτικές διακυμάνσεις, ανάλογα με τη ζήτηση της αγοράς. Αυτή η «αριθμητική ευελιξία» των περιφερειακών εργαζομένων, λειτουργεί ταυτόχρονα και ως «ασπίδα προστασίας» των μονίμων εργαζομένων του πυρήνα, απορροφώντας τους κραδασμούς της αγοράς και τις απότομες μεταβολές της ζήτησης.

Το παραπάνω μοντέλο της «ευέλικτης» επιχείρησης κατά Atkinson, παρά την έντονη κριτική που δέχθηκε για τις απλουστευτικές παραδοχές του³³, αποτέλεσε ένα σημαντικό θεωρητικό σχήμα, επί τη βάση του οποίου αναπτύχθηκαν πλήθος μελετών και νέων προσεγγίσεων για την ευέλικτη εργασία και τις νέες μορφές απασχόλησης.

Το εμφανές διχοτομικό στοιχείο που χαρακτηρίζει το μοντέλο της «ευέλικτης επιχείρησης», παρουσιάζεται όμως και σε σημαντικές οργανωσιακές θεωρίες, παρότι ο πυρήνας της προσέγγισής τους δεν αφορά την ευέλικτη εργασία καθαυτή.

Η *Οικονομική του Κόστους Συναλλαγών* (*Transaction Cost Economics*) ασχολείται με ένα κεφαλαίωδες ζήτημα, την ύπαρξη, τη δομή και τα όρια των επιχειρήσεων. Το βασικό ερώτημα της ύπαρξης των επιχειρήσεων, τέθηκε για πρώτη φορά από τον Coase (1937) και εξελίχθηκε από τον Williamson (1981, 1985). Σύμφωνα με τη θεωρία του κόστους συναλλαγών, τα όρια της επιχείρησης προσδιορίζονται κυρίως από την εξειδίκευση των πόρων της (*asset specificity*). Για την αποφυγή καιροσκοπικών φαινομένων, είναι προτιμότερη η εσωτερίκευση της παραγωγής όταν η εξειδίκευση των πόρων είναι μεγάλη, ενώ άλλες μορφές συμβάσεων (και κατά συνέπεια μεγαλύτερη εξωτερίκευση) είναι δυνατές σε μικρότερες διαβαθμίσεις εξειδίκευσης αυτών (Williamson, 1985; Popo and Zenger, 1998).

³³ Πέρα από τις απλουστευτικές παραδοχές, η σημαντικότερη κριτική που δέχθηκε το μοντέλο του Atkinson, εντοπίζεται στο ότι αφορά περισσότερο μια πρόταση επιχειρηματικών πρακτικών, παρά μια πιστή απεικόνιση των επιχειρηματικών τάσεων και στρατηγικών της χρονικής περιόδου και χώρας (Ηνωμένο Βασίλειο, δεκαετία του '80) στην οποία αναφέρεται (Pollert, 1988).

Οι νέες μορφές απασχόλησης στο πλαίσιο του μοντέλου αυτού, σηματοδοτούνται με βάση τη σχέση «αγοράς» και «ιεραρχιών». Η τυπική εργασία και τα συνοδευτικά στοιχεία αυτής, όπως η εσωτερική κάθετη κινητικότητα και απασχόληση σε μακροχρόνια βάση, κατανοούνται ως τρόπος οργάνωσης της εργασίας, στο πλαίσιο της ιεραρχίας. Αντίθετα, η προσωρινή απασχόληση και ιδιαίτερα η απασχόληση μέσω τρίτων εταιριών, είναι λύσεις που διαμεσολαβούνται από την αγορά. Δηλαδή το δίλημμα/απόφαση για την εσωτερική παραγωγή των αγαθών ή την προσφυγή στην αγορά (make or buy decision), εφαρμόζεται αντίστοιχα στην απόφαση μεταξύ τυπικής και ευέλικτης (εξωτερικής) εργασίας.

Σύμφωνα με την ανάλυση της προσέγγισης αυτής, οι εργοδότες θα επιλέξουν το μηχανισμό της αγοράς (προσωρινή απασχόληση, στην περίπτωση μας) έναντι της δομημένης ιεραρχίας (τυπική απασχόληση), ανάλογα με το σχετικό κόστος και αποδοτικότητα της κάθε επιλογής, στοιχεία τα οποία εξαρτώνται με τη σειρά τους από μια σειρά χαρακτηριστικών της συναλλαγής, όπως η εξειδίκευση των ανθρωπίνων πόρων που απαιτείται σε κάποια δραστηριότητα, ο έλεγχος, ο καιροσκοπισμός των εμπλεκόμενων κ.λπ. (Masters and Miles, 2002). Οι ιεραρχίες (τυπική απασχόληση) είναι επιλογή, όταν το κόστος συναλλαγών είναι υψηλό. Δηλαδή όταν πρόκειται για καθήκοντα και δραστηριότητες που εμπεριέχουν ειδική ως προς την επιχείρηση γνώση, η οποία σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο καιροσκοπικής συμπεριφοράς.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, το θεωρητικό πλαίσιο της Οικονομικής του Κόστους Συναλλαγών, υπήρξε καθοριστικό στη δημιουργία και καθιέρωση της «συμβατικής» αντίληψης και προσέγγισης των νέων μορφών απασχόλησης, ιδιαίτερα δε, σε σχέση με το *πού* πρέπει να αξιοποιούνται αυτές. Ταυτόχρονα όμως, το ίδιο αναλυτικό πλαίσιο επιτρέπει και την ερμηνεία της ευρύτερης διάδοσης των νέων μορφών απασχόλησης, ως αποτέλεσμα των

νέων τεχνολογικών εξελίξεων και της συνεπαγόμενης μείωσης του συναλλακτικού κόστους της «εξωτερίκευσης» της εργασίας³⁴.

Από την άλλη πλευρά, η *θεωρία των πόρων της επιχείρησης* (*resource-based view*) ισχυρίζεται ότι οι επιχειρήσεις που κατέχουν ή διαμορφώνουν σπάνιους πόρους, ικανούς να παράγουν αξία, μη υποκαταστάσιμους και μη αντιγράψιμους, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους (Barney, 1991). Συνεπώς, κρίσιμοι και στρατηγικής σημασίας πόροι, θα πρέπει να ενσωματώνονται και να διαχειρίζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης (Kogut and Zander, 1996; Moran and Ghoshal, 1996), σε αντίθεση με άλλους πόρους μικρότερης σημασίας, η διαχείριση των οποίων μπορεί και να γίνει από την ίδια την αγορά. Ένας τέτοιος στρατηγικός πόρος, είναι και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης³⁵, το οποίο πρέπει να προσελκύεται ή/και να αναπτύσσεται και πάντως, να παραμένει εντός της επιχείρησης, στο πλαίσιο μιας μακροχρόνιας επενδυτικής λογικής (Pfeffer, 1995; Fuchs, 2002).

Σε ένα πλαίσιο σύνθεσης των παραπάνω προσεγγίσεων, οι Lepak and Snell (1999) προτείνουν μια ενδιαφέρουσα αρχιτεκτονική διακριτής (και στρατηγικής) διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, με κριτήριο τη σημασία κάθε ομάδας εργαζομένων σε αυτή. Και στη συνθετική αυτή προσέγγιση, η εξωτερίκευση της εργασίας και η αναζήτηση ανθρώπινων πόρων από το εξωτερικό της επιχείρησης, είναι επιτρεπτή και προτείνεται μόνο στην περίπτωση που οι πόροι αυτοί δεν είναι μοναδικοί και δεν παράγουν αξία, δηλαδή ουσιαστικά στην περίπτωση εργαζομένων με χαμηλές ή γενικές δεξιότητες.

Συνοψίζοντας, είναι εμφανές ότι σε όλες τις παραπάνω προσεγγίσεις, προτείνεται οι όποιες εξωτερικές εργασιακές διευθετήσεις (ως εργαλείο

³⁴ Όπως προαναφέρθηκε, η τεχνολογική πρόοδος και κυρίως η ταχύτητα, με την οποία αυτή συντελείται τα τελευταία χρόνια, έχουν ως αποτέλεσμα αφενός τη μείωση της εξειδίκευσης των επιχειρηματικών πόρων και δραστηριοτήτων, αφετέρου την ανάδυση νέων μορφών ελέγχου της εργασίας που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, ακόμη και αν αυτοί απασχολούνται με μορφές χαλαρής πρόδοσης στον κύριο επιχειρησιακό κορμό.

³⁵ Ειδικότερα το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, το οποίο εμπλέκεται στις κρίσιμες δραστηριότητες που είναι υπεύθυνες για την παραγωγή αξίας (*core value-creation areas*).

αριθμητικής ευελιξίας) να χρησιμοποιούνται σε μη βασικές και κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλ. σε δραστηριότητες και περιοχές που δε συνδέονται ευθέως με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Το κοινό επιχείρημα μάλιστα που (άμεσα ή υπαινικτικά) διατυπώνεται, αφορά το ενδεχόμενο *διαρροής γνώσης* από το εσωτερικό της επιχείρησης και επιδείνωσης της ανταγωνιστικής της θέσης, λόγω της χρήσης ευέλικτης εργασίας σε κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησης (Lepak and Snell, 1999).

1.3.3 Η «άλλη όψη» των νέων μορφών απασχόλησης.

1.3.3.1 Γενικά

Η σύγχρονη πραγματικότητα της εργασίας, αναδεικνύει ιπυχές της ευέλικτης εργασίας και των νέων μορφών απασχόλησης που δεν συνάδουν απόλυτα με τις «γραμμικές» προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν. *Πρόσφατες έρευνες φανερώνουν μια περισσότερο σύνθετη εικόνα*. Προσωρινά εργαζόμενοι με σχετικά υψηλές δεξιότητες, χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο σε βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης, αναλαμβάνουν σημαντικές ευθύνες, απασχολούνται μαζί με τους «κανονικούς» εργαζόμενους της επιχείρησης και πολλές φορές δεν αντιμετωπίζουν διαφορετικά επίπεδα ασφάλειας από αυτούς (Bidwell, 2003; Lautsch, 2002; Smith, 2001; Cappelli and Neumark, 2004; Gallagher and McLean Parks, 2001). Ειδικότερα στο χώρο της υψηλής τεχνολογίας, η αξιοποίησή τους γίνεται ακόμη και στον κρίσιμο πυρήνα της επιχείρησης, δηλαδή σε έργα και περιοχές δραστηριοτήτων που αποτελούν πηγή δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση (Matusik and Hill, 1998; Nesheim, 2003b).

Συνεπώς η απόφαση μιας επιχείρησης για το εάν και σε ποιες επιμέρους δραστηριότητες θα χρησιμοποιήσει μορφές «εξωτερικής» προσωρινής εργασίας είναι περισσότερο σύνθετη από ό,τι υποδεικνύουν οι

παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις, καθώς εξίσου σύνθετη φαίνεται να είναι τελικά και η σχέση μεταξύ ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και νέων μορφών απασχόλησης. *Εκείνο δε, που φαίνεται να διαμεσολαβεί τη σύνθετη αυτή σχέση είναι η γνώση και το γνωστικό απόθεμα της επιχείρησης.*

1.3.3.2 Γνώση και «εργαζόμενοι της γνώσης»

Οι διάφορες επιχειρήσεις κατέχουν μεγάλο αριθμό πόρων, αλλά μόνο οι πόροι εκείνοι που είναι μοναδικοί, πρωτότυποι, μη αντιγράψιμοι και παράγουν αξία, συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991). Ένας τέτοιος πόρος είναι το γνωστικό απόθεμα μιας επιχείρησης, δηλαδή η ατομική γνώση που κατέχει κάθε εργαζόμενος, η συλλογική γνώση που κατέχει η επιχείρηση ως οργανισμός, η συσσωρευμένη ατομική και συλλογική εμπειρία, οι διαδικασίες και ρουτίνες, κ.λπ. (Davenport and Prosa, 1998). Η μοναδικότητα της γνώσης, υποδηλώνεται και από το γεγονός ότι είναι από τους λίγους πόρους που αποτελούν ταυτόχρονα εισροή και εκροή της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ η αξία του αυξάνει όσο περισσότερο χρησιμοποιείται (Bukh *et al.* 2005).

Σήμερα, οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο βασίζονται στη δημιουργία και ανάπτυξη γνώσης, προκειμένου να επιβιώσουν σε ένα απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον (Nonaka, 1994). Οι συχνές αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, στο ύψος και τη σύνθεση της ζήτησης, οι προσπάθειες αντιγραφής από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, καθιστούν επιβεβλημένο ακόμα και στις πλέον προηγμένες τεχνολογικά επιχειρήσεις να παράγουν νέα γνώση³⁶.

³⁶ Βέβαια μια επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να παράγει νέα γνώση μέσα στα στενά οργανωτικά όρια της, αλλά να την εκθέτει στη διεθνή αρένα της γνώσης, προκειμένου να αποφύγει τη δυσκαμψία, να ενθαρρύνει την ερευνητική δραστηριότητα και να ελέγχει συνεχώς το τεχνολογικό της υπόβαθρο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Leonard-Barton, 1992).

Ουσιαστικά, καθώς οι σύγχρονες οικονομίες αποκτούν όλο και περισσότερο τα χαρακτηριστικά της «οικονομίας της γνώσης», η γνώση έχει υποκαταστήσει το κεφάλαιο ως κινητήρια δύναμη της ανταγωνιστικής επίδοσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι η γνώση δεν ήταν σημαντική και σε άλλες ιστορικές περιόδους (όπως στην περίοδο της βιομηχανικής ανάπτυξης), αυτό όμως που διακρίνει τη σημερινή (μεταβιομηχανική) εποχή, είναι η αποδέσμευση της από τους παλαιούς υλικούς, φυσικούς και θεσμικούς περιορισμούς (Newell *et al.* 2002). Η γνώση δεν είναι πλέον αποκλειστικά ενσωματωμένη στον τεχνικό εξοπλισμό και τα μηχανήματα, όπως στη διάρκεια του προηγούμενου τεchnο-οικονομικού υποδείγματος, αλλά λειτουργεί περισσότερο αυτόνομα ως ένα αυτοεπιταχυνόμενο σπινάλι συνεχούς καινοτομίας και αλλαγής (Newell *et al.* 2002; Castells, 2000)³⁷.

Η παραγωγικότητα βασίζεται όλο και περισσότερο στη γνώση των εργαζομένων και ειδικά αυτών που τη χρησιμοποιούν σωρευτικά για τη δημιουργία καινοτομίας, δηλαδή των «εργαζομένων της γνώσης» (knowledge workers)³⁸. Παρότι όλα τα καθήκοντα εργασίας, όσο απλά και να είναι, απαιτούν την ύπαρξη κάποιας στοιχειώδους έστω γνώσης, ο παραπάνω όρος έχει καθιερωθεί και αναφέρεται συνήθως σε μέλη συγκεκριμένων επαγγελματικών κατηγοριών, το περιεχόμενο εργασίας των οποίων διακρίνεται από τη χρήση αναλυτικών και κοινωνικών δεξιοτήτων, την αυτονομία και τη δημιουργικότητα³⁹.

³⁷ Όπως αναφέρει ο Castells (2000) «...ότι χαρακτηρίζει τη σημερινή τεχνολογική εξέλιξη δεν είναι η κεντρικότητα της γνώσης και της πληροφορίας, αλλά η εφαρμογή της γνώσης και της πληροφορίας στη δημιουργία νέας γνώσης και διαδικασιών διάχυσης της πληροφορίας, με ένα οπειρειοειδή τρόπο σωρευτικής ανατροφοδότησης μεταξύ καινοτομίας και χρήσης της καινοτομίας....Για πρώτη φορά στην ιστορία, το ανθρώπινο μυαλό είναι ένας άμεσος παραγωγικός συντελεστής και όχι απλά ένα αποφασιστικό στοιχείο του παραγωγικού συστήματος....»

³⁸ Για τους εργαζομένους αυτούς, παρότι δεν υπάρχει σαφής, καθιερωμένος και κοινά αποδεκτός ορισμός, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την πιο απλή και ίσως περισσότερο κατανοητή περιγραφή, όπως την αποδίδει ο Horibe (1999): «Εργαζόμενοι της γνώσης, είναι αυτοί που χρησιμοποιούν περισσότερο το μυαλό τους, παρά τα χέρια τους, προκειμένου να παράγουν αξία. Προσθέτουν αξία με τις ιδέες τους, τις αναλύσεις, τις κρίσεις, τις συνθέσεις και το σχεδιασμό τους. Σαφώς και χρησιμοποιούν τα χέρια τους, αλλά είναι περισσότερο πιθανό για να χειριστούν ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή, παρά να σηκώσουν ένα κιβώτιο 50 λιβρών....»

³⁹ Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, η κατηγορία «εργαζόμενοι της γνώσης», περιλαμβάνει αφενός, ό,τι παραδοσιακά θεωρούνταν επιστημονικά επαγγέλματα, όπως οικονομολογοί, ιατροί, δικηγόροι, κ.λπ., αλλά και περισσότερο σύγχρονες μορφές ειδικοτήτων, όπως ανάπτυξη εφαρμογών πληροφορικής, μηχανικούς πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, διαφημιστές, ειδικούς δημοσίων σχέσεων, στελέχη επιχειρήσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, κ.λπ.

Ταξινομήσεις της γνώσης.

Μια πρώτη (και περισσότερο γνωστή) ταξινόμηση, αφορά τη διάκριση μεταξύ *άρρητης ή σιωπηρής (tacit)* και *ρητής (explicit)* γνώσης (Polanyi, 1966). Η πρώτη είναι γνώση, η οποία αποκτάται με την εμπειρία, είναι δύσκολο να περιγραφεί λεκτικά, να αποτυπωθεί γραπτά, να εκφρασθεί με σαφήνεια και ως εκ τούτου να επικοινωνηθεί⁴⁰. Από την άλλη, η ρητή γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί, να μεταφερθεί με τον γραπτό και προφορικό λόγο, μέσω επίσημων και συστηματικών μεθόδων, όπως οι κανόνες, τα έγγραφα και οι διαδικασίες⁴¹. Επίσης, η γνώση μπορεί να είναι *ατομική (individual)* ή *συλλογική (collective)*, ανάλογα εάν ο φορέας της είναι ο εργαζόμενος ή η ίδια η επιχείρηση⁴².

Μια άλλη ταξινόμηση, σημαντική για την κατανόηση του ιδιαίτερου ρόλου της γνώσης στη διάδοση των νέων μορφών απασχόλησης, αφορά τη διάκριση σε ειδική ως προς την επιχείρηση (*firm-specific*) ή *ιδιωτική γνώση (private)* έναντι της *δημόσιας (public)* γνώσης. Η πρώτη είναι μοναδική για την επιχείρηση (και κάθε επιχείρηση) γνώση, ενώ η δεύτερη αποτελείται από τα διαθέσιμα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, γνωστικά στοιχεία⁴³. Η διάκριση μεταξύ των δύο είναι σημαντική, καθώς η σχέση κάθε μίας με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι διαφορετική. Η πρώτη μπορεί να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991), καθώς αποτελεί ένα παράδειγμα πόρου που μπορεί να είναι μοναδικός, σπάνιος, να παράγει αξία και να αντιγράφεται δύσκολα⁴⁴.

⁴⁰ Ο Polanyi (1966) ανέδειξε τη διάκριση μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης, συνεκτιμώντας την προφανή διαπίστωση ότι κάθε άτομο «...γνωρίζει πολλά περισσότερα από αυτά που μπορεί να πει...».

⁴¹ Ουσιαστικά, οι γνώσεις και δεξιότητες κάθε εργαζόμενου που μπορούν να διδαχθούν, να μεταφερθούν, να επικοινωνηθούν, καθώς και οι συγκεκριμένες λειτουργίες της επιχείρησης, τα έγγραφα, τα πληροφοριακά συστήματα και οι κανόνες, ανήκουν σε αυτή τη δεύτερη κατηγορία, δηλαδή τη ρητή (explicit) γνώση.

⁴² Η ατομική γνώση είναι το σύνολο των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, πληροφοριών και γνώσεων που ένα άτομο κατέχει, ενώ η συλλογική γνώση συγκροτούν οι οργανωτικές αρχές, οι ρουτίνες και πρακτικές, η «οργανωσιακή μνήμη» της επιχείρησης, η κοινή συνείδηση από όλους τους εργαζόμενους του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης, κ.λπ.

⁴³ Παραδείγματα δημόσιας γνώσης, είναι οι κλαδικές και επαγγελματικές καλές πρακτικές, όπως η διαχείριση ολικής ποιότητας (total quality management), η εργασία κατά ομάδες, οι δεξιότητες προγραμματισμού και χρήσης ειδικών προγραμμάτων, η χρήση λογιστικών πακέτων κ.λπ. Κατά μία έννοια, αποτελούν «δημόσια αγαθά» (Matusik and Hill, 1998).

⁴⁴ Η ειδική ως προς την επιχείρηση (*firm-specific*) γνώση, περιλαμβάνει στοιχεία όπως οι μοναδικές ρουτίνες, διαδικασίες, έγγραφα της επιχείρησης, καθώς και πατέντες ή εμπορικά μυστικά.

Αντίθετα, είναι σαφές ότι η δημόσια γνώση δεν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς είναι άμεσα διαθέσιμη σε οποιονδήποτε. Δύναται ωστόσο να καταστεί πηγή ανταγωνιστικού μειονεκτήματος, για όποια επιχείρηση αδυνατεί να την ενσωματώσει στο εσωτερικό της. Είτε επειδή έτσι θα στερηθεί τα οφέλη των καλών πρακτικών του κλάδου, είτε επειδή τελικά η δημιουργία νέας (ιδιωτικής) γνώσης προϋποθέτει ουσιαστικά τη διάχυση της δημόσιας γνώσης εντός της επιχείρησης και την ώσμωση της με την προϋπάρχουσα ιδιωτική γνώση της επιχείρησης⁴⁵.

Τέλος, μια ακόμη σημαντική ταξινόμηση της γνώσης που κατέχει μια επιχείρηση, αφορά τη διάκριση μεταξύ *μερικής (component)* και *αρχιτεκτονικής (architectural)* γνώσης. Η πρώτη αντιστοιχεί σε μέρη ή «συστατικά στοιχεία» της παραγωγικής και οργανωτικής διαδικασίας, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στο σύνολο της επιχείρησης και περιλαμβάνει τις ρουτίνες και τα σχήματα με τα οποία γίνεται δυνατή η δημιουργική και παραγωγική συνεργασία των συστατικών στοιχείων της οργάνωσης⁴⁶. Αν και οι δύο αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε μακροχρόνια βάση, η αρχιτεκτονική γνωστική βάση είναι αυτή που συμβάλλει στην εδραίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης (Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996). Η διάκριση αυτή είναι σημαντική, καθώς ενώ τα διαπερατά και ρευστά όρια μιας επιχείρησης (π.χ. μέσω της χρήσης «εξωτερικής» εργασίας) μπορούν να επηρεάσουν ενδεχομένως το απόθεμα της μερικής γνώσης μιας επιχείρησης, δεν μπορεί να συμβεί το ίδιο και με την αρχιτεκτονική, η οποία είναι δύσκολα προσπελάσιμη.

Η παραπάνω κατηγοριοποίηση των διαφόρων μορφών, με τις οποίες η γνώση εμφανίζεται σε μια επιχείρηση (και στη σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον), παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον. Τόσο τα ιδιόμορφα χαρακτηριστικά των επιμέρους μορφών γνώσης, όσο, κυρίως, οι αλλαγές που

⁴⁵ Αποτελεί δε, χαρακτηριστικό παράδειγμα ιδιωτικής γνώσης μιας επιχείρησης, η μοναδική ικανότητα αυτής να απορροφά δημόσια γνώση και να δημιουργεί νέα γνώση (Matusik and Hill, 1998).

⁴⁶ Με βάση τις προηγούμενες ταξινομήσεις, η αρχιτεκτονική είναι γνώση μεγάλης κλίμακας, συλλογική, άρρητη και ιδιωτική.

έχουν επέλθει στη σχετική βαρύτητά τους λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, επηρεάζουν τελικά την έκταση και τον τρόπο διάδοσης των νέων, ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Όπως π.χ. προαναφέρθηκε, μια τέτοια αλλαγή αφορά τη γενική τάση υποβάθμισης της βαρύτητας της ειδικής ως προς την επιχείρηση (firm-specific) γνώσης, η οποία αποδυναμώνει τα πλεονεκτήματα της μακροχρόνιας δέσμευσης και ενθαρρύνει τη συχνή εναλλαγή προσωπικού ή/και την αξιοποίηση «εξωτερικής» εργασίας. Ακόμη, όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η χρήση «εξωτερικής» εργασίας επιβάλλεται, για λόγους μάλιστα που έχουν να κάνουν (ξανά) με τη γνωστική βάση των επιχειρήσεων.

1.3.3.3 Νέες μορφές απασχόλησης, γνώση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Έχει ήδη τονιστεί ότι η χρήση των νέων μορφών απασχόλησης επιτρέπει στην επιχείρηση να διαχειριστεί περισσότερο αποδοτικά τους πόρους και τη δυναμικότητά της, ανταποκρινόμενη με ευελιξία στις διακυμάνσεις του περιβάλλοντος. Εάν μάλιστα ληφθεί υπόψη ότι σε πολλές περιπτώσεις, η συμπεριφορά, οι στάσεις και η παραγωγικότητα των ευέλικτων εργαζομένων δεν διαφέρει ουσιαστικά από τις αντίστοιχες των μονίμων εργαζομένων (Pearce, 1993; Broschak *et al.* 2008), τότε δημιουργούνται οικονομίες που μειώνουν την μακροχρόνια καμπύλη μέσου κόστους της επιχείρησης, επιτρέποντας της να παράγει περισσότερο αποδοτικά και να ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της. *Η εξοικονόμηση κόστους όμως, είναι μία μόνο διάσταση της ενεργητικής δράσης των νέων και ευέλικτων μορφών απασχόλησης στην ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης.*

Η χρήση των νέων μορφών απασχόλησης και ειδικά των διαφόρων εκδοχών «εξωτερικής εργασίας»⁴⁷ μπορεί επιπλέον, να επιταχύνει τη

⁴⁷ Στον όρο αυτό περιλαμβάνονται η ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών από μεμονωμένους εργαζόμενους, η ανάπτυξη υπεργολαβικών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις, η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και

συσσώρευση και δημιουργία νέας γνώσης εντός της επιχείρησης και συνεπώς να υποστηρίξει μια ανταγωνιστική στρατηγική που βασίζεται στην ποιότητα και την καινοτομία. Μια σειρά από σημεία, αναφορικά με τον πολυεπίπεδο ρόλο των νέων μορφών απασχόλησης, διαφωτίζουν τους τρόπους με τους οποίους δομείται αυτό το επιχείρημα:

Καταρχήν, οι εργαζόμενοι με αυτές τις μορφές απασχόλησης, *μεταφέρουν δημόσια γνώση εντός της επιχείρησης*, με τη μορφή κοινά παραδεδεγμένων καλών πρακτικών σε κλαδικό και επαγγελματικό επίπεδο (Szulanski, 1996; Matusik and Hill, 1998; Matusik, 2002; Szabo and Negyesi, 2005). Τούτο ισχύει κυρίως για επιστήμονες τεχνικών ειδικοτήτων (π.χ. πληροφορική, τηλεπικοινωνίες), οι οποίοι μετακινούνται συχνά από επιχείρηση σε επιχείρηση, σφραγίζουν σημαντική εμπειρία και οι δεξιότητες τους ελέγχονται και αξιολογούνται συνεχώς από την αγορά. Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η ευχερής πρόσβαση στη δημόσια γνώση αποτελεί αναγκαία (αν και όχι ικανή) συνθήκη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπλέον, η αλληλεπίδραση (social interaction) μεταξύ «κανονικών» και «εξωτερικών» εργαζομένων στο πλαίσιο ομάδων εργασίας που υλοποιούν σημαντικά έργα, ουσιαστικά υποκινεί ένα «διάλογο» μεταξύ «σιωπηρής» (tacit) και κωδικοποιημένης (explicit) γνώσης, ο οποίος αποτελεί μια δυναμική ευκαιρία για τη *δημιουργία νέας οργανωσιακής γνώσης*⁴⁸ (Nonaka, 1994; Leonard-Barton, 1995).

Επίσης, οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι καλύπτουν (σε ad hoc βάση) γνωστικά χάσματα και ελλείψεις σε δεξιότητες, οι οποίες προκύπτουν κατά την υλοποίηση σύνθετων έργων που αναλαμβάνουν συνήθως οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εντάσεως γνώσης. Δεδομένης εξάλλου της γρήγορης

συνεργασιών, η προσωρινή απασχόληση μέσω ειδικών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών απασχόλησης, κ.λπ.

⁴⁸ Η δημιουργία νέας γνώσης συνίσταται ουσιαστικά στην ανάδειξη της συσσωρευμένης άρρητης γνώσης σε ευδιάκριτες πρακτικές (Nonaka, 1994). Σε αυτή τη διαδικασία πάντως, ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζει η ποιότητα των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων, σε όρους εμπιστοσύνης, κοινών αξιών και πεποιθήσεων ή διαφορετικά, το κοινωνικό κεφάλαιο της επιχείρησης (Nahapiet and Ghoshal, 1998).

απαξίωσης του γνωστικού αποθέματος των επιχειρήσεων (λόγω της ταχύτατης τεχνολογικής εξέλιξης), όλο και περισσότερο θεωρείται πλέον κρίσιμη η ικανότητα των επιχειρήσεων να «ενορχηστρώνουν» εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους, παρά να διαθέτουν οι ίδιες το σύνολο των απαιτούμενων γνωστικών πόρων (Teece, 1988).

Τέλος, η εισαγωγή νέων ιδεών και η εν γένει επανεξέταση ρουτινών και διαδικασιών που επιφέρει η είσοδος ενός νέου εργαζομένου με στοχευμένη εμπειρία, μπορεί υπό προϋποθέσεις να αποβεί ευεργετική για το συνολικό καινοτομικό δυναμισμό μιας επιχείρησης (Leonard-Barton, 1992; Matusik and Hill, 1998; Porpo and Zenger, 1998; Storey et al. 2002). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Cappelli and Neumark (2004):

«Οι καινοτομίες επί υφισταμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, είναι παραδείγματα αλλαγών που εννοούνται και υλοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο από ένα λειτουργικά ευέλικτο, ανθρώπινο δυναμικό, υψηλών δεξιοτήτων..... Από την άλλη πλευρά όμως, εάν η ζήτηση απαιτεί προϊόντα τελείως διαφορετικά από αυτά που υπάρχουν ήδη στη αγορά, δεν είναι τόσο προφανές ότι το σταθερό και μόνιμο ανθρώπινο δυναμικό θα διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες, και για αυτό καθόλου σαφές ότι οι όποιες αλλαγές μπορούν να εννοηθούν χωρίς προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας (ευέλικτο εργατικό δυναμικό)...»

Οι παραπάνω θετικές επιδράσεις της «εξωτερικής εργασίας», εξαρτώνται από μια σειρά συνδεδεμένων παραμέτρων, όπως το επίπεδο δεξιοτήτων του «εξωτερικού» εργαζόμενου, η ύπαρξη εντοπισμένων χασμάτων στο υφιστάμενο φάσμα δεξιοτήτων της επιχείρησης που καλύπτονται από αυτούς (Leonard-Barton, 1992) και, κυρίως, οι συγκροτημένοι μηχανισμοί ενσωμάτωσης (integration) που διαθέτει η επιχείρηση για την αφομοίωση και αξιοποίηση της εξωτερικής γνώσης (Cohen and Levinthal, 1990; Szulanski, 1996,2000; Matusik and Heeley, 2005).

Οι μηχανισμοί ενσωμάτωσης (integration) περιλαμβάνουν τυπικές και άτυπες διαδικασίες που διευκολύνουν τη ροή της δημόσιας γνώσης στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, προκειμένου να παραχθεί νέα (ιδιωτική)

γνώση (Boh, 2007). Τέτοιες είναι η κινητροδότηση και ενθάρρυνση των «κανονικών» εργαζομένων να αφομοιώνουν τη μεταφερόμενη γνώση από τους «εξωτερικούς» εργαζομένους, οι μεικτές ομάδες εργασίας, η μετατροπή της άρρητης σε ρητή γνώση κατά την περιγραφή των διαδικασιών στους εξωτερικούς εργαζόμενους, η αναθεώρηση δεδομένων τρόπων επίτευξης των διαδικασιών, οι επίσημες στρατηγικές για την απόκτηση νέας γνώσης και η επιβράβευση για αυτό, κ.λπ. Οι μηχανισμοί ενσωμάτωσης συνιστούν ένα οργανωσιακό πλαίσιο ευεπίδεκτο στη μεταφορά γνώσης και ενώνουν απομονωμένα γνωστικά στοιχεία, τα οποία έρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης, επιταχύνοντας τη δημιουργία νέας, πρωτότυπης γνώσης.

Από την άλλη πλευρά, ο σημαντικός κίνδυνος της διαρροής γνώσης από το εσωτερικό της επιχείρησης, μπορεί να ελαχιστοποιηθεί με αντίστοιχους μηχανισμούς ασφάλειας, όπως είναι π.χ. οι συμφωνίες για τη μη αποκάλυψη εταιρικών στοιχείων (nondisclosure agreements), η στενή εποπτεία των εξωτερικών εργαζομένων από μόνιμα στελέχη της επιχείρησης (μεικτές ομάδες εργασίας), η συγκεκριμενοποίηση και αυστηρή περιγραφή των ανατεθεισών εργασιών, η προστασία της ιδιωτικής ρητής γνώσης (έντυπα διαδικασιών, εκθέσεις) και η διαβαθμισμένη πρόσβαση σε ευαίσθητα στοιχεία της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, ο κίνδυνος διαρροής περιορίζεται στα επιμέρους στοιχεία γνώσης που αφορούν συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης και όχι της συνολικής αρχιτεκτονικής γνώσης της επιχείρησης, η οποία καθώς εκ της φύσης της είναι διεσπαρμένη και άρρητη, δύσκολα μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο διαρροής⁴⁹.

Από την παραπάνω ανάλυση, γίνεται κατανοητό ότι σήμερα δημιουργείται αναπόφευκτα ένα σύνθετο πλαίσιο λήψης αποφάσεων για το πού και πώς πρέπει να χρησιμοποιούνται οι νέες μορφές απασχόλησης. Οι δυνητικά θετικές συνέπειες αυτών των μορφών απασχόλησης, στο κόστος εργασίας, την οργανωσιακή ευελιξία των επιχειρήσεων, αλλά και στη

⁴⁹ Ο μικρός χρόνος παραμονής των εξωτερικών εργαζομένων στην επιχείρηση, και η απασχόληση τους σε συγκεκριμένα έργα και καθήκοντα, ελαχιστοποιεί τη δυνατότητα τους να αφομοιώσουν, να κατανοήσουν και να μεταφέρουν στοιχεία της συνολικής αρχιτεκτονικής γνώσης της επιχείρησης.

διαχείριση του γνωστικού αποθέματος των επιχειρήσεων, απαιτεί από τις επιχειρήσεις ικανότητα κατανόησης του περιβάλλοντος και υιοθέτηση στρατηγικής αξιοποίησης της «εξωτερικής εργασίας».

Υπό το πρίσμα αυτό, η πλέον γνωστή απόπειρα κωδικοποίησης αποτελεσματικών πρακτικών, σε σχέση με τις νέες μορφές απασχόλησης, είναι το πλαίσιο επιχειρηματικών αποφάσεων⁵⁰ (πίνακας 2), που προτείνουν οι Matusik and Hill (1998):

«.....Εάν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε σταθερό τεχνολογικό περιβάλλον, η συντήρηση και διατήρηση της γνώσης είναι ζωτικού ενδιαφέροντος και ως εκ τούτου η ενέλικτη απασχόληση σε βασικές και κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησης πρέπει να αποφεύγεται. Η αυξημένη χρήση νέων μορφών απασχόλησης, σε περιφερειακές και υποστηρικτικές δραστηριότητες, είναι επιβεβλημένη όταν οι ανταγωνιστικές πιέσεις στον κλάδο και οι απαιτήσεις για έλεγχο του κόστους και ευελιξία είναι μεγάλες....

Εάν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε δυναμικό και ρευστό τεχνολογικό περιβάλλον, η λελογισμένη χρήση ενέλικτης απασχόλησης στον πυρήνα των βασικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Το ακριβές δε, μείγμα ενέλικτης και κανονικής απασχόλησης, πρέπει να προσδιορίζεται από την αξιολόγηση της επιχείρησης σχετικά με τη σημαντικότητα της δημιουργίας νέας γνώσης και προστασίας της υφισταμένης.....»

Πίνακας 2: Πότε και πού πρέπει να χρησιμοποιούνται οι νέες μορφές απασχόλησης		
Σημαντικότητα της εξοικονόμησης κόστους και ευελιξίας	Σημαντικότητα της γνώσης	
	Σημαντική η διατήρηση της γνώσης	Σημαντική η δημιουργία νέας γνώσης
Μικρή	<ul style="list-style-type: none"> • Να μην χρησιμοποιούνται 	<ul style="list-style-type: none"> • Να χρησιμοποιούνται μόνο σε βασικές δραστηριότητες
Μεγάλη	<ul style="list-style-type: none"> • Να χρησιμοποιούνται, αλλά όχι σε βασικές δραστηριότητες 	<ul style="list-style-type: none"> • Να χρησιμοποιούνται, ιδιαίτερα σε βασικές δραστηριότητες

Πηγή: Matusik and Hill (1998)

⁵⁰ Όπως τονίζουν οι Matusik and Hill (1998), το παραπάνω πλαίσιο πρέπει να χρησιμοποιείται συμπληρωματικά προς τις «συμβατικές» απόψεις, σε σχέση με τη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης.

1.3.4 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τη «συμβατική» (και επικρατούσα) άποψη για το εύρος και τη μορφή αξιοποίησης των νέων μορφών απασχόλησης, η τυχόν χρήση αυτών πρέπει να περιορίζεται κυρίως σε υποστηρικτικές δραστηριότητες ή τουλάχιστον σε πεδία της επιχείρησης που δεν διασυνδέονται ευθέως με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται αφενός μια συστηματική εμπλοκή εργαζομένων με αυξημένα εκπαιδευτικά προσόντα και δεξιότητες σε τέτοιου είδους εργασιακές σχέσεις, αφετέρου μια διείσδυση αυτών στο βασικό (και πολλές φορές κρίσιμο) κορμό δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

Στον πυρήνα των διαφόρων ερμηνευτικών μοντέλων για αυτό το φαινόμενο, βρίσκονται θεωρητικές προσεγγίσεις που συνδέουν τις ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις με τις διαπιστωμένες αλλαγές στη γνωσιακή δομή των επιχειρήσεων, την ολοένα και μεγαλύτερη κωδικοποίηση/προτυποποίηση της γνώσης και τελικά, τη μείωση του κόστους και των κινδύνων που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις, όταν προσφεύγουν στην «εξωτερική» εργασία.

Στο ίδιο πλαίσιο συλλογιστικής, αυτές οι θεωρητικές προσεγγίσεις αναδεικνύουν και μια άλλη διάσταση των νέων ή ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Αναγνωρίζουν σε αυτές τις μορφές απασχόλησης, κυρίως σε δυναμικά τεχνολογικά περιβάλλοντα, μια *σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στο πλαίσιο μάλιστα επιχειρηματικών στρατηγικών, προσανατολισμένων στην ποιότητα και την καινοτομία.*

Η γνώση, ως έννοια κλειδί σε αυτή τη νέα κατανόηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, είναι προφανώς παρούσα σε όλες τις οικονομικές δραστηριότητες, από τον παραδοσιακό μεταποιητικό τομέα και τις υπηρεσίες εντάσεως ανειδίκευτης εργασίας μέχρι και τους σύγχρονους κλάδους εντάσεως καινοτομίας και έρευνας, όπως η πληροφορική και η βιοτεχνολογία.

Εν τούτοις, προνομιακό πεδίο και κοινός τόπος ανάλυσης και μελέτης των νέων οργανωτικών μορφών που συσχετίζονται με τις εξελικτικές μεταμορφώσεις και τη διαχείριση της γνώσης, είναι ουσιαστικά οι *επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης* (Alvesson, 2004) και οι εργαζόμενοι στις κύριες επαγγελματικές κατηγορίες αυτών.

Στο πλαίσιο αυτό, στην επόμενη ενότητα θα διατυπωθεί το βασικό ερώτημα της διατριβής, το οποίο αφορά την εφαρμογή των παραπάνω προσεγγίσεων στην περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων έντασης γνώσης. Στην ίδια ενότητα, θα περιγραφούν τα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά της διάδοσης των νέων μορφών απασχόλησης στην Ελλάδα, καθώς και η μέχρι σήμερα προσέγγιση της ελληνικής βιβλιογραφίας στο ζήτημα αυτό.

Δεύτερο Κεφάλαιο :

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ - ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Η ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι νέες μορφές απασχόλησης απαντώνται και στην ελληνική αγορά εργασίας. Ωστόσο και στην περίπτωση αυτή, όπως εξάλλου και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ο χαρακτηρισμός τους ως «νέες» είναι τελικά συζητήσιμος. Κάποιες εξ' αυτών, όπως η μερική απασχόληση, η προσωρινή απασχόληση (ιδιαίτερα οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου και η εποχική εργασία), καθώς και η αυτοαπασχόληση, έχουν μακρά παρουσία στην ελληνική αγορά εργασίας⁵¹. Άλλες, όπως η προσωρινή απασχόληση μέσω εταιριών «δανεισμού» προσωπικού, η παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών, η τηλεργασία, κ.λπ. είναι είτε πραγματικά νέες, είτε αποκτούν μια νέα δυναμική, ως αποτέλεσμα πρόσφατων θεσμικών ρυθμίσεων ή κλαδικών και τεχνολογικών εξελίξεων που εννοούν την περαιτέρω διάδοσή τους.

Η ιδιαιτερότητα της ελληνικής περίπτωσης συνίσταται πάντως, στο γεγονός ότι η εξελικτική πορεία των νέων μορφών απασχόλησης στην Ελλάδα, δεν ακολούθησε πιστά την αντίστοιχη χρονική αλληλουχία και τις συναφείς αιτιολογικές συναρτήσεις που συνόδευαν την επέκταση των νέων

⁵¹ Κάποιες μάλιστα εξ' αυτών και σε αντίθεση με τις αυξητικές τάσεις που παρατηρούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο, παρουσιάζουν τα τελευταία χρόνια εικόνα στασιμότητας, αν όχι αριθμητικής συρρίκνωσης. Είναι χαρακτηριστικό, π.χ. ότι το 1998 η μερική απασχόληση αντιπροσώπευε μόλις το 6% της συνολικής απασχόλησης (ΕΣΥΕ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού β' τριμ.). Δέκα περίπου χρόνια μετά και ενώ η προώθηση της μερικής απασχόλησης αποτέλεσε κεντρικό στόχο σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η διάχυσή της στην ελληνική αγορά εργασίας παρέμεινε καθηλωμένη στο 5,8% (2007). Πάντως, αυτές οι αριθμητικές αναφορές, σε καμία περίπτωση δεν αποτυπώνουν ενδεχόμενες ποιοτικές αλλαγές (συγκέντρωση σε νέους κλάδους, θεσμικό πλαίσιο, επιχειρηματικές πρακτικές, κ.λπ.), οι οποίες προσδιορίζουν με ουσιαστικό τρόπο την πραγματική εικόνα και βαρύτητα της κάθε μορφής απασχόλησης.

μορφών απασχόλησης στις περισσότερες αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό οφείλεται ίσως στο γεγονός, ότι στην Ελλάδα δεν διαμορφώθηκε τελικά ένας συγκροτημένος και ισχυρός μισθωτός τομέας της επίσημης οικονομίας (Louri and Pempelasis-Minoglou, 2002), η ενδεχόμενη έλλειψη ευελιξίας του οποίου θα μπορούσε να υποκινήσει πύεσις εμφάνισης νέων, περισσότερο ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Από την άλλη πλευρά, το διαχρονικά μεγάλο μέγεθος του ανεπίσημου τομέα της οικονομίας⁵² (και το αντίστοιχα υψηλό ποσοστό αδήλωτης εργασίας) σε συνδυασμό με τη δομική διάρθρωση της επιχειρηματικής ιδιοκτησίας στην Ελλάδα και την παραγωγική εξειδίκευση της ελληνικής οικονομίας, επέτρεψαν να είναι τελικά παρούσες από παλαιά, «άτυπες» εργασιακές διευθετήσεις και μάλιστα με τις λιγότερο δυναμικές και παραγωγικές πτυχές τους (Μουρίκη, 1991; Burtless, 2001).

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν ο μεγάλος αριθμός συμβοηθούτων μελών στις πολύ μικρές, οικογενειακού χαρακτήρα, εμπορικές & βιοτεχνικές επιχειρήσεις⁵³, φαινόμενο που παρουσιάζεται και σε άλλες χώρες του ευρωπαϊκού νότου με παρόμοια οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά (Zambarloukou, 2007), η ιστορικά υψηλή χρήση της εποχικής απασχόλησης στον αγροτικό και κατασκευαστικό τομέα, καθώς και η ευρεία διάδοση των άτυπων υπεργολαβικών σχέσεων ή «ανεξάρτητης εργασίας με το κομμάτι» (φασόν) από μικρές οικοτεχνίες (Βαΐου και Χατζημιχάλης, 1997).

Σήμερα, η κατάσταση στην αγορά εργασίας, αναφορικά με τις νέες μορφές απασχόλησης, έχει ως εξής:

Η *μερική απασχόληση* κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, τουλάχιστον σε σύγκριση με τον κοινοτικό μέσο όρο (5,7% το 2006, έναντι 18,8% στην ΕΕ-25, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat), παρά την ύπαρξη πυκνού ρυθμιστικού πλαισίου⁵⁴, το οποίο εμφανώς αποσκοπεί στη μεγαλύτερη αξιοποίηση αυτής της μορφής απασχόλησης, ως εργαλείο κρατικής πολιτικής για την

⁵² Διάφορες μελέτες για το μέγεθος της «παραοικονομίας» στην Ελλάδα, εκτιμούν ότι αυτή κυμαίνεται μεταξύ του 22% και 40% του ΑΕΠ (Karantinos, 2007).

⁵³ Το ποσοστό των συμβοηθούτων μελών στην Ελλάδα, ανέρχεται σήμερα στο 6% της συνολικής απασχόλησης (Έρευνα Εργατικού Δυναμικού β' τριμ. 2007, ΕΣΥΕ), αισθητά μειωμένο από τα επίπεδα του 12%, στα οποία βρίσκονταν στο τέλος της προηγούμενης δεκαετίας.

⁵⁴ Ήδη από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας, με το ν.1892/90

καταπολέμηση της ανεργίας και την τόνωση της απασχόλησης. Η ερμηνεία της χαμηλής διάδοσης της μερικής απασχόλησης στην Ελλάδα, μπορεί να αναζητηθεί σε ένα σύνθετο πλέγμα προσδιοριστικών παραγόντων. Μεταξύ αυτών των παραγόντων, σημαντικότεροι είναι η δομική διάρθρωση των ελληνικών επιχειρήσεων, δηλαδή η πληθώρα μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, η οποία δεν ευνοεί τη δημιουργία θέσεων μερικής απασχόλησης (Burtless, 2001; Γαβρόγλου, 2006), αλλά και ο συνδυασμός της μερικής απασχόλησης με προσωρινές συμβάσεις εργασίας και χαμηλές αποδοχές, ο οποίος καθιστά το θεσμό μη ελκυστικό και για τους εργαζόμενους (Γαβρόγλου, 2006). Στην ίδια κατεύθυνση φαίνεται να συμβάλλουν και ορισμένες, δυσμενείς για τη διάδοσή της, ρυθμίσεις του κοινωνικοασφαλιστικού δικαίου (Παπαρηγοπούλου, 2006). Πάντως, η μερική απασχόληση εμφανίζει μεγαλύτερη συγκέντρωση σε επιμέρους κλάδους του τριτογενή τομέα, όπως το λιανικό εμπόριο, ο τουρισμός, οι επισιτιστικές επιχειρήσεις, η εκπαίδευση, η υγεία κ.λπ.

Η *προσωρινή εργασία*, κυρίως με τη μορφή των συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου και της εποχικής εργασίας, είναι ουσιαστικά η κυρίαρχη εκδοχή ευέλικτης απασχόλησης στην Ελλάδα (Yannakourou, 2004). Κυμαίνεται σε επίπεδα πλησίον ή χαμηλότερα του κοινοτικού μέσου όρου (10,7% το 2006, έναντι 14,9% της ΕΕ-25), ενώ εντοπίζεται κυρίως σε κλάδους με απρόβλεπτες ή τακτές (εποχικές) διακυμάνσεις της ζήτησης, όπως ο τουρισμός, η μεταποίηση αγροτικών προϊόντων, κ.λπ.

Μια ιδιαίτερη μορφή προσωρινής εργασίας, η οποία σήμερα έχει περιθωριακή παρουσία στην αγορά εργασίας, είναι η απασχόληση μέσω Εταιριών Προσωρινής Απασχόλησης⁵⁵ (temporary work agencies). Ο νέος αυτός θεσμός αναμένεται να έχει αυξητικές τάσεις τα επόμενα χρόνια, εάν ληφθούν υπόψη οι ρυθμοί ανάπτυξης που παρουσιάζει το πρώτο διάστημα,

⁵⁵ Για αυτή τη μορφή απασχόλησης, χρησιμοποιείται συχνότερα ο όρος «δανεισμός» προσωπικού, καθώς δημιουργείται τριμερής σχέση μεταξύ του εργαζόμενου, της επιχείρησης Προσωρινής Απασχόλησης, από την οποία αρχικά προσλαμβάνεται και της επιχείρησης στην οποία τελικά διατίθεται/δανείζεται. Η τελευταία ασκεί ουσιαστικά τον έλεγχο επί της εργασίας του προσωρινά απασχολούμενου.

μετά τη διαμόρφωση του σχετικού νομοθετικού πλαισίου⁵⁶. Η εκτίμηση αυτή στηρίζεται, επίσης στη διαφαινόμενη πρόθεση αναθεώρησης του σχετικού θεσμικού πλαισίου με σκοπό την αύξηση της ελκυστικότητάς της (Αγραπιδάς, 2006). Σύμφωνα με μια άλλη άποψη, αναμένεται μετατόπιση των επιχειρηματικών επιλογών από τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου στις εταιρίες προσωρινής απασχόλησης (Mihail, 2003), με δεδομένο ότι η εφαρμογή της οδηγίας 99/70 για τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου, περιορίζει τη δυνατότητα παράκαμψης των αυστηρών ρυθμίσεων της εργασιακής νομοθεσίας (Burtless, 2001).

Εξίσου διαδεδομένη πρακτική είναι η ανάπτυξη εργολαβικών και υπεργολαβικών σχέσεων, δηλαδή η παροχή υπηρεσιών από άτομα εκτός επιχείρησης (*ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών, συμβάσεις έργου*⁵⁷) ή/και από άλλες επιχειρήσεις (*υπεργολαβία*). Σύμφωνα με μελέτη του Ινστιτούτου Εργασίας της ΓΣΕΕ, η οποία διενεργήθηκε σε πανελλαδικό δείγμα 2.016 ιδιωτικών επιχειρήσεων όλων των κλάδων, η πρακτική αυτή αφορά στο 21,8% των επιχειρήσεων⁵⁸, με την πρώτη περίπτωση (ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών από μεμονωμένα άτομα) να εντοπίζεται κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών και τη δεύτερη (υπεργολαβία) στη βιομηχανία (Κουζής, 2002).

