



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ  
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**

**Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ  
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΡΕΒΕΖΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ  
ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ**

**ΤΟΡΤΟΠΙΔΟΥ ΑΦΡΟΔΙΤΗ  
ΠΑΛΑΚΟΥΤΣΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΜΗΛΙΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΠΡΕΒΕΖΑ 2006**

**Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή**

ΠΡΕΒΕΖΑ / / 2007

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1.

2.

3.

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
<b>ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ</b>	
1.1 Εισαγωγή .....	2
1.2 Γιατί είναι τόσο σημαντική η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής .....	4
1.3 Ευρωπαϊκό Πλαίσιο .....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΑΚΕΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ</b>	
2.1 Τι είναι το επιχειρηματικό πακέτο εργαλείων για την εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής .....	12
2.2 Το επιχειρηματικό πακέτο εργαλείων .....	13
2.3 Ενότητα Εισαγομένων : Δεδομένα εταιρείας , δεδομένα αγοράς εργασίας και εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής .....	16
2.4 Ενότητα Εξαγομένων : Αξιολόγηση επιπτώσεων εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής .....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b>	
<b>ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ</b>	
3.1 Εντοπισμός Επιχειρηματικών Στόχων .....	28
3.2 Εντοπισμός Στόχων των Υπαλλήλων .....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b>	
<b>ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	
4.1 Ευέλικτο ωράριο .....	41
4.2 Συμπιεσμένο ωράριο .....	44
4.3 Ετήσιο ωράριο .....	46
4.4 Εργασία ορισμένου χρόνου .....	48
4.5 Εργασία ευέλικτης βάρδιας .....	50
4.6 Ευέλικτο κυλιόμενο ωράριο .....	52
4.7 Εργασία μερικής απασχόλησης .....	54
4.8 Καταμερισμός εργασίας .....	56
4.9 Εθελοντικά μειωμένο ωράριο .....	59
4.10 Τηλεργασία .....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b>	
<b>ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ</b>	

5.1 Ετήσια άδεια .....	65
5.2 Άδεια μητρότητας .....	66
5.3 Άδεια πατρότητας .....	68
5.4 Γονική άδεια .....	69
5.5 Άδεια υιοθεσίας .....	71
5.6 Άδεια έκτακτης ανάγκης .....	72
5.7 Διακοπή σταδιοδρομίας .....	73
5.8 Εκπαιδευτική Άδεια .....	75
5.9 Άδεια σπουδών .....	77
5.10 Συσσωρευμένη – Προτεινόμενη ετήσια Άδεια .....	78
5.11 Άδεια εμπιστοσύνης .....	79

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

6.1 Βρεφικός σταθμός στο χώρο εργασίας .....	83
6.2 Κουπόνια παιδικής φροντίδας .....	84
6.3 Επίδομα παιδικής φροντίδας .....	86
6.4 Πληροφορίες – συμβουλές παιδικής φροντίδας .....	88
6.5 Συνεργασίες παιδικής φροντίδας .....	89
6.6 Αγορά θέσεων παιδικής φροντίδας .....	91
6.7 Εξωσχολική φροντίδα .....	92
6.8 Υποστήριξη ηλικιωμένων .....	94
6.9 Υγεία και ευημερία .....	95
6.10 Διαχείριση τρόπου ζωής και υπηρεσία υποδοχής .....	97

Βιβλιογραφία .....	99
--------------------	----

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

<< Οι πιο επιτυχείς στρατηγικές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής πάντα επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης , καθώς επίσης καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων της >>

Στην εργασία μας εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής θα προσπαθήσουμε :

- να ανακαλύψουμε και να κατανοήσουμε τα προβλήματα που αφορούν την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.
- να εντοπίσουμε τους κοινωνικούς και οικονομικούς λόγους για την υλοποίηση εταιρικών πολιτικών που επιφέρουν εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής .
- να κατανοήσουμε τις διαφορετικές λύσεις εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που εντοπίζονται στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένου του νομικού πλαισίου και των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων κάθε λύσης .

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ

## ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος <<εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής>> έχει ολοένα και πιο έντονη παρουσία στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και ήταν στην πρώτη γραμμή του πολιτικού διαλόγου σε όλη την Ευρώπη τα τελευταία χρόνια , αλλά υπάρχει ακόμα ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων που θεωρούν ότι αποτελεί ένα θέμα που αφορά αποκλειστικά τους εργαζόμενους γονείς , και ιδιαίτερα τις εργαζόμενες μητέρες .Οι εν λόγω εργοδότες μπορεί ως εκ τούτου να χάνουν την ευκαιρία να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη για την επιχείρησή τους .

Η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής δεν αφορά μονάχα τους γονείς οι οποίοι συνδυάζουν την εργασία με την οικογένεια , παρά το γεγονός ότι ένα σημαντικό μέρος αυτού ασφαλώς αφορά στο εν λόγω ζήτημα .Ούτε αποτελεί απλώς μια δυνατότητα για το προσωπικό προκειμένου να έχει περισσότερες διακοπές και να εργάζεται λιγότερες ώρες .Είναι μάλλον μια προσέγγιση στην εργασία η οποία αναγνωρίζει το γεγονός ότι όλοι οι άνθρωποι σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής εργάζονται καλύτερα όταν έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν μια ικανοποιητική ισορροπία μεταξύ της αμειβόμενης εργασίας τους και των άλλων πτυχών της ζωής τους.

Η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής μπορεί να ορισθεί ως **μια προσέγγιση που επιτρέπει τον αρμονικό και επιτυχημένο συνδυασμό μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής** .Επιτυγχάνεται όταν οι άνθρωποι έχουν ένα βαθμό ελέγχου και ευελιξίας επί του χρόνου , του τόπου και του τρόπου εργασίας τους και όταν έχουν τη δυνατότητα να συνδυάζουν επιτυχώς την εν λόγω εργασία με την ιδιωτική τους ζωή , ότι και αν περιλαμβάνει αυτή , είτε για παράδειγμα η φροντίδα των παιδιών , είτε οι σπουδές , η εργασία στο σπίτι , οι δραστηριότητες στον ελεύθερο χρόνο .

Η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής αφορά κυρίως στην εστίαση στα αποτελέσματα και στην εύρεση του καλύτερου τρόπου οργάνωσης της εργασίας , προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι .Πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη συνειδητοποιούν πλέον οτι μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα απόλυτης επιτυχίας , η οποία δημιουργείται όταν υπάρχει η διάθεση προσαρμογής στις

μεταβαλλόμενες λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης και τον τρόπο ζωής του εργαζόμενου .Η επιχείρηση διατηρεί την κερδοφόρα παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών της με ένα αφοσιωμένο ,πιστό και κινητοποιημένο εργατικό δυναμικό , ενώ το προσωπικό νιώθει ότι αμείβεται για την συμβολή του και όχι για τις ώρες τις οποίες εργάζεται και μπορεί να εξισορροπήσει καλύτερα την επαγγελματική και ιδιωτική του ζωή .

Οι εργοδότες που τάσσονται υπέρ της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής ορίζουν ως οργανισμούς που δεσμεύονται για την εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής τους οργανισμούς εκείνους που :

- Αναγνωρίζουν ότι οι αποτελεσματικές εφαρμογές προώθησης της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής θα ωφελήσουν τον οργανισμό και τους υπαλλήλους του .
- Αναγνωρίζουν ότι τα άτομα σε όλα τα στάδια της ζωής τους εργάζονται καλύτερα όταν είναι σε θέση να επιτύχουν καλύτερα την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ της εργασίας τους και των άλλων πτυχών της ζωής τους .
- Επισημαίνουν την κοινή ευθύνη των εργοδοτών και των υπαλλήλων να συζητούν ρεαλιστικές λύσεις και να ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων και των διευθυντών τους .
- Αναπτύσσουν κατάλληλες πολιτικές και πρακτικές οι οποίες ικανοποιούν τις συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού και των υπαλλήλων του , αναφορικά με τη δικαιοσύνη και τη συνέπεια , την ανταμοιβή των υπαλλήλων για τη συμβολή τους στην επιχείρηση και όχι το εργασιακό τους καθεστώς .
- Μεταδίδουν τη δέσμευσή τους για στρατηγικές εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής στους υπαλλήλους τους .
- Παρουσιάζουν την ηγεσία από την κορυφή του οργανισμού και ενθαρρύνουν τους διευθυντές να ηγηθούν με το παράδειγμα τους .

## 1.2 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής σαφώς μπορεί να εφαρμοσθεί στα μοντέλα των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν εισάγει στη φιλοσοφία τους την εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής έχουν αναφέρει μια σειρά οφελών για την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- Μείωση των αδειών λόγω ασθένειας και των συχνών απουσιών.
- Υψηλότερη παραγωγικότητα, ηθικό και αποδοτικότητα.
- Μειωμένη εναλλαγή προσωπικού και βελτιωμένη διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού.
- Βελτιωμένη πρόσληψη και πιο διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό το οποίο αντικατοπτρίζει καλύτερα τη βάση των πελατών.
- Μεγαλύτερη δυνατότητα αντιμετώπισης των αλλαγών.
- Βελτιωμένη υποστήριξη πελατών.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον έχει μεταβληθεί σημαντικά την τελευταία δεκαετία. Καθώς οι επιχειρήσεις αγωνίζονται να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες όταν επιθυμεί ο πελάτης, οι εργοδότες πρέπει ολοένα και περισσότερο να σκεφθούν νέους τρόπους εργασίας προκειμένου να χρησιμοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο το προσωπικό και τους πόρους τους.

Σε ολοένα και πιο ανταγωνιστικό και παγκόσμιο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να καταστούν όλο και πιο αποδοτικές και ευέλικτες προκειμένου να παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες οι οποίοι αναμένουν ολοένα και περισσότερο ότι θα έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε υπηρεσίες κατά τη διάρκεια των μη παραδοσιακών εργάσιμων ωρών. Οι παραδοσιακοί τρόποι εργασίας μπορεί να μην είναι πλέον κατάλληλοι για την ικανοποίηση των εν λόγω αναγκών.

Η ζήτηση για την εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής δημιουργείται επίσης από δημογραφικές αλλαγές, όπως ο αυξανόμενος αριθμός των γυναικών που εντάσσονται στην αγορά εργασίας και ο γηράσκων πληθυσμός. Οι παραδοσιακοί ρόλοι έχουν μεταβληθεί και περισσότερες γυναίκες από ότι στο παρελθόν εντάσσονται πλέον στην αμειβόμενη απασχόληση. Το 1999 το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών στην Ε.Ε. ήταν 52,6% σε σύγκριση με το ποσοστό απασχόλησης των ανδρών που αντιστοιχούσε



71,6 %<sup>1</sup>. Μεταξύ του 1994-1999 το εργατικό δυναμικό στην Ε.Ε. αυξήθηκε κατά 4 εκατομμύρια, με αύξηση της τάξεως του 0,5 % ετησίως. Οι γυναίκες ευθύνονται για το μεγαλύτερο μέρος της αύξησης που σημειώθηκε στην αγορά εργασίας κατά την περίοδο αυτή ( 85 % )<sup>2</sup> και η τάση αυτή πρόκειται να συνεχιστεί με την εισαγωγή στην αγορά εργασίας ακόμη περισσότερων γυναικών.

Μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών από ότι των ανδρών εργάζονται με το καθεστώς της μερικής απασχόλησης στην Ε.Ε. και αρκετές εργαζόμενες γυναίκες θεωρούν ως βασική προϋπόθεση τη δυνατότητα να εργασθούν με το καθεστώς της μερικής απασχόλησης ώστε να τους επιτραπεί να επιστρέψουν στην εργασία τους μετά από τη γέννηση ενός παιδιού. Το 2000, το 33 % των γυναικών στην Ε.Ε. εργάζονταν με το καθεστώς της μερικής απασχόλησης σε σύγκριση με το 6 % των ανδρών<sup>3</sup>. Επιπλέον περισσότερο οι γυναίκες από ότι οι άνδρες απασχολούνται σε μη παραδοσιακές μορφές εργασίας όπως η εργασία από το σπίτι, η ανεπίσημη εργασία και η προσωρινή απασχόληση.

Ένας κύριος παράγοντας στην ένταξη των γυναικών στην αγορά εργασίας είναι η ευθύνη φροντίδας των οικογενειών και των σπιτιών τους, ενώ η έλλειψη ευέλικτων εργασιακών διευθετήσεων θεωρείται από πολλές φραγμός προς την απασχόληση. Επίσης οι γυναίκες εξακολουθούν να πραγματοποιούν ποσοστό μεγαλύτερο του 80 % των εργασιών του νοικοκυριού, ενώ πολλές γυναίκες ξεκινούν την <<δεύτερη εργασία>> του μη αμειβόμενου νοικοκυριού και της φροντίδας των παιδιών όταν επιστρέφουν από την αμειβόμενη εργασία τους<sup>4</sup>. Ακόμα έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση στον αριθμό των ανδρών και γυναικών με παιδιά που εργάζονται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης, τις <<οικογένειες δυο σταδιοδρομιών>>, και οι εργοδότες θα πρέπει ολοένα και περισσότερο να εξετάσουν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να βοηθήσουν τόσο τις εργαζόμενες γυναίκες όσο και τους εργαζόμενους άνδρες προκειμένου να συνδυάσουν καλύτερα τον εργασιακό και τον ιδιωτικό τους βίο.

Ο γηράσκων πληθυσμός γενικότερα, αλλά και στα πλαίσια ενεργού πληθυσμού, προκαλεί επίσης τη συζήτηση για πρωτοβουλίες εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Αυτή η επέκταση της εξαρτημένης φροντίδας μέσω της <<φροντίδας

---

<sup>1, 2</sup> Απασχόληση στην Ευρώπη 2000, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων, 2000

<sup>3, 4</sup> Η κοινωνική κατάσταση στην Ευρωπαϊκή Ένωση 2000, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων, 2000

των ηλικιωμένων>> προσθέτει περαιτέρω πίεση στους εργαζόμενους οι οποίοι, όχι μόνο είναι αναγκασμένοι να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της επαγγελματικής και οικογενειακής τους ζωής, αλλά και την φροντίδα του αυξανόμενου αριθμού των ηλικιωμένων ατόμων. Σε μια πρόσφατη μελέτη διαπιστώθηκε ότι το 40 % των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων γυναικών στην Ευρώπη σκέφτονται να συνταξιοδοτηθούν προκειμένου να φροντίσουν τα ηλικιωμένα μέλη της οικογένειάς τους<sup>5</sup>. Οι οδηγίες της Ε.Ε. για την απασχόληση απαιτούν από τις κυβερνήσεις να αναπτύξουν ενεργές πολιτικές για την αγορά εργασίας οι οποίες θα βοηθούν την ενσωμάτωση και διατήρηση των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων και θα έπρεπε να διατίθενται μέτρα όπως τα ευέλικτα ωράρια και η διακοπή σταδιοδρομίας τα οποία αναγνωρίζουν τις ευθύνες φροντίδας του μεγαλύτερου σε ηλικία προσωπικού. Επίσης, η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής έχει διερευνηθεί από την πλευρά της πορείας της ζωής, αναγνωρίζοντας ότι οι προτιμήσεις του ωραρίου εργασίας μπορεί να αλλάζουν σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής και εισάγονται επί του παρόντος με μέτρα όπως η ευέλικτη συνταξιοδότηση και το καθεστώς της μερικής απασχόλησης.

Αλλάζουν επίσης οι συμπεριφορές και οι προσδοκίες, ενώ η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής αποτελεί πλέον κύρια προτεραιότητα για αρκετούς υπαλλήλους. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, σε πρόσφατη μελέτη στην οποία συμμετείχαν 4000 άτομα σε αναζήτηση εργασίας, διαπιστώθηκε ότι τα ευέλικτα ωράρια εργασίας ήταν πιο σημαντικός παράγοντας από την αμοιβή για το ένα τρίτο σχεδόν των ανθρώπων που αναζητούν εργασία. Σχεδόν το ήμισυ των ερωτηθέντων (46 %) επέλεξαν την ευέλικτη εργασία ως το πλεονέκτημα το οποίο αναζητούν περισσότερο στην επόμενη εργασία τους, ενώ μόλις 1 στους 14 ερωτηθέντες (7 %) επέλεξαν την εγγραφή σε γυμναστήριο και 1 στους 10 (10 %) την παροχή αυτοκινήτου από την εταιρία. Επίσης στη μελέτη διαπιστώθηκε ότι το 77 % των γονέων με παιδιά ηλικίας κάτω των έξι ετών ότι η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής αποτελεί σημαντικό παράγοντα για να πάρουν την απόφαση να κάνουν αίτηση για μια νέα εργασία και έξι στους δέκα εργαζόμενους θεωρούν την εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής ως

---

<sup>5</sup> Μια νέα οργάνωση του χρόνου στην επαγγελματική ζωή, Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη βελτίωση των συνθηκών Διαβίωσης & Εργασίας, 2001

σημαντικό παράγοντα στην αξιολόγηση μιας νέας εργασίας<sup>6</sup>. Επομένως είναι σαφές ότι η ισορροπία επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής αποτελεί ολοένα και περισσότερο προτεραιότητα για τους υπαλλήλους και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να βοηθήσουν περισσότερο τους ανθρώπους τους να ισορροπήσουν τον εργασιακό και τον ιδιωτικό τους βίο.

### 1.3 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η σημασία της εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής αποτελεί επίκαιρο θέμα το οποίο αναδύεται στην κοινωνική πολιτική, τις εθνικές κυβερνήσεις και τη συλλογική διαπραγμάτευση. Εντούτοις δεν αποτελεί νέο ζήτημα. Ήταν στην ημερήσια διάταξη από τη δεκαετία του 1970 και του 1980, όταν ο όρος <<εργασιακός χρόνος>> εισήχθη στις συζητήσεις σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις και όταν περισσότερες γυναίκες ξεκίνησαν να εισέρχονται στην αγορά εργασίας, οι υπεύθυνοι διαμόρφωσης της πολιτικής ξεκίνησαν να διερευνούν τρόπους με τους οποίους οι γυναίκες θα μπορούσαν να συνδυάσουν αποτελεσματικά τις επαγγελματικές και οικογενειακές τους υποχρεώσεις.

Όπως είδαμε η αυξημένη ευελιξία θεωρούνταν ως ένας τρόπος να βοηθήσουν οι εργοδότες ώστε να αναχαιτίσουν την βραδεία οικονομική ανάπτυξη, καθώς τα ποσοστά ανεργίας παρέμεναν υψηλά σε σύγκριση με τις Ηνωμένες Πολιτείες. Εντούτοις σήμερα η πολιτική ατζέντα έχει αλλάξει και τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας έχουν συμβάλει στη μετακίνηση του κέντρου εστίασης από τη δημιουργία θέσεων εργασίας προς την ποιότητα της εργασίας. Η ποιότητα της εργασίας και η απασχόληση βρισκόταν στην κορυφή της ατζέντας για την απασχόληση και την κοινωνική πολιτική και στον πολιτικό διάλογο που πραγματοποιήθηκε στις συνόδους κορυφής της Λισσαβόνας, της Νίκαιας, της Στοκχόλμης και του Λάακεν δόθηκε έμφαση στην ανάγκη για μεγαλύτερη εξισορρόπηση μεταξύ της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής σε ολόκληρη την Ευρώπη. Η συζήτηση εστιάστηκε στον ορισμό του όρου <<ποιότητα εργασίας και απασχόλησης>>

---

<sup>6</sup> Περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν τα ευέλικτα ωράρια από τα χρήματα, την παροχή αυτοκινήτου της εταιρίας ή την εγγραφή σε γυμναστήριο, [www.dti.gov.uk/work-lifebalance/newsurvey.html](http://www.dti.gov.uk/work-lifebalance/newsurvey.html)

και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί αυτή να υπολογισθεί. Η θετική τάση προς την εξισορρόπηση της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής στα πλαίσια της κοινοτικής πολιτικής περιλάμβανε: Την οδηγία για το χρόνο εργασίας (1993) – η οποία έθεσε ως ανώτατο όριο στον αριθμό των ωρών εργασίας ανά εβδομάδα τις 48 ώρες και περιελάμβανε διατάξεις σχετικά με την ετήσια άδεια μετ’ αποδοχών και την διακοπή από την εργασία. Οι συμφωνίες οι οποίες υπεγράφησαν στα πλαίσια της διαδικασίας του Μάαστριχτ κατέληξαν επίσης στην υιοθέτηση της οδηγίας για την γονική άδεια (1995) και της οδηγίας για το χρόνο εργασίας (1997).

Η κοινοτική στρατηγική απασχόλησης περιλαμβάνει την έμφαση στην ποιότητα της εργασίας και σύμφωνα με τις κοινοτικές κατευθυντήριες γραμμές για την απασχόληση του 2001 οι κοινωνικοί εταίροι καλούνται: << να διαπραγματευτούν και να εφαρμόσουν συμφωνίες σε όλα τα κατάλληλα επίπεδα για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων και των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, με στόχο να καταστούν οι επιχειρήσεις παραγωγικές και ανταγωνιστικές, να επιτευχθεί η απαιτούμενη ισορροπία μεταξύ ευελιξίας και ασφάλισης και να αυξηθεί η ποιότητα των θέσεων εργασίας. Τα θέματα που πρέπει να καλυφθούν μπορούν, παραδείγματος χάριν, να συμπεριλαμβάνουν την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, νέες μορφές εργασίας και θέματα ωραρίου εργασίας, όπως είναι η μέτρηση του ωραρίου εργασίας, η μείωση των υπερωριών, η ανάπτυξη της μερικής απασχόλησης και η πρόσβαση στη διακοπή της σταδιοδρομίας και συναφή θέματα ασφάλειας στην εργασία >><sup>7</sup>.

Η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μέσω της πενταετούς ατζέντας κοινωνικής πολιτικής: << Η συνολική εστίαση θα είναι η προώθηση της ποιότητας ως κινητήριας δύναμης για μια ακμάζουσα οικονομία, περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μια περιεκτική κοινωνία >><sup>8</sup>.

Η ατζέντα κοινωνικής πολιτικής αναφέρει ότι η εν λόγω προσέγγιση της ποιότητας (μια ήδη οικεία έννοια στα πλαίσια των επιχειρήσεων) θα διευκολύνει τη σχέση μεταξύ οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής. Το 2001 η Επιτροπή πρότεινε μια σειρά δεικτών με τους οποίους θα υπολογίζεται η ποιότητα της εργασίας σε μια Ανακοίνωση για την πολιτική απασχόλησης και την κοινωνική πολιτική: ένα πλαίσιο για την επένδυση στην ποιότητα, το οποίο είχε ως στόχο να προωθήσει την δέσμευση της για την προαγωγή της ποιότητας στην απασχόληση και της

---

<sup>7, 8</sup> EIRO Observer, <<Εξελίξεις στον εργασιακό χώρο και την ποιότητα της εργασίας>>, Μάρτιος 2002

ποιότητας στην κοινωνική πολιτική.

Η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής εντάσσεται στο εργασιακό πλαίσιο και το ευρύτερο πλαίσιο της αγοράς εργασίας. Οι κύριοι πολιτικοί στόχοι και τα πρότυπα είναι <<να διασφαλιστεί ότι οι εργασιακές διευθετήσεις, ιδιαίτερα όσον αφορά τον χρόνο εργασίας, καθώς και οι υποστηρικτικές υπηρεσίες, επιτρέπουν την κατάλληλη εξισορρόπηση μεταξύ της επαγγελματικής ζωής και της ζωής πέραν από την εργασία>><sup>9</sup>. Οι δείκτες της οργάνωσης της εργασίας και της εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής περιλαμβάνουν:

- Το ποσοστό των εργαζομένων με ευέλικτες εργασιακές διευθετήσεις
- Τις δυνατότητες άδειας μητρότητας και γονικής άδειας
- Την κλίμακα των εγκαταστάσεων παιδικής φροντίδας για παιδιά προσχολικής και πρώιμης σχολικής ηλικίας

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας έχει ασχοληθεί με την διερεύνηση της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και ζητήματα ποιότητας της εργασίας από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 και πρόσφατα δημοσίευσε τέσσερις κύριες διαστάσεις της ποιότητας της εργασίας και της απασχόλησης με βάση τις γνώσεις που διαθέτει και την έρευνα σχετικά με την ποιότητα της εργασίας τα τελευταία χρόνια. Οι τέσσερις διαστάσεις απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα :



<<Ποιότητα εργασίας και απασχόλησης στην Ευρώπη : Ζητήματα και προκλήσεις>> , Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, 2002 .

---

<sup>9</sup> <<Απασχόληση και κοινωνικές πολιτικές : ένα πλαίσιο για την επένδυση και στην ποιότητα>> ,Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ,2001 .

Στην έκθεση η συμφιλίωση μεταξύ της επαγγελματικής και μη επαγγελματικής ζωής ορίζεται ως <<από τη μια πλευρά η δυνατότητα παραμονής στην εργασία παρά τις αλλαγές που σημειώνονται στην ιδιωτική ζωή κάποιου (μητρότητα, πατρότητα, εκπαίδευση, εκπαιδευτικές άδειες κλπ) και από την άλλη η δυνατότητα επιτέλεσης δραστηριοτήτων και υποχρεώσεων που δεν σχετίζονται με την εργασία, παραμένοντας ταυτόχρονα σε μια εργασία (δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου, φροντίδα των παιδιών, προσωρινή / μόνιμη φροντίδα των εξαρτημένων μελών, κλπ)>><sup>10</sup>.

Το ίδρυμα επισημαίνει δύο βασικούς τομείς στους οποίους απαιτείται δράση για την προώθηση της συμφιλίωσης της επαγγελματικής και μη επαγγελματικής ζωής - τον διπλό φόρτο εργασίας και τη διαχείριση χρόνου. Ο διπλός φόρτος εργασίας σχετίζεται με την δεύτερη εργάσιμη ημέρα την οποία πολλοί άνθρωποι ξεκινούν στο σπίτι με καθήκοντα όπως οι δουλειές του νοικοκυριού, η φροντίδα των εξαρτημένων μελών, κλπ .Στην έκθεση υποστηρίζεται ότι για πολλούς ανθρώπους, η εργάσιμη ημέρα δεν τελειώνει όταν φεύγουν από την εργασία τους και ότι σε έναν πλήρη υπολογισμό των εργάσιμων ωρών θα έπρεπε να λαμβάνεται υπόψη και ο χρόνος ο οποίος δαπανείται για τέτοιου είδους καθήκοντα, εφόσον ο διπλός φόρτος εργασίας κατανέμεται πολύ ανισομερώς μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στην Ευρώπη.

Το δεύτερο ζήτημα το οποίο επισημαίνει το ίδρυμα είναι η διαχείριση χρόνου - η ποσότητα των εργάσιμων ωρών, η ευελιξία και η προβλεπτικότητα των ωρών, η οργάνωση των «αστικών ωρών» και η οργάνωση των εργάσιμων ωρών κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής. Το ίδρυμα υποστηρίζει ότι προκειμένου να συμφιλιωθούν η επαγγελματική και η μη επαγγελματική ζωή, θα πρέπει οι εργάσιμες ώρες να αντιστοιχούν στις προτιμήσεις των εργαζομένων και όπως έχουν επισημάνει ορισμένες μελέτες , αρκετοί άνδρες θα προτιμούσαν να εργάζονται λιγότερες ώρες ενώ αρκετοί υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται με καθεστώς μερικής απασχόλησης θα ήθελαν να αυξήσουν τις ώρες εργασίας τους .Επίσης το ίδρυμα υποστηρίζει ότι η προβλεπτικότητα των ωρών , η οργάνωση του αστικού χρόνου και η ευελιξία επί του εργασιακού κύκλου , δηλαδή του κοινωνικού χρόνου συχνά δεν λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαμόρφωση του διαλόγου και των πολιτικών , αλλά αυτό μπορεί να έχει άμεσες επιπτώσεις στην ποιότητα ζωής ενός ατόμου.

Επομένως είναι σαφές ότι υπάρχει ένα σταθερό πολιτικό πλαίσιο για την ποιότητα της εργασίας και την εξισορρόπηση της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής στην Ευρωπαϊκή

---

<sup>10</sup> <<Ποιότητα εργασίας και απασχόλησης στην Ευρώπη: ζητήματα και προκλήσεις>>, Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, 2002 .

Ένωση και ότι τα χαρακτηριστικά της εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής συνδέονται άμεσα με την ατζέντα της απασχόλησης και της κοινωνικής πολιτικής .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΑΚΕΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

#### **2.1 Τι είναι το επιχειρηματικό πακέτο εργαλείων για την εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής**

Είναι δύσκολο να αποδειχθεί με ακρίβεια το είδος της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης του εργαζομένου και της απόδοσης της επιχείρησης, αλλά αναμφίβολα η πρώτη επηρεάζει με κάποιον τρόπο τη δεύτερη. Ενώ η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να βασίζεται σε διάφορους παράγοντες, είναι σαφές ότι όταν είναι ανεπαρκής η εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής οι άνθρωποι εκδηλώνουν ένα ορισμένο επίπεδο δυσαρέσκειας στην επαγγελματική και ιδιωτική τους ζωή.

Αρκετές μελέτες επεδίωξαν να κατανοήσουν το επιχειρηματικό πακέτο για την εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, χρησιμοποιώντας μια ποιοτική προσέγγιση και υλικό από μελέτες περιπτώσεων. Στις εν λόγω μελέτες διαπιστώθηκε ότι προκύπτει μια σειρά οφελών για την επιχείρηση στις περιπτώσεις όπου εφαρμόζονται λύσεις εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, μεταξύ των οποίων:

- Μείωση των αδειών λόγω ασθένειας και των συχνών απουσιών
- Υψηλότερη παραγωγικότητα, ηθικό και αποδοτικότητα
- Μειωμένη εναλλαγή προσωπικού και βελτιωμένη διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού
- Βελτιωμένη πρόσληψη και πιο διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό το οποίο αντικατοπτρίζει καλύτερα τη βάση των πελατών
- Μεγαλύτερη δυνατότητα αντιμετώπισης των αλλαγών
- Βελτιωμένη υποστήριξη πελατών

Εντούτοις, λιγότερες είναι οι μελέτες που επεδίωξαν να κατανοήσουν τις οικονομικές επιπτώσεις της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, καθώς είναι πολύ δύσκολο να συγκεντρωθούν διαμήκη δεδομένα, με βάση τα οποία μπορούν να αναλυθούν οι επιπτώσεις των πολιτικών εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής στην απόδοση της επιχείρησης.

