



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (CASE STUDY)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αθήνα 2017

Όνοματεπώνυμο : ΒΕΡΟΝΙΚΑ ΜΠΟΧΤΗ(0815Μ029)

ΕΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ^{ος} ΑΠ. ΔΕΔΟΥΣΟΠΟΥΛΟΣ

Εργασιακές Σχέσεις και Ανθρώπινο Δυναμικό
Η περίπτωση επιχείρησης λιανικής ένδυσης

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται η θεωρία διαδικασίας της εργασίας, η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στις εργασιακές θέσεις στην Ελλάδα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης μίας επιχείρησης λιανικής ένδυσης στην Ελλάδα και οι εργασιακές σχέσεις σε αυτή όπως επικρατούν την περίοδο αυτή που είναι μία περίοδος που χαρακτηρίζεται από σφοδρή οικονομική κρίση.

Οι νεοφιλελεύθερες μεταρρυθμίσεις, η μακροοικονομική σταθερότητα και οι δομικές προσαρμογές προτείνονται από διεθνείς οργανισμούς κάτι που βιώνει έντονα η Ελλάδα. Στις προσαρμογές αυτές εντάσσονται οι μεταρρυθμίσεις στο κράτος, η απελευθέρωση του εμπορίου, η ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων κτλ. Όλες αυτές οι προτάσεις εφαρμόζονται από όλες τις κυβερνήσεις στον κόσμο ανεξάρτητα από την ιδεολογική τους προέλευση. Οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν και τα εργασιακά δικαιώματα έχουν πληγεί.

Πλήθος ακαδημαϊκών ερευνών έχει διενεργηθεί για τα θέματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εν τούτοις είναι ενδιαφέρον να εξετάσει κάποιος πως η βιομηχανία λιανικής ένδυσης ανταποκρίνεται στις γρήγορες αλλαγές και έτσι να αποκτήσουμε μία εις βάθος γνώση του συγκεκριμένου κλάδου και ειδικότερα πως ανταποκρίνεται ο κλάδος σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Η γνώση αυτή θα δείξει όχι μόνο πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζουν την κρίση οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου αλλά και πως η παρελθούσα γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο παρόν. Τέλος, είναι σημαντικό να δούμε πως οι διεθνείς αυτές επιχειρήσεις προσαρμόζονται και πόσο αποτελεσματική είναι αυτή η προσαρμογή τους ειδικότερα όσον αφορά το εργατικό δυναμικό τους.

Λέξεις κλειδιά: *οικονομική κρίση, εργασιακές σχέσεις, προσαρμογή, νεοφιλελευθερισμός, λιανική ένδυση.*

Abstract

This paper presents the process theory of labor, the economic crisis and its impact on jobs in Greece. Following retail clothing company (in Greece) case study is analyzed as well as the industrial relations prevailing in it during this time period which is a period of a severe economic crisis.

Neoliberal reforms, macroeconomic stability and structural adjustments proposed by international organizations are strongly experienced in Greece. These adjustments include reforms made in the state, trade liberalization, free movement of capital, etc. All these proposals are implemented by all governments worldwide regardless of their ideological origins. Labour relations have been changed and labor rights have been affected.

Numerous academic research have been conducted on the issues of human resources management, however it is interesting to examine how retail industry responds to rapid changes to gain an in-depth knowledge of the industry and in particular to analyse how the industry responds in times of economic crisis. This knowledge will not only show how effectively, retail companies tackle the crisis and how past knowledge can be used herein. Finally, it is important to see how these international companies adjust and how effective their adaptation it specifically regarding their workforce.

Keywords: *economic crisis, labor relations, adaptation, neoliberalism, Εταιρεία λιανικής ένδυσης, retail clothing.*

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1 ^ο – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	12
1.1 Θεωρία Διαδικασίας της Εργασίας.....	12
1.2 Θεωρία εργασιακών – βιομηχανικών σχέσεων	17
1.2.1 Η αλληλεξάρτηση των σχέσεων παραγωγής	19
1.3 Θεωρία «διπλής αγοράς εργασίας».....	22
1.4 Οι δυνάμεις της αγοράς – ποιος είναι ο ρόλος τους;	26
1.5 Στάσεις	28
1.6 Το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης του Atkinson	29
1.7 Οικονομική κρίση	32
1.8 Οικονομική κρίση - Ελλάδα	33
1.9 Μνημόνια.....	34
1.10 Εθνική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας.....	37
1.11 Διαχείριση Απόδοσης	41
Κεφάλαιο 2ο – Έρευνα και Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	44
2.1 Εφαρμογή της Μελέτης Περίπτωσης.....	48
2.2 Ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης	49
2.3 Πλεονεκτήματα της Μελέτης Περίπτωσης.....	53
2.4 Μειονεκτήματα των μελετών περίπτωσης.....	54
2.5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	55
Επίλογος – Συμπεράσματα	80
Βιβλιογραφία	86