Σε αρκετές περιπτώσεις (κυρίως μεγάλων επιχειρήσεων), η ανάπτυξη εργολαβικών/υπεργολαβικών σχέσεων στην Ελλάδα, ακολουθεί την αντίστοιχη διεθνή τάση για αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, η οποία

⁵⁶ Ο συνολικός αριθμός των προσωρινά απασχολούμενων, μέσω των εγκεκριμένων από το νόμο Εταιριών Προσωρινής Απασχόλησης (ν.2956/01), τη διετία 2003-2004 ήταν μόλις 11.117 άτομα (σε ειδικότητες όπως υπάλληλοι γραφείου, πωλητές, εργατοτεχνικό προσωπικό, καθηγητές ξένων γλωσσών, κ.λπ.), αντιπροσωπεύοντας μεν λιγότερο από το 0,2% της συνολικής απασχόλησης, αλλά παρουσιάζοντας δυναμική αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια (Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας, 2006). Σύμφωνα με μια άποψη (Αγραπιδάς, 2006), η πραγματική διάχυση της προσωρινής απασχόλησης τριμερούς χαρακτήρα (δηλ. με διάσπαση της εργοδοτικής ιδιότητας) είναι πολύ μεγαλύτερη, καθώς πολλές συμβάσεις έργου, οι οποίες συνάπτονται μεταξύ επιχειρήσεων, έχουν ουσιαστικά το χαρακτήρα προσωρινής διάθεσης/δανεισμού του προσωπικού της μιας επιχείρησης στην άλλη.

⁵⁷ Η σύμβαση έργου και η παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών, αποτελούν συγγενείς νομικές έννοιες. Και στις δύο περιπτώσεις η εργασία παρέχεται κατά τρόπο ανεξάρτητο (ακόμα και στην περίπτωση που για την παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών προβλέπεται μηνιαίος μισθός), ενώ ο εργαζόμενος δεν υποβάλλεται στον έλεγχο και την εποπτεία του εργοδότη. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι, η πρώτη περίπτωση συνδέεται με την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου, η ολοκλήρωση του οποίου επιφέρει τη λήξη της σύμβασης.

⁵⁸ Σε περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων (άνω των 200 εργαζομένων), το ποσοστό ανάπτυξης εργολαβικών υπεργολαβικών σχέσεων υπερβαίνει το 50% (Κουζής, 2002).

περιλαμβάνει τη συρρίκνωση στις βασικές και κρίσιμες δραστηριότητες τους, την εξωτερική ανάθεση υποστηρικτικών λειτουργιών, καθώς και την αναζήτηση εξειδικευμένων παραγωγικών δικτύσεων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η χρήση των υπεργολαβιών θα μπορούσε να εκληφθεί και ως εκδήλωση λειτουργικής ευελιξίας⁵⁹ (Voudouris, 2004; Γαβρόγλου, 2006).

Συνηθέστερα όμως, η εκτεταμένη αυτή προσφυγή σε «εμπορικού τύπου» συμβάσεις (ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών, υπεργολαβία), θεωρείται ότι αξιοποιείται από τις επιχειρήσεις για τον έλεγχο του κόστους εργασίας και την υποκατάσταση σταθερών θέσεων μισθωτής απασχόλησης, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων τις επιλέγουν για την *κάλυψη πάγιων αναγκών* τους (Κουζής, 2002).

Στο πλαίσιο αυτό μάλιστα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι περιπτώσεις αποκλειστικής παροχής υπηρεσιών σε έναν εργοδότη, με όρους και προϋποθέσεις απασχόλησης που προσιδιάζουν στη μισθωτή εργασία. Το φαινόμενο αυτό, μια ακραία εκδοχή «εξαρτημένης αυτοαπασχόλησης», είναι εκτεταμένο σε συγκεκριμένους κλάδους και κατηγορίες επαγγελματιών (Υαnnakourou, 2004), όπως π.χ. στους μηχανικούς, η ανεξάρτητη απασχόληση των οποίων σε μικρά τεχνικά και μελετητικά γραφεία⁶⁰ έχει τον χαρακτήρα «οιονεί μισθωτής εργασίας» (Αθανασούλη και Τσώλας, 2003; Παπαγιαννάκης, 2006).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέλιξη του αριθμού των συμβάσεων παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών και έργου, όπως καταγράφονται στην Επιθεώρηση Εργασίας (πίνακας 3).

⁵⁹ Τουλάχιστον, στις περιπτώσεις που η σύναψη υπεργολαβικών σχέσεων αποσκοπεί κυρίως στην αναζήτηση δεξιοτήτων που δεν υπάρχουν (πλέον) εντός της επιχείρησης και λιγότερο στην αριθμητική προσαρμογή του προσωπικού.

⁶⁰ Η πρακτική αυτή αφορά κυρίως τα μικρά τεχνικά και μελετητικά γραφεία, καθώς αποτελεί μια «στρατηγική επιβίωσης τους, έναντι των αυξομειώσεων της ζήτησης. Πράγματι, στις προσωπικές ή πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, το 63,3% των εργαζομένων απασχολούνται με αυτή τη μορφή απασχόλησης, έναντι μόλις 6% στις μεγάλες επιχειρήσεις, θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων (Αθανασούλη και Τσώλας, 2003).

Πίνακας 3: διαχρονική εξέλιξη «ειδικών μορφών απασχόλησης»⁶¹

Έτος ⁶²	Συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών και έργου	Φασόν
2001	17.876	8.181
2002	16.859	1.935
2003	24.737	1.392
2004	34.342	1.172
2005	42.330	666
2006	43.830	913
2007	62.537	750

Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας

Είναι εμφανής η μείωση των συμβάσεων φασόν («με το κομμάτι»), η οποία αντανακλά την αριθμητική συρρίκνωση των μικρών οικοτεχνιών στην Ελλάδα, ως αποτέλεσμα της παραγωγικής αναδιάρθρωσης και συρρίκνωσης κλάδων, όπως η κλωστοϋφαντουργία, η ένδυση και υπόδηση, κ.λπ. Ταυτόχρονα, την ίδια περίοδο παρατηρείται σταδιακή αύξηση του αριθμού των συμβάσεων έργου ή/και παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών⁶³. Οι κλάδοι στους οποίους εντοπίζονται κυρίως αυτές οι τελευταίες συμβάσεις ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών⁶⁴, όπως είναι π.χ. η εκπαίδευση, οι κατασκευές, οι επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, οι εκδόσεις, οι ασφαλιστικές υπηρεσίες κ.λπ. Αξιοσημείωτο είναι ότι όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλά προσόντα ή/και κατέχουν τίτλους

⁶¹ Οι συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, έργου και φασόν, αλλά και η τηλεργασία, ταξινομούνται ως «ειδικές μορφές απασχόλησης», στο πλαίσιο του ν.2639/98, ο οποίος και ρυθμίζει την εφαρμογή τους. Ο ίδιος νόμος επέβαλλε την υποχρεωτική και εμπρόθεσμη γνωστοποίηση του έγγραφου τύπου αυτών των συμβάσεων στην Επιθεώρηση Εργασίας, προκειμένου να μην θεωρηθούν ότι υποκρύπτουν συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας. Αξιοσημείωτο είναι ότι στις διατάξεις αυτού του νόμου δεν υπάγονται οι μηχανικοί και, κατά συνέπεια, η πραγματική έκταση των συμβάσεων έργου και ανεξάρτητης απασχόλησης είναι μεγαλύτερη.

⁶² Παραθέτουμε την εξέλιξη από το 2001 μέχρι σήμερα, καθώς τα έτη 1999 και 2000 είναι η πρώτη περίοδος εφαρμογής του σχετικού νόμου, με όποιες συνέπειες αυτό συνεπάγεται σε επίπεδο αξιοπιστίας των στοιχείων. Σε κάθε περίπτωση, τα σχετικά στοιχεία πρέπει να αντιμετωπίζονται με σχετική επιφύλαξη και μόνο ως δείκτες τάσης.

⁶³ Κατά μία έννοια, η παλιά και διαδεδομένη πρακτική του φασόν (μικρές οικοτεχνίες) έχει αντικατασταθεί από ένα δίκτυο ανεξάρτητων επαγγελματιών με σαφώς ανώτερο περιεχόμενο δεξιοτήτων. Αυτή η «αντικατάσταση» αντικατοπτρίζει ενδεχομένως τις ευρύτερες αλλαγές στην παραγωγική διάρθρωση της οικονομίας και την αύξηση του ειδικού βάρους του τομέα υπηρεσιών, ο οποίος διακρίνεται για την πυκνή αξιοποίηση της ανεξάρτητης εργασίας.

⁶⁴ Σύμφωνα με στοιχεία της Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ), σημαντικές αυξήσεις στη χρήση συμβάσεων έργου και παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, την περίοδο 2004-2007, οι οποίες προσεγγίζουν κατά περίπτωση και το 300% παρατηρείται στους κλάδους παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών, υγείας και κοινωνικής μέριμνας, εκδόσεων, εκπαίδευσης, κατασκευών, πληροφορικής και συναφών δραστηριοτήτων, ταχυδρομείων-τηλεπικοινωνιών, αλλά και σε κλάδους χαμηλής ειδίκευσης, όπως ο τουρισμός και οι επισιτιστικές δραστηριότητες.

σπουδών ανώτερου επιπέδου εργάζονται πλέον με αυτές τις μορφές συμβάσεων (Παπαγιαννάκης, 2006). Τεχνικοί πληροφορικής, μηχανικοί, οικονομολόγοι, διάφορες ειδικότητες σχετικές με τη διαφήμιση, λογιστές, παραγωγοί τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών εκπομπών, δημοσιογράφοι, κ.λπ. είναι μερικές μόνο από τις ειδικότητες, στις οποίες παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση απασχόλησης με τη μορφή της ανεξάρτητης παροχής υπηρεσιών.

2.2 Η ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο πλαίσιο που περιγράφηκε παραπάνω, η διαθέσιμη βιβλιογραφία και ο σχετικά μικρός αριθμός εμπειρικών μελετών για την ελληνική αγορά εργασίας, παρουσιάζουν την ευέλικτη εργασία (και ειδικότερα τις νέες μορφές απασχόλησης) ως το ασταθές ή δευτερογενές τμήμα μιας κατατετημημένης αγοράς εργασίας (Γεωργακοπούλου, 1996; Καραμεσίνη, 1999; Κουζής, 2001,2002; Ευσταθόπουλος και Ιωακείμογλου, 2004 αλλά και Λυμπεράκη και Μουρίκη, 1996; Καραντινός, Κετσετζοπούλου και Μουρίκη, 1997; Γαβρόγλου και Κικίλιας, 2001). Η χρήση των νέων ή ευέλικτων μορφών απασχόλησης, ταυτίζεται γενικά με επιχειρηματικές στρατηγικές διαχείρισης του εργατικού κόστους και πρακτικές παράκαμψης της εργασιακής νομοθεσίας, ενώ ο ρόλος τους εντός της επιχείρησης περιορίζεται σε υποστηρικτικές ή/και περιθωριακές δραστηριότητες (Κουζής, 2001, 2002; Mihail, 2003; Γκιιάλης, 2004). Διατυπώνεται μάλιστα η άποψη, ότι οι νέες μορφές απασχόλησης (ιδιαίτερα η μερική και η προσωρινή απασχόληση) λειτουργούν στην πράξη, ως υποκατάστατα των απολύσεων του κυρίως προσωπικού, υποδηλώνοντας έτσι την ύπαρξη ενός αυστηρού θεσμικού πλαισίου προστασίας της

εξαρτημένης απασχόλησης⁶⁵ ή/και τις περιορισμένες δυνατότητες ευέλικτης διαχείρισης του χρόνου εργασίας (Καραντινός, Κετσετζοπούλου και Μουρίκη, 1997; Tsiouri *et al.* 2002; Τσακανίκας και Στάγγελ, 2005).

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της σχετικής ελληνικής βιβλιογραφίας, είναι ότι σε αυτή επικρατούν - σε μεγαλύτερο βαθμό από άλλες ευρωπαϊκές χώρες- προσεγγίσεις που υπολείπονται κατά πολύ της κριτικής και, δυναμικά, δημιουργικής αντιμετώπισης του φαινομένου των νέων μορφών απασχόλησης. Η παραπάνω στάση είναι (ως ένα βαθμό) αναμενόμενη, καθώς τόσο η δημόσια συζήτηση για τις νέες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα, όσο και η αντίστοιχη επιστημονική θεώρηση αυτών, είναι συχνά εγκλωβισμένη σε σχήματα που αντλούν την ερμηνευτική δυναμική τους από την εμπειρία συγκεκριμένων οικονομικών δραστηριοτήτων, όπως το λιανικό εμπόριο, ο τουρισμός, η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, κ.λπ. Η αμφίβολη ποιότητα των εργασιακών συνθηκών σε αυτούς τους τομείς, ο εποχικός και προσωρινός χαρακτήρας που διακρίνει τις αντίστοιχες εργασιακές σχέσεις, αλλά πολύ περισσότερο η δομική ιδιαιτερότητα των πολύ μικρών επιχειρηματικών μονάδων που ευνοεί την προσφυγή σε άτυπες ή/και μη παραγωγικές μεθόδους ευελιξίας (π.χ. αδήλωτη εργασία, απλήρωτες υπερωρίες, κ.λπ.), διαμόρφωσαν μια εικόνα δευτερογενούς και περιθωριακής αγοράς εργασίας,

⁶⁵ Σύμφωνα με τη μεθοδολογία μέτρησης που ακολουθείται από τον ΟΟΣΑ, η Ελλάδα το 2003 είχε τον υψηλότερο δείκτη προστασίας της εξαρτημένης απασχόλησης στην Ευρώπη, μετά την Πορτογαλία και την Ισπανία και ένα από τους υψηλότερους μεταξύ των χωρών μελών του Οργανισμού (OECD, 2004). Σύμφωνα με τον Γαβρόγλου (2006), η εικόνα αυτή είναι πλασματική, καθώς εάν αναλυθεί ο παραπάνω σύνθετος δείκτης στις επιμέρους συνιστώσες του (δείκτης προστασίας ατομικών απολύσεων, δείκτης προστασίας ομαδικών απολύσεων, δείκτης ρύθμισης της προσωρινής απασχόλησης), μόνο στον τελευταίο επιμέρους δείκτη, η Ελλάδα παρουσιάζει τις υψηλότερες τιμές στην Ευρώπη, οφειλόμενες κατά βάση στο περιοριστικό θεσμικό πλαίσιο της προσωρινής απασχόλησης και ειδικότερα αυτής μέσω εταιριών προσωρινής απασχόλησης (temporary agency employment). Πρέπει όμως να σημειωθεί, ότι οι επιμέρους δείκτες του σύνθετου δείκτη προστασίας της εξαρτημένης απασχόλησης του ΟΟΣΑ, δεν συλλαμβάνουν πάντοτε την πραγματική εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου και τον έλεγχο αυτής από τα δικαστήρια, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη νομολογία σε θέματα απολύσεων (Θεοχαράκης, 2002). Αντίθετα, στην Ελλάδα αναφορικά με τις απολύσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο ρόλος της νομολογίας (case law). Η τελευταία, ερμηνεύοντας κυρίως τη ρήτρα περί απαγόρευσης της καταχρηστικής άσκησης των δικαιωμάτων (ΑΚ 281) παρουσιάζει διακυμάνσεις ως προς την προστασία της θέσης και των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση απόλυσης. Ενώ στο ελληνικό σύστημα η καταγγελία της σχέσης εργασίας αορίστου χρόνου παραμένει κατά βάση ανατιώδης, αφενός η τάση της νομολογίας να καθιστά την απόλυση έοχτο μέσο (ultima ratio), αφετέρου η ύπαρξη πλειάδας ειδικών νομοθετικών διατάξεων που απαγορεύουν την απόλυση για ειδικούς λόγους (π.χ. εγκυμοσύνη, μητρότητα, χρήση αδειών κ.λπ.), επιβάλλουν τελικά ουσιαστικούς περιορισμούς στην απόλυση εργαζομένων και συμβάλλουν στον να θεωρείται το συνολικό θεσμικό πλαίσιο προστασίας της εξαρτημένης απασχόλησης, ιδιαίτερα προστατευτικό (Υαννακούρου, 2004).

αποτελούμενη από εργαζόμενους χαμηλών δεξιοτήτων, υποαπασχολούμενους, χαμηλόμισθους και με μικρά περιθώρια επαγγελματικής εξέλιξης.

Σε κάθε περίπτωση, το πολύ μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και η εγγενής «ευελξία» τους, ως αποτέλεσμα των παραπάνω άτυπων/αντιπαραγωγικών πρακτικών, υπονομεύει την ανάπτυξη ενός προβληματισμού για τη θεσμοθετημένη ευελξία και τις νέες μορφές απασχόλησης, παρόμοιου με αυτόν που αναπτύχθηκε σε χώρες με περισσότερο κωδικοποιημένες εργασιακές σχέσεις⁶⁶ (Γαβρόγλου, 2006).

Οι εμπειρικές έρευνες που μελετούν τη διάχυση και τα χαρακτηριστικά των νέων μορφών απασχόλησης στην ελληνική αγορά εργασίας, είναι λίγες σε αριθμό. Ακόμη λιγότερες είναι αυτές οι έρευνες που διερευνούν τη χρήση διαφορετικών μορφών απασχόλησης εντός της ίδιας επιχείρησης, προσπαθώντας να διακρίνουν αντίστοιχα κίνητρα και πρακτικές (Kufidu and Mihail, 1999; Mihail, 2003; Voudouris, 2004a; Κουζής, 2002). Σε κάθε περίπτωση, περιορισμένες είναι και οι εμπειρικές έρευνες που διερευνούν, μεταξύ άλλων, το λειτουργικό ή ποιοτικό χαρακτήρα των νέων μορφών απασχόλησης (Λυμπεράκη & Μουρίκη, 1996; Γαβρόγλου, 2006; Voudouris, 2004a, 2007).

Πάντως, μόνο μία εμπειρική έρευνα⁶⁷ (Voudouris, 2004a, 2007) αξιοποιεί το σύγχρονο θεωρητικό πλαίσιο για τις νέες μορφές απασχόλησης, δηλαδή το ρεύμα εκείνο της βιβλιογραφίας που θεωρεί την αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης στον πυρήνα των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (business core) και τη συναφή δυναμική σώρευσης νέας γνώσης, ως μέσο τόνωσης της ανταγωνιστικότητας της, πέρα από τυχόν κριτήρια εξορθολογισμού του κόστους εργασίας.

⁶⁶ Π.χ. όπως χαρακτηριστικά σημειώνει ο Γαβρόγλου (2006), ο προβληματισμός για διεύρυνση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων και την αναδιοργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας στην βάση ομαδικής εργασίας, δεν έχει πολύ νόημα για την πλειοψηφία των εργαζομένων στην Ελλάδα που εργάζονται σε επιχειρήσεις με λιγότερα από 5 άτομα

⁶⁷ Η έρευνα αυτή όμως, έχει διενεργηθεί σε δείγμα που αποτελείται μόνο από μεταποιητικές επιχειρήσεις.

Τέλος, η ελληνική βιβλιογραφία μέχρι και σήμερα δεν έχει παρουσιάσει εμπειρική έρευνα, η οποία να πραγματεύεται αποκλειστικά τη διάδοση και τα χαρακτηριστικά της ευέλικτης απασχόλησης των εργαζομένων με υψηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων (high-skilled) και μάλιστα, σε επιχειρήσεις και κλάδους εντάσεως γνώσης. Αυτό το κενό επιχειρεί να συμπληρώσει η εμπειρική έρευνα στο πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής, απαντώντας στα ερωτήματα που διατυπώνονται στην επόμενη ενότητα.

2.3 ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως αναφέρθηκε ήδη, η εμπειρική έρευνα έχει σκοπό την πολυπαραμετρική αποτόπωση της διάχυσης των νέων μορφών απασχόλησης, σε κλάδους της ελληνικής οικονομίας που χαρακτηρίζονται ως εντάσεως γνώσης. Σύμφωνα με σύγχρονα θεωρητικά επιχειρήματα (Matusik and Hill, 1998; Popo and Zenger, 1998; Lautsch, 2002; Nesheim, Kalleberg & Olsen, 2005; Peel and Boxall, 2005) και την αντίστοιχη διεθνή εμπειρία (Ellis et al., 2002; Nesheim, 2003b;), τέτοιοι κλάδοι όπως η πληροφορική, οι τηλεπικοινωνίες, ο κλάδος παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, η διαφήμιση, η ανάπτυξη ραδιοτηλεοπτικών προϊόντων κ.λπ., αναπτύσσονται κατά τεκμήριο, σε ένα δυναμικό και ρευστό τεχνολογικό περιβάλλον, το οποίο ευνοεί και συχνά επιβάλλει την αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης και ιδιαίτερα, των διαφόρων εκδοχών «εξωτερικής» προσωρινής εργασίας, τόσο στο βασικό παραγωγικό αντικείμενο των κλάδων αυτών, όσο και στον κρίσιμο πυρήνα (core) των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις μάλιστα, η αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης μπορεί να συνοδεύει επιχειρηματικές πρακτικές προσανατολισμένες στην ποιότητα και την καινοτομία, παρέχοντας πλεονεκτήματα μάλλον λειτουργικής (ποιοτικής) παρά αριθμητικής ευελιξίας.

Στο πλαίσιο αυτό, η βασική υπόθεση εργασίας που καλείται η παρούσα μελέτη να επιβεβαιώσει, είναι η επαλήθευση των παραπάνω θεωρητικών επιχειρημάτων για τις νέες μορφές απασχόλησης και στην ελληνική περίπτωση. Διατυπώνοντας αυτή την υπόθεση με διαφορετικό τρόπο, αναζητούμε εκδοχές προσωρινής εξωτερικής εργασίας, η εμπειρία εφαρμογής των οποίων εκφεύγει από την τυποποιημένη προσέγγιση της, ως μέσο διαχείρισης της αριθμητικής ευελιξίας και του εργατικού κόστους.

Προκειμένου να διερευνηθεί η βασική υπόθεση εργασίας, θα αναζητηθεί η απάντηση (με σταδιακό τρόπο) στα ακόλουθα επιμέρους ερωτήματα:

1^ο ερώτημα: Ποια είναι τα κίνητρα χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης;

Διερευνούμε καταρχήν τα βασικά κίνητρα για την *απόφαση* των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν τις υπό εξέταση νέες μορφές απασχόλησης, έτσι όπως έχουν αυτά αναδειχθεί τόσο από την ελληνική όσο και τη διεθνή βιβλιογραφική έρευνα.

Πρώτο σημαντικό κίνητρο είναι η *παράκαμψη της εργασιακής νομοθεσίας*, μέσω σύναψης συμβάσεων που δεν υπάγονται στις περιοριστικές διατάξεις αυτής (όπως π.χ. ανεξάρτητη απασχόληση, υπεργολαβία) ή το ειδικό θεσμικό πλαίσιο που τις διέπει συνεπάγεται μικρότερο χρηματικό ή γραφειοκρατικό κόστος από την τυπική εξαρτημένη εργασία, αορίστου χρόνου (όπως π.χ. συμβάσεις ορισμένου χρόνου, προσωρινή απασχόληση).

Δεύτερο σημαντικό κίνητρο είναι η επιδίωξη *αριθμητικής ευελιξίας*, δηλαδή η δυνατότητα της προσωρινής προσθήκης νέου προσωπικού, ιδίων ειδικοτήτων με το υφιστάμενο «κανονικό» προσωπικό, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι αυξημένες αριθμητικές απαιτήσεις ενός νέου έργου ή γενικότερα, του αυξημένου φόρτου εργασίας, σε τακτές ή όχι χρονικές περιόδους. Αποτελεί ίσως τον πλέον προφανή λόγο προσφυγής σε μορφές απασχόλησης με προσωρινό χαρακτήρα, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις επιχειρήσεων που λόγω της φύσης των υπηρεσιών που παρέχουν (project-based work), αντιμετωπίζουν συχνές διακυμάνσεις στη ζήτηση. Το κίνητρο αυτό εμπεριέχει πάντως και στοιχεία εξοικονόμησης κόστους.

Όπως προαναφέρθηκε, τόσο οι εμπειρικές έρευνες, όσο κυρίως συναφείς θεωρητικές προσεγγίσεις, έχουν αναδείξει το ειδικό βάρος και των δύο παραπάνω κινήτρων (Κουζής, 2001, 2002; Mihail, 2003; Voudouris, 2004a; Γαβρόγλου και Κικίλιας, 2001; Γκιάλης, 2004). Η ευρεία χρήση νέων μορφών απασχόλησης και ιδιαίτερα των διαφόρων εκδοχών «εξωτερικής προσωρινής εργασίας», έχει αποδοθεί καταρχήν στην προσπάθεια των ελληνικών επιχειρήσεων να αποφύγουν τις νομικές δεσμεύσεις που αφορούν την τυπική εξαρτημένη εργασία και του κόστους που αυτές συνεπάγονται. Επιπλέον,

καθώς κάποιοι οικονομικοί κλάδοι παρουσιάζουν έντονη διακύμανση στην εξέλιξη των δραστηριοτήτων τους (π.χ. λόγω της φύσης των εργασιών, εποχικότητας, εξάρτησης από την οικονομική συγκυρία, κ.λπ.), παρουσιάζουν επίσης αυξημένη χρήση νέων μορφών απασχόλησης.

Τρίτο σημαντικό κίνητρο, το οποίο όμως τουλάχιστον στην ελληνική βιβλιογραφία δεν έχει τύχει της ανάλογης προσοχής, είναι η αναζήτηση, μέσω των νέων μορφών απασχόλησης (ιδιαίτερα δε της ανεξάρτητης παροχής υπηρεσιών), των *γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων* που λείπουν από την κάθε επιχείρηση. Το κίνητρο αυτό, δεν εξαντλείται στην ανάγκη απλής αριθμητικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, αλλά ουσιαστικά έχει λειτουργικό/ποιοτικό χαρακτήρα, καθώς αναφέρεται σε δεξιότητες και ικανότητες που συχνά συνδέονται με το βασικό κορμό των δραστηριοτήτων της.

Σε συνάρτηση με τις προβλέψεις των σύγχρονων θεωρητικών επιχειρημάτων, αναμένουμε η παράμετρος αυτή, να αποτελεί σημαντικό κίνητρο και για τις ελληνικές επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης. Παρότι αυτό θα σήμαινε υποστήριξη της βασικής υπόθεσης εργασίας, δεν αποτελεί εν τούτοις επαλήθευση της. Και τούτο διότι, η επαλήθευση απαιτεί οι επιχειρήσεις να αξιοποιούν με συνειδητό τρόπο τις γνώσεις και δεξιότητες των εξωτερικών εργαζομένων, προκειμένου να ανανεώνουν και ενισχύουν το γνωστικό υπόβαθρό τους.

2^ο ερώτημα: Ποιοι είναι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της χρήσης (και έντασης χρήσης) των νέων μορφών απασχόλησης;

Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει τον εντοπισμό των *βασικών προσδιοριστικών παραγόντων*, τόσο για την απόφαση των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν, όσο και για το βαθμό χρήσης των διαφόρων μορφών εξωτερικής ευέλικτης εργασίας. Ως προσδιοριστικούς παράγοντες, η

βιβλιογραφία για τις νέες μορφές απασχόλησης αναφέρει ένα πλήθος παραμέτρων που αφορούν κατά βάση τα οργανωτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τις επιλογές στρατηγικής, καθώς και άλλους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τέτοιοι είναι π.χ. το μέγεθος, η παλαιότητα, η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η πολιτική προσωπικού, η καλλιέργεια δικτύσεων, ο δυναμισμός του τεχνολογικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, κ.λπ.

Ουσιαστικά θα καταβληθεί προσπάθεια σχηματοποίησης «τυπικών» περιπτώσεων υψηλής (ή αντίστοιχα, χαμηλής) χρήσης ανάλογα με το μέγεθος, την παλαιότητα, την ιδιοκτησία, το δυναμισμό, αλλά και τις άλλες πρακτικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, όπως η επένδυση στην κατάρτιση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του προσωπικού τους κ.λπ.

Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί πάντως, στη διερεύνηση της ύπαρξης συστηματικών διαφορών μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Καθώς η εμπειρική έρευνα στην ελληνική βιβλιογραφία, έχει αναδείξει και ταυτοποιήσει διαφορετικά οργανωτικά χαρακτηριστικά και διαφορετικές συμπεριφορές και επιδόσεις μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, αναμένουμε ότι και στο επίπεδο της αξιοποίησης των νέων μορφών απασχόλησης θα παρουσιαστούν σημαντικές διαφορές.

3^ο ερώτημα: Ποιο είναι το μίγμα αριθμητικής και λειτουργικής ευελιξίας που χρησιμοποιούν πιο συχνά οι ελληνικές επιχειρήσεις;

Σημαντικό ερώτημα προς διερεύνηση, αποτελεί και η σχέση μεταξύ αριθμητικής και λειτουργικής ευελιξίας στις ελληνικές επιχειρήσεις των μελετώμενων κλάδων.

Η υιοθέτηση και οργανωμένη ενσωμάτωση πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας σε μια επιχείρηση, σηματοδοτεί την προσήλωσή της σε

ανταγωνιστικές στρατηγικές που βασίζονται στην ποιότητα και την καινοτομία των προϊόντων/υπηρεσιών που παρέχει. Από την άλλη πλευρά, η μεγάλη χρήση διαφόρων προσωρινών μορφών απασχόλησης του προσωπικού της, συνοδεύει στην καλύτερη περίπτωση μια συνεπή στρατηγική ελαχιστοποίησης του κόστους και, συχνότερα, εκφράζει μία ευκαιριακή διαχείριση βραχυχρόνιου ορίζοντα.

Στην πραγματικότητα, πρακτικές λειτουργικής και αριθμητικής ευελιξίας συνυπάρχουν εντός της ίδιας επιχείρησης, με τη σχετική βαρύτητα των παραπάνω πρακτικών να αποκρυσταλλώνουν ουσιαστικά τις ανταγωνιστικές επιλογές της επιχείρησης.

Σημαντικός αριθμός εμπειρικών ερευνών, φανερώνουν μία (ποσοτική και ποιοτική) σχέση υποκατάστασης μεταξύ των πρακτικών αυτών. Αντίθετα, στην περίπτωση μας, συνεπής προς το θεωρητικό επιχειρήμα της μελέτης και, ταυτόχρονα, ενισχυτική της βασικής υπόθεσης εργασίας, θα ήταν η ύπαρξη μιας συστηματικής συμπληρωματικής (θετικής) σχέσης μεταξύ του επιπέδου λειτουργικής ευελιξίας και της χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης. Με διαφορετική διατύπωση, αναμένουμε οι επιχειρήσεις του δείγματος να αντλούν πλεονεκτήματα λειτουργικής και αριθμητικής ευελιξίας από ένα ενιαίο χαρτοφυλάκιο ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο περιλαμβάνει «κανονικούς» και «εξωτερικούς» εργαζόμενους, τόσο σε περιφερειακές λειτουργίες, όσο και σε κρίσιμες δραστηριότητες κορμού.

4^ο ερώτημα: Με ποιο τρόπο αξιοποιούνται οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι εντός της επιχείρησης;

Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος της μελέτης, όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εξωτερικούς εργαζόμενους, αποσκοπώντας στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων και την τόνωση των ικανοτήτων τους για τη δημιουργία/συσσώρευση νέας γνώσης, είναι απαραίτητη η «ενσωμάτωση» τους στις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης (Matusik and Hill, 1998; Lautsch, 2002). Πράγματι, η διεθνής εμπειρία παρουσιάζει την εμπλοκή των

«εξωτερικών» εργαζομένων σε σημαντικά έργα μαζί με τους μόνιμους εργαζόμενους (μεικτές ομάδες εργασίας), ως σύνηθες χαρακτηριστικό οργάνωσης της εργασίας, ιδιαίτερα σε κλάδους εντάσεως γνώσης και προηγμένης τεχνολογίας (Lautsch, 2002; Broschak and Davis-Blake, 2006).

Και στην περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης, αναμένουμε μια ανάλογη εικόνα. Όμως, η ερμηνευτική προσέγγιση της «ενσωμάτωσης» στην ελληνική περίπτωση απαιτεί προσοχή, καθώς ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα ενσωμάτωσης ενδέχεται να αποτελούν τελικά δείκτη της εικαζόμενης υποκατάστασης μόνιμων θέσεων εργασίας από προσωρινές.

5^ο ερώτημα: *Ποια είναι η σχέση μεταξύ της χρήσης νέων μορφών απασχόλησης και του δυναμισμού των επιχειρήσεων;*

Η σχέση μεταξύ της χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης και του οικονομικού και καινοτομικού δυναμισμού των επιχειρήσεων, βρίσκεται στον πυρήνα του γενικότερου προβληματισμού για την ευελιξία στην αγορά εργασίας και τις δυνητικές συνέπειές της στις επιχειρήσεις, στην αγορά εργασίας, τους ίδιους τους εργαζόμενους. Οι απαντήσεις που δίνει μέχρι σήμερα η εμπειρική έρευνα, αλλά και η θεωρητική προσέγγιση δεν είναι μονοσήμαντες, καθώς η σχέση αυτή διαμεσολαβείται από την ταυτόχρονη επίδραση και άλλων παραμέτρων. Παράδειγμα, η οικονομική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, μπορεί να διαμορφώνεται υπό τη διπλή επίδραση των ευεργετικών συνεργειών της ευέλικτης εργασίας επί της δομής κόστους και των δυνητικών αρνητικών συνεπειών που η ίδια μπορεί να επιφέρει στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και γενικά, την ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση η αναμενόμενη θετική σχέση μεταξύ της χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης και των (οικονομικών και καινοτομικών) επιδόσεων των επιχειρήσεων, θα επιβεβαίωνε τη βασική υπόθεση εργασίας της μελέτης.

Τρίτο Κεφάλαιο :

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα εμπειρικά δεδομένα της παρούσας διδακτορικής διατριβής αντλήθηκαν με δύο διαφορετικούς τρόπους. Πρώτον με την υλοποίηση μιας *εμπειρικής έρευνας* σε δείγμα επιχειρήσεων που ανήκουν σε κλάδους εντάσεως γνώσης, στο πλαίσιο της οποίας πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικές συνεντεύξεις, στη βάση δομημένων ερωτηματολογίων. Δεύτερον, με τη συμπληρωματική πραγματοποίηση *επιτόπιων συνεντεύξεων* σε αριθμό επιχειρήσεων του παραπάνω δείγματος και με σκοπό την ερμηνευτική υποστήριξη του στατιστικού υλικού που προέκυψε από την εμπειρική έρευνα.

Για την εμπειρική έρευνα, χρησιμοποιήθηκε αρχικό δείγμα 500 επιχειρήσεων⁶⁸, οι οποίες ανήκουν στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας (πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών), και παροχής συμβουλευτικών και διαφημιστικών υπηρεσιών.

Πίνακας 4: Εμπειρική έρευνα - επιλεγέντες επιχειρηματικοί κλάδοι⁶⁹

Τριψήφιος κωδικός	Ονομασία Κλάδου
642	«Τηλεπικοινωνίες»
722	«Παροχή συμβουλών σε θέματα λογισμικού (software) και προμήθεια λογισμικού»
741	«Νομικές δραστηριότητες» ⁷⁰
744	«Διαφήμιση»

⁶⁸ Το δείγμα αντλήθηκε από το σχετικό κατάλογο της ICAP

⁶⁹ Η ονομασία και ο τριψήφιος κωδικός κάθε κλάδου, όπως ακριβώς αναφέρονται στη στατιστική ταξινόμηση των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας (ΣΤΑΚΟΔ 2003) της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας.

⁷⁰ Περιλαμβάνει επιχειρήσεις παροχής επιχειρηματικών και διαχειριστικών συμβουλών, εταιρίες ερευνών κοινής γνώμης, δραστηριότητες λογιστικής, εταιρίες συμβούλων επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, κ.λπ.

Η *δειγματοληψία* ήταν τυχαία στρωματοποιημένη με κριτήρια διαστρωμάτωσης, το μέγεθος της επιχείρησης (ως προς τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού), την παλαιότητα της επιχείρησης (με βάση το έτος ίδρυσης της επιχείρησης) και την ιδιοκτησία (αμιγώς ελληνική, θυγατρική πολυεθνικής). Επιλέχθηκαν επιχειρήσεις με τουλάχιστον 5 άτομα προσωπικό, καθώς η έρευνα αποσκοπεί πρωτίστως στην αποτύπωση των πολιτικών διαχείρισης της ευέλικτης εργασίας σε επιχειρηματικές μονάδες με στοιχειώδη εσωτερική οργάνωση και λιγότερο στην αντιπροσωπευτικότητα του συνόλου των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται .

Η έρευνα διενεργήθηκε τηλεφωνικά το χρονικό διάστημα από το Σεπτέμβριο έως το Νοέμβριο του 2006. Πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικές συνεντεύξεις με πρόσωπα που σε κάθε επιχείρηση είχαν τη δυνατότητα να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν, τόσο τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, όσο και στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αυτοί ήταν κατά περίπτωση, Γενικοί Διευθυντές, Διευθυντές Προσωπικού, καθώς και οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις μικρότερων επιχειρήσεων. Η διαδικασία περιελάμβανε την καταρχήν τηλεφωνική αναζήτηση και εντοπισμό του κατάλληλου προσώπου που θα μπορούσε και ήθελε να απαντήσει στο σύνολο των ερωτήσεων και την οριστικοποίηση νέου τηλεφωνικού ραντεβού. Μετά τη διενέργεια της έρευνας, προέκυψε αξιοποιήσιμο δείγμα 96 επιχειρήσεων (ποσοστό ανταπόκρισης 19,2%) που πληρούν τα αρχικά κριτήρια διαστρωμάτωσης⁷¹ (πίνακας 5).

⁷¹ Η αντιμετώπιση των επιχειρήσεων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών ως ενιαία κατηγορία, προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση του κλάδου στη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης, οφείλεται σε διάφορους λόγους. Και οι δύο υποκλάδοι είναι υψηλής τεχνολογίας, ενώ κατά τη διάρκεια του προελέγχου, αλλά και των επιτόπιων συνεντεύξεων, διαπιστώθηκε ότι οι συμπεριφορές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν διαφέρουν ουσιαστικά μεταξύ τους. Επιπλέον, οι παρατηρούμενες στο παρελθόν μεγάλες διαφορές μεταξύ της δομικής διάρθρωσης (μεγάλες, μικρές επιχειρήσεις) και της δυναμικότητας του τεχνολογικού περιβάλλοντος τους, έχουν μετριαστεί. Π.χ. η διάμεσος προσωπικού, ανέρχεται στα 15 άτομα προσωπικό για τις επιχειρήσεις του τομέα πληροφορικής και στα 25 άτομα για τις επιχειρήσεις του τομέα των τηλεπικοινωνιών (IOBE, 2007)

Πίνακας 5 : Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος (αριθμός επιχειρήσεων)				
	Πληροφορική - τηλεπικοινωνίες	Διαφημιστικές υπηρεσίες	Συμβουλευτικές υπηρεσίες	Σύνολο
1-25 άτομα	31	13	10	54
26-100 άτομα	11	8	11	30
> 101 άτομα	10	2	0	12
Ελληνική	44	16	16	76
Πολυεθνική	8	7	5	20
Πριν το 1990	13	9	5	27
1991-2000	25	12	9	46
Μετά το 2001	14	2	7	23
Σύνολο	52	23	21	96

Μετά τη διενέργεια της εμπειρικής έρευνας και την πρώτη συγκεντρωτική αποτύπωση των αποτελεσμάτων, ακολούθησε μια σειρά από επιτόπιες συνεντεύξεις με στελέχη επιλεγμένων επιχειρήσεων του δείγματος (παράρτημα Ι). Οι συνεντεύξεις αυτές πραγματοποιήθηκαν κατά τη χρονική περίοδο από τον Φεβρουάριο έως και τον Ιούλιο του 2007, με πρόσωπα που σε κάθε επιχείρηση είχαν τη δυνατότητα να αναδείξουν ποιοτικά στοιχεία που συνθέτουν την επιχειρηματική λογική διαχείρισης της «εξωτερικής» εργασίας. Ιδιαίτερης σημασίας όμως, ήταν και η δυνατότητα και προθυμία τους να μεταφέρουν με τη μεγαλύτερη δυνατή αξιοπιστία τη γνώση τους για τις επικρατούσες επιχειρηματικές πρακτικές του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων αντλήθηκαν ποιοτικά στοιχεία και πληροφορίες, οι οποίες λειτούργησαν υποστηρικτικά στην ερμηνευτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της δομημένης εμπειρικής έρευνας, αλλά συνέβαλαν και στη σύνθεση μιας συνολικής εικόνας των νέων μορφών απασχόλησης στην ειδική αγορά εργασίας των στελεχών σε αυτούς τους κλάδους⁷².

⁷² Πραγματοποιήθηκαν επιτόπιες συνεντεύξεις με εκπροσώπους δώδεκα (12) επιχειρήσεων του δείγματος, αλλά οι έξι (6) από αυτές ήταν οι πιο σημαντικές. Παρότι έχουν χαρακτήρα συνεντεύξεων σε βάθος, δεν αποτελούν μελέτες περίπτωσης. Επιλέγησαν με κριτήριο την αντιπροσωπευτικότητα που παρουσίαζαν σε σχέση με τις κύριες πρακτικές χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης, όπως αυτές αναδύθηκαν από το συνολικό δείγμα. Πρόκειται για τρεις επιχειρήσεις πληροφορικής, δύο επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και μια διαφημιστική επιχείρηση (στο παράρτημα Ι παρουσιάζονται συνοπτικά, τα κύρια χαρακτηριστικά των παραπάνω επιχειρήσεων).

Συγκεκριμένα, η πρώτη εταιρία στον κλάδο της πληροφορικής (παρέχει και τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες) απασχολεί περισσότερους από 600 μόνιμους εργαζόμενους και αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες και πιο δυναμικές επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο. Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τον έναν εκ των αντιπροέδρων της εταιρίας (και ουσιαστικά υπεύθυνο για την πολιτική προσωπικού

Ως εξαρτημένες μεταβλητές μελετήθηκαν η χρήση (δίτιμες μεταβλητές, ΝΑΙ, ΟΧΙ) και η ένταση χρήσης (5βαθμη κλίμακα Likert) των παρακάτω νέων μορφών απασχόλησης⁷³:

- ❖ Των *συμβάσεων έργου*, δηλαδή της ανεξάρτητης παροχής υπηρεσιών/έργου από μεμονωμένα άτομα (independent contractors)
- ❖ Των *συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου*, με μεμονωμένα επίσης άτομα (fixed-term contracts)
- ❖ Της *προσωρινής απασχόλησης*, μέσω Εταιριών Προσωρινής Απασχόλησης⁷⁴ (temporary agency work)
- ❖ Των *συμβάσεων υπεργολαβίας*⁷⁵, δηλαδή της ανάθεσης έργου σε τρίτες επιχειρήσεις.

Όλες οι παραπάνω μορφές «προσωρινής» απασχόλησης, αποτελούν ουσιαστικά διαφορετικές εκδοχές «εξωτερίκευσης» της εργασίας, εντασσόμενες στο ευρύτερο πλαίσιο της εξωτερικής ευελιξίας.

αυτής) και με έναν operation manager, ο οποίος τη συγκεκριμένη περίοδο είχε αναλάβει την επίβλεψη ενός μεγάλου έργου πληροφορικής σε δημόσιο φορέα. Οι άλλες δύο επιχειρήσεις, μικρότερου μεγέθους (40 και 35 ατόμων) έχουν πολύ διαφορετικό προφίλ. Η μία είναι εξαιρετικά εξειδικευμένη σε ανάπτυξη εφαρμογών για το χώρο της Υγείας, καθώς έχει αποσπάσει και διεθνή βραβεία για τις καινοτόμες υπηρεσίες που προσφέρει, ενώ η άλλη παρέχει υπηρεσίες γενικής συμβουλευτικής για την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, κυρίως στο δημόσιο τομέα, με αξιοποίηση έτοιμων πακέτων λογισμικού. Στον κλάδο της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, η πρώτη επιχείρηση (30 άτομα μόνιμο προσωπικό) παρέχει μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών, όπως συμβουλές αναδιοργάνωσης, εισαγωγής συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο σε δημόσιους όσο και ιδιωτικούς φορείς. Η δεύτερη (10 άτομα μόνιμο προσωπικό) παρέχει κυρίως υπηρεσίες υποστήριξης σε δημόσιους φορείς και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης για την ανάληψη και διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων, καθώς και υλοποίηση ερευνών κοινής γνώμης.

Τέλος, η διαφημιστική επιχείρηση απασχολεί περίπου 30 άτομα μόνιμο προσωπικό και αποτελεί μια τοπική περίπτωση εταιρίας του χώρου, καθώς η ποικιλία των υπηρεσιών που παρέχει (δημιουργία τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών μηνυμάτων, επικοινωνιακή υποστήριξη φορέων και επιχειρήσεων, οργάνωση εκδηλώσεων, κλπ.) επιβάλλει την πυκνή αξιοποίηση εξωτερικών συνεργατών.

⁷³ Στο υπόλοιπο κείμενο, οι συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών/έργου από μεμονωμένα άτομα/ελεύθερους επαγγελματίες θα αναφέρονται ως «συμβάσεις έργου», ενώ αυτές από τρίτες επιχειρήσεις ως «συμβάσεις υπεργολαβίας».

⁷⁴ Δηλαδή εταιριών που προβλέπονται και παρέχουν υπηρεσίες τοποθέτησης εργαζομένων σε προσωρινές θέσεις εργασίας, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.2956/01

⁷⁵ Συμπεριλαμβάνονται τόσο οι τρίτες επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν έργο ή μέρος έργου, έχοντας τον έλεγχο και την καθοδήγηση των απασχολούμενων σε αυτές (off-site), όσο και οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τους εργαζόμενους της στην αρχική επιχείρηση, η οποία και ασκεί έλεγχο επί αυτών, στο χώρο της (on-site).

Ελέγχθηκε η χρήση αυτών των μορφών απασχόλησης μόνο στις κύριες και βασικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων (π.χ. ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού, παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, ανάπτυξη διαφημιστικού προϊόντος, κ.λπ.), καθώς και στις βασικές κατηγορίες επαγγελματιών που απασχολούν⁷⁶ (τεχνικοί πληροφορικής, μηχανικοί, γραφίστες, διαφημιστές, οικονομολόγοι, κ.λπ.), οι οποίοι κατά τεκμήριο είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής ή τεχνολογικής, εκπαίδευσης.

Ως ανεξάρτητες μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκαν μια σειρά από μεταβλητές που αφορούν είτε οργανωτικά χαρακτηριστικά και στρατηγικές επιλογές των ίδιων των επιχειρήσεων είτε παραμέτρους του θεσμικού και οικονομικού περιβάλλοντος αυτών, όπως:

- ❖ *Στρατηγική χαμηλού κόστους (low-cost strategy)*. Μετρείται ο προσανατολισμός της επιχείρησης στον έλεγχο του κόστους ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ❖ *Στρατηγική ποιότητας & καινοτομίας (quality strategy)*. Μετρείται ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην ποιότητα και καινοτομικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ❖ *Μεταβλητότητα ζήτησης (demand variability)*. Μετρείται η διακυμανσιμότητα της ζήτησης για τις υπηρεσίες ή προϊόντα της επιχείρησης που οφείλεται στην εποχικότητα, τη σποραδική φύση (project-based) των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθώς και στην εξάρτησή της από τον οικονομικό κύκλο.
- ❖ *Ζήτηση γνώσης (knowledge acquisition)*. Μετρείται η αξιοποίηση των διαφόρων εκδοχών «εξωτερικής» (ή προσωρινής) εργασίας για την κάλυψη γνωστικών χασμάτων εντός της επιχείρησης, τα οποία αναδεικνύονται στην υλοποίηση των έργων που αυτή αναλαμβάνει. Ουσιαστικά αντανakλά τη ζήτηση εξειδικευμένων δεξιοτήτων εκ μέρους της επιχείρησης στο βασικό πυρήνα δραστηριοτήτων της.

⁷⁶ Δηλαδή, δεν περιλαμβάνονται οι απασχολούμενοι στη διοικητική υποστήριξη, το οικονομικό τμήμα (λογιστήριο), το εμπορικό τμήμα, τη φύλαξη, την καθαριότητα και τις εν γένει υποστηρικτικές δραστηριότητες που είναι άσχετες με το βασικό αντικείμενο της επιχείρησης.

- ❖ *Θεσμική επιβάρυνση (legislative burden)*. Μετρείται η επίδραση του θεσμικού περιβάλλοντος επί της εξαρτημένης εργασίας, μέσω της (υποκειμενικής) εκτίμησης των εργοδοτών για την προστατευτικότητα της νομοθεσίας και τη φορολογική επιβάρυνση της εξαρτημένης εργασίας.
- ❖ *Προσφορά ανθρώπινου δυναμικού (labor supply)*. Η μεταβλητή αυτή εκτιμά το βαθμό δυσκολίας εύρεσης κατάλληλου και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, στην κύρια κατηγορία επαγγελματιών του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- ❖ *Εξειδίκευση ανθρώπινων πόρων (human asset specificity)*. Η μεταβλητή εκτιμά το βαθμό εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία προκύπτει από την ιδιαίτερη κουλτούρα συμμετοχής που έχει διαμορφώσει η ίδια η επιχείρηση για το δυναμικό της και τη «μοναδικότητα» των προϊόντων/υπηρεσιών της.
- ❖ *Λειτουργική ευελιξία (functional flexibility)*. Η μεταβλητή εκτιμά το βαθμό εισαγωγής στοιχείων νέας οργάνωσης της εργασίας, όπως π.χ. η πολυειδίκευση των εργαζομένων, η εργασία κατά ομάδες, κ.λπ.
- ❖ *Δικτύωση (network density)*. Μετρείται ο βαθμός δικτύωσης της επιχείρησης με πελάτες, προμηθευτές, άλλες επιχειρήσεις, ερευνητικά κέντρα, κ.λπ.
- ❖ *Δέσμευση (commitment)*. Η μεταβλητή αποτυπώνει την πολιτική της επιχείρησης για την καλλιέργεια σχέσεων μακροχρόνιας δέσμευσης με το προσωπικό της.
- ❖ *Ενσωμάτωση (integration)*. Η μεταβλητή μετρά ουσιαστικά μία μόνο διάσταση της ενσωμάτωσης των «εξωτερικών» εργαζομένων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, εκτιμά το βαθμό στον οποίο οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι απασχολούνται **μαζί** με τα μόνιμα στελέχη, για την υλοποίηση σημαντικών έργων για την επιχείρηση.
- ❖ *Οικονομική επίδοση (economic performance)*. Αποτιμά την εκτίμηση των εργοδοτών για την συγκριτική επίδοση της επιχείρησης τους (σε σχέση με

το μέσο όρο του κλάδου) σε επιμέρους διαστάσεις δυναμισμού, όπως η απόδοση κεφαλαίων, το μερίδιο αγοράς, κ.λπ.