Συχνά, η μεγαλύτερη ανησυχία για τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των ΜΜΕ, είναι οι δαπάνες που προκύπτουν από την εφαρμογή λύσεων εξισορρόπησης



επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, αλλά σε πολλές περιπτώσεις το οικονομικό κόστος που προκύπτει από την απραξία είναι σημαντικά υψηλότερο. Η δυσaréσκεια του εργαζομένου μπορεί να επιδράσει αρνητικά στα ποσοστά συχνών απουσιών, εναλλαγής προσωπικού, ηθικού του προσωπικού και αποδοτικότητας του προσωπικού - τα οποία μπορεί να επιφέρουν αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις στο καθαρό αποτέλεσμα της επιχείρησης.

Μέρος αυτού του έργου αποτελεί ένα αλληλεπιδραστικό πακέτο επιχειρηματικών εργαλείων που οικονομικές επιπτώσεις για την επιχείρηση που μπορούν να επιφέρουν οι ανεπαρκείς συνθήκες εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής στην ικανοποίηση του εργαζομένου και την απόδοση της επιχείρησης. Αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο το οποίο επιτρέπει να διερευνήσετε την οικονομική αξία της σχέσης μεταξύ των συνθηκών εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και της απόδοσης της επιχείρησης .

## **2.2 Το επιχειρηματικό πακέτο εργαλείων**

Το επιχειρηματικό πακέτο εργαλείων αφορά στην τυποποίηση του τρόπου υπολογισμού των πιθανών οικονομικών επιπτώσεων οι οποίες μπορεί να προκληθούν από την έλλειψη συνθηκών εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, εφόσον δεν πραγματοποιηθεί σωστή διαχείριση τους. Το μοντέλο δείχνει την οικονομική αξία της σχέσης μεταξύ των συνθηκών εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και των επιδόσεων της εταιρείας και λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα μεγέθη, ως μεταβλητές των συνθηκών εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής:

- Συχνές απουσίες
- Εναλλαγή προσωπικού
- Ηθικό και αποδοτικότητα του προσωπικού
- Υψηλοί μισθοί και επιδόματα προσωπικού

Είναι εμφανές ότι οι εν λόγω μεταβλητές δεν είναι εξαντλητικές. Για παράδειγμα, δεν έχει ληφθεί υπόψη η ικανοποίηση του πελάτη , η ποιότητα του προϊόντος , το επαγγελματικό επίπεδο , η ανάπτυξη σταδιοδρομίας κτλ, στοιχεία τα οποία μπορούν

επίσης να επηρεάσουν την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την ικανοποίηση του εργαζομένου. Επίσης, δεν έχει ληφθεί υπόψη το κόστος των συγκεκριμένων λύσεων εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, όπως η εφαρμογή ενός βρεφονηπιακού σταθμού στον εργασιακό χώρο.

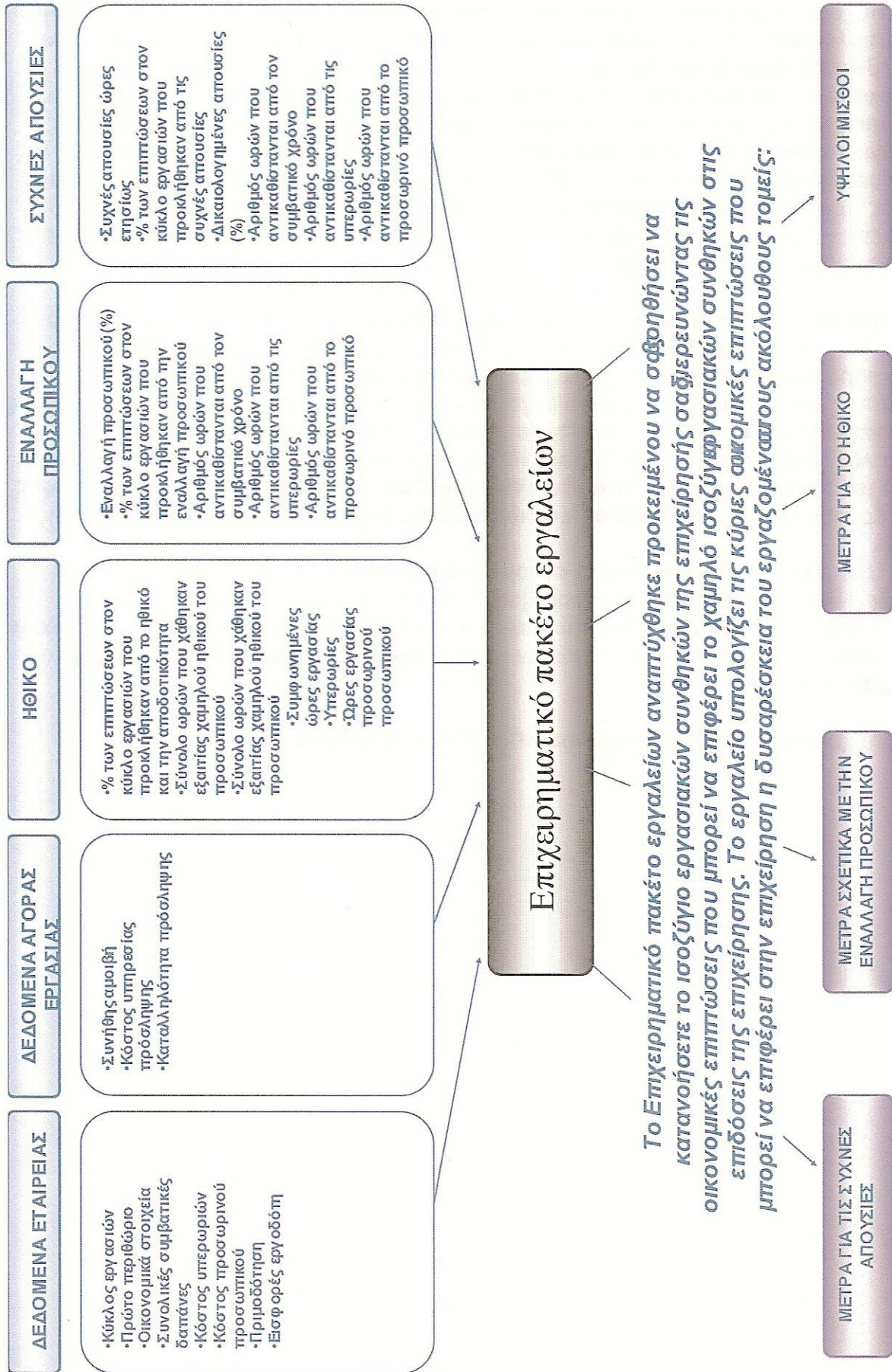
Επιπλέον, το μοντέλο προϋποθέτει ότι ο συσχετισμός μεταξύ της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και της δυσαρέσκειας είναι συνολικός - δηλαδή ότι εάν είχε κανείς τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει την δυσαρέσκεια του εργαζομένου λαμβάνοντας μέτρα εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, τότε το άθροισμα των καθαρών μεταβολών για κάθε εισφορά θα ήταν το συνολικό οικονομικό όφελος που θα του επιστρεφόταν.

Το επιχειρηματικό πακέτο εργαλείων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει να υπολογιστεί το εργασιακό εύρος από το οποίο μπορείτε να αξιολογήσετε και να προβείτε σε οικονομικές βελτιώσεις, σε περίπτωση που εφαρμόζατε μέτρα προκειμένου να βελτιώσετε τις συνθήκες εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και συνεπώς την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το εργαλείο σας δείχνει τα οικονομικά οφέλη που μπορεί να έχετε πραγματοποιώντας βελτιώσεις της εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής χωρίς να σας υπαγορεύει το είδος των λύσεων εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής που θα έπρεπε να επιλέξετε, ούτε τα ποσά που θα πρέπει να δαπανήσετε ή να επενδύσετε προκειμένου να τις εφαρμόσετε.

Το εργαλείο σας ζητά να εισάγετε ορισμένα δεδομένα για την εταιρεία και την αγορά εργασίας. Το σύστημα θα υπολογίσει κατόπιν τα δεδομένα και θα παράγει μια αναφορά των εξαγομένων σχετικά με τις οικονομικές επιπτώσεις (προσωπικές δαπάνες και απώλεια του κύκλου εργασιών της εταιρείας) που προκαλούνται από τις συχνές απουσίες, την εναλλαγή προσωπικού, το ηθικό του προσωπικού και τις επιπλέον δαπάνες και τα επιδόματα του προσωπικού. Τα οικονομικά αποτελέσματα των τεσσάρων ομάδων επιπτώσεων βοηθούν να αναλύσετε την οικονομική κατάσταση και να εκτιμήσετε ο περιθώριο βελτίωσης του κέρδους της επιχείρησης .

Με τον τρόπο αυτό αποτελεί ένα αυτόματο διαγνωστικό εργαλείο: μια επιχείρηση μπορεί να το χρησιμοποιήσει προκειμένου να ελέγξει τόσο τις δαπάνες του προσωπικού της όσο και την απώλεια στον κύκλο εργασιών της εταιρείας της, μέσω της ανάλυσης των τεσσάρων ομάδων οικονομικών επιπτώσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Το επιχειρηματικό μοντέλο φαίνεται στην επόμενη σελίδα :



## **2.3 Ενότητα εισαγομένων: Δεδομένα εταιρείας, δεδομένα αγοράς εργασίας και εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.**

Στις ενότητες εισαγομένων του εργαλείου, είναι δυνατό να εισάγετε πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται τόσο με την εταιρεία, την αγορά και τις μεταβλητές της εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι εν λόγω πληροφορίες θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν μια πραγματική ή ρεαλιστική κατάσταση. Ένας διευθυντής προσωπικού θα γνωρίζει κανονικά όλα τα απαιτούμενα εισαγόμενα δεδομένα, αλλά ο χρήστης μπορεί εύκολα να διατυπώσει υποθέσεις προκειμένου να υπολογίσει τις ρεαλιστικές τιμές.

### **I) ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:**

Οι πληροφορίες οι οποίες απαιτούνται σχετικά με την εταιρεία είναι οι εξής:

- Κύκλος εργασιών - ο ετήσιος κύκλος εργασιών
- Πρώτο περιθώριο - το πρώτο περιθώριο ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ του κύκλου εργασιών και όλων των δαπανών οι οποίες διαφοροποιούνται αναλογικά με τον κύκλο εργασιών όπως τα υλικά, η ενέργεια, η εξωτερική εργασία κλπ. Δεν περιλαμβάνει δαπάνες προσωπικού, ακόμη και σε περίπτωση που εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγή. Τα εν λόγω δεδομένα μπορούν συνήθως να ληφθούν άμεσα από μια δήλωση κέρδους και απώλειας και το εργαλείο βοηθά στον υπολογισμό της.
- θέσεις εργασίας - επαγγελματικές κατηγορίες, π.χ. υπάλληλοι γραφείου, στελέχη, τεχνικό/ εξειδικευμένο προσωπικό, προσωπικό χειρονακτικών εργασιών.

Οι παρακάτω πληροφορίες απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας η οποία ορίστηκε παραπάνω:

- Αριθμός προσωπικού - ο μέσος αριθμός υπαλλήλων ετησίως
- Αριθμός γυναικών του προσωπικού - ο μέσος αριθμός γυναικών υπαλλήλων ετησίως
- σύνολο συμφωνημένων ωρών - είναι δυνατό να ληφθεί υπόψη ένας μέσος όρος 240 εργάσιμων ημερών ετησίως, που αντιστοιχεί σε 1750 ώρες εργασίας για τις συμβάσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης. Η τιμή αυτή πολλαπλασιαζόμενη με τον αριθμό των εργαζομένων δίνει το σύνολο των συμφωνημένων ωρών ετησίως. Το εργαλείο μπορεί να σας βοηθήσει να κάνετε τον εν λόγω υπολογισμό,

λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες τιμές σχετικά με τις εθνικές και συμβατικές συνθήκες.

- σύνολο συμφωνημένου κόστους - είναι το συνολικό κόστος για τις συμφωνημένες ώρες εργασίας του προσωπικού και πρέπει να περιλαμβάνει όλων των ειδών τις δαπάνες του προσωπικού, όπως τη μικτή αποζημίωση, τις εισφορές οι οποίες χρεώνονται στην εταιρεία, τις αποζημιώσεις, τις διακοπές, την αμοιβή διακοπής εργασιακών σχέσεων, τον διαχωρισμό του κεφαλαίου, κλπ.
- σύνολο υπερωριών ετησίως - πρόκειται για τις επιπλέον ώρες εργασίας, πέραν των συμφωνημένων ωρών, ετησίως
- συνολικό κόστος υπερωριών ετησίως - πρόκειται για το συνολικό κόστος των υπερωριών ετησίως
- πριμοδότηση - περαιτέρω αποζημίωση για ειδικές επιδόσεις, κίνητρα κλπ τα οποία καταβάλλονται από την εταιρεία προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων.
- εισφορές εργοδότη - το ποσό το οποίο επιστρέφεται στον εργοδότη από την κυβέρνηση ως μερική αποζημίωση για ασθένεια κλπ.
- ώρες προσωρινού προσωπικού - πρόκειται για τις επιπρόσθετες ώρες εργασίας του προσωρινού προσωπικού ετησίως
- κόστος προσωρινού προσωπικού - πρόκειται για το συνολικό κόστος του προσωρινού προσωπικού ετησίως

Άλλα δεδομένα υπολογίζονται απευθείας από το εργαλείο:

- μέσο ωριαίο κόστος μόνιμου προσωπικού
- μέσο ωριαίο κόστος υπερωριών μόνιμου προσωπικού
- ωριαίο κόστος προσωρινού προσωπικού ο ποσοστό ωριαίου κόστους υπερωριών
- ποσοστό ωριαίου κόστους προσωρινού προσωπικού
- συνολικό κόστος προσωπικού ως αλγεβρικό άθροισμα του κόστους των συμφωνημένων ωρών, των υπερωριών, των πριμοδοτήσεων, των εισφορών και των δαπανών του προσωρινού προσωπικού

Οι συνολικές δαπάνες προσωπικού υπολογίζονται από το εργαλείο και αποτελούν το άθροισμα του συνολικού κόστους του μόνιμου προσωπικού, των υπερωριών, των πριμοδοτήσεων, των δαπανών του προσωρινού προσωπικού και των καθαρών εισφορών του εργοδότη. Η εν λόγω τιμή θα πρέπει να αντιστοιχεί στο συνολικό κόστος του

προσωπικού το οποίο αναφέρεται στον ισολογισμό της εταιρείας (δήλωση κέρδους και απώλειας)

## II ) ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Το εργαλείο απαιτεί τις παρακάτω ρεαλιστικές πληροφορίες σχετικά με την τάση στην αγορά εργασίας:

- συνήθειες δαπάνες προσωπικού του τομέα - η μέση τιμή αποζημίωσης για μια συγκεκριμένη επαγγελματική κατηγορία . Οι εν λόγω πληροφορίες μπορούν συνήθως να ληφθούν από στατιστικές σχετικά με την απασχόληση σε εθνικό επίπεδο ή σε έναν συγκεκριμένο τομέα . Τα εν λόγω δεδομένα είναι χρήσιμα για την σύγκριση των μέσων δαπανών του προσωπικού της εταιρείας προκειμένου να πραγματοποιηθούν υποθέσεις για την ίδια την εταιρεία . Για παράδειγμα, εάν η εταιρεία καταβάλλει μισθούς οι οποίοι είναι χαμηλότεροι από το μέσο όρο της αγοράς, είναι πιθανό η εταιρεία να είναι λιγότερο ανταγωνιστική σε οικονομικό επίπεδο και το προσωπικό να είναι δυσαρεστημένο ως αποτέλεσμα αυτού, επομένως οι επιπτώσεις στην εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής θα είναι πιθανώς αρνητικές. Όμως, εάν η εναλλαγή προσωπικού είναι επίσης εξαιρετικά χαμηλή, είναι δυνατό να εξηγηθεί το φαινόμενο αυτό μέσω της παρουσίας εξαιρετικών συνθηκών εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, οι οποίες καθίστανται από την διαχείριση της εταιρείας και από συγκεκριμένες υπηρεσίες ή επιδόματα στους εργαζομένους. Το παράδειγμα αυτό απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο ως αντικείμενο βαθύτερης ανάλυσης και υποβοήθησης προς την περαιτέρω συλλογιστική σχετικά με τη δυναμική της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής σε έναν οργανισμό. Γενικά, υποθέτουμε ότι όσο υψηλότερους μισθούς καταβάλλει μια εταιρεία σε σύγκριση με τον μέσο όρο της αγοράς, τόσο λιγότερο ανταγωνιστική στην αγορά θεωρεί την εταιρεία ένας εργαζόμενος, εξαιτίας των χαμηλών συνθηκών εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Αυτό σημαίνει ότι θεωρούμε πως η παρουσία καλών συνθηκών εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής επηρεάζει θετικά την ελκυστικότητα της εταιρείας στα μάτια του πιθανού εργαζομένου.

- Δαπάνες υπηρεσίας πρόσληψης (%) - πρόκειται για το μέσο κόστος το οποίο απαιτείται για τις υπηρεσίες πρόσληψης και θα έπρεπε να υπολογίζεται ως ποσοστό του ετήσιου μισθού του εργαζομένου.
- Ευκολία πρόσληψης - το επίπεδο δυσκολίας κατά την πρόσληψη ενός εργαζομένου στην αγορά εργασίας. Η εν λόγω τιμή λαμβάνει υπόψη της την ελκυστικότητα της εταιρείας τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε οικονομικά επίπεδο και πρόκειται για ένα δεδομένο το οποίο σχετίζεται με την διαθεσιμότητα της αγοράς και την ελκυστικότητα της εταιρείας. Επηρεάζει τα προβλήματα που σχετίζονται με την εναλλαγή προσωπικού. Όταν οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν την εταιρεία, η εταιρεία βρίσκει νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασία όσο εύκολα μπορεί η αγορά να προσφέρει τέτοιου είδους επαγγελματίες και ο ίδιος ο εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιηθεί από ό,τι μπορεί να του προσφέρει η εταιρεία.

### III ) ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Οι πληροφορίες που απαιτούνται από το εργαλείο για τις τρεις μεταβλητές της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής - ηθικό & αποδοτικότητα, εναλλαγή προσωπικού, συχνές απουσίες - είναι οι εξής:

- Ηθικό του προσωπικού - το επίπεδο του ηθικού, της κινητοποίησης και της ικανοποίησης του προσωπικού.
- Ποσοστό εναλλαγής του προσωπικού - ο μέσος αριθμός ατόμων που αντικαθίστανται ετησίως ως ποσοστό του συνολικού αριθμού του προσωπικού για την συγκεκριμένη επαγγελματική κατηγορία .
- Ώρες συχνών απουσιών ετησίως - ο συνολικός αριθμός των ωρών απουσίας που έχει καταγραφεί σε ένα έτος, με εξαίρεση τις διακοπές και τις άδειες όπως ορίζονται στη σύμβαση.
- Ποσοστό δικαιολογημένων συχνών απουσιών - πρόκειται για το ποσοστό των δικαιολογημένων συχνών απουσιών το οποίο δεν οφείλεται σε δυσαρέσκεια από την εξισορρόπηση της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής αλλά είναι δικαιολογημένο εξαιτίας ασθενειών ή άλλων αιτιών που αναγνωρίζονται στη σύμβαση. Οι εν λόγω πληροφορίες μπορούν συνήθως να βρεθούν σε εθνικές στατιστικές και το εν λόγω ποσοστό κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 2-3%.

Προκειμένου να κατανοήσει πλήρως το σύστημα της εταιρείας, το εργαλείο απαιτεί από τον χρήστη να του παρέχει μια εκτίμηση της αρνητικής επίδρασης που μπορεί να έχουν οι τρεις μεταβλητές - ηθικό, εναλλαγή προσωπικού και συχνές απουσίες -στον συνολικό κύκλο εργασιών, εκφρασμένο σε ποσοστό. Τα εν λόγω δεδομένα είναι δύσκολο να βρεθούν και να υπολογιστούν και επομένως το εργαλείο προσφέρει έναν κατευθυνόμενο τρόπο ευαισθητοποίησης του χρήστη απέναντι στις οργανωτικές δυσκολίες οι οποίες προκαλούνται από τα εν λόγω τρία αίτια.

Το συνολικό ποσοστό των επιπτώσεων επί του κύκλου εργασιών υπολογίζεται από την ενότητα του εργαλείου «έλεγχος της εταιρείας» και είναι αποτέλεσμα ποιοτικής ανάλυσης και αντικειμενικής εκτίμησης των ακόλουθων ερωτημάτων:

- Υπήρξαν παραγγελίες που χάθηκαν ή ακυρώθηκαν ;
- Υπήρξαν καθυστερήσεις στην παράδοση ;
- Σας επεβλήθησαν κυρώσεις ;
- Υποχρεωθήκατε να προβείτε σε έκπτωση επί της τιμής για ελαττωματικά αγαθά – υπηρεσίες ;
- Πραγματοποιήθηκαν επιστροφές ελαττωματικών προϊόντων και υποχρεωθήκατε να πραγματοποιήσετε εκ νέου την εργασία;

Μόλις υπολογιστεί το ποσοστό % της τιμής , το εργαλείο το διαιρεί αυτόματα και ισομερώς στις τρεις μεταβλητές:

- Ποσοστό επιπτώσεων του χαμηλού ηθικού και της ανεπαρκούς αποδοτικότητας
- Ποσοστό επιπτώσεων της εναλλαγής προσωπικού
- Ποσοστό επιπτώσεων των συχνών απουσιών (που σχετίζονται με την εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής)

Εντούτοις, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων οι επιπτώσεις της μιας αιτίας στον κύκλο εργασιών να είναι μεγαλύτερες από εκείνες της άλλης, για παράδειγμα η μείωση της εναλλαγής προσωπικού δεν επηρεάζει τον κύκλο εργασιών επειδή η αγορά είναι ήδη κορεσμένη από πιθανούς υπαλλήλους. Σε τέτοια περίπτωση, ο χρήστης θα πρέπει να κατανείμει το συνολικό ποσοστό % των επιπτώσεων ανάλογα μεταξύ των 3 μεταβλητών. Επιπλέον, οι συνολικές επιπτώσεις στον κύκλο εργασιών μπορεί επίσης να προκληθούν από άλλα αίτια πέραν του ηθικού, της εναλλαγής και των συχνών απουσιών και επομένως το εργαλείο δίνει τη δυνατότητα στον χρήστη να κατανείμει και ένα ποσοστό σε «άλλα αίτια» εφόσον κρίνεται απαραίτητο.



Τέλος, είναι δυνατή η εισαγωγή πληροφοριών σχετικά με το είδος των μέτρων που υιοθετούνται προκειμένου να αποκατασταθεί η απώλεια των εργασιμων ωρών εξαιτίας της ανεπαρκούς αποδοτικότητας η οποία προκαλείται από το ηθικό, την εναλλαγή και τις συχνές απουσίες. Το εργαλείο απαιτεί από τον χρήστη να εισάγει πόσες από τις ώρες που έχουν χαθεί εξαιτίας του ηθικού, της εναλλαγής και των συχνών απουσιών απορροφώνται τελικά μέσω:

- των ωρών που αναπληρώνονται από τους υπαλλήλους κατά τον συμφωνημένο χρόνο
- των ωρών που αναπληρώνονται από τους υπαλλήλους κατά τις υπερωρίες
- των ωρών που αναπληρώνονται από το προσωρινό προσωπικό

Σε περίπτωση εναλλαγής του προσωπικού, το εργαλείο υπολογίζει το σύνολο των ωρών που έχουν χαθεί, συγκρίνοντας τα προβλήματα που προκλήθηκαν από την αποχώρηση των εργαζομένων με την ευκολία πρόσληψης νέου προσωπικού προς αντικατάστασή τους. Στο σημείο αυτό ίσως οι συνάδελφοι να αναπληρώσουν τις ώρες που έχουν χαθεί κατά τον συμφωνημένο χρόνο ή κατά τη διάρκεια υπερωριών, ή μπορεί να προσληφθεί προσωρινά εξωτερικό προσωπικό. Ή μπορεί οι ώρες που έχουν χαθεί να μην αναπληρωθούν συνολικά, αλλά μόνο εν μέρει. Οι εν λόγω πληροφορίες πρέπει να εισαχθούν από το χρήστη, σύμφωνα με τα πραγματικά περιστατικά ή σύμφωνα με τα μεγέθη τα οποία σκοπεύει να λάβει υπόψη του και να αναλύσει κατά τη διάρκεια της περιπτωσιολογικής μελέτης .

Ομοίως, το εργαλείο δείχνει πόσες ώρες έχουν χαθεί εξαιτίας των συχνών απουσιών, χωρίς να περιλαμβάνονται σε αυτές οι δικαιολογημένες ώρες οι οποίες αναγνωρίζονται από τη σύμβαση. Σε περίπτωση που το συνολικό ποσοστό των συχνών απουσιών είναι χαμηλότερο από το ποσοστό των δικαιολογημένων απουσιών, συνεπάγεται ότι δεν υφίστανται συχνές απουσίες εξαιτίας ανεπαρκούς εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, αλλά αντιθέτως ότι οι υπάλληλοι εργάζονται υπερβολικά και δεν επωφελούνται των συμβατικών δικαιωμάτων που σχετίζονται με τις συχνές απουσίες. Στην περίπτωση αυτή το εργαλείο θα εμφανίσει αρνητική τιμή για το σύνολο των ωρών που έχουν χαθεί .

Σε περίπτωση χαμηλού ηθικού, το εργαλείο υπολογίζει τον συνολικό αριθμό των ωρών που έχουν χαθεί σύμφωνα με το επίπεδο ηθικού που έχει εισαχθεί (υψηλό / μέτριο / χαμηλό). Στο σημείο αυτό, τρεις είναι οι πιθανές περιπτώσεις :

- Δεν υπάρχουν χαμένες ώρες - αυτό σημαίνει ότι το ηθικό του προσωπικού δεν έχει ως αποτέλεσμα ανεπαρκή αποδοτικότητα στην εταιρεία και δεν υπάρχει ανάγκη αναπλήρωσης ωρών.
- Ορισμένες ώρες έχουν χαθεί, αλλά δεν αναπληρώνονται - αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι εργάζονται λιγότερο από όσο θα έπρεπε και η εταιρεία τους αμείβει για εργασία η οποία δεν επιτελείται. Τουλάχιστον εάν δεν αναπληρώνονται οι εν λόγω ώρες, η εταιρεία δεν θα πρέπει να υποβάλλεται σε πρόσθετες δαπάνες προσωπικού. Όμως, εάν η εταιρεία δεν σημειώνει πτώση στον κύκλο εργασιών της, είναι πιθανό να απασχολεί πλεονάζον προσωπικό.
- Οι ώρες που έχουν χαθεί αναπληρώνονται. Η εταιρεία καταβάλλει επιπρόσθετες αμοιβές για εργασίες οι οποίες επιτελούνται από συναδέλφους ή από προσωρινό προσωπικό.

Επομένως, συνολικά μπορούμε να υποθέσουμε ότι υπάρχουν τρεις πιθανές περιπτώσεις :

- Δεν υπάρχουν χαμένες ώρες - η εναλλαγή προσωπικού αντιμετωπίζεται επιτυχώς από την πρόσληψη προσωπικού, οι συχνές απουσίες εντάσσονται στα πλαίσια του ποσοστού δικαιολογημένων απουσιών και το ηθικό είναι τόσο υψηλό που οι υπάλληλοι δεν χάνουν χρόνο.
- Υπάρχουν χαμένες ώρες, αλλά δεν αναπληρώνονται από κανέναν. Όσον αφορά την εναλλαγή προσωπικού, η εταιρεία εξοικονομεί χρήματα, καθώς απασχολεί μικρότερο αριθμό υπαλλήλων από τον αναμενόμενο. Όσον αφορά τις συχνές απουσίες, οι εταιρεία δεν καταβάλλει επιπρόσθετες δαπάνες και λαμβάνει ούτως ή άλλως εισφορές από την κυβέρνηση.
- Υπάρχουν χαμένες ώρες και αναπληρώνονται εν μέρει στον ίδιο ή σε μεγαλύτερο βαθμό. Το γεγονός ότι αναπληρώνονται ώρες από τον συμφωνημένο χρόνο, σημαίνει ότι υπάρχουν συνάδελφοι οι οποίοι πραγματοποιούν την υπολειπόμενη εργασία, πέρα από τη δική τους εργασία. Εάν αυτό συμβαίνει, η εταιρεία πιθανότατα απασχολεί περισσότερα άτομα από εκείνα που χρειάζεται και επομένως διαθέτει πλεονάζον προσωπικό. Εάν οι ώρες που αναπληρώνονται είναι περισσότερες από τις ώρες που χάνονται, τότε στο μέγεθος αυτό λαμβάνεται υπόψη η ανεπαρκής αποδοτικότητα της αναπληρούμενης εργασίας.

Τα τελευταία αυτά εισαγόμενα επιτρέπουν την αξιολόγηση του χρηματικού ποσού που διαθέτει η εταιρεία για την αναπλήρωση των χαμένων ωρών, εξαιτίας του ηθικού, της εναλλαγής προσωπικού και των συχνών απουσιών, αλλά είναι σημαντικό να

σημειωθεί ότι οι συνολικές δαπάνες του προσωπικού είναι ανεξάρτητες από άλλες ενδεχόμενες μεταβλητές και επιπρόσθετες δαπάνες.

## **2.4 Ενότητα εξαγομένων: Αξιολόγηση επιπτώσεων εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής**

Η ενότητα εξαγομένων του εργαλείου παράγει μια Επιχειρηματική Αναφορά η οποία απεικονίζει τις οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν στην εταιρεία οι ανεπαρκείς συνθήκες εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Μας ενδιαφέρει ιδιαίτερος η ανάλυση των επιπτώσεων της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, εντούτοις η αναφορά παρέχει και τις ακόλουθες λεπτομερείς πληροφορίες για περαιτέρω ανάλυση από το χρήστη:

- Πληροφορίες για την επιχείρηση
- Πληροφορίες για το προσωπικό
- Επιπτώσεις στον κύκλο εργασιών
- Μέτρα σχετικά με την εναλλαγή προσωπικού
- Δαπάνες εκπαίδευσης και πρόσληψης
- Μέτρα για τις συχνές απουσίες
- Μέτρα για το ηθικό

I) Επιπτώσεις εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής .

Το εργαλείο προβαίνει σε διαχωρισμό μεταξύ των δύο κύριων μεταβλητών των οικονομικών επιπτώσεων τις οποίες μπορεί να επιφέρουν τα ζητήματα εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής:

- Απώλεια πρώτου περιθωρίου, εξαιτίας της πιθανής εναλλαγής προσωπικού των συχνών απουσιών και του ηθικού .
- Οι αυξημένες δαπάνες προσωπικού τις οποίες καταβάλλει η εταιρεία, εξαιτίας της πιθανής εναλλαγής προσωπικού, των συχνών απουσιών, του ηθικού και των ειδικών συμβατικών όρων — των υψηλών μισθών.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το πρώτο περιθώριο είναι ένα ποσοστό το οποίο δείχνει το τμήμα του κύκλου εργασιών που διατίθεται για διαρθρωτικές δαπάνες και κέρδη, μόλις αφαιρεθούν οι εξωτερικές μεταβλητές δαπάνες (ενέργεια, ανάθεση εργασιών,

υλικά, κλπ). Επομένως, το εργαλείο υπολογίζει την απώλεια του πρώτου περιθωρίου, λαμβάνοντας υπόψη το ποσοστό των επιπτώσεων κάθε μεταβλητής της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, το οποίο έχει αξιολογηθεί και εισαχθεί στην ενότητα <<έλεγχος της εταιρείας>> , τον κύκλο εργασιών και το ποσοστό του πρώτου περιθωρίου.

Οι δαπάνες προσωπικού έχουν υπολογιστεί λαμβάνοντας υπόψη όλα τα στοιχεία που εισήχθησαν προηγουμένως σχετικά με τις μεταβλητές της εναλλαγής προσωπικού, των συχνών απουσιών, του ηθικού και των μέτρων αντιμετώπισης τους. Πράγματι , το εν λόγω κόστος μπορεί να περιλαμβάνει και άλλες πιθανές συναφείς μεταβλητές και πρόσθετες δαπάνες . Επομένως , το εργαλείο λαμβάνει υπόψη τις παρακάτω μεταβλητές κατά τον υπολογισμό των δαπανών του προσωπικού:

- δαπάνες προσωπικού για την αναπλήρωση των χαμένων ωρών - το εργαλείο αξιολογεί την ποσότητα των αναπληρούμενων ωρών μέσω του σχετικού κόστους ανά ώρα σύμφωνα με τα δεδομένα που εισήχθησαν προηγουμένως και τα οποία ορίζουν τον τρόπο αναπλήρωσης των χαμένων ωρών κατά τη διάρκεια του συμφωνημένου χρόνου, των υπερωριών ή από το προσωρινό προσωπικό.
- το κόστος εκπαίδευσης και πρόσληψης - σε περίπτωση εναλλαγής προσωπικού, η εταιρεία μπορεί να υποστεί τις πρόσθετες δαπάνες για τις εταιρείες ή το εσωτερικό προσωπικό το οποίο παρέχει υπηρεσίες πρόσληψης, καθώς και τις δαπάνες για τα εκπαιδευτικά μαθήματα και τους εκπαιδευτές οι οποίοι ασχολούνται με την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων.
- εισφορά εργοδότη - το ποσό το οποίο χορηγεί η κυβέρνηση εντός των συμβατικών όρων
- μη καταβληθέντες μισθοί- το τμήμα του ετήσιου μισθού που δεν καταβάλλει η εταιρεία όταν ένας εργαζόμενος αποχωρεί και δεν αντικαθίσταται αμέσως από έναν νεοεισερχόμενο.

Με άλλα λόγια, η εταιρεία πιθανότατα θα αντιμετωπίσει έλλειψη προσωπικού αλλά ταυτόχρονα καταβάλλει λιγότερες δαπάνες προσωπικού.

Το αλγεβρικό άθροισμα όλων αυτών των μεταβλητών δίνει το ποσό των δαπανών του προσωπικού το οποίο σχετίζεται με την δυσαρέσκεια των εργαζομένων η οποία προκαλείται από ζητήματα εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής .

Εντούτοις, στις δαπάνες του προσωπικού περιλαμβάνονται περισσότερες από μια σημαντικές μεταβλητές - οι υψηλοί μισθοί. Εάν η εταιρεία προσφέρει σε γενικές

γραμμές υψηλότερους μισθούς από τον μέσο όρο των μισθών στον ίδιο επιχειρηματικό τομέα, μια καθαρή μεταβολή μπορεί να υπολογισθεί ως υψηλότερο κόστος υποβολής του προσωπικού από την εταιρεία. Για παράδειγμα, η εταιρεία μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα ελκυστική εξαιτίας ανεπαρκών συνθηκών εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και επομένως να πρέπει να προσφέρει υψηλότερους μισθούς προκειμένου να επιστρατεύσει ή να διατηρήσει το προσωπικό. Οι υψηλοί μισθοί δεν επηρεάζουν καθόλου την παραγωγή και τον κύκλο εργασιών της εταιρείας, εντούτοις εάν η εταιρεία έχει υιοθετήσει συγκεκριμένα μέτρα για την βελτίωση των συνθηκών εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, κατά πάσα πιθανότητα θα εξοικονομήσει τις εν λόγω δαπάνες προσωπικού. Επομένως, το εργαλείο υπολογίζει τη διαφορά μεταξύ των υφιστάμενων συμφωνηθέντων δαπανών προσωπικού και του αντίστοιχου ποσού που θα μπορούσε να καταβάλλει η εταιρεία, σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και αποδέχονται χαμηλότερο μισθό, εκτιμούμενο στο ποσοστό της αγοράς.

Γενικά, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι οι συνθήκες εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στους υπαλλήλους με αποτέλεσμα να χαθούν ώρες εργασίας, να μειωθεί η παραγωγικότητα και να επιδεινωθεί ο κύκλος εργασιών της εταιρείας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όταν διαπιστώνεται απώλεια ωρών εργασίας δεν επιδρά απαραίτητα στον κύκλο εργασιών. Πράγματι, η αγορά θα μπορούσε να έχει κορεστεί και οι πιθανές μεταβολές στην παραγωγή θα μπορούσαν να μην επηρεάζουν τις πωλήσεις της εταιρείας. Αντιθέτως, αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία πιθανότατα καταβάλλει υψηλότερες δαπάνες προσωπικού από τις αναγκαίες και ότι η εταιρεία ενδεχομένως απασχολεί πλεονάζον προσωπικό.

Τα δύο εξαγόμενα τα οποία σχετίζονται με την απώλεια του πρώτου περιθωρίου και τις αυξημένες δαπάνες προσωπικού προστίθενται από το εργαλείο σαν να συνδέονταν, είναι ανεξάρτητα. Τα αποτελέσματα των επιπτώσεων της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής παρουσιάζονται στον πίνακα I ο οποίος απεικονίζει τις οικονομικές επιπτώσεις κάθε μεταβλητής της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, καθώς και τις συνολικές οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν στην εταιρεία οι ανεπαρκείς συνθήκες εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.

<b><u>ΠΙΝΑΚΑΣ I</u></b>	Πρώτο περιθώριο (%)	Κόστος προσωπικού	Σύνολο	% κύκλου εργασιών
-------------------------	---------------------	-------------------	--------	-------------------

Συχνές απουσίες	€ 500,000	€ 55,927	€ 555,927	2.78 %
Εναλλαγή προσωπικού	€ 500,000	€ 282,752	€ 782,752	3.91 %
Ηθικό	€ 500,000	€ 154,023	€ 654,023	3.27 %
Υψηλοί μισθοί	€ 0,000	€ 188,710	€ 188,710	0.94 %
Σύνολο	€ 1.500,000	€ 492,702	€ 2.181,412	–
% κύκλου εργασιών	7.5 %	2.46 %	–	10.91 %

Στο παράδειγμα αυτό διαπιστώνουμε ότι οι συνολικές επιπτώσεις της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής είναι πολύ σημαντικές για τις επιδόσεις της εταιρείας και αντιστοιχούν στο 10,91% του κύκλου εργασιών της εταιρείας! Προκαλούνται κυρίως από την εναλλαγή προσωπικού (3,91%) και το ηθικό (3,27%). Οι δαπάνες προσωπικού αντιστοιχούν στο 30% περίπου των συνολικών επιπτώσεων, ενώ το υπόλοιπο 70% αποδίδεται σε μείωση του πρώτου περιθωρίου εξαιτίας της χαμηλότερης παραγωγής καθώς και της ανεπαρκούς εξυπηρέτησης των πελατών και κατά συνέπεια της απώλειας παραγγελιών, της επιβολής κυρώσεων, της ανακατασκευής, κλπ.

Η συνολική τιμή των € 2.181.412 δείχνει την οικονομική επίπτωση που επιφέρουν στην εταιρεία οι ανεπαρκείς συνθήκες της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και εμφανίζει την μεγαλύτερη διάσταση των οικονομικών οφελών που θα μπορούσε να έχει η εταιρεία εάν εφαρμόσει μέτρα για την βελτίωση των συνθηκών εξισορρόπησης της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και συνεπώς την ικανοποίηση των εργαζομένων . Αυτό είναι το επιχειρηματικό πακέτο εργαλείων για την εξισορρόπηση της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής!

II ) Υποθέσεις του επιχειρηματικού πακέτου εργαλείων:

Το εργαλείο προβαίνει σε σημαντικές υποθέσεις οι οποίες περιγράφονται παρακάτω:

- Δεν «διαβάζει» ούτε απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ των μεγεθών της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων .
- Λαμβάνει υπόψη μόνο τις επιπτώσεις που έχει η δυσαρέσκεια σε τέσσερις τομείς: Συχνές απουσίες, εναλλαγή προσωπικού, ηθικό και αποδοτικότητα προσωπικού, υψηλοί μισθοί .
- Υποθέτει ότι οι συχνές απουσίες (εκτός από τις δικαιολογημένες απουσίες), η εναλλαγή προσωπικού, το ηθικό και οι υψηλοί μισθοί του προσωπικού μπορούν

να εξηγηθούν εξολοκλήρου από την δυσαρέσκεια των εργαζομένων που προκαλείται από ζητήματα της εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.

- Μεταφράζει τις εν λόγω επιπτώσεις σε οικονομικά μεγέθη τα οποία συνδέονται με την διαφοροποίηση του πρώτου περιθωρίου και με ένα μέρος των δαπανών του προσωπικού, τις οποίες καταβάλλει επί του παρόντος η εταιρεία, σύμφωνα με τα δεδομένα που εισήχθησαν στις ενότητες εισαγομένων.
- Κατά τη διαδικασία της εναλλαγής προσωπικού, η αντικατάσταση των εργαζομένων λαμβάνεται υπόψη εντός των ακόλουθων περιορισμών :
  1. Εάν η πρόσληψη στην αγορά εργασίας αντιστοιχεί στο 100%, αυτό σημαίνει ότι όταν αποχωρεί ένα άτομο η εταιρεία βρίσκει αντικαταστάτη πολύ γρήγορα. Επομένως, τον προσλαμβάνει ένα μήνα νωρίτερα από την αναχώρηση του εργαζομένου προκειμένου να έχει τον απαραίτητο χρόνο για την εκπαίδευση ούτως ώστε να τον καταστήσει αμέσως παραγωγικό. Στην περίπτωση αυτή, η εταιρεία θα δαπανά διπλό κόστος για 20 ημέρες εξαιτίας της συνύπαρξης του αποχωρούντος εργαζομένου και του νεοεισηγμένου στην εταιρεία.
  2. Σε περίπτωση που η πρόσληψη είναι δύσκολη (0%), σημαίνει ότι η εταιρεία θα βρει αντικαταστάτη σε διάστημα έξι μηνών από την αποχώρηση του εργαζομένου.
  3. Για οποιαδήποτε άλλη διαθεσιμότητα πρόσληψης, η οποία κυμαίνεται μεταξύ του 0% και του 100%, οι τιμές που αναφέρθηκαν παραπάνω διαφέρουν αναλογικά.
- Οι δαπάνες εκπαίδευσης περιλαμβάνουν μόνο 20 ημέρες εκπαίδευσης στο κόστος του συγκεκριμένου υπάλληλου.
- Οι συχνές απουσίες είναι εν μέρει δικαιολογημένες, δηλαδή περιλαμβάνονται στις συμβάσεις με τη μορφή διακοπών, ασθενειών, αδειών. Αυτό το τμήμα μπορεί να υπολογιστεί γύρω στο 2-3% (η τιμή αυτή μπορεί να αλλάξει στην ενότητα εισαγομένων) επί του συνολικού μισθού. Το εργαλείο κατόπιν υπολογίζει την ποσότητα των συχνών απουσιών που οφείλονται σε άλλα αίτια, αφαιρώντας το ποσοστό που αναφέρθηκε παραπάνω. Το εργαλείο υποθέτει ότι το

υπόλοιπο μπορεί να αποδοθεί εξολοκλήρου σε ζητήματα εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.

- Οι δαπάνες προσωπικού περιλαμβάνονται εξολοκλήρου στις δαπάνες της οργάνωσης.
- Το μοντέλο υποθέτει ότι οι μεταβλητές δαπάνες διαφέρουν αναλογικά με τον κύκλο εργασιών και επομένως ότι το πρώτο περιθώριο είναι σταθερό.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

### **3.1 Εντοπισμός Επιχειρηματικών Στόχων**

Οι πιο επιτυχείς στρατηγικές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής πάντα επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, καθώς επίσης καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Οι διευθυντές πρέπει να έχουν σαφή κατανόηση της στρατηγικής της επιχείρησης προκειμένου να εντοπίζουν τα μέγιστα οφέλη που η εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής θα επιφέρει στην επιχείρησή τους. Κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική και δεν υπάρχει μια λύση εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για όλες τις επιχειρήσεις - αλλά μια σαφώς καθορισμένη επιχειρηματική στρατηγική που είναι κατανοητή και βοηθάει στην εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Η επιχειρηματική στρατηγική παρέχει την κατεύθυνση και την εστίαση για την επιχείρηση και θα πρέπει να προσφέρει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης σήμερα;
- Ποιοι είναι οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι;
- Πως θα τους επιτύχετε;

Πολλές επιτυχείς επιχειρήσεις καταρτίζουν επιχειρηματικά σχέδια που καθορίζουν σαφώς την επιχειρηματική στρατηγική και τα οποία επανεξετάζονται και τροποποιούνται τακτικά καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται. Έχει ποικίλες χρήσεις, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο επικοινωνίας, διαχείρισης και σχεδιασμού.

Κάποιοι διευθυντές θεωρούν τη διαδικασία κατάρτισης επιχειρηματικών σχεδίων πολύ περίπλοκη και χρονοβόρα, ωστόσο, σύμφωνα με έρευνες εκείνοι που διαθέτουν συνοπτικό και προσεκτικά καταρτισμένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι πιθανόν να σημειώσουν επιτυχία στην επίτευξη των στόχων τους και αντιμετωπίζουν μικρότερες πιθανότητες αποτυχίας της επιχείρησής τους. Ο προγραμματισμός είναι ουσιαστικής σημασίας - χωρίς προγραμματισμό οδεύετε προς την αποτυχία.

Τμήμα της αξίας της κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου προέρχεται από το γεγονός ότι καθημερινά αφιερώνεται κάποιος χρόνος για την αποτίμηση και ανάλυση της επιχείρησης από μια στρατηγική προοπτική και με τρόπο εστιασμένο και εποικοδομητικό. Η καθεαυτή συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου είναι σχετικά απλή

και δεν απαιτεί πολύ χρόνο. Στη συνέχεια πρέπει να εξασφαλιστεί η εφαρμογή και αποτελεσματική χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου μετά την ολοκλήρωσή του .

Αφού αναπτυχθεί μια σαφή στρατηγική και ένα σαφές **επιχειρηματικό σχέδιο** μπορεί να εξασφαλιστεί ότι οποιεσδήποτε λύσεις εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αναπτυχθούν θα βοηθήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Πρέπει να κοινοποιηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο και η στρατηγική στους εργαζομένους προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι κατανοούν την κατεύθυνση της επιχείρησης, τους μελλοντικούς της στόχους και τις προσδοκίες που έχει από το προσωπικό της ως προς την επίτευξη των στόχων.

### **Το Επιχειρηματικό Σχέδιο**

Τι είναι ;

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει ξεκάθαρα σε ποιο σημείο βρίσκεται τώρα η επιχείρηση, πού θέλει να φτάσει σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο και πώς και πότε θα φτάσει από το σημείο που βρίσκεται τώρα εκεί που θέλει να βρεθεί στο μέλλον. Όταν το επιχειρηματικό σχέδιο είναι συνεκτικό και προσεγμένο, είναι ουσιώδες για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης, σε οποιοδήποτε σημείο του κύκλου ζωής της επιχείρησης. Είναι ένα ζωντανό έγγραφο που τροποποιείται καθώς η επιχείρηση αλλάζει και αναπτύσσεται και συνήθως συντάσσεται σε ετήσια βάση.

Σε τι βοηθάει;

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ποικίλους τρόπους- ως εξωτερικό εργαλείο επικοινωνίας για προσέλκυση επενδυτών και εξασφάλιση χρηματοδότησης ή μπορεί να κοινοποιηθεί εσωτερικά σε υπαλλήλους για καλύτερη κατανόηση της επιχείρησης στο σύνολο της και της κατεύθυνσης που ακολουθεί. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αποτελεσματικό εργαλείο διαχείρισης για να σχεδιάζετε, παρακολουθείτε και αξιολογείτε την πρόοδο της επιχείρησης έναντι σημείων αναφοράς και στόχων και να καθορίζετε τις προσδοκίες των υπαλλήλων. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο σχεδιασμού για καθοδήγηση και εστίαση της επιχείρησης σε διαφορετικές φάσεις και σχεδιασμό λειτουργιών, επάνδρωσης και χρηματοδότησης, εξασφαλίζοντας κατάλληλη κατανομή πόρων.

Πώς λειτουργεί;

Δεν υπάρχει συγκεκριμένος τύπος για τη σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου και μπορεί κάποιος να είναι όσο δημιουργικός θέλει . Υπάρχουν όμως κάποιες κοινές ενότητες που περιλαμβάνουν συνήθως :

1. Σύνοψη κυριότερων σημείων

2. Εισαγωγή
3. Εταιρεία
4. Προϊόντα ή/ και υπηρεσίες
5. Αγορά
6. Μάρκετινγκ
7. Επιχειρησιακό σχέδιο
8. Οικονομικά

Υπάρχουν κάποια βασικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου.

- Πρέπει να αφιερωθεί χρόνος ώστε να επεξεργαστεί κάθε ενότητα εκτενώς και δημιουργικά .
- Πρέπει να δοθεί προσοχή πρώτα στα επιθυμητά αποτελέσματα παρά στις διαδικασίες που ακολουθούνται τώρα ή που μπορεί να χρειαστούν .
- Η συμμετοχή των υπαλλήλων όπου είναι δυνατόν, είναι επιθυμητή , καθώς μπορούν να προσφέρουν διαφορετική προοπτική και χρήσιμες παρατηρήσεις .
- Σχέδιο δράσης που να περιγράφει τα απαραίτητα βήματα και ενέργειες για προώθηση του επιχειρηματικού σχεδίου και επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων .
- Η αναθεώρηση και τροποποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου σε τακτά χρονικά διαστήματα είναι υποχρεωτική καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει και αναπτύσσεται .

## **1. ΣΥΝΟΨΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ**

Η σύνοψη κυριότερων σημείων είναι μια σύντομη, περιεκτική περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου. Πρέπει να δίνει μια περιγραφή της εταιρείας, των προϊόντων ή υπηρεσιών και των βασικών σημείων του επιχειρηματικού σχεδίου.

- Πάντα να λαμβάνεται υπόψη ο αναγνώστης , πρέπει να είναι ενδιαφέρον αντικείμενο προς ανάγνωση και να δημιουργεί ενθουσιασμό.
- Να είναι σαφής και απλή η γλώσσα.
- Η σύνοψη των κυριότερων σημείων δεν πρέπει να ξεπερνά τις 3 σελίδες.

## **2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η εισαγωγή δίνει στοιχεία για την εταιρεία και πρέπει να περιγράφει την αποστολή και το όραμα της εταιρείας- τι αντιπροσωπεύει η εταιρεία και τι σκοπεύει να επιτύχει.

Μια καλογραμμένη δήλωση αποστολής πρέπει να περιγράφει τι σκοπεύει να κάνει ή να γίνει η επιχείρηση, και αν χρειάζεται, τον λόγο. Το όραμα πρέπει να περιγράφει τον μακροπρόθεσμο στόχο ή όνειρο.

- Η δήλωση αποστολής πρέπει να είναι σύντομη και συνεκτική- ιδανικά να μην ξεπερνά τις 50 λέξεις.
- Μια απλή επανάληψη της περιγραφής της επιχείρησης είναι περιττή .

### **3. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

Η ενότητα αυτή θα πρέπει να παρουσιάζει βασικές πληροφορίες για την εταιρεία , το προφίλ και τον σκοπό της εταιρείας, ένα σύντομο βιογραφικό, με την απόδοση της μέχρι σήμερα και τους στόχους της για το μέλλον . Παράδειγμα :

- Νομικά ζητήματα - πού και πότε συστάθηκε η εταιρεία;
- Ιστορικό - να συμπεριληφθεί η πορεία ορόσημων και επιτευγμάτων. Ποια ήταν η εξέλιξη και ανάπτυξη της εταιρείας στα χρόνια που πέρασαν;
- Σημερινή εικόνα – απεικόνιση της επιχείρησης φωτογραφικά. Πού βρίσκεστε ; Πόσοι είναι οι υπάλληλοι ; Ποια είναι η οργανωτική δομή ; Ποια είναι τα δυνατά της σημεία; Ποια είναι τα πρόσφατα επιτεύγματά της ;
- Το μέλλον- τι ελπίζει να επιτύχει η εταιρεία σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο; Πώς θα αναπτυχθεί η εταιρεία ; Αναμένονται κάποιες σημαντικές αλλαγές;
- Ποιοι; Τι; Πού; Γιατί; Πότε; Πώς; που αφορούν την εταιρεία.
- Μην προσθέσετε πάρα πολλά στοιχεία.
- Στόχος είναι πραγματικά στοιχεία, όχι απόψεις.
- Η συνέχεια και διάρθρωση θα είναι εύκολη.

### **4. ΠΡΟΪΟΝΤΑ Ή/ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Η ενότητα αυτή περιγράφει με ακρίβεια τα προϊόντα ή και υπηρεσίες σας, τα χαρακτηριστικά και οφέλη αυτών και ποιες ανάγκες ή προβλήματα καλύπτουν.

Αν παρέχετε κάποια υπηρεσία, θα πρέπει να δώσετε κάποιες βασικές πληροφορίες τι αφορά η υπηρεσία, πώς λειτουργεί, τι ανάγκες καλύπτει, ποια οφέλη παρέχει, ποια

βήματα ακολουθούνται στη διαδικασία της παροχής υπηρεσίας, ποια υλικά ή εξοπλισμός απαιτείται και πότε διατίθεται η υπηρεσία.

Αν κατασκευάζετε ή πουλάτε κάποιο προϊόν, πρέπει να εξηγήσετε περί τίνος πρόκειται, τι κάνει, τα χαρακτηριστικά και οφέλη του, πώς παράγεται και τι υλικά και εξοπλισμός απαιτείται. Περιλάβετε προδιαγραφές προϊόντων όπως μέγεθος, σχεδιασμός, τεχνικές ικανότητες, πληροφορίες περί ευρεσιτεχνίας, ποιότητας και κόστους είναι απαραίτητα στοιχεία. Αν αναπτυχθούν νέα προϊόντα, θα πρέπει να περιλαμβάνουν και την περιγραφή τους. Μπορεί επίσης να συμπεριληφθούν κάποιες πληροφορίες για την παραγωγική διαδικασία και πώς εξασφαλίζετε συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας.

- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα.
- Ποιο είναι το μοναδικό χαρακτηριστικό των προϊόντων ή υπηρεσιών σας.
- Επικεντρωθείτε στα πλεονεκτήματα και χαρακτηριστικά.

## 5. ΑΓΟΡΑ

Στην ενότητα αυτή θα πρέπει να περιγράψετε η αγορά και η βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείστε. Στόχος πρέπει να είναι η παροχή σύντομης ανάλυσης της βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένων των βασικών τάσεων και παραγόντων που την επηρεάζουν. Πρέπει να γίνει κατανοητό που τοποθετείται η επιχείρηση στη βιομηχανία, ποια είναι η θέση της συγκριτικά με τους ανταγωνιστές, το μερίδιο αγοράς που κατέχει σήμερα, καθώς και αυτές των ανταγωνιστών της και ποιες οι προβλέψεις για το μερίδιο αγοράς στο μέλλον:

- Ποιο είναι το μέγεθος της βιομηχανίας, τόσο ως προς τα έσοδα όσο και προς τον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα.
- Ποιες είναι οι βασικές τάσεις π.χ. απασχόληση, ανάπτυξη, και ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανοδική ή καθοδική πορεία στη βιομηχανία.
- Ποιοι κανονισμοί και νόμοι επηρεάζουν τη βιομηχανία και αν θα υπάρξουν αλλαγές στο μέλλον.
- Ποιες είναι οι δομές κοστολόγησης, κανάλια διανομής και μέθοδοι παράδοσης.
- Υπάρχουν ενδεχόμενα κενά στην αγορά που μπορούν να αξιοποιηθούν ή εμπόδια στην ανάπτυξη.

## 6. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στην ενότητα αυτή πρέπει να διευκρινιστεί η αγορά στην οποία στοχεύει η επιχείρηση , και η πιθανή πελατεία και να περιγραφεί το σχέδιο μάρκετινγκ που διαθέτετε για το πώς θα προωθήσει και θα πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας στην επιθυμητή αγορά :

- Όταν γίνεται λόγος για την αγορά στην οποία στοχεύει η επιχείρηση πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένα τα στοιχεία , για το αν το προϊόν ή η υπηρεσία καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς.
- Σκεφτείτε το μέγεθος, τα δημογραφικά στοιχεία, την τοποθεσία και άλλα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου.
- Ποια είναι τα καλύτερα μέσα μάρκετινγκ για να προσεγγίσει υποψήφιους πελάτες .
- Σχέδιο μάρκετινγκ - Πότε; Πού; Γιατί και Πότε;

## **7. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ**

Το επιχειρησιακό σχέδιο είναι το βασικό στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδίου και εξετάζει συγκεκριμένα τις εσωτερικές λειτουργίες και τον εξοπλισμό που απαιτείται για την παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας, και όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, θα πρέπει να σκεφτείτε τον απαιτούμενο εξοπλισμό, την τοποθεσία, το προσωπικό και τη διαδικασία κατασκευής και υπηρεσίας. Πρέπει να παραθέτει τα βήματα που απαιτούνται για επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο ως προς χρόνο, χρήμα, ικανότητες, κλπ.

Πρέπει επίσης να αναφέρει τις επιχειρηματικές προσδοκίες που αναμένονται από τους υπαλλήλους ως προς τα εξής: καθήκοντα, δεξιότητες, παραγωγικότητα, ποιότητα, προσπάθεια, χρονοδιάγραμμα, πίστη, πίεση, απουσία, κλπ. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι διαφορετικά για κάθε ρόλο ή σύμφωνα με τον βαθμό στην εταιρία :

- Πόσοι υπάλληλοι υπάρχουν τώρα και πόσοι χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων που αναφέρει το επιχειρηματικό σχέδιο. Πώς προσλαμβάνονται και διατηρούνται οι υπάλληλοι καλού επιπέδου; Πόσες ώρες εργασίας χρειάστηκαν ; Ποιο είναι το κόστος μισθοδοσίας ; Τι δεξιότητες απαιτούνται για κάθε λειτουργία ή εργασία ; Τι προσδοκίες υπάρχουν από τους υπαλλήλους ; Είναι

απαραίτητο ένα οργανόγραμμα και μια περιγραφή της ομάδας διαχείρισης και ο συγκεκριμένος ρόλος κάθε ατόμου .

- Όταν εξετάζεται η διαδικασία κατασκευής και υπηρεσίας , ποια ήταν η ποιότητα και ο χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας , και πώς αυτός ο χρόνος ελέγχεται και υπολογίζεται. Ποιες είναι οι ώρες λειτουργίας , μπορούν να επεκταθούν ή μεταβληθούν ώστε να είναι καταλληλότερες για τον πελάτη ;Μπορεί η τεχνολογία να βελτιώσει την ποιότητα ή τον χρόνο της παραγωγικής διαδικασίας;

## **8. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ**

Η ενότητα αυτή πρέπει να περιλαμβάνει οικονομικά στοιχεία για τα 5 τελευταία έτη και τον προβλεπόμενο ή προσδοκώμενο κύκλο εργασιών και έσοδα για το μέλλον (ισολογισμός καταστάσεις εσόδων & ταμειακών ροών) .

- Οι προβλέψεις της επιχείρησης πρέπει να είναι ρεαλιστικές και τα στοιχεία που παρέχει σαφή και οργανωμένα.
- Πρέπει να είναι σαφές αν τα στοιχεία προέκυψαν βάσει προηγούμενων στοιχείων στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Επιχειρηματικές προσδοκίες από τους εργαζομένους έχουμε όταν αναπτυχθεί η στρατηγική και το επιχειρηματικό σχέδιο και πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά οι ανάγκες της επιχείρησης και οι προσδοκίες από το προσωπικό προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της .Τα αποτελέσματα που αναμένονται είναι αυτό που προέχει .

### **3.2 Εντοπισμός των στόχων των υπαλλήλων**

Μία συζήτηση με τους εργαζομένους είναι ουσιαστικής σημασίας προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι ανάγκες και οι προτιμήσεις τους όσον αφορά την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής τους είναι σαφείς .