Λίστα Πινάκων

Εικόνα 1 – Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	41
Εικόνα 2 - Δεύτερο μοντέλο Guest.....	42
Εικόνα 3 - Ορισμοί και παραδείγματα των διαφορετικών τύπων μελετών περίπτωσης	45
Εικόνα 4 – Φύλο εργαζόμενων	55
Εικόνα 5 – Θέση εργασίας στην επιχείρηση	56
Εικόνα 6 – Θέση στο κατάστημα.....	56
Εικόνα 7 – Οικογενειακή Κατάσταση	57
Εικόνα 8 – Ηλικία Εργαζόμενων	57
Εικόνα 9 – Πηγές πληροφόρησης για την εταιρεία	58
Εικόνα 10 – Ύπαρξη επικοινωνίας με την ανώτερη διοίκηση	58
Εικόνα 11 – Τρόπος επικοινωνίας & επίδραση στις εργασιακές σχέσεις	59
Εικόνα 12- Ύπαρξη περιγραφής θέσης εργασίας.....	60
Εικόνα 13 – Σύμβαση εργασίας.....	60
Εικόνα 14 - Συνθήκες εργασίας και επίδραση στην εργασιακή απόδοση.....	61
Εικόνα 15 – Τρόπος πρόσληψης.....	62
Εικόνα 16 – Υπογραφή σύμβασης εργασίας με εργοδότη	62
Εικόνα 17 – Μέσος μηνιαίος καθαρός μισθός.....	62
Εικόνα 18 - Επίδραση ύψους μισθού στην εργασιακή απόδοση.....	63
Εικόνα 19 – Έπαινος προϊσταμένου και ποιότητα εργασίας	63
Εικόνα 20 – Συσχέτιση Γνώμης Προϊσταμένου & Ύψους Μισθού	64
Εικόνα 21 – Ανάλυση διακύμανση μισθού και εργασιακής απόδοσης.....	64
Εικόνα 22 – Τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.....	65
Εικόνα 23 - Εμπιστοσύνη προϊσταμένου.....	65
Εικόνα 24 – Εμπιστοσύνη και λήψη αποφάσεων	66
Εικόνα 25 – Συσχέτιση εμπιστοσύνης και λήψης αποφάσεων.....	67
Εικόνα 26 – Ανταπόκριση στα προβλήματα	67
Εικόνα 27 – Μεταχείριση με σεβασμό	68
Εικόνα 28 – Αληθινή πληροφόρηση για την κατάσταση της επιχείρησης.....	68
Εικόνα 29 – Ομαδικό πνεύμα	68
Εικόνα 30 – Εμπιστοσύνη εργαζομένων	69
Εικόνα 31 – Πίστη στην επιχείρηση	70
Εικόνα 32 – Πίστη & Θέση εργασίας.....	70
Εικόνα 33 – Λήψη αποφάσεων.....	71
Εικόνα 34 – Εκπαιδευτικό επίπεδο	72
Εικόνα 35 – Εκπαιδευτικό επίπεδο και απόλυση	72
Εικόνα 36 – Συσχέτιση εκπαιδευτικού επιπέδου και απολύσεων	73
Εικόνα 37 – Εμπιστοσύνη προϊσταμένου και απόλυση.....	74
Εικόνα 38 – Ομαδικό κλίμα και απόλυση	75

Εικόνα 39 – Μειώσεις μισθών	75
Εικόνα 40 – Απολύσεις λόγω κρίσης	76
Εικόνα 41 – Τρόπος πρόσληψης και απόλυση	77
Εικόνα 42 – Απασχόληση συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων.....	78
Εικόνα 43 – Απολύσεις και ηλικία	79
Εικόνα 44- Έλεγχος εργασίας.....	82
Εικόνα 45 – Εργασιακή Ανασφάλεια 2004-2010.....	84

Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από την οικονομική κρίση τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία ενώ είναι πλούσια αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις ωστόσο αφενός η τωρινή κρίση είναι ένα μοναδικό φαινόμενο αφετέρου η πληθώρα της βιβλιογραφίας δεν γνωρίζουμε εάν έχει και σε ποιο βαθμό συνεισφέρει στην παροχή μη συγκρουόμενης πληροφόρησης. Δεν γνωρίζουμε επίσης εάν η ακαδημαϊκή έρευνα έχει βοηθήσει και σε ποιο βαθμό στην πλήρη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, κάτι που αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Οι Noon & Blyton (2002) επισήμαναν ότι τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνήθως είτε πρότειναν κάποιες γρήγορες λύσεις ή περιέπλεκαν τόσο τα εργασιακά θέματα που γίνονταν ακατανόητα.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται η θεωρία διαδικασίας της εργασίας, η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στις εργασιακές θέσεις στην Ελλάδα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Εταιρείας λιανικής ένδυσης στην Ελλάδα και οι εργασιακές σχέσεις σε αυτή όπως επικρατούν την περίοδο αυτή.

Σε μία εργασία μελέτης εργασιακών σχέσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικό να δούμε το ευρύτερο πλαίσιο. Τη δεκαετία του 1980 αλλά και του 1990 αυτό που συντελέστηκε είναι ένας «συστημικός σεισμός» μέσω του πολιτικού και οικονομικού νεοφιλελευθερισμού που πραγματοποιήθηκε και ο οποίος είναι αντίθετος με τον κεϋνσιανισμό. Ο νεοφιλελευθερισμός στηρίζεται στον φετιχισμό της αγοράς (Yates 2003: 93). Τα τελευταία τριάντα χρόνια αυτό που ήταν κυρίαρχο στην παγκόσμια οικονομία ήταν ο αγγλοαμερικανικός φιλελευθερισμός ο οποίος όμως εξελίχθηκε σε έναν υπέρ του κεφαλαίου εξτρεμισμό όπως τον αποκαλεί ο Amin (2004) ή σε μία τρομοκρατία εναντίον της εργασίας.

Ο νεοφιλελευθερισμός όπως αναφέρθηκε έχει μία «τρομοκρατική» σχέση με την εργασία. Οι νεοφιλελεύθερες μεταρρυθμίσεις, η μακροοικονομική σταθερότητα και οι δομικές προσαρμογές προτείνονται από διεθνείς οργανισμούς κάτι που βιώνει η Ελλάδα. Στις προσαρμογές αυτές εντάσσονται οι μεταρρυθμίσεις στο κράτος, η απελευθέρωση του εμπορίου, η ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων κτλ. Όλες αυτές οι προτάσεις εφαρμόζονται από όλες τις κυβερνήσεις στον κόσμο ανεξάρτητα από την ιδεολογική τους προέλευση.

Οι μεταρρυθμίσεις αυτές οδήγησαν στη δημιουργία μίας οικονομίας ελεύθερης αγοράς όπως ήταν αυτή που υπήρχε πριν από τη Μεγάλη Ύφεση του 1930. Είναι προφανές ότι υπάρχει μία επιστροφή στις πρώιμες καπιταλιστικές μεθόδους που σχετίζονται με το πρώιμο αγγλοσαξονικό μοντέλο συσσώρευσης του κεφαλαίου όπου ο ιδιωτικός τομέας ήταν κυρίαρχος και ο ρόλος του δημοσίου τομέα ήταν περιορισμένος. Στον τομέα της εργασίας ο νεοφιλελευθερισμός σημαίνει το τέλος του συνδικαλισμού, του κεϋνσιανού κοινωνικού κράτους, τη μείωση των εργοδοτικών εισφορών και του ταμείου ανεργίας, τις μαζικές απολύσεις, την ολοένα και αυξανόμενη τάση για outsourcing και υπεργολαβία της παραγωγής κάτι που με τη σειρά του συνεπάγεται χαμηλούς μισθούς,

χαμηλή εργασιακή ασφάλεια, ανασφαλείς εργασιακές συνθήκες και ουσιαστικά την επιστροφή στον 19^ο αιώνα.