- ❖ *Καινοτομική επίδοση (innovative performance)*. Αποτιμά την εκτίμηση των εργοδοτών για τη συγκριτική επίδοση της επιχείρησής τους ως προς την παραγωγή καινοτομίας (γενικά), αλλά και την αποτελεσματικότητα αυτών των καινοτομιών.
- ❖ *Ανταγωνιστικό περιβάλλον (competitive environment)*. Εκτιμά την ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- ❖ *Τεχνολογικός δυναμισμός (technological dynamism)*. Εκτιμά το δυναμισμό και τη ρευστότητα που χαρακτηρίζει το τεχνολογικό περιβάλλον του κλάδου, στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Όλες οι παραπάνω μεταβλητές μετρήθηκαν σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert.

- ❖ *Κατάρτιση (training)*. Η δίτιμη μεταβλητή αποτυπώνει εάν οι επιχειρήσεις του δείγματος παρέχουν κατάρτιση (οιασδήποτε μορφής, τυπικής ή άτυπης) στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Άλλες μεταβλητές :

- ❖ *Μέγεθος επιχείρησης (αριθμός μόνιμων εργαζομένων)*
- ❖ *Παλαιότητα επιχείρησης (έτος ίδρυσης επιχείρησης)*
- ❖ *Ιδιοκτησία επιχείρησης (ελληνική, πολυεθνική)*
- ❖ *Κλάδος επιχείρησης*

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε, κυρίως, ερωτήσεις που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί σε παρόμοιες εμπειρικές έρευνες (πίνακας 6). Κάποιες ερωτήσεις όμως, διαμορφώθηκαν για τη συγκεκριμένη έρευνα, καθώς όπως

προέκυψε από το στάδιο ελέγχου του ερωτηματολογίου, αποτόπωναν καλύτερα τις αντίστοιχες μεταβλητές στην ελληνική περίπτωση⁷⁷.

Πίνακας 6 : Οι μεταβλητές της εμπειρικής έρευνας

Όνομασία	Περιγραφή	M	SD
A. ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ			
Συμβάσεις έργου	Χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας, συμβάσεις έργου με μεμονωμένα άτομα (παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών);	0,86	0,34
Συμβάσεις ορισμένου χρόνου	Χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας, συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου;	0,51	0,50
Προσωρινή απασχόληση	Χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας, συμβάσεις εργασίας προσωρινής απασχόλησης, μέσω Εταιριών Προσωρινής Απασχόλησης;	0,05	0,22
Συμβάσεις υπεργολαβίας	Χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας, συμβάσεις υπεργολαβίας με άλλες επιχειρήσεις	0,71	0,45
Ένταση χρήσης συμβάσεων έργου	Προσδιορίστε την έκταση στην οποία χρησιμοποιείτε συμβάσεις έργου με μεμονωμένα άτομα	2,63	1,13
Ένταση χρήσης συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου	Προσδιορίστε την έκταση στην οποία χρησιμοποιείτε συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου	1,80	1,00
Ένταση χρήσης προσωρινής απασχόλησης	Προσδιορίστε την έκταση στην οποία χρησιμοποιείτε προσωρινή απασχόληση μέσω Εταιριών Προσωρινής Απασχόλησης	1,05	0,22
Ένταση χρήσης συμβάσεων υπεργολαβίας	Προσδιορίστε την έκταση στην οποία χρησιμοποιείτε συμβάσεις υπεργολαβίας με άλλες επιχειρήσεις	2,28	1,14
B. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ			
Στρατηγική κόστους	Στην αγορά που δραστηριοποιούμαστε η σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι το κόστος (παραγωγής και διάθεσης) και η τιμή των προϊόντων/υπηρεσιών μας (Nesheim, 2003b)	3,56	1,35
Στρατηγική ποιότητας & καινοτομίας	Στην αγορά που δραστηριοποιούμαστε η σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η ποιότητα και καινοτομικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών μας, καθώς και των διαδικασιών παραγωγής (Nesheim, 2003b)	4,38	0,86
Ζήτηση γνώσης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι συνεισφέρουν με τις ειδικές δεξιότητές τους σε κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησής μας ▪ Μερικοί από τους «εξωτερικούς» εργαζομένους διαθέτουν δεξιότητες που δεν υπάρχουν στην επιχείρησή μας ▪ Οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι απασχολούνται κυρίως σε καθήκοντα που απαιτούν χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων (Nesheim, Kalleberg and Olsen, 2005) 	3,67	1,25
Ενσωμάτωση «εξωτερικών» εργαζομένων	Οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι απασχολούνται μαζί με τους μόνιμους εργαζομένους σε σημαντικά έργα για την επιχείρησή μας	3,65	1,54
Μεταβλητότητα ζήτησης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ζήτηση για τα προϊόντα/υπηρεσίες μας έχει εποχικό χαρακτήρα 	2,95	0,85

Cronbach's a : 0,85

⁷⁷ Η δομική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου εξετάστηκε με τη διερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory factor analysis), ενώ η εσωτερική συνοχή των παραγόντων που εμφανίστηκαν, με το συντελεστή alpha του Cronbach. Η παραγοντική ανάλυση έδειξε ότι η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου ήταν ικανοποιητική, ενώ η ανάλυση αξιοπιστίας ανέδειξε αδυναμίες σε ορισμένες μεταβλητές, όπως η «μεταβλητότητα της ζήτησης» και η «δικτύωση» (πίνακας 6). Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι τιμές του συντελεστή alpha του Cronbach πρέπει να είναι μεγαλύτερες του 0,70, αλλά μπορούν να γίνουν δεκτές και τιμές μεγαλύτερες του 0,60.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ζήτηση για τα προϊόντα/υπηρεσίες μας επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις του οικονομικού κύκλου (τη γενικότερη οικονομική κατάσταση) ▪ Υπάρχει έντονη διακύμανση της ζήτησης, καθώς οι δραστηριότητες της επιχείρησής μας υλοποιούνται με τη μορφή έργων (project-based) <p style="text-align: right;"><i>Cronbach's a : 0,60</i></p>		
Εξειδίκευση ανθρώπινων πόρων	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγουμε και οι διαδικασίες παραγωγής είναι μοναδικά ▪ Η καλή εκτέλεση των καθηκόντων στην επιχείρησή μας, απαιτεί από τους εργαζόμενους γνώση της ιδιαίτερης κουλτούρας της επιχείρησής μας ▪ Η εργασία στο κυρίως αντικείμενο της επιχείρησής μας, απαιτεί ιδιαίτερη και εκτενή κατάρτιση στο χώρο της εργασίας. (Kalleberg et all, 2003) <p style="text-align: right;"><i>Cronbach's a : 0,71</i></p>	3,92	0,78
Λειτουργική ευελιξία	<p>Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται στην επιχείρησή σας, οι παρακάτω πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολυειδίκευση εργαζομένων, μέσω συνεχούς κατάρτισης ▪ Εναλλαγή καθηκόντων ▪ Αποκέντρωση αποφάσεων ▪ Εργασία κατά ομάδες ▪ Σύνδεση αμοιβής με παραγωγικότητα <p style="text-align: right;"><i>Cronbach's a : 0,75</i></p>	3,12	0,69
Δικτύωση	<p>Αξιολογήστε το επίπεδο συνεργασίας και δικτύωσης που έχετε αναπτύξει με:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Πελάτες ▪ Προμηθευτές ▪ Επιχειρήσεις από τις οποίες προμηθεύετε προϊόντα ή υπηρεσίες που παλαιότερα παράγονταν από την επιχείρησή σας (outsourcing) ▪ Δίκτυα τα οποία σας εξασφαλίζουν ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό, π.χ. εταιρίες προσωρινής απασχόλησης ▪ «Δίκτυα ειδικών», π.χ. επιστημονικές ενώσεις, επαγγελματικά σωματεία, ερευνητικά κέντρα κ.λπ. (Voudouris, 2004b) <p style="text-align: right;"><i>Cronbach's a : 0,67</i></p>	2,84	0,67
Προσφορά (εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί στην αγορά κατάλληλο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό στην κύρια κατηγορία επαγγελματιών που απασχολούμε (Nesheim, 2003b) 	3,21	1,37
Θεσμική επιβάρυνση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η εργατική νομοθεσία είναι πολύ αυστηρή και ιδιαίτερα προστατευτική για τους εργαζόμενους ▪ Το μη μισθολογικό κόστος εργασίας είναι ιδιαίτερα υψηλό <p style="text-align: right;"><i>Cronbach's a : 0,78</i></p>	3,60	1,00
Κατάρτιση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η επιχείρησή σας παρέχει κατάρτιση στο ανθρώπινο δυναμικό της (κύρια κατηγορία επαγγελματιών) ; <p>Τους τελευταίους 12 μήνες, τι ποσοστό της κύριας επαγγελματικής κατηγορίας που απασχολείτε, έλαβε τα παρακάτω είδη κατάρτισης:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Κατάρτιση στο χώρο εργασίας, δια της εργασίας (on-the-job training) ➢ Κατάρτιση στο χώρο εργασίας, εκτός της εργασιακής διαδικασίας ➢ Χρηματοδοτούμενα από την επιχείρηση, προγράμματα εκπαίδευσης <p>(Voudouris, 2004b)</p>	0,77	0,42
Δέσμευση	<p>Η επιχείρησή μας επιθυμεί την δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους εργαζόμενους και αποφεύγει τη συχνή εναλλαγή προσωπικού</p>	4,46	0,80
Οικονομική επίδοση	<p>Αξιολογήστε την επίδοση της επιχείρησής (για τα τελευταία τρία χρόνια- κατά μέσο όρο), συγκριτικά με τους σημαντικότερους ανταγωνιστές σας, αναφορικά με:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Μέση απόδοση των κεφαλαίων σας 	3,39	0,65

	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Μέσο μερίδιο αγοράς ➢ Μέση αύξηση του κύκλου εργασιών ➢ Μέσο περιθώριο κέρδους <p style="text-align: right;"><i>Cronbach's a : 0,86</i></p>		
Καινοτομική επίδοση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πως θα αξιολογούσατε τη συνολική καινοτομική επίδοση της επιχείρησής σας, τα τρία τελευταία χρόνια, σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου; ▪ Συνολικά, πως θα αξιολογούσατε την τεχνική και οικονομική αποτελεσματικότητα των καινοτομιών στην επιχείρησή σας, τα τρία τελευταία έτη; <p>(Storey <i>et al.</i>, 2002)</p> <p style="text-align: right;"><i>Cronbach's a :0,83</i></p>	3,68	0,80
Ανταγωνιστικό περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι εχθρικό για την επιβίωσή της ▪ Επικρατεί έντονος ανταγωνισμός σε σχέση με τις τιμές ▪ Επικρατεί έντονος ανταγωνισμός σε σχέση με την ποιότητα και καινοτομικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών ▪ Η προοπτική ζήτησης για τα προϊόντα/υπηρεσίες είναι αρνητική <p style="text-align: right;"><i>Cronbach's a :0,74</i></p>	2,97	0,80
Τεχνολογικός δυναμισμός	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η τεχνολογία στον τομέα δραστηριότητας μας εξελίσσεται γρήγορα (εξοπλισμός, διαδικασίες, προϊόντα/υπηρεσίες) ▪ Είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι τεχνολογικές εξελίξεις τα επόμενα δύο-τρία χρόνια ▪ Οι τεχνολογικές αλλαγές παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες για την επιχείρησή μας ▪ Υπάρχει πολύ μεγάλη δραστηριότητα Έρευνας και Ανάπτυξης στην κύρια αγορά μας <p style="text-align: right;"><i>Cronbach's a : 0,71</i></p>	3,55	0,73
Απασχολούμενο προσωπικό	1: μέχρι 25 άτομα, 2: 26-100 άτομα, 3: περισσότερα από 101 άτομα προσωπικό	1,56	0,70
Παλαιότητα επιχείρησης	1: επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης προ του 1990, 2: : επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης μεταξύ 1991-2000, 3: : επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης μετά το 2001	1,96	0,72
Ιδιοκτησία επιχείρησης	1: αμιγώς ελληνική επιχείρηση, 2: θυγατρική πολυεθνικής επιχείρησης	1,21	0,40
Κλάδος	1: πληροφορική-τηλεπικοινωνίες, 2: διαφήμιση, 3: συμβουλευτικές υπηρεσίες		

M: μέση τιμή, **SD:** τυπική απόκλιση

Τέταρτο Κεφάλαιο :

ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ - ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

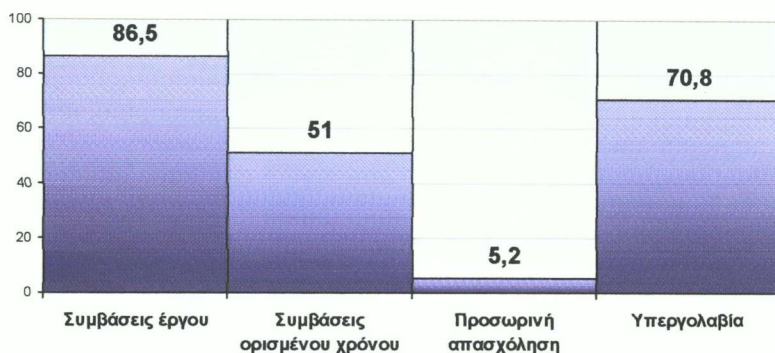
4.1.1 Οι νέες μορφές απασχόλησης

Γενικά, οι νέες μορφές απασχόλησης, αξιοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις του δείγματος για την εκτέλεση καθηκόντων και λειτουργιών, στο πλαίσιο των βασικών δραστηριοτήτων τους. Συγκεκριμένα, τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, ένα εξαιρετικά υψηλό ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος (86,5%) χρησιμοποιούσαν, σε μικρή ή μεγάλη έκταση, συμβάσεις έργου. Επιπλέον, το 70,8% των επιχειρήσεων, ανέπτυσαν υπεργολαβικές σχέσεις με άλλες εταιρίες, το 51% χρησιμοποιούσαν συμβάσεις ορισμένου χρόνου, ενώ μόλις 5,2% αυτών αξιοποιούσαν σε κάποιο βαθμό προσωρινή απασχόληση (γράφημα 1).

Ο βαθμός (ένταση) χρήσης αυτών των μορφών απασχόλησης ποικίλλει. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αναφέρει χρήση των υπό εξέταση μορφών απασχόλησης «σε μικρό βαθμό» και «αρκετές φορές»⁷⁸, ενώ μικρότερος αριθμός επιχειρήσεων ανέφεραν χρήση σε «μεγάλο» και «πολύ μεγάλο βαθμό»⁷⁹ (πίνακας 7).

⁷⁸ Πρόκειται για διαβαθμίσεις που σύμφωνα με εκτιμήσεις των ίδιων των επιχειρήσεων, εκφράζουν απασχόληση προσωπικού με νέες μορφές απασχόλησης η οποία κατά περίπτωση, προσεγγίζει το 10-25% του μόνιμου και σταθερού προσωπικού (κύριες επαγγελματικές κατηγορίες).

⁷⁹ Παρόμοια, οι διαβαθμίσεις «σε μεγάλο» και «πολύ μεγάλο βαθμό», εκφράζουν απασχόληση προσωπικού με νέες μορφές απασχόλησης η οποία κατά περίπτωση, προσεγγίζει το 30-50% ή/και περισσότερο του μόνιμου και σταθερού προσωπικού.



Γράφημα 1: Ποσοστό επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν νέες μορφές απασχόλησης

Πίνακας 7: Ένταση χρήσης νέων μορφών απασχόλησης

Συμβάσεις	Έργου		Ορισμένου χρόνου		Προσωρινής απασχόλησης		Υπεργολαβίας	
		%		%		%		%
Καθόλου	13	13,5	47	49,0	91	94,8	28	29,2
Σε μικρό βαθμό	39	40,6	30	31,3	5	5,2	33	34,4
Αρκετές φορές	24	25,0	13	13,5	0	0,0	20	20,8
Σε μεγάλο βαθμό	11	11,5	3	3,1	0	0,0	10	10,4
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	9	9,4	3	3,1	0	0,0	5	5,2
ΣΥΝΟΛΟ	96	100,0	96	100,0	96	100,0	96	100,0

Όλοι οι εξεταζόμενοι κλάδοι εμφανίζουν την ίδια σχεδόν συμπεριφορά ως προς τη χρήση των παραπάνω μορφών απασχόλησης, δηλαδή πολύ μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων όλων των κλάδων χρησιμοποιούν συμβάσεις έργου και υπεργολαβίας, το ήμισυ περίπου χρησιμοποιεί συμβάσεις ορισμένου χρόνου, ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί προσωρινή απασχόληση (πίνακας 8). Παρόμοιες επίσης, είναι οι συμπεριφορές των επιχειρήσεων, ανάλογα με το μέγεθος του απασχολούμενου προσωπικού, την ιδιοκτησία και την παλαιότητα τους (πίνακας 9).

Γενικότερα, οι διαφορές που προκύπτουν στη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης, μεταξύ των επιχειρήσεων διαφορετικού κλάδου, μεγέθους, ιδιοκτησίας και παλαιότητας, δεν φαίνεται καταρχήν να είναι σημαντικές.

Παρόλα αυτά, αξιοσημείωτο είναι το πολύ υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών που χρησιμοποιούν συμβάσεις έργου και υπεργολαβίας (95,2% και 85,7%, αντίστοιχα), καθώς και η συχνότερη χρήση συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Πίνακας 8: Ποσοστό (%) επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν νέες μορφές απασχόλησης ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας

Συμβάσεις	Έργου	Ορισμένου χρόνου	Προσωρινής απασχόλησης	Υπεργολαβίας
Πληροφορική - Τηλεπικοινωνίες	84,6	50,0	3,8	63,5
Διαφήμιση	82,6	56,5	4,3	73,9
Συμβουλευτικές υπηρεσίες	95,2	47,6	9,5	85,7

Πίνακας 9: Ποσοστό (%) επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν νέες μορφές απασχόλησης ανά μέγεθος απασχολούμενου προσωπικού, ιδιοκτησία και παλαιότητα επιχείρησης

Συμβάσεις	Έργου	Ορισμένου χρόνου	Προσωρινής απασχόλησης	Υπεργολαβίας
5-25 άτομα προσωπικό	85,2	38,9	1,8	64,8
26-100	83,4	56,7	6,7	76,7
101+	100,0	91,7	16,7	83,3
Ελληνική	85,5	48,7	3,9	67,1
Πολυεθνική	90,0	60,0	10,0	85,0
Παλαιές (πριν το 1990)	90,9	45,5	0,0	50,0
1991-2000	90,2	58,8	5,9	80,4
Νέες (μετά το 2001)	73,9	39,1	8,7	69,6

Από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων στην άμεση ερώτηση «Για ποιο λόγο χρησιμοποιείτε αυτές τις μορφές απασχόλησης;», στην οποία μάλιστα δόθηκε η δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η πρόσβαση σε νέα γνώση και εξειδικευμένες δεξιότητες, είναι ο συχνότερα αναφερόμενος λόγος για την προσφυγή στις συμβάσεις έργου με φυσικά πρόσωπα ή/και επιχειρήσεις (υπεργολαβία), ενώ η δοκιμή προσωπικού αποτελεί το βασικό λόγο χρήσης συμβάσεων ορισμένου χρόνου (πίνακας 10). Ακόμη, η εξοικονόμηση κόστους και η επιδίωξη αριθμητικής ευελιξίας αναφέρθηκαν ως σημαντικά κίνητρα σε όλες τις περιπτώσεις. Αξιοσημείωτο επίσης είναι το γεγονός ότι η επικέντρωση στις κύριες δραστηριότητες μιας

επιχείρησης είναι ένας πολύ σημαντικός λόγος για την προσφυγή σε κάθε είδους υπερβολαβική σχέση με τρίτες επιχειρήσεις.

Τέλος, ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων αναφέρει ότι η σύναψη συμβάσεων έργου (παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών) οφείλεται στην επιθυμία των ίδιων των εργαζομένων.

Πίνακας 10: Αναφερόμενοι λόγοι χρήσης ανά μορφή απασχόλησης (πολλαπλές απαντήσεις, % επιχειρήσεων)

Συμβάσεις	Έργου	Ορισμένου χρόνου	Προσωρινής απασχόλησης	Υπερβολαβίας
Εξοικονόμηση κόστους	39,5	28,5	40,0	45,5
Επικέντρωση στις κύριες δραστηριότητες	31,3	28,5	40,0	51,4
Ευελξία	43,5	36,7	80,0	36,0
Πρόσβαση σε νέα γνώση και δεξιότητες	48,0	4,1	0,0	57,3
Προσωρινή αντικατάσταση	8,4	12,3	20,0	3,0
Δοκιμή προσωπικού	24,1	69,4	20,0	3,0
Επιθυμία εργαζομένων	13,2	2,0	0,0	0,0
Άλλοι λόγοι	2,4	2,0	0,0	1,5

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης (και ως ερμηνευτική παράμετρος) η γενικότερη αξιοποίηση των «εξωτερικών» εργαζομένων, δηλαδή η ανάθεση ιδιαίτερων καθηκόντων σε αυτούς, καθώς και η διαβάθμιση του βαθμού εμπλοκής τους στα σημαντικά έργα της επιχείρησης, μαζί με τους μόνιμους απασχολούμενους (πίνακας 11). Για περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος, η χρήση «εξωτερικής» εργασίας αφορά μάλλον τις βασικές ή/και κρίσιμες δραστηριότητες τους, και μάλιστα με μια σχέση ποιοτικής συμπληρωματικότητας ως προς το μόνιμο προσωπικό. Η παραπάνω διαπίστωση, αποτελεί μια πρώτη σημαντική ένδειξη εναρμόνισης των επιχειρηματικών συμπεριφορών με τις σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της ευέλικτης εργασίας, στις οποίες στηρίζεται η παρούσα διατριβή.

Πίνακας 11 : Αξιοποίηση των εξωτερικών εργαζομένων

Οι "εξωτερικοί " εργαζόμενοι:	συνεισφέρουν με ειδικές δεξιότητες σε κρίσιμες δραστηριότητες	διαθέτουν δεξιότητες που λείπουν από την επιχείρησή μας	απασχολούνται σε καθήκοντα χαμηλών δεξιοτήτων	απασχολούνται μαζί με τους μόνιμους εργαζόμενους
διαφωνώ απολύτως και μάλλον διαφωνώ	26,1	16,7	70,8	9,4
ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	17,7	14,6	7,3	18,8
συμφωνώ απολύτως και μάλλον συμφωνώ	50,0	62,5	15,7	63,6
ΔΞ/ΔΑ	6,2	6,2	6,2	8,2
Σύνολο	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Το ένα τρίτο περίπου των επιχειρήσεων (30,2%), διαθέτει εργαζομένους που απασχολούνται μέσω *τηλεργασίας* από απόσταση (πίνακας 12). Το ποσοστό αυτό, σημαντικά υψηλότερο από τα αποτελέσματα άλλων οριζόντιων (σε όλους τους κλάδους) εμπειρικών μελετών που εκτιμούν ότι το αντίστοιχο ποσοστό των επιχειρήσεων μόλις υπερβαίνει το 1% (Κουζής, 2002), αντανακλά κυρίως την αυτονόητη αξιοποίηση της τηλεργασίας, ως τρόπου οργάνωσης της εργασίας στους συγκεκριμένους κλάδους του δείγματος⁸⁰.

Μικρό είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος που προσφέρουν θέσεις *μερικής απασχόλησης* στην κύρια κατηγορία επαγγελματιών που χρησιμοποιούν (πίνακας 13). Αντίθετα, αναμενόμενη είναι η πρακτική της απασχόλησης και πέραν του κανονικού ωραρίου εργασίας, για μεγάλο ποσοστό αυτών των εργαζομένων (πίνακας 14), αφενός διότι οι υπερωρίες είναι η πλέον συνήθης μορφή ευελιξίας του χρόνου εργασίας, αφετέρου διότι σε επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης επικρατεί κουλτούρα υπερωριακής εργασίας των στελεχών.

⁸⁰ Σε έρευνα πεδίου που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο μελέτης για την ανάπτυξη της τηλεργασίας στην Ελλάδα (Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας, 2004), σε δείγμα 58 επιχειρήσεων που ανήκουν σε κλάδους του τομέα των υπηρεσιών (πληροφορική-τηλεπικοινωνίες, εκπαίδευση, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, κλπ), 22% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι απασχολούν τηλεεργαζόμενους. Πάντως, σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα πεδίου, το ποσοστό των επιχειρήσεων στις οποίες οι *τηλεεργαζόμενοι απασχολούνται στην οικία τους είναι μόλις 4%*, μέγεθος που εκφράζει ουσιαστικά το βαθμό ανάπτυξης της τηλεργασίας στη χώρα μας. Και στην παραπάνω έρευνα πεδίου και στην παρούσα εμπειρική έρευνα, η μεγάλη διάχυση της τηλεργασίας, αφορά περισσότερο την απασχόληση στο χώρο του πελάτη και πολύ λιγότερο την εργασία από το σπίτι.

Πίνακας 12 : Επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι των οποίων, απασχολούνται με τηλεργασία από απόσταση

	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστό (%)
Κανείς	67	69,8
Ελάχιστοι (<5%)	18	18,8
Ένα μικρό ποσοστό (6-10%)	2	2,1
Αρκετοί (11-29%)	6	6,3
Πολλοί (>30%)	3	3,1
Σύνολο	96	100,0

Πίνακας 13 : Επιχειρήσεις που προσφέρουν στους εργαζόμενους τους θέσεις μερικής απασχόλησης

	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστό (%)
ΝΑΙ	11	11,5
ΟΧΙ	85	88,5
Σύνολο	96	100,0

Πίνακας 14 : Επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι των οποίων, απασχολούνται πέραν του κανονικού ωραρίου

	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστό (%)
Καθόλου	21	21,9
Λίγο	29	30,2
Μερικές φορές	23	24,0
Σε μεγάλο βαθμό	16	16,7
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	7	7,3
Σύνολο	96	100,0

Τέλος, όσον αφορά τη *διαχρονική εξέλιξη* αυτών των μορφών απασχόλησης, εκτιμάται ότι τα τρία τελευταία χρόνια σημειώθηκε αύξηση στη χρήση τους⁸¹ (λιγότερο ή περισσότερο σημαντική κατά περίπτωση), η οποία μάλιστα αναμένεται να συνεχιστεί και στο αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα (πίνακες 15α και 15β).

Πίνακας 15α : Διαχρονική εξέλιξη χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης τα τρία προηγούμενα έτη, 2004-2006 (% επιχειρήσεων)

	Συμβάσεις έργου	Ορισμένου χρόνου	Προσωρινή απασχόληση	υπεργολαβία
ΔΞ/ΔΑ	13,5	45,8	90,6	27,1
έχει μειωθεί λίγο ή σημαντικά	9,4	6,2	3,1	10,5
έχει μείνει αμετάβλητη	45,8	31,3	3,1	32,3
έχει αυξηθεί λίγο ή σημαντικά	31,2	16,6	3,1	30,3
Σύνολο	100,0	100,0	100,0	100,0

⁸¹ Η γενική αυξητική τάση των τελευταίων ετών, ιδιαίτερα των συμβάσεων παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών και έργου, επιβεβαιώνεται και από τα στοιχεία της Επιθεώρησης Εργασίας (βλ. ενότητα 3.1)

Πίνακας 15β : Διαχρονική εξέλιξη χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης τα τρία επόμενα έτη, 2007-2009 (% επιχειρήσεων)

	Συμβάσεις έργου	Ορισμένου χρόνου	Προσωρινή απασχόληση	υπεργολαβία
ΔΞ/ΔΑ	13,5	45,8	88,5	28,1
Θα μειωθεί λίγο ή σημαντικά	11,5	9,4	5,2	11,5
Θα μείνει αμετάβλητη	33,3	29,2	5,2	27,1
Θα αυξηθεί λίγο ή σημαντικά	41,7	15,7	1,0	33,4
Σύνολο	100,0	100,0	100,0	100,0

4.1.2 Η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Για τη διερεύνηση του στρατηγικού προσανατολισμού, με τον οποίο οι επιχειρήσεις του δείγματος οικοδομούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο δύο μόνο ερωτήσεις⁸²:

- ♦ Στην αγορά που δραστηριοποιούμαστε η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η τιμή και το κόστος παραγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών μας
- ♦ Στην αγορά που δραστηριοποιούμαστε η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ποιότητα και καινοτομικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών μας

Όπως ήταν αναμενόμενο, καθώς η έρευνα εντοπίζεται σε κλάδους εντάσεως γνώσης, η πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος προσανατολίζονται σε στρατηγικές δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρουν (πίνακας 16). Ταυτόχρονα όμως, ενδιαφέρον παρουσιάζει και το υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων (μεγαλύτερο του 60%) για τις οποίες το κόστος αποτελεί πεδίο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

⁸² Παρότι απλουστευτική, η προσέγγιση της πολιτικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη χρησιμοποίηση δύο μόνο ερωτήσεων (πεντάβαθμη κλίμακα Likert) παρουσιάζει χαρακτηριστικά αμοιβαίου αποκλεισμού των απαντήσεων και, κατά τούτο, θεωρείται πλεονεκτική (Nesheim *et al.* 2005).

Πίνακας 16 : Στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

	«Στρατηγική κόστους»		«Στρατηγική ποιότητας»	
	Αριθμός επιχειρήσεων	%	Αριθμός επιχειρήσεων	%
διαφωνώ απολύτως	14	14,6	0	0,0
μάλλον διαφωνώ	5	5,2	5	5,2
ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	18,8	9	9,4
μάλλον συμφωνώ	31	32,3	27	28,1
συμφωνώ απολύτως	28	29,2	55	57,3
Σύνολο	96	100,0	96	100,0

Μια διαφορετική και, ίσως περισσότερο διαφωτιστική εικόνα προκύπτει, εάν κατηγοριοποιήσουμε τις επιχειρήσεις του δείγματος, με βάση το σαφή ή όχι προσανατολισμό τους σε καθαρές (generic) στρατηγικές.

Έτσι αν π.χ. ορίσουμε ως επιχειρήσεις:

- ❖ με *σαφή στρατηγική κόστους*, όσες επιχειρήσεις απάντησαν 5 («συμφωνώ απολύτως») στην πρώτη ερώτηση και ίσο ή μικρότερο του 4 στη δεύτερη ερώτηση
- ❖ με *σαφή στρατηγική ποιότητας*, όσες επιχειρήσεις απάντησαν 5 στη δεύτερη ερώτηση και ίσο ή μικρότερο του 4 στην πρώτη ερώτηση
- ❖ με *υβριδική ή μεικτή στρατηγική* όσες απάντησαν 5 και στις δύο ερωτήσεις
- ❖ με *ασαφή (καμία) στρατηγική*, όσες απάντησαν ίσο ή μικρότερο του 4 και στις δύο ερωτήσεις,

προκύπτει η παρακάτω επεξεργασμένη κατηγοριοποίηση (πίνακας 16α):

Πίνακας 16α : Ταξινόμηση επιχειρήσεων με βάση το στρατηγικό προσανατολισμό τους		
	Αριθμός επιχειρήσεων	%
Καμία στρατηγική	33	34,4
Στρατηγική Κόστους	8	8,3
Στρατηγική ποιότητας	34	35,4
Μεικτή στρατηγική	21	21,9
ΣΥΝΟΛΟ	96	100

Η πραγματικότητα είναι σαφώς πιο σύνθετη, παρότι η παραπάνω διαβαθμισμένη παρουσίαση των διαφόρων στρατηγικών ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος την προσεγγίζει καλύτερα, τουλάχιστον σε σχέση με τον ιδεοτυπικό διαχωρισμό αμιγών επιλογών όπως «κόστος-ποιότητα».

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων (34,4%) που δεν έχουν σαφή ανταγωνιστική στρατηγική («stuck in the middle»), πρακτική που σύμφωνα με την κλασική βιβλιογραφία (Porter, 1985) δεν οδηγεί στην απόκτηση οιαδήποτε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι στρατηγικές αυτού του είδους, εμφανίζονται στην Ελλάδα με τη μορφή των ευκαιριακών (day-to-day) επιχειρηματικών πρακτικών και είναι κυρίαρχο χαρακτηριστικό των μικρών επιχειρήσεων (Spanos *et al.*, 2004).

Το μικρό ποσοστό επιχειρήσεων που δηλώνει ότι έχει καθαρή στρατηγική χαμηλού κόστους (μόλις 8,3%), θεωρείται λογικό, καθώς ο παραπάνω στρατηγικός προσανατολισμός θεωρείται περισσότερο κατάλληλος σε ώριμους, παραδοσιακούς κλάδους και όχι σε δυναμικούς, όπως οι κλάδοι παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών εντάσεως γνώσης (Hill, 1988).

Από την άλλη πλευρά, οι μεικτές στρατηγικές θεωρούνται στην Ελλάδα μια εφικτή και ελκυστική εκδοχή στρατηγικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για το σύνολο σχεδόν των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας που ανήκουν (Spanos *et al.*, 2004). Και τούτο, διότι μια αμιγής στρατηγική ποιότητας και καινοτομίας, προϋποθέτει ένα πλήθος οργανωτικών διευθετήσεων που ευνοούν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, την προσήλωση στην αγορά και την πελατειακή προσέγγιση, την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, καθώς και την έμφαση στις στρατηγικές συμμαχίες και την επιχειρηματική δικτύωση. Δηλαδή, προϋποθέτουν οργανωτικά χαρακτηριστικά, τα οποία δεν αποτελούν τυπικά γνωρίσματα της μέσης ελληνικής επιχείρησης (Makridakis, *et al.* 1997; Liargovas, 1998).

Όπως προέκυψε από την εμπειρική έρευνα (και ειδικά τις επιτόπιες συνεντεύξεις), παρότι το περιεχόμενο της στρατηγικής στόχευσης στην ποιότητα και την καινοτομία, διαφοροποιείται μεταξύ των επιχειρήσεων του

δείγματος, συγκλίνει σε μία κεντρική κατεύθυνση. Σύμφωνα με αυτήν, μια τέτοια στρατηγική για τις ελληνικές επιχειρήσεις των εξεταζόμενων κλάδων, σημαίνει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με κριτήρια την ταχύτητα και την αξιοπιστία των πελατοκεντρικών λύσεων που προσφέρουν, καθώς και την αναζήτηση (π.χ. με ενσωμάτωση καλών πρακτικών του κλάδου) καινοτόμων διαδικασιών ανάπτυξης και προώθησης των υπηρεσιών, παρά την εξαρχής παραγωγή ριζικά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών⁸³.

4.1.3 Η λειτουργική ευελιξία & οι άλλες «ποιοτικές» παράμετροι των επιχειρήσεων

Στο πλαίσιο της παρούσας εμπειρικής έρευνας, μετρήθηκαν επίσης μία σειρά από χαρακτηριστικά που από τη διεθνή βιβλιογραφία, θεωρούνται ποιοτικές πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και ουσιαστικά χαρακτηρίζουν επιχειρήσεις που επενδύουν στο προσωπικό τους (Becker and Huselid, 1998; Gunnigle *et al.* 1998; McIllroy *et al.* 2004; Arvanitis, 2005; Bosch and Lehndorff, 2005; Michie and Sheehan, 2005). Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η εισαγωγή στοιχείων νέας οργάνωσης της εργασίας με τα οποία προωθείται η λειτουργική ευελιξία των εργαζομένων, η πυκνότητα δικτύωσης με πελάτες, προμηθευτές, ή άλλες επιχειρήσεις, η επιλογή των επιχειρήσεων για καλλιέργεια σχέσεων μακροχρόνιας δέσμευσης με το προσωπικό τους, η παροχή κατάρτισης στους υπαλλήλους, κ.λπ. (MacDuffie, 1995; Goudswaard and Nanteuil, 2000; Oeij and Wieser, 2002) .

Η αποτύπωση αυτών των ποιοτικών χαρακτηριστικών έγινε, προκειμένου να ελεγχθεί η συσχέτισή τους με την απόφαση των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν (και σε ποιο βαθμό) νέες μορφές απασχόλησης.

⁸³ Γενικότερα, στην ελληνική περίπτωση είναι περισσότερο πιθανό να υπάρχουν καινοτομίες με τη μορφή της αξιοποίησης υφιστάμενων τεχνολογιών και οργανωτικών σχημάτων, καθώς και νέων συνδυασμών τους, παρά με τη μορφή της παραγωγής και της εμπορικής αξιοποίησης επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης (Ιωαννίδης και Τσακανίκας, 2007)

A) Λειτουργική ευελιξία

Παρότι η βιβλιογραφία προτείνει μια πλειάδα επιμέρους διαστάσεων, προκειμένου να μετρηθεί το επίπεδο λειτουργικής ευελιξίας των εργαζομένων μιας επιχείρησης, για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας επιλέχθηκαν τα πέντε (5) συχνότερα χαρακτηριστικά (Goudswaard and Nanteuil, 2000; Oei and Wieser, 2002). Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις απάντησαν εάν και σε ποιο βαθμό έχουν προβεί σε οργανωτικές αλλαγές, προς την κατεύθυνση:

- ❖ της πολυειδίκευσης των εργαζομένων τους, μέσω της συνεχούς κατάρτισής τους
- ❖ της συχνής εναλλαγής των εργαζομένων τους μεταξύ διαφορετικών καθηκόντων
- ❖ της αποκέντρωσης των αποφάσεων και της μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων τους
- ❖ της ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας, και
- ❖ της σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα (απόδοση) των εργαζομένων τους

Πίνακας 17 : Βαθμός εισαγωγής στοιχείων «λειτουργικής» ευελιξίας (% επιχειρήσεων)

	Πολύ ειδίκευση	Εναλλαγή καθηκόντων	Αποκέντρωση αποφάσεων	Εργασία σε ομάδες	Σύνδεση αμοιβής παραγωγικότητας
Καθόλου	8,3	33,3	15,6	3,1	4,2
Σε μικρό βαθμό	24,0	25,0	32,3	5,2	13,5
Μερικές φορές	26,0	27,1	31,3	14,6	27,1
Σε σημαντικό βαθμό	27,1	10,4	12,5	41,7	36,5
Σε πολύ σημαντικό βαθμό	14,6	4,2	8,3	35,4	18,8
ΣΥΝΟΛΟ	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Όπως ήταν αναμενόμενο, από τις διαστάσεις λειτουργικής ευελιξίας που διερευνήθηκαν, σημαντική διείσδυση στις επιχειρήσεις όλων των κλάδων, φαίνεται να έχει η «εργασία κατά ομάδες» (πίνακας 17). Το αντίθετο θα ήταν

παράδοξο, καθώς οι υπηρεσίες που παρέχονται από επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, είναι αποτέλεσμα κυρίως ομαδικής εργασίας. Σημαντικό είναι επίσης το επίπεδο αξιοποίησης των εργαζομένων σε ένα πλαίσιο «πολυειδίκευσης» αυτών, καθώς επίσης και η «σύνδεση της αμοιβής των εργαζομένων με την παραγωγικότητά τους».

Όμως, πρέπει να σημειωθεί ότι οι άλλες δύο διαστάσεις της λειτουργικής ευελιξίας, δηλαδή η «εναλλαγή καθηκόντων» και η «αποκέντρωση αποφάσεων», είναι οι περισσότερο ουσιώδεις και κρίσιμες, καθώς βρίσκονται στον πυρήνα της νέας οργάνωσης της εργασίας (European Commission, 1997; OECD, 1999a; Oeij and Wieser, 2002). Έτσι, η περιορισμένη εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις του δείγματος, αντανακλά ουσιαστικά την υποτονική διάχυση της λειτουργικής ευελιξίας στις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα δε τις μικρομεσαίες (βλ. στατιστική ανάλυση).

Β) Δικτύωση

Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα από τον έλεγχο της πυκνότητας δικτύωσης των επιχειρήσεων (πίνακας 18):

Πίνακας 18: Βαθμός δικτύωσης των επιχειρήσεων (% επιχειρήσεων)

	Πελάτες	Προμηθευτές	Άλλες επιχειρήσεις ⁸⁴	«Δίκτυα» ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού	«Δίκτυα ειδικών»
Καθόλου	0,0	3,1	46,9	60,4	53,1
Σε μικρό βαθμό	1,0	6,3	14,6	17,7	8,3
Μερικές φορές	8,3	18,8	16,7	14,6	19,8
Σε μεγάλο βαθμό	47,9	45,8	16,7	4,2	10,4
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	42,7	26,0	5,2	3,1	8,3
ΣΥΝΟΛΟ	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Οι επιχειρήσεις του δείγματος, παρουσιάζουν υψηλό βαθμό δικτύωσης, ως προς τις επιμέρους διαστάσεις που αφορούν τη στενή συνεργασία με

⁸⁴ Το σχετικό ερώτημα είχε διατυπωθεί ως εξής: «αξιολογήστε το επίπεδο συνεργασίας και δικτύωσης που έχετε αναπτύξει με επιχειρήσεις, από τις οποίες προμηθεύεστε προϊόντα ή υπηρεσίες που παλαιότερα παράγονταν από την επιχείρησή σας»

πελάτες και προμηθευτές. Τούτο είναι αναμενόμενο, καθώς η παροχή υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, έχει κατά βάση πελατοκεντρικό χαρακτήρα.

Αντίθετα, χαμηλές επιδόσεις παρατηρούνται στην ανάπτυξη σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις, μέσω της «εξωτερίκευσης» παραγωγικών δραστηριοτήτων που υλοποιούνταν πριν εντός της επιχείρησης (*outsourcing*). Αυτό φαίνεται να έρχεται καταρχήν σε αντίθεση, με την αναφορά ότι περισσότερο από το 70% των επιχειρήσεων του δείγματος, αναπτύσσουν υπεργολαβικές σχέσεις με τρίτες επιχειρήσεις (γράφημα 1). Όμως, η παραπάνω ευρεία χρήση του θεσμού της υπεργολαβίας από τις επιχειρήσεις του δείγματος, είναι περισσότερο πιθανό να εκφράζει αναζήτηση πόρων, δεξιοτήτων και γνώσεων που δεν υπάρχουν εντός της επιχείρησης, παρά εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνταν παλαιότερα εντός αυτής⁸⁵.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι χαμηλές επιδόσεις των επιχειρήσεων, σε ότι αφορά τη συνεργασία τους με δίκτυα «ειδικών», δηλαδή ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, επαγγελματικά και επιστημονικά σωματεία, κ.λπ. Τα δίκτυα αυτά, λειτουργούν συχνά ως μια συμπληρωματική, αλλά σημαντική, εξωτερική πηγή γνώσης για την τόνωση του καινοτομικού δυναμισμού επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στους κλάδους πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (Caloghirou *et al.* 2004a).

Τέλος, ο μικρός βαθμός συνεργασίας με δίκτυα που εξασφαλίζουν *εέλικτο ανθρώπινο δυναμικό*, οφείλεται κυρίως στο μικρό βαθμό διάχυσης της προσωρινής απασχόλησης μέσω εταιριών δανεισμού προσωπικού (*temporary agencies*) στην Ελλάδα. Οφείλεται ενδεχομένως και στην απουσία δομημένων επαγγελματικών δικτύων, άτυπων ή επίσημων⁸⁶, τα οποία συγκροτούνται (κυρίως στο χώρο των νέων τεχνολογιών και της επικοινωνίας) από

⁸⁵ Εξάλλου ελάχιστες ελληνικές επιχειρήσεις (μεγάλου μεγέθους) ακολούθησαν μια πορεία μεγέθυνσης, ωρίμανσης και ορθολογικής αναδιάρθρωσης των δραστηριοτήτων τους, παρόμοια με αυτή μεγάλων επιχειρήσεων σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Τσακανίκας, 2005).

⁸⁶ Τέτοια δίκτυα περιλαμβάνουν επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις εξειδικευμένων στελεχών, τα οποία μεσολαβούν στην ανεύρεση εργασίας των μελών τους, δικτυακές κοινότητες *freelancers*, κλπ. Ο ρόλος αυτών των δικτύων στη σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας, είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε αγορές εργασίας αγγλοσαξονικών χωρών, όπως αυτές των ΗΠΑ, του Καναδά, κλπ. (Barley and Kunda, 2004)

ελεύθερους επαγγελματίες που προτιμούν να εργάζονται παρέχοντας ανεξάρτητες υπηρεσίες (Barley and Kunda, 2006; Kunda, Barley and Evans, 2002), στο πλαίσιο μιας συνειδητής στρατηγικής καριέρας έξω από τα όρια και τους περιορισμούς της επιχείρησης (Parker *et al.* 2004).

Γ) Πολιτική «δέσμευσης» προσωπικού

Η αποφυγή της *συχνής εναλλαγής προσωπικού* (εκούσιας ή ακούσιας) χαρακτηρίζει συνήθως επιχειρήσεις που είναι προσηλωμένες στην καλλιέργεια δεσμών εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους τους και, κατά συνέπεια, διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιό τους με επενδυτική λογική (Wood, 1999; Cappelli and Neumark, 2001; Michie and Sheehan-Quinn, 2001,2005). Υπ' αυτή την έννοια, οι θετικές απαντήσεις στο σχετικό ερώτημα της εμπειρικής έρευνας (πίνακας 19), ενδεχομένως αντανακλούν θετικές αντιλήψεις των ελληνικών επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης, για τη διαχείριση του σημαντικότερου πόρου τους, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού τους. Βέβαια, η αλήθεια της παραπάνω υπόθεσης και το ουσιαστικό ή διακηρυκτικό περιεχόμενο αυτών των αντιλήψεων, είναι κάτι που πρέπει να πιστοποιηθεί από το σύνολο των πραγματικών επιχειρηματικών συμπεριφορών.

Πίνακας 19: Πολιτική «δέσμευσης» προσωπικού

Συμφωνείτε με τη διατύπωση : <i>«η επιχείρησή μας επιθυμεί τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους εργαζόμενους και αποφεύγει τη συχνή εναλλαγή προσωπικού»</i>	Επιχειρήσεις	%
Διαφωνώ απολύτως και μάλλον διαφωνώ	2	2,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	10,4
Συμφωνώ απολύτως και μάλλον συμφωνώ	84	87,5
Σύνολο	96	100,0

Πάντως, οι απαντήσεις σε άλλο σχετικό ερώτημα που αφορά το μέσο χρόνο παραμονής των «κανονικών» εργαζομένων στην επιχείρηση, αναδεικνύουν την κινητικότητα που χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους στους υπό εξέταση κλάδους (πίνακας 19α). Ταυτόχρονα, φαίνεται ότι η δημιουργία

μακροχρόνιων σχέσεων με τους εργαζομένους, περιορίζεται συχνά στο επίπεδο των προθέσεων, χωρίς να συνοδεύεται από συγκροτημένους και αποτελεσματικούς μηχανισμούς διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 19α: Μέσος χρόνος παραμονής των «μονίμων» εργαζομένων στην επιχείρηση

	<u>Επιχειρήσεις</u>	<u>%</u>
Λιγότερο από 1 έτος	0	0,0
1-2 έτη	6	6,3
3-5 έτη	58	60,4
6-10 έτη	27	28,1
Περισσότερο από 10 έτη	5	5,2
Σύνολο	96	100,0

Δ) Κατάρτιση

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος, προσφέρουν δυνατότητες κατάρτισης του προσωπικού τους (πίνακας 20α), είτε μέσω οργανωμένων προγραμμάτων βραχυχρόνιας κατάρτισης και εκπαίδευσης είτε, συχνότερα, στο πλαίσιο της εργασιακής διαδικασίας (on the job training) (πίνακας 20β). Όπως είναι αναμενόμενο, οι μεγάλες επιχειρήσεις, είναι περισσότερο πιθανό να μεριμνούν για την κατάρτιση του προσωπικού τους (πίνακας 21).

Πίνακας 20α: Κατάρτιση προσωπικού

	<u>Επιχειρήσεις</u>	<u>%</u>
ΝΑΙ	74	77,1
ΟΧΙ	22	22,9
Σύνολο	96	100,0

Πίνακας 20β : Συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης/εκπαίδευσης

	<u>Κατάρτιση στο χώρο εργασίας, διά της εργασίας</u>	<u>Κατάρτιση στο χώρο εργασίας, εκτός της εργασιακής διαδικασίας</u>	<u>Χρηματοδοτούμενα από την επιχείρηση, προγράμματα εκπαίδευσης</u>
0-10%	12,5	35,4	24,0
11-20%	7,3	13,5	15,6
21-30%	6,3	10,4	10,4
31-50%	21,9	10,4	14,6
51-75%	31,3	9,4	13,5
ΔΞ	20,8	20,8	21,9
Σύνολο	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Πίνακας 21 : Ποσοστό επιχειρήσεων που καταρτίζουν το προσωπικό τους, ανά μέγεθος επιχείρησης	
Αριθμός εργαζομένων	%
Έως 25 άτομα	68,5
26 – 100 άτομα	83,3
Άνω των 101 ατόμων	100,0

4.1.4 Το περιβάλλον των επιχειρήσεων

Μία άλλη δέσμη μεταβλητών που μετρήθηκε στο πλαίσιο της εμπειρικής έρευνας, αφορά την εκτίμηση των επιχειρήσεων για το θεσμικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, εντός του οποίου δραστηριοποιούνται. Η παραπάνω ομάδα μεταβλητών, όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος της μελέτης, επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις των επιχειρήσεων για το εάν και σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούν τις νέες μορφές απασχόλησης.

A) Θεσμική επιβάρυνση εξαρτημένης εργασίας

Για την εκτίμηση της θεσμικής επιβάρυνσης της εξαρτημένης εργασίας, επιλέχθηκαν δύο διαστάσεις που συμπυκνώνουν τις σχετικές άμεσες ή έμμεσες αιτιάσεις των ιδίων των επιχειρήσεων, όπως προκύπτει από σχετικές μελέτες (Σαμπεθαΐ, 2000; Τσακανίκας και Στάγγελ, 2005) και επίσημα κείμενα ή εκθέσεις⁸⁷.

Η πρώτη διάσταση αφορά την αυστηρότητα της εργατικής νομοθεσίας, για την προστασία της εξαρτημένης εργασίας. Περιλαμβάνει όλες τις ρυθμίσεις που προβλέπονται για τη δημιουργία και κατάργηση των θέσεων εξαρτημένης εργασίας και συνεπάγονται τόσο χρηματικό (π.χ. προβλεπόμενες αποζημιώσεις), όσο κυρίως, μη χρηματικό κόστος, όπως διάφορες

⁸⁷ Χαρακτηριστικές είναι οι θέσεις των εκπροσώπων των παραγωγικών τάξεων που έχουν διατυπωθεί στις γνωμοδοτήσεις της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (ΟΚΕ) επί των σχεδίων νόμων που κατατέθηκαν την τελευταία δεκαετία και αφορούσαν ζητήματα απασχόλησης και εργασιακών σχέσεων (Οικονομική & Κοινωνική Επιτροπή, 2004). Η ΟΚΕ αποτελεί το κύριο θεσμοθετημένο (από το 1994) όργανο διεξαγωγής του κοινωνικού διαλόγου σε εθνικό επίπεδο.

