

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.

#### 1. Χρόνος εργασίας των στελεχών. Διεθνείς εμπειρίες.

Ο χρόνος εργασίας των στελεχών είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει αρκετά τη διεθνή βιβλιογραφία και τις αντίστοιχες οργανώσεις στελεχών στο εξωτερικό<sup>1</sup>. Δεν έχει ωστόσο απασχολήσει ειδικά ούτε την ελληνική βιβλιογραφία (πέραν ορισμένων νομικών και νομολογιακών ζητημάτων για τα στελέχη, που αναλύονται στο Κεφάλαιο 9 αυτής της μελέτης), ούτε τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των μισθωτών στην Ελλάδα. Στον τραπεζικό κλάδο υπάρχουν κάποιες εξαιρέσεις και αναφορές των συνδικάτων στο θέμα αυτό, κυρίως με αφορμή τις διεκδικήσεις της ΟΤΟΕ για μείωση του χρόνου εργασίας στις 35 ώρες/εβδομάδα. Στα ζητήματα αυτά θα αναφερθούμε στη συνέχεια.

Στη διεθνή βιβλιογραφία για το χρόνο εργασίας των στελεχών έχει σημειωθεί, με ιδιαίτερη ανησυχία από τις αντίστοιχες επαγγελματικές τους οργανώσεις, η κρατούσα πρακτική της εξαίρεσής τους από τις πολιτικές ρύθμισης, ελέγχου και πολύ περισσότερο μείωσης του χρόνου εργασίας, από την καταβολή υπερωριών, καθώς και η κρατούσα τάση να εργάζονται πολύ περισσότερες ώρες από τους εργαζόμενους χωρίς θέση ευθύνης.

Έτσι, στην Ευρώπη οι άνδρες στελέχη υπολογίζεται ότι εργάζονται, κατά μέσο όρο, 13% περισσότερες ώρες από ότι οι υπάλληλοι, ενώ η διαφορά είναι ακόμα σημαντικότερη για τις γυναίκες, επειδή οι αντίστοιχοι μέσοι όροι για τις γυναίκες υπαλλήλους περιορίζονται, εφόσον σημαντικό κομμάτι γυναικών εργάζεται με μερική απασχόληση, πρακτική που δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, ούτε αποδεκτή για τα στελέχη.

Οι μέσοι όροι επιπλέον απασχόλησης των στελεχών σε σχέση με τους απλούς υπαλλήλους φθάνουν (σύνολο κλάδων) 8,5 ώρες/εβδομάδα για τη Δανία, αλλά μόνον +5% για Ιταλία, Αυστρία και Ελλάδα. Ο ευρωπαϊκός μέσος όρος επιπλέον απασχόλησης είναι +3,9 ώρες/εβδομάδα για τους άνδρες πλήρους απασχόλησης και

---

<sup>1</sup> Για περισσότερα στο ζήτημα αυτό βλέπε MERMET E. “ Les cadres en Europe”, Eurocadres, Octobre 2000. Επίσης BOULIN J-Y, PLASMAN R. « Professional and managerial Staff : working time and workload », EUROCADRES, symposium, December 1997.

+3,8 ώρες/εβδομάδα για τις γυναίκες. Η Ελλάδα εμφανίζει +1,9 ώρες επιπλέον εβδομαδιαία απασχόληση για τους άνδρες στελέχη και +3,5 ώρες για τις γυναίκες στελέχη<sup>2</sup>.

Η μεγαλύτερη διαφορά επιπλέον ωρών για τις γυναίκες στελέχη στη χώρα μας πιθανώς να οφείλεται και στη σχετική αδυναμία χρήσης από αυτές των ειδικών μειωμένων ωραρίων που προβλέπονται για τις μητέρες στους περισσότερους κλάδους της οικονομίας και στον τραπεζικό κλάδο. Κάτι που, όπως ήδη επισημάνθηκε στο Κεφάλαιο 3, συνιστά σοβαρό εμπόδιο για την πραγματικά ισότιμη ανάδειξη γυναικών στις στελεχιακές θέσεις του τραπεζικού κλάδου.

Θα μπορούσε κανείς να θέσει σοβαρές ενστάσεις για την αξιοπιστία των δεδομένων ημερήσιας και εβδομαδιαίας απασχόλησης των στελεχών, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω. Στον τραπεζικό κλάδο, λ.χ., δεν ελέγχεται η προσέλευση και η αποχώρηση των στελεχών με τον ακριβή τρόπο (χτύπημα κάρτας) που ελέγχεται αυτή για τους υπαλλήλους. Στις περισσότερες των περιπτώσεων τα στελέχη υπογράφουν σε μια απλή κατάσταση παρουσιών, ενώ σημαντικό μέρος εξ αυτών (συνήθως κατά την κρίση της επιχείρησης, που δεν είναι πάντα σύμφωνη με τα κριτήρια του νόμου) θεωρείται ότι εξαιρείται από τα νόμιμα ως προς το ωράριο, τις άδειες, τις υπερωρίες κλπ.

**Πάντως η τάση επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών είναι διεθνώς διαπιστωμένη και φαίνεται να συνδέεται:**

- με την εξοικονόμηση ανθρώπινων πόρων,
- με τη θέσπιση συστημάτων αξιολόγησης και ανταμοιβής βάσει στόχων (και όχι βάσει της διάρκειας παρουσίας του στελέχους στην επιχείρηση), αλλά και
- με τη -δυστυχώς παγιωμένη, στους περισσότερους χώρους- αντίληψη ότι *«το στέλεχος πρέπει να είναι συνεχώς παρόν και διαθέσιμο, όσο δε περισσότερο χρόνο φαίνεται ότι διαθέτει για την επιχείρηση, τόσο το καλύτερο για την καριέρα του»*.

Αυτή η αντίληψη πρέπει να θεωρηθεί εσφαλμένη, στο μέτρο που η **διάρκεια παραμονής του στελέχους στο γραφείο του ή η συμμετοχή του σε εναλλασσόμενες και συνήθως ατέρμονες ή πρόχειρα προετοιμασμένες συσκέψεις, ελάχιστη σχέση μπορεί να έχει με τις ικανότητες, το πραγματικό παραγωγικό αποτέλεσμα και με τη γενικότερη αξία της συμβολής του στην επιχείρηση!**

---

<sup>2</sup> Σύμφωνα με τις μελέτες που αναφέρονται στην υποσημ. 1.

Τα παραπάνω, με δεδομένο ότι τα στελέχη αποτελούν, όπως είδαμε, σημαντικό κομμάτι της απασχόλησης στον τραπεζικό κλάδο, θέτουν σοβαρά ερωτήματα ως προς:

- τη δυνατότητα ρύθμισης και εποπτείας του χρόνου εργασίας (ημερήσιου, εβδομαδιαίου, ετήσιου) των στελεχών από το νόμο, τις ΣΣΕ και τα αντίστοιχα κρατικά ή συλλογικά όργανα
- την οργάνωση του χρόνου εργασίας των στελεχών στις σύγχρονες συνθήκες που οι Τράπεζες απαιτούν από αυτά σχεδόν απεριόριστη διαθεσιμότητα, ευελιξία και συνεχή παρουσία στη θέση ευθύνης τους
- τη μείωση του χρόνου εργασίας (ειδικά δε τη δυνατότητα εφαρμογής 35ωρης εβδομαδιαίας εργασίας και για τα στελέχη, όπως διεκδικούν τα συνδικάτα),
- την εξισορρόπηση της ιδιωτικής και της επαγγελματικής τους ζωής, πρόβλημα που αναδεικνύεται ακόμα πιο έντονο για τις γυναίκες – στελέχη, με τις συνέπειες που ήδη σκιαγραφήσαμε στο Κεφάλαιο 3.

## **2. Βασικές τάσεις και πρακτικές στον τραπεζικό κλάδο.**

---

Το ωράριο εργασίας του τραπεζικού κλάδου θεσπίστηκε με την κλαδική ΣΣΕ ΟΤΟΕ-Τραπεζών του 1984, η οποία κυρώθηκε με νόμο. Από αυτήν ορίζεται τόσο το ωράριο εργασίας των τραπεζοϋπαλλήλων, όσο και το ωράριο συναλλαγής του δικτύου των καταστημάτων με την πελατεία.