Τα προγράμματα λιτότητας όπως είναι αυτά που εφαρμόζονται στην Ελλάδα από τους δανειστές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του νεοφιλελευθερισμού και έχουν ως στόχο τα πιο αδύναμα μέλη της κοινωνίας και τον δημόσιο τομέα (Toynbee, 2011).

Η συνεχιζόμενη διαδικασία της νεοφιλελεύθερης παγκοσμιοποίησης οδηγεί σε αυξημένο διεθνή ανταγωνισμό και η αυξανόμενη κινητικότητα των κεφαλαίων πυροδοτεί μείωση προς τα κάτω όσον αφορά τα εργασιακά πρότυπα (Toynbee, 2011). Τα κύρια εργασιακά πρότυπα όπως ορίζονται από τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας είναι η ελευθερία του συνδικαλίζειν, το δικαίωμα στις συλλογικές διαπραγματεύσεις, την απαγόρευση της εξαναγκασμένης εργασίας, την ισότητα στον χώρο εργασίας και ο ελάχιστος βασικός μισθός. Τα πρότυπα έχουν να κάνουν με τα ανθρώπινα δικαιώματα (Lee, 1997).

Ο νεοφιλελευθερισμός πιέζει στη μείωση του κόστους παραγωγής και κατά συνέπεια του εργατικού κόστους προκειμένου να αυξηθούν οι εξαγωγές και να περιορισθούν οι εισαγωγές. Στα πλαίσια αυτά εντείνεται ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων όπου το χαμηλό εργατικό κόστος αποτελεί ένα από τα «θέλητρα» μίας οικονομίας για τους πιθανούς επενδυτές. Από τη στιγμή που κάποια κράτη εξαναγκάζονται σε αυτές τις μεθόδους τότε και τα υπόλοιπα ακολουθούν και οι συνθήκες εργασίας χειροτερεύουν. Εάν δεν ακολουθήσουν θα βρίσκονται σε μειονεκτική θέση (Bhagwati & Hudec, 1996).

Η νεοφιλελεύθερη προσέγγιση βλέπει τα πρότυπα εργασίας μόνο από την πλευρά του κόστους και παραγνωρίζει τα οφέλη στην αύξηση της παραγωγικότητας που επιφέρουν τα πρότυπα αυτά. Τα εργασιακά πρότυπα ενθαρρύνουν την συνεργασία και τη μεγαλύτερη επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζόμενων. Τα εργασιακά δικαιώματα αλλά και το δικαίωμα του συνδικαλίζεσαι προάγει μία ισότιμη κατανομή κερδών από το εμπόριο και την ανάπτυξη και ως εκ τούτου διασφαλίζεται η οικονομική και κοινωνική σταθερότητα (Lee, 1997:75).

Οι Winegard & Winegard (2004) υποστήριξαν ότι η ριζική αναδιαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων που έχει προτάξει η νεοφιλελεύθερη παγκοσμιοποίηση αντανάκλαται στην απορρύθμιση και ευελιξία της αγοράς εργασίας, στην αύξηση της εργασιακής ανασφάλειας και στην κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αποδυνάμωση των συνδικάτων. Η απομάκρυνση του κράτους από το ρυθμιστικό ρόλο που είχε στις συγκρούσεις μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας και η μεταφορά του ρόλου αυτού στην αγορά έχει εδραιώσει την περιθωριοποίηση των συνδικάτων στη διαμόρφωση των πολιτικών οικονομικής ανάπτυξης. Η δημιουργία μίας «επιχειρηματικής κοινωνίας» είναι αυτή που είναι κυρίαρχη, υποτάσσοντας τους οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς στη λογική του μηχανισμού της αγοράς. Όλες αυτές οι εξελίξεις έχουν αντικαταστήσει το κοινωνικό-δημοκρατικό καπιταλισμό ή χρυσή εποχή του καπιταλισμού που είχε επηρεαστεί από τον κεϋνσιανισμό (κρατικομονοπωλιακό καπιταλισμό) και της τριμερούς συμμαχίας (μεταξύ της κυβέρνησης κοινωνικού κράτους, της οργανωμένης εργασίας και των «φορντιστικών»

μεγάλων επιχειρήσεων) που επικρατούσε μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970.

Είναι πλέον όλο και περισσότερο κατανοητό ότι εκτός εάν υπάρξει μια ριζική αντιστροφή των επιπτώσεων της παραγωγής και της κατανάλωσης των ανθρώπων, οι συνεχείς υπερβολές του νεοφιλελευθερισμού που χαρακτηρίζουν αυτό που είναι γνωστό ως «άγριος καπιταλισμός» ή «αρπακτικός καπιταλισμός» θα κατασπαράξει ένα μεγάλο μέρος της ανθρωπότητας και της φύσης μέσω όχι μόνο της κρίσης της απασχόλησης και της κακοποίησης της εργασίας, αλλά θα επιφέρει και περιβαλλοντικές, οικονομικές και καταστροφές στη δημόσια υγεία που με τη σειρά τους επιδεινώνουν την ήδη θλιβερή κατάσταση στην οποία έχουν περιέλθει οι πτωχοί των πόλεων και των αγροτικών περιοχών

(Winegard & Winegard, 2011; Canning, 2010; Onaran, 2009).