Εφόσον οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι αντιληπτοί , το επόμενο βήμα είναι ο εντοπισμός των στόχων των εργαζομένων . Κατά παράδοση, οι διευθυντές έχουν καταβάλει ελάχιστες προσπάθειες να ανακαλύψουν περισσότερα για την ζωή των εργαζομένων τους, πέρα, ίσως, από τα πολύ βασικά όπως είναι η οικογενειακή τους

κατάσταση. Συχνά, οι εργαζόμενοι ήταν της άποψης ότι δεν έπρεπε να συζητούν τα προσωπικά τους στον χώρο εργασίας από φόβο μήπως ο διευθυντής τους, τους επιπλήξει που υπάρχει και κάτι άλλο στη ζωή τους πέρα από την εργασία.

Σε επιχειρήσεις με επιτυχή στρατηγική εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι διευθυντές συνειδητοποιούν ότι οι συζητήσεις με τους εργαζομένους σχετικά με τις ανάγκες εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η σαφής κατανόηση της πλήρους προσωπικότητας των εργαζομένων τους μπορούν να τους βοηθήσουν να συνδυάσουν καλύτερα τις ανάγκες, προτεραιότητες, ενδιαφέροντα, και προσδοκίες τους με τις ανάγκες της επιχείρησης και να εντοπίσουν τις καταλληλότερες λύσεις εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Είναι δυνατός ο εντοπισμός δεξιοτήτων και γνώσεων που αποκτούνται εκτός εργασίας και η χρήση τους προς όφελος της επιχείρησης, ενώ παράλληλα η ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναφέρουν και να ασχολούνται με τα ενδιαφέροντα τους εκτός εργασίας μπορεί να βοηθήσει στην εξασφάλιση ενός ευτυχισμένου, με κίνητρα, και παραγωγικού εργατικού δυναμικού.

Είναι σημαντικό να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι οι ανάγκες και οι προτιμήσεις τους λαμβάνονται υπόψη κατά την εισαγωγή νέων πολιτικών. Η ένταξη τους στη διαδικασία διαβουλεύσεων και λήψης αποφάσεων κερδίζει τη δέσμευση τους για τις νέες πρακτικές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή ώστε να μην δημιουργηθούν προσδοκίες και να καταστεί σαφές ότι πρόκειται για άσκηση διαβούλευσης-συζήτησης. Υπάρχουν τρεις βασικές μέθοδοι ώστε να εντοπίσουν οι διευθυντές τους στόχους των εργαζομένων τους:

1. Συζητήσεις με τους εργαζομένους σε ατομικό επίπεδο
2. Ομαδικές συζητήσεις / ομάδες εστίασης
3. Έρευνες προσωπικού

Η καταλληλότερη μέθοδος για την κάθε επιχείρηση θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος και την κουλτούρα της. Παραδείγματος χάρη, στις μικρές επιχειρήσεις είναι συχνά ευκολότερο να γνωρίζεις την πλήρη προσωπικότητα των εργαζομένων και να εντοπίζεις τις ανάγκες εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, εφόσον συνήθως υπάρχει μια περισσότερο προσωπική και ανοιχτή κουλτούρα. Θα ήταν κατάλληλες είτε ατομικές ή ομαδικές συζητήσεις.

Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, ενδεχομένως να είναι χρονοβόρο για τους διευθυντές να συζητούν μεμονωμένα με κάθε εργαζόμενο, ακόμη και σε εκείνες τις περιπτώσεις που αυτό γίνεται μέσω των διευθυντών τμημάτων και τα αποτελέσματα προωθούνται στην



ανώτατη διοίκηση. Συνεπώς, ενδεχομένως να είναι καταλληλότερη μια έρευνα προσωπικού. Οι έρευνες προσωπικού είναι επίσης χρήσιμες στις περιπτώσεις όπου η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι λιγότερο ανοιχτή και εμπνέει λιγότερη εμπιστοσύνη, δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες παραμένουν ανώνυμοι.

### **1. Συζητήσεις με τους εργαζομένους σε ατομικό επίπεδο**

Η διεξαγωγή διαρθρωμένων και διεξοδικών συζητήσεων με κάθε εργαζόμενο δίνει στους διευθυντές μια ευκαιρία να γνωρίσουν πραγματικά το προσωπικό τους, να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προτεραιότητες του, και να οργανώσουν τις ιδέες τους σχετικά με τις επιλογές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής . Είναι σημαντικό να δημιουργούν οι διευθυντές ένα περιβάλλον που να εμπνέει εμπιστοσύνη, στο οποίο οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι μπορούν να ανοιχτούν και να συζητήσουν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα και τις δεσμεύσεις. Βασικό είναι να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι η συζήτηση θα παραμείνει απόρρητη .

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής :

#### Πλεονεκτήματα:

- πολύτιμος τρόπος αύξησης της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων και μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της κατανόησης εκ μέρους του προσωπικού θεμάτων σχετικών με την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής .
- όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, βοηθώντας κατ' αυτόν τον τρόπο να κερδίσετε τη δέσμευση τους κατά την εισαγωγή νέων πολιτικών .
- συνήθως οδηγεί σε διεξοδικότερες συζητήσεις .
- οι εργαζόμενοι ενδέχεται να νιώθουν πιο άνετα συζητώντας θέματα εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με τον διευθυντή τους παρά σε ομάδα.

#### Μειονεκτήματα:

- οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αισθάνονται άβολα ή να διστάζουν να αποκαλύψουν τις ανάγκες τους ως προς την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στον διευθυντή τους
- ο χρόνος που απαιτείται για τις ατομικές συζητήσεις.

Οι προτεραιότητες είναι :

1. Οικογένεια
2. Σταδιοδρομία
3. Εκπαίδευση
4. Κοινωνικό προφίλ
5. Λοιπά

Οι ανάγκες είναι :

1. Οικονομική κατάσταση
2. Χρόνος για:
  - απαιτήσεις μέριμνας Διακοπές
  - άλλα ενδιαφέροντα εκτός εργασίας

Τα ενδιαφέροντα είναι :

- 1.Κοινωνικά (κοινότητα ή εθελοντισμός)
- 2.Αθλητισμός
- 3.Καλλιτεχνικά/ δημιουργικά ενδιαφέροντα
- 4.Λοιπά

Οι προσδοκίες είναι :

1. Μεγαλύτερη αυτονομία στον χώρο εργασίας
2. Ευέλικτη εργασία
3. Μεγαλύτερο εισόδημα
4. Λοιπά

## **2. Ομαδικές συζητήσεις / Ομάδες εστίασης**

Οι ομαδικές συζητήσεις και οι ομάδες εστίασης παρέχουν μια ευκαιρία για τη διεξαγωγή δομημένων συζητήσεων με μέλη του προσωπικού της επιχείρησης προκειμένου να συζητηθούν οι ανάγκες τους και να συλλέγουν τις ιδέες τους σχετικά με τις επιλογές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι σε διάφορα τμήματα και οι χρονικοί περιορισμοί καθιστούν τις ατομικές συζητήσεις ανέφικτες.

Κάποια από τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής :

Πλεονεκτήματα:

- πολύτιμος τρόπος αύξησης της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων και μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της κατανόησης εκ μέρους του προσωπικού θεμάτων σχετικών με την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής .
- όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, βοηθώντας κατ' αυτόν τον τρόπο να κερδίσετε τη δέσμευση τους κατά την εισαγωγή νέων πολιτικών .
- απαιτείται λιγότερος χρόνος από ότι για τις ατομικές συζητήσεις .
- απλότητα διοργάνωσης και διεξαγωγής .

Μειονεκτήματα:

- Η ομάδα πρέπει να αποτελεί αντιπροσωπευτικό δείγμα όλων των εργαζομένων και να περιλαμβάνει μέλη του προσωπικού από όλα τα κλιμάκια της επιχείρησης .
- αν χρησιμοποιείται μόνο ένα δείγμα εργαζομένων, κάποια μέλη του προσωπικού ίσως αισθανθούν ότι δεν λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις ή οι γνώμες τους .
- τα μέλη του προσωπικού ενδέχεται να διστάζουν να μιλήσουν ανοιχτά για θέματα εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπροστά σε συναδέλφους τους.

Οι προτεραιότητες είναι :

1. Οικογένεια
2. Σταδιοδρομία
3. Εκπαίδευση
4. Κοινωνικό προφίλ
5. Λοιπά

Οι ανάγκες είναι :

1. Οικονομική κατάσταση
2. Χρόνος για:
  - απαιτήσεις μέριμνας
  - Διακοπές
  - Άλλα ενδιαφέροντα εκτός εργασίας

Τα ενδιαφέροντα είναι :

1. Κοινωνικά (κοινότητα ή εθελοντισμός)
2. Αθλητισμός
3. Καλλιτεχνικά/ δημιουργικά
4. Λοιπά

Οι προσδοκίες είναι :

1. Μεγαλύτερη αυτονομία στον χώρο εργασίας
2. Ευέλικτη εργασία
3. Μεγαλύτερο εισόδημα
4. Λοιπά

### **3. Έρευνες Προσωπικού**

Η έρευνα εργαζομένων μπορεί να αποτελεί χρήσιμο τρόπο καθορισμού της ζήτησης για επιλογές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και των προτιμήσεων των εργαζομένων. Η έρευνα μπορεί είτε να κατανεμηθεί σε ολόκληρο το προσωπικό ή σε εκπρόσωπο τμημάτων. Μόλις σχεδιαστεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ετησίως για να ελεγχθεί αν έχουν αλλάξει οι ανάγκες των εργαζομένων και να εξασφαλιστεί ότι οι λύσεις εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που έχουν χρησιμοποιηθεί συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του εργαζομένου .

Οι έρευνες εργαζομένων είναι καταλληλότερες για μεγαλύτερες επιχειρήσεις που ενδεχομένως να μην μπορούν να αφιερώσουν χρόνο σε μεμονωμένα μέλη του προσωπικού ή για οργανισμούς όπου η υπάρχουσα κουλτούρα αποτρέπει την ανοιχτή και ειλικρινή συζήτηση προσωπικών δεσμεύσεων και ενδιαφερόντων. Ίσως είναι καταλληλότερο να χρησιμοποιηθεί κάποιος εξωτερικός φορέας, π.χ. ένα πανεπιστήμιο, για να αναλάβει το ερωτηματολόγιο και να αναλύσει τα αποτελέσματα μιας μεγάλης

επιχείρησης. Όλα τα ερωτηματολόγια θα είναι ανώνυμα και εμπιστευτικά ώστε να εξασφαλίζεται η ειλικρίνεια των απαντήσεων.

Οι έρευνες μπορούν να αναλυθούν βάσει βαθμίδων του προσωπικού, καθώς έτσι μπορούν να εντοπιστούν προβλήματα εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε ανώτερες θέσεις που κάποιες φορές παραβλέπονται. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να υποδείξουν προτιμήσεις ανδρών και γυναικών για διαφορετικές επιλογές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής :

Πλεονεκτήματα:

- Το προσωπικό αισθάνεται ότι συνεισφέρει στην ανάπτυξη νέων πολιτικών εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που μπορεί να ενισχύσει αργότερα την αφοσίωση
- Παρέχει στο προσωπικό την ευκαιρία να δηλώσει γνώμη και άποψη
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για όσους δεν θέλουν να συζητήσουν την προσωπική τους ζωή και υποχρεώσεις με άλλους, με την προϋπόθεση της βέβαιης εχεμύθειας
- Η ανωνυμία συμβάλλει στο να δοθούν πιο αληθινές και ειλικρινείς απαντήσεις
- Εύκολη πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό προσωπικού
- Είναι χρήσιμη αν το προσωπικό εργάζεται σε διαφορετικές εγκαταστάσεις

Μειονεκτήματα:

- Κάποιες φορές τα ποσοστά επιστροφής είναι χαμηλά, καθιστώντας τα στοιχεία που συγκεντρώνονται αναξιόπιστα
- Ακατάλληλη για πολύ μικρές επιχειρήσεις
- Χρονοβόρα στον σχεδιασμό, διαχείριση και ανάλυση
- Κόστος για αναπαραγωγή του ερωτηματολογίου και αποστολή αν απαιτείται

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι συμφωνίες ευέλικτης εργασίας μπορούν να οριστούν ως οποιοδήποτε είδος εργασιακού προγράμματος που διαφέρει από το παραδοσιακό της εργάσιμης εβδομάδας 9πμ-5μμ στις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές συμφωνίες που μπορεί να λάβει υπόψη ο εργοδότης, κάποιες εκ των οποίων υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια, όπως μερική απασχόληση ή εργασία σε βάρδιες, και άλλες που γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς, όπως ο καταμερισμός εργασίας και η τηλεεργασία .

Οι συμφωνίες ευέλικτης εργασίας παρέχουν στους εργοδότες την ευκαιρία να επανεξετάσουν και να βελτιώσουν τον τρόπο οργάνωσης της δουλειάς. Αρκετές συμφωνίες παρέχουν τη δυνατότητα επιλογής ως προς το πότε και πού πραγματοποιείται η συμφωνημένη εργασία, ενώ άλλες συμφωνίες επιτρέπουν στο προσωπικό κάποιο χρόνο απουσίας στη διάρκεια της εβδομάδας για κάλυψη των εξωτερικών τους υποχρεώσεων.

Δεν είναι όλες οι συμφωνίες κατάλληλες για όλες τις επιχειρήσεις- οι εργοδότες πρέπει να προσδιορίσουν αυτές που θα συμβάλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Όλο και περισσότεροι εργοδότες συνειδητοποιούν ότι η εισαγωγή συμφωνιών ευέλικτης εργασίας είναι πολύ λογική και μπορεί να είναι εξίσου επωφελής τόσο για την επιχείρηση όσο και τους ανθρώπους της.

Η παροχή υποστήριξης στους εργαζομένους για εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, συμπεριλαμβάνοντας μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ανεβασμένο ηθικό, μειωμένες απουσίες και τη δυνατότητα αντιστοίχισης των επιπέδων προσλήψεων με τη ζήτηση των πελατών ή τις ανάγκες παραγωγής, αξιοποιώντας το προσωπικό με τον καλύτερο και οικονομικότερο τρόπο.

Οι συμφωνίες ευέλικτης εργασίας χωρίζονται στις εξής κατηγορίες :

1. Ευέλικτο ωράριο
2. Συμπιεσμένο ωράριο
3. Ετήσιο ωράριο
4. Εργασία ορισμένου χρόνου
5. Εργασία ευέλικτης βάρδιας/ εναλλαγή

6. Ευέλικτο κυλιόμενο ωράριο
7. Εργασία μερικής απασχόλησης
8. Καταμερισμός εργασίας
9. Εθελοντικά μειωμένο ωράριο
10. Τηλεεργασία

## 4.1 ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ

### Τι είναι;

Τα προγράμματα Ευέλικτου Ωραρίου επιτρέπουν στους υπαλλήλους να επιλέξουν την ώρα κατά την οποία ξεκινούν και ολοκληρώνουν την εργασία τους κάθε ημέρα, εντός προκαθορισμένων ορίων. Οι συμφωνημένες ώρες υπολογίζονται ως το άθροισμα των βασικών, πάγιων ωρών εργασίας με τις ώρες εργασίας τις οποίες επιλέγει ο υπάλληλος εντός των ευέλικτων περιόδων κατά την έναρξη και το πέρας κάθε ημέρας.

Οι ώρες εργασίας υπολογίζονται με βάση μια συμφωνηθείσα λογιστική περίοδο, συνήθως τεσσάρων εβδομάδων. Οι υπερωρίες είναι συνήθως δυνατό να μεταφερθούν από την μια εβδομάδα στην άλλη εντός της εν λόγω περιόδου και να ληφθούν ως ευέλικτη άδεια. Ομοίως, οποιοδήποτε έλλειμμα σε ώρες εργασίας μπορεί να συμπληρωθεί σε μεταγενέστερη ημερομηνία εντός της συμφωνηθείσας περιόδου. Ορισμένα προγράμματα επιτρέπουν στους υπαλλήλους να μεταφέρουν τις επιπλέον ώρες εργασίας ή τις υπολειπόμενες ώρες εργασίας στην επόμενη λογιστική περίοδο.

Το Ευέλικτο Ωράριο είναι ιδιαίτερος δημοφιλής στους υπαλλήλους, παρέχοντάς τους αυξημένο έλεγχο και δίνοντάς τους τη δυνατότητα να προγραμματίσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, τις ταξιδιωτικές τους υποχρεώσεις και άλλες πτυχές της προσωπικής τους ζωής γύρω από την επαγγελματική τους ζωή. Τα προγράμματα Ευέλικτου Ωραρίου γίνονται ολοένα και συνηθέστερα, ιδιαίτερα στους υπαλλήλους γραφείου πλήρους απασχόλησης και στους υπαλλήλους εκείνους οι οποίοι δεν συνδέονται με γραμμές παραγωγής ή συγκεκριμένη βάρδια.

Συνήθως, ένα πρόγραμμα ευέλικτου ωραρίου συνίσταται στα εξής:

- Έναρξη εργασίας νωρίτερα και λήξη εργασίας αργότερα, για παράδειγμα 8π.μ. - 7μ.μ.

- Μια βασική χρονική περίοδο κατά την οποία οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι παρόντες στο χώρο εργασίας, για παράδειγμα 10π.μ. - μεσημέρι και 2-4μ.μ.
- Ευέλικτα ωράρια κατά τα οποία ο υπάλληλος μπορεί να επιλέξει να εργασθεί, δηλαδή ώρες εργασίας που δεν περιλαμβάνονται στη βασική χρονική περίοδο, για παράδειγμα μεταξύ 8-10π.μ. και 4-7μ.μ.
- Ένα μεσημεριανό διάλειμμα - το ελάχιστο που προβλέπεται από το νόμο, αλλά συνήθως υπάρχει η επιλογή ενός παρατεινόμενου μεσημεριανού διαλείμματος, για παράδειγμα 30 λεπτά - 2 ώρες.
- Μια συμφωνηθείσα λογιστική περίοδο, συνήθως τεσσάρων εβδομάδων, κατά τη διάρκεια της οποίας ο υπάλληλος θα πρέπει να έχει εργασθεί τις ώρες που έχουν συμφωνηθεί για την εν λόγω περίοδο.
- Ένα αποτελεσματικό σύστημα καταγραφής χρόνου .
- Ορισμένα συστήματα θέτουν όριο στον αριθμό των ωρών που μπορεί να εργάζεται ημερησίως ένας υπάλληλος και ανώτατο αριθμό ημερών ευέλικτης άδειας που μπορεί να λάβει ο υπάλληλος κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε λογιστικής περιόδου.

### **Διαδικασία**

Η εισαγωγή του συστήματος ευέλικτου ωραρίου μπορεί να απαιτεί αλλαγή στη σύμβαση εργασίας και τα εν λόγω προγράμματα συνήθως εφαρμόζονται ως συλλογική διευθέτηση, μέσω διαβουλεύσεων με τους εργοδότες και όπου χρειάζεται με τα επαγγελματικά σωματεία.

### **Νομικές πτυχές**

Νόμος 2874/2000

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκτείνει τις ώρες παροχής υπηρεσιών και να μειώσει ή να ελαχιστοποιήσει το κόστος των υπερωριών.
- Μπορεί να μειώσει τα επίπεδα συχνών απουσιών, ιδιαίτερα τις συχνές απουσίες διάρκειας μιας ημέρας, όπου το προσωπικό παίρνει άδεια ολόκληρη την ημέρα



λόγω άλλων δεσμεύσεων ή δηλώνει ασθένεια προκειμένου να μην προσέλθει αργοπορημένα.

- Μπορεί να επιφέρει βελτιωμένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, καθώς οι υπάλληλοι μπορούν να αλλάξουν τις ώρες τους προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον μεταβαλλόμενο φόρτο εργασίας και μπορεί να είναι περισσότερο πρόθυμοι να εργασθούν επιπλέον ώρες προκειμένου να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα τους, εφόσον μπορούν αργότερα να ζητήσουν τις ώρες αυτές ως άδεια.
- Οι πιο ήρεμες χρονικές περίοδοι κατά την έναρξη και το τέλος της ημέρας, όταν κυκλοφορεί λιγότερος κόσμος και δεν χτυπάει το τηλέφωνο, μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας σε καθήκοντα τα οποία απαιτούν μεγαλύτερη συγκέντρωση.
- Άλλες δεσμεύσεις και προσωπικά ζητήματα, για παράδειγμα επισκέψεις σε ιατρούς και οδοντίατρους, μπορούν να προγραμματισθούν στα πλαίσια του προσωπικού χρόνου των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια των ευέλικτων περιόδων εργασίας.
- Βελτιωμένη τήρηση ωραρίου, καθώς οι υπάλληλοι δεν «καθυστερούν» δεδομένου ότι προσέρχονται εντός των βασικών ωρών εργασίας. Αντ' αυτού, απλώς καλύπτουν τις ώρες εργασίας σε μεταγενέστερη ημερομηνία.
- Βελτιωμένο ηθικό και αφοσίωση του προσωπικού, καθώς οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στην εξισορρόπηση της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής.
- Οι διαδρομές μπορούν να είναι συντομότερες, ευκολότερες και φθηνότερες για τους υπαλλήλους, εφόσον πραγματοποιούνται εκτός περιόδων αιχμής.
- Μπορεί να είναι ιδιαίτερος ελκυστικό προς τους υπαλλήλους με ευθύνες μέριμνας, για παράδειγμα, μπορεί να δίνει τη δυνατότητα στους γονείς να πάνε τα παιδιά τους στο σχολείο.
- Οι περισσότεροι υπάλληλοι προτιμούν να κρατούν ως απόθεμα μέρος του ωραρίου τους για περίπτωση έκτακτης ανάγκης.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να μην είναι κατάλληλο για επιχειρήσεις στις οποίες απαιτείται κάλυψη κατά τη διάρκεια των μη βασικών ωρών εργασίας. Εντούτοις, το σύστημα εναλλαγής, όπου οι υπάλληλοι δεσμεύονται για παράδειγμα να ξεκινήσουν μια

ημέρα νωρίτερα την εργασία τους ή να την τελειώσουν αργότερα, μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση των απαραίτητων επιπέδων προσωπικού κατά τη διάρκεια των μη βασικών ωρών εργασίας.

- Μπορεί να δημιουργηθεί δυσαρέσκεια μεταξύ των υπαλλήλων εάν δεν υπάρχει δίκαιο σύστημα λήψης αποφάσεων για το πότε μπορεί ο καθένας να λάβει ευέλικτη άδεια, για παράδειγμα αρκετοί υπάλληλοι επιθυμούν να χρησιμοποιούν τις ευέλικτες άδειες για να παρατείνουν το Σαββατοκύριακο και επομένως οι άδειες αυτές θα πρέπει να μοιράζονται δίκαια.
- Μπορεί να μην είναι κατάλληλο για εργάτες χειρονακτικών επαγγελματιών και υπαλλήλους οι οποίοι αποτελούν μέρος μιας ομάδας γραμμής παραγωγής.
- Μπορεί να προκύψουν επιπρόσθετες δαπάνες στις περιπτώσεις όπου οι κεντρικές εγκαταστάσεις είναι ανοικτές για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, π.χ. θέρμανση, φωτισμός.
- Θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να επικοινωνούν μεταξύ τους προκειμένου να διασφαλίζεται η επίβλεψη καθ' όλη τη διάρκεια της ευέλικτης περιόδου εργασίας σε περίπτωση που οι υπάλληλοι αδυνατούν να εργασθούν δίχως επίβλεψη.

## 4.2 Συμπιεσμένο ωράριο

### **Τι είναι;**

Τα συμπιεσμένα ωράρια είναι μια μορφή εργασίας στην οποία οι υπάλληλοι εργάζονται με πλήρες ωράριο για μειωμένο αριθμό ημερών. Στην πιο δημοφιλή τους μορφή περιλαμβάνουν εργασία πλήρους ωραρίου για εβδομάδα τεσσάρων ή τεσσερισήμισι εργάσιμων ημερών ή δεκαπενθήμερο εννέα εργάσιμων ημερών.

Οι υπάλληλοι πληρώνονται για τον συνολικό αριθμό ωρών εργασίας και δεν πληρώνονται για τις επιπλέον ώρες που εργάζονται οποιαδήποτε ημέρα.

Η εβδομάδα των τεσσερισήμισι εργάσιμων ημερών είναι σχετικά συνήθης στον μηχανολογικό τομέα. Μπορεί να αποτελεί αποτελεσματικό εργασιακό σύστημα στις περιπτώσεις όπου η εργασία προγραμματίζεται σε συνεπή και επαναλαμβανόμενη βάση, αλλά λιγότερο αποτελεσματικό σε περιπτώσεις όπου τα επίπεδα εργασίας παρουσιάζουν

διακύμανση ή σε περιπτώσεις όπου απαιτείται κάλυψη πλήρους ωραρίου σε μια συγκεκριμένη εργασία. Το σύστημα συμπιεσμένου ωραρίου είναι ελαφρώς δημοφιλέστερο μεταξύ των ανδρών από ό,τι μεταξύ των γυναικών.

### **Διαδικασία**

Το σύστημα συμπιεσμένου ωραρίου συνήθως προσφέρεται σε μεμονωμένη βάση και οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται με τον διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού . Μπορεί να εφαρμοσθεί και σε συλλογική βάση για όλο το προσωπικό, παρά το γεγονός ότι κάτι τέτοιο είναι λιγότερο σύνηθες και απαιτούνται, κατά περίπτωση, διαβουλεύσεις με τις ενώσεις υπαλλήλων και τα επαγγελματικά σωματεία.

### **Νόμος 2874/2000**

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να συμβάλει στην επέκταση των ωρών παροχής υπηρεσιών σε περίπτωση που οι άδειες δίδονται με κυκλική εναλλαγή προκειμένου να παρέχεται καθημερινή κάλυψη.
- Παρέχει στους υπαλλήλους άδειες μεγαλύτερης διάρκειας, χωρίς ουσιαστική μείωση του αριθμού των εργάσιμων ωρών, διατηρώντας με τον τρόπο αυτό τα επίπεδα παραγωγικότητας της επιχείρησης και τα επίπεδα αμοιβής του υπαλλήλου.
- Μπορεί να συμβάλει στη μείωση των συχνών απουσιών, καθώς οι υπάλληλοι μπορούν να ασχοληθούν με τα προσωπικά τους ζητήματα κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου τους, π.χ. οι επισκέψεις σε ιατρούς και οδοντίατρους μπορούν να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια της άδειας .
- Τα πάγια έξοδα μπορούν να μειωθούν εάν όλοι οι υπάλληλοι πάρουν άδεια την ίδια ημέρα.
- Η συντήρηση των μηχανημάτων μπορεί να πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια της εργάσιμης εβδομάδας χωρίς να διακόπτονται τα προγράμματα παραγωγής.
- Μπορεί να μειώσει τα έξοδα μετακίνησης των υπαλλήλων.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να μην υπάρξει άμεση βελτίωση της παραγωγικότητας, ενώ οι υπάλληλοι συνηθίζουν στις εργάσιμες ημέρες μεγαλύτερης διάρκειας
- Οι υπάλληλοι με ευθύνες μέριμνας μπορεί να αντιμετωπίζουν αυξημένες δυσκολίες να διευθετήσουν καταλλήλως τις υποχρεώσεις τους για εργάσιμες ημέρες μεγαλύτερης διάρκειας.
- Στον τομέα παροχής υπηρεσιών, ίσως χρειασθεί οι άδειες να δίδονται με κυκλική εναλλαγή, ώστε να διασφαλισθεί η επαρκής κάλυψη προσωπικού προκειμένου να ικανοποιηθεί η ζήτηση των πελατών.
- Εάν η εργασία απαιτεί υψηλό επίπεδο συγκέντρωσης ή εάν είναι βαριά εργασία ή σωματικά απαιτητική, ίσως να μην είναι κατάλληλη η εργάσιμη ημέρα μεγαλύτερης διάρκειας.

## **4.3 Ετήσιο ωράριο**

### **Τι είναι;**

Το ετήσιο ωράριο είναι ένας αποδοτικός τρόπος παροχής ευέλικτης εργασίας σε επιχειρήσεις οι οποίες υπόκεινται σε μεταβαλλόμενα επίπεδα ζήτησης ή οι οποίες έχουν εκτεταμένα ωράρια λειτουργίας. Το πρόγραμμα αυτό χρησιμοποιείται συνήθως για τη διαχείριση των επιπέδων του προσωπικού σε περιπτώσεις όπου το επίπεδο εργασίας χαρακτηρίζεται από προβλέψιμες διακυμάνσεις, περιόδους υψηλής και χαμηλής ζήτησης κατά τη διάρκεια του έτους, για παράδειγμα σε ορισμένους τομείς παροχής υπηρεσιών και κατασκευών.

Τα ετήσια ωράρια βασίζονται στην αρχή ότι ο εργάσιμος χρόνος ορίζεται με βάση το έτος και όχι την εβδομάδα, δίνοντας τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εξισορροπήσει με καλύτερο τρόπο τον εργάσιμο χρόνο με τις διακυμάνσεις στη ζήτηση των υπηρεσιών και τον προϊόντων της.

Σε ένα πρόγραμμα ετήσιου ωραρίου ένας υπάλληλος μπορεί να εργάζεται περισσότερες ώρες κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων περιόδων του έτους και λιγότερες

ώρες κατά τη διάρκεια άλλων περιόδων. Οι ώρες εργασίας του υπαλλήλου έχουν συμφωνηθεί για ολόκληρο το έτος και όχι για μια εβδομάδα, για παράδειγμα οι ώρες εργασίας ανά εβδομάδα πολλαπλασιάζονται με 52.15 εβδομάδες, πλην των αργιών. Οι συμφωνηθείσες ώρες συνήθως εντάσσονται σε ένα πρόγραμμα στο οποίο ορίζεται ο αριθμός των ωρών εργασίας κατά τη διάρκεια όλου του έτους και ο αριθμός των ωρών που διατηρούνται ως απόθεμα προκειμένου να χρησιμοποιηθούν σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι ώρες εργασίας μπορεί να διαφέρουν σε ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία ή εξαμηνιαία βάση.

Οι αποθεματικές ώρες αποτελούν σημαντικό στοιχείο του προγράμματος και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ποικίλους λόγους, για παράδειγμα για την κάλυψη των απουσιών και των αργιών ή σε περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται αύξηση του φόρτου εργασίας. Ο εργοδότης θα πρέπει να ενημερώνει εκ των προτέρων τον υπάλληλο για την επιθυμία του να εργασθεί ορισμένες από τις αποθεματικές ώρες και θα πρέπει να δίδεται το δικαίωμα στον υπάλληλο να αρνηθεί εφόσον το κρίνει απαραίτητο. Ο υπάλληλος μπορεί, με σύστημα κυκλικής εναλλαγής, να βρίσκεται «σε διαθεσιμότητα» προκειμένου να εργασθεί τις αποθεματικές ώρες εφόσον κρίνεται απαραίτητο.