γραφειοκρατικές διαδικασίες και αριθμητικούς περιορισμούς στη δυνατότητα μείωσης του προσωπικού. Η δεύτερη διάσταση, είναι το ύψος του μη μισθολογικού κόστους εργασίας, το οποίο αναφέρεται κυρίως στις εργοδοτικές εισφορές στο κοινωνικοασφαλιστικό σύστημα, αλλά και τις άλλες παροχές προς τους εργαζόμενους που επιβάλλονται από τη νομοθεσία.

Η έρευνα επιβεβαιώνει εν μέρει την εκτίμηση ότι για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, υφίσταται σημαντική θεσμική επιβάρυνση της εξαρτημένης εργασίας (πίνακας 22). Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι για ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων (συνολικά 46,9% του δείγματος), η εργατική νομοθεσία δεν είναι «αυστηρή» ή δεν τους έχει απασχολήσει ο σχετικός προβληματισμός.

Πίνακας 22 : Αντίληψη των εργοδοτών για τη θεσμική επιβάρυνση της εξαρτημένης εργασίας

	Αυστηρή εργατική νομοθεσία		Υψηλό μη μισθολογικό κόστος	
	Επιχειρήσεις	%	Επιχειρήσεις	%
Διαφωνώ απολύτως και μάλλον διαφωνώ	16	16,7	17	17,7
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	30,2	22	22,9
Συμφωνώ απολύτως και μάλλον συμφωνώ	51	53,1	57	59,4
Σύνολο	96	100,0	96	100,0

Β) Προσφορά ανθρώπινου δυναμικού

Οι συνθήκες της αγοράς εργασίας και ειδικότερα η σχετική ευχέρεια με την οποία οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε κατάλληλο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό στην κύρια κατηγορία επαγγελματιών που απασχολούν (επιστημονικών στελεχών), αποτελεί μια σημαντική παράμετρο. Συνεπώς, οι εκτιμήσεις που εκφράζουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις, αναμένεται να αντανακλούν ή/και να επιδρούν στη γενικότερη πολιτική που ακολουθούν σε σχέση με το μόνιμο ή προσωρινό προσωπικό τους.

Στις επιχειρήσεις του δείγματος πάντως, δεν υπάρχει ομοιομορφία ως προς τις εκτιμήσεις τους για τη δυσκολία εύρεσης κατάλληλου ανθρώπινου

δυναμικού (πίνακας 23). Σε σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων (43,7% του συνόλου) υφίσταται μικρή ή μεγάλη δυσκολία εύρεσης τέτοιου προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, για περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (56,3%) δεν φαίνεται να υπάρχει τέτοιου είδους πρόβλημα, παρά τις επίσημες εκτιμήσεις των εργοδοτικών οργανώσεων (ΣΕΒ, 2004; Σκοπελίτου και Χαρίσης, 2006).

Πίνακας 23 : Δυσκολία εύρεσης κατάλληλου και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού

	<u>Επιχειρήσεις</u>	<u>%</u>
Διαφωνώ απολύτως	16	16,7
Μάλλον διαφωνώ	12	12,5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	27,1
Μάλλον συμφωνώ	20	20,8
Συμφωνώ απολύτως	22	22,9
Σύνολο	96	100,0

Γ) Μεταβλητότητα της ζήτησης

Η διακύμανση της ζήτησης είναι ίσως ο πιο συχνά συναντώμενος λόγος προσφυγής στις νέες και ευέλικτες μορφές απασχόλησης, καθώς αυτές χρησιμοποιούνται ως μέσο αριθμητικής ευελιξίας, μέσω της ποσοτικής προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στις εκάστοτε απαιτήσεις της ζήτησης.

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε κλάδους εντάσεως γνώσης, αναμένεται να παρουσιάζουν έντονη διακύμανση της ζήτησης, λόγω ακριβώς της μορφής των έργων τα οποία αναλαμβάνουν και υλοποιούν. Πρόκειται για έργα (project) με συγκεκριμένο χρόνο ζωής και πελατοκεντρικά χαρακτηριστικά. Ως συστατικά στοιχεία εκτίμησης της μεταβλητής αυτής, χρησιμοποιήθηκαν πέρα από τη μορφή των έργων, η εποχικότητα και η επίδραση του οικονομικού κύκλου.

Τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας επιβεβαιώνουν την αντίληψη για την υψηλή μεταβλητότητα της ζήτησης που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις των κλάδων αυτών (πίνακας 24). Αξιοσημείωτη όμως είναι, η επίδραση των διακυμάνσεων του οικονομικού κύκλου, δηλαδή της γενικότερης οικονομικής

κατάστασης, στη ζήτηση των υπηρεσιών των επιχειρήσεων του δείγματος. Επίδραση, η οποία ενσωματώνει σε μεγάλο βαθμό και την αντίστοιχη επίδραση του πολιτικού κύκλου, καθώς μεγάλο μερίδιο στη ζήτηση αυτού του είδους των υπηρεσιών, κατέχει ο ευρύτερος δημόσιος τομέας.

Πίνακας 24 : Διακύμανση της ζήτησης

Η ζήτηση για τα προϊόντα/υπηρεσίες μας:	Έχει εποχικό χαρακτήρα	Επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις του οικονομικού κύκλου	Παρουσιάζει έντονη διακύμανση λόγω της μορφής των έργων (project-based)
διαφωνώ απολύτως & μάλλον διαφωνώ	78,1	12,5	28,1
ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7,3	14,6	25,0
μάλλον συμφωνώ & συμφωνώ απολύτως	14,6	72,9	46,9
Σύνολο	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Δ) Ανταγωνιστικό & τεχνολογικό περιβάλλον

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τις επιλογές των επιχειρήσεων σε σχέση με την αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης είναι η ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και ο τεχνολογικός δυναμισμός του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (πίνακες 25 & 26).

Πίνακας 25 : Ένταση ανταγωνισμού στο περιβάλλον της επιχείρησης

	Ευρύτερο περιβάλλον, εχθρικό για την επιβίωση της επιχείρησης	Έντονος ανταγωνισμός τιμών	Έντονος ανταγωνισμός ποιότητα και καινοτομικότητα	Αρνητική προοπτική ζήτησης
διαφωνώ απολύτως & μάλλον διαφωνώ	49,0	11,5	13,5	72,9
ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19,8	19,8	21,9	19,8
μάλλον συμφωνώ & συμφωνώ απολύτως	30,3	68,7	64,5	7,3
Σύνολο	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Πίνακας 26 : Τεχνολογικός δυναμισμός κλάδου

	Η τεχνολογία στον τομέα μας εξελίσσεται γρήγορα	Είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι τεχνολογικές εξελίξεις για τα επόμενα 2-3 χρόνια	Οι τεχνολογικές αλλαγές παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες	Υπάρχει μεγάλη δραστηριότητα Έρευνας και Ανάπτυξης στην κύρια αγορά
διαφωνώ απολύτως & μάλλον διαφωνώ	13,5	32,3	8,3	17,8
ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21,9	34,3	17,7	19,8
μάλλον συμφωνώ & συμφωνώ απολύτως	64,6	33,4	74,0	62,5
Σύνολο	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

4.2 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

4.2.1 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Στον πίνακα του παραρτήματος II, παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman των μεταβλητών της εμπειρικής έρευνας. Προκύπτουν ενδιαφέρουσες συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, οι οποίες αξιοποιούνται κατά περίπτωση, σε επιλεγμένα σημεία της μελέτης.

Στον πίνακα 27, απομονώνονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman, μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών της έρευνας και των πιθανών προοριστικών παραγόντων της χρήσης νέων μορφών απασχόλησης.

Ως εξαρτημένες μεταβλητές, θεωρούνται αφενός οι δίτιμες (0-1) μεταβλητές αναφορικά με την απόφαση για τη χρήση (ή όχι) των συγκεκριμένων μορφών απασχόλησης, αφετέρου δε, η ένταση χρήσης καθεμίας, μετρούμενη σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert.

Πίνακας 27 : Συσχετίσεις Spearman με τις ερμηνευτικές μεταβλητές

	Συμβάσεις έργου		ορισμένου χρόνου		Προσωρινή απασχόληση ⁸⁸		Υπεργολαβία	
	0-1	ένταση	0-1	ένταση	0-1	ένταση	0-1	ένταση
	Ζήτηση γνώσης	.40**	.45**	.25*	-.12	.05	-	.30**
Μεταβλητότητα ζήτησης	.03	.29**	-.11	.04	-.07	-	.10	.09
Θεσμική επιβάρυνση	.14	.18	.20*	-.15	-.10	-	.17	-.09
Στρατηγική κόστους	-.30**	-.05	.00	.16	-.05	-	.17	-.04
Στρατηγική ποιότητας	.00	.07	.00	-.29*	.03	-	-.11	-.08
Εξειδίκευση πόρων	.02	-.15	-.03	-.29*	-.02	-	-.12	-.25*
Λειτουργική ευελιξία	.23*	-.15	.25*	-.11	.04	-	.20*	-.09
Δέσμευση	-.15	-.02	-.04	-.04	-.10	-	.03	-.02
Δικτύωση	.19	.10	.25*	.16	.17	-	.41**	.05
Προσφορά	-.15	-.35**	-.11	.09	-.01	-	-.11	-.39**
Ενσωμάτωση	.39**	.23*	.00	.02	.00	-	.32**	-.04
Οικονομική επίδοση	.29**	-.06	.27**	-.10	.06	-	.24*	-.00
Καινοτομική επίδοση	.16	-.18	.15	-.17	-.04	-	.15	-.11
Ανταγωνιστικό περιβάλλον	-.13	.11	.01	.18	.11	-	.09	-.06
Τεχνολογικό περιβάλλον	.09	.03	.01	-.10	-.05	-	-.05	-.04

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Τα πρώτα συμπεράσματα, τα οποία θα αποτελέσουν στη συνέχεια αντικείμενο περαιτέρω επεξεργασίας και ερμηνείας, είναι:

1. Σε ότι αφορά την ανάλυση των πιθανών κινητήρων προσφυγής στις νέες μορφές απασχόλησης, παρατηρούμε μια σημαντική (ή πολύ σημαντική) συσχέτιση της απόφασης της επιχείρησης να τις χρησιμοποιήσει, με την αξιοποίηση της ως φορέα γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που δεν υπάρχουν εντός της επιχείρησης (ζήτηση γνώσης), ενώ μόνο στην περίπτωση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου υπάρχει σημαντική συσχέτιση με την (υποκειμενικά αντιλαμβανόμενη) θεσμική επιβάρυνση της εξαρτημένης (τυπικής) απασχόλησης.
2. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι για όλες τις μορφές ευέλικτης απασχόλησης, η απόφαση (και όχι η ένταση) χρήσης συσχετίζεται θετικά με τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης και με τη χρήση μεθόδων λειτουργικής ευελιξίας, ενώ ειδικά η απόφαση για τη σύναψη συμβάσεων έργου/υπεργολαβίας συσχετίζεται έντονα θετικά με την ενσωμάτωση των «εξωτερικών» εργαζομένων, δηλαδή την πρακτική των επιχειρήσεων να

⁸⁸ Ο μικρός αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης (μέσω εταιριών προσωρινής απασχόλησης) είτε δεν επιτρέπει την εξαγωγή στατιστικών δεικτών είτε αυτοί έχουν πολύ μικρό βαθμό αξιοπιστίας.

τους χρησιμοποιούν σε σημαντικά έργα μαζί με τους μόνιμους εργαζόμενους.

3. Σε ό,τι αφορά την ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου και υπεργολαβίας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έντονα αρνητική συσχέτιση με την εκτίμηση των εργοδοτών για ύπαρξη δυσχερειών στην εύρεση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.

4.2.2 Ιεραρχική πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης

Εν συνεχεία ελέγχθηκε περαιτέρω η προβλεπτική ικανότητα δύο ομάδων μεταβλητών, σε σχέση με την ένταση χρήσης των υπό εξέταση νέων μορφών απασχόλησης. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από μεταβλητές που αφορούν τη στρατηγική και τις επιλογές της επιχείρησης, ενώ η δεύτερη από μεταβλητές που αφορούν το περιβάλλον της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα εφαρμόστηκε η μέθοδος της ιεραρχικής πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης (Hierarchical multiple regression analysis) σε δύο φάσεις, προκειμένου να εξετασθεί η δυνατότητα πρόβλεψης της έντασης χρήσης των υπό εξέταση τριών μορφών απασχόλησης (συμβάσεις έργου, ορισμένου χρόνου και υπεργολαβίας) από τις ανεξάρτητες μεταβλητές «στρατηγικής» (ζήτηση γνώσης, λειτουργική ευελιξία, εξειδίκευση ανθρωπίνων πόρων, στρατηγική κόστους, στρατηγική ποιότητας) και «περιβάλλοντος» (προσφορά εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, μεταβλητότητα ζήτησης, θεσμική επιβάρυνση, ένταση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, δυναμισμός τεχνολογικού περιβάλλοντος), αντίστοιχα.

Στην πρώτη φάση της ιεραρχικής πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της έντασης χρήσης των συμβάσεων έργου ως εξαρτημένη μεταβλητή (πίνακας 28), εξετάστηκε καταρχήν η επίδραση της μεταβλητής ζήτηση γνώσης (model 1). Στο δεύτερο βήμα προστέθηκε η εισαγωγή στοιχείων λειτουργικής ευελιξίας, για να εξετασθεί κατά πόσο αυτή η μεταβλητή συμβάλει στην αύξηση της πρόβλεψης (model 2). Στο τρίτο και τέταρτο βήμα αντίστοιχα προστέθηκαν οι μεταβλητές της εξειδίκευσης

ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης (model 3) και της στρατηγικής κόστους της επιχείρησης (model 4). Τέλος, στο πέμπτο βήμα χρησιμοποιήθηκε η *στρατηγική ποιότητας* της επιχείρησης για να ερευνηθεί κατά πόσο η μεταβλητή αυτή βελτιώνει το ποσοστό πρόβλεψης της έντασης χρήσης των συμβάσεων έργου, πέρα από εκείνο που εξηγούσαν οι προηγούμενες ανεξάρτητες μεταβλητές (model 5).

Στη δεύτερη φάση της ιεραρχικής πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της έντασης χρήσης των συμβάσεων έργου (εξαρτημένη μεταβλητή), εξετάστηκαν παράμετροι του περιβάλλοντος της επιχείρησης, με πρώτη την μεταβλητή *προσφορά εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού* στην αγορά εργασίας (model 1). Στο δεύτερο βήμα προστέθηκε η *μεταβλητότητα της ζήτησης* για να εξετασθεί κατά πόσο αυτή η μεταβλητή συμβάλει στην αύξηση της πρόβλεψης (model 2). Στο τρίτο βήμα προστέθηκε η μεταβλητή της *θεσμικής επιβάρυνσης της εξαρτημένης εργασίας* (model 3). Τέλος, στο τέταρτο και πέμπτο βήμα, χρησιμοποιήθηκαν οι μεταβλητές *ένταση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος* (model 4) και *τεχνολογικός δυναμισμός κλάδου* (model 5), για να ερευνηθεί κατά πόσο οι μεταβλητές αυτές βελτιώνουν το ποσοστό πρόβλεψης της έντασης χρήσης των συμβάσεων έργου, πέρα από εκείνο που εξηγούσαν οι προηγούμενες ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 28: Ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών πρόβλεψης για την ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
Α' φάση	1	,449	,202	,192	,914	,202	20,450	1	81	,000
	2	,507	,257	,238	,888	,055	5,929	1	80	,017
	3	,512	,262	,234	,890	,005	,535	1	79	,467
	4	,515	,265	,228	,894	,004	,386	1	78	,536
	5	,532	,283	,236	,889	,017	1,867	1	77	,176
Β' φάση	1	,365	,133	,122	,953	,133	12,435	1	81	,001
	2	,420	,176	,156	,934	,043	4,178	1	80	,044
	3	,442	,195	,164	,930	,019	1,859	1	79	,177
	4	,452	,204	,164	,930	,009	,916	1	78	,341
	5	,452	,205	,153	,936	,000	,013	1	77	,911

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης δεικνύουν ότι συνολικά και οι πέντε μεταβλητές «στρατηγικής» εξηγούν το 28,3 % της συνολικής μεταβλητότητας, $R^2 = ,283$, $\text{adjusted } R^2 = ,236$, ενώ οι πέντε μεταβλητές «περιβάλλοντος» εξηγούν το 20,5 % της συνολικής μεταβλητότητας στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου, $R^2 = ,205$, $\text{adjusted } R^2 = ,153$.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι *σημαντικές ερμηνευτικές μεταβλητές* (προσδιοριστικοί παράγοντες) για τη διακυμανσιμότητα της έντασης χρήσης των συμβάσεων έργου, αποτελούν πρωτίτως οι μεταβλητές *ζήτηση γνώσης, προσφορά εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού* και *ακολουθώς η μεταβλητότητα της ζήτησης και η λειτουργική ευελιξία*. Οι μεταβλητές *θεσμική επιβάρυνση της εργασίας, εξειδίκευση ανθρωπίνων πόρων, στρατηγική κόστους και στρατηγική ποιότητας*, προσδίδουν μια μικρή επιπλέον πρόβλεψη.

Με παρόμοιο τρόπο διενεργήθηκε ιεραρχική πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης με την ίδια σειρά πρόσθεσης των μεταβλητών και για τις άλλες μορφές ελέκτης εργασίας, τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου (πίνακας 29) και τις συμβάσεις υπεργολαβίας (πίνακας 30)

Πίνακας 29 : Ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών πρόβλεψης για την ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
Α' φάση	1	,151	,023	,002	,865	,023	1,095	1	47	,301
	2	,237	,056	,015	,860	,033	1,622	1	46	,209
	3	,493	,243	,192	,778	,187	11,100	1	45	,002
	4	,508	,258	,191	,779	,016	,930	1	44	,340
	5	,615	,378	,306	,722	,119	8,258	1	43	,006
Β' φάση	1	,164	,027	,006	,863	,027	1,303	1	47	,260
	2	,181	,033	-,009	,870	,006	,275	1	46	,603
	3	,244	,059	-,003	,867	,027	1,272	1	45	,265
	4	,328	,107	,026	,855	,048	2,365	1	44	,131
	5	,363	,132	,031	,852	,025	1,229	1	43	,274

Συνολικά και οι πέντε μεταβλητές «στρατηγικής» εξηγούν το 37,8 % της συνολικής μεταβλητότητας στην ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου

χρόνου, $R^2 = ,378$, adjusted $R^2 = ,306$, ενώ οι πέντε μεταβλητές «περιβάλλοντος» εξηγούν το 13,2 % της συνολικής μεταβλητότητας στην ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, $R^2 = ,132$, adjusted $R^2 = ,031$.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι μεταβλητές *εξειδίκευση ανθρώπινων πόρων* και *στρατηγική ποιότητας* προσδίδουν μια σημαντική πρόβλεψη στην ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες μεταβλητές, οι οποίες δεν αποτελούν σημαντικές ερμηνευτικές μεταβλητές για τη διακυμανσιμότητα της έντασης χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου.

Πίνακας 30: Ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών πρόβλεψης για την ένταση χρήσης των συμβάσεων υπεργολαβίας

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
Α' φάση	1	,250	,063	,048	,927	,063	4,409	1	66	,040
	2	,286	,082	,054	,924	,019	1,372	1	65	,246
	3	,347	,120	,079	,912	,038	2,787	1	64	,100
	4	,379	,143	,089	,907	,023	1,697	1	63	,197
	5	,386	,149	,081	,911	,006	,435	1	62	,512
Β' φάση	1	,362	,131	,118	,893	,131	9,965	1	66	,002
	2	,368	,135	,108	,897	,004	,293	1	65	,590
	3	,373	,139	,099	,902	,004	,287	1	64	,594
	4	,393	,155	,101	,901	,016	1,165	1	63	,285
	5	,402	,162	,094	,905	,007	,524	1	62	,472

Συνολικά και οι πέντε μεταβλητές «στρατηγικής» εξηγούν το 14,9 % της συνολικής μεταβλητότητας στην ένταση χρήσης των συμβάσεων υπεργολαβίας, $R^2 = ,149$, adjusted $R^2 = ,081$, ενώ οι πέντε μεταβλητές «περιβάλλοντος» εξηγούν το 16,2 % της συνολικής μεταβλητότητας στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου, $R^2 = ,162$, adjusted $R^2 = ,094$

Από τα παραπάνω αποτελέσματα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι σημαντική ερμηνευτική μεταβλητή για τη διακυμανσιμότητα της έντασης χρήσης των συμβάσεων υπεργολαβίας, αποτελεί κατά κύριο λόγο η *προσφορά*

εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και ακολούθως η μεταβλητή ζήτηση γνώσης. Οι υπόλοιπες μεταβλητές προσδίδουν μια μικρή επιπλέον πρόβλεψη.

4.2.3 Αναλύσεις one-way ANOVA και t-Test

4.2.3.1 Η επίδραση του κλάδου

Για να διαπιστωθεί η επίδραση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση (ανεξάρτητη μεταβλητή), στην ένταση χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης, δηλαδή των συμβάσεων έργου, ορισμένου χρόνου και υπεργολαβίας (εξαρτημένες μεταβλητές) χρησιμοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-Way ANOVA). Η ανεξάρτητη μεταβλητή, κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, περιελάμβανε τρία επίπεδα: πληροφορική - τηλεπικοινωνίες, διαφημίσεις, συμβουλευτικές υπηρεσίες προς επιχειρήσεις.

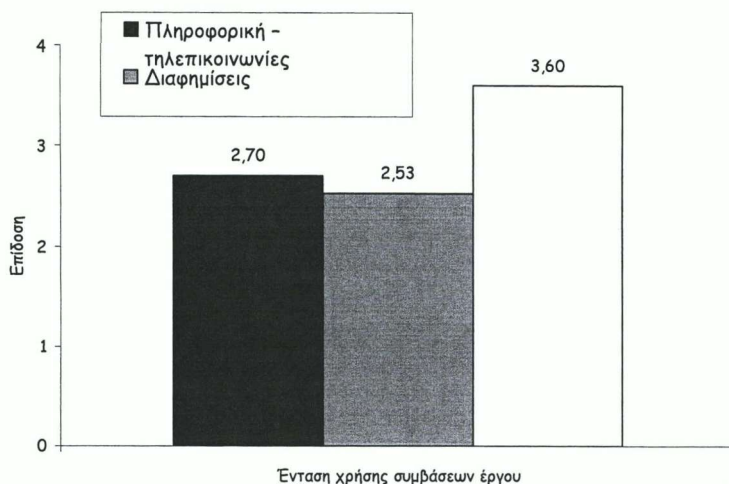
Η ομοιογένεια της διακύμανσης των ομάδων εξακριβώθηκε με τη στατιστική Levene. Από την ανάλυση διαπιστώθηκε ότι ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση δεν ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου ($F(2, 46) = ,436, p = ,649$) και των συμβάσεων υπεργολαβίας ($F(2, 65) = ,231, p = ,795$). Επομένως, ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση δεν επηρεάζει τον αριθμό των συμβάσεων ορισμένου χρόνου και υπεργολαβίας που συνάπτει. Στον πίνακα 31, φαίνονται αναλυτικά η μέση τιμή (M), η τυπική απόκλιση (SD) και η τιμή F με το αντίστοιχο επίπεδο σημαντικότητας.

Πίνακας 31 :Επίδραση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, στην ένταση χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης -Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-way ANOVA)

Ένταση χρήσης	Πληροφορική - τηλεπικοινωνίες n=44		Διαφημίσεις n=19		Συμβουλευτικές Υπηρεσίες n=20		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
Συμβάσεων έργου	2,70	,904	2,53	,772	3,60	1,142	7,98	,001
συμβάσεων ορισμένου χρόνου	n=26		n=13		n=10		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
	2,62	,941	2,38	,870	2,70	,675	,436	,649
υπεργολαβίας	n=33		n=17		n=18		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
	2,73	,839	2,88	1,054	2,89	1,079	,231	,795

Από την ίδια ανάλυση διαπιστώθηκε όμως, ότι ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου, $F(2, 80) = 7,98, p = ,001$. Επομένως, ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση επηρεάζει τον αριθμό των συμβάσεων έργου που συνάπτει.

Για να διαπιστωθεί ποιοι κλάδοι επηρεάζουν και σε ποιο βαθμό την ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου εφαρμόστηκε ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων, post-hoc ανάλυση του Scheffe. Όπως προέκυψε, από την εφαρμογή της ανάλυσης, υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στους κλάδους συμβουλευτικών υπηρεσιών ($M = 3,60, SD = 1,14$) και πληροφορικής - τηλεπικοινωνιών ($M = 2,70, SD = ,904$) με καλύτερη επίδοση αυτή των συμβουλευτικών υπηρεσιών (Διαφορά Μέσων Όρων = ,895 $p = ,003$) και ανάμεσα στους κλάδους συμβουλευτικών υπηρεσιών ($M = 3,60, SD = 1,14$) και διαφήμισης ($M = 2,53, SD = ,772$) με καλύτερη επίδοση αυτή του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών (Διαφορά Μέσων Όρων = 1,074 $p = ,003$). Όπως φαίνεται στο γράφημα 2, ο κλάδος συμβουλευτικών υπηρεσιών είχε τις υψηλότερες επιδόσεις στις συμβάσεις έργου.



Γράφημα 2 : Διαφορές στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου, ανάλογα με τον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση

4.2.3.2 Επίδραση της παλαιότητας της επιχείρησης

Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-Way ANOVA) χρησιμοποιήθηκε για να διαπιστωθεί και η επίδραση του έτους ίδρυσης της επιχείρησης (ανεξάρτητη μεταβλητή), στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου, ορισμένου χρόνου και υπεργολαβίας (εξαρτημένες μεταβλητές). Η ανεξάρτητη μεταβλητή, έτος ίδρυσης της επιχείρησης, περιελάμβανε τρία επίπεδα: επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης από το 1990 και πριν, επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης από 1991 έως 2000 και επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης από το 2001 και μετά. Η ομοιογένεια της διακύμανσης των ομάδων εξακριβώθηκε με τη στατιστική Levene. Από την ανάλυση διαπιστώθηκε ότι το έτος ίδρυσης της επιχείρησης δεν ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου ($F(2, 80) = ,000, p = 1,000$) και υπεργολαβίας ($F(2, 65) = ,040, p = ,961$). Επομένως, το έτος ίδρυσης της επιχείρησης δεν επηρεάζει τον αριθμό των συμβάσεων έργου και υπεργολαβίας που συνάπτει. Στον πίνακα 32, φαίνονται αναλυτικά η μέση τιμή (M), η τυπική απόκλιση (SD) και η τιμή F με το αντίστοιχο επίπεδο σημαντικότητας.

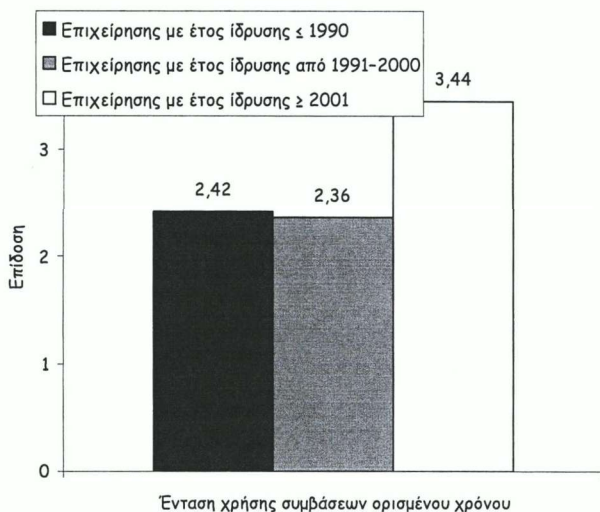
Πίνακας 32 : Επίδραση του έτους ίδρυσης (παλαιότητας) της επιχείρησης, στην ένταση χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης - Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-way ANOVA)

Ένταση χρήσης	Επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης ≤ 1990 n=24		Επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης από 1991-2000 n=42		Επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης ≥ 2001 n=17		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
Συμβάσεων έργου	2,88	1,076	2,88	,968	2,88	1,111	,000	1,000
Συμβάσεων ορισμένου χρόνου	≤ 1990 n=12		1991-2000 n=28		≥ 2001 n=9		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
Συμβάσεων ορισμένου χρόνου	2,42	,515	2,36	,731	3,44	1,130	7,035	,002
Συμβάσεων υπεργολαβίας	≤ 1990 n=15		από 1991-2000 n=37		≥ 2001 n=16		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
Συμβάσεων υπεργολαβίας	2,87	1,187	2,78	,886	2,81	,911	,040	,961

Από την ίδια ανάλυση διαπιστώθηκε όμως, ότι το έτος ίδρυσης της επιχείρησης ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, $F(2, 46) = 7,035$, $p = ,002$. Επομένως, το έτος ίδρυσης της επιχείρησης επηρεάζει τον αριθμό των συμβάσεων ορισμένου χρόνου που συνάπτεται.

Για να διαπιστωθεί ποια επίπεδα από το έτος ίδρυσης της επιχείρησης επηρεάζουν και σε ποιο βαθμό την ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου εφαρμόστηκε ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων, post-hoc. Επειδή η ομοιογένεια της διακύμανσης μεταξύ των τριών επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής δεν επαληθεύθηκε, τιμή Levene = 3,411, $p = ,042$, εφαρμόστηκε η ανάλυση Dunnett C, η οποία δεν προϋποθέτει ομοιογένεια στη διακύμανση. Όπως προέκυψε, από την εφαρμογή της ανάλυσης, υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης από το 2001 και μετά ($M = 3,44$, $SD = 1,130$) και στις επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης από το 1990 και πριν ($M = 2,42$, $SD = ,515$) με καλύτερη επίδοση αυτή των επιχειρήσεων με έτος ίδρυσης από το 2001 και μετά (Διαφορά Μέσων Όρων = 1,028 $p = ,016$) και ανάμεσα στις επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης από το 2001 και μετά ($M = 3,44$, $SD = 1,130$) και στις επιχειρήσεις με έτος ίδρυσης από 1991 έως 2000 ($M = 2,36$, $SD = ,731$) με καλύτερη επίδοση αυτή των επιχειρήσεων με

έτος ίδρυσης από το 2001 και μετά (Διαφορά Μέσων Όρων = 1,087 $p = ,003$). Όπως φαίνεται στο γράφημα 3, οι νεότερες επιχειρήσεις, με έτος ίδρυσης από το 2001 και μετά, έχουν τις υψηλότερες επιδόσεις στις συμβάσεις ορισμένου χρόνου.



Γράφημα 3: Διαφορές στην ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, ανάλογα με το χρόνο ίδρυσης (παλαιότητας) των επιχειρήσεων

4.2.3.3 Επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης

Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-Way ANOVA) χρησιμοποιήθηκε για να διαπιστωθεί η επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης (ανεξάρτητη μεταβλητή), στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου, ορισμένου χρόνου και υπεργολαβίας (εξαρτημένες μεταβλητές). Η ανεξάρτητη μεταβλητή, μέγεθος της επιχείρησης, περιελάμβανε τρία επίπεδα: επιχειρήσεις με μόνιμους εργαζομένους μέχρι και 25 άτομα, επιχειρήσεις με μόνιμους εργαζομένους από 26 έως 100 άτομα και επιχειρήσεις με μόνιμους εργαζομένους πάνω από 101 άτομα. Η ομοιογένεια της διακύμανσης των ομάδων εξακριβώθηκε με τη στατιστική Levene. Από τις αναλύσεις διαπιστώθηκε ότι το μέγεθος της επιχείρησης δεν ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου ($F(2, 80) = 1,955, p =$

,148), των συμβάσεων ορισμένου χρόνου ($F(2, 46) = ,491, p = ,615$) και των συμβάσεων υπερβολαβίας ($F(2, 65) = 1,155, p = ,321$). Επομένως, το μέγεθος της επιχείρησης (ως προς τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού) δεν επηρεάζει τον αριθμό των συμβάσεων έργου, ορισμένου χρόνου και υπερβολαβίας που συνάπτει. Στον πίνακα 33, φαίνονται αναλυτικά η μέση τιμή (M), η τυπική απόκλιση (SD) και η τιμή F με το αντίστοιχο επίπεδο σημαντικότητας.

Πίνακας 33 : Επίδραση του μεγέθους απασχόλησης της επιχείρησης, στην ένταση χρήσης των διαφόρων νέων μορφών απασχόλησης -Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-way ANOVA)

	Σύνολο μόνιμων εργαζομένων ≤ 25 άτομα n=46		Σύνολο μόνιμων εργαζομένων 26-100 άτομα n=25		Σύνολο μόνιμων εργαζομένων ≥ 101 άτομα n=12		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
Ένταση χρήσης συμβάσεων έργου	3,07	1,124	2,72	,936	2,50	,522	1,955	,148
Ένταση χρήσης συμβάσεων ορισμένου χρόνου	≤ 25 άτομα n=21		26-100 άτομα n=17		≥ 101 άτομα n=11		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
	2,71	,845	2,47	,874	2,45	,934	,491	,615
Ένταση χρήσης υπερβολαβίας	≤ 25 άτομα n=35		26-100 άτομα n=23		≥ 101 άτομα n=10		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
	2,94	1,027	2,57	,728	2,90	1,101	1,155	,321

4.2.3.4 Επίδραση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος της επιχείρησης

Για να διαπιστωθεί η επίδραση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος της επιχείρησης (ανεξάρτητη μεταβλητή), στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου, ορισμένου χρόνου και υπερβολαβίας (εξαρτημένες μεταβλητές), χρησιμοποιήθηκε ανάλυση για ανεξάρτητα δείγματα t τεστ (Independent sample t -test). Η ανεξάρτητη μεταβλητή, ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης, περιελάμβανε δύο επίπεδα: αμιγώς ελληνική επιχείρηση (ελληνικής ιδιοκτησίας) και πολυεθνική επιχείρηση (αλλοδαπής ιδιοκτησίας)

ή/και θυγατρική πολυεθνικής) . Η ισότητα της διακύμανσης των ομάδων εξακριβώθηκε με το Levene' s test.

Από την ανάλυση διαπιστώθηκε ότι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης δεν ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου ($t(81) = 1,270, p = ,208$), των συμβάσεων ορισμένου χρόνου ($t(47) = -,435, p = ,666$) και των συμβάσεων υπεργολαβίας ($t(66) = -,073, p = ,942$).

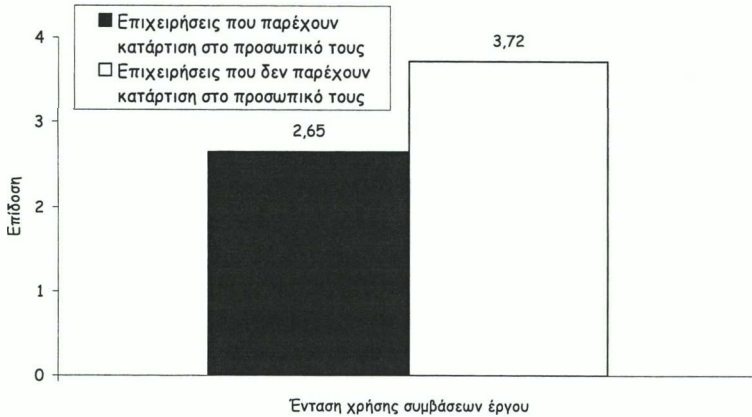
Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν είχαν σημαντικές διαφορές από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στην ένταση χρήσης των υπό εξέταση συμβάσεων. *Επομένως, το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης δεν επηρεάζει τον αριθμό των συμβάσεων έργου, ορισμένου χρόνου και υπεργολαβίας που συνάπτει.*

Στον πίνακα 34, φαίνονται αναλυτικά η μέση τιμή (M), η τυπική απόκλιση (SD), η F τιμή με το επίπεδο σημαντικότητας του Levene's test και η τιμή t με το αντίστοιχο επίπεδο σημαντικότητας για τις αντίστοιχες αναλύσεις για ανεξάρτητα δείγματα t τεστ (Independent sample t -test).

Πίνακας 34 : Επίδραση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος της επιχείρησης, στην ένταση χρήσης των διαφόρων νέων μορφών απασχόλησης - Ανάλυση για ανεξάρτητα δείγματα t τεστ (Independent sample t -test)									
Ένταση χρήσης	Ελληνικές επιχειρήσεις n=65		Πολυεθνικές επιχειρήσεις n=18		Levene's Test για ισότητα διακύμανσης		t-test για ισότητα μέσω		
	M	SD	M	SD	F	p	t	p	
συμβάσεων έργου	2,95	1,052	2,61	,850	1,219	,273	1,270	,208	
	n=37		n=12						
συμβάσεων ορισμένου χρόνου	2,54	,836	2,67	,985	,401	,530	-,435	,666	
	n=37		n=12						
συμβάσεων υπεργολαβίας	2,80	,917	2,82	1,074	,609	,438	-,073	,942	

4.2.3.5 Επίδραση του επιπέδου κατάρτισης εντός της επιχείρησης

Συμβάσεις έργου. Ανάλυση για ανεξάρτητα δείγματα t τεστ (Independent sample t -test) χρησιμοποιήθηκε για να διαπιστωθεί η επίδραση της κατάρτισης (ανεξάρτητη μεταβλητή), στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου στις επιχειρήσεις (εξαρτημένη μεταβλητή). Η ανεξάρτητη μεταβλητή, χρήση της κατάρτισης στην επιχείρηση, περιελάμβανε δύο επίπεδα: «παρέχουμε κατάρτιση στο προσωπικό μας» και «δεν παρέχουμε κατάρτιση στο προσωπικό μας». Η ισότητα της διακύμανσης των ομάδων εξακριβώθηκε με το Levene's test. Επειδή η ισότητα της διακύμανσης μεταξύ των δύο επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής δεν επαληθεύθηκε, $F = 13,641$, $p = ,000$, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t για άνισες διακυμάνσεις. Από την ανάλυση διαπιστώθηκε ότι η χρήση της κατάρτισης στην επιχείρηση ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου, $t(20,8) = -3,402$, $p = ,003$. Οι επιχειρήσεις που υλοποιούσαν προγράμματα κατάρτισης στο προσωπικό τους ($M = 2,65$, $SD = ,799$) χρησιμοποιούσαν μικρότερο αριθμό συμβάσεων έργου από τις επιχειρήσεις που δεν υλοποιούσαν προγράμματα κατάρτισης ($M = 3,72$, $SD = 1,274$). Το διάστημα εμπιστοσύνης 95% της διαφοράς κυμαίνεται από $-1,734$ έως $-,418$. *Επομένως, η χρήση της κατάρτισης στην επιχείρηση επηρεάζει τον αριθμό των συμβάσεων έργου που συνάπτει.* Μία σχηματική απεικόνιση των διαφορών στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου, μεταξύ των επιχειρήσεων με και χωρίς προγράμματα κατάρτισης στο προσωπικό τους, παρέχεται στο γράφημα 4.



Γράφημα 4. Διαφορές στην ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου για τις επιχειρήσεις με και χωρίς προγράμματα κατάρτισης

Στον πίνακα 35, φαίνονται αναλυτικά η μέση τιμή (M), η τυπική απόκλιση (SD), η F τιμή με το επίπεδο σημαντικότητας του Levene's test και η τιμή t με το αντίστοιχο επίπεδο σημαντικότητας.

	Παρέχουν κατάρτιση n=65		Δεν παρέχουν κατάρτιση n=18		Levene's Test για ισότητα διακύμανσης		t-test για ισότητα μέσων	
	M	SD	M	SD	F	p	t	p
Ένταση χρήσης συμβάσεων έργου	2,65	,799	3,72	1,274	13,219	,000	-3,402	,003

Συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Ανάλυση για ανεξάρτητα δείγματα t τεστ (Independent sample t -test) χρησιμοποιήθηκε επίσης για να διαπιστωθεί η επίδραση της κατάρτισης (ανεξάρτητη μεταβλητή), στην ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου στις επιχειρήσεις (εξαρτημένη μεταβλητή). Η ισότητα της διακύμανσης των ομάδων (κατάρτιση - μη κατάρτιση) εξακριβώθηκε με το Levene's test. Επειδή η ισότητα της διακύμανσης μεταξύ των δύο επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής δεν επαληθεύθηκε, $F = 10,331$, $p = ,002$, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t για άνισες διακυμάνσεις. Από την ανάλυση διαπιστώθηκε ότι η χρήση της κατάρτισης στην επιχείρηση οριακά

δεν ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, $t(9,1) = -2,213$, $p = ,054$. Οι επιχειρήσεις που υλοποιούσαν προγράμματα κατάρτισης στο προσωπικό τους ($M = 2,40$, $SD = ,672$) δεν είχαν σημαντικές διαφορές από τις επιχειρήσεις που δεν υλοποιούσαν προγράμματα κατάρτισης ($M = 3,33$, $SD = 1,225$) στην ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου. Το διάστημα εμπιστοσύνης 95% της διαφοράς κυμαίνεται από $-1,886$ έως $-,019$. *Επομένως, η χρήση της κατάρτισης στην επιχείρηση δεν επηρεάζει τον αριθμό των συμβάσεων ορισμένου χρόνου που συνάπτει.* Στον πίνακα 36, φαίνονται αναλυτικά η μέση τιμή (M), η τυπική απόκλιση (SD), η F τιμή με το επίπεδο σημαντικότητας του Levene's test και η τιμή t με το αντίστοιχο επίπεδο σημαντικότητας.

Πίνακας 36: Επίδραση της «κατάρτισης» στην ένταση χρήσης συμβάσεων ορισμένου χρόνου - Αποτελέσματα ανάλυσης για ανεξάρτητα δείγματα t τεστ								
	Παρέχουν κατάρτιση n=40		Δεν παρέχουν κατάρτιση n=9		Levene's Test για ισότητα διακύμανσης		t-test για ισότητα μέσω	
	M	SD	M	SD	F	p	t	p
Ένταση χρήσης συμβάσεων ορισμένου χρόνου	2,40	,672	3,33	1,225	10,331	,002	-2,213	,054

Συμβάσεις υπεργολαβίας. Ανάλυση για ανεξάρτητα δείγματα t τεστ (Independent sample t -test) χρησιμοποιήθηκε επίσης για να διαπιστωθεί η επίδραση της κατάρτισης (ανεξάρτητη μεταβλητή), στην ένταση χρήσης της υπεργολαβίας στις επιχειρήσεις (εξαρτημένη μεταβλητή). Η ισότητα της διακύμανσης των ομάδων (κατάρτιση - μη κατάρτιση) εξακριβώθηκε με το Levene's test. Από την ανάλυση διαπιστώθηκε ότι η χρήση της κατάρτισης στην επιχείρηση δεν ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην ένταση χρήσης της υπεργολαβίας, $t(66) = -,616$, $p = ,540$. Οι επιχειρήσεις που υλοποιούσαν προγράμματα κατάρτισης στο προσωπικό τους ($M = 2,77$, $SD = ,899$) δεν είχαν σημαντικές διαφορές από τις επιχειρήσεις που δεν υλοποιούσαν προγράμματα κατάρτισης ($M = 2,94$, $SD = 1,124$) στην ένταση χρήσης της υπεργολαβίας. Το διάστημα εμπιστοσύνης 95% της διαφοράς κυμαίνεται από $-,713$ έως $-,377$. *Επομένως, η χρήση της κατάρτισης στην*

επιχείρηση δεν επηρεάζει τον αριθμό των συμβάσεων υπεργολαβίας που συνάπτει. Στον πίνακα 37, φαίνονται αναλυτικά η μέση τιμή (M), η τυπική απόκλιση (SD), η F τιμή με το επίπεδο σημαντικότητας του Levene's test και η τιμή t με το αντίστοιχο επίπεδο σημαντικότητας.

Πίνακας 37 : επίδραση της «κατάρτισης» στην ένταση χρήσης των συμβάσεων υπεργολαβίας - Ανάλυση για ανεξάρτητα δείγματα t τεστ								
	Παρέχουν κατάρτιση n=52		Δεν παρέχουν κατάρτιση n=16		Levene's Test για ισότητα διακύμανσης		t-test για ισότητα μέσων	
	M	SD	M	SD	F	p	t	p
Ένταση χρήσης υπεργολαβίας	2,77	,899	2,94	1,124	1,790	,185	-,616	,540

Πέμπτο Κεφάλαιο :

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Η συνδυαστική στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων, επιτρέπει τον έλεγχο της σημαντικότητας των τριών βασικών κινήτρων για τη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης, δηλαδή:

- ❖ Το κίνητρο της απόκτησης *πρόσβασης σε ικανότητες και γνώσεις* που δεν διαθέτει εσωτερικά η επιχείρηση ή διαφορετικά, της συμπλήρωσης των γνωστικών χασμάτων που ανακύπτουν με την ανάληψη και υλοποίηση νέων έργων
- ❖ Το κίνητρο της *αριθμητικής ευελιξίας*, δηλαδή της άμεσης δυνατότητας για προσωρινή προσθήκη νέου προσωπικού, ιδίων ειδικοτήτων με το υφιστάμενο «κανονικό» προσωπικό, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι αυξημένες αριθμητικές απαιτήσεις ενός νέου έργου ή γενικότερα, μιας χρονικής περιόδου
- ❖ Το κίνητρο της *εξοικονόμησης κόστους*, με την αποφυγή σύναψης συμβάσεων αορίστου χρόνου και κατ' επέκταση την αποφυγή των στοιχείων κόστους (γραφειοκρατικού ή χρηματικού) που συνδέεται με τη δημιουργία ή κατάργηση μιας «μόνιμης» θέσης εργασίας

Συγκεκριμένα, εάν συνεκτιμηθούν από τη μια πλευρά, οι συσχετίσεις τόσο της απόφασης για τη χρήση ή όχι των υπό εξέταση νέων μορφών απασχόλησης (πίνακας 38), όσο και της έντασης χρήσης αυτών (πίνακας 39) με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που περιγράφουν τα παραπάνω κίνητρα (δηλαδή τις μεταβλητές «ζήτηση γνώσης», «μεταβλητότητα ζήτησης» και «θεσμική επιβάρυνση»), και από την άλλη τα σχετικά ευρήματα της

ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης των μεταβλητών πρόβλεψης⁸⁹ (πίνακες 28, 29 & 30), προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Πίνακας 38 : Συντελεστές Συσχέτισης Spearman (0-1)

Μεταβλητή	1	2	3	4	5	6	7
1 Συμβάσεις έργου (0-1)	1.00	.22*	-.04	.21*	.40**	.03	.14
2 Ορισμένου χρόνου (0-1)		1.00	.13	.28**	.25*	-.11	.20*
3 Προσωρινή απασχόληση ⁹⁰ (0-1)			1.00	.15	.05	-.07	-.10
4 Υπεργολαβία (0-1)				1.00	.30**	.10	.17
5 Ζήτηση γνώσης					1.00	.20*	-.05
6 Μεταβλητότητα ζήτησης						1.00	.15
7 Θεσμική επιβάρυνση							1.00

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 39 : Συντελεστές Συσχέτισης Spearman (ένταση χρήσης)

Μεταβλητή	1	2	3	4	5	6	7
1 Συμβάσεις έργου (ένταση)	1.00	.20*	-	.40**	.45**	.29**	.20
2 Ορισμένου χρόνου (ένταση)		1.00	-	.36**	-.12	.04	-.15
3 Προσωρινή απασχόληση (ένταση)			1.00	-	-	-	-
4 Υπεργολαβία (ένταση)				1.00	.27*	.09	-.09
5 Ζήτηση γνώσης					1.00	.20*	-.05
6 Μεταβλητότητα ζήτησης						1.00	.15
7 Θεσμική επιβάρυνση							1.00

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Καταρχήν, η σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων νέων μορφών απασχόλησης (πίνακες 38 & 39), αντανακλά τη *συνδυαστική, ταυτόχρονη χρήση δύο ή περισσότερων ελέκτων μορφών απασχόλησης*. Δηλαδή, επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν συχνά συμβάσεις έργου με ανεξάρτητους επαγγελματίες, προσφεύγουν ταυτόχρονα και σε εξωτερικές αναθέσεις ή συνάπτουν συνεργασίες με τρίτες επιχειρήσεις. Η επιλεκτική αξιοποίηση μίας μόνο μορφής εξωτερικής εργασίας είναι σπάνιο φαινόμενο στις επιχειρήσεις του δείγματος.

⁸⁹ Από την ανάλυση της ιεραρχικής παλινδρόμησης, προέκυψε μια σημαντική πρόβλεψη της διακύμανσης, πρωτίτως των συμβάσεων έργου και δευτερευόντως των συμβάσεων υπεργολαβίας, από τη μεταβλητή «ζήτηση γνώσης».

⁹⁰ Ο μικρός αριθμός συμβάσεων προσωρινής εργασίας, μέσω Εταιριών Προσωρινής Απασχόλησης, δεν επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για αυτή τη μορφή απασχόλησης

Οι λόγοι όμως για τους οποίους χρησιμοποιούνται, οι παραπάνω εκδοχές εξωτερικής εργασίας, φαίνεται να διαφέρουν. Συγκεκριμένα, παρατηρείται καταρχήν μια σημαντική συσχέτιση, τόσο της απόφασης της επιχείρησης για το εάν θα συνάψει εμπορικού τύπου συμβάσεις (contracts) με μεμονωμένα άτομα ή/και επιχειρήσεις, όσο και του αριθμού των συμβάσεων που τελικά συνάπτει, με την αναζήτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων που δεν διαθέτει το υφιστάμενο προσωπικό της. *Συμπεραίνουμε ότι το πρώτο κίνητρο, δηλαδή η αναζήτηση γνώσεων και ικανοτήτων που λείπουν από την επιχείρηση, είναι το σημαντικότερο για τη χρήση ανεξάρτητης απασχόλησης, δηλαδή συμβάσεων έργου και υπεργολαβίας.* Και τούτο ισχύει περισσότερο για τις συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών ή συμβάσεις έργου με μεμονωμένους ελεύθερους επαγγελματίες, παρά με τρίτες επιχειρήσεις⁹¹. Επιβεβαιώνεται έτσι και το σχετικό εύρημα από την ευθεία ερώτηση προς τις επιχειρήσεις του δείγματος για τους λόγους προσφυγής στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης (πίνακας 10), όπου η πρόσβαση σε νέα γνώση και εξειδικευμένες δεξιότητες, ήταν ο συχνότερα αναφερόμενος λόγος για την προσφυγή στις συμβάσεις έργου και υπεργολαβίας⁹².