Σύμφωνα με τα οριζόμενα από τη σύμβαση αυτή, η **κανονική ημερήσια απασχόληση των τραπεζοϋπαλλήλων** (και των στελεχών που δεν κατέχουν τόσο σημαντική και έμπιστη θέση ευθύνης, ώστε σύμφωνα με το νόμο να εξαιρούνται από τη ρύθμιση αυτή)<sup>3</sup>, ανέρχεται σε **7 ώρες και 45'** από Δευτέρα έως και Πέμπτη (έναρξη ημερήσιου ωραρίου 7.45' και λήξη 15.30') και σε **7 ώρες και 15'** την Παρασκευή (με έναρξη 7.45' και λήξη στις 15.00), σε συνεχές ωράριο.

Η **κανονική εβδομαδιαία απασχόληση** ανέρχεται σε **38 ώρες και 20'** σε **πενθήμερη βάση**, από Δευτέρα έως και Παρασκευή.

Σε ειδικές υπηρεσίες και για περιορισμένες περιπτώσεις, συνήθως με άτυπη συμφωνία ή με την ανοχή των επιχειρησιακών συνδικάτων, προβλέπονται ειδικά ωράρια. Αυτά είτε οργανώνονται με βάση ειδικά κίνητρα και με προϋπόθεση τη συναίνεση του εργαζόμενου (λ.χ. μειωμένο ωράριο και εργασία σε βάρδιες στα

---

<sup>3</sup> Το θέμα αυτό εξετάζεται ειδικότερα στο Κεφάλαιο 9, που πραγματεύεται τις νομικές διαστάσεις της έννοιας του στελέχους στον κλάδο και δεδομένα της σχετικής νομολογίας.

Κέντρα Μηχανογράφησης), είτε καλύπτονται με υπερωρίες ή με άλλες ειδικές συμφωνίες (ανταλλακτήρια, χρηματαποστολές, προσωπικό ασφαλείας κ.α.)

Σε ότι αφορά στην **ετήσια απασχόληση** τα στελέχη δικαιούνται συνήθως, όπως και κάθε εργαζόμενος του κλάδου, τις **ετήσιες άδειες ανάπαυσης** και τα αντίστοιχα δικαιώματα που προβλέπονται από το Νόμο και τις κλαδικές ΣΣΕ των τραπεζοϋπαλλήλων, **ειδικές άδειες με αποδοχές** κλπ.<sup>4</sup> Στην πράξη, πολλοί εργαζόμενοι και κυρίως στελέχη των Τραπεζών παραπονούνται ότι δεν καταφέρνουν να ασκήσουν τα δικαιώματα αυτά, λόγω του φόρτου εργασίας στον τομέα ευθύνης τους ή/και διότι δεν προβλέπεται κατάλληλη και επαρκής αναπλήρωσή τους.

Ένδειξη γι' αυτό αποτελούν και οι συχνές εγκύκλιοι ορισμένων Τραπεζών προς το προσωπικό και το στελεχιακό τους δυναμικό να κάνει εγκαίρως χρήση των σωρευμένων υπολοίπων αδειών από προηγούμενα έτη, ώστε να μην αναγκασθούν οι ίδιες να υποστούν τις συνέπειες του νόμου.

Σε αρκετές περιπτώσεις, έχουν υπάρξει εσωτερικές ρυθμίσεις, σύμφωνα με τις οποίες υπάλληλοι και στελέχη έχουν αμειφθεί για τα σωρευμένα υπόλοιπα αδειών τους, διότι ήταν πρακτικά αδύνατον να απουσιάσουν για μεγάλο διάστημα από την εργασία τους, ενώ άλλα στελέχη, θεωρούμενα (ορισμένες φορές καταχρηστικά) ότι εξαιρούνται από τις αντίστοιχες ρυθμίσεις της εργατικής νομοθεσίας και της ΣΣΕ, δεν έλαβαν τη δικαιούμενη άδεια, κατά ένα μέρος ή και στο σύνολό της.

Ο χρόνος εργασίας των στελεχών απασχόλησε την κλαδική συνδικαλιστική οργάνωση (ΟΤΟΕ) με αφορμή τη διεκδίκηση για μείωση του χρόνου εργασίας στις 35 ώρες.

Στα υλικά των εμπειρογνομώνων της ΕΕΤ και της ΟΤΟΕ για τις προϋποθέσεις και το κόστος εφαρμογής του 35ωρου στον τραπεζικό κλάδο, αλλά και κατά την πιλοτική εφαρμογή του 35ωρου στις Τράπεζες, εντοπίστηκαν πολλά ειδικά προβλήματα που αφορούσαν στη δυνατότητα πραγματικής μείωσης του χρόνου εργασίας των στελεχών στον κλάδο.

Μάλιστα αναζητήθηκαν, συχνά με βάση και τη γνώμη των ίδιων των διευθυντικών στελεχών, εναλλακτικές προϋποθέσεις διασφάλισης της όποιας μείωσης (λ.χ. 4ήμερη εβδομαδιαία απασχόληση των στελεχών με κατάλληλη αναπλήρωσή τους για την 5<sup>η</sup> εργάσιμη μέρα, πρόσθετες άδειες ειδικά για τα στελέχη κ.α)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Α.Ν. 539/45, Ν. 1346/83, ΕΓΣΣΕ και ΣΣΕ ΟΤΟΕ –Τραπεζών 1989, 1996. Οι άδειες με αποδοχές αφορούν γονικές άδειες, άδειες τοκετού και λοχείας, γάμου, παρακολούθησης σχολικής προόδου των παιδιών, ανθυγιεινής εργασίας, εκπαιδευτικές άδειες, αναρρωτικές, μειωμένο ωράριο μητέρων κ.α.

<sup>5</sup> Βλ. σχετικά στο «Η Μείωση του Χρόνου Εργασίας – Μελέτες για την εφαρμογή του 35ωρου στον Τραπεζικό κλάδο» ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα 1998, αλλά και τις μελέτες των Εταιρειών ΗΑΥ και ΙCΑΡ,

### **3. Βασικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.**

---

Είναι γεγονός ότι μια πρώτη προσέγγιση του θέματος «χρόνος εργασίας των στελεχών», όπως αυτή που επιχειρήθηκε από την παρούσα έρευνα, δεν μπορούσε να καλύψει επαρκώς όλα τα ανοικτά ζητήματα στο θέμα αυτό.

Επιλέξαμε λοιπόν να προσεγγίσουμε, μέσα από τις απαντήσεις των Τραπεζών και των σωματείων, αλλά και μέσα από τις απόψεις των ίδιων των στελεχών που συμμετείχαν στην αντίστοιχη συνάντηση εργασίας, ορισμένες βασικές πτυχές του ζητήματος και ειδικότερα τις εξής:

- κατά πόσον το εφαρμοζόμενο ωράριο για τα στελέχη (διευθυντικά – προϊσταμένους) ομοιάζει ή διαφέρει από εκείνο των λοιπών εργαζομένων
- κατά πόσον ο συνολικός χρόνος εργασίας των στελεχών παρουσιάζει ή όχι τάση επιμήκυνσης τα τελευταία χρόνια
- εάν υπάρχει επιμήκυνση, τι αποτελέσματα έχει για την επιχείρηση και τα στελέχη
- εάν υπάρχει επιμήκυνση, σε ποιους λόγους οφείλεται αυτή και κατά πόσον αντισταθμίζεται με πρόσθετα οφέλη για τα στελέχη
- πόσο ικανοποιημένα είναι τα στελέχη από το ωράριό τους και, αντίστοιχα, από το διαθέσιμο ελεύθερο χρόνο τους
- κατά πόσον τα στελέχη θεωρούν αναγκαίο να παρέχουν τις υπηρεσίες τους οπουδήποτε και οποτεδήποτε το απαιτήσει η επιχείρηση (υπαγωγή τους στην απαίτηση της επιχείρησης για σχεδόν απεριόριστη γεωγραφική και χρονική διαθεσιμότητα του στελέχους) .

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε συνοπτικά τα βασικά ευρήματα της έρευνας σε κάθε ένα από τα παραπάνω σημεία, για να καταλήξουμε σε ορισμένα βασικά συμπεράσματα ή/ και σε ερωτήματα για περαιτέρω εμβάθυνση στο μέλλον.