Στο τέλος του έτους, οι υπάλληλοι υποχρεούνται να έχουν εργασθεί όλες τις συμβληθείσες και αποθεματικές ώρες, παρά το γεγονός ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι υπάλληλοι μπορεί να συμφωνήσουν να μεταφέρουν έναν μικρό αριθμό ωρών στο επόμενο έτος. Ο μισθός συνήθως καταβάλλεται σε ισόποσες εβδομαδιαίες ή μηνιαίες δόσεις ανεξάρτητα από τον αριθμό των εργάσιμων ωρών (εξισωμένη αμοιβή).

### **Διαδικασία**

Τα ετήσια ωράρια μπορεί να πραγματοποιούνται είτε σε μεμονωμένο είτε σε συλλογικό επίπεδο. Σε περίπτωση που εφαρμόζονται σε συλλογικό επίπεδο, θα απαιτηθεί προσεκτικός σχεδιασμός και διαβούλευση με το προσωπικό και τα επαγγελματικά σωματεία, καθώς μπορεί να μην αποτελεί κατάλληλο εργασιακό καθεστώς για όλους τους υπαλλήλους.

### **Νομικές πτυχές**

Προεδρικό διάταγμα 27-6/4-7-32

Νομοθετικό διάταγμα 515/70

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Βοηθά την επιχείρηση να ανταποκριθεί στις εποχικές διακυμάνσεις ή/ και την άνοδο και πτώση του φόρτου εργασίας, δίδοντας τη δυνατότητα στον εργοδότη να αντιστοιχίσει τα επίπεδα του προσωπικού με την εργασιακή ζήτηση και αυξάνοντας την ευελιξία της επιχείρησης.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επέκταση των ωρών κατά τις οποίες παρέχονται υπηρεσίες, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου οι εποχικές διακυμάνσεις επιβάλλουν εκτεταμένα ωράρια.
- Μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση των επιπέδων παροχής υπηρεσιών και στην έγκαιρη παράδοση, διασφαλίζοντας επαρκή αριθμό υπαλλήλων όταν απαιτείται.
- Μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των συνολικών ωρών εργασίας, καθώς οι ώρες εργασίας αντιστοιχίζονται καλύτερα στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Μπορεί να ελαχιστοποιήσει ή να μειώσει την ποσότητα των υπερωριών, καθώς πραγματοποιείται σχεδιασμός των αυξήσεων του φόρτου εργασίας και των απαραίτητων επιπέδων του προσωπικού.
- Η διάθεση ενός αριθμού αποθεματικών ωρών οι οποίες δεν θα χρησιμοποιηθούν σε περίπτωση που οι δραστηριότητες της επιχείρησης πραγματοποιούνται ομαλά θα αποτελεί κίνητρο για τους υπαλλήλους οι οποίοι πλέον θα εργάζονται «έξυπνα», βελτιώνοντας τα επίπεδα παραγωγικότητας.
- Μπορεί να βοηθήσει στην μείωση των συχνών απουσιών, καθώς μπορεί να ασκείται πίεση από συναδέλφους να μην πραγματοποιούνται άσκοπες απουσίες, καθώς ένας άλλος υπάλληλος μπορεί να κληθεί να εργασθεί τις αποθεματικές του ώρες.
- Η εργασία περισσότερων ωρών σε ορισμένες περιόδους του έτους σε σύγκριση με άλλες περιόδους μπορεί να είναι ελκυστική για ορισμένους υπαλλήλους, για παράδειγμα για εκείνους οι οποίοι επιθυμούν να σπουδάσουν ή να επισκεφθούν συγγενείς στο εξωτερικό.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να αποδειχθεί περίπλοκο στη διαχείριση και την παρακολούθηση, απαιτώντας ένα κεντρικό διοικητικό σύστημα του οποίου η αρχική ανάπτυξη μπορεί να απαιτήσει χρόνο.

- Μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο στη διαχείριση σε περίπτωση που διαπιστώνεται υψηλό ποσοστό ανανέωσης του προσωπικού, ιδιαίτερα εάν οι υπάλληλοι αμείβονται σε ισόποσες μηνιαίες δόσεις.
- Το προσωπικό το οποίο λαμβάνει υψηλές αμοιβές για υπερωρίες μπορεί να μην συμφωνήσει με την εισαγωγή ενός συστήματος ετήσιου ωραρίου.
- Μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη η στρατολόγηση και διατήρηση υπαλλήλων οι οποίοι έχουν ευθύνες μέριμνας και οι οποίοι μπορεί να απαιτούν ένα πιο σύνηθες εργασιακό μοντέλο.

#### 4.4 Εργασία ορισμένου χρόνου

##### **Τι είναι;**

Η εργασία ορισμένου χρόνου επιτρέπει στους υπαλλήλους να μειώσουν τις ώρες εργασίες τους ή να λάβουν άδεια άνευ αποδοχών κατά τη διάρκεια των σχολικών διακοπών. Το προσωπικό παραμένει σε καθεστώς μόνιμης σύμβασης είτε ως προσωπικό πλήρους απασχόλησης είτε ως προσωπικό μερικής απασχόλησης, αλλά έχει το δικαίωμα να λάβει άδεια άνευ αποδοχών ή να μειώσει τις ώρες εργασίας του κατά τη διάρκεια των σχολικών διακοπών. Συνήθως οποιαδήποτε οφειλόμενη ετήσια άδεια θα πρέπει να λαμβάνεται κατά τη διάρκεια της εν λόγω περιόδου.

Οι υπάλληλοι μπορούν είτε να αμειφθούν κανονικά για τις εβδομάδες τις οποίες εργάστηκαν και να μην λάβουν αμοιβή κατά τη διάρκεια της άδειας άνευ αποδοχών, είτε συνθηθέστερα η αμοιβή τους υπολογίζεται κατά μέσο όρο και αμείβονται ισόποσα κατά τη διάρκεια του έτους.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι λαμβάνουν άδεια μεταξύ 4 και 6 εβδομάδων ετησίως, ενώ τα παιδιά τους μπορεί να έχουν σχολικές διακοπές διάρκειας έως και 13 εβδομάδων ετησίως. Η εργασία ορισμένου χρόνου μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους οι οποίοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξασφάλιση της απαραίτητης φροντίδας για τα παιδιά τους ή οι οποίοι επιθυμούν να περάσουν τις διακοπές τους μαζί με τα παιδιά τους, να διαχειριστούν καλύτερα τις εργασιακές και οικογενειακές τους υποχρεώσεις.

Η εργασία ορισμένου χρόνου υιοθετήθηκε παραδοσιακά στον εκπαιδευτικό τομέα, αλλά χρησιμοποιείται πλέον σε ένα εύρος επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στον τομέα της λιανικής πώλησης, προκειμένου να προσελκύσει περισσότερες γυναίκες υπαλλήλους και

να διευκολύνει την επιστροφή στην εργασία των υπαλλήλων που είναι μητέρες με παιδιά σχολικής ηλικίας.

### **Διαδικασία**

Συνήθως οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται σε μεμονωμένη βάση με τον διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού, ο οποίος εξετάζει τον αντίκτυπο στα άλλα μέλη της ομάδας και στην επιχείρηση.

### **Νομικές -πτυχές**

Προεδρικό διάταγμα 156/94

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Είναι ιδιαιτέρως κατάλληλη για τις επιχειρήσεις του τομέα παροχής υπηρεσιών όπου διαπιστώνονται εποχικά μοντέλα ζήτησης.
- Μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και τη διατήρηση εξειδικευμένων και έμπειρων υπαλλήλων που έχουν παιδιά σχολικής ηλικίας.
- Μείωση των δαπανών του προσωπικού κατά την περίοδο αυτή ή καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, καθώς η άδεια που δίδεται είναι άνευ αποδοχών.
- Θετικές δημόσιες σχέσεις, καθώς οι εργοδότες οι οποίοι προσφέρουν αυτό το είδος εργασιακού μοντέλου συχνά αντιμετωπίζονται ευνοϊκά από τους υπαλλήλους και την κοινή γνώμη, καθώς η ενέργεια αυτή αποδεικνύει σαφή δέσμευση προς την υποστήριξη της οικογενειακής ζωής.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Απαιτείται περισσότερος χρόνος για διοίκηση και διαχείριση προκειμένου να οργανωθεί η κάλυψη, να επιβλέπονται τα επιδόματα διακοπών και ασθενείας και να προωθούνται οι καταβολές των μισθών.
- Μπορεί να μην είναι κατάλληλη για ιδιαίτερα εξειδικευμένους υπαλλήλους, καθώς μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη η εξεύρεση της απαραίτητης κάλυψης κατά τη διάρκεια της περιόδου των διακοπών.



- Όπου διαπιστώνεται η ανάγκη κάλυψης της απουσίας ενός υπαλλήλου που εργάζεται με το καθεστώς ορισμένου χρόνου, μπορεί να υπάρξουν δυνατότητες για προσωρινή απόσπαση για προσωπικό χαμηλότερου επιπέδου ή προσωρινή απασχόληση φοιτητών.

## 4.5 Εργασία ευέλικτης βάρδιας/ Εναλλαγή

### **Τι είναι;**

Η εργασία με βάρδιες αποτελεί ένα καθιερωμένο εργασιακό μοντέλο στο οποίο ο ένας υπάλληλος αντικαθιστά τον άλλο στην ίδια εργασία, συχνά σε επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο. Τα παραδοσιακά συστήματα εργασίας με βάρδιες είναι ιδιαίτερος διαρθρωμένα, αφήνοντας ελάχιστη ευελιξία στους υπαλλήλους σχετικά με τις βάρδιες κατά τις οποίες εργάζονται και ελάχιστα περιθώρια για υπαλλήλους μερικής απασχόλησης.

Οι υπάλληλοι σε βάρδιες συνήθως εργάζονται σε ομάδες και σε ορισμένα συστήματα οι ομάδες εναλλάσσονται στις πρωινές, τις απογευματινές και τις βραδινές βάρδιες. Τα συστήματα συνεχούς βάρδιας παρέχουν εικοσιτετράωρη κάλυψη, επτά ημέρες την εβδομάδα, ενώ τα συστήματα ασυνεχούς βάρδιας παρέχουν κάλυψη για λιγότερες από τις συνολικές διαθέσιμες ώρες της εβδομάδας, π.χ. για 12 ώρες από τις 24.

Τα συστήματα με βάρδιες είναι συνήθη στον τομέα των κατασκευών, καθώς επιτρέπουν την πραγματοποίηση των διαδικασιών κατασκευής εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο, μεγιστοποιώντας τη χρήση του εξοπλισμού και των μηχανημάτων, προκειμένου να μειωθούν οι δαπάνες της παραγωγής και να αυξηθεί το εξαγόμενο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μείωση του κόστους μονάδας της παραγωγής, καθώς ο εξοπλισμός χρησιμοποιείται εντατικότερα και μπορεί να αξιοποιηθεί το ηλεκτρικό ρεύμα χαμηλότερης κατανάλωσης.

Τα συστήματα με βάρδιες μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την ικανοποίηση της ζήτησης σε αγαθά και υπηρεσίες εκτός των παραδοσιακών ωρών εργασίας, για παράδειγμα αρκετά καταστήματα λιανικής πώλησης είναι πλέον ανοικτά 7 ημέρες την εβδομάδα και σε ορισμένες περιπτώσεις για ολόκληρο το εικοσιτετράωρο.

Τα ευέλικτα μοντέλα εργασίας με βάρδιες ή εναλλαγή βάρδιας αποτελούν ένα απλό εργασιακό μοντέλο το οποίο επιτρέπει στο προσωπικό να εργασθεί τις συμφωνημένες

ώρες σύμφωνα με τις προσωπικές του ανάγκες και να ανταλλάξει βάρδιες είτε εντός της ίδιας ομάδας είτε με άλλες ομάδες, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ικανοποίηση των επιχειρηματικών αναγκών και την παρουσία του ελάχιστου αριθμού υπαλλήλων για κάθε βάρδια. Μπορεί να παρέχει ευελιξία στους υπαλλήλους σε περιπτώσεις όπου τα προγράμματα ευέλικτου ωραρίου δεν είναι κατάλληλα.

### **Διαδικασία**

Πρόκειται για μια συλλογική διευθέτηση και μπορεί να αποτελεί επίσημη διευθέτηση κατά την οποία ζητείται από τους υπαλλήλους να δηλώσουν τη βάρδια της προτίμησής τους, ενώ οι διευθυντές επιχειρούν να ικανοποιήσουν τις εν λόγω προτιμήσεις κατά τον σχεδιασμό της κυκλικής εναλλαγής. Εναλλακτικά, μπορεί να αποτελεί ανεπίσημη διευθέτηση, η οποία επιτρέπει στους υπαλλήλους να ανταλλάσσουν βάρδιες μεταξύ τους όπως και όποτε κρίνεται απαραίτητο.

### **Νομικές πτυχές**

Προεδρικό διάταγμα 27-6/4-7-32

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να προσφέρει πιο ευέλικτη ανταπόκριση στις αυξομειώσεις της ζήτησης.
- Η πίεση των συναδέλφων και η δυνατότητα προγραμματισμού των προσωπικών ραντεβού, των επειγόντων περιστατικών και των οικιακών υποχρεώσεων κατά τη διάρκεια του προσωπικού χρόνου του υπαλλήλου μπορεί να βοηθήσει στην μείωση των συχνών απουσιών και να διασφαλίσει την κάλυψη όπου απαιτείται.
- Μπορεί να βοηθήσει στις επιχειρήσεις όπου οι υπάλληλοι και οι συνεταίροι τους εργάζονται για την εταιρεία, επιτρέποντας τους να συντονίζουν τις βάρδιες σύμφωνα, για παράδειγμα, με τις υποχρεώσεις της φροντίδας των παιδιών τους, ή να λαμβάνουν ταυτόχρονα άδειες σε περίπτωση που το επιθυμούν.
- Επιτρέπει στους υπαλλήλους να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο επί της επαγγελματικής τους ζωής, καθιστώντας ευκολότερη για το προσωπικό την επιτέλεση των εξωτερικών τους δεσμεύσεων και υποχρεώσεων.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Απαιτεί ένα σύστημα κεντρικής διοίκησης προκειμένου να διασφαλιστεί η ορθή καταγραφή των εργασιμών ωρών.
- Μπορεί να απαιτήσει αρχικά περισσότερο χρόνο διαχείρισης, όμως σε ένα επιτυχημένο πρόγραμμα οι υπάλληλοι θα έχουν την ευθύνη ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι βάρδιες κατανέμονται δίκαια.
- Το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει πολλαπλή ειδίκευση προκειμένου να μπορεί ο κάθε υπάλληλος να καλύπτει τον άλλο.
- Η εργασία σε μη φυσιολογικές ώρες μπορεί να διαταράξει τους βιολογικούς ρυθμούς ορισμένων υπαλλήλων, προκαλώντας τους για παράδειγμα αϋπνίες.

## **4.6 Ευέλικτο κυλιόμενο ωράριο**

### **Τι είναι;**

Τα προγράμματα ευέλικτου κυλιόμενου ωραρίου και προσωπικού κυλιόμενου ωραρίου επιτρέπουν στους υπαλλήλους να προγραμματίσουν τις ώρες και τα μοντέλα εργασίας τους προκειμένου να ταιριάζουν με τις προβλεπόμενες ανάγκες σε προσωπικό για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, παρέχοντας τους μεγαλύτερο έλεγχο επί της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής. Το πλεόνασμα ωρών ή οι οφειλόμενες ώρες εργασίας μπορούν να αποθηκευτούν σε μια «χρονοθυρίδα» και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ή να αξιοποιηθούν σε μεταγενέστερη ημερομηνία.

Η αρχή στην οποία βασίζεται το ευέλικτο κυλιόμενο ωράριο είναι ότι οι ομάδες των υπαλλήλων φέρουν την ευθύνη για την οργάνωση του εργασιακού τους χρόνου, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι ικανοποιούνται τα συμφωνηθέντα επίπεδα προσωπικού και δεξιοτήτων. Πρόκειται για μια προσέγγιση από το ειδικότερο στο γενικότερο επίπεδο στην οργάνωση του εργασιακού χρόνου, εκχωρώντας και μεταβιβάζοντας τον έλεγχο στον υπάλληλο.

Τα ωρολόγια προγράμματα μπορούν είτε να σχεδιαστούν από τους διευθυντές, λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμήσεις των υπαλλήλων για τις ώρες εργασίας τους, είτε οι διευθυντές ορίζουν τα επίπεδα προσωπικού και τις απαιτήσεις σε δεξιότητες για μια

συγκεκριμένη περίοδο και οι ομάδες προγραμματίζουν τα εργασιακά τους μοντέλα συλλογικά προκειμένου να ικανοποιούνται οι εν λόγω απαιτήσεις.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα μέλη των ομάδων δηλώνουν τις προτιμήσεις τους, τις ώρες κατά τις οποίες δεν επιθυμούν να εργασθούν και κατόπιν σχεδιάζεται ένα προσχέδιο ωρολογίου προγράμματος με το οποίο θα πρέπει να ικανοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερο οι μεμονωμένες προτιμήσεις. Μόλις ελεγχθεί το προσχέδιο αυτό και πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες τροποποιήσεις, επιτυγχάνεται συμφωνία επί του τελικού προγράμματος.

Το ευέλικτο κυλιόμενο ωράριο είναι χρήσιμο σε περιπτώσεις όπου οι υπηρεσίες παρέχονται για μεγάλες χρονικές περιόδους ή συνεχώς, για παράδειγμα στα κέντρα παροχής φροντίδας.

### **Διαδικασία**

Πρόκειται για μια συλλογική διεύθυνση η οποία απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και διαβουλεύσεις μεταξύ των υπαλλήλων και των επαγγελματικών σωματείων. Θα πρέπει να αναπτυχθούν κατευθυντήριες γραμμές ώστε να διασφαλισθεί η συνέπεια και η δίκαιη κατανομή.

### **Νομικές πτυχές**

Νόμος 2639/98

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των συχνών απουσιών καθώς το προσωπικό μπορεί να προγραμματίσει τις ώρες του ώστε να ταιριάζει με τις ανάγκες του και οποιαδήποτε προσωπική δέσμευση μπορεί να πραγματοποιηθεί εκτός των ωρών εργασίας του.
- Βοηθά στη μείωση των υπερωριών και προσφέρει αυξημένη ευελιξία για την ικανοποίηση της αύξησης και μείωσης του φόρτου εργασίας, καθώς εξετάζονται τα απαιτούμενα επίπεδα προσωπικού και σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

- Μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της δέσμευσης του προσωπικού και της παροχής κινήτρων προς τους υπαλλήλους, καθώς οι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερο περιθώριο επιλογής των ωρών εργασίας τους και είναι σε θέση να εξισορροπήσουν με καλύτερο τρόπο την επαγγελματική τους ζωή με τις προσωπικές τους δεσμεύσεις.
- Μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και της πίστης καθώς οι υπάλληλοι θα πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους και να λαμβάνουν υπόψη τους τις μεμονωμένες ανάγκες των υπολοίπων.
- Μπορεί να απελευθερώσει το χρόνο ενός διευθυντή για άλλες εργασίες, σε περίπτωση που χρειάζεται απλώς να επιβλέπει τις κυλιόμενες βάρδιες.

#### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Απαιτεί ένα σύστημα κεντρικής διοίκησης.
- Το προσωπικό μπορεί να μην είναι ικανοποιημένο με τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι κυλιόμενες βάρδιες σε περίπτωση που το σύστημα δεν είναι ανοικτό και δεν πραγματοποιείται με δίκαιη διαχείριση.
- Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα επιδόματα ασθενείας.

## **4.7 Εργασία μερικής απασχόλησης**

### **Τι είναι;**

Η εργασία μερικής απασχόλησης αποτελεί μια ολοένα και συνηθέστερη διευθέτηση κατά την οποία οι υπάλληλοι εργάζονται λιγότερες ώρες την ημέρα ή την εβδομάδα από τους υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονται με κανονική σύμβαση πλήρους απασχόλησης. Δεν υπάρχει νομικός ορισμός της εργασίας μερικής απασχόλησης, αλλά συνήθως αντιστοιχεί σε λιγότερες από 30 ώρες εργασίας την εβδομάδα. Ο μισθός, η άδεια και τα επιδόματα υπολογίζονται κατ' αναλογία.

Η αύξηση της εργασίας μερικής απασχόλησης συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την μετάβαση προς τα συστήματα εκτεταμένων ωραρίων στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να καλύψουν εκτεταμένη εργασία τα

απογεύματα και τα Σαββατοκύριακα και να καλύψουν τις περιόδους αιχμής της ημέρας ή της εβδομάδας.

Η εργασία μερικής απασχόλησης συχνά συνδέεται με εργασίες χαμηλής βαθμίδας, χαμηλών αποδοχών μειωμένου κύρους. Ενώ η εργασία μερικής απασχόλησης παραμένει συγκεντρωμένη στα πλέον χαμηλόμισθα επαγγέλματα, καθίσταται ολοένα και πιο δημοφιλής σε επίπεδα διευθυντικών στελεχών και επαγγελματιών και προσφέρεται πλέον ένα ευρύτερο φάσμα εργασιών με καθεστώς μερικής απασχόλησης.

Πρόκειται για μια δημοφιλή εργασιακή διεύθετηση για αρκετούς υπαλλήλους, ιδιαίτερα μεταξύ των γυναικών, και ολοένα περισσότερο σε επίπεδα επαγγελματιών, διευθυντικών στελεχών και επικεφαλής τμημάτων.

### **Διαδικασία**

Συνήθως οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται σε μεμονωμένο επίπεδο μεταξύ ενός υπαλλήλου και του διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού. Μπορεί να απαιτηθεί μεταβολή στους όρους και τις προϋποθέσεις της σύμβασης εργασίας του υφιστάμενου προσωπικού. Ορισμένες θέσεις εργασίας μπορεί να διαφημίζονται ειδικά ως θέσεις εργασίας μερικής απασχόλησης.

### **Νομικές πτυχές**

Νόμος 2639/98 Νόμος 1892/90

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Οι υπάλληλοι μερικής απασχόλησης μπορούν να παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία και κάλυψη στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, μέσω της επιλεκτικής χρήσης του προσωπικού κατά την άνοδο και πτώση της ζήτησης, προκειμένου να καλυφθούν τα μεσημεριανά διαλείμματα.
- Τα ωράρια λειτουργίας μπορούν να επεκταθούν μέσω της χρήσης προσωπικού μερικής απασχόλησης κατά τα απογεύματα και τα Σαββατοκύριακα.
- Η εργασία μερικής απασχόλησης μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση εκπαιδευμένου και έμπειρου προσωπικού το οποίο δεν είναι σε θέση ή δεν επιθυμεί να εργασθεί με καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Στο προσωπικό

αυτό μπορεί να περιλαμβάνονται φοιτητές, συνταξιούχοι, υπάλληλοι με καθεστώς πλήρους απασχόλησης που επιθυμούν να αυξήσουν το εισόδημα τους μέσω μιας δεύτερης εργασίας και εξειδικευμένοι επαγγελματίες.

- Το προσωπικό μερικής απασχόλησης συνήθως χαρακτηρίζεται από υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και χαμηλότερα ποσοστά συχνών απουσιών.
- Η εργασία μερικής απασχόλησης είναι δημοφιλής μεταξύ των γυναικών οι οποίες επιστρέφουν στην εργασία κατόπιν άδειας μητρότητας. Η διαθεσιμότητα εργασίας μερικής απασχόλησης μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του ποσοστού επιστροφής του προσωπικού στην επιχείρηση κατόπιν άδειας μητρότητας, διατηρώντας το έμπειρο προσωπικό και μειώνοντας το κόστος της εκπαίδευσης και της πρόσληψης ενός νέου υπαλλήλου.
- Η εργασία μερικής απασχόλησης μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη διευθέτηση για τους έμπειρους υπαλλήλους οι οποίοι προσεγγίζουν την ηλικία της συνταξιοδότησης και επιθυμούν να συνεχίσουν να εργάζονται, αλλά όχι με το καθεστώς της πλήρους απασχόλησης.

#### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Ο συνολικός αριθμός του προσωπικού μπορεί να αυξηθεί και επομένως οι δαπάνες για την εκπαίδευση και τη διοίκηση, καθώς και τα πάγια έξοδα μπορεί επίσης να αυξηθούν.
- Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η χρονική στιγμή κατά την οποία θα πραγματοποιούνται οι εκπαιδευτικές συναντήσεις, οι συνεδριάσεις του προσωπικού κλπ, ούτως ώστε να διασφαλισθεί ότι έχει ενημερωθεί όλο το προσωπικό.
- Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι αργίες και η πληρωμή των υπερωριών. Η πληρωμή των υπερωριών θα πρέπει κανονικά να πραγματοποιείται μόνο εφόσον ο υπάλληλος έχει εργασθεί πέραν του συνηθισμένου πλήρους ωραρίου.

## 4.8 Καταμερισμός εργασίας

### Τι είναι;

Ο καταμερισμός εργασίας είναι ένα είδος εργασιακού μοντέλου στο οποίο δύο άνθρωποι (ή σπανίως περισσότεροι) μοιράζονται την ίδια ευθύνη για μια εργασία πλήρους απασχόλησης. Και οι δύο υπάλληλοι εργάζονται με μόνιμη σύμβαση, παρά το γεγονός ότι η αμοιβή και τα επιδόματα μοιράζονται κατ' αναλογία.

Συνήθως και οι δύο υπάλληλοι μοιράζονται τις ευθύνες και τα καθήκοντα μιας θέσης εργασίας πλήρους απασχόλησης, ενώ ο κάθε υπάλληλος συνεχίζει από το σημείο στο οποίο έμεινε ο προηγούμενος. Θα πρέπει να υπάρχει υψηλό επίπεδο επικοινωνίας, οργάνωσης και συντονισμού μεταξύ των υπαλλήλων και είναι απαραίτητο να ταιριάζουν και να αλληλοσυμπληρώνονται προκειμένου να διασφαλισθεί ότι δεν υπάρχει ρήξη με τους πελάτες ή τους συναδέλφους. Αυτό το είδος καταμερισμού εργασίας είναι πλέον κατάλληλο για διαρκή, συνεχιζόμενη εργασία παρά για εργασία που βασίζεται σε επιμέρους έργα.

Μια παραλλαγή του καταμερισμού εργασίας είναι η διάσπαση της εργασίας όπου μια θέση πλήρους απασχόλησης διασπάται στα συστατικά της μέρη και κάθε υπάλληλος αναλαμβάνει την ευθύνη για ένα μέρος. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να κατανοούν την εργασία των υπολοίπων, καθώς ενδέχεται να απαιτηθεί από αυτούς να παρέχουν κάλυψη ή υποστήριξη για τον υπάλληλο με τον οποίο έχει πραγματοποιηθεί η διάσπαση της εργασίας. Αυτού του είδους η διευθέτηση είναι πλέον κατάλληλη σε εργασίες όπου οι πελάτες ή τα επιμέρους στάδια των έργων μπορούν εύκολα να διαχωριστούν.

Μπορεί να συμφωνηθεί ένα εύρος διαφορετικών μοντέλων επιμερισμού εργασίας:

- Πρωινά και απογεύματα
- Δυόμισι ημέρες εργασίας ο καθένας
- Εναλλακτικά εβδομάδες δύο και τριών εργάσιμων ημερών
- εναλλακτικές εβδομάδες εργασίας

Σε αρκετά μοντέλα καταμερισμού εργασίας περιλαμβάνεται και μια σύντομη περίοδος αλλαγής ή παράδοσης, καθώς είναι ιδιαίτερως σημαντική η επικοινωνία μεταξύ των δύο υπαλλήλων που μοιράζονται τη θέση εργασίας.

Ο καταμερισμός εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εισαγωγή της μερικής απασχόλησης σε θέσεις εργασίας οι οποίες πάντοτε θεωρούνταν θέσεις πλήρους



απασχόλησης. Καθίσταται ολοένα και πιο δημοφιλής στις υψηλόβαθμες θέσεις και στα διευθυντικά επίπεδα ως ένας τρόπος διατήρησης του αρχαιότερου και πλέον ειδικευμένου προσωπικού το οποίο σε διαφορετική περίπτωση θα εγκατέλειπε τον οργανισμό.

### **Διαδικασία**

Συνήθως οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται μεμονωμένα με τον διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις δύο υπάλληλοι μπορούν να προσεγγίσουν από κοινού των διευθυντή παραγωγής ή μπορεί να διαφημιστεί μια θέση καταμερισμού εργασίας.

### **Νομικές πτυχές**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Η επιχείρηση κερδίζει μεγαλύτερο εύρος δεξιοτήτων και εμπειρίας από δύο ανθρώπους από ό,τι θα ήταν δυνατό από ένα μόνο μέλος του προσωπικού.
- Βοηθά στην στρατολόγηση και τη διατήρηση έμπειρου προσωπικού το οποίο μπορεί να μην ήταν διαθέσιμο ή πρόθυμο να εργασθεί με καθεστώς πλήρους απασχόλησης και επομένως στην αντίθετη περίπτωση θα χανόταν από την επιχείρηση.
- Παρέχει μεγαλύτερη συνέχεια δεξιοτήτων και κάλυψη, καθώς τουλάχιστον το ήμισυ της εργασίας συνεχίζεται σε περίπτωση που απουσιάζει ο ένας από τους δύο υπαλλήλους, ή σε περίπτωση που εγκαταλείπει την εταιρεία.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται απρόβλεπτη αύξηση του φόρτου εργασίας, μπορεί και οι δύο υπάλληλοι να είναι σε θέση να εργασθούν ταυτοχρόνως, διευθετώντας τις άδειες τους όπου είναι απαραίτητο. Εντούτοις, κάτι τέτοιο θα εξαρτιόταν από την διαθεσιμότητα και την προθυμία των δύο υπαλλήλων να εργασθούν επιπρόσθετες ώρες.
- Οι υπάλληλοι που μοιράζονται την εργασία τους συχνά είναι ιδιαίτερα πιστοί ο ένας στον άλλο και αυτό αντικατοπτρίζεται σε υψηλότερα επίπεδα

παραγωγικότητας, βελτιωμένη ποιότητα της εργασίας και μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

- Οι υπάλληλοι που μοιράζονται την εργασία τους συνήθως είναι πιο ενθουσιώδεις, πιο συγκεντρωμένοι και μπορούν να προσφέρουν μια διαφορετική προοπτική και διαφορετικές δεξιότητες σε μια θέση εργασίας.
- Διαπιστώνονται χαμηλότερα επίπεδα συχνής απουσίας, καθώς οι υπάλληλοι μπορούν να πραγματοποιήσουν ευκολότερα τις υποχρεώσεις τους εκτός εργασίας και ο ένας υπάλληλος στον οποίο επιμερίζεται η εργασία μπορεί να καλύψει το κενό σε περίπτωση που απουσιάζει ο άλλος.
- Ο καταμερισμός εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επέκταση του αριθμού των θέσεων εργασίας που μπορεί να αναλάβει κανείς σε καθεστώς μερικής απασχόλησης, επιτρέποντας με τον τρόπο αυτό την επιτέλεση περισσότερων εργασιών υψηλότερης βαθμίδας και εξειδίκευσης.

#### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να προκύψουν επιπρόσθετες διοικητικές δαπάνες και έξοδα κατάρτισης, π.χ. από την διατήρηση δύο φακέλων αξιολόγησης υπαλλήλων, επιπρόσθετες δαπάνες σε περίπτωση που δεν είναι δυνατός ο επιμερισμός των επιδομάτων, όπως για παράδειγμα η παροχή ενός αυτοκινήτου της εταιρείας ή μιας εγγραφής σε γυμναστήριο.
- Μπορεί να απαιτηθεί επιπλέον χρόνος για την επικοινωνία, τόσο σε εσωτερικό επίπεδο όσο και προς τους πελάτες.
- Μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο για τους διευθυντές να αξιολογήσουν τις επιδόσεις των υπαλλήλων στους οποίους επιμερίζεται η εργασία και ακόμη και για τους ίδιους τους υπαλλήλους να αξιολογήσουν τις δικές τους επιδόσεις όταν δύο άνθρωποι έχουν εργασθεί στο ίδιο αντικείμενο.
- Σε περίπτωση καταμερισμού εργασιών διαχείρισης ή επίβλεψης, το χαμηλόβαθμο προσωπικό μπορεί να αντιμετωπίσει αρχικά δυσκολίες στη συνεργασία με δύο διευθυντές.
- Δεν είναι κατάλληλος για όλους τους υπαλλήλους, καθώς ορισμένοι μπορεί να προτιμούν να εργάζονται μόνοι τους και ανεξάρτητα.

## 4.9 Εθελοντικά μειωμένο ωράριο

### Τι είναι;

Το εθελοντικά μειωμένο ωράριο, ή εθελοντικό ωράριο όπως αποκαλείται ορισμένες φορές, αποτελεί ένα πρόγραμμα το οποίο επιτρέπει στους υπαλλήλους να μειώσουν προσωρινά τα ωράρια τους σε εθελοντική βάση ανταλλάσσοντας μέρος της αμοιβής τους με άδεια.

Το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να μειώσει το πλήρες ωράριο απασχόλησης του για μια συμφωνηθείσα χρονική περίοδο, η οποία συνήθως δεν ξεπερνά το ένα έτος, έχοντας το δικαίωμα να επιστρέψουν στο πλήρες ωράριο εργασίας μετά το πέρας της εν λόγω περιόδου. Οι άδειες μπορούν να δοθούν ως μείωση της εργάσιμης ημέρας ή εβδομάδας ή ως ένα χρονικό διάστημα κατά τη διάρκεια του έτους.

Το εθελοντικά μειωμένο ωράριο είναι επί του παρόντος περισσότερο δημοφιλές στις ΗΠΑ από ό,τι στην Ευρώπη, αλλά είναι πολύ πιθανό να καταστεί πιο δημοφιλές στο μέλλον, καθώς οι ευθύνες της φροντίδας των ηλικιωμένων αυξάνουν. Μπορεί να αποτελέσει μια ιδιαιτέρως αποτελεσματική λύση για μια σειρά διαφορετικών λόγων, για παράδειγμα:

- ένα γονέας ο οποίος επιθυμεί να επιστρέψει στην εργασία του για τέσσερις ημέρες την εβδομάδα για συνολική χρονική περίοδο ενός έτους μετά τη γέννηση του παιδιού του
- ένας υπάλληλος ο οποίος επιθυμεί να λαμβάνει διήμερη άδεια άνευ αποδοχών κάθε μήνα για συνολικό χρονικό διάστημα δύο ετών, προκειμένου να δαπανήσει το χρόνο αυτό για σπουδές οι οποίες αποτελούν μέρος ενός μαθήματος που παρακολουθεί στο κολλέγιο
- ένας υπάλληλος ο οποίος επιθυμεί να μειώσει το καθημερινό ωράριο εργασίας του για συνολικό χρονικό διάστημα τριών μηνών προκειμένου να φροντίσει έναν ηλικιωμένο συγγενή

### Διαδικασία

Η συμφωνία πραγματοποιείται σε μεμονωμένη βάση μέσω διαπραγματεύσεων με τον διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού.

### Νομικές πτυχές

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού το οποίο ενδέχεται να αντιμετωπίζει ένα δύσκολο προσωπικό πρόβλημα ή ένα μεσοπρόθεσμο οικογενειακό επειγόν περιστατικό, αποφεύγοντας την ανάγκη για διαφήμιση, στρατολόγηση και εκπαίδευση νέου υπαλλήλου.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του αριθμού των γυναικών που επιστρέφουν στην εργασία τους κατόπιν άδειας μητρότητας.
- Μείωση στις δαπάνες προσωπικού - παρέχει ευελιξία, καθώς η εξοικονόμηση προσωπικού μπορεί να αξιοποιηθεί για παράδειγμα προκειμένου να προσληφθεί από τον οργανισμό ένας ειδικός για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Μπορεί να βοηθήσει στις προσλήψεις, προσελκύοντας μια ευρύτερη ομάδα πιθανών υπαλλήλων.
- Μπορεί να παρέχει απόλυτη ευελιξία όσον αφορά τις άδειες, οι οποίες μπορεί να δίδονται σε οποιαδήποτε μορφή σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου και της επιχείρησης.
- Η εγγύηση ότι θα τηρηθεί το πλήρες ωράριο απασχόλησης μετά από την συμφωνηθείσα χρονική περίοδο καθιστά το σύστημα αυτό ελκυστικό προς τους υπαλλήλους οι οποίοι αναγκάζονται βραχυπρόθεσμα να μειώσουν τα ωράρια τους ή οι οποίοι επιθυμούν να δοκιμάσουν για ένα χρονικό διάστημα το μειωμένο ωράριο προτού αιτηθούν την αλλαγή αυτή σε μόνιμη βάση.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Απαιτείται χρόνος διατήρησης για την υλοποίηση και την διαχείριση των υπαλλήλων σε διαφορετικά προγράμματα.
- Μπορεί να απαιτείται αύξηση του συνολικού αριθμού του προσωπικού σε περίπτωση που ο ρόλος του υπαλλήλου είναι ζωτικός και άλλοι υπάλληλοι δεν μπορούν να τον καλύψουν κατά τη διάρκεια της άδειας του.

## 4.10 Τηλεεργασία

### **Τι είναι;**

Η τηλεεργασία (η οποία αναφέρεται και ως τηλεεργασία ή εργασία εξ αποστάσεως ή εργασία από το σπίτι) προσφέρει ευελιξία ως προς τον τόπο διεξαγωγής της εργασίας, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να εργάζονται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου τους ή μέρος του χρόνου τους μακριά από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, συχνά στο σπίτι. Ένας υπάλληλος που εργάζεται με καθεστώς τηλεεργασίας μπορεί είτε να εντάσσεται στο προσωπικό μιας εταιρείας είτε να είναι αυτοαπασχολούμενος.

Η τηλεεργασία καθίσταται ολοένα και πιο δημοφιλής στην Ευρώπη, καθώς οι εξελίξεις στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών έχουν καταστήσει ευκολότερη την εργασία η οποία πραγματοποιείται εκτός του κύριου χώρου εργασίας, διατηρώντας ταυτόχρονα στενούς δεσμούς με αυτόν. Πρόκειται για μια σχετικά νέα εργασιακή διεύθετηση και σε αρκετές περιπτώσεις πραγματοποιείται, όπως και όποτε το απαιτεί η εργασία, για παράδειγμα προκειμένου να μπορέσει να συγκεντρωθεί ένας υπάλληλος για την σύνταξη μιας αναφοράς.

Συνήθως οι υπάλληλοι με καθεστώς τηλεεργασίας επικοινωνούν με τον διευθυντή τους και τους συναδέλφους τους μέσω ηλεκτρονικής σύνδεσης και τηλεφώνου. Σε πιο τυποποιημένες διευθετήσεις τηλεεργασίας, οι υπάλληλοι συνήθως εμπίπτουν σε κατηγορίες - εκείνοι οι οποίοι εργάζονται κυρίως από το σπίτι και εκείνοι οι οποίοι ασχολούνται με εξωτερικές εργασίες και χρησιμοποιούν το σπίτι τους ως βάση από την οποία ταξιδεύουν για να επισκεφθούν τους πελάτες.

Τα είδη εργασίας για τα οποία η τηλεεργασία είναι πλέον κατάλληλη περιλαμβάνουν τις εργασίες εκείνες οι οποίες απαιτούν υψηλό επίπεδο τεχνολογίας των πληροφοριών ή τις εργασίες εκείνες που βασίζονται στο τηλέφωνο και απαιτούν λιγότερη προσωπική επαφή με τους πελάτες (εκτός από το προσωπικό εξωτερικών εργασιών) Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα εργασιών σε διαφορετικούς τομείς και διαφορετικά επίπεδα για το οποίο η τηλεεργασία θα μπορούσε να είναι κατάλληλη.

### **Διαδικασία**

Οι διαπραγματεύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν σε μεμονωμένο επίπεδο με τους διευθυντές παραγωγής ή, εάν πρόκειται για συλλογική διεύθετηση, θα απαιτηθούν

προσεκτικές διαβουλεύσεις και σχεδιασμός μεταξύ των εργοδοτών και των υπαλλήλων ή συχνά των επαγγελματικών σωματείων. Οι εργοδότες θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τη νομοθεσία σχετικά με την Υγεία και την Ασφάλεια και να πραγματοποιήσουν τις απαραίτητες αλλαγές.

### **Νομικές πτυχές**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Σημαντική εξοικονόμηση κόστους συμπεριλαμβανομένης της μείωσης των πάγιων εξόδων όπως του χώρου των γραφείων, της θέρμανσης, κτλ.
- Αυξημένη παραγωγικότητα και πιο αποδοτική εργάσιμη εβδομάδα, καθώς μειώνεται ο χρόνος που δαπανάται στη μετάβαση και οι υπάλληλοι είναι αυτοί που αποφασίζουν το πότε επιτελείται η εργασία.
- Μπορεί να βοηθήσει στην πρόσληψη και τη διατήρηση εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού το οποίο θα είχε εγκαταλείψει την εργασία λόγω οικογενειακών δεσμεύσεων.
- Μπορεί να βοηθήσει στην πρόσληψη προσωπικού το οποίο θα αντιμετώπιζε δυσκολίες στην μεταφορά του στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων ατόμων με αναπηρίες.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να χρειασθεί να εισαχθούν νέες μέθοδοι διαχείρισης και παρακολούθησης της εργασίας εξ αποστάσεως, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης διευθυντών και υπαλλήλων με το καθεστώς της τηλεεργασίας.
- Μπορεί να αντιμετωπισθούν δυσκολίες στον προγραμματισμό των ομαδικών συναντήσεων μπορεί να μειωθεί η δικτύωση μεταξύ των υπαλλήλων.

- Μπορεί να προκληθούν επιπρόσθετες δαπάνες για παράδειγμα για εξοπλισμό και επίπλωση, αλλά οι δαπάνες αυτές πιθανότατα θα αντισταθμιστούν από τη μείωση των δαπανών του γραφείου.
- Δεν είναι κατάλληλη για όλους του υπάλληλους, καθώς ορισμένοι ίσως να θεωρήσουν ότι ο εν λόγω τρόπος εργασίας τους απομονώνει και τους στερεί τις κοινωνικές πτυχές της εργασίας. Οι υπάλληλοι με το καθεστώς της τηλεεργασίας θα πρέπει να δραστηριοποιούνται από μόνοι τους και να είναι ανεξάρτητοι υπάλληλοι. Ορισμένοι υπάλληλοι ίσως να αντιμετωπίσουν επίσης δυσκολίες στον καθορισμό των ορίων μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής.
- Οι υπάλληλοι μπορεί να αισθανθούν επαγγελματικά απομονωμένοι και τα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας και της ανταλλαγής ιδεών ίσως χαθούν.
- Μπορεί να είναι δύσκολο να αξιολογηθεί εάν οι αιτούντες εργασία είναι κατάλληλοι για τηλεεργασία, εκτός εάν τους έχει παρακολουθήσει κανείς ενόσω εργάζονται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Τα διαλείμματα από την απασχόληση μπορούν να οριστούν ως οποιαδήποτε περίοδος απουσίας μετά ή άνευ αποδοχών κάποιου εργαζομένου, εκτός άδειας ασθενείας. Κάποια διαλείμματα καλύπτονται βάσει νόμου όπως η ετήσια άδεια και η άδεια μητρότητας και οι εργοδότες πρέπει να συμμορφώνονται προς τη σχετική νομοθεσία προς αποφυγήν δίωξης. Υπάρχουν πολλοί άλλοι τύποι διαλειμμάτων από την εργασία που αν και δεν αποτελούν νομικές απαιτήσεις, μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να επιτύχουν μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους κάποιος εργαζόμενος μπορεί να χρειάζεται ή να θέλει να κάνει διάλειμμα από την εργασία. Οι λόγοι αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν οικογενειακά ζητήματα, επιθυμία για ταξίδι ή σπουδές ή για αφιέρωση χρόνου σε κάποιο χόμπι ή δραστηριότητα, ή για εθελοντισμό στην κοινότητα ή στο εξωτερικό. Παρότι ενδεχομένως να μην μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να ικανοποιήσουν αυτά τα αιτήματα, η υιοθέτηση μιας ευέλικτης προσέγγισης και μιας ανοιχτής στάσης έχουν νόημα από επιχειρηματικής σκοπιάς.

Πολλοί εργοδότες αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι η παροχή μη νομικά κατοχυρωμένων διαλειμμάτων από την απασχόληση και η χορήγηση παρατάσεων νομικών απαιτήσεων μπορεί να είναι αμοιβαία επωφελείς τόσο για την επιχείρηση όσο και για το προσωπικό της.

Συχνά συνδέονται με αυξημένα επίπεδα δέσμευσης και παραγωγικότητας, μείωση της απουσίας, και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσα για την κράτηση στην επιχείρηση έμπειρου και καταρτισμένου προσωπικού, μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις δαπάνες στρατολόγησης και εκπαίδευσης που συνδέονται με την ανεύρεση νέων εργαζομένων. Η εξοικονόμηση χρημάτων από τις δαπάνες του προσωπικού μπορούν να επενδυθούν αλλού ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Τα διαλείμματα απασχόλησης χωρίζονται στις εξής κατηγορίες :

1. Ετήσια άδεια\*
2. Άδεια μητρότητας\*
3. Άδεια πατρότητας\*



4. Γονική άδεια\*
  5. Άδεια υιοθεσίας\*
  6. Άδεια έκτακτης ανάγκης/ εξαρτώμενων μελών\*
  7. Διακοπή σταδιοδρομίας
  8. Εκπαιδευτική άδεια
  9. Άδεια σπουδών
  10. Συσσωρευμένη/ παρατεταμένη ετήσια άδεια
  11. Άδειες εμπιστοσύνης/ πολιτική μηδενικής κατανομής
- \* Διαλείμματα από την απασχόληση που οι εργαζόμενοι δικαιούνται δια νόμου

## 5.1 Ετήσια άδεια

### **Τι είναι;**

Όλοι οι υπάλληλοι έχουν το νόμιμα κατοχυρωμένο δικαίωμα άδειας μετ' αποδοχών διάρκειας τουλάχιστον 22 εργάσιμων ημερών (συν τα σαββατοκύριακα) ετησίως.

Αρκετοί εργοδότες προσφέρουν στους υπαλλήλους τους μεγαλύτερη άδεια μετ' αποδοχών από αυτή που προβλέπει ο νόμος, συχνά αυξάνοντας τον αριθμό των ημερών σύμφωνα με την προϋπηρεσία. Αυτό συνήθως συμβαίνει όταν ένας υπάλληλος εργάζεται για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 12-14 ετών και, ανάλογα με την περίπτωση, για χρονικό διάστημα 10 έως 12 ετών για τον ίδιο ή διαφορετικό εργοδότη. Στην περίπτωση αυτή ο υπάλληλος δικαιούται πέμπτη εβδομάδα άδειας μετ' αποδοχών ετησίως και ο εργοδότης υποχρεούται να του δώσει 3 επιπλέον εργάσιμες ημέρες άδεια ετησίως.

### **Διαδικασία**

Η τροποποίηση του δικαιώματος της ετήσιας άδειας συνήθως επιφέρει μεταβολή των όρων και των προϋποθέσεων της σύμβασης εργασίας και θα πρέπει να πραγματοποιηθούν διαπραγματεύσεις με το επαγγελματικό σωματείο, καθώς και διαβουλεύσεις με τους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι ικανοποιούν τις ελάχιστες νόμιμες απαιτήσεις έτσι ώστε να αποφευχθεί η δίωξή τους.

### **Νομικές πτυχές**

Νόμος 539/45 Νόμος 1346/83

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

#### **Θετικά αποτελέσματα**

- Η προσφορά μεγαλύτερης ετήσιας άδειας μετ' αποδοχών από αυτήν που προβλέπεται από το νόμο είναι ελκυστική προς τους πιθανούς υπαλλήλους και μπορεί να βοηθήσει τους εργοδότες να προσλάβουν και να διατηρήσουν το προσωπικό τους, αυξάνοντας την αφοσίωση των υπαλλήλων και την πίστη τους. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κίνητρο για τους υπαλλήλους, ανταμείβοντάς τους μέσω μεγαλύτερης ετήσιας άδειας για την προϋπηρεσία τους.
- Βοηθά στην αναζωογόνηση των υπαλλήλων των οποίων η εργασία είναι έντονη και απαιτητική, αποφεύγοντας την εξάντληση και βελτιώνοντας την παραγωγικότητα μετά την επιστροφή στην εργασία.
- Η διασφάλιση ότι θα δίδεται η ελάχιστη ετήσια άδεια αποκλείει την πιθανότητα προσφυγής στη δικαιοσύνη.

#### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Για την προσφορά μεγαλύτερης ετήσιας άδειας μετ' αποδοχών από ό,τι προβλέπει ο νόμος μπορεί να απαιτηθεί προσωπικό για την κάλυψη μεγαλύτερων χρονικών περιόδων σε περιπτώσεις που απαιτείται κάλυψη πλήρους απασχόλησης.
- Τα θετικά αποτελέσματα της αυξημένης ετήσιας άδειας μπορεί να είναι λιγότερο εμφανή με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι υπάλληλοι συνηθίζουν το δικαίωμα αυτό.

## **5.2 Άδεια μητρότητας**

### **Τι είναι;**

Όλες οι εργαζόμενες γυναίκες έχουν ορισμένα νομίμως κατοχυρωμένα δικαιώματα, συμπεριλαμβανομένης της άδειας μητρότητας, προκειμένου να προστατεύσουν την υγεία τους και την εργασία τους κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης και μετά από αυτήν.

Οι έγκυες έχουν επίσης το δικαίωμα εύλογης άδειας μετ' αποδοχών για προγεννητική περίθαλψη.

Όλες οι εργαζόμενες δικαιούνται 17 εβδομάδων κανονικής άδειας μητρότητας και θα πρέπει, σύμφωνα με τον νόμο, να λάβουν για ένα χρονικό διάστημα υποχρεωτική άδεια μητρότητας μετά τη γέννα. Εάν κάποια γυναίκα απασχολείται στον ίδιο εργοδότη τουλάχιστον για 6 συναπτούς μήνες, δικαιούται να λάβει την άδεια μητρότητας των 17 εβδομάδων.

Μια γυναίκα η οποία βρίσκεται σε κανονική άδεια μητρότητας διατηρεί όλα τα συμβατικά της δικαιώματα πέραν της αμοιβής της, συμπεριλαμβανομένης της σύνταξης, των επιδομάτων διακοπών και των άλλων επιδομάτων, όπως για παράδειγμα αυτοκίνητο της εταιρείας. Δικαιούται να επιστρέψει στην παλαιά της εργασία ή σε περίπτωση που κάτι τέτοιο είναι αδύνατο, να επιστρέψει σε αντίστοιχη εργασία με παρόμοιους όρους και προϋποθέσεις οι οποίες δεν θα είναι λιγότερο ευνοϊκές.

Ορισμένοι εργοδότες προσφέρουν πλέον μεγαλύτερη άδεια από εκείνη την οποία τους υποχρεώνει ο νόμος, εφόσον απαιτείται από την εργαζόμενη.

### **Διαδικασία**

Εάν αποτελεί πολιτική μιας εταιρείας να προσφέρει μεγαλύτερη άδεια μητρότητας από εκείνη την οποία δικαιούται μια γυναίκα σύμφωνα με τον νόμο, συνήθως έχουν πραγματοποιηθεί διαπραγματεύσεις με τα επαγγελματικά σωματεία ως συλλογική διευθέτηση και συνήθως αυτό δηλώνεται στους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησης της εργαζομένης. Εάν δεν ισχύει κάτι τέτοιο, μια εργαζόμενη μπορεί να διαπραγματευτεί μεγαλύτερη άδεια μητρότητας μεμονωμένα με τον διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού.

### **Νομικές πτυχές**

Νόμος 2874/23-05-00

Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Η επιπρόσθετη άδεια μητρότητας μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση έμπειρου και επαγγελματικού προσωπικού, εξοικονομώντας δαπάνες πρόσληψης και κατάρτισης ενός νέου υπαλλήλου.

- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης των υπαλλήλων και τη δραστηριοποίησή τους, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει τις οικογενειακές του δεσμεύσεις.
- Η παροχή μεγαλύτερης άδειας μητρότητας μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του ποσοστού των γυναικών που επιστρέφουν στην εργασία μετά τη γέννα.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να απαιτηθεί από το προσωπικό να εκσυγχρονίσει τις δεξιότητές του και να απαιτηθεί περαιτέρω κατάρτιση μετά την επιστροφή από μια άδεια μητρότητας.
- Μπορεί να προκύψουν επιπλέον δαπάνες σε περίπτωση που απαιτείται κάλυψη της θέσης ενόσω η υπάλληλος βρίσκεται σε άδεια μητρότητας.

## **5.3 Άδεια πατρότητας**

### **Τι είναι;**

Η άδεια πατρότητας είναι μια περίοδος άδειας από την εργασία, η οποία δίδεται σε νέους πατέρες, ή στον σύντροφο ή το σύζυγο της μητέρας, προκειμένου να φροντίσουν το παιδί τους ή να υποστηρίξουν τη μητέρα.

Παρά το γεγονός ότι η άδεια πατρότητας, όπως υποδηλώνεται και από τον ίδιο τον όρο αποτελεί αποκλειστικό δικαίωμα των πατέρων, το νομικά κατοχυρωμένο αυτό δικαίωμα ισχύει για κάθε υπάλληλο, άντρα ή γυναίκα, υπό τον όρο ότι ο υπάλληλος αυτός ανταποκρίνεται στα κριτήρια που ορίζει ο νόμος.

Οι υπάλληλοι διατηρούν όλα τα συμβατικά τους δικαιώματα, πέραν της αμοιβής τους, ενόσω βρίσκονται σε άδεια πατρότητας. Επίσης, δικαιούνται να επιστρέψουν στην ίδια εργασία και προστατεύονται από ενδεχομένως άδικη μεταχείριση ή απόλυση επειδή έλαβαν ή ζήτησαν άδεια πατρότητας.

Ορισμένοι εργοδότες προσφέρουν στο προσωπικό τους μεγαλύτερη άδεια πατρότητας από εκείνη την οποία τους υποχρεώνει ο νόμος, εφόσον απαιτείται από τον υπάλληλο.

Άλλοι εργοδότες μπορεί να επιτρέψουν στον υπάλληλο να λάβει ολόκληρη την ετήσια άδεια του και επιπλέον δύο εβδομάδες άδεια πατρότητας ταυτοχρόνως ή να εργασθεί υπερωρίες κατά τους προηγούμενους μήνες προκειμένου να λάβει μεγαλύτερη άδεια μετ' αποδοχών.

### **Διαδικασία**

Σε περίπτωση που αποτελεί πολιτική μιας εταιρείας να προσφέρει μεγαλύτερη άδεια πατρότητας από εκείνη που της επιβάλλει ο νόμος, συνήθως πραγματοποιούνται διαπραγματεύσεις με τα επαγγελματικά σωματεία ως συλλογική διευθέτηση. Ένας υπάλληλος μπορεί να ασκήσει είτε το συμβατικό είτε το νομικά κατοχυρωμένο δικαίωμά του αναλόγως ποιο είναι πιο ευνοϊκό για αυτόν. Εάν ένας υπάλληλος δεν έχει συμβατικά δικαιώματα, μπορεί να διαπραγματευτεί μεγαλύτερη άδεια πατρότητας μεμονωμένα με τον διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού.

### **Νομικές πτυχές**

Νόμος 1483/84

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης και της πίστης ενός υπαλλήλου, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει τις οικογενειακές του δεσμεύσεις.
- Μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία θετικών δημοσίων σχέσεων για την εταιρεία.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της δραστηριοποίησης και της παραγωγικότητας.
- Μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της συχνής απουσίας, καθώς ο υπάλληλος διατηρεί το δικαίωμα της ετήσιας άδειας.
- Επιτρέπει στον υπάλληλο να δαπανήσει ουσιαστικό χρόνο με το νεογέννητο παιδί του και να παρέχει υποστήριξη στη μητέρα .

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να πρέπει να βρεθεί κάλυψη για τη θέση ενόσω ο υπάλληλος βρίσκεται σε άδεια πατρότητας.

## 5.4 Γονική άδεια

### **Τι είναι;**

Η γονική άδεια είναι το δικαίωμα λήψης άδειας άνευ αποδοχών για την φροντίδα ενός παιδιού ή για την διευθέτηση της ευημερίας ενός παιδιού.

Και οι δύο γονείς, είτε είναι φυσικοί γονείς είτε ανάδοχοι, έχουν δικαίωμα γονικής άδειας, εφόσον είναι υπάλληλοι. Με το πέρας της γονικής άδειας, εγγυάται στον υπάλληλο το δικαίωμα επιστροφής του στην ίδια εργασία.

Η γονική άδεια αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο με τον οποίο οι γονείς μπορούν να περνούν μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους με τα παιδιά τους και να επιτυγχάνουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ των εργασιακών και οικογενειακών τους υποχρεώσεων.

### **Διαδικασία**

Όπου είναι δυνατό, οι εργοδότες και οι υπάλληλοι θα πρέπει να πραγματοποιήσουν τη δική τους συμφωνία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμοσθεί η γονική άδεια σε έναν συγκεκριμένο χώρο εργασίας. Μπορούν να επιλέξουν να το πράξουν μέσω μεμονωμένων, εργασιακών ή συλλογικών συμφωνιών. Ιδιαίτερα σε μικρές εταιρείες, όπου οι εργοδότες και οι υπάλληλοι συνεργάζονται στενά, οι ανάγκες του καθενός μπορούν να συμφωνηθούν μεμονωμένα.

### **Νομικές πτυχές**

Νόμος 1483/84

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης και της πίστης ενός υπάλληλου, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει τις οικογενειακές του δεσμεύσεις.
- Μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία θετικών δημοσίων σχέσεων για την εταιρεία.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της δραστηριοποίησης και της παραγωγικότητας.
- Δίνει τη δυνατότητα στον υπάλληλο να περάσει ουσιαστικό χρόνο με τα παιδιά του.
- Μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των συχνών απουσιών.

#### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να πρέπει να βρεθεί κάλυψη για τη θέση ενόσω ο υπάλληλος βρίσκεται σε γονική άδεια.

## **5.5 Άδεια υιοθεσίας**

### **Τι είναι;**

Η άδεια υιοθεσίας επιτρέπει σε ένα μέλος ενός ζεύγους αναδόχων να λάβει άδεια όταν το παιδί ξεκινά να ζει μαζί του. Ο υπάλληλος δικαιούται 17 εβδομάδες κανονικής άδειας υιοθεσίας.

Η άδεια υιοθεσίας διατίθεται μόνο σε περίπτωση που το παιδί δίνεται για υιοθεσία το δικαίωμα αυτό δεν ισχύει σε υιοθεσίες ανάδοχων οικογενειών ή υιοθεσίες από τους υπάρχοντες ανάδοχους γονείς του παιδιού. Σε περίπτωση που ένα ζευγάρι υιοθετήσει ένα παιδί, μόνο ο ένας από τους δύο γονείς μπορεί να λάβει άδεια υιοθεσίας - το ζευγάρι μπορεί να επιλέξει ποιος από τους δύο θα λάβει άδεια.

Οι υπάλληλοι διατηρούν όλα τα συμβατικά τους δικαιώματα, πέραν της αμοιβής τους, ενόσω βρίσκονται σε κανονική άδεια υιοθεσίας. Επίσης, δικαιούνται να επιστρέψουν

στην ίδια εργασία και προστατεύονται από ενδεχομένως άνηση μεταχείριση ή απόλυση επειδή έλαβαν ή ζήτησαν άδεια υιοθεσίας.

Αρκετοί εργοδότες προσφέρουν πλέον μεγαλύτερη άδεια από εκείνη που προβλέπεται από το νόμο, συχνά ίδιας ή παρόμοιας διάρκειας με την άδεια μητρότητας, εφόσον απαιτείται από τον υπάλληλο.

### **Διαδικασία**

Για μεγαλύτερη άδεια υιοθεσίας μπορούν να πραγματοποιηθούν διαπραγματεύσεις σε μεμονωμένο επίπεδο με τους διευθυντές παραγωγής ή προσωπικού ή μπορεί να αποτελεί πολιτική της εταιρείας η παροχή μεγαλύτερης άδειας υιοθεσίας και να έχουν πραγματοποιηθεί διαπραγματεύσεις με τις επαγγελματικές οργανώσεις και διαβουλεύσεις με το προσωπικό.