Η βασική πραγματικότητα είναι ότι χωρίς αμφιβολία ο νεοφιλελευθερισμός και το εργατικό κίνημα βρίσκεται παντού σε αντιπαράθεση και σε αυτόν τον πόλεμο, πολλοί λένε ότι η οργανωμένη εργασία είναι καταδικασμένη να εξαφανιστεί. Αυτό που πρέπει να επισημανθεί, ωστόσο, είναι ότι, ενώ παρατηρείται πτώση των συνδικάτων σε όλο τον κόσμο ήδη από τη δεκαετία του 1980 η οποία μπορεί να αποδοθεί στα λιγότερα μέλη, στη μειωμένη συλλογική διαπραγμάτευση, στις αυξημένες συμβάσεις μερικής απασχόλησης και άλλων μορφών προσωρινής απασχόλησης, στις νομοθετικές μεταρρυθμίσεις που ενθαρρύνουν τις απευθείας συμβάσεις εργαζόμενου – εργοδότη, στις στρατηγικές διαχείρισης για την καταστολή και την αποφυγή του συνδικαλισμού στο χώρο εργασίας (Peetz, 1999).

Σε αυτή τη νέα εποχή όπου η σχέση κεφαλαίου – εργασίας είναι εναντίον των σωματείων, διαμορφώνεται μία νέου τύπου συνεργασία που βασίζεται σε ένα πλήθος ιδεολογικών αρχών που δίνουν έμφαση στην από κοινού δέσμευση για την επιτυχία της επιχείρησης και στη δημιουργία εμπιστοσύνης και αμοιβαίας αναγνώρισης του νόμιμου ρόλου της εργοδοσίας και των εργαζομένων.

Το σκεπτικό προέρχεται από τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν στην Ιαπωνία, τη Γερμανία και τις σκανδιναβικές χώρες, όπου οι συνεργασίες μπορούν να συμβιώσουν με συγκρουσιακά μοντέλα εργασιακών σχέσεων. Υποστηρίζεται ότι η συνεργασία δεν εμποδίζει τις πιθανές συγκρούσεις που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων για τους μισθούς και τις συνθήκες εργασίας όπου οι συλλογικές διαπραγματεύσεις παίζουν τον ρόλο του διαμεσολαβητή. Αντί αυτού, η νέα αυτή συνεργασία μπορεί να προσδώσει στα σωματεία μία καινούρια θέση και κατεύθυνση στις νέες συνεργατικές ρυθμίσεις που σχετίζονται με τις νέες τεχνικές παραγωγής και ποιότητας οι οποίες εντάσσονται στην κατηγορία της «ορθολογικής παραγωγής» ή μήπως η εργασία θα καταστεί θύμα της εργοδοσίας;

Η παρούσα εργασία αφορά το πώς διαμορφώνονται οι εργασιακές σχέσεις στο περιβάλλον μίας επιχείρησης η οποία πρέπει να ανταποκριθεί στις πιέσεις του ανταγωνισμού και να προσφέρει υψηλή ποιότητα σε χαμηλές τιμές όπως προστάζουν οι νεοφιλελεύθερες δυνάμεις της απελευθέρωσης των αγορών, της ιδιωτικοποίησης και της παγκοσμιοποίησης.

Δήλωση Προβλήματος

Πλήθος ακαδημαϊκών ερευνών έχει διενεργηθεί για τα θέματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εν τούτοις είναι ενδιαφέρον να εξετάσει κάποιος πως η βιομηχανία λιανικής ένδυσης ανταποκρίνεται στις γρήγορες αλλαγές και έτσι να αποκτήσουμε μία εις βάθος γνώση του συγκεκριμένου κλάδου και ειδικότερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Η γνώση αυτή θα δείξει όχι μόνο πόσο αποτελεσματικοί είναι αυτού του είδους οι επιχειρήσεις σε περιόδους όπως είναι αυτή που διανύουμε αλλά και πως η παρελθούσα γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο παρόν. Τέλος, είναι σημαντικό να δούμε πως οι διεθνείς αυτές επιχειρήσεις προσαρμόζονται και πόσο αποτελεσματική είναι αυτή η προσαρμογή τους.

Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός είναι να κατανοηθεί η σύγχρονη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης λιανικής ένδυσης μέσω μίας ποιοτικής έρευνας – μελέτης περίπτωσης. Ως εκ τούτου, θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε όχι μόνο τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης αυτής αλλά και τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε τοπικό επίπεδο και ειδικότερα όταν η χώρα στην οποία βρίσκεται εγκατεστημένη μαστίζεται από οικονομική κρίση.

Κεφάλαιο 1^ο – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1 Θεωρία Διαδικασίας της Εργασίας

Ο Καρλ Μαρξ ήταν ο εμπνευστής της θεωρίας διαδικασίας της εργασίας. Ο Μαρξ υποστηρίζει ότι η οργάνωση της εργασίας βασίζεται στη δομή της ευρύτερης κοινωνίας στην οποία η εργασία πραγματοποιείται και όχι στην ανθρώπινη ψυχολογία ή στη δυναμική της δυαδικής ανταλλαγής.

Η κοινωνική δομή καθορίζεται από τις επικρατούσες σχέσεις παραγωγής δηλαδή τη φύση των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων στους παραγωγικούς πόρους. Οι σχέσεις παραγωγής αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό της καπιταλιστικής κοινωνίας και προέρχονται από τη φύση του εμπορεύματος που είναι και ο πυρήνας της καπιταλιστικής παραγωγής (Μαρξ 1977). Το εμπόρευμα παράγεται με βασικό στόχο την πώλησή του και ως εκ τούτου διέπεται από δύο αντιφατικές πλευρές από τη μία είναι η αξία που έχει που το καθιστά χρήσιμο στον αγοραστή και από την άλλη είναι η ανταλλακτική του αξία που είναι η δύναμη την οποία έχει να ζητά χρήματα ως αντάλλαγμα.