#### **4. Βασικά ευρήματα της έρευνας.**

---

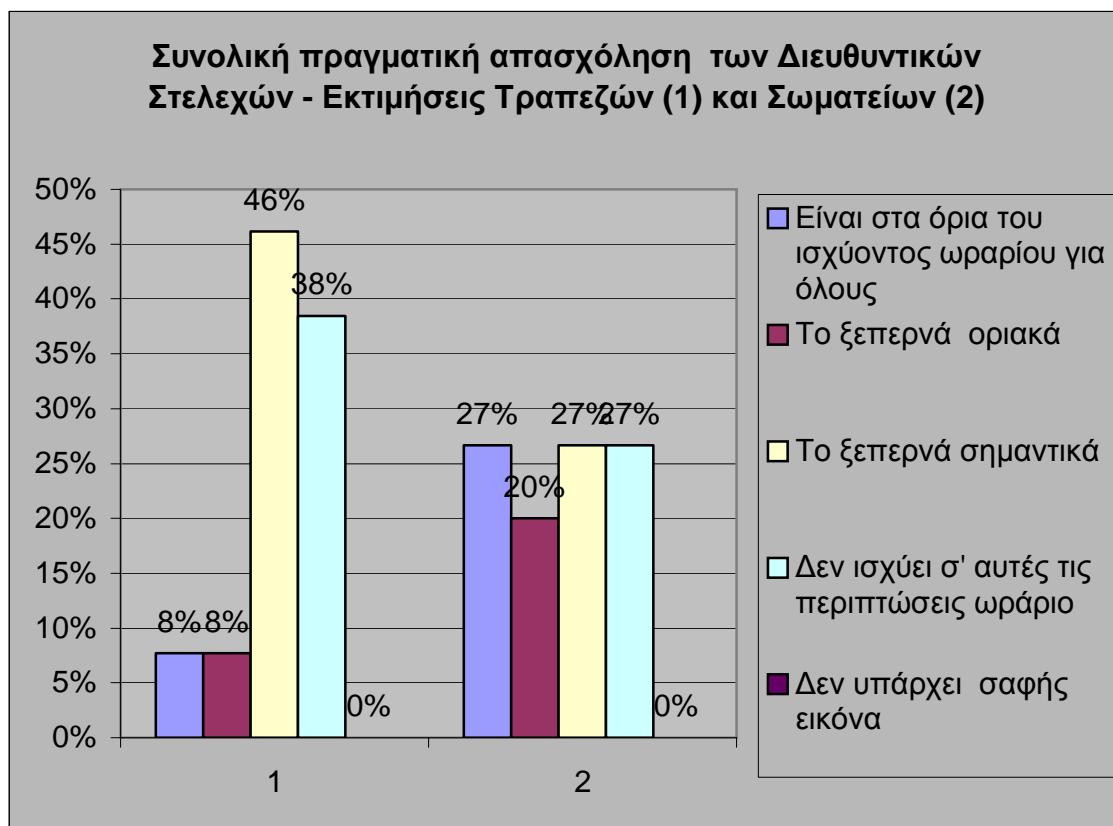
##### **4.1. Ομοιότητες και διαφορές της συνολικής πραγματικής απασχόλησης των στελεχών με την αντίστοιχη του λοιπού προσωπικού.**

Τα βασικά ευρήματα με βάση τις απαντήσεις των Τραπεζών και των επιχειρησιακών σωματείων στην αντίστοιχη ερώτηση για την απασχόληση των Διευθυντικών στελεχών, απεικονίζονται στο Διάγραμμα 5.1.

Σύμφωνα με αυτό, οι Τράπεζες στη συντριπτική τους πλειοψηφία παραδέχονται ότι για τα διευθυντικά τους στελέχη (δηλ. για πάνω από το 7% του δυναμικού του κλάδου, όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 3), είτε το ωράριο ξεπερνά σημαντικά εκείνο του λοιπού προσωπικού (46% των απαντήσεων) είτε (38% των απαντήσεων) δεν ισχύει σ' αυτές τις περιπτώσεις ωράριο! Την ίδια άποψη φαίνεται να συμμερίζονται και τα ίδια τα στελέχη, 32% των οποίων απάντησαν ότι το ωράριο των στελεχών ξεπερνά σημαντικά εκείνο του λοιπού προσωπικού και 44% ότι δεν ισχύει ωράριο. Μόνο 12% των στελεχών (έναντι 8% αντίστοιχα των Τραπεζών) θεωρεί ότι ισχύει το ίδιο ωράριο για τα διευθυντικά στελέχη και αντίστοιχα 12% (έναντι 8% των Τραπεζών) ότι το ξεπερνά οριακά.

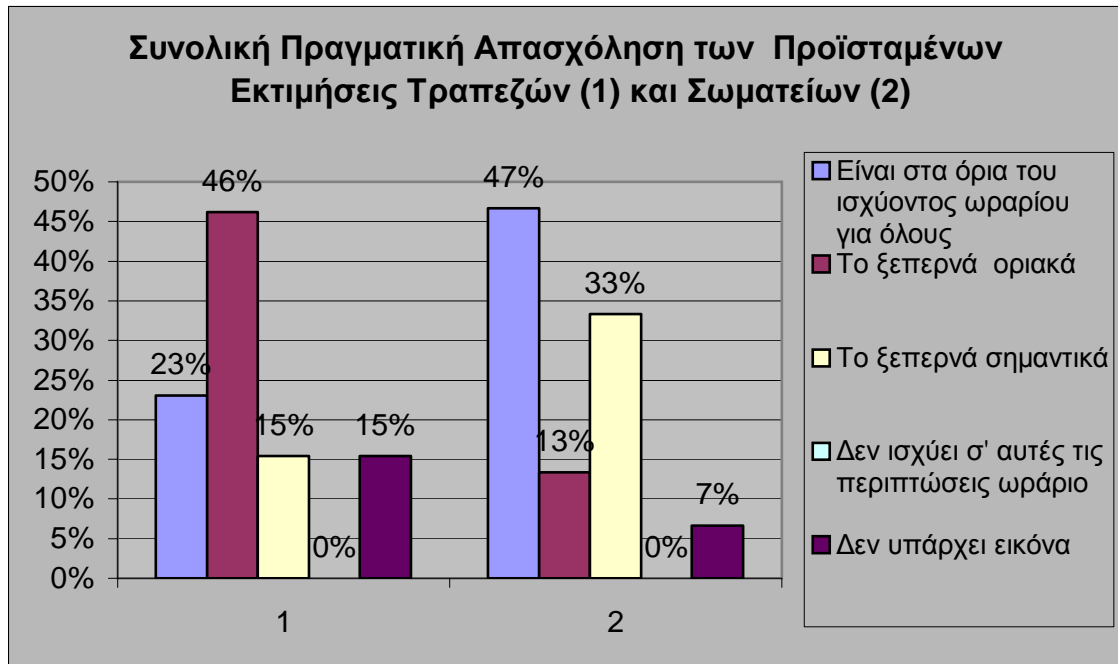
Τα συνδικάτα φαίνονται σχετικά πιο «εφησυχασμένα» στο θέμα αυτό, αφού, σε αντίθεση με τις Τράπεζες και τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, κατά 27% θεωρούν ότι το ωράριο των διευθυντικών στελεχών «είναι στο πλαίσιο του ισχύοντος ωραρίου για όλους» και κατά 20% ότι «το ξεπερνά οριακά». Βέβαια η πλειοψηφία τους (54% των σωματείων, έναντι 84% των Τραπεζών) αναγνωρίζουν σημαντικές διαφορές στο εφαρμοζόμενο ωράριο για τα διευθυντικά στελέχη. Ειδικότερα, 27% των επιχειρησιακών συνδικάτων θεωρούν ότι το ωράριο των διευθυντικών στελεχών είναι σημαντικά υψηλότερο από εκείνο του λοιπού προσωπικού και άλλο 27% θεωρούν ότι δεν ισχύει, σ' αυτές τις περιπτώσεις, ωράριο.

**Διάγραμμα 5.1.**



Σε ότι αφορά στο ωράριο των λοιπών στελεχών, δηλ. των προϊσταμένων, οι αποκλίσεις του από το ωράριο του λοιπού προσωπικού εμφανίζονται σχετικά σπανιότερες, σε σχέση με το ωράριο των διευθυντικών στελεχών, όπως προκύπτει από το **διάγραμμα 5.2.**

**Διάγραμμα 5.2.**



Ειδικότερα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των Τραπεζών, στις 23% των περιπτώσεων οι προϊστάμενοι έχουν το ίδιο ωράριο με όλους (γνώμη που συμμερίζονται κατά 47% τα σωματεία, αλλά μόνο κατά 12% τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα).