### **Νομικές πτυχές**

Κανονισμοί, 15-04-2002

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Η επιπρόσθετη άδεια υιοθεσίας μπορεί να βοηθήσει στην διατήρηση έμπειρου και επαγγελματικού προσωπικού.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης και δραστηριοποίηση των υπαλλήλων, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει τις οικογενειακές του δεσμεύσεις.
- Η επιπρόσθετη άδεια υιοθεσίας μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του ποσοστού επιστροφής των υπαλλήλων στην εργασία τους μετά την άδεια.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να απαιτηθεί από το προσωπικό να εκσυγχρονίσει τις δεξιότητες του και να απαιτηθεί περαιτέρω κατάρτιση μετά την επιστροφή από μια άδεια υιοθεσίας. Μπορεί να προκύψουν επιπλέον δαπάνες σε περίπτωση που απαιτείται κάλυψη της θέσης ενόσω η εργαζόμενη βρίσκεται σε άδεια υιοθεσίας.



## 5.6 Άδεια έκτακτης ανάγκης/ εξαρτώμενων μελών

### **Τι είναι;**

Οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να λάβουν άδεια εύλογης διάρκειας προκειμένου να αντιμετωπίσουν απρόσμενα ή ξαφνικά επείγοντα περιστατικά τα οποία αφορούν εξαρτώμενα μέλη και να πραγματοποιήσουν οποιαδήποτε αναγκαία μακροπρόθεσμη διευθέτηση.

Ο σύζυγος, σύντροφος, το παιδί ή γονέας ή κάποιος ο οποίος ζει με τον υπάλληλο ως μέλος της οικογένειάς του μπορεί να θεωρηθεί ως εξαρτώμενο μέλος. Άλλα άτομα τα οποία βασίζονται αποκλειστικά στον υπάλληλο για βοήθεια σε περίπτωση έκτακτου περιστατικού εμπίπτουν επίσης στην κατηγορία αυτή.

Ως έκτακτο περιστατικό νοείται ένα περιστατικό κατά το οποίο το εξαρτώμενο μέλος:

- είναι άρρωστο και χρειάζεται βοήθεια
- έπαθε ατύχημα ή δέχτηκε επίθεση
- χρειάζεται τον υπάλληλο για την διευθέτηση της μακροπρόθεσμης φροντίδας του
- χρειάζεται τον υπάλληλο για να αντιμετωπίσει μια απρόσμενη διακοπή της φροντίδας, όπως για παράδειγμα όταν η παιδοκόμος ή η νοσοκόμα δεν εμφανίζεται
- ξεκινά να εργάζεται.

Επίσης, οι υπάλληλοι μπορούν να λάβουν άδεια σε περίπτωση θανάτου ενός εξαρτώμενου μέλους προκειμένου να διευθετήσουν τις λεπτομέρειες της ταφής ή να παραστούν στην κηδεία. Αρκετοί εργοδότες παρέχουν άδεια μετ' αποδοχής αρκετών ημερών ως άδεια πένθους.

### **Διαδικασία**

Η έκτακτη άδεια μπορεί να ληφθεί κατόπιν μεμονωμένης διαπραγμάτευσης με τον διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού. Οι εργοδότες δεν φέρουν καμία νομική υποχρέωση να καταβάλουν αμοιβή σε έναν υπάλληλο, εντούτοις, μπορεί να αποτελεί πολιτική του συγκεκριμένου εργοδότη ή συμβατική υποχρέωση να καταβάλλει αμοιβή σε έναν υπάλληλο για περιορισμένο αριθμό ημερών.

## Νομικές πτυχές

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

### Θετικά αποτελέσματα

- Μπορεί να μειώσει τα ποσοστά συχνών απουσιών, ιδιαίτερα τις ημερήσιες απουσίες εφόσον ο υπάλληλος γνωρίζει ότι θα του δοθεί άδεια προκειμένου να αντιμετωπίσει το έκτακτο περιστατικό.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης και τη δραστηριοποίηση του υπαλλήλου, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει τις οικογενειακές του δεσμεύσεις.

### Αρνητικά αποτελέσματα

- Μπορεί να χρειασθεί οι εργοδότες να βρουν κάλυψη εντός πολύ μικρού χρονικού διαστήματος.

## 5.7 Διακοπή σταδιοδρομίας

### Τι είναι;

Η διακοπή σταδιοδρομίας είναι μια διευθέτηση η οποία επιτρέπει σε έναν υπάλληλο να διακόψει την εργασία του για ένα συμφωνηθέν χρονικό διάστημα και να επιστρέψει στην ίδια ή παρόμοια θέση εργασίας. Συνήθως η διακοπή σταδιοδρομίας διαρκεί από 1 έως 5 έτη και σχεδόν πάντα δίδεται άνευ αποδοχών. Κατά την περίοδο αυτή στα περισσότερα προγράμματα διακόπτεται η αμοιβή και τα επιδόματα και οι υπάλληλοι δεν θεωρούνται πλέον υπάλληλοι. Σε ορισμένες περιπτώσεις το προσωπικό μπορεί να πρέπει να παραιτηθεί και η επιχείρηση δεσμεύεται να τους επαναπροσλάβει στην ίδια θέση μόλις επιστρέψουν.

Ενόσω διαρκεί η διακοπή σταδιοδρομίας, είναι σημαντικό και οι δύο πλευρές να διατηρούν επαφή και να διατηρούν μια σχέση απασχόλησης. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της διοργάνωσης εργαστηρίων ενημέρωσης ή για παράδειγμα μέσω της αποστολής των περιοδικών της εταιρείας. Σε ορισμένα προγράμματα, ο εργοδότης μπορεί να ζητήσει από το άτομο το οποίο διακόπτει τη σταδιοδρομία να

εργάζεται για 2-3 εβδομάδες ετησίως προκειμένου να εξασφαλισθεί η διατήρηση των δεξιοτήτων του.

Παραδοσιακά, οι διακοπές σταδιοδρομίας συνδέονταν με τους γονείς και ιδιαίτερα τις μητέρες. Παρόλο που χρησιμοποιούνται συνηθέστερα από το προσωπικό προκειμένου να επιτελέσει τις ευθύνες μέριμνας που έχει αναλάβει, χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο για διάφορους λόγους, όπως εθελοντική εργασία στο εξωτερικό, ταξίδια και σπουδές.

### **Διαδικασία**

Συνήθως, η συμφωνία πραγματοποιείται σε μεμονωμένη βάση μέσω διαπραγματεύσεων με τον διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού.

### **Νομικές πτυχές**

Νόμος 2556/97

Θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη οι νομικές επιπλοκές σε περίπτωση που πραγματοποιηθούν απολύσεις κατά το διάστημα αυτό. \*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού με ευθύνες μέριμνας ή των υπαλλήλων εκείνων οι οποίοι επιθυμούν να λάβουν άδεια για σπουδές ή την πραγματοποίηση ταξιδιών.
- Η διακοπή μπορεί να βοηθήσει το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητές του, ολοκληρώνοντας κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης ή αποκτώντας πολύτιμη εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό. Σε αρκετές περιπτώσεις οι υπάλληλοι επιστρέφουν ανανεωμένοι και γεμάτοι νέες ιδέες και μεταβιβάσιμες δεξιότητες οι οποίες μπορεί να ωφελήσουν την επιχείρηση.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως επέκταση της άδειας μητρότητας, αυξάνοντας τον αριθμό των γυναικών που επιστρέφουν στην εργασία τους μετά από άδεια μητρότητας.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Είναι δύσκολο να εκσυγχρονίζονται συνεχώς οι δεξιότητες - μπορεί να είναι αναγκαία η περαιτέρω κατάρτιση των υπαλλήλων μετά την επιστροφή τους από μια διακοπή σταδιοδρομίας.
- Μπορεί να είναι δύσκολη η επαναπρόσληψη κάποιου σε στιγμές ύφεσης, ιδιαίτερα όταν άλλοι υπάλληλοι απολύονται.
- Σε περίπτωση που ο οργανισμός έχει υποβληθεί σε αναδιάρθρωση κατά τη διάρκεια της διακοπής σταδιοδρομίας είναι δύσκολη η επαναπρόσληψη κάποιου στην αρχική ή σε παρόμοια θέση.
- Οι δαπάνες που προκύπτουν από την πρόσληψη και την κατάρτιση ενός άλλου ατόμου για την κάλυψη κατά τη διάρκεια της διακοπής σταδιοδρομίας.

## 5.8 Εκπαιδευτική άδεια

### Τι είναι;

Η εκπαιδευτική άδεια είναι μια άδεια που δίδεται πέραν της ετήσιας άδειας. Η επιλεξιμότητα συχνά εξαρτάται από την προϋπηρεσία του υπαλλήλου και ορισμένες φορές χρησιμοποιείται από τους εργοδότες ως ανταμοιβή για την προϋπηρεσία ή τις διαρκώς υψηλές επιδόσεις ενός υπαλλήλου. Μια εκπαιδευτική άδεια μπορεί να είναι μετ' αποδοχών ή άνευ αποδοχών και η διάρκειά της γενικά κυμαίνεται από 4 εβδομάδες έως ένα έτος, ανάλογα με τον εργοδότη και τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί η άδεια.

Ορισμένοι εργοδότες ορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η άδεια, για παράδειγμα για περαιτέρω σταδιοδρομία ή εκπαίδευση, εθελοντική ή κοινοτική εργασία, ενώ άλλοι εργοδότες επιτρέπουν στον υπάλληλο να χρησιμοποιήσει την άδεια όπως εκείνος επιθυμεί, για παράδειγμα για διακοπές διαρκείας ή για την ενασχόληση με ένα χόμπι.

Η εκπαιδευτική άδεια είναι συνηθέστερη στις ΗΠΑ από ό,τι στην Ευρώπη. Παραδοσιακά χρησιμοποιούνταν από τους ακαδημαϊκούς οι οποίοι επιθυμούσαν να αναπτύξουν περαιτέρω τη σταδιοδρομία τους και να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στην έρευνα και την έκδοση άρθρων. Προσφάτως όμως οι εκπαιδευτικές άδειες άρχισαν να προσφέρονται από ένα εύρος εργοδοτών για διαφορετικούς λόγους, μεταξύ των

οποίων και ως εναλλακτική στις απολύσεις, καθώς και ως ένας τρόπος διατήρησης έμπειρου προσωπικού κατά τη διάρκεια δύσκολων οικονομικών συνθηκών.

### **Διαδικασία**

Συνήθως, η συμφωνία πραγματοποιείται σε μεμονωμένη βάση μέσω διαπραγματεύσεων με τον διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού. Ορισμένοι εργοδότες μπορεί να προσφέρουν μια σύντομη εκπαιδευτική άδεια μετ' αποδοχών ως ανταμοιβή για την προϋπηρεσία ενός υπαλλήλου, περίπτωση κατά την οποία κάτι τέτοιο θα αναφέρεται πιθανότατα στην σύμβαση εργασίας και θα προσφέρεται σε όλους τους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν εργασθεί τον απαιτούμενο αριθμό ετών.

### **Νομικές πτυχές**

Προεδρικό διάταγμα 277-6/32

Θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη οι νομικές επιπλοκές σε περίπτωση που πραγματοποιηθούν απολύσεις κατά το διάστημα αυτό. \*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, *σας προτείνουμε να ελέγξετε* το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διατήρηση έμπειρου προσωπικού το οποίο επιθυμεί να λάβει άδεια για την πραγματοποίηση σπουδών ή ταξιδιών και σε διαφορετική περίπτωση θα εγκατέλειπε ενδεχομένως την εταιρεία.
- Μια εκπαιδευτική άδεια μπορεί να βοηθήσει το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις δυνατότητές του, ολοκληρώνοντας προγράμματα κατάρτισης ή αποκτώντας πολύτιμη εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό, βοηθώντας το να παραμένει δημιουργικό και παραγωγικό μετά την επιστροφή του.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αναζωογόνηση των υπαλλήλων των οποίων η εργασία είναι έντονη και απαιτητική, αποφεύγοντας την εξάντληση.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παροτρύνει τους υπαλλήλους, ανταμείβοντάς τους για την προϋπηρεσία τους ή τις υψηλές τους επιδόσεις.
- Μπορεί να προσφερθεί ως εθελοντική επιλογή για το προσωπικό κατά τη διάρκεια δύσκολων οικονομικών συνθηκών ως εναλλακτική της απόλυσης.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Σε περίπτωση που η εκπαιδευτική άδεια είναι μακράς διάρκειας, μπορεί να απαιτηθεί περαιτέρω κατάρτιση του προσωπικού όταν αυτό επιστρέψει από την εκπαιδευτική του άδεια.
- Σε περίπτωση που ο οργανισμός έχει υποβληθεί σε αναδιάρθρωση κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής άδειας είναι δύσκολη η επαναπρόσληψη κάποιου στην αρχική ή σε παρόμοια θέση.
- Σε περίπτωση που απαιτείται κάλυψη της θέσης κατά τη διάρκεια της άδειας, μπορεί να προκύψουν δαπάνες για την πρόσληψη και την κατάρτιση ενός άλλου ατόμου.
- Στις περιπτώσεις όπου οι εκπαιδευτικές άδειες προσφέρονται ως εναλλακτική της απόλυσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η πιθανότητα η θέση αυτή να εξακολουθεί να είναι διαθέσιμη μετά την επιστροφή του υπαλλήλου.

## 5.9 Άδεια σπουδών

### Τι είναι;

Η άδεια σπουδών είναι μια άδεια η οποία δίδεται σε έναν υπάλληλο για την πραγματοποίηση σπουδών και εκπαίδευσης. Η άδεια μπορεί να συνδέεται ή να μη συνδέεται άμεσα με την εργασία και μπορεί να δίδεται για την απόκτηση ενός επαγγελματικού προσόντος.

Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι άδεια μετ' αποδοχών (μόνο στον δημόσιο τομέα) ή άδεια άνευ αποδοχών (στον ιδιωτικό τομέα). Η άδεια μπορεί να διευθετηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες του ατόμου και της επιχείρησης και μπορεί να δίδεται κάθε εβδομάδα ή κάθε μήνα ή για μια χρονική περίοδο του έτους.

### Διαδικασία

Συνήθως οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται σε μεμονωμένο επίπεδο μεταξύ ενός υπαλλήλου και του διευθυντή παραγωγής.

### Νομικές πτυχές

Νόμος 2556/97

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

#### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να βοηθήσει τον υπάλληλο να αναπτύξει ένα φάσμα μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων και εμπειριών τις οποίες μπορεί να μεταφέρει στον χώρο εργασίας, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα και την κερδοφορία.
- Δημιουργεί ένα πιο συνειδητοποιημένο και πιστό εργατικό δυναμικό, καθώς η βελτίωση των δεξιοτήτων μέσω της προσωπικής εξέλιξης μπορεί να συμβάλει σε μεγαλύτερη δραστηριοποίηση, ανεβασμένο ηθικό του προσωπικού, βελτίωση του ποσοστού παραμονής και μείωση των συχνών απουσιών.
- Μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας, καθώς το προσωπικό που έχει δεξιότητες και κίνητρα εργάζεται σκληρότερα και καλύτερα.
- Μπορεί να προσδώσει στις εταιρείες ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, καθώς οι εταιρείες οι οποίες υποστηρίζουν την ανάπτυξη του προσωπικού συνήθως είναι πιο επιτυχημένες στην αγορά εργασίας.

#### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Απελευθερώνοντας προσωπικό για λόγους εκπαίδευσης μπορεί να χρειασθεί άλλο προσωπικό για την κάλυψη των κενών ενώ απουσιάζει ένας συνάδελφος.
- Οι υπάλληλοι μπορεί να εγκαταλείψουν την εταιρεία εάν πραγματοποιούν σπουδές προκειμένου να ακολουθήσουν μια νέα σταδιοδρομία.

## **5.10 Συσσωρευμένη/ Παρατεινόμενη ετήσια άδεια**

### **Τι είναι;**

Η συσσωρευμένη ετήσια άδεια είναι μια διευθέτηση η οποία επιτρέπει στο προσωπικό να συγκεντρώσει την ετήσια άδεια του μεταφέροντας την σε μεταγενέστερα έτη. Αυτό

επιτρέπει στον υπάλληλο να λάβει εκτεταμένη άδεια μετ' αποδοχών και μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερος χρήσιμο για εκείνους οι οποίοι έχουν οικογένεια ή φίλους στο εξωτερικό, ή για εκείνους οι οποίοι επιθυμούν να δαπανήσουν χρόνο ταξιδεύοντας. Ορισμένοι εργοδότες ορίζουν ένα ανώτατο όριο διάρκειας της άδειας η οποία μπορεί να ληφθεί οποιαδήποτε στιγμή ή σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους του έτους.

Ορισμένοι εργοδότες προσφέρουν μια εναλλακτική, την επιλογή της «εξαγοράς» επιπλέον ημερών άδειας, ανταλλάσσοντας μέρος της αμοιβής με άδεια, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να λάβουν εκτεταμένη άδεια.

### **Διαδικασία**

Οι εργοδότες ακολουθούν συνήθως μια πολιτική η οποία επιτρέπει στους υπαλλήλους να συγκεντρώσουν την άδειά τους εφόσον το επιθυμούν, παρά το γεγονός ότι πραγματοποιούνται συνήθως διαπραγματεύσεις με τον διευθυντή παραγωγής ή προσωπικού, σχετικά με τη διάρκεια της άδειας και τη χρονική στιγμή κατά την οποία μπορεί να ληφθεί.

### **Νομικές πτυχές**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση του προσωπικού που έχει οικογένεια στο εξωτερικό, ιδιαίτερα των εθνικών μειονοτήτων, βοηθώντας στη δημιουργία ενός πιο ποικίλου εργατικού δυναμικού.
- Μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους που επιθυμούν να δαπανήσουν χρόνο για την ενασχόληση με ένα χόμπι ή για την πραγματοποίηση ταξιδιών.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αντιστοίχιση των επιπέδων του προσωπικού με την ζήτηση εργασίας σε περίπτωση που η εκτεταμένη άδεια ληφθεί κατά τη διάρκεια των περιόδων πτώσης και εκτός των περιόδων των διακοπών.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να είναι δύσκολη η παροχή κάλυψης για μακρόχρονη περίοδο και να αυξηθεί η πίεση στο υπόλοιπο προσωπικό.



## 5.11 Άδειες εμπιστοσύνης/ Πολιτική μηδενικής κατανομής

### Τι είναι;

Οι άδειες εμπιστοσύνης, ή η «πολιτική μηδενικής κατανομής» αποτελούν μια σχετικά νέα μορφή πολιτικής αδειών η οποία προέρχεται από τις Η ΠΑ. Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο προσφέρει στο προσωπικό απεριόριστες διακοπές μετ' αποδοχών, ενώ οι υπάλληλοι επιλέγουν πότε θα λάβουν άδεια, υπό τον όρο να εκπληρώνουν τις εργασιακές τους δεσμεύσεις προς τα μέλη της ομάδας τους και τους πελάτες.

Οι πολιτικές αυτές βασίζονται στις αρχές της εμπιστοσύνης, της εξουσιοδότησης και της προσωπικής ευθύνης και καθορίζουν αυτά τα οποία αναμένονται να επιτύχουν οι υπάλληλοι, αντί του αριθμού των ωρών τις οποίες εργάζονται.

### Διαδικασία

Πρόκειται για μια συλλογική διευθέτηση η οποία απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και διαβουλεύσεις μεταξύ των υπαλλήλων και των εμπορικών σωματείων.

### Νομικές πτυχές

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

### Θετικά αποτελέσματα

- Μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας φιλοσοφίας στην οποία οι υπάλληλοι αμείβονται για τα επιτεύγματα τους και όχι για τον αριθμό των ωρών που εργάζονται.
- Δίνοντας τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να λάβουν άδεια όποτε τη χρειάζονται, για παράδειγμα αφού έχουν εργασθεί υπερωρίες για ένα χρονικό διάστημα, μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να καταστούν πιο παραγωγικοί καθώς θα αισθάνονται αναζωογονημένοι όταν επιστρέφουν στην εργασία τους.
- Οι υπάλληλοι είναι πιο πιστοί στην εταιρεία και την επιτυχία της εάν εξουσιοδοτούνται για ορισμένες εργασίες και θεωρούνται υπεύθυνοι γι αυτές. Μπορεί να αισθάνονται ότι υπάρχει καλύτερο κίνητρο με αποτέλεσμα να εργάζονται επιπλέον ώρες όταν το απαιτεί η εργασία εφόσον μπορούν αργότερα να λάβουν άδεια — δηλαδή δημιουργείται μια λογική του δούναι και λαβείν.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να είναι κατάλληλο μόνο για μικρές εταιρείες με ισχυρές σχέσεις εντός της ομάδας.
- Ακόμη και σε περίπτωση που είναι έντονο το ομαδικό πνεύμα, οι υπάλληλοι μπορεί να ζητούν λιγότερες άδειες, καθώς θα αισθάνονται ότι απογοητεύουν την ομάδα τους λαμβάνοντας άδεια.
- Το προσωπικό μπορεί να εξακολουθεί να αισθάνεται ότι αστυνομεύεται όσον αφορά την ετήσια άδεια του, αλλά με ανεπίσημο τρόπο από τους συναδέλφους του και όχι επίσημα από το αφεντικό του - κάτι το οποίο τελικά μπορεί να είναι ισχυρότερο.
- Μπορεί να μην είναι κατάλληλο για όλους τους υπαλλήλους, ιδιαίτερα για εκείνους με ευθύνες μέριμνας.
- Ορισμένοι υπάλληλοι μπορεί να προβούν σε κατάχρηση του συστήματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές επιλογές που μπορεί να λάβει υπόψη του ο εργοδότης προκειμένου να υποστηρίξει το προσωπικό του ώστε να επιτύχει μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Κάποιες από τις προφανέστερες επιλογές αφορούν την παροχή υποστήριξης στους εργαζομένους όσον αφορά τους διακανονισμούς για την φροντίδα των παιδιών, επιτρέποντάς τους να συνδυάσουν τις επαγγελματικές με τις γονικές τους ευθύνες.

Η φροντίδα των ηλικιωμένων αποκτά ιδιαίτερα αυξανόμενη σπουδαιότητα στη ζωή πολλών εργαζομένων καθώς κινούμαστε προς έναν γηράσκοντα πληθυσμό και οι εργοδότες θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους αποτελεσματικότερους τρόπους ώστε να υποστηρίξουν τους εργαζομένους τους και να τους επιτρέψουν να εξισορροπήσουν τις ευθύνες μέριμνάς τους με τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις.

Οι εργοδότες συνειδητοποιούν επίσης ότι ένα σωματικά και νοητικά υγιές εργατικό δυναμικό είναι πολύ λογικό και επωφελές για την επιχείρηση και υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους ένας εργοδότης μπορεί να συμβάλει ώστε οι εργαζόμενοί του να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο υγιείς και κατά συνέπεια παραγωγικοί.

Η υποστήριξη προς τους εργαζομένους ώστε να επιτύχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής μπορεί να έχει οφέλη για την επιχείρηση όπως υψηλή παραγωγικότητα και ηθικό, χαμηλότερα ποσοστά απουσίας και αποχώρησης, μειώνοντας συνεπώς τις δαπάνες στρατολόγησης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων.

Η υποστήριξη στους εργαζομένους χωρίζεται στις εξής κατηγορίες :

1. Παιδικός σταθμός στον χώρο εργασίας
2. Δελτία παιδικής φροντίδας
3. Επίδομα παιδικής φροντίδας
4. Πληροφορίες και συμβουλές παιδικής φροντίδας
5. Σύλλογοι παιδικής φροντίδας
6. Αγορά θέσεων παιδικής φροντίδας
7. Εξωσχολική φροντίδα

8. Υποστήριξη για φροντίδα ηλικιωμένων
9. Υγεία και ευημερία
10. Διαχείριση τρόπου ζωής και υπηρεσία υποδοχής

## **6.1 Βρεφικός σταθμός στο χώρο εργασίας**

### **Τι είναι;**

Οι βρεφικοί σταθμοί στο χώρο εργασίας παρέχουν καθημερινή φροντίδα και εκπαίδευση στα παιδιά των υπαλλήλων της εταιρείας. Συνήθως βρίσκονται στις ίδιες εγκαταστάσεις με την εταιρεία και η επιχείρηση μπορεί να εμπλέκεται ενεργά στη λειτουργία του βρεφικού σταθμού.

Τέτοιοι βρεφικοί σταθμοί συνήθως συναντώνται σε πανεπιστήμια, συμβούλια και άλλους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, καθώς και σε μεγάλες εταιρείες. Οι εργοδότες μπορούν να παρέχουν εγγυημένες θέσεις για την φροντίδα των παιδιών, θέσεις στο κόστος επιχορήγησης ή θέσεις δωρεάν για τους υπαλλήλους, αν και αυτό είναι λιγότερο σύνηθες.

Οι βρεφικοί σταθμοί στο χώρο εργασίας μπορούν να αποτελέσουν μια αποτελεσματική μέθοδο για την παροχή βοήθειας προς τους υπαλλήλους προκειμένου να εξισορροπήσουν με καλύτερο τρόπο τις επαγγελματικές και οικογενειακές τους υποχρεώσεις, ιδιαίτερα σε περίπτωση που διαπιστώνεται έλλειψη οικονομικής και ποιοτικής βρεφικής φροντίδας στην περιοχή.

Οι φορολογικές συνέπειες είναι περίπλοκες και θα πρέπει να διερευνηθούν λεπτομερώς καθώς το κόστος κεφαλαίου μπορεί να επιτρέπει μια φορολογική ελάφρυνση και οι γονείς οι οποίοι χρησιμοποιούν της εγκαταστάσεις των βρεφικών σταθμών στο χώρο εργασίας μπορεί να απαλλάσσονται από την φορολογία ή από οποιαδήποτε επιχορήγηση του εργοδότη.

### **Διαδικασία**

Απαιτούνται διαβουλεύσεις μεταξύ των εργοδοτών, των υπαλλήλων και των επαγγελματικών σωματείων όπου υφίστανται. Μπορεί να μην είναι δυνατή η παροχή φροντίδας σε όλα τα παιδιά και επομένως οι εργοδότες θα πρέπει να εφαρμόζουν μια

δίκαιη πολιτική για την κατανομή των θέσεων. Θα πρέπει οι θέσεις να διατίθενται ισότιμα σε άνδρες και γυναίκες υπαλλήλους.

### **Νομικές πτυχές**

Νόμος 1483/84

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μείωση των συχνών απουσιών και των έκτακτων αδειών.
- Μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση έμπειρου και επαγγελματικού προσωπικού, βελτιώνοντας το ποσοστό επιστροφής των υπαλλήλων από άδεια μητρότητας.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης του υπαλλήλου και τη δραστηριοποίηση του, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει τις οικογενειακές του δεσμεύσεις.
- Θετικές δημόσιες σχέσεις, καθώς ο εργοδότης αντιμετωπίζεται ευνοϊκά από τους υπαλλήλους και την κοινή γνώμη λόγω της δέσμευσής του προς την υποστήριξη της οικογενειακής ζωής.
- Μπορούν να αξιοποιηθούν οι πλεονάζουσες εγκαταστάσεις.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Προκύπτουν υψηλές δαπάνες από την κατασκευή και τη λειτουργία των εγκαταστάσεων.
- Οι υπάλληλοι οι οποίοι κατοικούν μακριά από το χώρο εργασίας τους προτιμούν να στείλουν το παιδί τους στον τοπικό βρεφικό σταθμό.
- Μπορεί να μην είναι κατάλληλο για μικρές εταιρείες, καθώς ο αριθμός των θέσεων δεν μπορεί να προσαρμοσθεί εύκολα προκειμένου να ικανοποιηθούν οι μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.
- Ο εργοδότης μπορεί να φέρει ευθύνη για οποιοδήποτε πρόβλημα ή ατύχημα.

## 6.2 Κουπόνια παιδικής φροντίδας

### **Τι είναι;**

Τα προγράμματα που παρέχουν κουπόνια παιδικής φροντίδας αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο παροχής βοήθειας προς τους υπαλλήλους για την πληρωμή των ποσών για παιδική μέριμνα, παρέχοντας ευελιξία στους γονείς οι οποίοι επιλέγουν τον φορέα παιδικής φροντίδας ο οποίος επιθυμεί να αναλάβει την περίθαλψη του παιδιού τους.

Τα κουπόνια παιδικής φροντίδας αγοράζονται από έναν εργοδότη και διανέμονται στους υπαλλήλους οι οποίοι μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν προκειμένου να πληρώσουν τις δαπάνες για την περίθαλψη των παιδιών τους. Ο εργοδότης καταβάλλει μια μικρή προμήθεια στην εταιρεία παροχής των κουπονιών προκειμένου να αποκτήσει το δικαίωμα χρήσης της υπηρεσίας αυτής. Ο υπεύθυνος για την φροντίδα ή την περίθαλψη του παιδιού μπορεί να λάβει αποζημίωση για τα κουπόνια από την εταιρεία η οποία τα διανέμει.

Το πρόγραμμα και η διανομή των κουπονιών μπορεί να αντιστοιχιστεί στις ανάγκες της επιχείρησης. Ορισμένοι εργοδότες προσφέρουν κουπόνια παιδικής φροντίδας ως επίδομα το οποίο οι γονείς μπορούν να επιλέξουν εφόσον το επιθυμούν. Ορισμένοι εργοδότες μπορεί να προσφέρουν κουπόνια πάγιας χρέωσης σε όλους τους υπαλλήλους που πληρούν τις προϋποθέσεις, ενώ άλλοι εργοδότες μπορεί να προσφέρουν κουπόνια παιδικής φροντίδας σε κλίμακα, έτσι ώστε οι υπάλληλοι οι οποίοι λαμβάνουν μικρότερο εισόδημα να λαμβάνουν μεγαλύτερο επίδομα από εκείνους που λαμβάνουν υψηλότερο εισόδημα. Θα πρέπει τα κουπόνια παιδικής φροντίδας να διατίθενται ισότιμα στους άνδρες και στις γυναίκες υπαλλήλους.