Οι καπιταλιστικές σχέσεις παραγωγής, ως σύστημα παραγωγής εμπορευμάτων, έχουν δύο βασικές διαστάσεις. Πρώτον, η ιδιοκτησία των παραγωγικών πόρων διασπείρεται μεταξύ των επιχειρήσεων οι οποίες ανταγωνίζονται η μία την άλλη στην αγορά και αυτό καλείται «κεφαλαιακή σχέση». Δεύτερον, παράλληλα με αυτούς που έχουν την ιδιοκτησία των παραγωγικών πόρων υπάρχει μία τάξη μη – ιδιοκτητών οι οποίοι δεν έχουν πρόσβαση στα μέσα παραγωγής και είναι αναγκασμένοι να πωλήσουν την ικανότητά τους για εργασία στην αγορά εργασίας ως αυτή να ήταν εμπόρευμα, αυτή η ικανότητα καλείται «μισθωτή σχέση».

Τα χαρακτηριστικά αυτά της καπιταλιστικής κοινωνικής δομής επιφέρουν σημαντικές επιπτώσεις στην οργάνωση της εργασίας.

Παρόλο που υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των διαφόρων κλάδων, των περιφερειών κτλ. οι επιχειρήσεις πρέπει να μειώσουν τα κόστη παραγωγής. Ως αποτέλεσμα, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πιέζουν τους μισθούς προς τα κάτω, εντατικοποιούν τις σχέσεις εργασίας, διοργανώνουν την εργασία, προσανατολίζονται στην τεχνολογική αλλαγή και στη μετεγκατάσταση της έδρας και των εγκαταστάσεών τους αλλά και προσπαθούν να ευθυγραμμίσουν τα οικονομικά συμφέροντα ιδιοκτητών και εργαζομένων. Οι δράσεις αυτές των εργοδοτών προκαλούν με τη σειρά τους αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων. Στη μισθωτή σχέση, η εργατική δύναμη πωλείται έναντι συγκεκριμένου αντιτίμου και υπόσχονται να κάνουν ότι τους ζητείται εντός μίας ζώνης αδιαφορίας αλλά η διοίκηση είναι αυτή που πρέπει κάνει την εργασία παραγωγική.

Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνεργαζόμενες με άλλες επιχειρήσεις και με τους δικούς τους εργαζόμενους αλλά η θεμελιωδώς ανταγωνιστική φύση του καπιταλιστικού, εμπορευματικού τρόπου παραγωγής τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων όσο και μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, απειλεί διαρκώς να υπονομεύσει οποιαδήποτε τέτοια συνεργασία.

Τόσο η μαρξιστική όσο και οι μη μαρξιστικές θεωρίες δίνουν έμφαση στην τεχνολογική αλλαγή ως παράγοντα κοινωνικής αλλαγής και οργάνωσης της εργασίας. Οι θεωρητικοί της διαδικασίας της εργασίας μαζί με άλλους κοινωνικούς κονστροκτιονιστές εναντιώνονται σθεναρά στον «τεχνολογικό ντετερμινισμό». Η θεωρία διαδικασίας της εργασίας υποστηρίζει ότι με το να δίνεται ένας βασικός αιτιακός ρόλος στην τεχνολογία σημαίνει ότι πολιτογραφούνται οι κοινωνικά δομημένοι και ιστορικά συγκεκριμένοι καπιταλιστικοί τρόποι παραγωγής (Burawoy 1979). Η τεχνολογία διαμορφώνεται από τις σχέσεις παραγωγής (Noble, 1979). Το καθαρό αποτέλεσμα για την οργάνωση της εργασίας, σύμφωνα με τη θεωρία της διαδικασίας της εργασίας είναι ότι ο έλεγχος και η μείωση του κόστους δομούν την κατανομή της εργασίας, συμπεριλαμβάνοντας το σχεδιασμό της εργασίας και την κατανομή καθηκόντων και ανθρώπων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικός έλεγχος και κερδοφορία.

Αυτό υποστηρίζεται από ιεραρχικές δομές και τη διαμόρφωση των κατάλληλων μορφών επιστήμης και τεχνολογίας (Thompson και McHugh 2002). Παράλληλα με αυτά τα γενικά δομικά χαρακτηριστικά της καπιταλιστικής οργάνωσης της εργασίας, η θεωρία διαδικασίας της εργασίας αναγνωρίζει ότι εμπειρικά παρατηρούμενες καταστάσεις θα αντικατοπτρίζουν επίσης μια σειρά από τοπικούς παράγοντες ειδικά για τις επιχειρήσεις, τις αγορές, τα θεσμικά πλαίσια, τις ιδεολογίες των διαφόρων φορέων, και την ιστορία των μεταξύ τους σχέσεων. Η θεωρία διαδικασίας της εργασίας δεν αμφισβητεί τη σημασία αυτών των τοπικών παραγόντων αλλά υποστηρίζει ότι η διαφορά αυτή διαμορφώνεται από τη βαθιά δομή των καπιταλιστικών σχέσεων παραγωγής, και ότι οι θεωρίες προσεγγίσεις, ως εκ τούτου θα πρέπει να αναγνωρίσουν την πολυεπίπεδη αιτιότητα.

Ο Braverman επικεντρώνεται στην υποβάθμιση της εργασίας όπως αυτή δημιουργείται από το επιστημονικό μάνατζμεντ (Braverman 1974). Μετά τον θάνατο του Μαρξ, μία ορθόδοξη άποψη της παραγωγικής διαδικασίας έγινε ευρύτερα αποδεκτή (Carchedi 1991). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η παραγωγή θεωρείται ότι βασίζεται στην τεχνολογία η οποία δεν σχετίζεται με τις κοινωνικές τάξεις της κοινωνίας στην οποία αναπτύσσεται. Η θεώρηση αυτή υποστηρίζει ότι μπορεί να γίνει κατάχρηση ενός συγκεκριμένου τύπου τεχνολογίας και έτσι να επωφεληθούν λίγα άτομα.

Εάν και υπάρχει η άποψη ότι η θεωρία διαδικασίας της εργασίας τελείωσε με τον θάνατο του Braverman, εν τούτοις παραμένει η κύρια θεωρητική μέθοδος για τη μελέτη των εργασιακών σχέσεων.