Σύμφωνα πάντα με τις Τράπεζες, στο 46% των απαντήσεών τους το ωράριο των προϊσταμένων ξεπερνά οριακά εκείνο του λοιπού προσωπικού (αυτή την εκτίμηση συμμερίζεται το 13% των σωματείων και το 48% των στελεχών). Μόνο για 15% των Τραπεζών φαίνεται το ωράριο των προϊσταμένων να ξεπερνά σημαντικά το ωράριο του λοιπού προσωπικού, ενώ σημαντική απόκλιση σημειώνεται για τους συλλόγους – 33% εκτιμούν ότι το ξεπερνά σημαντικά- και τα ίδια τα στελέχη, 32%.

Σε αντίθεση με τα διευθυντικά στελέχη, θέμα γενικής εξαίρεσης από το ωράριο δεν φαίνεται να τίθεται για τους προϊσταμένους (0% στις απαντήσεις όλων των κατηγοριών ερωτωμένων), κάτι που πρέπει να σχετίζεται και με τις κρατούσες ερμηνείες στον κλάδο για το ποιο στέλεχος υπάγεται και ποιο όχι στις εξαιρέσεις ωραρίου που προβλέπει για τα ανώτερα-ανώτατα στελέχη η εργατική νομοθεσία.

Εάν συγκρίνουμε, πάντως, τις απαντήσεις και για τις δύο κατηγορίες στελεχών, **το πρόβλημα του διαφορετικού ή του μη ωραρίου φαίνεται να προκύπτει, όπως ήταν αναμενόμενο, πιο έντονο για τα διευθυντικά στελέχη των Τραπεζών**, σύμφωνα με τις απαντήσεις των Τραπεζών και των ίδιων των στελεχών, σε μικρότερο δε βαθμό και σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνδικάτων.



**Στην περίπτωση του διαφορετικού ωραρίου των προϊσταμένων** (που αντιστοιχούν, όπως είδαμε, στο 20% του δυναμικού του κλάδου) , **τα συνδικάτα είναι αυτά που επιδεικνύουν, μαζί με τα ίδια τα στελέχη, τη μεγαλύτερη ευαισθησία στο πρόβλημα**, πιθανώς γιατί παρακολουθούν πιο άμεσα ή γιατί «εισπράττουν» αντίστοιχη πληροφόρηση ή και παράπονα από προϊσταμένους που είναι μέλη τους.

Η παραπάνω εικόνα εντάσσεται πάντως σε μια γενικότερη τάση, που σημειώνεται τα τελευταία χρόνια στον τραπεζικό κλάδο. Τάση αμφισβήτησης ή και ακύρωσης, στην πράξη, μέσω ανοικτών παραβιάσεων ή μη καταβολής δεδουλευμένων υπερωριών, του ωραρίου εργασίας όχι μόνο ορισμένων στελεχών, αλλά και των απλών υπαλλήλων.

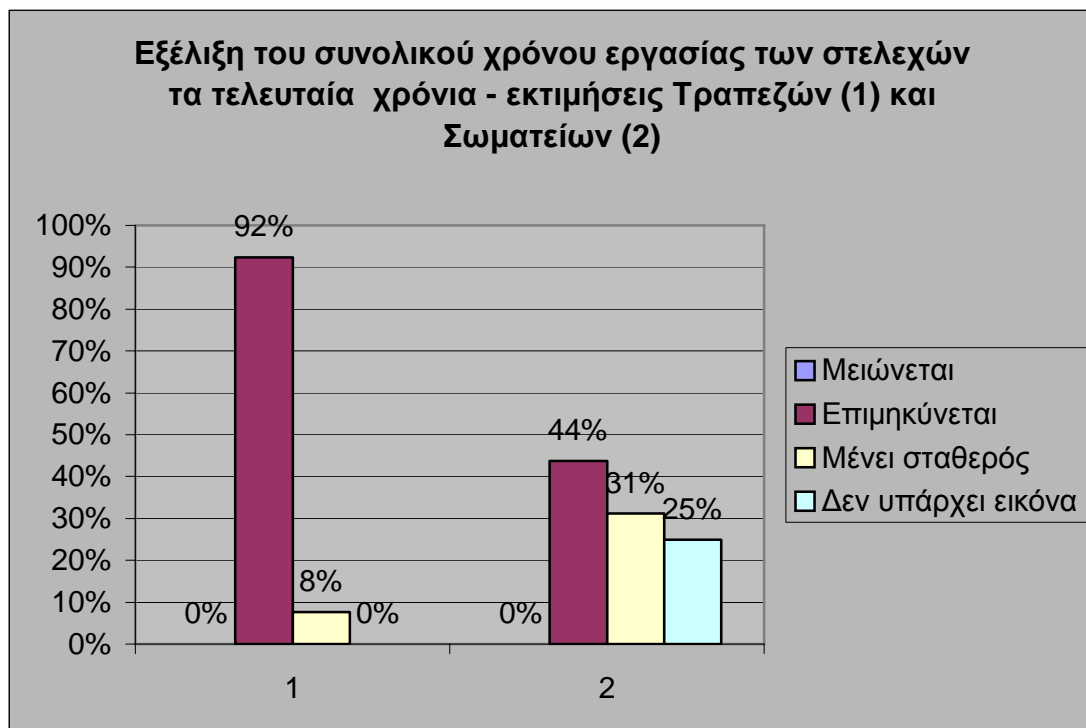
Αυτό αποτελεί συχνή πρακτική ορισμένων τουλάχιστον Τραπεζών και συνιστά έμμεσο, αλλά σοβαρό μέσο πίεσης της εργοδοσίας προς το συνδικαλιστικό κίνημα του κλάδου, ώστε να συμφωνήσει σε δραστικές αλλαγές του ωραρίου εργασίας όλων των τραπεζοϋπαλλήλων, προς την κατεύθυνση της ευελικτοποίησης και της διευθέτησης, πιθανώς με αντάλλαγμα κάποιες μειώσεις στο συνολικό εβδομαδιαίο ή τον ετήσιο χρόνο εργασίας.

Η εφαρμογή ειδικών ή ανεξέλεγκτων ωραρίων στα στελέχη του κλάδου, κατά κατάχρηση των κριτηρίων και των εξαιρέσεων που θέτει για τις κατηγορίες αυτές η εργατική νομοθεσία, αποτελεί ένα ακόμα μέσο αμφισβήτησης και αποψίλωσης του ισχύοντος ωραρίου, ακόμα και «πρότυπο» για τις εξελίξεις του ωραρίου για το σύνολο του προσωπικού, κάτι που ίσως δεν έχει γίνει αρκετά αντιληπτό από τα συνδικάτα του κλάδου.

#### **4.2. Η εξέλιξη του συνολικού χρόνου εργασίας των στελεχών τα τελευταία χρόνια.**

Οι απαντήσεις των Τραπεζών και των Σωματείων στο ερώτημα αυτό απεικονίζονται στο Διάγραμμα 5.3.

**Διάγραμμα 5.3.**



Η συντριπτική πλειοψηφία (92%) των Τραπεζών παραδέχεται ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει σαφής τάση επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών, την ίδια δε άποψη συμμερίζεται και το 88% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα.

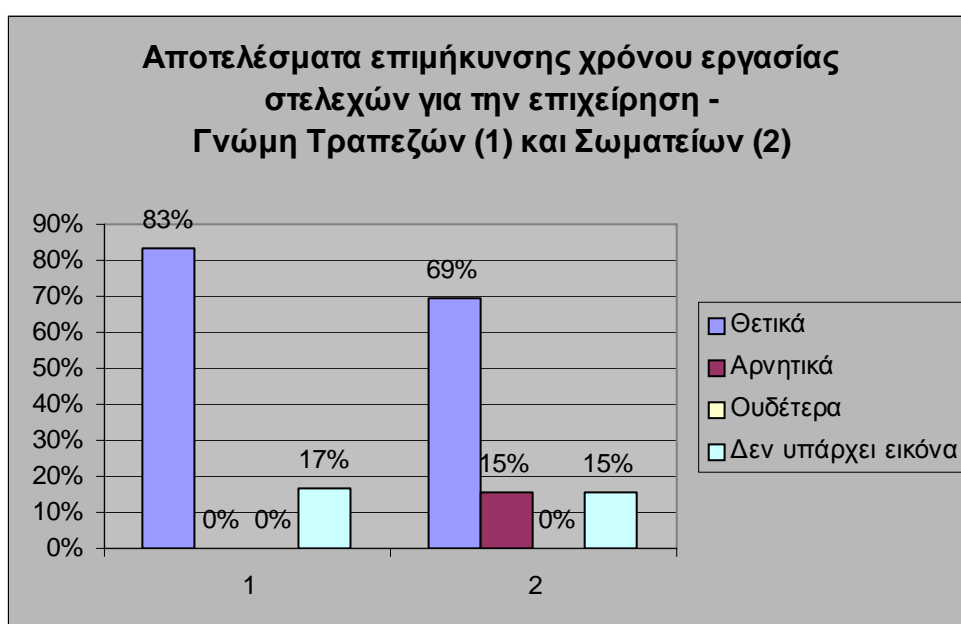
Ερωτηματικά προκαλούν οι απαντήσεις των σωματείων στο ίδιο θέμα, αφού επιμήκυνση βεβαιώνει το 44% εξ αυτών, ενώ για 25% δεν υπάρχει σαφής εικόνα και για το υπόλοιπο 31% ο χρόνος εργασίας των στελεχών έμεινε σταθερός. Οι απαντήσεις αυτές μπορεί να σημαίνουν:

- είτε ότι σημαντικό μέρος των σωματείων του κλάδου δεν έχει συνειδητοποιήσει ή δεν παρακολουθεί το πρόβλημα, μη έχοντας και επαρκή εικόνα για το θέμα αυτό,
- είτε ότι τα σωματεία ανέκαθεν πίστευαν ότι ο χρόνος εργασίας των στελεχών ήταν υψηλός, άρα δεν μεταβλήθηκε ουσιαστικά τα τελευταία χρόνια, κάτι που όμως δεν επιβεβαιώνεται από τις απαντήσεις τους στην προηγούμενη ερώτησή μας (διαφορά ωραρίου στελεχών από εκείνο του λοιπού προσωπικού).

#### 4.3. Αποτελέσματα της επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών για την επιχείρηση και για τα ίδια τα στελέχη.

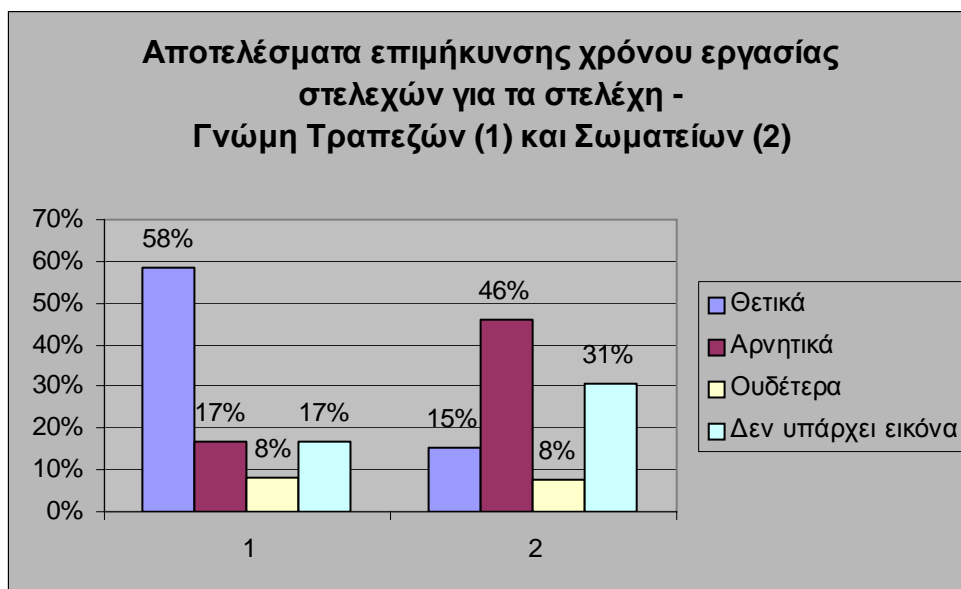
Ζητήσαμε από τις Τράπεζες και από τα σωματεία που διαπίστωσαν τάση επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών του χώρου τους κατά τα τελευταία χρόνια να εκτιμήσουν, συνολικά, εάν αυτή είχε θετικά αποτελέσματα ή όχι, αφ' ενός για την επιχείρηση, αφ' ετέρου για τα ίδια τα στελέχη.

Οι εκτιμήσεις των Τραπεζών και αντίστοιχα των σωματείων απεικονίζονται στα Διαγράμματα 5.4. και 5.5. που ακολουθούν.



**Διάγραμμα 5.4.**

**Διάγραμμα 5.5.**



Από το διάγραμμα 5.4. προκύπτει ότι οι Τράπεζες, στη συντριπτική τους πλειοψηφία (83%) θεωρούν ωφέλιμη την επιμήκυνση του χρόνου εργασίας των στελεχών για την επιχείρηση.

Τα σωματεία διαφοροποιούνται κάπως στο θέμα αυτό. Ενώ κατά πλειοψηφία (69%) συμφωνούν στο θέμα των θετικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση, 15% βλέπουν αρνητικά αυτή την τάση, ακόμα και για την επιχείρηση, πιθανώς λαμβάνοντας υπ' όψιν θέματα ποιότητας στόχευσης και προϋποθέσεις ουσιαστικής απόδοσης των στελεχών, ανεξάρτητα από τη διάρκεια της εργασίας τους στην επιχείρηση.

Από το Διάγραμμα 5.5. διαπιστώνουμε μια **σημαντική διάσταση συνεπειών** (και ενδεχομένως συμφερόντων) **ανάμεσα στην επιχείρηση και στα στελέχη της**. Έτσι, ενώ η πλειοψηφία των Τραπεζών (58%) εξακολουθεί να βλέπει θετικά τα αποτελέσματα της επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών και για τα ίδια τα στελέχη (θεωρώντας ίσως ότι αυτή αντισταθμίζεται από πρόσθετα οφέλη ή από ευκαιρίες για τα στελέχη «να δείξουν τι αξίζουν»), την άποψη αυτή συμμερίζεται μόνο το 15% των σωματείων.

Αρνητικές συνέπειες (λόγω εντατικοποίησης, μείωσης ελεύθερου χρόνου, υποβάθμισης συνθηκών και ποιότητας εργασίας κλπ) βλέπει μόνο το 17% των Τραπεζών, έναντι 46% των σωματείων. Αξιοσημείωτο είναι ότι για το θέμα αυτό δεν έχει σαφή εικόνα το 31% των σωματείων που διαπίστωσαν επιμήκυνση του χρόνου εργασίας των στελεχών, έναντι 17% αντίστοιχα των Τραπεζών.

#### 4.4. Λόγοι επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών.

Διερευνώντας τους λόγους για τους οποίους σημειώνεται τάση επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών, ζητήσαμε από τις Τράπεζες και από τους Συλλόγους εργαζομένων να μας αναφέρουν τους 3 σημαντικότερους, κατά τη γνώμη τους, παράγοντες που οδηγούν στην εξέλιξη αυτή.

Τα αποτελέσματα, με βάση τη συχνότητα αναφοράς του κάθε παράγοντα στις συνολικές αναφορές των Τραπεζών και των Σωματείων, απεικονίζονται στο Διάγραμμα 5.6.

Διάγραμμα 5.6.



Ο σημαντικότερος παράγοντας (34% συνόλου αναφορών τους) που αναφέρεται από τις Τράπεζες είναι ο φόρτος εργασίας (κάτι, που σε συνδυασμό με πιθανά προβλήματα αναπλήρωσης σημαίνει εντατικοποίηση εργασίας και πιθανώς ανάγκες προσλήψεων στην κατηγορία των στελεχών), παράγων που έρχεται δεύτερος στη συχνότητα αναφοράς από τα συνδικάτα (23%).

Αντίθετα, για τα συνδικάτα σπουδαιότερος λόγος είναι γενικότερα οι **πιέσεις του ανταγωνισμού** (σε μια λογική «έτσι –αναγκαστικά- κάνουν όλοι»), κάτι που δείχνει να «αντικειμενικοποιεί» ή ακόμα και να νομιμοποιεί, έμμεσα, αυτή την πρακτική των Τραπεζών. Ο αντίστοιχος παράγων συγκεντρώνει 20% των επιλογών των Τραπεζών, μαζί με τον παράγοντα «ανάγκες για άμεση και συνεχή διαθεσιμότητα των στελεχών», που συγκεντρώνει επίσης 20% των αναφορών των Τραπεζών έναντι 13% των αναφορών των σωματείων.