Αντίθετα, μη αναμενόμενη είναι η χαμηλή συσχέτιση (αν και θετική) της απόφασης των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν συμβάσεις έργου και υπεργολαβίας, με τις μεταβλητές της θεσμικής επιβάρυνσης και της μεταβλητότητας της ζήτησης. Όμως, ο αριθμός των συμβάσεων έργου σχετίζεται έντονα θετικά με τη μεταβλητότητα της ζήτησης που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση, και με ασθενή τρόπο με την εκτίμηση των εργοδοτών για την προστατευτικότητα του θεσμικού πλαισίου της εξαρτημένης εργασίας. Αυτό μας επιτρέπει να ισχυριστούμε ότι τουλάχιστον για τις εμπορικού τύπου συμβάσεις με άτομα ή/και επιχειρήσεις, το κίνητρο της *εξοικονόμησης κόστους* (είτε με τη μορφή της *παράκαμψης της εργασιακής νομοθεσίας* είτε με τη μορφή της *επίδωξης αριθμητικής ευελιξίας*) δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

⁹¹ Η πρόταση αυτή προκύπτει τόσο από τα πορίσματα του ελέγχου συσχέτισης, όσο, κυρίως, από τα συμπεράσματα της ιεραρχικής ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης.

⁹² Στην ευθεία ερώτηση για τους λόγους προσφυγής στις νέες μορφές απασχόλησης και με δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων, το 48,3% και το 57% των επιχειρήσεων, θεωρούν την πρόσβαση σε νέα γνώση, ως σημαντικό λόγο για τη χρήση συμβάσεων έργου και υπεργολαβίας, αντίστοιχα.

Συνεπώς, ένα πρώτο γενικό συμπέρασμα που μπορεί να διατυπωθεί είναι ότι η εκτεταμένη χρήση των συμβάσεων έργου και υπεργολαβίας στις επιχειρήσεις του δείγματος, δεν προκύπτει ως αποτέλεσμα μιας απλής αριθμητικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την ανταπόκριση στις μεταβολές της ζήτησης ή μιας πολιτικής παράκαμψης της εργασιακής νομοθεσίας με σκοπό την εξοικονόμηση του εργατικού κόστους.

Περισσότερο, είναι αποτέλεσμα μιας *ποιοτικής αναζήτησης ικανοτήτων από την αγορά*, φυσιολογικής για επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν έργα σύνθετων γνωστικών απαιτήσεων και μάλιστα σε *ασυνεχή βάση*. Ειδικά δε, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα δυναμικό τεχνολογικό περιβάλλον, όπως π.χ. οι επιχειρήσεις πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο εμφάνισης γνωστικών «χασμάτων» (λόγω της ταχύτητας των τεχνολογικών εξελίξεων), τα οποία μπορούν να καλυφθούν μόνο σε *ad hoc* βάση, ανάλογα με τις αντίστοιχες απαιτήσεις των έργων που εμπλέκεται κάθε φορά.

Υπ' αυτή την έννοια, δεν φαίνεται να απέχει από την πραγματικότητα ο ισχυρισμός ότι η προσφυγή στην εξωτερική εργασία με τη μορφή της «ανεξάρτητης παροχής υπηρεσιών» (συμβάσεις έργου & υπεργολαβίας), αποτελεί εκδήλωση μάλλον λειτουργικής, παρά αριθμητικής ευελιξίας και συνεπώς έχει ποιοτικό χαρακτήρα. Το συμπέρασμα αυτό, το οποίο αντλείται στην προκειμένη περίπτωση, από δείγμα επιχειρήσεων που ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών, συμπληρώνει κατά κάποιον τρόπο, παρόμοια συμπεράσματα στα οποία κατέληξε εμπειρική έρευνα (Voudouris, 2004a; Voudouris, 2007) που διεξήχθη σε 75 ελληνικές επιχειρήσεις τεσσάρων διαφορετικών βιομηχανικών κλάδων (κατασκευές, πετροχημικά, μεταλλουργικές και επιχειρήσεις κατασκευής ηλεκτρολογικών και ηλεκτρονικών εξαρτημάτων). Ταυτόχρονα, εντάσσεται σε μια σειρά (λίγων, πάντως, σε αριθμό) εμπειρικών ερευνών ή περιπτώσιολογικών μελετών που σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες συγκλίνουν, τουλάχιστον ως προς αυτό το βασικό

συμπέρασμα. Δηλαδή η ανεξάρτητη απασχόληση (από μεμονωμένους επαγγελματίες ή/και υπεργολαβικές επιχειρήσεις), ιδιαίτερα σε κλάδους εντάσεως γνώσης και σε επαγγελματικές κατηγορίες στελεχών, σε αντίθεση με άλλες μορφές «εξωτερικής» προσωρινής απασχόλησης, χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για τη συμπλήρωση δεξιοτήτων που δεν υπάρχουν εντός της επιχείρησης (Lautsch, 2002; Nesheim, 2003b; Nesheim *et al.* 2007). Πολύ περισσότερο όμως, ταυτίζεται με μια σειρά θεωρητικών προσεγγίσεων που ταξινομούν τυπολογικά την ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών στις μεθόδους εξωτερικής και λειτουργικής ευελιξίας (Atkinson and Meager, 1986; Goudswaard and Nanteuil, 2000).

Από την άλλη πλευρά, η σύναψη συμβάσεων ορισμένου χρόνου, δεν φαίνεται να συνδέεται συστηματικά με κάποια από τα μελετώμενα κίνητρα, δηλαδή την αναζήτηση γνώσης/συμπλήρωση δεξιοτήτων, την επιδίωξη αριθμητικής ευελιξίας και την παράκαμψη της εργασιακής νομοθεσίας. Αξιοσημείωτη όμως είναι η θετική συσχέτιση της απόφασης των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν τέτοιου είδους συμβάσεις με την εκτίμησή τους για την επιβάρυνση που επιφέρει στις επιχειρήσεις, το θεσμικό πλαίσιο της εξαρτημένης εργασίας, καθώς και η συχνότητα εμφάνισης της «δοκιμής προσωπικού» ως λόγου προσφυγής σε αυτές τις συμβάσεις⁹³. Και τα δύο ευρήματα είναι συνεπή με αντίστοιχα ευρήματα εμπειρικών ερευνών σε άλλες χώρες, στις οποίες οι συμβάσεις προσωρινής εργασίας (συμπεριλαμβανομένης της προσωρινής απασχόλησης μέσω εταιριών παροχής προσωπικού) χρησιμοποιούνται, μεταξύ άλλων, και για αυτούς τους λόγους (Houseman, 2001; Kalleberg *et al.* 2003a; Olsen and Kalleberg, 2004).

⁹³ Το 69,4% των επιχειρήσεων δήλωσαν ως λόγο αξιοποίησης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, τη δοκιμή νέου προσωπικού, στην άμεση ερώτηση που έδινε δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων (πίνακας 5).

5.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

5.2.1 Διάφορα οργανωτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Στην ενότητα αυτή θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε την ύπαρξη τυπικών σχημάτων αυξημένης χρήσης νέων μορφών απασχόλησης, αξιοποιώντας τα ευρήματα της προηγηθείσας στατιστικής ανάλυσης του προηγούμενου κεφαλαίου για την επίδραση μεταβλητών, όπως ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, το μέγεθός της (ως προς το σύνολο των μόνιμα απασχολούμενων σε αυτή), το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης, καθώς και η παλαιότητα της.

Η επίδραση του κλάδου. Για τη διερεύνηση των επιδράσεων του κλάδου χωρίσαμε τις επιχειρήσεις του δείγματος σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει επιχειρήσεις πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (λόγω της συνάφειας του αντικειμένου), η δεύτερη τις επιχειρήσεις παροχής διαφημιστικών υπηρεσιών και η τρίτη τις επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Από τα περιγραφικά στοιχεία του πίνακα 9, προκύπτει ότι η χρήση των νέων μορφών απασχόλησης στην Ελλάδα, είναι περισσότερο διαδεδομένη στον κλάδο της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, από ότι στις επιχειρήσεις πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών ή τον διαφημιστικό κλάδο. Το 95,2% των επιχειρήσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών χρησιμοποιεί συμβάσεις έργου, έναντι 84,6% των επιχειρήσεων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, ενώ σε ό,τι αφορά τη σύναψη υπεργολαβικών σχέσεων, τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 85,7% και 63,5%. Επιπλέον, η διερεύνηση της επίδρασης του κλάδου στην ένταση χρήσης των υπό εξέταση μορφών απασχόλησης, με τη μέθοδο της ανάλυσης διακύμανσης μονής κατεύθυνσης

(One-Way ANOVA), έδειξε ότι και ο αριθμός των συμβάσεων έργου είναι μεγαλύτερος στις συμβουλευτικές υπηρεσίες⁹⁴.

Όπως ειπώθηκε και σε προηγούμενα σημεία, σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις (Matusik and Hill, 1998), αλλά και την ευρεία διεθνή εμπειρία, η αξιοποίηση ευέλικτων εργαζομένων υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων (high-skilled) και μάλιστα σε βασικές δραστηριότητες (core business), είναι περισσότερο εκτεταμένη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με δυναμικό και ρευστό τεχνολογικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό θα ήταν αναμενόμενη, μια ευρύτερη χρήση εργαζομένων με νέες μορφές απασχόλησης στις κύριες και βασικές δραστηριότητες των κλάδων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, παρά στον κλάδο παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Παρότι οι παρατηρούμενες διαφορές δεν είναι μεγάλες, θα μπορούσε ωστόσο να συμπεράνει κανείς ότι, τουλάχιστον στο σημείο αυτό, τα συμπεράσματα του θεωρητικού υποδείγματος που αναφέρθηκε παραπάνω δεν φαίνεται να βρίσκουν σαφή εφαρμογή στην ελληνική περίπτωση⁹⁵.

Πάντως, η ερμηνεία της παραπάνω εικόνας, θα μπορούσε ίσως να αναζητηθεί περισσότερο στην εκτεταμένη (και κατά περίπτωση, καθ' υπερβολή) αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης από τις επιχειρήσεις του κλάδου συμβουλευτικών υπηρεσιών, παρά στην πιθανή αστοχία του θεωρητικού επιχειρήματος. Πράγματι, ο κλάδος της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, με εξαίρεση λίγες μεγάλες θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων, κυριαρχείται από μια πληθώρα μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων⁹⁶.

⁹⁴ Πράγματι, οι παρατηρούμενοι μέσοι όροι (πίνακας 31) για τους κλάδους παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, πληροφορικής & τηλεπικοινωνιών, καθώς και παροχής διαφημιστικών υπηρεσιών είναι αντίστοιχα: $M = 3,60 (1,14), 2,70 (0,904)$ και $2,53 (0,772)$.

⁹⁵ Συναφής με την παραπάνω διαπίστωση είναι και η μη ύπαρξη σημαντικής συσχέτισης μεταξύ του δυναμισμού του ανταγωνιστικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος και της έκτασης στην οποία χρησιμοποιούνται οι νέες μορφές απασχόλησης (πίνακες 25 και 26). Η πιο πιθανή και λογική εξήγηση είναι ότι γενικότερα, η διαχείριση του ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού δεν έχει ενσωματωθεί στην ενδεχόμενη οργανωσιακή στρατηγική των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του τεχνολογικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος τους.

⁹⁶ Πολλές φορές μάλιστα, οι επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, συγκροτούνται ως τέτοιες με την ευκαιρία ανάληψης ενός έργου. Συχνά δηλαδή αποτελούνται από πολύ μικρό αριθμό μόνιμων εργαζομένων, και μεγεθύνονται κατά περίπτωση με την προσθήκη πολλαπλάσιου αριθμού εξωτερικών συνεργατών.

Όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω, η ζήτηση των υπηρεσιών αυτού του είδους δεν διακρίνεται για τη σταθερότητα και το δυναμισμό της (εξαρτάται δε, κατά κύριο λόγο, από τις αναθέσεις του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα), με αποτέλεσμα τη διστακτικότητα ως προς την πρόσληψη μόνιμου προσωπικού και, κατά συνέπεια, την ευρεία χρήση ευέλικτης εργασίας.

Η επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης. Είναι αλήθεια, ότι η διεθνής βιβλιογραφία, δεν αντιμετωπίζει με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο την επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης (ως προς τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού ή/και τον κύκλο οικονομικών εργασιών της) στη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης⁹⁷. Αντίθετα, στην Ελλάδα οι διαφορές μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων συναρτώνται με σημαντική ποιοτική διαφοροποίηση δυνατοτήτων, διαθεσιμότητας πόρων και εταιρικής κουλτούρας. Έτσι, καθώς είναι γνωστό ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις υστερούν σε ζητήματα στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους⁹⁸ (Makridakis et al. 1997), θεωρείται λογικό να προβαίνουν με μεγαλύτερη ευκολία στην καταχρηστική αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης.

Όμως, στο πλαίσιο της παρούσας εμπειρικής έρευνας, οι τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων⁹⁹ (ως προς το μέγεθος του απασχολούμενου

⁹⁷ Μεγάλο μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας, συνδέει γενικότερα, το μεγάλο μέγεθος των επιχειρήσεων με περισσότερο γραφειοκρατικές και δόκαμπτες δομές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, και ως εκ τούτου με μεγαλύτερη τάση προσφυγής στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης (Pfeffer and Cohen, 1984). Παράλληλα, το μεγαλύτερο εύρος δραστηριοτήτων τους και η πλουσιότερη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργεί ανάγκη βραχυχρόνιας πρόσβασης σε δεξιότητες, ικανότητες και πόρους που είναι δύσκολο να αναπτυχθούν ή να συντηρηθούν στο εσωτερικό της επιχείρησης (Belous, 1989a; Harrison and Kelley, 1993; Davis-Blake and Uzzi, 1993). Από την άλλη, θεωρείται ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν τέτοιο μέγεθος και σύνθεση προσωπικού, το οποίο παρέχει ευχέρεια ανταπόκρισης σε πιθανές διακυμάνσεις της ζήτησης. Έτσι, τα εμπειρικά δεδομένα σε διάφορες έρευνες δεν έχουν δώσει γενικά και ισχυρά αποτελέσματα.

⁹⁸ Στη γενική αυτή εικόνα, υπάρχουν ωστόσο σημαντικές ποιοτικές εξαιρέσεις, δηλαδή μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με εντυπωσιακές επιδόσεις και αναβαθμισμένη οργανωσιακή κουλτούρα (Voudouris et al. 2000).

⁹⁹ Η πρώτη περιλαμβάνει επιχειρήσεις μέχρι 25 εργαζόμενους, η δεύτερη από 26 έως 100 εργαζόμενους και η τρίτη, επιχειρήσεις με περισσότερους από 100 εργαζόμενους. Η κατηγοριοποίηση αυτή δεν αντιστοιχεί σε επίσημες ταξινόμησεις μεταξύ επιχειρήσεων μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Οφείλεται περισσότερο στη διαπίστωση, κατά τη διάρκεια του προελέγχου, αλλά και των επιτόπων

προσωπικού τους) δεν παρουσίασαν συστηματικές διαφορές, σχετικά με την έκταση αξιοποίησης των διαφόρων νέων μορφών απασχόλησης¹⁰⁰.

Βέβαια, υπάρχει μια σημαντική θετική συσχέτιση της απόφασης μιας επιχείρησης να χρησιμοποιήσει συμβάσεις ορισμένου χρόνου με το μέγεθος της επιχείρησης (πίνακας 40), ενώ σύμφωνα και με τα περιγραφικά στοιχεία της έρευνας, το 91,4% των επιχειρήσεων μεγάλου μεγέθους (άνω των 101 ατόμων) χρησιμοποιεί συμβάσεις ορισμένου χρόνου, έναντι μόλις 38,9% των μικρών (5-25 άτομα) επιχειρήσεων (πίνακας 9).

Πίνακας 40 : Συσχετίσεις των διαφόρων μορφών ευέλικτης εργασίας με το μέγεθος της επιχείρησης

Συμβάσεις:	Έργου	Ορισμένου χρόνου	Προσωρινής απασχόλησης	Υπεργολαβίας
Μέγεθος επιχείρησης (απασχολούμενο προσωπικό)	.07	.32**	.20	.15

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερο πιθανό είναι να χρησιμοποιεί συμβάσεις ορισμένου χρόνου¹⁰¹. Το εύρημα αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς όπως επιβεβαιώθηκε και από τις εις βάθος συνεντεύξεις, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου στις μεγάλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο ως δοκιμαστική μέθοδος επιλογής προσωπικού.

Έτσι, το μόνο σημείο διαφοροποίησης μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων, τουλάχιστον ως προς την ποσοτική προσέγγιση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, είναι η αυξημένη πιθανότητα των μεγάλων επιχειρήσεων (έναντι των μικρότερων) να χρησιμοποιούν συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου. Η παραπάνω ποσοτική ανάλυση όμως, έχει περιοριστικό

συνεντεύξεων, ότι οι συμπεριφορές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζουν σχετική ομοιογένεια, μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτές τις κατηγορίες μεγεθών.

¹⁰⁰ Πράγματι, η ανάλυση ANOVA (πίνακας 33), φανέρωσε μια ομοιόμορφη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, διαφορετικού μεγέθους, ως προς την ένταση χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης που χρησιμοποιούν.

¹⁰¹ Κάτι ανάλογο θα μπορούσε να ειπωθεί με επιφύλαξη και για τις συμβάσεις υπεργολαβίας, καθώς η συσχέτιση της απόφασης για χρήση τέτοιων συμβάσεων με το μέγεθος των επιχειρήσεων, τείνει να έχει θετικές τιμές, όμως στατιστικά μη σημαντικές.

χαρακτήρα, καθώς δεν αντικατοπτρίζει ενδεχόμενες ποιοτικές διαφοροποιήσεις, αφετέρου δεν συνεκτιμά τις πρακτικές πολύ μικρών επιχειρήσεων (λιγότερα από 5 άτομα προσωπικό). Συνεπώς η επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης, πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο περαιτέρω συνθετικής διερεύνησης.

Η επίδραση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος της επιχείρησης. Η διερεύνηση της ύπαρξης σημαντικών διαφορών μεταξύ (αμιγώς) ελληνικών επιχειρήσεων και θυγατρικών πολυεθνικών, ως προς το επίπεδο αξιοποίησης των νέων μορφών απασχόλησης, βασιζεται στην ύπαρξη ενδεχομένως διαφορετικών προσεγγίσεων στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους ή ακόμη και στο διαφορετικό μέσο μέγεθος αυτών. Από τη στατιστική ανάλυση πάντως, (ανεξάρτητα δείγματα t τεστ, πίνακας 34), δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές, όπως εξάλλου είναι αναμενόμενο και από την συζήτηση του προηγούμενου εδαφίου για την επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης.

Άλλες εμπειρικές έρευνες (σε όλους τους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας) δεν έχουν φανερώσει ουσιώδεις διαφορές, παρά μόνο μια μικρή τάση αυξημένης προσφυγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην προσωρινή απασχόληση (μέσω εταιριών δανεισμού προσωπικού) και την υπεργολαβία (Mihail, 2003).

Η επίδραση της παλαιότητας της επιχείρησης. Η παλαιότητα της επιχείρησης είναι επίσης μία παράμετρος που θα μπορούσε δυνητικά να έχει επίδραση στην απόφαση των επιχειρήσεων να προσφύγουν (και σε διαφορετικό βαθμό) στις νέες μορφές απασχόλησης. Θα μπορούσε π.χ. να υποθεθεί ότι νεότερες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές που δημιουργήθηκαν τη χρονική περίοδο μετά το 2001 (δηλαδή μετά την είσοδο της Ελλάδας στην ΟΝΕ), καθώς «γεννήθηκαν» σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού, έχουν ενδεχομένως διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η στατιστική ανάλυση της διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-Way ANOVA) σε τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων¹⁰² (ανάλογα με την παλαιότητα τους), φανέρωσε μια σημαντικά αυξημένη χρήση συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, από τις νέες επιχειρήσεις, δηλαδή αυτές που δημιουργήθηκαν μετά το 2001 (πίνακας 32).

Συμπερασματικά, από τα προηγούμενα εδάφια, συνάγεται ότι τα επιμέρους χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν, δηλαδή ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, το μέγεθος, το ιδιοκτησιακό καθεστώς και η παλαιότητά της, δεν ασκούν σημαντική επίδραση στην ένταση χρήσης των νέων, ευέλικτων μορφών απασχόλησης. *Συνεπώς, τουλάχιστον ως προς τα χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν παραπάνω, δεν μπορούν να διαμορφωθούν τυποποιημένα σχήματα υψηλής χρήσης αυτών των μορφών απασχόλησης.*

5.2.2 Τα συμπεράσματα της ιεραρχικής ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης

Με την ιεραρχική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (πίνακες 28,29,30) διερευνήθηκε η σημαντικότητα των βασικών προσδιοριστικών παραγόντων της έκτασης στην οποία αξιοποιούνται οι νέες μορφές απασχόλησης από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Αυτοί οι προσδιοριστικοί παράγοντες αφορούν παραμέτρους του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Τα συμπεράσματα της ανάλυσης παρέχουν σημαντική πληροφόρηση, επιβεβαιώνοντας ταυτόχρονα την ανάλυση κινήτρων της προηγούμενης ενότητας (6.1).

Έτσι, σε ό,τι αφορά καταρχήν το βαθμό χρήσης των συμβάσεων έργου, σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης (προσδιοριστικοί παράγοντες),

¹⁰² Αναλύθηκαν τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων, ανάλογα με το χρόνο ίδρυσής τους. Αυτές που είχαν έτος ίδρυσης πριν από το 1990, οι επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν μεταξύ 1991 έως 2000, και οι επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν από το 2001 και μετά.

αποτελούν πρωτίστως οι μεταβλητές «ζήτηση γνώσης» και «προσφορά ανθρώπινου δυναμικού» και ακολούθως η «μεταβλητότητα της ζήτησης» και η «λειτουργική ευελιξία». Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με τον έλεγχο συσχέτισης (πίνακας 27), μεταφράζονται ουσιαστικά στις ακόλουθες διαπιστώσεις:

- ❖ *Επιχειρήσεις που αναζητούν μέσω της χρήσης νέων μορφών απασχόλησης, νέες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες που δεν υπάρχουν εντός της επιχείρησης, χρησιμοποιούν συμβάσεις έργου σε μεγαλύτερη έκταση*
- ❖ *Επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν δυσκολία εύρεσης κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιούν συμβάσεις έργου σε μικρότερη έκταση*
- ❖ *Επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν συχνές διακυμάνσεις στη ζήτηση των προϊόντων/υπηρεσιών τους, χρησιμοποιούν συμβάσεις έργου σε μεγαλύτερη έκταση*
- ❖ *Επιχειρήσεις με αναπτυγμένα συστήματα λειτουργικής ευελιξίας, χρησιμοποιούν συμβάσεις έργου σε μικρότερη έκταση*

Αντίστοιχα, οι μεταβλητές «εξειδίκευση ανθρώπινων πόρων» και «στρατηγική ποιότητας» προσδίδουν μια σημαντική πρόβλεψη στην ένταση χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες μεταβλητές, οι οποίες δεν αποτελούν σημαντικές ερμηνευτικές μεταβλητές για τη διακυμανσιμότητα της έντασης χρήσης των συμβάσεων ορισμένου χρόνου. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με τον έλεγχο συσχέτισης (πίνακας 27), μεταφράζονται στις ακόλουθες διαπιστώσεις:

- ❖ *Επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγάλη εξειδίκευση των ανθρώπινων πόρων τους, χρησιμοποιούν συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου σε μικρότερη έκταση*
- ❖ *Επιχειρήσεις με στρατηγική προσανατολισμένη στην ποιότητα και την καινοτομικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών τους, χρησιμοποιούν συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου σε μικρότερη έκταση*

Τέλος, σημαντική ερμηνευτική μεταβλητή για τη διακυμανσιμότητα της έντασης χρήσης των συμβάσεων υπεργολαβίας, αποτελεί κατά κύριο λόγο η «προσφορά ανθρώπινου δυναμικού» και ακολούθως η μεταβλητή «ζήτηση

γνώσης». Οι υπόλοιπες μεταβλητές προσδίδουν μια μικρή επιπλέον πρόβλεψη. Και στην περίπτωση αυτή, εάν συνεκτιμήσουμε τα συμπεράσματα από τον πίνακα συσχέτισης (πίνακας 27), μπορούμε να προβούμε στις ακόλουθες διαπιστώσεις:

- ❖ *Επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν δυσκολία εύρεσης κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιούν συμβάσεις υπεργολαβίας σε μικρότερη έκταση*
- ❖ *Επιχειρήσεις που αναζητούν μέσω της ευέλικτης εργασίας νέες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες που δεν υπάρχουν εντός της επιχείρησης, χρησιμοποιούν συμβάσεις υπεργολαβίας σε μεγαλύτερη έκταση*

Η παραπάνω κωδικοποιημένη παρουσίαση των ευρημάτων της ιεραρχικής ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης, είναι διαφωτιστική ως προς τρία επιμέρους σημεία.

Πρώτον, στο ότι αποτελεί επιβεβαίωση της προηγηθείσας ανάλυσης των βασικών κινήτρων. Για τους δύο βασικούς τύπους εξωτερίκευσης της εργασίας, δηλαδή τη σύναψη συμβάσεων εργολαβίας και υπεργολαβίας, η ανάγκη συμπλήρωσης γνώσεων και δεξιοτήτων στο βασικό κορμό δραστηριοτήτων της επιχείρησης, αποτελεί την πρωταρχική αιτία προσφυγής στην εξωτερική αγορά.

Δεύτερον, καθώς ο αριθμός συμβάσεων έργου που συνάπτει μια επιχείρηση (με ανεξάρτητους επαγγελματίες) συνδέεται και προσδιορίζεται από τη μεταβλητότητα της ζήτησης των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει, συνάγεται το συμπέρασμα ότι αυτή η μορφή απασχόλησης, εξυπηρετεί και σκοπούς αριθμητικής ευελιξίας και μάλιστα, ανταγωνιστικά σε σχέση με εσωτερικές μεθόδους νέας οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες προσδίδουν λειτουργική ευελιξία.

Τρίτον, η υποκειμενική εκτίμηση για τη θεσμική επιβάρυνση της εξαρτημένης εργασίας δεν προσδιορίζει σημαντικά τις επιλογές των επιχειρήσεων, ως προς το επίπεδο αξιοποίησης των νέων μορφών

απασχόλησης. Συνεπώς, φαίνεται ότι η παράκαμψη της εργασιακής νομοθεσίας, δεν αποτελεί σημαντικό κίνητρο χρήσης εξωτερικής εργασίας. Όμως, η σημαντική επίδραση που έχει η μεταβλητή «προσφορά ανθρώπινου δυναμικού» στις αποφάσεις των επιχειρήσεων, εάν και σε ποια έκταση θα χρησιμοποιήσουν εξωτερική εργασία, επαναφέρει το ζήτημα του θεσμικού περιβάλλοντος με μια διαφορετική μορφή. Και τούτο διότι η παραπάνω μεταβλητή, δηλαδή ουσιαστικά οι εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για ύπαρξη στενοτήτων στην αγορά εργασίας, σχετικά με την ποιότητα και διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού, επανασυνδέει τις αποφάσεις των επιχειρήσεων με το ευρύτερο (θεσμικό, οικονομικό, κοινωνικό) περιβάλλον τους. Το τελευταίο, αναλύεται εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα.

5.2.3 Ο ρόλος της προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάλυση ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης (πίνακες 28 και 30) ανέδειξε τη μεταβλητή «προσφορά ανθρώπινου δυναμικού», ως σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της «εξωτερικής» εργασίας¹⁰³ (συμβάσεις έργου και υπεργολαβίας). Επίσης, η ανάλυση συσχετίσεων (πίνακας 27), φανέρωσε μια σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών. Συνεπώς η (υποκειμενική) εκτίμηση των επιχειρήσεων για την ύπαρξη στενοτήτων στην αγορά εργασίας των κύριων κατηγοριών επαγγελματιών που απασχολούν, φαίνεται να είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της χρήσης των παραπάνω μορφών απασχόλησης.

Τούτο ουσιαστικά μεταφράζεται σε περιορισμένη προσφυγή στην «εξωτερική» εργασία, σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που δυσκολεύονται να βρουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και σε ευρεία χρήση όταν δεν υπάρχει (ή *εκτιμάται* ότι δεν υπάρχει) στενότητα προσφοράς κατάλληλου και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.

¹⁰³ Συγκεκριμένα, προβλέπει το 13,3% και 13,1% των συμβάσεων έργου και υπεργολαβίας, αντίστοιχα ($p < 0,05$).

Η πρώτη περίπτωση υποδηλώνει ουσιαστικά επιλογές «εσωτερικοποίησης» των εργασιακών σχέσεων, οι οποίες χαρακτηρίζουν συνήθως επιχειρήσεις με υψηλή εξειδίκευση ανθρώπινων πόρων¹⁰⁴ και με επενδυτική λογική στον ανθρώπινο παράγοντα, η οποία αποσκοπεί στη διαμόρφωση ενός αφοσιωμένου και δεσμευμένου προσωπικού υψηλής απόδοσης. Οι ίδιες επιλογές εκφράζουν και επιχειρήσεις που αναγκάζονται να χρησιμοποιήσουν *ελκυστικότερες* εκδοχές εξαρτημένης εργασίας για την προσέλκυση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.

Από την άλλη, η ευρεία χρήση νέων μορφών απασχόλησης από επιχειρήσεις που εκτιμούν ότι δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα προσφοράς κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, υποδηλώνει επιλογές «εξωτερικοποίησης» των εργασιακών σχέσεων, σε ένα πλαίσιο πλεονάζουσας προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού. Υπ' αυτή την έννοια, φαίνεται ότι *ένας ακόμη σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της χρήσης νέων μορφών απασχόλησης, αν όχι ουσιαστικό κίνητρο, είναι η δυνατότητα κάποιων επιχειρήσεων να επιβάλλουν αυτού του είδους τις συμβάσεις.*

Υπάρχει όμως πράγματι στις επιχειρήσεις αυτών των κλάδων (παροχή επιχειρηματικών υπηρεσιών εντάσεως γνώσης) και γενικότερα στην αγορά εργασίας, έλλειψη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δεν είναι απλή, καθώς δεν πρόκειται για μια καθαρά αριθμητική σχέση ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού.

Μια πρώτη προσέγγιση εκτιμά ότι πράγματι υφίσταται σχετικά μεγάλη και, υπ' αυτή την έννοια, πλεονάζουσα προσφορά πτυχιούχων (ακόμη και τεχνολογικής - θετικής εκπαίδευσης), η οποία εκφράζεται μέσα από τα υψηλά επίπεδα ανεργίας των πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης¹⁰⁵ (OECD,

¹⁰⁴ Πράγματι, σύμφωνα με την ανάλυση συσχετίσεων Spearman (πίνακας παραρτήματος II), υπάρχει μια σημαντική θετική συσχέτιση, μεταξύ των μεταβλητών «προσφορά ανθρώπινου δυναμικού» και «εξειδίκευση ανθρώπινων πόρων». Αυτό σημαίνει ότι επιχειρήσεις που διακρίνονται για την υψηλή εξειδίκευση ανθρώπινων πόρων, εκτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι αντιμετωπίζουν δυσκολία εύρεσης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, στην κύρια επαγγελματική κατηγορία των στελεχών τους.

¹⁰⁵ Ενδιαφέρον παρουσιάζει τόσο η διαχρονική εμμονή των υψηλών ποσοστών ανεργίας των πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (παρότι σε επίπεδα κατώτερα του μέσου όρου), όσο κυρίως το γεγονός ότι σε αντίθεση με τις άλλες χώρες της ΕΕ και του ΟΟΣΑ, η ανεργία των πτυχιούχων

2007a), αλλά και τις δυσκολίες εισόδου που αντιμετωπίζουν οι νεοεισερχόμενοι στην ελληνική αγορά εργασίας (OECD, 2007b, Νικολίτσα, 2007). Γενικότερα, η προσφορά πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην ελληνική αγορά εργασίας, τροφοδοτείται με ιδιαίτερη ένταση τα τελευταία χρόνια, κυρίως από την υψηλή ζήτηση για σπουδές αυτού του επιπέδου¹⁰⁶, απόρροια περισσότερο ενός ιδιότυπου πλέγματος κοινωνικών αξιών, παρά ως ανταπόκριση σε αντίστοιχη ζήτηση στην αγορά εργασίας (Liagouras *et al.*, 2003).

Από την άλλη πλευρά όμως, υπάρχουν προσεγγίσεις που προσπερνούν την αριθμητική διάσταση της προσφοράς και αναδεικνύουν τη στενότητα του πραγματικά κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τις σύγχρονες ανταγωνιστικές ανάγκες των επιχειρήσεων. Εντοπίζουν μάλιστα το πρόβλημα στην τεκμηριωμένη αδυναμία, ακόμα και των περισσότερο προωθημένων τμημάτων του εκπαιδευτικού συστήματος να προσαρμοστούν εγκαίρως στο μίγμα γνώσεων και δεξιοτήτων που ζητούνται από ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους, στο πλαίσιο της νέας οικονομίας (Zambarloukou and Constantelou, 2002; Liagouras *et al.*, 2003; Λινάρδος-Ρυλμόν, 2003; ΣΕΒ, 2004; Κικίλιας, 2006). Επιπλέον στην ελληνική περίπτωση, οι όποιες γνώσεις και ικανότητες αποκτώνται ή αναπτύσσονται από ένα άτομο στο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δεν εξελίσσονται σημαντικά κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής του, καθώς η οργανωσιακή κουλτούρα των μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων δεν ευνοεί κάτι τέτοιο¹⁰⁷ (Zambarloukou and Constantelou, 2002). Υπ' αυτή την έννοια, η προσφορά ανθρώπινου δυναμικού που εκδηλώνεται στην ελληνική αγορά εργασίας των επιστημονικών στελεχών, δεν ανταποκρίνεται πάντοτε στη ζήτηση των

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν είναι σημαντικά μικρότερη (όπως θα ήταν αναμενόμενο) αυτής των άλλων εκπαιδευτικών κατηγοριών (OECD, 2007a).

¹⁰⁶ Οι σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μάλιστα, θεωρείται ότι σήμερα είναι προσανατολισμένο σε σύγχρονα γνωστικά αντικείμενα, καθώς το 27,3% των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι απόφοιτοι θετικών και τεχνολογικών επιστημών, έναντι 23,6% στην ΕΕ-25 (Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών, 2006)

¹⁰⁷ Η εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, αποτελεί πρωτίτως ζήτημα μιας άτυπης διαδικασίας μάθησης σε οργανωσιακά περιβάλλοντα που λειτουργούν ως οργανισμοί μάθησης και προάγουν ουσιαστικά την άρρητη διάσταση (tacit) του γνωστικού κεφαλαίου τους (Grugulis, 2003; Oertzenblad, 2004; Lee-Kelley *et al.* 2007).

επιχειρήσεων για εξειδικευμένο και κατάλληλο προσωπικό, ιδιαίτερα δε εκείνων που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον ταχείας τεχνολογικής μεταβολής.

Συνεπώς, φαίνεται να συνυπάρχει πλεονάζουσα προσφορά ανθρώπινου δυναμικού (ουσιαστικά εργαζόμενοι που κατέχουν τυπικά προσόντα) με ταυτόχρονη όμως παρουσία στενότητων κατάλληλου (ή διαφορετικά, έμπειρου και εξειδικευμένου) ανθρώπινου δυναμικού. Κατάλληλου για επιχειρήσεις που θέλουν να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά στη βάση μιας στρατηγικής ποιότητας και καινοτομίας. Υπό το πρίσμα αυτό, *η ευρεία χρήση ευέλικτης εργασίας, η οποία πηγάζει και υποκινείται από μια αντιλαμβανόμενη «υπερπροσφορά» ανθρώπινου δυναμικού, συνάδει μάλλον με ευκαιριακές στρατηγικές χαμηλού κόστους.*

Έτσι, το αποτέλεσμα της εμπειρικής έρευνας για τη μικρή σημαντικότητα της θεσμικής επιβάρυνσης και της εξοικονόμησης κόστους, ως κίνητρα ή ερμηνευτικούς παράγοντες της «εξωτερικής» εργασίας, θα πρέπει να αναγνωστεί με επιφύλαξη. Τουλάχιστον για τις επιχειρήσεις που προβαίνουν σε συστηματική και ευρεία χρήση των νέων μορφών απασχόλησης, ιδιαίτερα δε, των συμβάσεων παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών.

Η βασιμότητα της παραπάνω συλλογιστικής ενισχύεται και από την παράθεση κάποιων συνηθισμένων πρακτικών στις επιχειρήσεις των υπό εξέταση κλάδων.

Η πρώτη αφορά τη *συστηματικότητα* που αναπτύσσεται συχνά στις εξωτερικές συνεργασίες που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις στους εξεταζόμενους κλάδους, δηλαδή την επέκταση του χρόνου συνεργασίας με άτομα ή επιχειρήσεις που παρέχουν ανεξάρτητες υπηρεσίες, πέραν της χρονικής διάρκειας ενός ή δύο συνεχόμενων ομοειδών έργων. Τούτο συνδυάζεται συχνά και με αποκλειστική παροχή υπηρεσιών των ανεξάρτητων επαγγελματιών στον ίδιο εργοδότη, με αποτέλεσμα να λαμβάνει τα χαρακτηριστικά της «*εξαρτημένης αυτοαπασχόλησης*». Ακόμη πιο έντονα

χαρακτηριστικά οικονομικής εξάρτησης, παρουσιάζει και η ακραία εκδοχή της «ψευδοανεξάρτητης» εργασίας¹⁰⁸. Συνθήκες ψευδοανεξάρτητης εργασίας, συναντώνται σε όλους τους υπό εξέταση κλάδους οικονομικής δραστηριότητας και με ιδιαίτερη ένταση στον επαγγελματικό κλάδο των μηχανικών. Σημαντικό χαρακτηριστικό της συντριπτικής πλειονότητας των περιπτώσεων αυτών, είναι ότι αφορά κυρίως νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας¹⁰⁹. Οι τελευταίοι, μη διαθέτοντας αξιόλογη επαγγελματική εμπειρία ή εξειδικευμένα προσόντα, απασχολούνται ως «οιονεί μισθωτοί», επιβεβαιώνοντας τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να *επιβάλλουν* το νομικό μανδύα της αυτοαπασχόλησης.

Σύμφωνα με το σκεπτικό της ενότητας αυτής, αλλά και τα ποιοτικά συμπεράσματα των επιτόπιων συνεντεύξεων, η πρακτική της ψευδοανεξάρτητης εργασίας χαρακτηρίζει κυρίως επιχειρήσεις με μικρή ή ανύπαρκτη εξειδίκευση των ανθρώπινων πόρων τους, οι οποίες επιβιώνουν με ευκαιριακές στρατηγικές χαμηλού κόστους. Παρότι αρκετά διαδεδομένη, δεν φάνηκε πάντως στο πλαίσιο της παρούσας εμπειρικής έρευνας, να αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν ανεξάρτητη απασχόληση ή, ακόμη, το σύνολο της ανεξάρτητης απασχόλησης εντός μιας επιχείρησης.

Η δεύτερη πρακτική, συναφής με την πρώτη, ως προς την υποκατάσταση θέσεων μισθωτής απασχόλησης από θέσεις ανεξάρτητης

¹⁰⁸ Παρότι πολλές φορές, οι δύο αυτοί όροι χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία εναλλακτικά για να περιγράψουν το ίδιο φαινόμενο, δηλαδή μορφές απασχόλησης που βρίσκονται μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης εργασίας, εκφράζουν διαφορετικές κατηγορίες. Η πρώτη (ψευδοανεξάρτητη εργασία) αναφέρεται σε μορφές απασχόλησης στις οποίες ο εργαζόμενος απασχολείται και εκτελεί εξαρχής καθήκοντα ως μισθωτός, ενώ η νομική μορφή της συνεργασίας του είναι αυτή του αυτοαπασχολούμενου. Από την άλλη πλευρά, το (ευρύτερο) φαινόμενο της «εξαρτημένης αυτοαπασχόλησης» αναφέρεται κυρίως σε περιπτώσεις αυτοαπασχολούμενων/μικρών επιχειρήσεων που υποχρεώνονται λειτουργικά να παρέχουν υπηρεσίες σε ένα μόνο εργοδότη. Στην πρώτη περίπτωση, σύνθηες κίνητρο είναι η παράκαμψη της εργασιακής νομοθεσίας, ενώ στη δεύτερη η μετακόμιση του επιχειρηματικού κινδύνου στους εξωτερικούς συνεργάτες. Και οι δύο περιπτώσεις πάντως, αντιπροσωπεύουν κατηγορίες εργαζομένων που βρίσκονται σε καθεστώς «οικονομικής εξάρτησης», παρότι αυτοαπασχολούμενοι.

¹⁰⁹ Η διαπίστωση αυτή που αναφέρθηκε από το σύνολο των εκπροσώπων των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στη διαδικασία των επιτόπιων συνεντεύξεων, συνάδει με σχετικές εμπειρικές μελέτες. Πράγματι, σύμφωνα με πρόσφατη μεγάλη έρευνα για την απασχόληση των μηχανικών, μελών του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΤΕΕ), το 21,1% των νέων μηχανικών παρέχει ανεξάρτητη εργασία σε ένα μόνο εργοδότη («οιονεί μισθωτή εργασία»), έναντι λιγότερου του 10% των παλαιότερων μηχανικών (Παπαγιαννάκης, 2006).. Στην κατηγορία μάλιστα των νέων μηχανικών, το μερίδιο των «οιονεί μισθωτών» τετραπλασιάστηκε τα τελευταία 20 χρόνια, δηλαδή από το 5,5% στις αρχές της δεκαετίας του '80, στο 21,1% τις αρχές της παρούσας δεκαετίας

εργασίας, αφορά την άμεση υποκατάσταση υφιστάμενων θέσεων και όχι απλά την επιβολή ανεξάρτητης εργασίας για νέες θέσεις μισθωτής απασχόλησης. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις σε σχετική ερώτηση του ερωτηματολογίου¹¹⁰, φανερώνει ότι στο 38,5% των επιχειρήσεων του δείγματος σήμερα απασχολούνται ως «εξωτερικοί» εργαζόμενοι, άτομα που παλαιότερα ανήκαν στο μόνιμο προσωπικό τους (πίνακας 41).

Πίνακας 41 : Ποσοστό επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν εξωτερικές συνεργασίες με «πρώην» μόνιμους εργαζόμενους

	Πληροφορική - Τηλεπικοινωνίες	Διαφήμιση	Συμβουλευτικές υπηρεσίες	Σύνολο
ΝΑΙ	38,5	26,1	52,4	38,5
ΟΧΙ	61,5	73,9	47,6	61,5

Η ερμηνεία του φαινομένου έχει πολλές διαστάσεις. Καταρχήν στον τομέα της πληροφορικής, είναι συχνές οι περιπτώσεις στελεχών με εξειδικευμένη εμπειρία και επιτυχημένη επαγγελματική διαδρομή, οι οποίοι μεταπηδούν στις, συχνά νεοσύστατες, διευθύνσεις και τμήματα πληροφορικής φορέων και επιχειρήσεων του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα¹¹¹. Σε αυτές τις περιπτώσεις, εξειδικευμένα στελέχη υψηλής ζήτησης παραμένουν στη διάθεση της ιδιωτικής επιχείρησης, με τη μορφή των έκτακτων συνεργασιών σε μεμονωμένα έργα.

Ο δεύτερος, περισσότερο σημαντικός λόγος αφορά την αναγκαστική πολιτική «παραγωγικής συρρίκνωσης» που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις πληροφορικής και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, μετά την περίοδο έντονης αισιοδοξίας που συνέπεσε με τη διεκδίκηση και είσοδο της χώρας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση και την κατάρτιση των φιλοδόξων

¹¹⁰ Το σχετικό ερώτημα είχε διατυπωθεί ως εξής: «Υπάρχουν κάποιοι εργαζόμενοι που σήμερα παρέχουν ανεξάρτητες υπηρεσίες στην επιχείρησή σας και οι οποίοι εργάζονταν παλαιότερα στην επιχείρησή σας ως εργαζόμενοι αορίστου χρόνου;»

¹¹¹ Το φαινόμενο είναι συχνότερο στις περιπτώσεις νέων, καλά καταρτισμένων, στελεχών πληροφορικής. Πάντως, η φυγή από τον ιδιωτικό τομέα προς τους δημόσιους φορείς, δικαιολογείται από το γεγονός ότι παρέχουν μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια, πολλές φορές δε, και μεγαλύτερες (αρχικές) αποδοχές (Demekas and Kontolemis, 2000; Paparpetrou, 2006).

Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης¹¹². Παρότι η εξέλιξη αυτή θα μπορούσε, εν μέρει, να αποδοθεί στις αντίστοιχες διαδρομές αναδιοργάνωσης μεγάλων επιχειρήσεων και κλάδων σε διεθνές επίπεδο¹¹³, περισσότερο αποτυπώνει την αστάθεια και την έλλειψη βάθους της ελληνικής αγοράς σε αυτές τις υπηρεσίες και, προφανώς, τη σημαντικότητα του κόστους εργασίας σε τέτοιες συνθήκες χαμηλής ζήτησης.

5.3 Η ΣΧΕΣΗ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗΣ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των μεθόδων ευελιξίας που αξιοποιεί μια επιχείρηση, προκειμένου να ανταποκρίνεται άμεσα στις διακυμάνσεις της ζήτησης, αποτελεί κομβικό σημείο στις μελέτες που αφορούν την οργανωσιακή ευελιξία (Kalleberg *et al.* 2001).

Συγκεκριμένα, η σχετική έμφαση που αποδίδει μια επιχείρηση μεταξύ:

- ❖ της επιλογής (και δυνατότητας) της να ανταποκρίνεται στις διακυμάνσεις της ζήτησης, διατηρώντας σταθερό το συνολικό αριθμό των εργαζομένων της, αλλάζοντας όμως το περιεχόμενο της εργασίας αυτών (*λειτουργική ευελιξία*), και
- ❖ της επιλογής (και δυνατότητας) της να ανταποκρίνεται στις διακυμάνσεις της ζήτησης, αλλάζοντας κατά περίπτωση τον αριθμό των εργαζομένων της (*αριθμητική ευελιξία*),

αντικατοπτρίζει ουσιαστικά τη φιλοσοφία και τις στρατηγικές προτεραιότητες της.

¹¹² Έκφραση αυτής της αισιοδοξίας αποτέλεσε και η χρηματιστηριακή έκρηξη της περιόδου (1999-2001)

¹¹³ Δηλαδή τη μορφή αναδιοργάνωσης και συρρίκνωσης μεγάλων επιχειρήσεων που περιλαμβάνει την κατάργηση πολλών θέσεων εξαρτημένης εργασίας και την υποκατάστασή τους από ένα δίκτυο αυτοασπασχολουμένων/μικροεπιχειρήσεων (με αντίστοιχη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου έναντι των διακυμάνσεων της αγοράς), όπως π.χ. στις τηλεπικοινωνίες, τις μεταφορές, τις κατασκευές και τις εκδόσεις (Purcell and Purcell, 1998; Gonzalez-Diaz, 2000; Arrunada, 2004; Muehlberger, 2007).

Στο πλαίσιο της παρούσας εμπειρικής έρευνας, ο έλεγχος συσχετίσεων (πίνακας 42) αναδεικνύει μια σύνθετη εικόνα. Η απόφαση των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν ευέλικτες μορφές απασχόλησης (συμβάσεις έργου, ορισμένου χρόνου και υπεργολαβίας) παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση με την εισαγωγή στοιχείων λειτουργικής ευελιξίας εντός της επιχείρησης. Όμως, ο βαθμός χρήσης αυτών των μορφών απασχόλησης, έχει την τάση να παρουσιάζει αρνητικές τιμές συσχέτισης (στατιστικά μη σημαντικές) με την παραπάνω παράμετρο.

Πίνακας 42 : Συσχετίσεις Spearman των νέων μορφών απασχόλησης με την εισαγωγή στοιχείων λειτουργικής ευελιξίας στην επιχείρηση

	Συμβάσεις έργου		ορισμένου χρόνου		Προσωρινή απασχόληση		Υπεργολαβία	
	0-1	ένταση	0-1	ένταση	0-1	ένταση	0-1	ένταση
Λειτουργική ευελιξία	.23*	-.15	.25*	-.11	.04	-	.20*	-.09

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Εάν μάλιστα ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της ιεραρχικής παλινδρόμησης (ειδικά για τις συμβάσεις έργου)¹¹⁴, τότε προκύπτει ένα ενδιαφέρον συμπέρασμα: *οι επιχειρήσεις του δείγματος, αξιοποιούν ταυτόχρονα μεθόδους λειτουργικής και αριθμητικής ευελιξίας, αλλά με αντίστροφη σχέση ως προς το βαθμό αξιοποίησης.*

Συναφή με τα παραπάνω, είναι και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη διερεύνηση της επίδρασης της κατάρτισης στο επίπεδο χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης (ενότητα 5.2.3.5). Η ανάλυση για ανεξάρτητα δείγματα *t* τεστ (πίνακας 35), φανέρωσε ότι επιχειρήσεις που μεριμνούν για την κατάρτιση του προσωπικού τους χρησιμοποιούν συμβάσεις έργου σε μικρότερο βαθμό από ό,τι επιχειρήσεις που δεν ενδιαφέρονται για την

¹¹⁴ Σύμφωνα με τα ευρήματα της ανάλυσης ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης για τις μεταβλητές πρόβλεψης της έντασης χρήσης των συμβάσεων έργου, η υιοθέτηση πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας, αποτελεί σημαντικό προδιοριστικό παράγοντα (πίνακας 28).. Ουσιαστικά, «...επιχειρήσεις με αναπτυγμένα συστήματα λειτουργικής ευελιξίας, χρησιμοποιούν συμβάσεις έργου σε μικρότερη έκταση....»

κατάρτιση του προσωπικού τους¹¹⁵. Δεδομένου ότι η κατάρτιση προσωπικού είναι μια απαραίτητη οριζόντια προϋπόθεση για την εισαγωγή πτυχών λειτουργικής ευελιξίας (σε ένα συνεκτικό πλαίσιο νέας οργάνωσης της εργασίας) και, κατά συνέπεια, συμπυκνώνει επιλογές στρατηγικής που δεν προσανατολίζονται μονοσήμαντα στη διαχείριση του κόστους, τα συνδυαστικά συμπεράσματα που προκύπτουν για τη σύνθετη σχέση λειτουργικής και αριθμητικής ευελιξίας, καθίστανται περισσότερο σαφή.

Συνοψίζοντας, η σχέση αυτή θα μπορούσε να διατυπωθεί και ως εξής: Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μεθόδους λειτουργικής ευελιξίας, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να χρησιμοποιούν και ευέλικτες μορφές απασχόλησης (σχέση συμπληρωματικότητας). Όμως ο αριθμός συμβάσεων ευέλικτης εργασίας που χρησιμοποιούν, έχει την τάση να συσχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο λειτουργικής ευελιξίας. Συγκεκριμένα, επιχειρήσεις με αναπτυγμένα συστήματα λειτουργικής ευελιξίας (και εσωτερικής κατάρτισης) χρησιμοποιούν συμβάσεις έργου σε μικρότερη έκταση (σχέση υποκατάστασης)¹¹⁶.