Οι Thompson και Newsome (2004) υποστήριξαν ότι η θεωρία της διαδικασίας της εργασίας συνεισέφερε στις θεωρίες εργασιακών σχέσεων με δύο τρόπους. Ο ένας τρόπος είναι η παροχή ενός πλήθους ποιοτικών σπουδών και δεύτερον με τη δημιουργία αντιληπτικών θεωρητικών προσεγγίσεων σχετικά με τη συμπεριφορά στον χώρο εργασίας. Η θεωρία διαδικασίας της εργασίας παρέχει τα αναλυτικά και εμπειρικά εργαλεία τα οποία είναι απαραίτητα για την εξέταση της σχέσης που υφίσταται μεταξύ του εργασιακού χώρου και της οικονομίας (Ackroyd et al. 2005).

Ο Braverman παρέμεινε πιστός στην ανάλυση του Μαρξ σχετικά με τη διάβρωση των ικανοτήτων αλλά προχώρησε ένα βήμα παρακάτω προσθέτοντας τη θέση της «ανειδίκευσης» για τα επαγγέλματα γραφείου.

Στη συνέχεια σκιαγράφησε μία μετάβαση από την παραγωγή που βασίζεται στην επιστημονική γνώση και στις δεξιότητες των εργαζομένων σε μία κατάσταση όπου οι διευθυντές μπορούν να ασκήσουν ολοκληρωτικό έλεγχο στη γνώση και στον σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας. Στη συνέχεια επινόησε την έννοια του ελέγχου, θεωρώντας τον ως βασικό σε όλα τα συστήματα διοίκησης. Ισχυρίστηκε ότι είναι μεγάλης σπουδαιότητας για τον καπιταλιστή ο έλεγχος της διαδικασίας της εργασίας να περάσει από τους εργαζόμενους σε αυτόν και κατέληξε ότι ο τείλορισμός δεν ήταν απλώς μία συγκεκριμένη διοικητική μέθοδος αλλά στην πραγματικότητα κατέστη η γενική μέθοδος οργάνωσης της διαδικασίας της εργασίας στον μονοπωλιακό καπιταλισμό.

Γενικότερα υπογράμμισε την τάση προλεταριοποίησης της εξειδικευμένης εργασίας της οποίας το μέγεθος και σημασία μειώνεται σε κλάδους που υιοθετούν νέα αυτοματοποιημένη τεχνολογία, ενώ ολοένα και περισσότεροι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι θα απασχολούνται στον τριτογενή τομέα.

Η επακόλουθη θεωρία της εργασίας, η θεωρία δεύτερου κύματος, παρέχει μία πιο περίπλοκη ερμηνεία των αλλαγών στην εργασία και στην οργάνωση (Thompson και McHugh 2002).

Το αντικείμενο της θεωρίας της διαδικασίας της εργασίας ήταν και παραμένει η εξέταση των δομών και των δρώντων σε διαφορετικά επίπεδα χωρίς το περιβάλλον εργασίας να παύει να είναι μία έκφραση του τείλορισμού (Thompson, et al, 2000).

Το τρίτο κύμα της θεωρίας διαδικασίας της εργασίας αναδύθηκε τη δεκαετία του 1990 και προσπαθούσε να ενθαρρύνει την αφομοίωση της «Ορθολογικής Παραγωγής» με άλλες νέες τεχνικές διοίκησης (Puligano, 2002). Οι έννοιες όπως «το Ιαπωνικό Μοντέλο Διοίκησης» (Graham 1995), αυτές που εισήγαγε ο Deming (1986) που είναι «η διοίκηση ολικής ποιότητας» και η «συνεχής βελτίωση» δεν ήταν μακροκοινωνικές θεωρίες αλλά έδειχναν την ευρύτερη μετάβαση του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι αλλαγές που εντοπίστηκαν αφορούσαν τη θετική εισαγωγή της ομαδικής εργασίας ενώ άλλες ποιοτικές έννοιες προέκυψαν από την αρνητική προοπτική της επίδρασης της ορθολογικής παραγωγής (Bradley et al. 2000). Το σημαντικό είναι ότι αυτός ο τύπος θεώρησης τοποθετεί ξανά τον εργαζόμενο στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος γιατί όπως επισημάνθηκε, η ιδιαίτερη συνεισφορά της θεωρίας διαδικασίας της εργασίας έγκειται στην ικανότητά της να αναγνωρίσει ότι «η λογική της τεχνικής» στη σύγχρονη βιομηχανική επιχείρηση δεν ήταν ουδέτερη με την επικράτηση των τάξεων (O'Doherty και Willmott 2001).

Η χρήση της θεωρίας διαδικασίας της εργασίας ως τρόπου κατανόησης των δομών των εργασιακών σχέσεων εξηγείται μέσω της εκτίμησης των εργασιακών συμβάσεων με τη σχέση απασχόλησης.

Ο Thompson (1990) υπογράμμισε τέσσερα βασικά στοιχεία τα οποία σχηματίζουν τον θεωρητικό πυρήνα της θεωρίας διαδικασίας της εργασίας στην προσπάθειά του να συνδέσει τις διαφορετικές έρευνες που προέκυψαν από το έργο του Braverman. Τα τέσσερα αυτά σημεία είναι:

- Η λειτουργία της εργασίας ως δημιουργού πλεονάσματος στον καπιταλισμό και η κεντρικότητα της παραγωγής στο σύστημα.
- Η αναγκαιότητα ανανέωσης και αλλαγής των μεθόδων παραγωγής και των δεξιοτήτων των εργαζομένων λόγω της αναζήτησης κέρδους και συσσώρευσης κεφαλαίου.
- Ο ρόλος και η επιτακτική ανάγκη ελέγχου εντός της εργασιακής διαδικασίας προκειμένου το κεφάλαιο να διασφαλίσει το κέρδος και η μετάφραση της νόμιμης αγοράς της εργατικής δύναμης σε «πλεόνασμα».
- Τέλος, εάν και οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας στο εργασιακό περιβάλλον είναι δομικά ανταγωνιστικές προκειμένου να επιτευχθεί μία ριζική αλλαγή στην παραγωγική διαδικασία, το κεφάλαιο θα πρέπει να επιδιώξει συνεργασία με την εργασία.

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων εντός του εργασιακού χώρου ποικίλλουν από την αντίσταση, στην αποδοχή, συμμόρφωση και συναίνεση.