Σε αρκετά σημαντικό παράγοντα (17% των απαντήσεων) αναδεικνύονται για τις Τράπεζες τα προβλήματα προγραμματισμού, ενώ αντίστοιχος παράγων επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας είναι, για τα συνδικάτα, τα κίνητρα και οι παροχές στα στελέχη (13%). Παράγοντες όπως «καριέρα-ανταγωνισμός με άλλα στελέχη», ή «άλλοι λόγοι» συγκεντρώνουν χαμηλά ποσοστά και για τις δύο κατηγορίες ερωτηθέντων στο θέμα αυτό.

**Αξίζει να συγκρατήσουμε τους δύο πιο βασικούς παράγοντες, δηλαδή το φόρτο εργασίας και τις πιέσεις του ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με τα προβλήματα προγραμματισμού, για να σημειώσουμε ότι διαφαίνεται να υπάρχει σημαντικό περιθώριο δημιουργίας απασχόλησης στο χώρο των στελεχών για την αντιστροφή της τάσης επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας τους, εάν οι επιχειρήσεις βελτιώσουν τον προγραμματισμό τους και πάψουν να βασίζονται στην ανταγωνιστικότητά τους σε λογικές εξοικονόμησης κόστους με πρακτικές υπέρμετρα εκτατικής ή και εντατικής αξιοποίησης του υπάρχοντος στελεχιακού δυναμικού τους.**

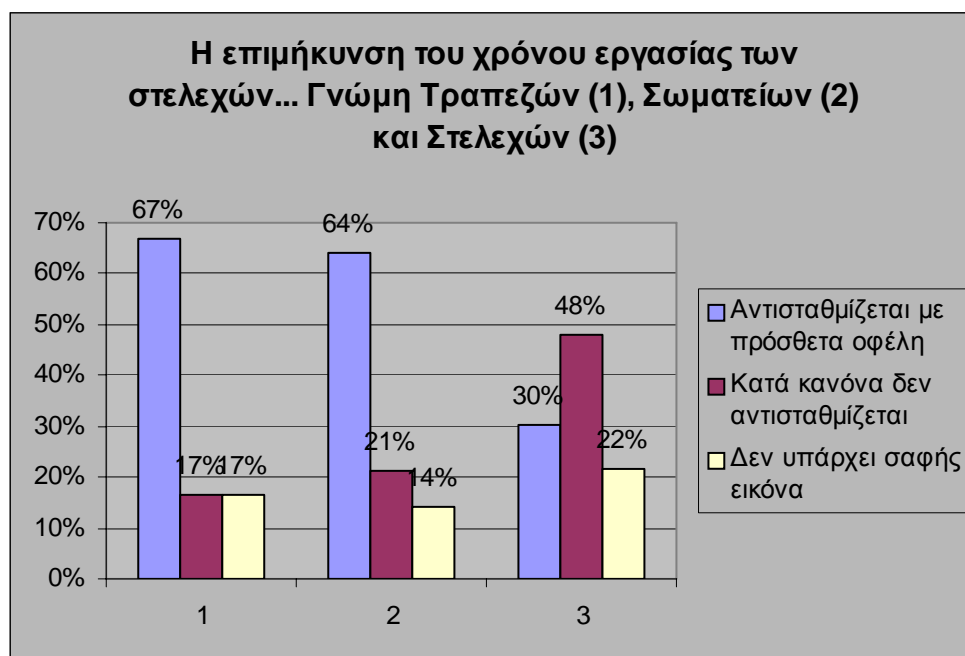
Στο πλαίσιο αυτό, θέματα αναδιοργάνωσης της εργασίας των στελεχών, επίλυσης προβλημάτων αναπλήρωσης που είναι ορατά, ανάδειξης νέων στελεχών, αλλά και η αναζήτηση κατάλληλων λύσεων μείωσης του χρόνου εργασίας των στελεχών αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα συνδικάτα του κλάδου.

#### 4.5. Αντιστάθμιση της επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών με πρόσθετα οφέλη.

Ένα σημείο που κρίναμε απαραίτητο να εξετάσουμε, εκεί που σημειώνεται επιμήκυνση του χρόνου εργασίας των στελεχών, είναι **κατά πόσον αυτή αντισταθμίζεται με πρόσθετα οφέλη και παροχές** (υλικές, ηθικές κλπ.) στα στελέχη ή **δεν αντισταθμίζεται** (επομένως τα επιβαρύνει υπέρμετρα και συναντά την -εκδηλωμένη ή μη- αντίδρασή τους).

Οι απαντήσεις στο ερώτημα αυτό, απεικονίζονται στο Διάγραμμα 5.7.

**Διάγραμμα 5.7.**



Στο διάγραμμα αυτό έχουμε εκτιμήσεις των Τραπεζών, των επιχειρησιακών σωματείων και εκτιμήσεις των στελεχών που συμμετείχαν στο ειδικό workshop εμβάθυνσης της έρευνας, παρ' ότι οι τελευταίες είναι ενδεικτικές και δεν πληρούν τις προϋποθέσεις αντιπροσωπευτικότητας για το σύνολο των στελεχών του κλάδου, για λόγους που ήδη εξηγήσαμε σε προηγούμενα κεφάλαια αυτής της μελέτης.

Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα, η πλειοψηφία των Τραπεζών (69%) θεωρεί ότι αντισταθμίζει - ανταμείβει επαρκώς την επιβάρυνση του χρόνου εργασίας των στελεχών, άποψη που συμμερίζεται και το 64% των σωματείων αλλά μόνο το 30% των ίδιων των στελεχών!

Αντίθετα, μη αντιστάθμιση παραδέχεται το 17% των Τραπεζών, το 21% των σωματείων και το 48% των στελεχών, ενώ 17% των Τραπεζών, 14% των σωματείων και 22% των στελεχών που απάντησαν στο ερώτημα δηλώνουν ότι δεν έχουν, στο θέμα αυτό, σαφή εικόνα.

Με κάθε επιφύλαξη για την αντιπροσωπευτικότητα των δεδομένων που αφορούν τα ίδια τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι αξιοσημείωτη η **συναντίληψη της πλειοψηφίας των Τραπεζών και των συνδικάτων. Ότι ναι μεν υπάρχει επιμήκυνση – επιβάρυνση του χρόνου εργασίας των στελεχών, αλλά κατά κανόνα αυτή τους δίνει πρόσβαση σε ανάλογα οφέλη και ανταλλάγματα.**

Αυτή η άποψη βρίσκεται **σε πλήρη διάσταση με την άποψη των ίδιων των στελεχών**, που κατά σημαντικό ποσοστό πιστεύουν ακριβώς το αντίθετο και πιθανώς αναδεικνύει έλλειψη επαφής ή και προβλήματα στη σχέση τους με τα υπάρχοντα συνδικάτα της επιχείρησης.

Πιθανώς αυτή η εκτίμηση των Τραπεζών και των σωματείων, σε συνδυασμό και με όσους «δεν έχουν σαφή εικόνα για το θέμα», να εξηγεί και την ανοχή ή και την αποδοχή της επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών ως μιας «κανονικότητας» στον κλάδο, ακόμα και από τα ίδια τα συνδικάτα.

Η άποψη αυτή όμως είναι κάπως προβληματική, στο μέτρο που η ανοχή σε πρακτικές «εξαγοράς» της εντατικοποίησης της εργασίας και της εξάλειψης του ελεύθερου χρόνου για τα στελέχη, ανοίγει διάπλατα θύρες για γενίκευση τέτοιων πρακτικών στο σύνολο του προσωπικού, για το οποίο τα πρόσθετα οφέλη, ιδίως τα χρηματικά, μπορεί να είναι ακόμα πιο αναγκαία.

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε γενίκευση των παραβιάσεων, των de facto - μονομερών αλλαγών και της επιμήκυνσης στο ωράριο εργασίας των τραπεζοϋπαλλήλων, την ίδια στιγμή που τα συνδικάτα του κλάδου μάχονται ακριβώς για το αντίθετο!