Οι συνέπειες στη φορολογία και την εθνική ασφάλιση θα πρέπει να διερευνηθούν, καθώς τα κουπόνια παιδικής φροντίδας μπορεί να παρέχουν στους υπαλλήλους σημαντική εξοικονόμηση χρημάτων.

### **Διαδικασία**

Μπορεί να μην είναι δυνατή η παροχή κουπονιών σε όλους τους υπαλλήλους που τα ζητούν και οι εργοδότες θα πρέπει να εφαρμόζουν μια δίκαιη πολιτική κατανομής των κουπονιών - κάτι το οποίο απαιτεί διαβουλεύσεις με τους υπαλλήλους και τα επαγγελματικά σωματεία όπου κριθεί αναγκαίο.

## **Νομικές πτυχές**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

## **Θετικά αποτελέσματα**

- Απολύτως ευέλικτο, καθώς ένας εργοδότης μπορεί να επιλέξει ποιος πληρεί τα κριτήρια, την αξία των κουπονιών και το κόστος του προγράμματος. Αυτό μπορεί να επεκταθεί και να συμφωνεί με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.
- Χαμηλό κόστος διαχείρισης και χορήγησης και δεν επιφέρει δαπάνες οι οποίες σχετίζονται με την άμεση παροχή, όπως την κατασκευή και λειτουργία εγκαταστάσεων.
- Τα κουπόνια παιδικής φροντίδας είναι ξεχωριστά από το μισθό και επομένως δεν δημιουργούν μνησικακία μεταξύ του προσωπικού, αλλά διασφαλίζεται ότι θα δαπανηθούν για τον σκοπό για τον οποίο δόθηκαν.
- Οι υπάλληλοι μπορούν να επιλέξουν φορέα παιδικής φροντίδας κοντά στο σπίτι τους και να έχουν την επιλογή όσον αφορά την ποιότητα του φορέα αυτού.
- Κατάλληλο για εργοδότες με πολλαπλές εγκαταστάσεις ή διασκορπισμένο χώρο εργασίας.
- Μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση έμπειρου και επαγγελματικού προσωπικού, βελτιώνοντας το ποσοστό επιστροφής των υπαλλήλων από άδεια μητρότητας και να δημιουργήσει θετικές δημόσιες σχέσεις για την εταιρεία.

## **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Το κόστος παροχής της υπηρεσίας.
- Υπάρχει μια χρέωση από την εταιρεία η οποία παρέχει τα κουπόνια.

## **6.3 Επίδομα παιδικής φροντίδας**

**Τι είναι;**

Οι εργοδότες μπορεί να παρέχουν επίδομα στους υπαλλήλους για να τους βοηθήσουν ως προς το κόστος της φροντίδας των παιδιών τους. Τα επιδόματα τέκνου αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο παροχής βοήθειας προς τους υπαλλήλους γονείς ως προς το κόστος της φροντίδας των παιδιών, παρέχοντάς τους την ευελιξία να επιλέξουν την φροντίδα που εκείνοι επιθυμούν για το παιδί τους.

Το ποσό το οποίο καταβάλλεται στον υπάλληλο μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον μισθό του υπαλλήλου ή μπορεί να καταβάλλεται ως πάγιο ποσό σύμφωνα με τον αριθμό των υπαλλήλων που πληρούν τα κριτήρια για το επίδομα αυτό. Θα πρέπει τα επιδόματα τέκνου να διατίθενται ισότιμα στους άνδρες και στις γυναίκες υπαλλήλους.

Το επίδομα συνήθως καταβάλλεται τοις μετρητοίς με την μηνιαία ή εβδομαδιαία αμοιβή του υπαλλήλου. Σε ορισμένα προγράμματα, οι εργοδότες μπορεί να ζητήσουν κάποια μορφή πιστοποίησης προκειμένου να διασφαλισθεί ότι το επίδομα δαπανάται σύμφωνα με τον σκοπό για τον οποίο έχει δοθεί.

### **Διαδικασία**

Μπορεί να μην είναι δυνατή η παροχή επιδόματος σε όλους τους υπαλλήλους και οι εργοδότες θα πρέπει να διασφαλίσουν την δίκαιη κατανομή των επιδομάτων - κάτι τέτοιο μπορεί να απαιτήσει την πραγματοποίηση διαβουλεύσεων με τους υπαλλήλους και τα επαγγελματικά σωματεία όπου κριθεί αναγκαίο.

### **Νομικές πτυχές**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Απολύτως ευέλικτο, καθώς ένας εργοδότης μπορεί να επιλέξει ποιος πληρεί τα κριτήρια, το ύψος του επιδόματος και το κόστος του προγράμματος. Αυτό μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση έμπειρου και επαγγελματικού προσωπικού, βελτιώνοντας το ποσοστό επιστροφής των υπαλλήλων από άδεια μητρότητας και να δημιουργήσει θετικές δημόσιες σχέσεις για την εταιρεία.
- Δεν επιφέρει δαπάνες οι οποίες σχετίζονται με την άμεση παροχή, όπως την κατασκευή και λειτουργία εγκαταστάσεων.



- Οι υπάλληλοι μπορούν να επιλέξουν φορέα παιδικής φροντίδας κοντά στο σπίτι τους και να έχουν την επιλογή όσον αφορά την ποιότητα του φορέα αυτού.
- Κατάλληλο για εργοδότες με πολλαπλές εγκαταστάσεις ή διαφορετικούς χώρους εργασίας.

#### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Το κόστος της παροχής της υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου που απαιτείται για την χορήγηση.
- Άλλοι υπάλληλοι μπορεί να αισθάνονται δυσαρέσκεια έναντι εκείνων οι οποίοι λαμβάνουν επίδομα τοις μετρητοίς.
- Υπάρχει ο κίνδυνος το επίδομα να χρησιμοποιηθεί για άλλον σκοπό, εκτός εάν απαιτηθεί πιστοποίηση.

## **6.4 Πληροφορίες και συμβουλές παιδικής φροντίδας**

### **Τι είναι;**

Οι εργοδότες μπορεί να παρέχουν υπηρεσίες πληροφόρησης και παροχής συμβουλών για την παιδική φροντίδα στους υπαλλήλους, προκειμένου να τους βοηθήσουν να βρουν και να διασφαλίσουν μια οικονομική και ποιοτική παιδική φροντίδα στην περιοχή τους.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή ενός Συντονιστή Παιδικής φροντίδας ο οποίος θα βοηθά το προσωπικό να βρει τον τοπικό φορέα παροχής παιδικής φροντίδας και ο οποίος θα ελέγχει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, τηρώντας μητρώο των τοπικών φορέων παροχής παιδικής φροντίδας, συμπεριλαμβανομένων των παιδοκόμων οι οποίοι φροντίζουν τα παιδιά στο σπίτι τους.

Ο Συντονιστής Παιδικής φροντίδας μπορεί επίσης να παρέχει συμβουλές για το κόστος της παιδικής φροντίδας και πληροφορίες σχετικά με τις φορολογικές επιπτώσεις για τους υπαλλήλους.

Η παροχή πληροφοριών και συμβουλών σχετικά με την παιδική μέριμνα μπορεί να αποτελέσει έναν αποδοτικό τρόπο υποστήριξης των υπαλλήλων που έχουν παιδιά μικρής ηλικίας.

### **Διαδικασία**

Θα χρειαστεί να οριστεί ένας Συντονιστής και να είναι διαθέσιμος να βοηθήσει όλους τους υπαλλήλους, τόσο τους άνδρες όσο και τις γυναίκες. Θα πρέπει να συμφωνηθούν οι κατευθυντήριες γραμμές ούτως ώστε να διασφαλισθεί ότι η προτεινόμενη παροχή παιδικής φροντίδας ικανοποιεί τα απαιτούμενα πρότυπα ποιότητας και ότι οι παιδοκόμοι διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα.

### **Νομικές πτυχές**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία, αλλά θα πρέπει να δοθεί προσοχή στους κανονισμούς σχετικά με την Υγεία και την Ασφάλιση.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Παρέχει πολύτιμη υποστήριξη και πληροφορίες στους υπαλλήλους γονείς, επιδεικνύοντας δέσμευση προς την υποστήριξη της οικογενειακής ζωής. Σε ανταπόδοση, οι υπάλληλοι μπορεί να είναι πιο αφοσιωμένοι και πιστοί στην εταιρεία.
- Μπορεί να βοηθήσει στην πρόσληψη και τη διατήρηση γονέων με παιδιά μικρής ηλικίας, ιδιαίτερα εκείνων που επιστρέφουν από άδεια μητρότητας.
- Οι δαπάνες είναι ελάχιστες και περιλαμβάνουν τον χρόνο εργασίας του Συντονιστή, ο οποίος μπορεί να επιτελεί την εργασία αυτή με καθεστώς μερικής απασχόλησης και όποτε αυτό απαιτείται.
- Μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των συχνών απουσιών και της έκτακτης άδειας, καθώς ο Συντονιστής θα είναι σε θέση να βρει τον φορέα παροχής παιδικής φροντίδας για έναν υπάλληλο σε περίπτωση που παρουσιαστεί οποιοδήποτε πρόβλημα στη διεύθυνση στην οποία έχει προβεί.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να είναι δύσκολο εάν υπάρχουν πολλαπλές εγκαταστάσεις, καθώς ο Συντονιστής θα πρέπει να διαθέτει ένα δίκτυο το οποίο θα καλύπτει μια ευρεία γεωγραφική περιοχή.

## 6.5 Συνεργασίες παιδικής φροντίδας

### **Τι είναι;**

Οι συνεργασίες παιδικής φροντίδας συγκεντρώνουν οποιονδήποτε συνδυασμό τοπικών εργοδοτών, τοπικών αρχών, ιδιωτικών φορέων και κοινοτικών ομάδων ώστε να διαμοιράζεται το κόστος, η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών και οι εγκαταστάσεις για την παροχή παιδικής φροντίδας υψηλής ποιότητας στην περιοχή.

Οι συνεργασίες παιδικής φροντίδας αποτελούν έναν αποτελεσματικό και ευέλικτο τρόπο με τον οποίο οι εργοδότες μιας περιοχής μπορούν να υποστηρίξουν το προσωπικό τους ως προς την παιδική μέριμνα. Θα πρέπει να επιτευχθεί συμφωνία όσον αφορά την κατανομή των θέσεων στην συνεργασία και εσωτερικά εντός της εταιρείας. Δωρεάν θέσεις παιδικής φροντίδας, ή συνηθέστερα επιχορηγούμενες ή εγγυημένες θέσεις παρέχονται από τον εργοδότη.

Οι συνεργασίες παιδικής φροντίδας αναπτύσσονται χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση με βάση τη συνεργασία και συνήθως αποτελούνται από έναν Πρόεδρο και μια διευθύνουσα ομάδα αντιπροσώπων από διαφορετικούς εργοδότες και υπαλλήλους. Μπορεί να πληρούν τα κριτήρια για την λήψη χρηματοδότησης από την κυβέρνηση ή την Ευρωπαϊκή Ένωση για την υποστήριξη όσον αφορά την κάλυψη των δαπανών.

### **Διαδικασία**

Θα πρέπει να συμφωνηθούν κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η παροχή παιδικής φροντίδας ικανοποιεί τα απαιτούμενα κριτήρια ποιότητας και ότι η κατανομή των θέσεων πραγματοποιείται ισότιμα και δίκαια.

### **Νομικές πτυχές**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Οικονομικό, καθώς διαμοιράζεται το κόστος, η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών και οι εγκαταστάσεις μεταξύ άλλων οργανισμών.
- Παρέχει ευελιξία στην επιχείρηση και τους υπαλλήλους, καθώς ο αριθμός των θέσεων μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

- Μείωση των συγχών απουσιών και των έκτακτων αδειών που οφείλονται σε διακοπή της παιδικής φροντίδας που έχει προγραμματισθεί.
- Μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση έμπειρου και επαγγελματικού προσωπικού, βελτιώνοντας το ποσοστό επιστροφής των υπαλλήλων από άδεια μητρότητας.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης των υπαλλήλων και τη δραστηριοποίησή τους, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει τις οικογενειακές του δεσμεύσεις.
- Θετικές δημόσιες σχέσεις, καθώς ο εργοδότης αντιμετωπίζεται ευνοϊκά από τους υπαλλήλους και την κοινή γνώμη λόγω της δέσμευσης του προς την υποστήριξη της οικογενειακής ζωής.
- Μπορεί επίσης να ενεργήσει ως μέσο για την δικτύωση μεταξύ άλλων εργοδοτών στην περιοχή.

#### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Οι θέσεις θα πρέπει να διαμοιραστούν δίκαια μεταξύ των άλλων οργανισμών και η διαθεσιμότητα μπορεί να μην ικανοποιεί πλήρως την ζήτηση για παιδική μέριμνα σε μια εταιρεία.
- Ο χρόνος που απαιτείται για την δημιουργία και τη διατήρηση της προσέγγισης . που βασίζεται στη συνεργασία.

## **6.6 Αγορά θέσεων παιδικής φροντίδας**

### **Τι είναι;**

Οι εργοδότες μπορούν να υιοθετήσουν ένα πρόγραμμα στο οποίο αγοράζουν έναν αριθμό θέσεων παιδικής φροντίδας σε έναν αναγνωρισμένο βρεφικό σταθμό, συνήθως κοντά στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Αυτό εγγυάται ότι ένας αριθμός θέσεων θα είναι διαθέσιμος στους υπαλλήλους, μειώνοντας τα προβλήματα εύρεσης φορέα παροχής παιδικής φροντίδας. Σε ορισμένες περιπτώσεις η ζήτηση ίσως να υπερβεί τον αριθμό των θέσεων και οι εργοδότες θα

πρέπει να διασφαλίσουν ότι η κατανομή των θέσεων πραγματοποιείται ισότιμα και δίκαια μεταξύ τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών υπαλλήλων.

Οι εργοδότες θα πρέπει να παρέχουν έναν αριθμό θέσεων δωρεάν, επιχορηγούμενες θέσεις ή απλώς μια εγγύηση για μια θέση σε έναν βρεφικό σταθμό. Η συνεισφορά του υπαλλήλου μπορεί να αφαιρεθεί από το μισθό του ή μπορεί να καταβάλλεται απευθείας από τον υπάλληλο.

### **Διαδικασία**

Θα πρέπει να συμφωνηθούν κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η παροχή παιδικής φροντίδας ικανοποιεί τα απαιτούμενα κριτήρια ποιότητας και ότι η κατανομή των θέσεων πραγματοποιείται ισότιμα και δίκαια.

### **Νομικές πτυχές**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Ευέλικτο, καθώς ένας εργοδότης μπορεί να επιλέξει ποιος πληροί τα κριτήρια, το ύψος του επιδόματος και το κόστος του προγράμματος. Αυτό μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Οικονομικότερη λύση, καθώς δεν επιφέρει δαπάνες που σχετίζονται με την άμεση παροχή, όπως η κατασκευή και η λειτουργία εγκαταστάσεων και οι πιθανές δαπάνες λόγω αστικής ευθύνης.
- Μείωση των συχνών απουσιών και των έκτακτων αδειών που οφείλονται σε διακοπή της παιδικής φροντίδας που έχει προγραμματισθεί.
- Μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση έμπειρου και επαγγελματικού προσωπικού, βελτιώνοντας το ποσοστό επιστροφής των υπαλλήλων από άδεια μητρότητας.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης ενός υπαλλήλου και τη δραστηριοποίησή του, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει τις οικογενειακές του δεσμεύσεις, δημιουργώντας θετικές δημόσιες σχέσεις.
- Υποστηρίζει τους αναγνωρισμένους φορείς παροχής παιδικής φροντίδας στην περιοχή.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Οι υπάλληλοι οι οποίοι κατοικούν μακριά από το χώρο εργασίας τους προτιμούν να στείλουν το παιδί τους στον τοπικό βρεφικό σταθμό.
- Οι υπόλοιποι υπάλληλοι μπορεί να αισθάνονται μνησικακία σε περίπτωση που δεν μπορούν να διασφαλίσουν μια θέση για το παιδί τους.
- Ορισμένος χρόνος διαχείρισης και διοίκησης για την οργάνωση και την κατανομή των θέσεων.

## **6.7 Εξωσχολική φροντίδα**

### **Τι είναι;**

Η εξωσχολική φροντίδα, η οποία ορισμένες φορές είναι γνωστή ως «παιδικές λέσχες» παρέχει φροντίδα για παιδιά σχολικής ηλικίας πριν και μετά το σχολείο, καθώς και κατά τη διάρκεια των σχολικών διακοπών. Οι υπηρεσίες αυτές συνήθως παρέχονται σε συνεργασία με τις τοπικές αρχές και τους φορείς της κοινότητας.

Είναι αποτελεσματικές στην παροχή βοήθειας στο προσωπικό, προκειμένου να ισορροπήσει τις επαγγελματικές και οικογενειακές του υποχρεώσεις, δίνοντας τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να εργάζονται με πλήρες ωράριο, έχοντας την διασφάλιση ότι τα παιδιά τους δέχονται την απαραίτητη φροντίδα κατά τις μη σχολικές ώρες. Οι εργοδότες μπορούν να προσφέρουν δωρεάν θέσεις, επιχορηγούμενες θέσεις ή να εγγυηθούν έναν αριθμό θέσεων που θα διατίθενται στους υπαλλήλους. Οι θέσεις θα πρέπει να διατίθενται εξίσου στους άνδρες και στις γυναίκες που έχουν παιδιά.

### **Διαδικασία**

Εάν υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός θέσεων, θα πρέπει να συμφωνηθούν κατευθυντήριες γραμμές ώστε να διασφαλιστεί η δίκαιη κατανομή των θέσεων.

### **Νομικές πτυχές**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μείωση των συχνών απουσιών και των έκτακτων αδειών κατά τη διάρκεια των σχολικών διακοπών και κατά τις μη σχολικές ώρες.
- Μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και τη διατήρηση έμπειρου και επαγγελματικού προσωπικού, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να εργάζονται με πλήρες ωράριο κατά τη διάρκεια των διακοπών, εφόσον το επιθυμούν.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης ενός υπαλλήλου και τη δραστηριοποίησή του, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει τις οικογενειακές του δεσμεύσεις, δημιουργώντας θετικές δημόσιες σχέσεις.
- Είναι ευέλικτο, καθώς ο εργοδότης μπορεί να επιλέξει ποιος πληρεί τα κριτήρια καθώς και ποιο θα είναι το κόστος του προγράμματος. Αυτό μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.
- 

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Οι υπάλληλοι οι οποίοι κατοικούν μακριά από την εργασία τους ίσως προτιμήσουν να στείλουν το παιδί τους σε μια τοπική εξωσχολική ομάδα, στην οποία μπορεί να συμμετέχουν και οι άλλοι συμμαθητές των παιδιών τους.
- Ορισμένος χρόνος διαχείρισης και διοίκησης για την οργάνωση και την κατανομή των θέσεων.

## **6.8 Υποστήριξη ηλικιωμένων**

### **Τι είναι;**

Οι εργοδότες υποστηρίζουν το προσωπικό στην εξεύρεση των κατάλληλων εγκαταστάσεων φροντίδας ηλικιωμένων. Μπορεί να περιληφθεί μια ποικιλία επιλογών:

- πρόγραμμα ενημέρωσης και παροχής συμβουλών για την φροντίδα των ηλικιωμένων
- Συντονιστής φροντίδας των ηλικιωμένων ο οποίος θα βοηθά το προσωπικό στην εξεύρεση του φορέα παροχής φροντίδας ηλικιωμένων και θα ελέγχει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας

- κουπόνια φροντίδας ηλικιωμένων ή επιδόματα
- κέντρο ημερήσιας φροντίδας - το οποίο δημιουργείται συνήθως μέσω συνεργασίας

Η φροντίδα των ηλικιωμένων αποτελεί ολόένα και περισσότερο προτεραιότητα για αρκετούς υπαλλήλους, ιδιαίτερα τους υπαλλήλους μεγαλύτερης ηλικίας και θα πρέπει να αυξηθεί η υποστήριξη των υπαλλήλων στον τομέα αυτό κατά την επόμενη δεκαετία προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι υπάλληλοι είναι σε θέση να ισορροπήσουν αποτελεσματικά την εργασία τους με τις υπόλοιπες υποχρεώσεις τους. Η υποστήριξη της φροντίδας των ηλικιωμένων μπορεί να επιφέρει χρηματοδότηση από την κυβέρνηση ή την Ευρωπαϊκή Ένωση. Θα πρέπει οι υπηρεσίες να διατίθενται ισότιμα στους άνδρες και στις γυναίκες υπαλλήλους.

### **Διαδικασία**

Θα απαιτηθούν εκτεταμένες διαβουλεύσεις προκειμένου να αναγνωρισθούν οι ανάγκες των υπαλλήλων και η ζήτηση μιας τέτοιου είδους υπηρεσίας.

### **Νομικές πτυχές**

Νόμος 1483/84

\*Καθώς η νομοθεσία μπορεί να αλλάξει, σας προτείνουμε να ελέγξετε το υφιστάμενο καθεστώς.

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση έμπειρου και επαγγελματικού προσωπικού, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να συνεχίσουν να εργάζονται ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζουν ηλικιωμένους συγγενείς τους.
- Ιδιαίτερα χρήσιμο για τη διατήρηση των υπαλλήλων μεγαλύτερης ηλικίας οι οποίοι μπορεί να διαθέτουν πολύτιμη εμπειρία και μακρόχρονη προϋπηρεσία στην εταιρεία.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης ενός υπαλλήλου και τη δραστηριοποίησή του, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει τις οικογενειακές του δεσμεύσεις, δημιουργώντας θετικές δημόσιες σχέσεις.



- Είναι ευέλικτο, καθώς ο εργοδότης μπορεί να επιλέξει την πλέον κατάλληλη εναλλακτική, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και του υπαλλήλου.

### **Αρνητικά Αποτελέσματα**

- Ο χρόνος διαχείρισης και διοίκησης για την οργάνωση και λειτουργία ενός προγράμματος.

## **6.9 Υγεία και ευημερία**

### **Τι είναι;**

Οι εργοδότες μπορούν να παρέχουν ένα φάσμα επιλογών για να προάγουν την υγεία και την ευημερία των υπαλλήλων τους. Σε αυτές μπορεί να περιλαμβάνονται τα εξής:

- γυμναστήριο για το προσωπικό ή έκπτωση στην εγγραφή σε ένα τοπικό γυμναστήριο
- εναλλακτικές θεραπείες στο χώρο εργασίας
- καταπολέμηση άγχους ή εργαστήρια διαχείρισης άγχους
- γιόγκα ή μαθήματα διαλογισμού
- διατροφική ενημέρωση και συμβουλές
- οδοντίατροι, ιατρικές υπηρεσίες και εξετάσεις
- κομμωτήριο / υπηρεσίες ομορφιάς

Η βελτίωση της υγείας και της ευημερίας των υπαλλήλων μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του άγχους το οποίο συνδέεται με άλλες ασθένειες και να διασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι διατηρούν τις μέγιστες επιδόσεις στην εργασία.

Ο εργοδότης έχει την απόλυτη ευελιξία όσον αφορά το είδος του προγράμματος και τις προσφερόμενες επιλογές, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και του προσωπικού, για παράδειγμα στις ανάγκες του υπαλλήλου μπορεί να περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις γυμναστικής, αλλά σε έναν μικρό οργανισμό μπορεί να μην είναι δυνατή ή αποδοτική η παροχή τέτοιου είδους εγκαταστάσεων στο χώρο εργασίας ή δωρεάν εγγραφής στο τοπικό γυμναστήριο. Εντούτοις, ορισμένα γυμναστήρια προσφέρουν εκπτώσεις για εταιρείες και ένας εργοδότης μπορεί να είναι σε θέση να διαπραγματευτεί

το ποσοστό της έκπτωσης για τους υπαλλήλους του και τις οικογένειες τους. Οι εργοδότες θα πρέπει να σκέφτονται δημιουργικά τους πλέον αποδοτικούς τρόπους με τους οποίους μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των υπαλλήλων τους.

Οι υπηρεσίες αυτές θα πρέπει να διατίθενται τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες υπαλλήλους. Ορισμένες επιλογές μπορεί να προσφέρονται σε συνεργασία με άλλους εργοδότες ή μέσω συμφωνιών με τοπικούς φορείς.

### **Διαδικασία**

Θα απαιτηθεί η πραγματοποίηση διαβουλεύσεων προκειμένου να αναγνωρισθούν οι ανάγκες των υπαλλήλων και η ζήτηση των υπηρεσιών.

### **Νομικές πτυχές**

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία

### **Θετικά αποτελέσματα**

- Μείωση των συχνών απουσιών, ιδιαίτερα εκείνων που οφείλονται σε ασθένειες που προκαλούνται από το άγχος.
- Ένα σωματικά και πνευματικά υγιές εργατικό δυναμικό αυξάνει την δραστηριοποίηση και την παραγωγικότητα του προσωπικού.
- Μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και τη διατήρηση προσωπικού και να δημιουργήσει θετικές δημόσιες σχέσεις για την επιχείρηση.
- Είναι ευέλικτο, καθώς ο εργοδότης μπορεί να επιλέξει το είδος της εναλλακτικής που είναι πλέον κατάλληλο, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και του υπαλλήλου και τους περιορισμούς του προϋπολογισμού.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Ο χρόνος διαχείρισης και διοίκησης για την οργάνωση και λειτουργία ενός προγράμματος.
- Μπορεί να είναι το κόστος σε ορισμένες επιλογές.

## 6.10 Διαχείριση τρόπου ζωής και υπηρεσίες βοηθού

### Τι είναι;

Η υπηρεσία βοηθού πραγματοποιεί ορισμένες οικιακές και επαγγελματικές εργασίες εκ μέρους του υπαλλήλου . Στόχος είναι να απελευθερωθεί μέρος του, συχνά πολυτιμότερου, χρόνου των πολυάσχολων επαγγελματιών.

Οι υπηρεσίες βοηθού είναι περισσότερο δημοφιλείς στις ΗΠΑ, αλλά χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο προκειμένου να βοηθηθούν οι πολυάσχολοι υπάλληλοι ώστε να επιτύχουν μια καλύτερη ισορροπία στην επαγγελματική τους ζωή.

Μπορεί να προσφερθούν κουπόνια στους υπαλλήλους τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν όπως επιθυμούν, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να ελέγξουν το κόστος της υπηρεσίας. Η υπηρεσία αυτή θα πρέπει να διατίθεται εξίσου στους άνδρες και στις γυναίκες υπαλλήλους.

### Διαδικασία

Μπορεί να διατίθεται σε έναν περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων, συνήθως σε εκείνους οι οποίοι καταλαμβάνουν τις υψηλότερες ή πολύ απαιτητικές θέσεις ή σε όλους τους υπαλλήλους δίνοντας τους τη δυνατότητα να τη χρησιμοποιούν όποτε το επιθυμούν συνήθως έναντι κάποιου χρηματικού ποσού.

### Νομικές πτυχές

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία .

### Θετικά αποτελέσματα

- Μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή της εξάντλησης του προσωπικού το οποίο εργάζεται πολλές ώρες ή με απαιτητικό ωράριο, μειώνοντας τις συχνές απουσίες και το άγχος.
- Απελευθερώνει τον χρόνο των υπαλλήλων προκειμένου να μπορούν να
- Επικεντρωθούν σε σημαντικά εργασιακά καθήκοντα, καθιστώντας πιο αποδοτική τη χρήση του χρόνου του προσωπικού και αυξάνοντας την παραγωγικότητα.

- Μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση υπαλλήλων, δίνοντας τους τη δυνατότητα να επιτύχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής.
- Μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αφοσίωσης και δραστηριοποίησης του υπαλλήλου, καθώς το προσωπικό αισθάνεται ότι η εταιρεία υποστηρίζει και τις άλλες του υποχρεώσεις, δημιουργώντας έτσι θετικές δημόσιες σχέσεις.
- Είναι ευέλικτο, καθώς ο εργοδότης μπορεί να επιλέξει το είδος και το κόστος ενός προγράμματος, καθώς και τα κριτήρια που πρέπει να πληρεί ένας υπάλληλος γι αυτό, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και του υπαλλήλου.

### **Αρνητικά αποτελέσματα**

- Μπορεί να είναι δαπανηρή η παροχή της υπηρεσίας βοηθού, εντούτοις αυτό μπορεί να αντισταθμιστεί από την αυξημένη παραγωγικότητα και τη μείωση των συχνών απουσιών.
- Σε περίπτωση που η υπηρεσία διατίθεται σε ορισμένους μόνο υπαλλήλους, το υπόλοιπο προσωπικό μπορεί να αισθανθεί δυσαρέσκεια.
- Μπορεί να ενθαρρύνει εκείνους οι οποίοι εργάζονται ήδη πολλές ώρες να εργασθούν ακόμη περισσότερο, οδηγώντας πιθανώς στην δημιουργία μεγαλύτερου άγχους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΝΤΥΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Patrick G. Montana , Bruce H. Sharmov : Μάνατζμεντ , 3<sup>η</sup> Έκδοση , Αθήνα , εκδ. Κλειδάριθμος , 2002
2. Κανελλόπουλος Χ. : Μάνατζμεντ :Αποτελεσματική Διοίκηση , Αθήνα , εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική , 1990
3. Μπουραντάς Δ. : Μάνατζμεντ:Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά , Αθήνα , εκδ. Τ.Ε.Α.Μ , 1992
4. Φλώρος Χ. : Σύγχρονη Διοίκηση των Επιχειρήσεων , Αθήνα , εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική , 1993
5. Χολέβας Ι. :Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων :Θεωρία και Πράξη , Αθήνα , εκδ. Σμπήλιας , 1989
6. Κόντης Θ. : Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων , Αθήνα , εκδ. Ο.Ε.Δ.Β. , 1990
7. Προφύτης Γ. : Εισαγωγή Στο Μάνατζμεντ :Κέρδη και Άνθρωποι , Θεσσαλονίκη , εκδ. Ε.Κ.Ζ.Ε. , 1993
8. Koonz H. , Weihrich H. : Essential of Management , New York , Mc Jraw Hill , 1990
9. Likert R. : The Human Organization : It 's Management and Value , New York , Mc Jraw Hill , 1990

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

URL <http://www.eic.org.gr>.

URL <http://www.ggka.gr/englishindex.htm>.

URL <http://www.ypetho.gr.yourgeio/en/defaultasp>.

URL <http://www.oaed.gr/mainenglish.htm>.