Στο σημείο αυτό, θα είχε ενδιαφέρον η διερεύνηση της επίδρασης του μεγέθους της επιχείρησης (ως προς το απασχολούμενο προσωπικό) στις αντίστοιχες επιδόσεις «λειτουργικής ευελιξίας» (πίνακας 43). Ταυτόχρονα εκτιμάται και η αντίστοιχη επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης στην τιμή της μεταβλητής «ενσωμάτωση¹¹⁷».

¹¹⁵ Δεν ισχύει το ίδιο για τις άλλες δύο μορφές απασχόλησης (συμβάσεις ορισμένου χρόνου και υπεργολαβίες), στο επίπεδο χρήσης των οποίων δεν προέκυψε καμία σημαντική επίδραση της επιλογής των επιχειρήσεων να καταρτίζουν το προσωπικό τους.

¹¹⁶ Σύμφωνα με τις στατιστικές αναλύσεις που παρατέθηκαν, η περιγραφή της σύνθετης αυτής σχέσης μεταξύ αριθμητικής και λειτουργικής ευελιξίας, αναφέρεται περισσότερο στην περίπτωση των συμβάσεων έργου και λιγότερο στις άλλες μορφές απασχόλησης.

¹¹⁷ Η μεταβλητή αυτή αποτυπώνει τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων, κατά πόσο «... οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι απασχολούνται *μαζί* με τους *μόνιμους* εργαζόμενους σε σημαντικά έργα για την επιχείρησή τους...». Έτσι, η μεταβλητή αυτή εκτιμά ουσιαστικά μία μόνο διάσταση της ενσωμάτωσης των «εξωτερικών» εργαζομένων στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή το βαθμό στον οποίο οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι απασχολούνται *μαζί* με τα *μόνιμα* στελέχη, για την υλοποίηση σημαντικών έργων για την επιχείρηση. Η έννοια της «ενσωμάτωσης» όμως, είναι γενικότερη και αφορά τη σύνθετη σχέση αλληλεξάρτησης που δημιουργείται μεταξύ των κανονικών και των εξωτερικών εργαζομένων

Πίνακας 43 : Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης μόνης κατεύθυνσης (one-way ANOVA) για τη σχέση «*λειτουργικής ευελιξίας*» και «*ενσωμάτωσης*» με το μέγεθος της επιχείρησης

	Σύνολο μόνιμων εργαζομένων ≤ 25 άτομα n=54		Σύνολο μόνιμων εργαζομένων 26-100 άτομα n=30		Σύνολο μόνιμων εργαζομένων ≥ 101 άτομα n=12		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
Λειτουργική ευελιξία	2,92	,653	3,26	,662	3,63	0,619	6,764	,002
Ενσωμάτωση	4,00	1,401	3,43	1,675	2,58	1,379	4,886	,010

Σε ότι αφορά την πρώτη μεταβλητή («*λειτουργική ευελιξία*»), προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων όρων μεταξύ των κατηγοριών 1 (επιχειρήσεις με λιγότερα από 25 άτομα μόνιμο προσωπικό) και 3 (επιχειρήσεις με περισσότερα από 100 άτομα προσωπικό) και λιγότερο σημαντική διαφορά μεταξύ των κατηγοριών 1 και 2 (επιχειρήσεις με προσωπικό από 26 έως 100 άτομα). Σε ότι αφορά τη δεύτερη («*ενσωμάτωση*»), προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων όρων μόνο μεταξύ των κατηγοριών 1 και 3.

Έτσι, τα παραπάνω αποτελέσματα υποδηλώνουν μια σημαντική (ενδεχομένως δομική) διαφοροποίηση των μικρών επιχειρήσεων (μέχρι 25 άτομα προσωπικό) έναντι των μεγαλύτερων και ιδιαίτερα αυτών που απασχολούν περισσότερα από 100 άτομα προσωπικό, τόσο ως προς το βαθμό εισαγωγής στοιχείων λειτουργικής ευελιξίας¹¹⁸ όσο και το βαθμό ενσωμάτωσης των εξωτερικών εργαζομένων. Ταυτόχρονα, τα συμπεράσματα αυτά παρέχουν ενδείξεις και ως προς την ποιοτική διαφοροποίηση μικρότερων και μεγαλύτερων επιχειρήσεων, παρότι η απευθείας διερεύνηση

¹¹⁸ Το ερώτημα αυτό, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι μικρότεροι ή μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις των μελετώμενων κλάδων στην Ελλάδα, δεν είναι λειτουργικά ευέλικτες. Αντίθετα, πολλές από αυτές διακρίνονται για τον υψηλό βαθμό λειτουργικής ευελιξίας τους, που οφείλεται όμως στην *εγγενή ευχέρεια αλλαγής ρόλων και καθηκόντων που εξασφαλίζει η προσωπική σχέση* (και ταύτιση προσωπικών και οργανωσιακών στόχων) μεταξύ των εργαζομένων και της ιδιοκτησίας της επιχείρησης (Jennings and Beaver, 1997). Όμως η *δομημένη και συνειδητή εισαγωγή στοιχείων νέας οργάνωσης της εργασίας για την επίτευξη λειτουργικής ευελιξίας*, είναι κάτι που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους. Επιπλέον, επιβεβαιώνονται και τα ευρήματα άλλων μελετών που διαπιστώνουν ότι πολλές μεσαίες και μικρότερες επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να υιοθετήσουν ένα πιο επαγγελματικό διαχειριστικό μοντέλο, έχουν προχωρήσει στην αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή έχουν αυξήσει (ή/και δημιουργήσει εξαρχής) ιεραρχικά επίπεδα και αυστηροποιήσει τις γραφειοκρατικές δομές τους (Spanos, Prastacos and Papadakis, 2001; Caloghirou *et. al.* 2004b).

της επίδρασης του μεγέθους της επιχείρησης, στη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης, δεν έδωσε σημαντικά αποτελέσματα¹¹⁹.

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα της ενότητας αυτής με μια διατύπωση, η οποία περιγράφει αυθεντικά και τις απόψεις των ίδιων των στελεχών που συμμετείχαν στις επιτόπιες συνεντεύξεις, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μεθόδους λειτουργικής ευελιξίας, κατά κανόνα μεγαλύτερες σε μέγεθος, προβαίνουν και σε *λελογισμένη (ορθολογική) χρήση εέλικτων μορφών απασχόλησης*. Δηλαδή αποφεύγουν την εκτεταμένη χρήση κάθε είδους συμβάσεων εξωτερικής εργασίας, παρά μόνο στο βαθμό που αυτό εξυπηρετεί πραγματικές ανάγκες. Αντίθετα, επιχειρήσεις που διστάζουν ή δεν έχουν τη δυνατότητα (π.χ. λόγω μεγέθους) να αξιοποιήσουν νέες, ποιοτικές μεθόδους εσωτερικής οργάνωσης της εργασίας, επιλέγουν τη συχνή προσφυγή στις νέες μορφές απασχόλησης, προκειμένου να αποκτήσουν ευελιξία. Γίνεται έτσι αντιληπτό ότι και στο πεδίο αυτό, δηλαδή τη σχέση λειτουργικής και αριθμητικής ευελιξίας, *αναδεικνύεται μια διύστικη εικόνα των επιχειρήσεων*. Κριτήριο διαχωρισμού πάντως, δεν είναι η χρήση ή όχι των νέων μορφών απασχόλησης, καθώς είναι ελάχιστες αυτές οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν τουλάχιστον μία εκδοχή «εξωτερικής» προσωρινής εργασίας. *Σημαντικότερο κριτήριο φαίνεται να είναι η μεγάλη ή μικρή χρήση εξωτερικής εργασίας και ο τρόπος εμπλοκής των «εξωτερικών» εργαζόμενων στις δραστηριότητες της επιχείρησης*.

Σε αυτό το σημείο, η ερμηνευτική αξιοποίηση της μεταβλητής που υποδηλώνει την «ενσωμάτωση» των εξωτερικών εργαζόμενων και η οποία θα επιχειρηθεί στην ενότητα 6.5, μπορεί να δώσει μια σαφέστερη εικόνα. Προηγουμένως όμως, είναι σκόπιμο να διερευνηθεί πως διασυνδέονται οι διάφορες επιλογές ευελιξίας των επιχειρήσεων του δείγματος με τις επιδόσεις τους.

¹¹⁹ Το μόνο σημαντικό εύρημα αφορούσε τη μεγαλύτερη πιθανότητα που εντοπίζεται στις μεγάλες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν συμβάσεις ορισμένου χρόνου (πίνακας 40).

5.4 Η ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η θεωρητική προσέγγιση της σχέσης μεταξύ των νέων, ευέλικτων μορφών απασχόλησης και του οικονομικού & καινοτομικού δυναμισμού των επιχειρήσεων που τις αξιοποιούν, είναι πολυδιάστατη. Παρόλα αυτά, η εμπειρική τεκμηρίωση της παραπάνω σχέσης δεν έχει δώσει μέχρι σήμερα, οριστικά και ομοιόμορφα αποτελέσματα.

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας, ταυτίζει τις πολιτικές στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται στη μακροχρόνια δέσμευση (high commitment), την αφοσίωση και τη συμμετοχή, με την επίτευξη δυναμικών οικονομικών αποτελεσμάτων (Schuler and Jackson, 1987; Kochan and Osterman, 1994; MacDuffie, 1995; Becker and Huselid, 1998). Από την ίδια αφετηρία (δηλαδή τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων), μια άλλη δέσμη προσεγγίσεων συνδέει την εσωτερική ανάπτυξη πόρων και ικανοτήτων υψηλής ανταγωνιστικότητας, όπως η διαμόρφωση καταρτισμένου και αφοσιωμένου προσωπικού, με θετικές επιδόσεις και στην *καινοτομικότητα* των επιχειρήσεων (Barney, 1995; Grant, 1996; Spender, 1996). Αφενός διότι ένα αφοσιωμένο και ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό είναι πρόθυμο να καταβάλλει την επιπλέον προσπάθεια που απαιτεί η «παραγωγή» καινοτομίας¹²⁰, αφετέρου επειδή, σε κάθε περίπτωση, η καινοτομική επίδοση προκύπτει ως σωρευτική συνέπεια (path-dependent) των υφισταμένων πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης (Pavitt, 1991; Prahalad and Hamel, 1990).

Από την άλλη πλευρά, σημαντικό επίσης τμήμα της σχετικής βιβλιογραφίας, συνδέει τη χρήση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, με θετικές επιδράσεις στη διάρθρωση της δομής κόστους της επιχείρησης, την καλύτερη προσαρμογή της στις αλλαγές του περιβάλλοντος και, συνεπώς, με καλύτερες οικονομικές επιδόσεις. Κάποιες άλλες προσεγγίσεις (μεταξύ των

¹²⁰ Αντίθετα, οι χαλαρές μορφές εργασιακής σχέσης, θεωρείται ότι καθλώνουν τους εργαζόμενους σε χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας και δεν τους παρέχουν τα ψυχολογικά και άλλα κίνητρα που απαιτούνται για την επίτευξη καινοτομικών επιδόσεων (Kleinknecht, 1998).

οποίων και το θεωρητικό υπόδειγμα της παρούσας μελέτης), διατυπώνουν τον ισχυρισμό ότι για να είναι μια επιχείρηση καινοτομική, δεν είναι απαραίτητο να κατέχει όλους εκείνους τους πόρους και τις ικανότητες που συνδέονται με τη δημιουργία καινοτομίας. *Αρκεί να διαθέτει την ικανότητα να αναγνωρίζει, να συντονίζει και να εντορίζει τους απαραίτητους πόρους, είτε αυτοί βρίσκονται εντός είτε εκτός της επιχείρησης* (Teese, 1988). Υπ'αυτή την έννοια, η χρήση χαλαρών μορφών απασχόλησης (ως προς την πρόσδεσή τους στο βασικό πυρήνα της επιχείρησης) όχι μόνο δεν έχει αρνητικές συνέπειες, αλλά μπορεί ενδεχομένως να αποβεί και ωφέλιμη¹²¹, ως προς την καινοτομική επίδοση της επιχείρησης¹²² (Matusik and Hill, 1998; Porpo and Zenger, 1998; Ellis *et al.* 2002).

Στην παρακάτω ανάλυση, επιχειρείται η άντληση συμπερασμάτων¹²³ για τη σχέση των νέων μορφών απασχόλησης με τις (οικονομικές και καινοτομικές) επιδόσεις των επιχειρήσεων του δείγματος.

Καταρχήν, προέκυψε υψηλή θετική συσχέτιση (στατιστικά σημαντική) μεταξύ της χρήσης των νέων μορφών απασχόλησης και του οικονομικού δυναμισμού των επιχειρήσεων (πίνακας 44). Αντίθετα, η συσχέτιση τους με τις καινοτομικές επιδόσεις έχει την τάση να παρουσιάζει μικρότερες θετικές τιμές, στατιστικά μη σημαντικές. Από την άλλη πλευρά, ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η *έκταση* στην οποία χρησιμοποιούνται αυτές οι μορφές απασχόλησης, έχει την τάση να παρουσιάζει αρνητικές τιμές συσχέτισης (όμως, στατιστικά μη σημαντικές) και με τους δύο τύπους επιδόσεων.

¹²¹ Οι τρόποι με τους οποίους η χρήση ευέλικτων μορφών εξωτερικής εργασίας, μπορεί να αποβεί χρήσιμη για την ενίσχυση του καινοτομικού δυναμισμού μιας επιχείρησης, αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης.

¹²² Εμπειρικές έρευνες μεγάλης κλίμακας, για τη σχέση ευέλικτης εργασίας και καινοτομικής επίδοσης, τονίζουν την ύπαρξη και αντίθετης φοράς συσχετίσεων. Παράδειγμα, οι Storey *et al.* (2002) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η χρήση νέων μορφών απασχόλησης αποτελούσε μάλλον *συνέπεια*, παρά *αιτία* των καινοτομικών επιδόσεων. Διέγνωναν δηλαδή, μια συστηματική τάση των δυναμικών, καινοτομικών επιχειρήσεων να απασχολούν ευέλικτο προσωπικό, το οποίο πάντως δεν συμμετείχε άμεσα στις δραστηριότητες που αποτελούσαν κρίσιμες φάσεις στην παραγωγή καινοτομίας.

¹²³ Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να τονιστεί ότι η μέτρηση του οικονομικού και καινοτομικού δυναμισμού των επιχειρήσεων, γίνεται με βάση την υποκειμενική εκτίμηση των ίδιων των επιχειρήσεων και όχι την άντληση πρωτογενών και δημοσιευμένων οικονομικών ή άλλων στοιχείων. Συνεπώς, τα σχετικά συμπεράσματα της ανάλυσης, αντιμετωπίζονται με επιφύλαξη και αξιοποιούνται ενδεικτικά μόνο σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες αναλύσεις.

Πίνακας 44 : Συσχετίσεις (Spearman) της χρήσης νέων μορφών απασχόλησης με τους δείκτες οικονομικής και καινοτομικής επίδοσης

Συμβάσεις	Έργου		Ορισμένου χρόνου		Προσωρινής απασχόληση		Υπεργολαβίας	
	0-1	ένταση	0-1	ένταση	0-1	Ένταση	0-1	ένταση
Οικονομική επίδοση	.29**	-.06	.27**	-.10	.06	-	.24*	-.00
Καινοτομική επίδοση	.16	-.18	.15	-.17	-.04	-	.15	-.11

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Τα παραπάνω αποτελέσματα ενισχύονται και από τη διεξαγωγή ιεραρχικής πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της οικονομικής και καινοτομικής επίδοσης των επιχειρήσεων ως εξαρτημένων μεταβλητών (πίνακες 45 και 46). Αρχικά υπολογίστηκε η πρόβλεψη του βαθμού εισαγωγής στοιχείων «λειτουργικής ευελιξίας» (model 1). Στο δεύτερο βήμα προστέθηκε η «πυκνότητα δικτύωσης», για να εξετασθεί κατά πόσο αυτή η μεταβλητή (με έντονα ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η πρώτη) συμβάλει στην αύξηση της πρόβλεψης (model 2). Στα τρία επόμενα βήματα προστέθηκαν, οι μεταβλητές «ένταση χρήσης των συμβάσεων έργου» (model 3), των συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου (model 4) και των συμβάσεων υπεργολαβίας (model 5), αντίστοιχα, προκειμένου να ερευνηθεί κατά πόσο αυτές οι μεταβλητές βελτιώνουν το ποσοστό πρόβλεψης της οικονομικής και καινοτομικής επίδοσης των επιχειρήσεων, πέρα από εκείνο που εξηγούσαν οι προηγούμενες ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 45: Ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών πρόβλεψης της οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,604	,365	,358	,52861	,365	53,957	1	94	,000
2	,640	,409	,396	,51252	,044	6,994	1	93	,010
3	,642	,412	,392	,51424	,002	,378	1	92	,540
4	,642	,412	,386	,51701	,000	,017	1	91	,897
5	,643	,413	,381	,51914	,002	,255	1	90	,614

Παρατηρούμε ότι το 41,3 % της διακύμανσης της οικονομικής επίδοσης προβλέπεται από τις παραπάνω μεταβλητές (πίνακας 45). Ο βαθμός αξιοποίησης μεθόδων λειτουργικής ευελιξίας προσδίδει μια πολύ σημαντική πρόβλεψη 36,5% της οικονομικής επίδοσης, $R^2 \text{ change} = ,365$, $F(1, 94) = 53,957$, $p < ,05$ και η πυκνότητα δικτύωσης μια επίσης σημαντική πρόβλεψη 4,4%, $R^2 \text{ change} = ,044$, $F(1, 93) = 6,994$, $p < ,05$. Η πρόβλεψη της έντασης χρήσης συμβάσεων εξωτερικής εργασίας είναι αμελητέα.

Πίνακας 46: Ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών πρόβλεψης της καινοτομικής επίδοσης της επιχείρησης

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,647	,419	,413	,61942	,419	67,749	1	94	,000
2	,648	,421	,408	,62184	,002	,270	1	93	,604
3	,657	,432	,413	,61906	,011	1,837	1	92	,179
4	,662	,438	,413	,61928	,006	,935	1	91	,336
5	,662	,438	,407	,62262	,000	,025	1	90	,875

Παρόμοια, και στην περίπτωση της καινοτομικής επίδοσης (πίνακας 46), ο βαθμός αξιοποίησης των μεθόδων λειτουργικής ευελιξίας, προσδίδει μια πολύ σημαντική πρόβλεψη αυτής (41,9%), $R^2 \text{ change} = ,419$, $F(1, 94) = 67,749$, $p < ,05$.

Τα αποτελέσματα της ιεραρχικής παλινδρόμησης είναι σαφή: Ο οικονομικός και καινοτομικός δυναμισμός των ελληνικών επιχειρήσεων που ανήκουν σε κλάδους εντάσεως γνώσης, φαίνεται να προσδιορίζεται με συστηματικό τρόπο από τον βαθμό εισαγωγής νέων τρόπων οργάνωσης της εργασίας και μάλιστα, προς την ποιοτική κατεύθυνση της λειτουργικής ευελιξίας και της ανάπτυξης δικτύων συνεργασίας.

Αντίθετα, η ένταση χρήσης των εύελικτων μορφών απασχόλησης δεν επηρεάζει τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, καθώς υφίσταται θετική (στατιστικά σημαντική) σχέση μεταξύ της χρήσης (και όχι της έντασης χρήσης) εύελικτων μορφών απασχόλησης και του οικονομικού δυναμισμού μιας επιχείρησης (πίνακας 44), εφαρμόστηκε η μέθοδος της ιεραρχικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της οικονομικής επίδοσης των

επιχειρήσεων (εξαρτημένη μεταβλητή), σε τρία βήματα προσθέτοντας κάθε φορά τη δίτιμη μεταβλητή για τη χρήση (ή όχι) των τριών μορφών απασχόλησης (πίνακας 47).

Πίνακας 47: Ιεραρχική πολλαπλή παλινδρόμηση των μεταβλητών πρόβλεψης της οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,284	,080	,071	,63597	,080	8,217	1	94	,005
2	,344	,119	,100	,62595	,038	4,034	1	93	,047
3	,363	,132	,104	,62454	,013	1,421	1	92	,236

Παρατηρούμε ότι το 13,2 % της διακύμανσης της οικονομικής επίδοσης προβλέπεται από την πιθανότητα χρήσης των παραπάνω ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Η χρήση συμβάσεων έργου προσδίδει μια σημαντική πρόβλεψη 8% της οικονομικής επίδοσης, $R^2 \text{ change} = ,080$, $F(1, 94) = 8,217$, $p < ,05$ και η χρήση συμβάσεων ορισμένου χρόνου μια οριακά σημαντική πρόβλεψη 3,8%, $R^2 \text{ change} = ,038$, $F(1, 93) = 4,034$, $p < ,05$. Η πρόβλεψη των συμβάσεων υπεργολαβίας είναι μικρή (1,3%) και μη σημαντική.

Συνδυάζοντας τα παραπάνω δεδομένα και απαντώντας ουσιαστικά στο 5^ο ερώτημα, συμπεραίνουμε ότι η λελογισμένη (ορθολογική) χρήση των νέων μορφών απασχόλησης (και ιδιαίτερα των συμβάσεων έργου) σχετίζεται θετικά με τις οικονομικές επιδόσεις μιας επιχείρησης. Παράλληλα, σημαντικό επίσης συμπέρασμα της ενότητας αυτής είναι ο καθοριστικός ρόλος της εισαγωγής στοιχείων λειτουργικής ευελιξίας, ως ο πλέον σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας των οικονομικών και, κυρίως, των καινοτομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων του δείγματος.

5.5 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα επιχειρηθεί, μια ποιοτική ανάλυση των συμπερασμάτων της εμπειρικής έρευνας, με αξιοποίηση της προηγούμενης επεξεργασίας του στατιστικού υλικού, αλλά και με την ενσωμάτωση των σημαντικών πληροφοριών που προέκυψαν από τις επιτόπιες συνεντεύξεις. Σκοπός είναι η διαμόρφωση μιας ευρύτερης εικόνας που θα αποδίδει την πραγματική κατάσταση της ευέλικτης αγοράς εργασίας στελεχών σε κλάδους εντάσεως γνώσης στην Ελλάδα και, ταυτόχρονα, θα επιτρέπει την ταυτοποίηση και κωδικοποίηση επιμέρους πρακτικών και επιχειρηματικών συμπεριφορών.

Κατηγορίες επιχειρήσεων- ταυτοποίηση περιπτώσεων.

Στις προηγούμενες ενότητες του κεφαλαίου αυτού, η συζήτηση των αποτελεσμάτων ουσιαστικά ανέδειξε μία *σύνθετη εικόνα*, ως προς την έκταση και, κυρίως, τον τρόπο αξιοποίησης των νέων μορφών απασχόλησης από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Οι συνεντεύξεις σε βάθος, οι οποίες διενεργήθηκαν μετά την πραγματοποίηση της εμπειρικής έρευνας, επιβεβαίωσαν αυτό το συμπέρασμα. Όμως, σε αυτό το μωσαϊκό των διαφορετικών επιχειρηματικών συμπεριφορών, είναι διακριτή η ύπαρξη *δύο γενικών κατηγοριών επιχειρήσεων*, τα ειδικά χαρακτηριστικά των οποίων (σχετικά με τις νέες, ευέλικτες μορφές απασχόλησης), διατρέχουν και τους τρεις μελετώμενους κλάδους (πληροφορική & τηλεπικοινωνίες, διαφημιστικές υπηρεσίες, συμβουλευτικές υπηρεσίες) και σε πολλές περιπτώσεις, όλη την κλίμακα επιχειρηματικών μεγεθών.

Η *πρώτη ομάδα* αποτελείται από επιχειρήσεις, κατά κανόνα μεγαλύτερου ή μέσου μεγέθους, οι οποίες έχοντας αντληφθεί από νωρίς τις απαιτήσεις που θέτει η έκθεση τους στον ανταγωνισμό, έχουν προβεί σε οργανωσιακές αλλαγές που συμπεριλαμβάνουν και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η εισαγωγή στοιχείων νέας οργάνωσης της

εργασίας, η παροχή κατάρτισης στο προσωπικό της επιχείρησης και η επιλογή «εσωτερικοποίησης» των εργασιακών σχέσεων με σκοπό τη διαμόρφωση ενός αφοσιωμένου προσωπικού υψηλής παραγωγικότητας, φαίνεται να είναι τα κύρια στοιχεία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Σύμφωνα με εκτιμήσεις των ιδίων, οι επιχειρήσεις αυτές επιτυγχάνουν καλύτερες οικονομικές και καινοτομικές επιδόσεις από το μέσο όρο του κλάδου τους. Στο παραπάνω πλαίσιο, οι επιχειρήσεις αυτές προβαίνουν σε *λελογισμένη (ορθολογική) χρήση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης*, ωθούμενες περισσότερο από το κίνητρο της κάλυψης έκτακτων αναγκών, είτε σε νέες γνώσεις και δεξιότητες (που δεν υπάρχουν εντός της επιχείρησης), είτε σε αριθμό εργαζομένων, ιδίων ειδικοτήτων με το υφιστάμενο προσωπικό. Τα παραπάνω ισχύουν τόσο για τις συμβάσεις έργου με ελεύθερους επαγγελματίες, όσο και για τις συμβάσεις εξωτερικής ανάθεσης (υπεργολαβίας) σε τρίτες επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου, χρησιμοποιούνται είτε για τη δοκιμή νέου προσωπικού είτε (σπανιότερα) για την κάλυψη έκτακτων αναγκών σε υποστηρικτικό, κυρίως, προσωπικό.

Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά Γενικός Διευθυντής μιας μάλλον μικρής, αλλά δυναμικής επιχείρησης πληροφορικής που έχει διακριθεί και για τις καινοτομικές επιδόσεις της:

«...Ναι, χρησιμοποιούμε κάποιες φορές εξωτερικούς εργαζόμενους, όταν π.χ. χρειαζόμαστε κάποια εξειδικευμένη γνώση που δεν υπάρχει στην επιχείρησή μας...Είναι συνήθως άτομα πολύ υψηλών δεξιοτήτων που επιλέγουν οι ίδιοι να απασχολούνται με αυτό τον τρόπο εργασίας.....Η άλλη περίπτωση που χρησιμοποιούμε εξωτερικό εργατικό δυναμικό είναι όταν χρειαζόμαστε υποστήριξη σε λιγότερο εξειδικευμένες, σε βοηθητικές δραστηριότητες, π.χ. εισαγωγή δεδομένων, συντήρηση μιας νέας εφαρμογής που απαιτεί συνεχή παρουσία στο χώρο του πελάτη. Σε αυτή την περίπτωση συνεργαζόμαστε συνήθως με άλλες επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν με τη σειρά τους αυτούς τους εργαζόμενους, εξ' όσων γνωρίζω, με κάποια προσωρινή σχέση εργασίας, με δελτία παροχής υπηρεσιών...»

Η δεύτερη ομάδα επιχειρήσεων, κατά κανόνα μικρότερες σε μέγεθος, χαρακτηρίζονται από την έλλειψη συγκροτημένης στρατηγικής για τη

δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιβιώνουν περισσότερο ως περιθωριακοί «παίκτες» στην αγορά παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών, παρά ως κρίσιμα συστατικά στοιχεία της. Στο πλαίσιο αυτό, έχουν υιοθετήσει μια διαφορετική αντίληψη ευκαιριακής αξιοποίησης των νέων μορφών απασχόλησης, στην οποία κυριαρχούν τα αριθμητικά χαρακτηριστικά των εξωτερικών εργαζομένων, η περιοριστική διαχείριση του κόστους εργασίας και η παράκαμψη της εργασιακής νομοθεσίας. Σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων μάλιστα, συναντάται συχνότερα και το καθεστώς της ψευδοανεξάρτητης εργασίας, δηλαδή της επιβολής της νομικής μορφής της αυτοαπασχόλησης, για θέσεις εργασίας που έχουν εξ αρχής χαρακτήρα μισθωτής απασχόλησης.

Βέβαια, οι πραγματικές συμπεριφορές των επιχειρήσεων, αναπτύσσονται σε ένα συνεχές φάσμα πρακτικών, μεταξύ των δύο παραπάνω «αρχετυπικών» παραδειγμάτων. Η τυποποίηση τους είναι μια δύσκολη υπόθεση, καθώς τα κίνητρα και οι πρακτικές αξιοποίησης των «εξωτερικών» εργαζομένων, διαφοροποιούνται ακόμη και εντός της ίδιας της επιχείρησης ή/και στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου έργου.

Η ενσωμάτωση των εξωτερικών εργαζόμενων, ως κριτήριο διαχωρισμού.

Βασικό ποιοτικό εύρημα της μελέτης αυτής, αποτελεί η διαπίστωση ότι η όποια διαφοροποίηση των επιχειρηματικών συμπεριφορών, ως προς τη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης, αντανακλάται ουσιαστικά στον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο *κατανοείται και διαχειρίζεται η «ενσωμάτωση» των εξωτερικών εργαζομένων εντός της επιχείρησης.*

Στην πρώτη κατηγορία επιχειρήσεων, όπως περιγράφηκε παραπάνω, εντοπίζονται επιχειρήσεις με σαφή προσανατολισμό στην ποιότητα ή/και καινοτομικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, οι οποίες αποσπούν πολλαπλά οφέλη από τη χρήση της εξωτερικής εργασίας, κυρίως ως προς την ενσωμάτωση καλών πρακτικών του κλάδου, τη συσσώρευση και δημιουργία

νέας γνώσης. Κατανοούν και χειρίζονται την «ενσωμάτωση» των εξωτερικών εργαζομένων, ως μια σύνθετη διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας, αναπτύσσονται κοινωνικές και επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ «κανονικών» και «εξωτερικών» εργαζομένων, προάγεται η *επικοινωνία* και η *εμπιστοσύνη* μεταξύ των μελών των δύο παραπάνω ομάδων και υποκινείται μια διαδικασία *διάχυσης της γνώσης*¹²⁴. Έτσι συνήθως τοποθετούν τους «εξωτερικούς» εργαζομένους σε *μικτές ομάδες εργασίας*, ο συντονιστής των οποίων (project manager του έργου) αναλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την ευθύνη για τη συγκρότηση ενός άτυπου μηχανισμού ώσμωσης και αξιοποίησης της εξωτερικής γνώσης. Η ανάθεση στον «εξωτερικό» συνεργάτη συγκεκριμένων και διακριτών καθηκόντων στο πλαίσιο της ομάδας έργου, η καθημερινή επαφή και συναντήσεις με τον project manager και τα άλλα μέλη της ομάδας εργασίας για την πορεία του έργου, η *συζήτηση*, *περιγραφή* και *επεξεργασία των προβλημάτων*, είναι μερικοί μόνο από τους τρόπους με τους οποίους διαχέεται η εμπειρία και οι γνώσεις του εξωτερικού εργαζομένου, εντός της επιχείρησης¹²⁵.

Ο τρόπος λειτουργίας των ομάδων εργασίας στην παραπάνω περίπτωση, δεν είναι τυχαίος και αποσπασματικός¹²⁶. Αποτελεί ουσιαστικά μέρος μιας γενικότερης κουλτούρας των επιχειρήσεων που διαμορφώνουν συνθήκες δέσμευσης με το βασικό επιστημονικό προσωπικό τους, προσπαθούν να αναπτύξουν εσωτερική τεχνογνωσία (αξιοποιώντας τη σωρευμένη εμπειρία αυτών των στελεχών) και, τουλάχιστον ως προς επιμέρους πτυχές, λειτουργούν ως «οργανισμοί μάθησης» (OECD, 1999a).

Από την άλλη πλευρά, με βάση το ίδιο ποιοτικό κριτήριο διαχωρισμού (δηλαδή, την ενσωμάτωση των εξωτερικών εργαζομένων), η πλειονότητα των

¹²⁴ Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος, η αλληλεπίδραση (social interaction) μεταξύ «κανονικών» και «εξωτερικών» εργαζομένων στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου και σημαντικού έργου, ουσιαστικά υποκινεί ένα «διάλογο» μεταξύ «σιωπηρής» (tacit) και κωδικοποιημένης (explicit) γνώσης, ο οποίος αποτελεί μια δυναμική ευκαιρία για τη δημιουργία νέας οργανωσιακής γνώσης (Nonaka, 1994).

¹²⁵ Ταυτόχρονα, πρωτότυπα γνωστικά στοιχεία της επιχείρησης, όπως π.χ. «κώδικες» προγραμμάτων, αποφεύγεται να δίνονται σε «εξωτερικούς» συνεργάτες.

¹²⁶ Παρότι ένα σημαντικό ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος (77,1%), χρησιμοποιούν «ομάδες εργασίας» ως τρόπο οργάνωσης της εργασίας, για τις περισσότερες εξ' αυτών ίσως και να μη σημαίνει τίποτε περισσότερο από τη λειτουργική και χωροταξική συνάθροιση αριθμού εργαζομένων για την υλοποίηση ενός έργου μεγάλου γνωστικού φάσματος.

επιχειρήσεων της δεύτερης κατηγορίας, αλλά και του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος, εφαρμόζουν ουσιαστικά μια διαφορετική, στατική εκδοχή αυτής της έννοιας. Την αντιλαμβάνονται περισσότερο ως μια απλή συμμετοχή των «εξωτερικών» εργαζομένων στις καθημερινές δραστηριότητες και την απόδοση καθηκόντων, παρόμοιων με αυτά των «κανονικών» εργαζομένων. Δηλαδή μια αποστεωμένη αντίληψη, χωρίς ποιοτικό περιεχόμενο, χωρίς καμία δυναμική αλληλεπιδράσεων που δυναμικά, μπορεί να συνεισφέρει η συνύπαρξη μεταξύ των δύο ομάδων εργαζομένων¹²⁷.

Ανεξάρτητα πάντως από τον τρόπο, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και την έκταση στην οποία συμβαίνει, η ενσωμάτωση των εξωτερικών εργαζομένων στις επιχειρήσεις παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών εντάσεως γνώσης, ενισχύει τη δημιουργία *σχέσεων εξάρτησης* μεταξύ εξωτερικών εργαζομένων και επιχείρησης. Η παρακολούθηση του περιεχομένου της εργασίας (μέσω της σύστασης και λειτουργία ομάδων εργασίας), η απασχόληση στο χώρο της επιχείρησης, η παροχή εξοπλισμού ή/και εκπαίδευσης/κατάρτισης από την επιχείρηση, δημιουργούν συνθήκες ελέγχου της εργασίας των εξωτερικών εργαζομένων και παράλληλα, *προϋποθέσεις* αποκλειστικής παροχής υπηρεσιών σε ένα μόνο εργοδότη.

Στο πλαίσιο αυτό, η ψευδοανεξάρτητη εργασία μέσω της *επιβολής* της νομικής μορφής της αυτοαπασχόλησης για σχέσεις που εξαρχής έχουν χαρακτήρα μισθωτής εργασίας, αποτελεί μια ακραία περίπτωση. Εδώ, η επιβαλλόμενη εξάρτηση έχει *εξωγενή χαρακτήρα*, καθώς η επιχειρηματική απόφαση διαμορφώνεται με την επίδραση των γενικότερων συνθηκών και του ρυθμιστικού πλαισίου της αγοράς εργασίας (π.χ. αξιοποίηση ανεργίας πτυχιούχων, παράκαμψη δεσμευτικού πλαισίου εξαρτημένης εργασίας, κ.λπ.), αλλά και των αβεβαιοτήτων του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος, με τη μετακύλιση του σχετικού ρίσκου στους ίδιους τους εργαζόμενους.

¹²⁷ Για αυτό το λόγο εξάλλου, η στατιστική ανάλυση κατέδειξε ότι η μεταβλητή είχε την τάση να συσχετίζεται αρνητικά (αν και μη σημαντικά) με το μέγεθος των επιχειρήσεων και οικονομικές & τεχνολογικές επιδόσεις τους.

Από την άλλη πλευρά όμως, περισσότερο σημαντικός (κυρίως για την κατανόηση του φαινομένου της εξωτερικής εργασίας σε κλάδους επιχειρηματικών υπηρεσιών εντάσεως γνώσης), είναι ο *ενδογενής* μηχανισμός δημιουργίας σχέσεων εξάρτησης. Ο «εξωτερικός» συνεργάτης που απασχολείται (στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου έργου) στο περιβάλλον και τις ιδιαίτερες συνθήκες μιας επιχείρησης, συσσωρεύει αναπόφευκτα εξειδικευμένη ως προς αυτή την επιχείρηση (*firm-specific*) τεχνογνωσία. Έτσι θεωρείται επωφελής, τόσο για τον ίδιο όσο και την επιχείρηση, η ανανέωση της συνεργασίας τους και στα επόμενα, συνήθως ομοειδή, έργα (Matusik and Hill, 1998; Connelly and Gallagher, 2006; Muehlberger and Bertolini, 2007). Συνεπώς η προσφυγή στις εξωτερικές συνεργασίες παρουσιάζει, κατά κάποιο τρόπο, μια αυτοτροφοδοτούμενη δυναμική ανανέωσης που συμβάλλει στην εμφάνιση του φαινομένου της οικονομικής εξάρτησης¹²⁸.

Ο ρόλος του κόστους εργασίας.

Με ασφάλεια μπορεί να διατυπωθεί το συμπέρασμα ότι ο ρόλος του κόστους εργασίας (ακόμη και για τις επιχειρήσεις της πρώτης κατηγορίας) είναι τελικά περισσότερο σύνθετος και σημαντικός από αυτόν που υποδηλώνουν οι άμεσες απαντήσεις στο σχετικό ερώτημα¹²⁹ της εμπειρικής

¹²⁸ Η διατύπωση αυτή, ουσιαστικά αναγνωρίζει ως αναπόφευκτη τη δημιουργία (κάποιου βαθμού) εξάρτησης μεταξύ εξωτερικών εργαζομένων και επιχείρησης, στο χώρο των επιχειρηματικών υπηρεσιών εντάσεως γνώσης. Π.χ. είναι προφανές ότι μια επιχείρηση διοργάνωσης επιχειρηματικών εκδηλώσεων ή εκδηλώσεων δημοσίων σχέσεων, δεν μπορεί να απασχολεί σε μόνιμη βάση γραφίστες για το σχεδιασμό των εντύπων, τεχνικούς για την παραγωγή οπτικοακουστικού υλικού, διερμηνείς για τις ανάγκες μετάφρασης και διερμηνείας ή να διαθέτει π.χ. εκτυπωτική μονάδα για την αναπαραγωγή του έντυπου υλικού. Από την άλλη, σε κάθε νέο έργο που αναλαμβάνει θεωρείται λογικό να προσφεύγει ξανά στους ίδιους επαγγελματίες, οι οποίοι έχουν «ελεγχθεί» για την ποιότητα και αξιοπιστία τους και γνωρίζουν τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της επιχείρησης.

¹²⁹ Πράγματι, στο σχετικό ερώτημα για τους λόγους προσφυγής στην «εξωτερική» εργασία (με δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων), μόλις το 39,5% και το 45,5% αντίστοιχα των επιχειρήσεων θεωρούν την εξοικονόμηση κόστους ως σημαντικό λόγο για τη χρήση συμβάσεων έργου και υπεργολαβίας. Γενικά, είναι σύνθετες οι απαντήσεις των επιχειρήσεων σε «ευθείες» ερωτήσεις για τους λόγους προσφυγής στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, η υποτιμούν το κίνητρο της εξοικονόμησης κόστους. Η πραγματική δυναμική του, συλλαμβάνεται με έμμεσους τρόπους. Παράδειγμα, η Houseman (2001) πραγματοποιώντας εμπειρική έρευνα σε 550 μεγάλες αμερικανικές επιχειρήσεις και ενώ ελάχιστες από αυτές (περίπου 10%) απάντησαν θετικά σε σχετική ερώτηση, διαπίστωσε ότι επιχειρήσεις που δίνουν παροχές (συνταξιοδοτική κάλυψη, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, κλπ) στους «κανονικούς»

έρευνας. Ο ρόλος αυτός εκφράζεται συνήθως με την αξιοποίηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης για την παράκαμψη της εργασιακής νομοθεσίας. Αυτό όμως, οφείλεται λιγότερο στην αυτόνομη επίδραση του ίδιου του θεσμικού πλαισίου προστασίας της εξαρτημένης απασχόλησης ως κίνητρο παράκαμψης του και περισσότερο, στη διάχυτη διστακτικότητα δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας (Σαμπεθαΐ, 2000; Τσακανίκας και Στάγγελ, 2005), απόρροια κατά βάση της καχεκτικής ανάπτυξης των διαφόρων κλάδων παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών και της συνεπαγόμενης αβεβαιότητας της ζήτησης (IOBE, 2007).

Πράγματι, ένα κοινό χαρακτηριστικό των κλάδων παροχής υπηρεσιών εντάσεως γνώσης (σε μεγαλύτερο ίσως βαθμό ο κλάδος παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών¹³⁰ από τους υπόλοιπους), είναι ότι τα προϊόντα/υπηρεσίες τους δεν είναι εκτεθειμένες στο διεθνή ανταγωνισμό. Συνεπώς οι επιχειρήσεις των κλάδων αυτών έχουν προσαρμόσει τις στρατηγικές τους στη διεκδίκηση μεριδίου αγοράς στην, ούτως ή άλλως μικρή, εσωτερική αγορά. Έτσι, στις *υβριδικές στρατηγικές* που αναπτύσσουν, σημαντικό ρόλο παίζει κυρίως ο *έλεγχος του κόστους «παραγωγής» των υπηρεσιών* (λόγω της ασφυκτικής τιμολογιακής πολιτικής που επιβάλλει η εσωτερική αγορά), ο *τρόπος προώθησης* τους και, κατά περίπτωση, η *παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με προσανατολισμό στις ανάγκες του πελάτη*. Με δεδομένο όμως, ότι η ζήτηση του ιδιωτικού τομέα για τέτοιου είδους υπηρεσίες, απορροφάται κυρίως από μεγαλύτερες επιχειρήσεις (π.χ. θυγατρικές πολυεθνικών οίκων¹³¹), η αγορά τελικά προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις προμήθειες τέτοιων υπηρεσιών από το Δημόσιο Τομέα, στο πλαίσιο της,

εργαζομένους, είναι περισσότερο πιθανό να χρησιμοποιούν ευέλικτες μορφές απασχόλησης και μάλιστα σε μεγάλη έκταση.

¹³⁰ Όπως επιβεβαιώθηκε και από την εμπειρική έρευνα, παραδείγματα εντατικής χρήσης νέων μορφών απασχόλησης, είναι περισσότερο πιθανό να συναντηθούν στον κλάδο της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Ο τομέας αυτός, με εξαίρεση τις λίγες μεγάλες εκπροσώπους πολυεθνικών εταιριών, κυριαρχείται από μια πληθώρα μικρών ή πολύ μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες αυξομειώνουν συχνά το προσωπικό τους, ενώ πολλές φορές συγκροτούνται ως επιχείρηση μόνο για τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου έργου.

¹³¹ Στο πλαίσιο της εμπειρικής έρευνας, δεν παρατηρήθηκαν συστηματικές διαφορές, ως προς τις πρακτικές αξιοποίησης ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ των μεγαλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων και των θυγατρικών πολυεθνικών, επιβεβαιώνοντας άλλες έρευνες σχετικά με τις γενικότερες πολιτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (Myloni et al. 2004).

υποστηριζόμενης από συγχρηματοδοτούμενους πόρους, διαδικασίας εκσυγχρονισμού του. Υπό αυτές τις συνθήκες, η ζήτηση των υπηρεσιών δεν διακρίνεται για τη σταθερότητα και το δυναμισμό της, με αποτέλεσμα τη διστακτικότητα ως προς την πρόσληψη μόνιμου προσωπικού και την ευρεία χρήση ανεξάρτητης απασχόλησης, πολλές φορές ως «οιονεί» μισθωτή εργασία.

Ειδικά για τον κλάδο πληροφορικής, το μικρό βάθος της σχετικής αγοράς οφείλεται κυρίως στις μικρές επενδύσεις τεχνολογικού εκσυγχρονισμού της παραγωγικής βάσης της οικονομίας και στη συνεπαγόμενη μονομερή απορρόφηση πόρων από το δημόσιο τομέα. Αυτό όμως ευνοεί περισσότερο τις μεταπρατικούς χαρακτήρα δραστηριότητες (πώληση εφαρμογών & τεχνογνωσίας που έχει αναπτυχθεί στο εξωτερικό, εμπορία μηχανημάτων και αναλωσίμων, κ.λπ.), παρά την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων, οι οποίες απαιτούν χρόνο, επενδύσεις και σταθερή προσήλωση στην ποιότητα¹³².

Έτσι, δεν είναι καθόλου τυχαία η ευρεία (και πολλές φορές καταχρηστική) χρήση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης στους συγκεκριμένους κλάδους. Παρότι κάποιες φορές το μέσο ονομαστικό κόστος του «εξωτερικών» εργαζομένων, ιδιαίτερα δε αυτών που εργάζονται με συμβάσεις έργου, υπερβαίνει το αντίστοιχο των κανονικών εργαζομένων (παρά την καταβολή και εργοδοτικών εισφορών στην τελευταία περίπτωση), το διαχρονικό συνολικό κόστος των πρώτων είναι μικρότερο. Η εξωτερική συνεργασία, μπορεί χωρίς καμία επιβάρυνση για την επιχείρηση, να διακοπεί ανά πάσα στιγμή και έτσι, ο εργαζόμενος είναι ουσιαστικά με κάθε κλήση («on call») στη διάθεση της επιχείρησης, χωρίς να αποζημιώνονται μάλιστα τα

¹³² Σύμφωνα με κάποιες απόψεις, οι επιχειρήσεις του τομέα πληροφορικής στην Ελλάδα εντόπισαν στους αργούς ρυθμούς παραγωγικού μετασχηματισμού της ελληνικής οικονομίας, προστατευμένες και ιδιόμορφες νησίδες ζήτησης που αποθάρρυναν την είσοδο ξένων ανταγωνιστών. Είναι πάντως αλήθεια, ότι τα τελευταία χρόνια ο κλάδος παρουσιάζει κάποιο δυναμισμό και αυξημένη εξειδίκευση, καθώς όλο και περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις της μεταποίησης, του εμπορίου και των υπηρεσιών αναδιοργανώνονται με την εισαγωγή νέων συστημάτων και εφαρμογών πληροφορικής. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις πληροφορικής, μέσω και μεγαλύτερου μεγέθους παρουσιάζουν μεγαλύτερο εξαγωγικό προσανατολισμό και τάση διεθνοποίησης, έναντι των υπολοίπων κλάδων επιχειρηματικών υπηρεσιών (IOBE, 2007)

αργούντα και αντιπαραγωγικά διαστήματα¹³³. Επιπλέον, η συνήθης διάρκεια της συνεργασίας μιας επιχείρησης με έναν «εξωτερικό εργαζόμενο» εκτείνεται σε μια σειρά διαδοχικών έργων με παρόμοια χαρακτηριστικά, καθώς η επιχείρηση έχει ήδη ελέγξει την αξιοπιστία και θετική συμβολή του εξωτερικού συνεργάτη. Συνεπώς, το οικονομικό όφελος από τη συστηματική χρήση συμβάσεων έργου καθίσταται υπολογίσιμο, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που το αντίστοιχο κόστος σε όρους απώλειας παραγωγικότητας (λόγω ενδεχόμενης μειωμένης δέσμευσης και αποδοτικότητας) δε συνιστά σημαντικό μέγεθος, όπως είναι οι περιπτώσεις μικρών υπεργολαβικών επιχειρήσεων του χώρου¹³⁴.

Στο ίδιο πλαίσιο, η επιβολή της νομικής μορφής της ανεξάρτητης απασχόλησης για θέσεις εργασίας που εξαρχής καλύπτουν διαρκείς ανάγκες, είναι μια πρακτική (μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεων), η οποία αφορά κυρίως προσλήψεις νέων πτυχιούχων που σχετικά πρόσφατα ολοκλήρωσαν τις πανεπιστημιακές, τεχνολογικές ή άλλες σπουδές τους και δεν διαθέτουν προϋπηρεσία ή κάποια εξειδίκευση. Σε ορισμένες ειδικότητες μάλιστα, συνιστά έναν από τους βασικούς τρόπους εισόδου τους στην αγορά εργασίας¹³⁵ (Παπαγιαννάκης, 2006; Παγουλάτος και Μπουρίκος, 2006; Καραμεισίνη, 2008).

¹³³ Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών: «...Χρησιμοποιούμε πολύ συχνά συμβάσεις έργου, δηλαδή εργαζόμενους με δελτία παροχής υπηρεσιών, καθαρά για λόγους οικονομικούς και ευελιξίας. Ουσιαστικά έχω ένα δίκτυο συνεργαζόμενων μελετητών τους οποίους καλώ κάθε φορά που αναλαμβάνουμε ένα έργο, μια νέα μελέτη....Είναι συνήθως άτομα που εργάζονται, πάλι με συμβάσεις σε άλλες εταιρίες,.....»

¹³⁴ Μεταξύ των πολύ μικρών επιχειρήσεων που ανήκουν στους υπό εξέταση κλάδους, υπάρχουν ενδεχομένως και κάποιες που διαθέτουν υψηλή τεχνογνωσία (π.χ. εταιρίες spin-off) και οι οποίες αναλαμβάνουν αυτοτελώς έργα ή/και λειτουργούν ως υπεργολαβοί μεγαλύτερων επιχειρήσεων, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ειδίκευσης. Η συντριπτική πλειοψηφία πάντως των πολύ μικρών επιχειρήσεων λειτουργεί στο πλαίσιο υπεργολαβικών συνεργασιών με μεγαλύτερες επιχειρήσεις, αποτελώντας ουσιαστικά τροφοδότη προσωρινής εργασίας και μάλιστα για δραστηριότητες χαμηλών απαιτήσεων σε δεξιότητες, όπως εισαγωγή δεδομένων, υποστήριξη εγκατάστασης νέων πληροφοριακών εφαρμογών (help desk στο χώρο των πελατών), διεξαγωγή ερευνών κοινής γνώμης, κλπ

¹³⁵ Ουσιαστικά, με τον έμμεσο αυτό τρόπο, οι επιχειρήσεις μειώνουν το «μισθό» εισόδου των νεοεισερχομένων στην αγορά εργασίας, παρακάμπτοντας έτσι τους περιορισμούς της εργατικής νομοθεσίας περί κατώτατου μισθού (OECD, 2007b). Ταυτόχρονα, διαχειρίζονται τον κίνδυνο που συνεπάγεται η αυξημένη κινητικότητα των νέων στα πρώτα στάδια της επαγγελματικής τους ένταξης (Νικολίτσα, 2007).

Το προφίλ των «εξωτερικών» εργαζόμενων.

Από την προηγούμενη ανάλυση, συνάγεται εύκολα το συμπέρασμα ότι οι «εξωτερικοί» προσωρινοί εργαζόμενοι δεν συγκροτούν μια ομοιογενή ομάδα. Η οριοθέτηση των επιχειρηματικών συμπεριφορών σε ποιοτικές κατηγορίες (όπως επιχειρήθηκε σε προηγούμενη ενότητα), αντανακλάται σε μια αντίστοιχη κατάτμηση των ίδιων των εργαζομένων με αυτές τις μορφές απασχόλησης.