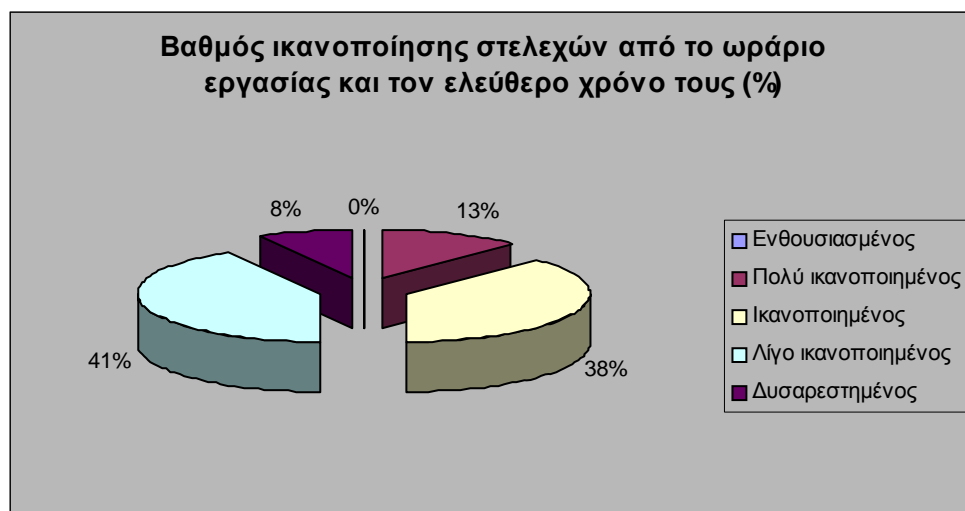
#### **4.6. Βαθμός ικανοποίησης των στελεχών από το ωράριο εργασίας και το διαθέσιμο ελεύθερο χρόνο τους.**

Πρόκειται για ένα ερώτημα που θέσαμε ευθέως στα ίδια τα στελέχη, ώστε να διαπιστώσουμε κατά πόσον το εφαρμοζόμενο σε αυτά ωράριο, με όλες τις ιδιαιτερότητες και τις επιβαρύνσεις τους, τα ικανοποιεί, σε συνδυασμό βέβαια με τον ελεύθερο χρόνο που μπορεί να τους αφήνει διαθέσιμο.

Οι εκτιμήσεις των στελεχών που απάντησαν απεικονίζονται στο Διάγραμμα 5.8.



**Διάγραμμα 5.8.**



Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, πραγματικό πρόβλημα με το ωράριό του αντιμετωπίζει το 49% (λίγο ικανοποιημένος – δυσαρεστημένος) των στελεχών που απάντησαν, πολύ ικανοποιημένο με το ισχύον καθεστώς δηλώνει το 13% και απλά ικανοποιημένο το 38%.

Η στάση αυτή, εάν συνδυαστεί με τις απαντήσεις τους στην προηγούμενη ερώτηση (βαθμός αντιστάθμισης της επιμήκυνσης του ωραρίου με πρόσθετα οφέλη), δείχνει ότι τα στελέχη είναι τελικά διχασμένα πάνω στο ζήτημα αυτό.

51% εξ αυτών θεωρούν ότι είναι ικανοποιητικό έως πολύ ικανοποιητικό το ωράριο, αφού είτε απολαμβάνουν αντισταθμιστικά οφέλη από αυτό, είτε γιατί θα μπορούσε να είναι ακόμα δυσμενέστερο, με βάση τις πρακτικές του ανταγωνισμού ή/ και τη διεθνή εμπειρία.

Το υπόλοιπο 49% θεωρούν ότι το υφιστάμενο ωράριο συμπιέζει σημαντικά τον ελεύθερο χρόνο τους, ανεξάρτητα από τα οφέλη που θεωρούν ή δεν θεωρούν ότι αποκομίζουν από την επιχείρηση σε αντάλλαγμα γι' αυτό. Επομένως αποτελούν μοχλό πίεσης και δυνητικό σύμμαχο των συνδικάτων στις διεκδικήσεις τους για τη μείωση του χρόνου εργασίας στον κλάδο.

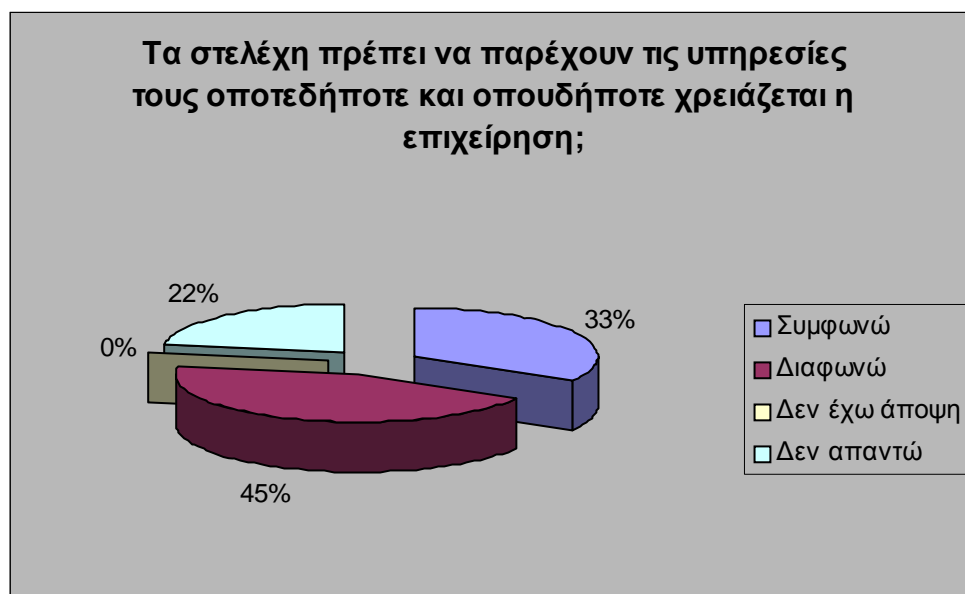
#### 4.7. Στάση των στελεχών απέναντι στις ανάγκες της επιχείρησης για πλήρη γεωγραφική και χρονική διαθεσιμότητά τους.

Ένα τελευταίο σημείο στο οποίο θεωρήσαμε σκόπιμο να εμβαθύνουμε, έστω με τις ενδεικτικές απαντήσεις των στελεχών που συμμετείχαν στη συνάντηση εργασίας, ήταν κατά πόσον πιστεύουν (συμφωνούν ή διαφωνούν) ότι σήμερα τα στελέχη πρέπει να παρέχουν τις υπηρεσίες τους οποτεδήποτε και οπουδήποτε απαιτήσει η επιχείρηση.

Αυτό, για να εξετάσουμε κατά πόσον το υφιστάμενο στελεχιακό δυναμικό, συνηθισμένο παραδοσιακά σε απόλυτα ρυθμιζόμενα και σαφώς καθορισμένα πλαίσια χρονικής και γεωγραφικής άσκησης των καθηκόντων του, ενστερνίζεται τις «νέες διοικητικές πρακτικές» ευελικτοποίησης και απόλυτης διαθεσιμότητας για την επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών, απεικονίζονται στο Διάγραμμα 5.9.

**Διάγραμμα 5.9.**



Με βάση τα δεδομένα του διαγράμματος βλέπουμε ότι το 1/3 (33%) των ερωτηθέντων στελεχών έχει αποδεχθεί, έστω και ως «αναγκαίο κακό» την υποχρέωση σχεδόν απεριόριστης διαθεσιμότητας και ευελιξίας των στελεχών, όταν το απαιτούν οι ανάγκες της επιχείρησης.

Σημαντικό κομμάτι (48%) εξακολουθεί να αντιστέκεται σε αυτή τη λογική, γνωρίζοντας τους κινδύνους της και ταυτιζόμενο, πιθανώς, με τους δυσαρεστημένους από το ωράριο των στελεχών της προηγούμενης ερώτησης, ενώ 22% προτίμησε να μην τοποθετηθεί στο θέμα, πιθανώς γιατί θεώρησε την ερώτηση ιδιαίτερα «λεπτή».

Η ύπαρξη των παραπάνω διαφορών στάσης και, θα λέγαμε, διοικητικής κουλτούρας, μεταξύ των στελεχών στα θέματα του χρόνου εργασίας θα πρέπει να προβληματίσουν ιδιαίτερα τόσο τις Τράπεζες, όσο – και πολύ περισσότερο- τα αντίστοιχα σωματεία.