Άλλες πάλι θεωρίες που βασίστηκαν στη θεωρία της διαδικασίας της εργασίας και παρείχαν λεπτομερή περιγραφή της ανάλυσης της μικρής επιχείρησης, δέχθηκαν κριτική γιατί θεωρήθηκαν ότι δεν ενθάρρυναν όσους προσπαθούσαν να κατανοήσουν τον παγκόσμιο καπιταλισμό. Ωστόσο, η θεωρία διαδικασίας της εργασίας συνδυάζει την ανάλυση των δομικών περιορισμών που προέρχονται από τις διαδικασίες της καπιταλιστικής εργασίας.

Η θεωρία διαδικασίας της εργασίας έχει υιοθετήσει μία θέση για το χώρο εργασίας που βασίζεται σε ποιοτικές μελέτες περίπτωσης που δίνουν τη δυνατότητα στη θεωρία να διερευνήσει τις άτυπες δυναμικές του ελέγχου του εργασιακού χώρου και της διαπραγμάτευσης της εργασίας ενώ ταυτόχρονα να εντοπίσει τις σχέσεις αυτές εντός της ευρύτερης πολιτικής οικονομίας των επιμέρους οικονομιών.

Οι κριτικοί της θεωρίας επεξεργασίας της εργασίας υποστηρίζουν ότι αυτή η βασική θεωρία έχει γίνει διοικητική και μεθοδολογικά ελλιπής (Jaros 2005). Υποστηρίζοντας ότι η θεωρία είναι διαχειριστική οι κριτικοί υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές χρεώνονται με μεγαλύτερη διακριτικότητα στον εργασιακό χώρο από ότι συμβαίνει στην πραγματικότητα. Η διαχειριστική κριτική βασίζεται στην πεποίθηση ότι ο πυρήνας της θεωρίας διαδικασίας της εργασίας είναι εσφαλμένος διότι η θέση του Braverman που βασίζονταν στη μελέτη του μονοπωλιακού καπιταλισμού, δεν βοηθά στην κατανόηση των συνθηκών στον σύγχρονο παγκόσμιο καπιταλισμό.

Η θεωρία διαδικασίας της εργασίας επικρίνεται ως μεθοδολογικά ελλιπής για την προοδευτική έρευνα (Tinker 2002).

Ο Tinker επιτίθεται κυρίως σ αυτό που έχει ονομαστεί, «μεταμοντέρνα θεωρία διαδικασίας της εργασίας», αλλά επιχειρεί μια δικανική απο-διαστρωμάτωση του πυρήνα της θέσης διαδικασίας της εργασίας του Thompson. Το επιχείρημά του είναι ότι τα κριτήρια για την επιλογή της βασικής θεωρίας φαίνεται ότι δεν έχουν την κατάλληλη αιτιολογία, και

ότι είναι στην πραγματικότητα, μια κοινωνική απόφαση. Προτείνει ότι η δομή πάνω στην οποία βασίζεται αυτή η ανάλυση είναι, στην καλύτερη περίπτωση, αμφισβητήσιμη - δηλαδή, ότι η κατανόηση της υποκειμενικότητας του εργαζόμενου δεν απουσιάζει, αλλά τοποθετείται πιο κάτω στη λίστα των θεωρητικών ανησυχιών.

Πρόσφατες προσεγγίσεις της θεωρίας διαδικασίας της εργασίας σχετικά με την υποκειμενικότητα των εργαζομένων τονίζουν πώς οι υπάλληλοι επινοούν στρατηγικές είτε για να αντισταθούν είτε για να αντιμετωπίσουν τις προσπάθειες της διοίκησης για την αναδιάρθρωση του χώρου εργασίας. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δεν δέχονταν πάντα παθητικά μία τέτοια αλλαγή. Η ανάπτυξη των Ackroyd & Thompson (1999) της έννοιας της κακής συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι σημαντική. Το επιχείρημά τους ξεκινά με τη θέση ότι οι εργαζόμενοι και η διοίκηση συνεχίζουν τον αγώνα τους σε τέσσερα βασικά πεδία: την ταυτότητα του εργαζόμενου, την προσπάθεια του εργαζόμενου, τον εργασιακό χρόνο και το προϊόν ή το αποτέλεσμα της εργασίας.

Η μεταρρύθμιση αυτή σήμαινε αναδιάρθρωση καθηκόντων και επαγγελμάτων που αναλαμβάνονται από τους εργαζομένους και οι μεταρρυθμίσεις προς αυτή την κατεύθυνση συνέβησαν περισσότερο σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης (Fairbrother, 1994), στην Εθνική Υπηρεσία Υγείας (NHS) (Seifert 1992) και στην τοπική αυτοδιοίκηση (Gill et al 2003). Αυτό το σχήμα έχει ευρέως υιοθετηθεί αλλά με κάποιες σημαντικές τεχνοτροπικές και θεωρητικές διαφορές.