Καταρχήν, διακρίνεται μια ομάδα εργαζομένων με υψηλό επίπεδο προσόντων, σωρευμένη εμπειρία και εξειδίκευση, οι οποίοι διαφυλάσσοντας ένα υψηλό επίπεδο αυτονομίας, παραπέμπουν στον τύπο εργαζομένου που περιέγραψε ο Drucker (1998, 2002) ως «εργαζόμενος της γνώσης». Πρόκειται για στελέχη που αξιολογούν ως σημαντικότερο στοιχείο ποιότητας της εργασίας, την αίσθηση αυτονομίας και ελέγχου που φαίνεται να έχουν στο περιεχόμενο της εργασίας τους, ενώ η δέσμευσή τους είναι προσανατολισμένη περισσότερο προς το επάγγελμα (job-oriented), παρά την επιχείρηση (firm-oriented) (Lepak and Snell, 1999; Gallagher *et al.* 2001; Coyle-Shapiro and Morrow, 2006). Εκτιμάται πάντως ότι στην Ελλάδα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, αφορούν τελικά μια ολιγάριθμη ομάδα στελεχών, καθώς από την εμπειρική έρευνα προκύπτει ότι οι νέες μορφές απασχόλησης είναι επιθυμία και των ίδιων των εργαζομένων, σε ποσοστό μικρότερο του 15%¹³⁶.

Από την άλλη, υπάρχει μια (αριθμητικά μεγαλύτερη) ομάδα που συνιστά το περισσότερο ανασφαλές τμήμα της ευέλικτης εργασίας στο χώρο της παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών. Περιλαμβάνει νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας, άλλους εργαζομένους χαμηλότερων δεξιοτήτων που εκτελούν υποστηρικτικές εργασίες σε μικρές υπεργολαβικές επιχειρήσεις και γενικότερα εργαζομένους και στελέχη, για τα οποία οι νέες μορφές

¹³⁶ Στο ποσοστό αυτό όμως, συμπεριλαμβάνονται εργαζόμενοι που επέλεξαν την παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών και για οικονομικούς λόγους, καθώς το πλαίσιο των κοινωνικοασφαλιστικών και φορολογικών ρυθμίσεων στην ελληνική αγορά εργασίας, εννοεί την προσφυγή στην αυτοαπασχόληση (Bronchi, 2001; Burtless, 2001). Επιπλέον, καθώς η (γνήσια) αυτοαπασχόληση στις υπηρεσίες λειτουργεί συχνά ως υποκατάστατη εκδοχή της μερικής απασχόλησης, ενδεχομένως επιλέγεται και από εργαζομένους που αναζητούν εργασιακές διευθετήσεις ευέλικτου ή μειωμένου ωραρίου.

απασχόλησης (και ιδιαίτερα η ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών) έχουν αναγκαστικό χαρακτήρα¹³⁷.

¹³⁷ Πάντως, ο κίνδυνος εγκλωβισμού των «εξωτερικών» εργαζόμενων είναι μικρότερος σε σχέση με τους ευέλικτα εργαζόμενους σε άλλους κλάδους. Π.χ. τουλάχιστον οι δύο στους τρεις νέους μηχανικούς που ξεκίνησαν να εργάζονται ως ελεύθεροι επαγγελματίες και παρείχαν υπηρεσίες σε έναν μόνο εργοδότη (δηλαδή, «οιονεί» μισθωτοί) σε σύντομο χρονικό διάστημα μετέβησαν στη μισθωτή απασχόληση ή και την ανάληψη προσωπικής επιχειρηματικής δραστηριότητας (Παπαγιαννάκης, 2006). Από την άλλη, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, μόλις το 22% των εργαζομένων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου στην Ελλάδα το 2000, ένα χρόνο μετά κατάφεραν να μεταβούν σε σταθερές θέσεις εργασίας

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

I. Ο έλεγχος της βασικής υπόθεσης εργασίας.

Το βασικό ερώτημα στο οποίο κλήθηκε να απαντήσει η παρούσα διδακτορική διατριβή, είναι η *επαλήθευση των σύγχρονων θεωρητικών θέσεων για τις νέες μορφές απασχόλησης και στην ελληνική περίπτωση*. Σύμφωνα με αυτά τα θεωρητικά επιχειρήματα, καθώς και την αντίστοιχη διεθνή εμπειρία, επιχειρηματικοί κλάδοι υψηλής τεχνολογίας ή/και παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών εντάσεως γνώσης, αξιοποιούν διάφορες εκδοχές «εξωτερικής» προσωρινής εργασίας από εργαζομένους υψηλού εκπαιδευτικού προφίλ, τόσο στο βασικό παραγωγικό αντικείμενο τους (core business), όσο και στον κρίσιμο πυρήνα των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις μάλιστα, η αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης μπορεί να συνοδεύει επιχειρηματικές πρακτικές προσανατολισμένες στην ποιότητα και την καινοτομία, παρέχοντας δυναμικά πλεονεκτήματα ευελιξίας στις επιχειρήσεις που τις χρησιμοποιούν, περισσότερο λειτουργικού (ποιοτικού) και λιγότερο αριθμητικού (ποσοτικού) χαρακτήρα. Έτσι, οι διάφορες μορφές εξωτερικευσης της εργασίας, λειτουργούν συχνά ως μέσο δημιουργίας και συσσώρευσης γνώσης εντός της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην οικοδόμηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Διατυπώνοντας το ερώτημα με διαφορετικό τρόπο, ουσιαστικά *αναζητούμε ποιοτικές εκδοχές προσωρινής εξωτερικής εργασίας στην ελληνική αγορά εργασίας, η εμπειρία εφαρμογής των οποίων εκφεύγει από την τυποποιημένη προσέγγιση της, ως μέσο διαχείρισης του εργατικού κόστους ή/και ενίσχυσης της αριθμητικής ευελιξίας των επιχειρήσεων*.

Η ανάλυση των ευρημάτων της εμπειρικής έρευνας και η στατιστική τους επεξεργασία, όσο, κυρίως, τα ποιοτικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τις εις βάθος συνεντεύξεις με αριθμό επιχειρήσεων, αναδεικνύουν μια σύνθετη και ενδιαφέρουσα εικόνα της διάδοσης των νέων μορφών απασχόλησης στις ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εντάσεως γνώσης (πληροφορικής και τηλεπικοινωνίες, παροχή διαφημιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών). Ταυτόχρονα, τα ευρήματα αυτά υποστηρίζουν ότι οι μονοδιάστατες ή/και διχοτομικές λογικές προσεγγίσεις που κυριαρχούν στη, σχετική με τις νέες μορφές απασχόλησης, συζήτηση που διεξάγεται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, υποτιμούν τη δυνητικά θετική διάστασή τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, καταδεικνύουν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις που ανήκουν στους παραπάνω κλάδους, προβαίνουν πράγματι σε *ευρεία* χρήση «εξωτερικής προσωρινής εργασίας», ακόμη και στο βασικό παραγωγικό αντικείμενό τους. Περισσότερο διαδεδομένη εκδοχή αυτής, είναι η σύναψη «εμπορικού τύπου συμβάσεων» (contracts for services) με ανεξάρτητους επαγγελματίες ή/και επιχειρήσεις. Το 86,5% των επιχειρήσεων του δείγματος χρησιμοποιεί, σε μικρή ή μεγάλη έκταση, τέτοιου είδους συμβάσεις με ανεξάρτητους επαγγελματίες (independent contractors), ενώ το 70,1% συνάπτει συμβάσεις υπεργολαβίας με τρίτες επιχειρήσεις για την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων. Ακόμη, περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου. Από την άλλη πλευρά, η διάδοση της προσωρινής απασχόλησης, μέσω του θεσμού των Εταιριών Προσωρινής Απασχόλησης είναι αμελητέα.

Η χρήση των νέων μορφών απασχόλησης στις επιχειρήσεις αυτές, προσδιορίζεται κατά περίπτωση, από ένα *σύνθετο πλέγμα προσδιοριστικών παραγόντων*, μεταξύ των οποίων διάφορες παράμετροι της εσωτερικής οργάνωσης των επιχειρήσεων, η στρατηγική (ή η απουσία στρατηγικής) διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, κλαδικές παράμετροι καθώς και στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτών. Διαφορετικές μορφές

ευέλικτης απασχόλησης μάλιστα, μπορεί να αξιοποιούνται εντός της ίδιας επιχείρησης ή ακόμη και στο πλαίσιο του ίδιου έργου, για διαφορετικούς λόγους κάθε φορά.

Η εμπειρική έρευνα κατέδειξε ότι ένας σημαντικός λόγος προσφυγής σε μορφές εξωτερικής εργασίας, όπως η ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών από μεμονωμένους επαγγελματίες και η υπεργολαβία, είναι η προσέλευση εξειδικευμένου (στην πρώτη περίπτωση) ή/και μικρότερης ειδίκευσης ανθρώπινου δυναμικού (στη δεύτερη περίπτωση) για την υλοποίηση έργων, στα οποία απαιτούνται *ικανότητες που δεν διαθέτει η ίδια η επιχείρηση*. Δεδομένου του ασυνεχούς χαρακτήρα και της ευρύτητας των γνωστικών απαιτήσεων που έχουν αυτές οι επιχειρηματικές υπηρεσίες, αποτελεί ένα προφανές κίνητρο που υπαγορεύει η κοινή οικονομική λογική, αλλά και οι συναφείς πρακτικές των επιχειρήσεων, άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Περισσότερο σημαντικό είναι ίσως, ότι στους παραπάνω κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, συναντώνται και υποδειγματικές περιπτώσεις δυναμικών επιχειρήσεων, οι οποίες με μια *επιλεκτική και εργαλειακή αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης*, συμπληρώνουν και αναβαθμίζουν το γνωστικό δυναμικό τους, ενισχύοντας ταυτόχρονα τις οικονομικές και καινοτομικές επιδόσεις τους. Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις αυτές επιτυγχάνουν με ένα συνεκτικό τρόπο να απαντήσουν στα διλήμματα και τις αντιφάσεις που αντιμετωπίζει το «επιχειρείν» στο πλαίσιο της οικονομίας της γνώσης. Δηλαδή, ικανοποιούν ταυτόχρονα αφενός την απαίτηση για αποτελεσματική και γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος, μέσω ενός ευέλικτου (αριθμητικά και λειτουργικά) προσωπικού, αφετέρου την ανάγκη προσέλευσης και αφοσίωσης εργαζομένων υψηλής παραγωγικότητας.

Υπό την έννοια αυτή, μπορεί να διατυπωθεί ο ισχυρισμός ότι *αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών εντάσεως γνώσης, αξιοποιούν τις νέες μορφές απασχόλησης στο βασικό παραγωγικό αντικείμενο τους, με έναν ποιοτικό τρόπο που παραπέμπει στο πρότυπο που περιγράφεται σε σύγχρονα θεωρητικά επιχειρήματα*. Αυτή ακριβώς είναι μια άλλη όψη της ευέλικτης εργασίας

στην Ελλάδα, η οποία μέχρι σήμερα δεν έχει γίνει αντικείμενο αναλυτικής και ερμηνευτικής επεξεργασίας.

Από την άλλη πλευρά, η πρόθεση παράκαμψης της εργασιακής νομοθεσίας, μέσω της σύναψης συμβάσεων που δεν υπόκεινται στις περιοριστικές προβλέψεις της, δεν αποτελεί, τουλάχιστον σύμφωνα με τις άμεσες αναφορές και το «δημόσιο λόγο» των επιχειρήσεων, πρώτη προτεραιότητα τους. Παρόλα αυτά, μια προσεκτικότερη ανάλυση και συσχέτιση τόσο της απόφασης να χρησιμοποιήσουν (ή όχι) νέες μορφές απασχόλησης, όσο και της έκτασης αξιοποίησης αυτών, με μια σειρά οργανωτικά χαρακτηριστικά, πρακτικές και συμπεριφορές των επιχειρήσεων, αναδεικνύει τις αρνητικές πτυχές του ζητήματος.

Συγκεκριμένα, η επιλογή της πυκνής χρήσης «εξωτερικής» εργασίας, ως μια λύση χαμηλού κόστους και χαλαρών νομικών δεσμεύσεων, φαίνεται να αποτελεί συνήθη τρόπο προσαρμογής για μια πληθώρα επιχειρήσεων, μικρότερου κατά κανόνα μεγέθους. Πρόκειται για επιχειρήσεις που ανήκουν μεν σε κλάδους παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών εντάσεως γνώσης, αλλά διακρίνονται για το χαμηλό βαθμό εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων τους και του ανθρώπινου δυναμικού τους και, συνεπώς, το χαμηλό συναλλακτικό κόστος που συνεπάγεται για αυτές, η προσφυγή στην εξωτερική προσωρινή εργασία. Καθώς δε, η εγχώρια αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται δεν διακρίνεται για το δυναμισμό της ζήτησης αυτών των υπηρεσιών, η επιβίωσή τους βασίζεται κατά κύριο λόγο σε ευκαιριακές πρακτικές καθημερινής διαχείρισης. *Συνεπώς, σε ένα τέτοιο περιοριστικό περιβάλλον διστακτικότητας για τη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, το θεσμικό πλαίσιο προστασίας της εξαρτημένης εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ότι, για αυτές τις επιχειρήσεις, αποτελεί ένα επιπλέον αντικίνητρο. Έτσι, σε αρκετές περιπτώσεις κυρίως μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεων, η αξιοποίηση της εξωτερικής εργασίας συνιστά μια πρακτική υποκατάστασης της τοπικής μισθωτής εργασίας για την κάλυψη πάγιων αναγκών.*

Συμπερασματικά, η μελέτη αυτή κατέδειξε ότι η ποιοτική διάσταση των νέων μορφών απασχόλησης και της εξωτερίκευσης της εργασίας, δεν αποτελεί

κυρίαρχο χαρακτηριστικό στους εξεταζόμενους κλάδους εντάσεως γνώσης στην Ελλάδα. Αφενός, διότι μια τέτοια διάσταση δεν διατρέχει το σύνολο των δυναμικών και καινοτόμων επιχειρήσεων, αφετέρου διότι, ακόμη και εντός αυτών των επιχειρήσεων, δεν αποτελεί πάντοτε μια συνεκτική και συνειδητή στρατηγική. Περιορίζεται σε μικρό αριθμό από αυτές, συνήθως σε συγκεκριμένα έργα υψηλών απαιτήσεων, καθώς και αντίστοιχες εξωτερικές συνεργασίες με υψηλής εξειδίκευσης επαγγελματίες ή επιχειρήσεις.

Και αυτό είναι αναμενόμενο. Στον πυρήνα της ποιοτικής διάστασης των νέων μορφών απασχόλησης (με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της διατριβής), βρίσκεται η σχέση της ευέλικτης εργασίας με τη γνώση και αυτής με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Όμως οι σχέσεις αυτές διαμεσολαβούνται από ένα σύνθετο πλέγμα θεσμικών, οικονομικών και κοινωνικών παραγόντων, με αποτέλεσμα οι εμπειρίες εφαρμογής τους σε διάφορες χώρες, κλάδους και επαγγελματικές ομάδες, να παρουσιάζουν σημαντικές διαβαθμίσεις. Συνεπώς, η περιορισμένη εγχώρια εμπειρία από ενδιαφέρουσες και ποιοτικές εκδοχές ευελιξίας οφείλεται μάλλον στο ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες στην ελληνική περίπτωση, συγκροτούν σωρευτικά ένα υπόβαθρο που δεν ενθαρρύνει το πρότυπο διάδοσης των νέων μορφών απασχόλησης (και δη σε κλάδους εντάσεως γνώσης και σε ομάδες εργαζομένων υψηλής εξειδίκευσης) που συναντάται σε άλλες, ευρωπαϊκές κυρίως, χώρες.

Τέτοιοι παράγοντες είναι π.χ. το σχετικά περιοριστικό θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής αγοράς εργασίας, καθώς και οι διαρθρωτικές στρεβλώσεις και αναντιστοιχίες του εκπαιδευτικού συστήματος, οι οποίες υποκινούν ή διευκολύνουν αντίστοιχα, επιχειρηματικές πρακτικές παράκαμψης της νομοθεσίας. Περισσότερο ανασταλτικό ρόλο, διαδραματίζει ο βραδύς ρυθμός μετασχηματισμού της παραγωγικής εξειδίκευσης της ελληνικής οικονομίας και η συνεπαγόμενη εσωστρεφής, αναιμική ανάπτυξη των επιχειρηματικών υπηρεσιών που υποθάλλει στρατηγικές ανταγωνιστικότητας ευκαιριακό χαρακτήρα. Επιπλέον, η πληθώρα μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων,

αδυνατεί να μετουσιώσει την εγγενή ευελιξία του μικρού μεγέθους σε πρωτότυπες και αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ακόμη, η απουσία στην ελληνική αγορά εργασίας μιας ισχυρής (αριθμητικά και οργανωτικά) ομάδας εξειδικευμένων επαγγελματιών που θα επέλεγε συνειδητά, όπως συμβαίνει σε άλλες χώρες, την ανεξάρτητη απασχόληση ως μοντέλο εργασίας, συμβάλλει στην περιορισμένη εμφάνιση των ποιοτικών εκδοχών της ευέλικτης εργασίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι αδυναμίες της ελληνικής πραγματικότητας δεν επιτρέπουν τελικά, παρά μόνο σε μερικές περιπτώσεις, την αξιοποίηση των νέων μορφών απασχόλησης ως εργαλεία συσσώρευσης γνώσης και τόνωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.

II. Η συνεισφορά της έρευνας στον επιστημονικό διάλογο

Η παρούσα διδακτορική διατριβή προτείνει την ανάδειξη μιας διευρυμένης ερμηνευτικής προσέγγισης των νέων μορφών απασχόλησης στην ελληνική αγορά εργασίας.

Ως παράδειγμα χρησιμοποιεί την ευέλικτη απασχόληση στελεχών που διαθέτουν αυξημένα προσόντα ή/και τεχνολογικές δεξιότητες στο χώρο των επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης. Η εξωτερική προσωρινή εργασία σε αυτούς τους κλάδους δεν αποτελεί μια τυπική περίπτωση χαμηλόμισθης και περιθωριακής απασχόλησης. Αντίθετα, οι εξωτερικοί εργαζόμενοι διεισδύουν συχνά και συμμετέχουν στον πυρήνα των σημαντικών ή/και κρίσιμων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, προσθέτοντας αξία και γνώση, ενώ σε ένα μωσαϊκό κινήτρων, πρακτικών και επιχειρηματικών συμπεριφορών, το κόστος εργασίας αποτελεί μεν σημαντική, αλλά μία μόνο από τις παραμέτρους που επιδρούν στη διαμόρφωσή τους. Επιπλέον, υφίσταται μια εγγενής, σχεδόν δεσμευτική, ανάγκη προσφυγής στην εξωτερική προσωρινή εργασία, λόγω της ασυνέχειας και γνωστικής πολυπλοκότητας των έργων που αναλαμβάνουν αυτές οι επιχειρήσεις, ενώ η (επιβαλλόμενη ή/και ενδογενής)

ανάπτυξη σχέσεων οικονομικής εξάρτησης μεταξύ εξωτερικών εργαζομένων και επιχείρησης, οδηγεί σε μια σειρά από ενδιάμεσες καταστάσεις μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης εργασίας που δεν μπορούν εύκολα να ταυτοποιηθούν και, συνεπώς, να επιβεβαιωθεί ο καταχρηστικός ή αναγκαστικός χαρακτήρας τους.

Το παραπάνω παράδειγμα, ουσιαστικό αντικείμενο της παρούσας διατριβής, παρουσιάζει επιμέρους πτυχές που ουδέποτε απασχόλησαν τη δημόσια συζήτηση για τις νέες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα, όπως π.χ. η σχέση τους με τη δημιουργία και συσσώρευση γνώσης σε μια επιχείρηση ή σε ένα δίκτυο επιχειρήσεων. Αντίθετα, τόσο η δημόσια συζήτηση, όσο και η πλειονότητα των ερευνητικών και θεωρητικών προσεγγίσεων σχετικά με τις μορφές ευέλικτης εργασίας στην Ελλάδα, επικεντρώνονται σχεδόν κατ' αποκλειστικότητα στις δεοντολογικές και νομικές πτυχές της απομάκρυνσης από το παραδοσιακό υπόδειγμα της τυπικής εργασίας. Μια τέτοια οπτική, ωστόσο, παραμένει μονοδιάστατη, ενώ ενδέχεται να εμπεριέχει ένα σημαντικό «κόστος ευκαιρίας»:

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα της διατριβής, οι παραπάνω προσεγγίσεις αντλούν την ερμηνευτική δυναμική τους από την εμπειρία εφαρμογής των νέων μορφών απασχόλησης σε κλάδους εντάσεως εργασίας και χαμηλής παραγωγικότητας, όπως οι προσωπικές υπηρεσίες, το εμπόριο και ο τουρισμός, τόσο στο επίσημο, όσο, κυρίως, στο αφανές τμήμα αυτών των δραστηριοτήτων. Υπ' αυτή την έννοια, η γενικότερη παρουσία των νέων μορφών απασχόλησης σήμερα στην Ελλάδα, αντανakλά σε μεγάλο βαθμό τις συστηματικές μειονεξίες του υφιστάμενου αναπτυξιακού προτύπου ή/και του ιδιαίτερου τρόπου με τον οποίο «παράγεται» απασχόληση στην ελληνική αγορά εργασίας. Εξάλλου και τα ευρήματα της παρούσας εμπειρικής έρευνας υποστηρίζουν αυτή τη διαπίστωση.

Εάν όμως επιδιώκεται η μετάβαση σε ένα νέο αναπτυξιακό πρότυπο που θα βασίζεται στη γνώση, στην καινοτομία και στις νέες τεχνολογίες, δεν μπορεί παρά αυτή να συνοδεύεται από μια ανάλογη επέκταση και δυναμική ανάπτυξη κλάδων εντάσεως γνώσης και, κατά συνέπεια, διαφόρων μορφών

εξωτερικής εργασίας ως εγγενές και αναπόφευκτο χαρακτηριστικό τους. Συνεπώς, η προσέγγιση της ευέλικτης εργασίας σε αυτό το νέο πεδίο, δεν μπορεί να γίνει με τους όρους, προϋποθέσεις και αντιλήψεις που επικρατούν σήμερα στην Ελλάδα και που έχουν ως αφετηρία την πλέον προβληματική και αντιπαραγωγική εκδοχή της, στο πλαίσιο του υφιστάμενου αναπτυξιακού προτύπου. Αντίθετα πρέπει να αναζητηθεί ένα νέο μίγμα ερευνητικών κατευθύνσεων, αντιλήψεων και πολιτικών για το ρόλο της ευέλικτης εργασίας στην οικονομία της γνώσης, εκκινώντας από τη διευρυμένη κατανόηση και ερμηνεία της και καταλήγοντας σε νέες ρυθμίσεις που θα διασφαλίζουν τόσο τη λειτουργικότητα και χρησιμότητά της στο νέο περιβάλλον, όσο και την προστασία των εργαζομένων.

Σε αυτή τη γενικότερη προσπάθεια ανασύνθεσης, συνεισφέρει η παρούσα διδακτορική διατριβή με μια νέα, διεισδυτική ερμηνευτική οπτική που αντιλαμβάνεται τις νέες μορφές απασχόλησης (και ειδικά την εξωτερική εργασία) ως ένα πεδίο συνύπαρξης ευκαιριών και κινδύνων, παρά μια μονοδιάστατη επιχειρηματική συμπεριφορά με αποκλειστικό σκοπό την υποκατάσταση μόνιμων και σταθερών θέσεων εργασίας από προσωρινές.

Η πολυπρισματική αντιμετώπιση των νέων μορφών απασχόλησης και ο εμπλουτισμός των κριτηρίων αξιολόγησής τους, παρουσιάζει και πρακτική χρησιμότητα. Αφενός για τους φορείς διαμόρφωσης νέων πολιτικών και ρυθμίσεων, στο πλαίσιο του στρατηγικού επανακαθορισμού των ευρωπαϊκών και εθνικών πολιτικών για την απασχόληση, προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης ευελιξίας στην αγορά εργασίας και συνάμα της ασφαλούς παραμονής και εξέλιξης των εργαζομένων στην αγορά εργασίας. Η γνώση των πραγματικών συνθηκών «εξωτερικευσης» της εργασίας, εξασφαλίζει ότι οι όποιες θεσμικές ρυθμίσεις και εξελίξεις που αποσκοπούν στην ευελιξία της αγοράς εργασίας (και άρα της διευκόλυνσης των νέων μορφών απασχόλησης), δεν θα υποκινήσουν την ανάπτυξη των λιγότερο δυναμικών και παραγωγικών πτυχών της, αλλά αντίθετα, θα προάγουν την απασχόληση προσωπικού υψηλών δυνατοτήτων. Αφετέρου για τους κοινωνικούς εταίρους και για κάθε φορέα που συμμετέχει στο δημόσιο και κοινωνικό διάλογο για

την ευελιξία της ελληνικής αγοράς εργασίας, καθώς η κατανόηση της πολυπλοκότητας των νέων μορφών οργάνωσης της απασχόλησης, διευκολύνει τη διαμόρφωση *ρεαλιστικών προτάσεων* για το συγκερασμό της πολυεπίπεδης ευελιξίας με την ασφάλεια της εργασίας.

III. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Περαιτέρω ερευνητική προσπάθεια πρέπει να γίνει προς την κατεύθυνση της *μικροοικονομικής αποτύπωσης* των συγκεκριμένων τρόπων με τους οποίους οι νέες, ευέλικτες μορφές απασχόλησης, μπορούν να λειτουργήσουν όχι μόνο ως εργαλείο εξορθολογισμού της δομής κόστους των επιχειρήσεων και αποδοτικότερης αξιοποίησης των πόρων τους, αλλά και ως ευκαιρία βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας τους και μάλιστα προς την κατεύθυνση της ποιότητας και της καινοτομίας. Με διαφορετικά λόγια, *πρέπει να επιχειρηθεί η λεπτομερής, οργανωσιακής υφής, διερεύνηση και ανάδειξη (με τη μορφή καλών πρακτικών) συγκεκριμένων μηχανισμών με τους οποίους οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να μεγιστοποιήσουν τη συσσώρευση και δημιουργία νέας γνώσης, αξιοποιώντας μίγμα κανονικών και εξωτερικών εργαζομένων ή συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις.*

Παρότι, η εστίαση της παρούσας έρευνας σε οργανωσιακό επίπεδο, αποτελεί μια λογική επιλογή που βασίζεται στην κρίσιμη σημασία των επιχειρηματικών αποφάσεων στη διάδοση των νέων μορφών απασχόλησης, δεν αποτυπώνει (παρά μόνο με έμμεσο τρόπο) την ιδιαίτερη δυναμική που έχουν άλλες παράμετροι, όπως π.χ. οι επιλογές, στάσεις και αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων με αυτές τις μορφές απασχόλησης. Σε μεγάλο βαθμό, οι θετικές και ποιοτικές εμπειρίες από τη χρήση των νέων μορφών απασχόλησης σε ομοειδείς κλάδους και επιχειρήσεις άλλων ευρωπαϊκών χωρών, συνδέονται αναπόσπαστα με την ύπαρξη ενός εξειδικευμένου και συγκροτημένου (αριθμητικά και οργανωτικά) τμήματος εργατικού δυναμικού, το οποίο επιλέγει, συνειδητά, μοντέλα καριέρας «έξω από την

επιχείρηση». Έτσι είναι προφανές, ότι για την απόκτηση μιας ολοκληρωμένης εικόνας της ευέλικτης εργασίας στο νέο πεδίο της οικονομίας της γνώσης, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη αφενός η ποσοτική χαρτογράφηση των δημογραφικών, εκπαιδευτικών και άλλων χαρακτηριστικών, αφετέρου η ποιοτική διερεύνηση των εμπειριών, αντιλήψεων και στάσεων των εργαζομένων με αυτές τις μορφές απασχόλησης.

Συμπερασματικά, η ποιοτική διάσταση της εξωτερικής εργασίας, ίσως περιθωριακή ακόμη στην Ελλάδα, μπορεί να αποτελέσει το πεδίο συνεχούς διερεύνησης και εμβάθυνσης, με σκοπό την αξιοποίησή της ως συστατικό στοιχείο ενός νέου, περισσότερο ποιοτικού, ανταγωνιστικού υποδείγματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- **Αγραπιδάς Κ. (2006):** *Εταιρίες Προσωρινής Απασχόλησης. Η επίδραση στην αγορά εργασίας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- **Αθανασούλη Κ., Τσώλας Γ. (2003):** Χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας των διπλωματούχων μηχανικών και τάσεις σε άλλες χώρες, *Κείμενα Εργασίας Νο.8, Παρατηρητήριο Απασχόλησης Ερευνητική Πληροφορική ΑΕ*
- **Βαΐου Ν., Χατζημιχάλης Κ. (1997):** *Με τη ραπτομηχανή στην κουζίνα και τους Πολωνούς στους αγρούς: Πόλεις, περιφέρειες και άτυπη εργασία*. Αθήνα: Εξάντας
- **Γαβρόγλου Στ. (2006):** Όψεις Ευελιξίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη, Παρατηρητήριο Απασχόλησης Ερευνητική Πληροφορική ΑΕ, Αθήνα
- **Γαβρόγλου Στ., Κικιλίας Ηλ. (2001)** (επιμ.), *Οργάνωση της εργασίας και νέες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα και την Ευρώπη*, Αθήνα: Σάκκουλας.
- **Γεωργακοπούλου Β. (1996):** *Ευελιξίες της Επιχείρησης και της Εργασίας*, Μελέτες ΙΝΕ ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα
- **Γκιάλης Σ. (2004):** Χωρικά και κλαδικά χαρακτηριστικά της άτυπης εργασίας: εργασιακή και παραγωγική ευελιξία στη βιομηχανία της Θεσσαλονίκης (Περίληψη Διατριβής), *Τόπος: Επιθεώρηση Αστικών και Περιφερειακών Μελετών 22-23*, 219-225
- **Δούκα Β. (2008):** Εργολαβία, Outsourcing και οι επιπτώσεις τους στις σχέσεις εργασίας, *Δελτίον Εργατικής Νομοθεσίας*, τεύχος 1507
- **Ε.Μ.Π. (2000):** *Η απορρόφηση των μηχανικών του ΕΜΠ στην αγορά εργασίας*. Εργαστήριο Βιομηχανικής & Ενεργειακής Οικονομίας ΕΜΠ - Γραφείο Διασύνδεσης ΕΜΠ - Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας. Αθήνα: Ε.Μ.Π.
- **Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003):** *Η ανταγωνιστικότητα των υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και η συμβολή τους στις επιδόσεις των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων*, Ανακοίνωση COM (2003) 747 τελικό
- **Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006):** *Πράσινη Βίβλος. Εκσυγχρονισμός της εργατικής νομοθεσίας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του 21^{ου} αιώνα*. COM (2006)708 τελικό
- **Ευσταθόπουλος Γ., Ιωακείμογλου Η. (2004):** *Ο τομέας των υπηρεσιών, η ανταγωνιστικότητα και η εργασία*. Μελέτες Νο.19, Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ.
- **Θεοχαράκης Ν. (2002):** Ευελιξία στην Αγορά Εργασίας και Ανεργία, στο Γετίμης Π., κα (επιμ.): *ΕΡΓΑΣΙΑ 2002*. Αθήνα: Ινστιτούτο Αστικού Περιβάλλοντος και Ανθρώπινου Δυναμικού, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- **ΙΟΒΕ (2007):** *Ο Κλάδος Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα: Κατάσταση και Προοπτικές*. Παρατηρητήριο για την ΚτΠ. Αθήνα http://www.observatory.gr/files/meletes/TΠΕ_Φβ_ΠΑΡΑΔ3α.pdf
http://www.observatory.gr/files/meletes/TΠΕ_Φβ_ΠΑΡΑΔ5β_final.pdf
- **Ιωαννίδης Στ., Τσακανίκας Α. (2007):** *Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2006-2007*, Αθήνα: ΙΟΒΕ
- **Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ (2007):** *Η Ελληνική Οικονομία και Απασχόληση, Ετήσια Έκθεση 2007*, Αθήνα
- **Καραμεινίη Μ. (1999):** Άτυπη απασχόληση και ο ρόλος του Κράτους στην ελληνική αγορά εργασίας, *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, τ.100, 3-32

- **Καραμεισίνη Μ (2008):** *Η απορρόφηση των πτυχιούχων Πανεπιστημίου στην αγορά εργασίας. Πανελλαδική έρευνα στους αποφοίτους των ετών 1998-2000.* Αθήνα: Διόνικος
- **Καραντινός Δ., Κετσετζοπούλου Μ., Μουρίκη Αλ. (1997):** *Ευέλικτη Απασχόληση κι Ελαστικοποίηση του Χρόνου Εργασίας: Τάσεις, Εξελίξεις, Προοπτικές.* Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα
- **Κυκίλιας Ηλ. (2006):** Οι δεξιότητες και η εκπαίδευση ως προσδιοριστικοί παράγοντες της «επιτυχίας» στην αγορά εργασίας: Μια κριτική αποτίμηση της ορθόδοξης οικονομικής θεωρίας, *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, **119**,63-95
- **Κουζής Γ. (2001),** *Εργασιακές Σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ευνοποίηση*, Μελέτες ΙΝΕ ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα
- **Κουζής Γ.(2002):** Απασχόληση και Εργασιακές Σχέσεις στην Ελλάδα, Πραγματικότητα -Τάσεις - Προοπτικές, Αποτελέσματα Πανελλαδικής Έρευνας, *Τετράδια ΙΝΕ ΓΣΕΕ.*
- **Κουκιάδης Ι. (2007):** Πράσινη Βίβλος. Εκσυγχρονισμός της εργατικής νομοθεσίας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του 21^{ου} αιώνα, *Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας*, τεύχος 1494
- **Κώστογλου Β. (2005):** *Η απασχόληση των ειδικοτήτων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών στις επιχειρήσεις πληροφορικής*, Α δημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη
- **Λινάρδος-Ρυλόν Π. (2003):** (επιμ.) *Νέες Τεχνολογίες, Οργάνωση της Εργασίας και Σχηματισμός των Ειδικοτήτων*, Μελέτες ΙΝΕ ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα
- **Λυμπεράκη Αντ., Μουρίκη Αλ., (1996),** *Η Αθόρυβη Επανάσταση*, Αθήνα, Gutenberg
- **Λυμπεράκη Αντ. (1998):** Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Ανταγωνιστικότητα και τα Διλήμματα της Εργασίας, στο Πιτέλης Γ, Αντωνάκης Ν (επιμ.), *Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Στρατηγική.* Αθήνα: Τυπωθήτω
- **Λυμπεράκη Αντ., Δενδρινός Γ. (2004):** *Ευέλικτη Εργασία - Νέες Μορφές και Ποιότητα Απασχόλησης.* Αθήνα: Εκδόσεις Κέρκυρα
- **Μουρίκη Αλ. (1991):** Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης: Ευλογία ή Ανάθεμα; *Τόπος*, 3,97-117
- **Νικολίτσα Δ. (2007):** Η συμμετοχή των νέων στην ελληνική αγορά εργασίας: εξελίξεις και προκείμενα, *Τράπεζα της Ελλάδος, Οικονομικό Δελτίο*, τεύχος 29
- **Οικονομική & Κοινωνική Επιτροπή (2004):** *Γνώμες της Ο.Κ.Ε. 1995-2003.* Αθήνα: Παπαζήσης
- **Παγουλάτος Γ. Μπουρίκος Δ. (2006):** Η μετάβαση των πτυχιούχων των ελληνικών ΑΕΙ στην αγορά εργασίας, στο Τσοούκαλης Λ. (επιμ.): *Η πανεπιστημιακή εκπαίδευση στην Ελλάδα στο νέο ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον*, ΕΛΙΑΜΕΠ Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής, Αθήνα: http://www.eliamep.gr/eliamep/files/AEI_kai_agora_ergasias_June06.pdf (download: 10.7.2007)
- **Παπαγιαννάκης Α. (επιμ.) (2006):** *Έρευνα για την απασχόληση των διπλωματούχων μηχανικών*, Αθήνα: Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος
- **Παπαρρηγοπούλου Π. (2006):** Η Μερική Απασχόληση στο Κοινωνικοασφαλιστικό Δίκαιο, *Εισήγηση στη διημερίδα επιμόρφωσης του ΟΜΕΔ «Άτομες μορφές απασχόλησης. Διεθνείς Τάσεις, Πραγματικότητα και θεσμικό πλαίσιο»*, 1-2/7/06, Αθήνα
- **Σάμπεθιά Ι. (2000):** Η ελληνική αγορά εργασίας: χαρακτηριστικά, προβλήματα και πολιτικές, *Τράπεζα της Ελλάδος, Οικονομικό Δελτίο*, τεύχος 16

- **ΣΕΒ (2004):** Έρευνα για τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε ειδικότητες αιχμής την τριετία 2005-2007, Αθήνα
http://www.fgi.org.gr/Uploads/largefiles/Anages_Eidikotiton_Aixmis_Teliko.pdf (download: 12.6.2006)
- **Σκοπελίτου Θ., Χαρίσης Απ. (2006):** Ζήτηση Ειδικοτήτων και Δεξιοτήτων στην Ελληνική Αγορά Εργασίας. Αποτελέσματα συνεντεύξεων με εκπροσώπους κλαδικών και επαγγελματικών φορέων. Μελέτη 12, Παρατηρητήριο Απασχόλησης Ερευνητική-Πληροφορική ΑΕ, Αθήνα: ΠΑΕΠ
- **Τσακανίκας Α. (2005):** Εξελίξεις και Προοπτικές του Τομέα Πληροφορικής και Επικοινωνιών, Αθήνα: IOBE
- **Τσακανίκας Α., Στάγγελ Ειρ. (2005):** Έρευνα για την Απασχόληση και την Αγορά Εργασίας, 2004, Οικονομικά Θέματα, Αθήνα: IOBE
- **Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας (2004):** Μελέτη για την προώθηση και εφαρμογή της τηλεεργασίας στην Ελλάδα. Εκπόνηση, Ένωση εταιριών: 01 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ-MENTOR-MDM. Αθήνα
- **Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας (2006):** Αποτίμηση της δραστηριότητας των Εταιριών Προσωρινής Απασχόλησης (2003-2004) και των Ιδιωτικών Γραφείων Συμβούλων Εργασίας (2001-2004) στην Ελλάδα, Αθήνα
- **Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών (2006):** Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013, Αθήνα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- **Abraham K., Houseman S. (1994):** Does Employment Protection Inhibit Labor Market Flexibility? Lessons from Germany, France and Belgium, in R.Blank, ed. *Social Protection vs. Economic Flexibility: Is There a Trade-Off?* Chicago: University of Chicago Press
- **Abraham K., Taylor S. (1996):** Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence, *Journal of Labor Economics*, 4,3, 394-424
- **Adler P. (2001):** Market, Hierarchy and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, *Organizations Science*, 12,2, 215-234
- **Althausen R. (1989):** Internal Labor Markets, *Annu. Rev. Sociol.*, 15, 143-161
- **Alvesson M. (2004):** *Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press
- **Ancori B., Bureth A., Cohendet P. (2000):** The Economics of Knowledge: The Debate about Codification and Tacit Knowledge, *Industrial and Corporate Change*, 9,2,255-287
- **Aneesh A. (2001):** Skill saturation: Rationalization and post-industrial work, *Theory and Society*, 30, 363-396
- **Ang S., Slaughter S.A. (2001):** Work Outcomes and Job Design for Contract Versus Permanent Information Systems Professionals on Software Development Teams, *MIS Quarterly*, 25,3,321-350
- **Anxo, D. & Storrie, D. (2000):** *The job creation potential of the service sector in Europe (final report)*, Employment Observatory Research Network, European Commission.
- **Appelbaum Eil. (2002):** Transformation of Work and Employment and New Insecurities, in: Auer P., Daniel Chr., *The Future of Work, Employment and Social Protection*, International Institute for Labour Studies, ILO, Geneva, Switzerland

- **Arrunada B., González-Díaz M., Fernández A.(2004):** Determinants of organizational form: transaction costs and institutions in the European trucking industry, *Industrial and Corporate Change*,**13**,5, 867-882
- **Arthur M., Claman Pr., DeFillippi R. (1995):** Intelligent enterprise, intelligent careers, *Academy of Management Executive*, **9**,4, 7-22
- **Arulampalam W., Booth Al. (1998):** Training and Labour Market Flexibility: Is There a Trade-Off?, *British Journal of Industrial Relations*, **36**, 4, 521-536
- **Arvanitis Sp. (1997):** The Impact of Firm Size on Innovative Activity – An Empirical analysis Based on Swiss Firm Data, *Small Business Economics*, **9**,473-490
- **Arvanitis Sp. (2005):** Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy, *Industrial and Corporate Change*, **14**,6, 993-1016
- **Arvanitis Sp., Hollenstein H., Marmet D. (2003):** Numerical labour Flexibility and Economic Performance: What Can We Learn from the Experience of Firms in Small European Economies?, *Swiss Federal Institute of Technology Zurich, WP No. 79*, September 2003
- **Atkinson, J.S. (1984)** Manpower strategies for flexible organizations, *Personnel Management*, no. 16.
- **Atkinson J. (1985):** Flexibility, Uncertainty and Manpower Management, *IMS Report No. 89*, Brighton, Institute of Manpower Analysis
- **Atkinson J., Meager N. (1986):** *Changing Working Patterns: How companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*, London: National Economic Development Office
- **Auer P. (2005):** Protected Mobility for Employment and Decent Work: Labour Market Security in a Globalized World, *Journal of Industrial Relations*, **48**,1, 21-40
- **Autor D. (2003):** Outsourcing at Will: The Contribution of Unjust Dismissal Doctrine to the Growth of Employment Outsourcing, *Journal of Labor Economics*, **21**,1,1-42
- **Autor D., Katz L., Krueger Al. (1998):** Computing Inequality: Have Computers Changed the Labor Market? *The Quarterly Journal of Economics*, **113**, 4, 1169-1213.
- **Autor D., Levy Fr., Murnane R. (2003):** The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration, *Quarterly Journal of Economics*, **118**,4
- **Barley St. (1996):** Technicians in the workplace: ethnographic evidence for bringing work into organization studies, *Administrative Science Quarterly*, **41**, 404-441
- **Barley St., Kunda G. (2004):** *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- **Barley St., Kunda G. (2006):** Contracting: A New Form of Professional Practice, *Academy of Management Perspective*, **20**,1,45-66
- **Barney J. (1986):** Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework, *Academy of Management Review*, **11**,4,791-800
- **Barney J. (1991):** Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, **17**, 99-120
- **Baron J., Bielby W. (1980):** Bringing the Firms Back In: Stratification, Segmentation and the Organization of Work, *American Sociological Review*, **45**,5, 737-765
- **Barret A., O' Connell P.J. (2001):** Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training, *Industrial and Labor Relations Review*, **54**,3, 647-662
- **Bassanini A., Ernst E. (2002a):** Labour Market Institutions, Product Market Regulation, and Innovation: Cross-Country Evidence, *OECD Economics Department Working Papers No. 316*, OECD Publishing

- **Bassanini A., Ernst E. (2002b):** Labour market regulation, industrial relations and technological regimes: a tale of comparative advantage, *Industrial and Corporate Change*, **11**,3,391-426
- **Becker Br., Huselid M. (1998):** High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resource Management*, **16**, 53-101
- **Belous R. (1989):** How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers, *Monthly Labor Review*, **112** (3), 7-12
- **Benner Chr. (1999):** Silicon Valley Labor Markets: Overview of Structure, Dynamics and Outcomes for Workers, *Task Force Working Paper WP 07*
- **Berg P., Appelbaum E., Bailey T., Kalleberg A., (2004):** Contesting Time: International Comparisons of Employee Control of Working Time, *Industrial and Labor Relations Review*, **57**,3, 331-349
- **Berg P., Kalleberg A., Appelbaum E. (2003):** Balancing Work and family: The Role of High-Commitment Environments, *Industrial Relations*, **42**, 2, 168-188
- **Bergstrom O. (2001),** Externalization of Employees: thinking about going somewhere else, *International Human Resource Management*, **12**, 3, 373-388
- **Bergstrom O., Storrie D. (eds.) (2003):** *Contingent Employment in Europe and the United States*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing
- **Bidwell M. (2003):** How Peripheral Are Peripheral Workers? Comparing the Use of Employees and Consultants on IT Projects, *MIT Sloan School Management paper*, <http://mitsloan.mit.edu/iwer/Bidwell.pdf> (download: 25.2.2004)
- **Bielby W., Bielby D. (1999):** Organization Mediation of Project-Based Labor Markets: Talent Agencies and the Careers of Screenwriters, *American Sociological Review*, **64**, 64-85
- **Bird Al. (1994):** Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers, *Journal of Organizational Behavior*, **15**, 325-344
- **Boenheim R., Mühlberger U. (2006):** Dependent Forms of Self-employment in the UK: Identifying Workers on the Border between Employment and Self-employment, *Department of Economics Working Paper Series, No. 91*, Vienna University of Economics and B.A.
- **Boeri T., Jimeno J. (2005):** The effects of employment protection: Learning from variable enforcement, *European Economic Review*, **49**, 2057-2077
- **Bogdanowicz M., Balley El. (2002):** The value of knowledge and the value of the new knowledge worker: generation X in the new economy, *Journal of European Industrial Training*, **26**, 125-129
- **Boh W.F. (2007):** Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations, *Information and Organization*, **17**, 27-58
- **Boockmann B., Hagen T. (2001):** The Use of Flexible Working Contracts in West Germany: Evidence from an Establishment Panel, *ZEW Discussion Paper No. 01-33*, in www.zew.de
- **Booth Al., Francesconi M., Frank J. (2002):** Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends?, *Economic Journal*, Vol.112,1: F189-F213
- **Bosch G. (2004):** Towards a New Standard Employment Relationship in Europe, *British Journal of Industrial Relations*, **42**,4, 617-636
- **Bosch G., Lehndorff St. (eds.) (2005):** *Working in the Service Sector. A Tale from Different Worlds*. London: Routledge
- **Bourantas D., Papadakis V. (1996):** Greek Management: Diagnosis and Prognosis, *International Studies of Management and Organization*, Special Issue on European Management, **26**,3, 13-22

- **Boxall P. (2003):** HR Strategy and the competitive advantage in the service sector, *Human Resource Management Journal*, **13**,3,5-20
- **Brewster C., Mayne L., Tregaskis O. (1997):** Flexible Working in Europe, *Journal of World Business*, **32**(2),133-151
- **Bronchi Ch. (2001):** Option for reforming the tax system in Greece, *OECD Economics Department Working Papers* No. 291
- **Broschak J., Davis-Blake Al. (2006):** Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements, *Academy of Management Journal*, **49**,2,371-393
- **Broschak J., Davis-Blake Al. Block E. (2008):** Nonstandard, Not Substandard. The Relationship Among Work Arrangements, Work Attitudes and Job Performance, *Work and Occupation*, **35**,1,3-43
- **Bukh P.N., Christensen K.S., Mouritsen j. (eds.) (2005):** *Knowledge Management and Intellectual Capital. Establishing a Field of Practice*. New York: Palgrave Macmillan
- **Burtless G. (2001):** The Greek Labour Market, in Bryant R., Garganas N., Tavlas G.(eds.) *"Greece's Economic Performance and Prospects"*, Bank Of Greece and The Brookings Institution, Athens
- **Caloghirou Y., Kastelli I., Tsakanikas A. (2004a):** Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, **24**, 29-39
- **Caloghirou Y., Protogerou A., Spanos Y., Papagiannakis L. (2004b):** Industry-Versus Firm-specific Effects on performance: Contrasting SMEs and Large-sized Firms, *European Management Journal*, **22**,2,231-243
- **Cappelli P. (1999a):** *The New Deal at Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- **Cappelli P. (1999b):** Career Jobs are Dead, *California Management Review*, **42**,1,146-166
- **Cappelli P., Neumark D. (2001):** Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, **54**, 4, 737-775
- **Cappelli P., Neumark D. (2004):** External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypothesis, *Industrial Relations*, **43**, 1,
- **Carnoy M., Castells M., Benner Chr. (1997):** Labour Markets and Employment Practices in the Age of Flexibility: a case study of Silicon Valley, *International Labour Review*, **136**, 1, 27-48
- **Caroli E. (2007):** Internal versus external labour flexibility. The Role of Knowledge Codification, *Paris School of Economics, Working Paper* No 2007-05
- **Casey B., Keep E., Mayhew K. (1999):** Flexibility, quality and competitiveness, *European Institute Economic Review*, **168**, 70-81
- **Cassirer N. (2000):** Change in Part-time Work Across Occupations 1970-1990, *Research in Social Stratification and Mobility*, **20**,145-184
- **Castells M. (2000):** *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell
- **Charness G., Levine D. (2001):** Changes in the Employment Contract? Evidence from a Quasi-Experiment, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.1379, 1-16
- **Clergeau C. (2005):** ICTs and Knowledge Codification: Lessons from Front Office Call Centers, *Knowledge and Process Management*, **12**,4,247-258
- **Coase R. (1937):** The Nature of the Firm, *Economica*, **4**, 386-405

- **Cohen D., Prusak L. (2001):** *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work.* Harvard Business School Press: Boston MA
- **Cohen WM, Levinthal DA (1990):** Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-153
- **Connelly C., Gallagher D. (2006):** Independent and dependent contracting: Meaning and Implications, *Human Resource Management Review*, 16, 95-106
- **Conner K., Prahalad C.K. (1996):** A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism, *Organization Science*, Vol.7, No.5, 477-501
- **Cowan R., David P.A., Foray D. (2000):** The explicit economics of knowledge codification and tacitness, *Industrial and Corporate Change*, 9,2,211-253
- **Coyle-Shapiro J., Morrow P. (2006):** Organizational and Client Commitment among Contracted Employees, *Journal of Vocational Behavior*, 68,3,416-431
- **Davenport T., Prusak L. (1998):** *Working Knowledge: How Organizations manage what they Know.* Boston: Harvard Business School Press
- **Davis-Blake AL, Uzzi Br. (1993):** Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors, *Administrative Science Quarterly*, 38, 195-223
- **De Grip A., Hoevenberg J., Willems Ed (1997):** Atypical employment in the European Union, *International Labour Review*, 136,1 49-71
- **Demekas D., Kontolemis Z. (2000):** Government Employment and Wages and Labour Market Performance, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62,3,391-415
- **Di Tella R., MacCulloch R. (2005):** The Consequences of labor market flexibility: Panel evidence based on survey data, *European Economic Review*, 49,1225-1259
- **DiMaggio P., Powell W. (1983):** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160
- **Dimitriadis Z. (2005):** Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy, *European Business Review*, 17,4,314-324
- **DiPrete Th., Goux D., Maurin Er. (2002):** Internal Labor Markets and Earning Trajectories in the Post-Fordist Economy: An Analysis of Recent Trends, *Social Science Research*, 31, 175-196
- **Doeringer P. (2004):** Insider Efficiency and the Fallacy of Labor Market Flexibility, *paper presented at the 5th Asian Regional Conference of the IIRA*, Seoul, Korea
- **Doeringer P., Piore M. (1971):** *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, MA: D.C. Heath
- **Drucker P. (1998):** The Coming of the New Organization, in *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press, 1-19
- **Drucker P. (1999):** Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review*, 41,2, 79-94
- **Drucker P. (2002):** They 're not employees, they are people, *Harvard Business Review*, February, 70-77
- **EIRO (2002):** Comparative Study on Economically Dependent Workers, European Industrial Relations Observatory
- **Eisenhardt K., Martin J. (2000):** Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21,1105-1121
- **Ellis R., Glasgow K, Howe S., Isidorsson T., de Koning J.-P. (2002):** Making the Connection: A Cross-national Comparison of Contingent Work in the Information and Communication Sector in Europe and the United States,