## **5. Βασικές διαπιστώσεις και ανοικτά ζητήματα.**

---

Παρά το γεγονός ότι δεν καταφέραμε, ούτε αποτελούσε στόχο μας, να καλύψουμε όλες τις διαστάσεις του ζητήματος «χρόνος εργασίας στελεχών», τα δεδομένα της έρευνας, σε συνδυασμό με τις διεθνείς τάσεις και εμπειρίες τις οποίες σκιαγραφήσαμε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου, οδηγούν σε ενδιαφέρουσες διαπιστώσεις και σε ακόμα σημαντικότερες, πιθανώς, προεκτάσεις.

**A)** Από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει, κατ' αρχήν, **αξιοσημείωτη διαφορά του ωραρίου και του χρόνου απασχόλησης των διευθυντικών στελεχών και κατά δεύτερο λόγο των προϊσταμένων, σε σχέση με το ωράριο και το χρόνο απασχόλησης του λοιπού προσωπικού.** Τα ωράρια αυτά είναι ιδιαίτερα επιβαρυντικά για τις γυναίκες εργαζόμενες, περιορίζοντας τη δυνατότητα πρόσβασής τους σε στελεχιακές θέσεις.

Αυτή η «διαφορετικότητα» του ωραρίου των στελεχών δεν είναι απλά στοιχείο της ιεραρχικής τους θέσης ή «αναπόφευκτο τίμημα» για την εξουσία που ασκούν και τα τυχόν πρόσθετα οφέλη που απολαμβάνουν.

Στη σημερινή συγκυρία πρέπει να αξιολογηθεί σε συνδυασμό με γενικότερες απόπειρες αμφισβήτησης ή και ακύρωσης, στην πράξη, του ωραρίου εργασίας όχι μόνο ορισμένων στελεχών, αλλά και των απλών υπαλλήλων.

Εξεταζόμενη από αυτή τη σκοπιά, η εφαρμογή ειδικών ή ανεξέλεγκτων ωραρίων στα στελέχη του κλάδου, ακόμα και με καταχρηστική εφαρμογή των κριτηρίων και των εξαιρέσεων που θέτει για τις κατηγορίες αυτές η εργατική νομοθεσία, συνιστά σημαντικό μέσο αμφισβήτησης και αποψίλωσης του ισχύοντος ωραρίου, ακόμα και «πρότυπο» για τις εξελίξεις του ωραρίου για το σύνολο του προσωπικού, **κάτι που ίσως δεν έχει γίνει αρκετά αντιληπτό, ούτε έχει απασχολήσει επαρκώς τα συνδικάτα του κλάδου.**

**Β) Η τάση επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας των στελεχών κατά τα τελευταία χρόνια, επιβεβαιώνεται και από τα δεδομένα της έρευνάς μας για τον τραπεζικό κλάδο.** Αυτή η πρακτική φαίνεται να ωφελεί σαφώς τις Τράπεζες, πολύ λιγότερο όμως τα ίδια τα στελέχη.

Το γεγονός ότι ως κύριοι λόγοι γι' αυτήν προβάλλονται, και από τις δύο πλευρές, ο φόρτος εργασίας, οι πιέσεις του ανταγωνισμού και προβλήματα προγραμματισμού – οργάνωσης της εργασίας, δείχνει ότι υπάρχει σημαντικό περιθώριο δημιουργίας απασχόλησης στο χώρο των στελεχών, **εάν οι επιχειρήσεις βελτιώσουν τον προγραμματισμό τους και πάψουν να βασίζονται στην ανταγωνιστικότητά τους σε λογικές εξοικονόμησης κόστους, με πρακτικές αλόγιστης εντατικοποίησης της εργασίας του στελεχιακού δυναμικού τους.**

Στο πλαίσιο αυτό, θέματα συνθηκών και αναδιοργάνωσης της εργασίας των στελεχών, επίλυσης προβλημάτων έγκαιρης και επαρκούς αναπλήρωσής τους, (κάτι που συντελεί και στην ανάδειξη νέων στελεχών), αλλά και η αναζήτηση κατάλληλων λύσεων μείωσης του χρόνου εργασίας των στελεχών, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τα συνδικάτα του κλάδου.

Η σαφής επιβάρυνση του χρόνου εργασίας των στελεχών, φαίνεται να είναι αποδεκτή πρακτική από τις τράπεζες, στο μέτρο που θεωρούν ότι η επιβάρυνση αυτή αντισταθμίζεται, κατά κανόνα, από πρόσθετα, υλικά ή ηθικά, οφέλη. Την ίδια άποψη συμμερίζονται στην πλειοψηφία τους και τα συνδικάτα, ενώ σοβαρές ενστάσεις διατυπώνονται, έστω και με ενδεικτική αξία, από τα ίδια τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνά μας.

Όπως όμως ήδη επισημίσαμε, η ανοχή σε πρακτικές «εξαγοράς» της εντατικοποίησης της εργασίας και της εξάλειψης του ελεύθερου χρόνου για τα στελέχη, ανοίγει διάπλατα θύρες για γενίκευση τέτοιων πρακτικών στο σύνολο του προσωπικού, για το οποίο τα πρόσθετα οφέλη, ιδίως τα χρηματικά, μπορεί να είναι πιο απαραίτητα.

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε γενίκευση των παραβιάσεων, των de facto - μονομερών αλλαγών και της επιμήκυνσης στο ωράριο εργασίας των τραπεζοϋπαλλήλων, την ίδια στιγμή που τα συνδικάτα του κλάδου μάχονται ακριβώς για το αντίθετο!

**Γ) Λέγοντας τα παραπάνω, να σημειώσουμε ότι τα στελέχη παρουσιάζονται σχεδόν διχασμένα σε σχέση με την ικανοποίηση ή τη μη ικανοποίησή τους από το υφιστάμενο ωράριο και τον ελεύθερο χρόνο τους.** Αντίστοιχη εικόνα παρουσιάζει και η στάση τους απέναντι στις απαιτήσεις της επιχείρησης για «σχεδόν απεριόριστη» γεωγραφική κινητικότητα και χρονική διαθεσιμότητα, στάση που αντανακλά πιθανώς διαφορές «γενιάς» μεταξύ των στελεχών ή και διαφορές επιχειρησιακής και διοικητικής κουλτούρας.

Το ότι σημαντικό κομμάτι των στελεχών έχει ενσωματώσει στα δεδομένα του στελεχιακού του “status” τόσο τον βεβαρυμένο χρόνο απασχόλησης, όσο και την πλήρη, σχεδόν, υπαγωγή του στις απαιτήσεις της επιχείρησης, ενώ δεν θεωρεί ότι ανταμείβεται επαρκώς γι’ αυτά, πρέπει να προβληματίσει ιδιαίτερα τα συνδικάτα του κλάδου και των επιχειρήσεων.

- **Πρώτον**, γιατί η προϊούσα, ως φαίνεται, υπαγωγή των στελεχών στη νέα, «απεριόριστα ευέλικτη», διοικητική κουλτούρα θα έχει προεκτάσεις και στις απαιτήσεις τους για ανάλογα «ευέλικτη» συμπεριφορά από τους υφισταμένους και τους υπαλλήλους τους.
- **Δεύτερον**, γιατί οι διεκδικήσεις των συνδικάτων για καλύτερη εποπτεία και μείωση του χρόνου εργασίας δεν θα μπορέσουν να είναι αποτελεσματικές, εάν δεν λάβουν σοβαρά υπ’ όψιν τις ιδιαιτερότητες του χρόνου εργασίας των στελεχών, τη μάλλον αντιφατική στάση των ίδιων των στελεχών στο θέμα αυτό, αλλά και τις **ιδιάζουσες προϋποθέσεις** (λ.χ. την ύπαρξη αναπληρωτών με διατήρηση της απαραίτητης συνοχής των διοικητικών ενοτήτων) **για να υπάρξει ουσιαστική μείωση του χρόνου εργασίας τους**, λ.χ. με την εφαρμογή σχημάτων 4ήμερης εβδομαδιαίας απασχόλησης (4\*9=36), τη διεύρυνση των αδειών τους κ.λ.π.

**Δ)** Ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα, που αφορά κυρίως τα διευθυντικά στελέχη, είναι τα **όρια των εξαιρέσεων τους από τις διατάξεις της Εργατικής Νομοθεσίας για το χρόνο εργασίας, τις άδειες, τις υπερωρίες, ώστε να μην υπάρχει περιθώριο κατάχρησης από την πλευρά των εργοδοτών**. Το θέμα αυτό καλύπτεται, μεταξύ άλλων, από τη **νομική προσέγγιση της έννοιας του στελέχους**, στο Κεφάλαιο 9.