Comparative Report of Project HPSE-CT-1999-00009 (NUEWO), Directorate General for Science, Research and Development, European Commission

- **Esping-Andersen C. (2002):** *Why we Need a New Welfare State?* Oxford: Oxford University Press
- **European Commission (1997):** Green Paper - Partnership for a New Organisation of Work, COM (1997) 128 final
- **European Commission (1998):** Communication: Modernising Work Organization - A Positive Approach to Change, COM (1998) 592
- **European Commission (2006a):** *Employment in Europe 2006*, Directorate- General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Luxembourg: Office for Official Publication of European Communities
- **European Commission (2006b):** *Termination of Employment Relationships. Legal Situation in Member States of the European Union*, Report, Directorate- General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (Unit D2)
- **European Commission (2007a):** *Employment in Europe 2007*, Directorate- General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Luxembourg: Office for Official Publication of European Communities
- **European Commission (2007b):** Towards common principles of flexicurity: More and better jobs through flexibility and security, *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, COM(2007)359
- **Evans J., Kunda G., Barley St. (2004):** Beach Time, Bridge Time, and Billable Hours: The Temporal Structure of Technical Contracting, *Administrative Science Quarterly*, 49, 1-38
- **Fagan C., Burchell B. (2002):** *Gender, Jobs and Working Conditions in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of European Communities
- **Farber H. (1999):** Alternative and Part-Time Employment Arrangements as a Response to Job-Loss, *Journal of Labor Economics*, 17,4,142-169
- **Fealstead Al., Gallie D. (2004):** For better or worse? Non-standard jobs and high involvement work systems, *International Journal of Human Resource Management*, 15,7,1292-1316
- **Foss N. (2005):** *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*. Oxford: Oxford University Press
- **Frade C., Darmon Is. (2005):** New modes of business organization and precarious employment: towards the recommodification of labour? *Journal of European Social Policy*, 15,2,107-121
- **Freeman R. (2002):** The Labour Market in the New Information Economy, *Oxford Review of Economic Policy*, 18,3, 288-305
- **Fucks M. (2002):** Changing employment relations, new organizational models and the capability to use idiosyncratic knowledge, *Journal of European Industrial Training*, 26/2/3/4, 154-164
- **Galanaki El., Papalexandris N. (2005):** Outsourcing of human resource management services in Greece, *International Journal of Manpower*, 26,4, 382-396
- **Galinos El., Marchington M. (2006):** Beyond the Anglo-Saxon and North European models: social partnership in a Greek textiles company, *Industrial Relations Journal*, 37,2, 131-146
- **Galinou E.E. (2005):** Legal Borrowing: Why Some Legal Transplants Take Roots and Other Fail, *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 25, 391-422

- **Gallagher D., McLean Parks J. (2001):** I pledge thee my troth ... contingently: commitment and the contingent work relationship, *Human Resource Management Review*, **11**, 181-208
- **Gallagher D., Sverke M. (2005):** Contingent Employment Contracts: Are Existing Employment Theories Still Relevant? *Economic and Industrial Democracy*, **26**,2,181-203
- **Gallie D. (2007):** Welfare Regimes, Employment Systems and Job Preference Orientations, *European Sociological Review*, **23**,3,279-293
- **Gittleman M., Horrigan M., Joyce M. (1998):** "Flexible" Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey, *Industrial and Labor Relations Review*, **52**, 1, 99-115
- **Gonzalez-Diaz M., Arrunada B., Fernandez A. (2000):** Causes of subcontracting: evidence from panel data on construction firms, *Journal of Economic behavior and Organization*, **42**,167-187
- **Goudswaard A., Nanteuil M. (2000):** *Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States.* European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of European Communities
- **Gramm C., Schnell J. (2001):** The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs, *Industrial and Labor Relations Review*, **54**, 2,245-256
- **Grant R. (1996):** Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, **17**, 109-122
- **Grant R., Baden-Fuller Ch. (2004):** A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management Studies*, **41**,1,61-84
- **Grimshaw D., Ward K., Rubery J., Beynon H. (2001):** Organisations and the Transformation of the Internal Labour Market, *Work, Employment & Society*, **15**, 1, 25-54
- **Grugulis I. (2003):** Putting skills to work: learning and employment at the start of the century, *Human Resource Management Journal*, **13**,2,3-12
- **Grugulis Ir., Vincent St., Hebson G. (2003):** The rise of the 'network organisation' and the decline of discretion, *Human Resource Management Journal*, **13**,2,45-59
- **Guest D. (2004):** Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence, *International Journal of Management Reviews*, **5**,6, 1, 1-19
- **Gunnigle P., Turner T., Morley M. (1998):** Employment flexibility and industrial relations arrangements at organisation level: A comparison of five European countries, *Employee Relations*, **20**,5,430-442
- **Hakim K. (1990):** Core and periphery in employers' employment strategies: Evidence from the 1987 ELUS survey, *Work, Employment and Society*, **4**, 157-188
- **Hakim K. (2002):** Lifestyle Preferences as Determinants of Women's Differentiated Labor Market Careers, *Work and Occupations*, **29**, 4, 428-459
- **Harrison B., Kelley M. (1993):** Outsourcing and the Search for Flexibility, *Work, Employment & Society*, Vol.7, No.2, 213-235
- **Helper S., MacDuffie J.P., Sabel Ch. (2000):** Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism, *Industrial and Corporate Change*, Vol.9, No.3, 443-488
- **Hill Ch. (1988):** Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, *Academy of Management Review*, **13**, 3, 401-412.
- **Hill Ch., Jones G. (2004):** *Strategic management theory: An integrated approach*, Boston, MA: Houghton Mifflin

- **Holmlund B., Storrie D. (2002):** Temporary Work in Turbulent Times: The Swedish Experience, *Economic Journal*, **112**, 1-25
- **Horibe F. (1999):** *Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization*, John Wiley & Sons, Toronto
- **Houseman S. (2001):** Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey, *Industrial and Labor Relations Review*, **55**, 1, 149-170
- **Houseman S., Kalleberg A., Erickcek G. (2003):** The Role of Temporary Agency Employment in Tight Labor Markets, *Industrial and Labor Relations Review*, **57**, 1, 105-127
- **Hudson K. (2007):** The new labor market segmentation: Labor market dualism in the new economy, *Social Science Research*, **36**, 286-312
- **Hunter L., McGregor Al., MacInnes J., Sproull Al. (1993):** The 'Flexible Firm': Strategy and Segmentation, *British Journal of Industrial Relations*, **31**,3,383-408
- **Ichniowski C., Kochan T., Levine D., Olson C., Strauss G. (1996):** What Works at Work: Overview and Assessment, *Industrial Relations*, **35**,3, 293-333
- **ILO (2006):** *The Employment Relationship*, International Conference Labour Conference, 95th Session. Geneva
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-v-1.pdf> (download 19.5.2007)
- **Jacoby S. (1999):** Are career jobs headed for extinction? *California Management Review*, **42**, 1, 123-145
- **Jennings P., Beaver Gr. (1997):** The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, *International Small Business Journal*, **15**,2,63-75
- **Kalleberg A. (2000):** Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work, *Annu. Rev. Sociol.* 2000. **26**:341-65
- **Kalleberg A. (2001):** Organizing flexibility: The flexible firm in a new century, *British Journal of Industrial Relations*, **39**,4, 479-504
- **Kalleberg A. (2003):** Flexible Firms and Labor Market Segmentation - Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers, *Work and Occupations*, **30**,2, 154-175
- **Kalleberg A., Rassel Ed., Hudson K., Webster D., Reskin B., Cassirer N., Appelbaum El. (1997):** *Non-standard Work, Substandard Jobs: Flexible Work Arrangements in the U.S.*, Washington D.C., Economic Policy Institute
- **Kalleberg A., Reskin B., Hudson K. (2000):** Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States, *American Sociological Review*, **65**,257-278
- **Kalleberg A., Reynolds J., Marsden P. (2003a):** Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations, *Social Science Research*, **32**, 525-552
- **Kalleberg A., Olsen K. (2003b):** Comparing Flexibility: Flexible Firms in a Cross-national Perspective, *Beta*, **1**, 19-35
- **Kalleberg A., Marsden P. (2005):** Externalizing organizational activities: Where and how U.S. establishments use employment intermediaries, *Socio-Economic Review*, **3**, 389-416
- **Karantinos D. (2007):** Undeclared work in Greece (update), Article on Undeclared Work from SYSDEM Correspondent, European Employment Observatory,
<http://www.eu-employment-observatory.net/resources/reports/GreeceUDW2007.pdf> (download: 26.12.2007)

- **Kleinknecht A. (1998):** Is labour market flexibility harmful to innovation? *Cambridge Journal of Economics*, **22**, 387-396
- **Kochan T., Osterman P. (1994):** *The Mutual Gains Enterprise*, Boston: Harvard Business School Press
- **Kochan T., Smith M., Wells J.C., Rebitzer J. (1994):** Managing the Safety of Contingent Workers: A Study of Contract Workers in the Petrochemical Industry, *Human Resource Management*, **33**,1, 55-77
- **Kogut Br., Zander U. (1992):** Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology, *Organization Science*, **3**,3, 383-397
- **Kogut Br., Zander U. (1996):** What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, *Organization Science*, **7**,5, 502-518
- **Korpi T. Levin H. (2001):** Precarious Footing: Temporary Employment as a Stepping Stone out of the Unemployment in Sweden, *Work, Employment and Society*, **15**,1,127-148
- **Kufidu St., Mihail D. (1999):** Decentralization and flexibility in Greek industrial relations, *Employee Relations*, **21**,5,485-499
- **Kunda G., Barley St. R., Evans J. (2002):** Why Do Contracts Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market, *Industrial and Labor Relations Review*, **55**, 234-261
- **Laubacher R., Malone Th. (2002):** Retreat of the Firm and the Rise of Guilds: Employment Relationship in an Age of Virtual Business, *MIT Initiative on Inventing the Organizations of the 21st Century Working Paper No.33*
- **Lautsch Br. (2002):** Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work, *Industrial and Labor Relations Review*, **56**,1,23-43
- **Lee-Kelley L., Blackman D., Hurst J.P.(2007):** An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of knowledge workers, *The Learning Organization*, **14**,3,204-221
- **Leonard-Barton D. (1992):** Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, **13**,5, 111-125
- **Leonard-Barton D. (1995):** *Wellsprings Of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston: Harvard Business School Press
- **Lepak D., Snell Sc. (1999):** The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital, Allocation and Development, *Academy of Management Review*, **24**,1, 31-48
- **Lepak D., Snell Sc. (2002):** Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment and Human Resource Configurations", *Journal of Management*, **28**,4,517-543
- **Lepak D., Takeuchi R., Snell Sc. (2003):** Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity, *Journal of Management*, **29**,5, 681-703
- **Levine D. (2002):** The New Employment Contract?, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, *Employment Research - January 2002*
- **Liagouras G., Protogerou A., Kaloghirou Y. (2003):** Exploring Mismatches Between Higher Education and the Labour Market in Greece, *European Journal of Education*, **38**,4, 413-426
- **Liargovas P. (1998):** The White Paper on Growth, Competitiveness and Employment and Greek Small and Medium Sized Enterprises, *Small Business Economics*, **11**, 201-214

- **Lindbeck A., Snower D. (2000):** Multitask Learning and the Reorganization of Work: From Tayloristic to Holistic Organizations, *Journal of Labor Economics*, **18**, 3, 353-376
- **Louri H., Pepelasis-Minoglou I. (2002):** A hesitant evolution: industrialization and de-industrialization in Greece over the long run, *Journal of European Economic History*, **31**,2,321-348
- **MacDuffie J.P. (1995):** Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible productions systems in the world auto industry, *Industrial and Labour Relations Review*, **48**, 197-221
- **Makridakis S., Kaloghirou Y., Papagiannakis L., Trivellas P. (1997):** The dualism of Greek firms and management: present state and future implications, *European Management Journal*, **15**,4,381-402
- **Mallon M., Duberley J. (2000):** Managers and professionals in the contingent workforce, *Human Resource Management Journal*, **10**,1,33-47
- **Malone T., Laubacher R. (1998):** The Dawn of the E-lance Economy, *Harvard Business Review*, September, 145-152
- **Mangum G., Mayall D., Nelson Kr. (1985):** The Temporary Help Industry: A Response to the Dual Internal Labor Market, *Industrial and Labor Relations Review*, **38**,4, 599-611
- **Marler J., Barringer W.M., Milkovich G. (2002):** Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart, *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 425-453
- **Marsden D. (2004):** The "Network Economy" and Models of the Employment Contract, *British Journal of Industrial Relations*, **42**,4, 659-684
- **Masters J., Miles Gr. (2002):** Predicting the use of external labor arrangements: a test of the transaction costs perspective, *Academy of Management Journal*, **45**,2, 431-442
- **Matusik Sh. (2002):** Research Notes and Commentaries: An Empirical Investigation of Firm Public and Private Knowledge, *Strategic Management Journal*, **23**, 457-462
- **Matusik Sh., Hill Ch. (1998):** The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, **23**,4, 680-697
- **Matusik Sh., Heeley M. (2005):** Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Dimensions That Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities, *Journal of Management*, **31**,4, 549-572
- **McIllroy R., Marginson P., Regalia I. (2004):** Regulating external and internal forms of flexibility at local level: five European regions compared, *International Journal of Human Resource Management*, **15**,2, 295-313
- **Mermet Em., Lehndorff St. (eds.) (2001):** *New Forms of Employment and Working Time in the Service Economy (NESY) – country case studies conducted in five service sectors*, Brussels: ETUI
- **Miaouli N. (1998):** Employment persistence and wage setting in the Greek labour market, *Journal of Economic Studies*, **25**,2,98-111
- **Michie J., Sheehan-Quinn M. (2001),** Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance, *British Journal of Management*, **12**, 4, 287-306
- **Michie J., Sheehan-Quinn M. (2003):** Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation, *Cambridge Journal of Economics*, **27**, 123-143
- **Michie J., Sheehan-Quinn M. (2005):** Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility, and Competitive Advantage, *International Journal of Human Resource Management*, **16**,3, 445-464

- **Mihail D. (2003):** Atypical working in corporate Greece, *Employee Relations*, **25,5**, 470-489
- **Mihail D. (2004):** Labour Flexibility in Greek SME's, *Personnel Review*, **33,5**, 549-560
- **Miles R., Snow C. (1978):** *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York
- **Miles R., Snow C., Miles G. (2007):** The ideology of innovation, *Strategic Organization*, **5,4**,423-435
- **Miller D. (1988):** Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, **31, 2**, 280-308
- **Moschonas A., Droucopoulos V. (1993):** Small and Medium-Scale Industry in Greece: Oasis of Dynamism or Symptom of Malaise? *Review of Radical Political Economics*, **25,2**,108-131
- **Moss Ph., Salzman H. Tilly Chr. (2001):** Limits to market-Mediated Employment: From Deconstruction to Reconstruction of Internal Labor Markets, in Carre Fr., Ferber M. (eds.) *Industrial Relations Review Annual 2001*
- **Muehlberger Ulr. (2007):** Hierarchical Forms of Outsourcing and the Creation of Dependency, *Organization Studies*, **28,5**,709-727
- **Muehlberger, Ulr., Pasqua S. (2006):** Workers in the Border between Employment and Self-employment, *International Centre of Economic Research Working Paper No. 11/2006*
- **Muehlberger Ulr., Bertolini S. (2007):** The organizational governance of work relationships between employment and self-employment, *Socio-Economic Review*, 1-24 doi:10.1093/ser/mwm026
- **Myloni B., Harzing A.-W., Mirza H. (2004):** Human Resource Management in Greece - Have the Colours of Culture Faded Away?, *International Journal of Cross Cultural Management*, **4,1**, 59-76
- **Nahapiet J., Ghoshal S. (1998):** Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, **23,2**, 242-266
- **Nesheim T. (2002):** National Employment Regimes and Firms' Staffing Arrangements: Insights Gained from Comparing Norway as an "ideal Type Case" with the United States and the United Kingdom, *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, **18/3**, 299-314
- **Nesheim T. (2003a):** Short-term hires and the leasing of personnel in Norwegian firms: promoting numerical flexibility and stability, *Scandinavian Journal of Management*, **19** (2003) 309-331
- **Nesheim T. (2003b),** Using External Work Arrangements in Core Value-Creation Areas, *European Management Journal*, **21,4**,528-537
- **Nesheim T., Olsen K., Kalleberg A. (2005):** Externalizing the Core: Explaining Firms' Use of Employment Intermediaries in the Information and Communication Technology Industries, *SNF Working Paper No. 02/05, Institute for Research in Economics and Business Administration*, Bergen, Norway
- **Nesheim T., Olsen K., Kalleberg A. (2007):** Externalizing the Core: Firms' Use of Employment Intermediaries in the Information and Communication Technology Industries, *Human Resource Management*, **46,2**,247-264
- **Neugart M., Storrie D. (2005):** The emergence of temporary work agencies, *Oxford Economic Papers*, December 2005
- **Neumark D., Reed D. (2004):** Employment relationships in the new economy, *Labour Economics*, **11**, 1-31

- **Newell S., Robertson M., Scarbrough H., Swan J. (2002):** *Managing Knowledge Work*. New York: Palgrave Macmillan
- **Nonaka I. (1994):** A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5,1,14-37
- **OECD (1999a):** New Enterprise Work Practices and their Labour Market Implications, *Employment Outlook 1999*, OECD Paris
- **OECD (1999b):** Employment protection and labour market performance, *Employment Outlook 1999*, OECD Paris
- **OECD (2001):** "The Characteristics and Quality of Service Sector Jobs", *Employment Outlook 2001*, OECD Paris
- **OECD (2004):** Employment protection and labour market performance, *Employment Outlook 2004*, OECD Paris
- **OECD (2007a):** *Employment Outlook 2007*. OECD Paris
- **OECD (2007b):** *Greece. OECD Economic Surveys*. OECD Paris
- **Oeij P., Wieser N. (2002):** European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *New work organization, working conditions and quality of work: towards the flexible firm?* Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
- **Oertenblad And. (2004):** The learning organization: towards an integrated model, *The Learning Organization*, 11, 2, 129-144
- **Olsen K. (2005):** Unions' Dilemma When Firms Use Employment Intermediaries, *European Sociological Review*, 21, 289-300
- **Olsen K., Kalleberg A. (2004):** Non-standard work in two different employment regimes: Norway and the United States, *Work, Employment and Society*, 18,2, 321-348
- **O'Neill B.S., Adya M. (2006):** Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment, *Journal of Managerial Psychology*, 22,4,411-436
- **Osterman P. (1984):** *Internal Labor Markets*. Cambridge, MA: MIT Press
- **Osterman P. (1994a):** Internal Labor Markets. Theory and Change, in Kerr Cl., Staudohar P.(eds.): *Labor Economics and Industrial Relations*, Harvard University Press, Cambridge, MA, London
- **Osterman P. (1994b):** How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? *Industrial and Labour Relations Review*, 47, 73-88
- **Osterman P. (1999):** *Securing Prosperity*, Princeton: Princeton University Press,
- **Osterman P. (2000):** Work Reorganization in an Era of Restructuring - Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare, *Industrial & Labor Relations Review*, 53,2, 179-196
- **Osterman P. (2004):** Labor Market Intermediaries in the Modern Labor Market, in Giloth R.: *Workforce Intermediaries for the Twenty-first Century*, Philadelphia: Temple University Press
- **Panayotopoulou L., Bourantas D., Papalexandris N. (2003):** Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework, *International Journal of Human Resource Management*, 14,4, 680-699
- **Papalexandris N. (1997):** Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work, *Employee Relations*, 19, 6
- **Papapetrou E. (2006):** The Public-Private Sector Pay Differential in Greece, *Public Finance Review*, 34,4,450-473

- **Parker P., Arthur M., Inkson K. (2004):** Career communities: a preliminary exploration of member-defined career support structures, *Journal of Organizational Behavior*, **25**, 489-514
- **Pavitt K. (1991):** Key Characteristics of the Large Innovative Firm, *British Journal of Management*, **2**, 41-50
- **Pearce J. (1993):** Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee coworkers, *Academy of Management Journal*, **36**, 1082-1096
- **Peck J. (2002):** Labor, zapped/growth, restored? Three moments of neoliberal restructuring in the American labor market, *Journal of Economic Geography*, **2**, 179-220
- **Peel S., Boxall P. (2005):** When is Contracting Preferable to Employment? An Exploration of Management and Worker Perspectives. *Journal of Management Studies*, **42**, 8, 1675-1697.
- **Perulli Alb. (2003):** *Economically dependent/quasi-subordinate (parasubordinate) employment: legal, social and economic aspects*, Study for the European Commission
- **Pfeffer J. (1995):** Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive*, **9**, 1, 55-69
- **Pfeffer J., Baron J. (1988):** Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment, *Research in Organizational Behavior*, **10**, 257-303
- **Pfeffer J., Cohen Y. (1984):** Determinants of Internal Labor Markets in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, **29**, 550-572
- **Pfeffer J., Salancik G. (1978):** *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row
- **Pfeifer Chr. (2005):** Flexibility, Dual Labour Markets and Temporary Employment. Empirical Evidence from German Establishment Data, *Management Revue*, **16**, 3, 404-422
- **Pierre G., Scarpetta St. (2004):** Employment Regulations through the Eyes of Employers: Do They Matter and How Do Firms Respond to Them? *IZA Discussion Paper*, **1424**, December 2004
- **Piore M., Sabel C. (1984):** *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books
- **Piore M., Safford S. (2006):** Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory, *Industrial Relations*, **45**, 3, 299-325
- **Pitelis Chr., Antonakis N. (2003):** Manufacturing and Competitiveness: the case of Greece, *Journal of Economic Studies*, **30**, 5, 535-547
- **Polanyi M. (1966):** *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday Press
- **Polivka A., Nardone T. (1989):** On the definition of 'contingent work', *Monthly Labor Review*, **112**, 12, 9-16
- **Pollert A. (1988):** The "flexible firm": Fixation or fact?, *Work, Employment & Society*, **2**, 3, 281-316
- **Poppo L., Zenger T. (1998):** Testing Alternatives Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-based, and measurement Explanations for Make-Or-Buy Decisions in Information Services, *Strategic Management Journal*, **19**, 853-877
- **Porter M. (1985):** *Competitive advantage*, New York: The Free Press
- **Powell W. (1990):** Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, *Research in Organizational Behavior*, **12**, 295-336
- **Prahalad C.K., Hamel G. (1990):** The Core Competence of the Firm, *Harvard Business Review*, **68**, 3, p.79-91

- **Purcell K. Purcell J. (1998):** In-sourcing, Outsourcing and the Growth of Contingent Labour as Evidence of Flexible Employment Strategies, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7,1 39-59
- **Purcell J. Purcell K., Tailby St. (2004):** Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow? *British Journal of Industrial Relations*, 42,4, 705-725
- **Regini M. (2000):** The Dilemmas of Labour Market Regulation in: Esping-Andersen G., Regini M., *Why De-Regulate Labour Markets?*, Oxford: Oxford University Press
- **Rousseau D. (1989):** Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2,2,121-139
- **Royal C., Althausser R. (2003):** The Labor Market of Knowledge Workers, *Work and Occupations*, 30,2, 214-233
- **Ruiz-Santos C., Ruiz-Mercader J., McDonald F. (2003):** The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs, *Personnel Review*, 32,2, 164-186
- **Schuler R., Jackson S. (1987):** Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive*, 1,3, 207-219
- **Sciarra S. (2005):** *The Evolution of Labour Law (1992-2003)*. General Report for the European Commission
http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/docs/generalreport_en.pdf
- **Seferiadis S. (2003):** The European Employment Strategy Against a Greek Benchmark: A Critique, *European Journal of Industrial Relations*, 9, 2, 189-203
- **Segal L., Sullivan D. (1997):** The Growth of Temporary Services Work, *Journal of Economic Perspectives*, Vol.11, No.2, 117-136
- **Sheridan AL., Conway L. (2001):** Workplace flexibility: reconciling the needs of employers and employees, *Women in Management Review*, 16,1, 5-11
- **Smith V. (1997):** New Forms of Work Organization, *Annual Review of Sociology*, 23, 315-339
- **Smith V. (2001):** *Crossing the Great Divide: Worker Risk and Opportunity in the New Economy*, Ithaca, Cornell University Press
- **Spalter-Roth R., Kalleberg A., Rasell E., Kassirer N., Reskin B., Hudson K., Webster D., Appelbaum E., Dooley B. (1997):** *Managing Work and Family. Nonstandard Work Arrangements among Managers and Professionals*, Washington: Economic Policy Institute, Women's Research and Education Institute
- **Spanos Y., Lioukas Sp. (2001):** An examination into the logic of rent generation: Contrasting Porter' competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22,907-934
- **Spanos Y., Prastacos Gr., Papadakis V. (2001):** Greek Firms and EMU: Contrasting SMEs and Large-Sized Enterprises, *European Management Journal*, 19,6, 638-648
- **Spanos Y., Zaralis G., Lioukas Sp. (2004):** Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece, *Strategic Management Journal*, 25, 139-165
- **Spender J.-C.(1996):** Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue), 45-62
- **Stanworth C, Stanworth J. (1997):** Managing an externalized workforce: freelance labour-use in the UK book publishing industry, *Industrial Relations Journal*, 28,1, 43-55
- **Storey J., Quintas P., Taylor Ph., Fowle W. (2002):** Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation, *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1, 1-18

- **Storey J., Salaman Gr., Platman K. (2005):** Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media, *Human Relations*, 58,8, 1033-1054
- **Storrie D. (2002):** European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Temporary agency work in Europe*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg
- **Sullivan Sh. (1999):** The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 25, 3, 457-484
- **Supiot A. (2001):** *Beyond Employment: Changes in Work and the Future of Labour Law in Europe*, Oxford, New York. Oxford University Press
- **Swart J., Kinnie N. (2003):** Sharing knowledge in knowledge-intensive firms, *Human Resource Management Journal*, 13,2, 60-75
- **Szabo K., Negyesi Ar. (2005):** The Spread of Contingent Work in the Knowledge-Based Economy, *Human Resource Development Review*, 4, 1, 63-85
- **Szulanski G. (1996):** Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue), 27-42
- **Szulanski G. (2000):** The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82, 1, 9-27
- **Teece D.J. (1988):** Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, *Research Policy*, 15, 285-305
- **Teece D.J. (2003):** Expert talent and the design of (professional services) firms, *Industrial and Corporate Change*, 12,4,895-916
- **Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997):** Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18,7,509-533
- **Tilly Chr. (1991):** Reasons for the continuing growth of part-time employment, *Monthly Labor Review*, 114,3,10-18
- **Tregaskis O., Brewster Chr., Mayne L., Hegewisch Ar. (1998):** Flexible working in Europe: The Evidence and the Implications, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7,1, 61-78
- **Tregaskis O., Brewster Chr. (2006):** Converging or diverging? A comparative analysis of trends in contingent employment practice in Europe over a decade, *Journal of International Business Studies*, 37, 111-126
- **Tsipouri L., Mouriki A., Gavroglou S., Papanagnou A, Gazon E. (2002):** *Flexibility and Competitiveness: Labour Market Flexibility, Innovation and Organisational Performance (Flex-com)*. National Report: Greece (final). Project funded by the European Commission, DG Research
- **Tsui A., Pearce J., Porter L., Hite J. (1995):** Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organizational factors, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 117-151
- **Uzzi Br., Barsness Z. (1998):** Contingent Employment in British Establishments: Organization Determinants of the Use of Fixed-term Hires and Part-time Workers, *Social Forces*, 76,3,967-1007
- **Valverde M., Tregaskis O., Brewster C. (2000):** Labor Flexibility and Firm Performance, *International Advances in Economic Research*, 6,4,649-661
- **Visser J. (2002):** The first part-time economy in the world: a model to be followed? *Journal of European Social Policy*, 12,1, 23-42
- **Voudouris Ir. (2004a):** The use of flexible employment arrangements: some new evidence from Greek firms, *International Journal of Human Resource Management*, 15,1, 131-146

- **Voudouris Ir. (2004b):** Labor Flexibility in the Information Society: is there a balance between skills improvement and use of external employment? In Doukidis G., Mylonopoulos N., Pouloudi N. (eds.) *Information Society or Information Economy? A combined perspective on the digital era*, Idea Group Publishing
- **Voudouris Ir. (2007):** The co-evolution of functional and numerical flexibility: do technology and networking matter? *New Technology, Work and Employment*, 22,3,224-245
- **Voudouris Ir., Lioukas Sp., Makridakis Sp., Spanos Yan. (2000):** Greek Hidden Champions: Lesson from Small Little-Known Firms in Greece, *European Management Journal*, 18,6, 663-674
- **Wernerfelt B. (1984):** A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180
- **Westenholz A. (2006):** Working conditions of temporary company-affiliated IT workers, *New Technology, Work and Employment*, 21,1,29-42
- **Williamson O.E. (1981):** The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87, 3, 548-577
- **Williamson O.E. (1985):** *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York
- **Williamson O.E. (2002):** The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, *Journal of Economic Perspectives*, 16, 3, 171-195
- **Woelfl A. (2005):** The Service Economy in OECD Countries, *STI Working Paper 2005/3*, OECD Directorate for Science, Technology and Industry
- **Wood S. (1999):** Human Resource Management and Performance, *International Journal of Management Reviews*, 1, 367-413
- **Wright P., Dunford B., Snell Sc. (2001):** Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27, 701-721
- **Wright P., Gardner T., Moynihan L. (2003):** The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, 13,3, 21-36
- **Yannakourou St. (2004):** *The Evolution of Labour Law in European Union: 1992-2003. Country Study of Greece*, Study undertaken for the Employment and Social Affairs General Directorate of the European Commission
- **Zambarloukou St. (2007):** Is There a South European Pattern of Post-Industrial Employment? *South European Society and Politics*, 12,4, 425-442
- **Zambarloukou St., Constantelou An. (2002):** Learning and skills formation in the new economy: evidence from Greece, *International Journal of Training and Development*, 6,4, 240-253

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : Συνοπτική περιγραφή επιτόπιων συνεντεύξεων

Επιχείρηση (εργαζόμενοι) Συνέντευξη με :	Μορφές απαγόλησης (1-καθόλου, 5: πολύ μεγάλη έκταση)	Βασικό κίνητρο χρήσης			Στρατηγική επιχειρήσης	Εξειδίκευση /κατάρτιση	Στοιχεία λειτουργικής ευσελξίας	Οικονομικές/ Κανονιστικές Επιδόσεις επιχειρήσης	Επιβεβαίωση υπόθεσης εργασίας
		Γνώση	Αριθμητική ευσελξία	Παράκαμψη εργατικής νομοθεσίας					
ICT – 1 ΑΕ (600) Α) αντιπρόεδρος Β) project manager	Έργου (3), υπεργολαβίες (4), ορισμένου χρόνου (4)	X	X		Μεικτή στρατηγική	Μέτρια / ΝΑΙ	Τάση προς μείωση τεταρτηκίων επιπέδων, αποκέντρωση αποφάσεων, ομαδική εργασία κλπ.	Άνω του μέσου όρου / ποιότητα και καινοτομικότητα υπηρεσιών	ΝΑΙ
ICT – 2 ΑΕ (40) Γενικό Διευθυντή (συνδιοκτιπη)	Έργου (2), υπεργολαβίες (3)	X	X		Ποιότητα	Υψηλή/ΝΑΙ	Ικανοποιητικό επίπεδο λειτουργικής ευσελξίας, αλλά και αντιστροφή τάση για σπαρκεντρωση ελέγχου και στενές ειδικεύσεις	Στο μέσο όρο του κλάδου / καινοτομικότητα πρωτόνων (λογισμικό) και υπηρεσιών	ΝΑΙ
ICT – 3 ΑΕ (35) Γενικό Διευθυντή (συνδιοκτιπη)	Έργου (4)	X	X	X	Μικτή στρατηγική	Χαμηλή/ΟΧΙ	ΟΧΙ	Επιδόσεις κάτω από το μέσο όρο του κλάδου	ΟΧΙ
CONS-1 ΑΕ (30) Γενικό Διευθυντή (συνδιοκτιπη)	Έργου (4), υπεργολαβίες (2)	X	X	X	Κόστος	Χαμηλή/ΟΧΙ	ΟΧΙ	Μέτριες επιδόσεις	ΟΧΙ
CONS-2 ΕΠΙΕ (10) Γεν. Δ/ντή (ιδιοκτιπη)	Έργου (5)		X	X	Κόστος	Χαμηλή/ΟΧΙ	ΟΧΙ	Μέτριες επιδόσεις	ΟΧΙ
ADV ΑΕ (30) Δ/νονη Σύμβουλο	Έργου (4), υπεργολαβίες (5),	X	X		Μεικτή στρατηγική	Μέτρια/ΟΧΙ	ΟΧΙ	Άνω του μέσου όρου / χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών	ΟΧΙ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ : Συσχετίσεις Spearman μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας

1	Μεταβλητή	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Συμβάσεις έργου (0-1)	1.00	.22*	-.04	.21*	-.30**	.00	.40**	.03	.14	.02	.23*	-.15	.39**	.19	-.13	.29**	.16	-.13	.09	.07
2	Ορισμένοι χρόνοι	1.00	1.00	.13	.28**	.00	.00	.25*	-.11	.20*	-.03	.25*	-.04	.00	.25*	-.11	.27**	.15	.01	.01	.32**
3	Προσωπική ανασφάλιση		1.00	1.00	.15	-.05	.03	.05	-.07	-.10	-.02	.04	-.10	.00	.17	-.01	.06	-.04	.11	-.05	.15
4	Υπεργολαβία			1.00	1.00	.17	-.11	.30**	.10	.17	-.12	.20*	.03	.32**	.41**	-.11	.24*	.15	.09	-.05	.20
5	Στρατηγική κότους				1.00	.01	-.18	-.02	.06	-.07	-.06	-.06	-.06	-.13	.01	.04	-.18	-.11	.25*	.19	-.05
6	Στρατηγική ποιότητας					1.00	.00	.20*	.00	.15	.02	.01	.02	.06	-.01	-.01	-.01	.01	-.15	.05	.01
7	Ζήτηση γνώσης						1.00	1.00	.20*	-.05	-.10	.09	-.13	.26**	.15	-.27**	.03	-.10	.01	-.02	.08
8	Μεταβλητότητα ζήτησης							1.00	1.00	.15	-.00	-.02	-.00	.06	.13	.03	.11	.09	.15	-.18	-.01
9	Θεσμική επιβάρυνση								1.00	.01	-.02	-.00	-.03	.13	.07	-.16	-.16	-.21*	.15	-.18	-.01
10	Εξειδίκευση πόρων									1.00	.25*	.25*	-.04	-.00	.21*	.18	.18	.19	-.29**	.03	.13
11	Λειτουργική ευελιξία										1.00	.10	-.06	.39**	.13	.62**	.66**	.66**	-.18	.21*	.33**
12	Δέσμευση											1.00	.10	-.12	-.15	-.10	.15	-.22*	-.16	-.09	.09
13	Ενοσωπόρευση												1.00	.15	-.08	-.12	-.12	-.12	.08	-.05	-.32**
14	Δικτύωση													1.00	.10	-.08	-.07	.24*	.05	-.02	.01
15	Προσφορά														1.00	1.00	1.00	-.04	-.02	.01	
16	Οικονομική επίδοση															1.00	1.00	.61**	-.24**	.13	.27**
17	Καινοτομική επίδοση																1.00	1.00	-.36**	.25*	.24*
18	Ανταγωνιστικό περιβάλλον																	1.00	1.00	.20*	-.00
19	Τεχνολογικός δυναμισμός																		1.00	1.00	.04
20	Μέγεθος επιχείρησης																			1.00	1.00
	Μέσος	0.86	0.51	0.05	0.71	3.56	4.38	3.67	2.96	3.61	3.92	3.12	4.46	3.65	2.84	3.21	3.39	3.68	2.97	3.55	1.56
	Τοπική απόκλιση	0.34	0.50	0.22	0.45	1.35	0.86	1.25	0.85	1.00	0.79	0.69	0.80	1.54	0.67	1.37	0.66	0.81	0.80	.73	0.70

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΤΜΗΜΑ Α'

A.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Επωνυμία Επιχείρησης:
2. Νομική μορφή επιχείρησης:
3. Κλάδος στον οποίο ανήκει: ΣΤΑΚΟΔ:
4. Ίδιοκτησιακό καθεστώς: αμιγώς ελληνική επιχείρηση θυγατρική πολυεθνικής επιχείρησης
5. Έτος ίδρυσης της επιχείρησης/θυγατρικής:
6. Σύνολο μόνιμων (αορίστου χρόνου) εργαζομένων:

A.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

- ❖ Ποιες θεωρείτε **κύριες και βασικές δραστηριότητες**¹ στην επιχείρησή σας, π.χ. ανάπτυξη και πώληση λογισμικού, ανάπτυξη και παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, δημιουργία διαφημιστικού προϊόντος κ.λπ.
-
-
-

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται σε αυτές και μόνο τις δραστηριότητες.

A.3. ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Χρησιμοποιούνται οι παρακάτω μορφές απασχόλησης, στην επιχείρησή σας:

- | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|
| ❖ Συμβάσεις έργου – παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών (από μεμονωμένα άτομα) | ναι <input type="checkbox"/> | όχι <input type="checkbox"/> |
| ❖ Συμβάσεις ορισμένου χρόνου ² | ναι <input type="checkbox"/> | όχι <input type="checkbox"/> |
| ❖ Προσωρινή απασχόληση (μέσω εταιριών δανεισμού ΕΠΑ) ³ | ναι <input type="checkbox"/> | όχι <input type="checkbox"/> |
| ❖ Ανάθεση σε τρίτες επιχειρήσεις (υπεργολαβία) | ναι <input type="checkbox"/> | όχι <input type="checkbox"/> |

A.4. ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (σε κύριες & βασικές δραστηριότητες)

Προορίζετε την έκταση στην οποία χρησιμοποιούνται οι παρακάτω μορφές ευέλικτης εργασίας, σε **κύριες και βασικές για την επιχείρησή σας δραστηριότητες**:

(1: καθόλου, 5: σε πολύ μεγάλο βαθμό)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ❖ Συμβάσεις έργου/παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ❖ Συμβάσεις ορισμένου χρόνου | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ❖ Προσωρινή απασχόληση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ❖ Ανάθεση σε τρίτες επιχειρήσεις (υπεργολαβία) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A.5. ΚΙΝΗΤΡΑ ΧΡΗΣΗΣ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (σε κύριες και βασικές δραστηριότητες)

Για ποιους λόγους χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μορφές ευέλικτης απασχόλησης:

- 1: Συμβάσεις έργου / παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών (από μεμονωμένα άτομα)
- 2: Συμβάσεις ορισμένου χρόνου
- 3: Προσωρινή απασχόληση
- 4: Ανάθεση σε τρίτες επιχειρήσεις/υπεργολαβία)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ❖ Εξοικονόμηση κόστους | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ❖ Επικέντρωση στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ❖ Ευελιξία έναντι των συχνών αλλαγών στη ζήτηση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ❖ Πρόσβαση σε νέα γνώση και εξειδικευμένες δεξιότητες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ❖ Προσωρινή αντικατάσταση μόνιμου προσωπικού | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ❖ Δοκιμή για την επιλογή μόνιμου προσωπικού | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ❖ Ανταπόκριση στις επιθυμίες των ιδίων των εργαζομένων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ❖ Άλλοι λόγοι | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A.6. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟ ΚΙΝΗΤΡΟ

Ποιος είναι ο **σημαντικότερος** λόγος που χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μορφές ευέλικτης απασχόλησης σε κύριες και βασικές δραστηριότητες (ανοιχτή ερώτηση):

Συμβάσεις έργου/ ανεξάρτητη παροχή υπηρεσιών:

Συμβάσεις ορισμένου χρόνου:

Προσωρινή απασχόληση:

Ανάθεση σε τρίτες επιχειρήσεις (υπεργολαβία):

¹ Εξαιρούνται προφανώς οι υποστηρικτικές δραστηριότητες, όπως π.χ. λογιστήριο, φύλαξη, καθαριότητα, γραμματειακή υποστήριξη κ.λπ.

² Συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας ορισμένου χρόνου

³ Μέσω εταιριών προσωρινής απασχόλησης (ΕΠΑ)

A.7. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Τα **τρία τελευταία χρόνια (2003-2005)** έχει μειωθεί ή αυξηθεί η χρήση των παρακάτω μορφών απασχόλησης και δη σε κύριες και βασικές δραστηριότητες, στην επιχείρησή σας;

(1: έχει μειωθεί σημαντικά, 3: έχει μείνει αμετάβλητη, 5: έχει αυξηθεί σημαντικά)

	1	2	3	4	5
❖ Συμβάσεις έργου/παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Συμβάσεις ορισμένου χρόνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Προσωρινή απασχόληση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Ανάθεση σε τρίτες επιχειρήσεις (υπεργολαβία)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Τα **επόμενα τρία χρόνια (2006-2008)**, εκτιμάτε ότι θα μειωθεί ή θα αυξηθεί η χρήση των παρακάτω μορφών απασχόλησης και δη σε κύριες και βασικές δραστηριότητες, στην επιχείρησή σας;

(1: θα μειωθεί σημαντικά, 3: θα μείνει αμετάβλητη, 5: θα αυξηθεί σημαντικά)

	1	2	3	4	5
❖ Συμβάσεις έργου/παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Συμβάσεις ορισμένου χρόνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Προσωρινή απασχόληση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Ανάθεση σε τρίτες επιχειρήσεις (υπεργολαβία)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A.8. ΤΗΛΕΕΡΓΑΣΙΑ

Πόσοι από τους εργαζόμενους (συνολικά) των κύριων επαγγελματικών κατηγοριών που απασχολείτε, εργάζονται (από απόσταση) με **τηλεργασία**;

- ❖ Κανείς (0%)
- ❖ Ελάχιστοι (< 5%)
- ❖ Ένα μικρό ποσοστό (6-10%)
- ❖ Αρκετοί (11-29%)
- ❖ Πολλοί (>30%)

A.9. ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΟΥ

Υπάρχουν κάποιοι εργαζόμενοι που σήμερα παρέχουν ανεξάρτητες υπηρεσίες στην επιχείρησή σας και οι οποίοι εργάζονται παλαιότερα στην επιχείρησή σας ως εργαζόμενοι αορίστου χρόνου;

- Ναι
- Όχι

A.10. ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (part-time work)

Προσφέρετε στους μόνιμους εργαζόμενους σας θέσεις μερικής απασχόλησης;

- Ναι
- Όχι

A.11. ΥΠΕΡΟΡΙΞΕ

Σε πιο βαθμό οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας εργάζονται πέραν του κανονικού ωραρίου;

(1: καθόλου, 5: σε πολύ μεγάλο βαθμό)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A.12. ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

❖ Η επιχείρησή μας επιθυμεί την δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους εργαζόμενους και αποφεύγει τη συχνή εναλλαγή προσωπικού (1: διαφωνώ απολύτως, 5: συμφωνώ απολύτως)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

❖ Ο μέσος χρόνος παραμονής των εργαζομένων με σύμβαση αορίστου χρόνου, στην επιχείρησή μας είναι:

- Λιγότερο από 1 έτος
- 1-2 έτη
- 3-5 έτη
- 5-10 έτη
- Περισσότερο από 10 έτη

ΤΜΗΜΑ Β'**B.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

(1: διαφωνώ απολύτως, 5: συμφωνώ απολύτως)

❖ Στην αγορά που δραστηριοποιούμαστε η σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος είναι το κόστος (παραγωγής και διάθεσης) και η τιμή των προϊόντων/υπηρεσιών μας

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

❖ Στην αγορά που δραστηριοποιούμαστε η σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος είναι η ποιότητα και καινοτομικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών μας, καθώς και των διαδικασιών παραγωγής

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.2. ΖΗΤΗΣΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

(1: διαφανώ απολύτως, 5: συμφωνώ απολύτως)	1	2	3	4	5
❖ Οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι συνοπεφόμενοι με τις ειδικές δεξιότητές τους σε κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησής μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Μερικοί από τους «εξωτερικούς» εργαζόμενους διαθέτουν δεξιότητες που δεν υπάρχουν στην επιχείρησή μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι απασχολούνται κυρίως σε καθήκοντα που απαιτούν χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ					
❖ Οι «εξωτερικοί» εργαζόμενοι απασχολούνται μια με τους μόνιμους εργαζόμενους σε σημαντικά έργα για την επιχείρησή μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.3. ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ (1: διαφανώ απολύτως, 5: συμφωνώ απολύτως)	1	2	3	4	5
❖ Η ζήτηση για τα προϊόντα/υπηρεσίες μας έχει εποχικό χαρακτήρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Η ζήτηση για τα προϊόντα/υπηρεσίες μας επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις του οικονομικού κύκλου (τη γενικότερη οικονομική κατάσταση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Υπάρχει έντονη διακύμανση της ζήτησης, καθώς οι δραστηριότητες της επιχείρησής μας υλοποιούνται με τη μορφή έργων (project-based)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.4. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (1: διαφανώ απολύτως, 5: συμφωνώ απολύτως)	1	2	3	4	5
❖ Τα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγουμε και οι διαδικασίες παραγωγής είναι μοναδικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Η καλή εκτέλεση των καθηκόντων στην επιχείρησή μας απαιτεί από τους εργαζόμενους γνώση της ιδιαίτερης κουλτούρας της επιχείρησής μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Η εργασία στο κυρίως αντικείμενο της επιχείρησής μας απαιτεί ιδιαίτερη και εκτενή κατάρτιση στο χώρο της εργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ Αξιολογήστε την επίδοση της επιχείρησής (για τα τελευταία τρία χρόνια- κατά μέσο όρο), συγκριτικά με τους σημαντικότερους ανταγωνιστές σας, αναφορικά με: (1: Πολύ χαμηλότερη, 5: Πολύ υψηλότερη)	1	2	3	4	5
❖ Μέση αύξηση του κύκλου εργασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Μέση απόδοση των κεφαλαίων σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Μέσο μερίδιο αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Μέσο περιθώριο κέρδους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.6. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ Πως θα αξιολογούσατε τη συνολική καινοτομική επίδοση της επιχείρησής σας, τα τρία τελευταία χρόνια, σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου; (1: πολύ κάτω από το μέσο όρο, 5: πολύ πάνω από το μέσο όρο)	1	2	3	4	5
❖ Συνολικά, πως θα αξιολογούσατε την τεχνική και οικονομική αποτελεσματικότητα των καινοτομιών στην επιχείρησή σας, τα τρία τελευταία έτη; (1: πολύ ανεπιτυχή, 5: πολύ επιτυχή)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.7. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται στην επιχείρησή σας, οι παρακάτω πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: (1: καθόλου, 5: σε πολύ σημαντικό βαθμό)	1	2	3	4	5
❖ Πολυειδικευση εργαζομένων (μέσω συνεχούς κατάρτισης)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Εναλλαγή καθηκόντων ⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Αποκέντρωση αποφάσεων ⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Εργασία κατά ομάδες ⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Σύνδεση αμοιβής με παραγωγικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.8. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ Η επιχείρησή σας υλοποιεί προγράμματα εσωτερικής κατάρτισης στη κύρια κατηγορία επαγγελματιών που απασχολεί; ναί <input type="checkbox"/> όχι <input type="checkbox"/> Τους τελευταίους 12 μήνες, τι ποσοστό της κύριας επαγγελματικής κατηγορίας που απασχολείτε, έλαβε τα παρακάτω είδη κατάρτισης; (1: 0-10%, 2: 11-20%, 3: 21-30%, 4: 31-50%, 5: 51-75%)	1	2	3	4	5
❖ Κατάρτιση στο χώρο εργασίας, δια της εργασίας (on-the-job training)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Κατάρτιση στο χώρο εργασίας, εκτός της εργασιακής διαδικασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Χρηματοδοτούμενα από την επιχείρηση, προγράμματα εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁴ Δυνατότητα μετακίνησης ενός εργαζομένου μεταξύ διαφορετικών καθηκόντων (job rotation)

⁵ Μείωση ιεραρχικών επιπέδων και ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους

⁶ Με σημαντικό βαθμό αυτονομίας στη λειτουργία τους

B.9. ΠΥΚΝΟΤΗΤΑ ΔΙΚΤΥΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝΑξιολογήστε (1: καθόλου, 5: σε πολύ μεγάλο βαθμό) το επίπεδο **συνεργασίας** και **δικτύωσης** που έχετε αναπτύξει με:

	1	2	3	4	5
❖ Πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Προμηθευτές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Επιχειρήσεις από τις οποίες προμηθεύετε προϊόντα ή υπηρεσίες που παλαιότερα παράγονταν από την επιχείρησή σας (outsourcing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Δίκτυα τα οποία σας εξασφαλίζουν ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό, π.χ. εταιρίες προσωρινής απασχόλησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ «Δίκτυα ειδικών», π.χ. επιστημονικές ενώσεις, επαγγελματικά σωματεία, ερευνητικά κέντρα κλπ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΤΜΗΜΑ Γ'**Γ.1. ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

(1: διαφωνώ απολύτως, 5: συμφωνώ απολύτως)

	1	2	3	4	5
❖ Είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί στην αγορά κατάλληλο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό στην κύρια κατηγορία επαγγελματιών που απασχολούμε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ.2. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Αξιολογήστε τα παρακάτω, σε σχέση με τους μόνιμους εργαζόμενους (αορίστου χρόνου) :

(1: διαφωνώ απολύτως, 5: συμφωνώ απολύτως)

	1	2	3	4	5
❖ Η εργατική νομοθεσία είναι πολύ αυστηρή και ιδιαίτερα προστατευτική για τους εργαζόμενους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Το μη μισθολογικό κόστος εργασίας είναι ιδιαίτερα υψηλό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ.3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΠαρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε αναφορικά με τα **χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού στην κύρια αγορά** σας. (1: διαφωνώ απολύτως, 5: συμφωνώ απολύτως)

	1	2	3	4	5
❖ Το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας είναι εχθρικό για την επιβίωσή της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Επικρατεί έντονος ανταγωνισμός σε σχέση με τις τιμές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Επικρατεί έντονος ανταγωνισμός σε σχέση με την ποιότητα και καινοτομικότητα των προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Η προοπτική ζήτησης για τα προϊόντα είναι αρνητική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ.4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΣε ποιο βαθμό οι προτάσεις που ακολουθούν περιγράφουν το **ανταγωνιστικό περιβάλλον** μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας **αναφορικά με τις τεχνολογικές αλλαγές**:

(1: διαφωνώ απολύτως, 5: συμφωνώ απολύτως)

	1	2	3	4	5
❖ Η τεχνολογία στον τομέα δραστηριότητάς μας εξελίσσεται γρήγορα αναφορικά με τον παραγωγικό εξοπλισμό, τις διεργασίες παραγωγής & τα προϊόντα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι τεχνολογικές εξελίξεις για τα επόμενα 2-3 χρόνια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Οι τεχνολογικές αλλαγές παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες για την επιχείρησή μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
❖ Υπάρχει πολύ μεγάλη δραστηριότητα Έρευνας και Ανάπτυξης στην κύρια αγορά μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>