1.2 Θεωρία εργασιακών – βιομηχανικών σχέσεων

Οι εργασιακές/ βιομηχανικές σχέσεις είναι το αποτέλεσμα της κοινωνικής ανάπτυξης και υπόκεινται σε συγκεκριμένους περιορισμούς. Αποτελούν τμήμα όλων των στοιχείων που συνθέτουν την κοινωνική δομή (Budd, 2004). Ειδικότερα αποτελούν μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο με τη σειρά του σχετίζεται με τη συσσώρευση του κεφαλαίου αλλά και με πολιτικούς μηχανισμούς όπως είναι η επίδραση του κράτους. Πέραν αυτών είναι και αποτέλεσμα παραγόντων όπως είναι η κουλτούρα, η ιστορία και η ιδεολογία. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι εργασιακές/βιομηχανικές σχέσεις βασίζονται στην αλληλεξάρτηση των πολλών διαφορετικών παραγόντων, οι οποίοι πολλές φορές μπορεί να αντιφάσκουν αλλά κάποιες φορές να συμπλέουν και οι οποίοι είναι βασικοί για τη διαμόρφωση των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι εργασιακές σχέσεις είναι αντικειμενικές γιατί αποτελούν εκδήλωση της ολικότητας της παραγωγικής διαδικασίας. Λόγω όμως της ξεχωριστής φύσης της κοινωνίας είναι ταυτόχρονα και «υποκειμενικές» υπό την έννοια της διαφορετικής έκφρασής τους σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Ως εκ τούτου, η θεωρία των εργασιακών σχέσεων αναλύει και περιγράφει το εργασιακό περιβάλλον και περιορίζεται στη μελέτη των εργασιακών σχέσεων μέσα σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό και ιστορικό περιεχόμενο. Δεν μπορεί να γενικευθεί και δεν μπορεί να προσφέρει ένα συναφές και ουσιαστικό πλαίσιο με το οποίο οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να αξιολογηθούν ως κοινωνική διαδικασία. Μία ανάλυση παρόμοιου τύπου μπορεί να εφαρμοσθεί στη μελέτη της συμμετοχής των εργαζόμενων (Edwards, 2005). Και σε αυτή την περίπτωση, η διαδικασία μπορεί να λάβει αρκετές μορφές οι οποίες εξαρτώνται από ευρύτερους κοινωνικο-οικονομικούς παράγοντες.

Αποτελεί έναν από τους πολλούς παράγοντες της παραγωγής και δεν υπάρχει γραμμική και μονο-αιτιακή εξήγηση της ανάπτυξής της. Η υπάρχουσα ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Dibben et al. 2011) έχει την τάση να μελετά τη βιομηχανική συμμετοχή, είτε από μια συστηματική (αλλά συνήθως παρωχημένη και στατική) εξέταση συγκεκριμένων μελετών περίπτωσης ή από το γενικότερο θέμα εξέτασης μεγαλύτερης (ή μικρότερης) συμμετοχής στην εργασία. Ωστόσο, το κύριο σημείο είναι να μετατοπισθεί η συζήτηση στο επίπεδο εξέτασης της όλης διαδικασίας συμμετοχής, ως αποτέλεσμα άλλων κοινωνικών συγκυριών. Οι κύριες περιοχές εξέτασης σχετίζονται με τη δυναμική οικονομικών και πολιτικών παραγόντων και πώς εκφράζονται αυτά τα στοιχεία για την παραγωγή βιομηχανικής συμμετοχής.

Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος της συσσώρευσης του κεφαλαίου στην παραγωγική διαδικασία και οι απαιτήσεις του σε σχέση με την εργασία αποτελούν σημαντικά στοιχεία που δημιουργούν το δίκτυο των βιομηχανικών σχέσεων. Την ίδια στιγμή, οι πολιτικοί παράγοντες (όπως είναι η θέση του κράτους σε σχέση με τη βιομηχανική δημοκρατία) επηρεάζουν τις πρακτικές των εργασιακών σχέσεων.

Υπάρχουν δύο γενικές μακρο-κοινωνιολογικές κατηγορίες (Kaufman, 2010). Υπάρχουν οι εκδηλώσεις μίας ποικιλίας άλλων

αλληλοσυνδεδεμένων στοιχείων που δεν είναι ποτέ στατικά αλλά βρίσκονται πάντα σε κίνηση. Ως εκ τούτου, η ανάλυση ξεκινά από τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός της άμεσης εμπειρίας των «εργασιακών σχέσεων» και της «συμμετοχής των εργαζόμενων» πάνω στην οποία βασίζονται.

1.2.1 Η αλληλεξάρτηση των σχέσεων παραγωγής

Η ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων ως κοινωνικού παράγοντα είναι κυρίως η έκφραση των πολλών παραγόντων που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση κεφαλαίου και εργασίας στη διαδικασία παραγωγής (Ogunbameru, 2004). Προκειμένου να καταλάβουμε γιατί οι εργασιακές σχέσεις αποκτούν μία συγκεκριμένη μορφή, πρέπει να εξετασθεί η σχέση κεφαλαίου-εργασίας στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου κοινωνικού περιβάλλοντος το οποίο μπορεί να έχει τις δικές του διακριτές ιδιαιτερότητες (στο οικονομικό και κοινωνικο-πολιτικό επίπεδο) και οι οποίες διαμορφώνουν τις εργασιακές σχέσεις. Η διαδικασία των εργασιακών σχέσεων και της συμμετοχής των εργαζόμενων αποτελεί μόνο ένα περιστατικό στο πιο γενικό κίνημα της δόμησης και επαναδόμησης που πραγματοποιούνται εντός της διαδικασίας παραγωγής. Αποτελεί μέρος της ευρύτερης διαδικασίας των σχέσεων παραγωγής. Η συμμετοχή των εργαζόμενων εμπίπτει στην ίδια κατηγορία. Η μορφή που παίρνει αυτή η συμμετοχή εξαρτάται από την έκφραση και αλληλεξάρτηση των δυνάμεων και των σχέσεων παραγωγής. Το πιο σημαντικό στοιχείο αυτής της διαδικασίας «συμμετοχής» είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων και της φύσης (Dundon & Rollinson, 2011).

Ο άνθρωπος μέσω της διαδικασίας παραγωγής ενεργεί εναντίον της φύσης για να ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες. Κάτι τέτοιο δεν αποτελεί μία γραμμική διαδικασία γιατί ο άνθρωπος αποτελεί μέρος του φυσικού περιβάλλοντος και γιατί ο βασικός παράγοντας της διαδικασίας αλληλεπίδρασης είναι η εργασία. Με άλλα λόγια, οι δυνάμεις της παραγωγής δεν βρίσκονται μόνο στα «εργαλεία» που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι εναντίον της φύσης αλλά επίσης στη διαδικασία χρήσης τους δηλαδή στη διαδικασία της εργασίας (Dundon & Rollinson, 2011).

Είναι η διαπλοκή των πρώτων υλών, τα εργαλεία της εργασίας και η ίδια η εργασία που αποτελούν την εργασιακή διαδικασία και τα οποία αποτελούν μέρος των δυνάμεων της αλλαγής. Ταυτόχρονα, αυτές οι διαδικασίες δεν βρίσκονται εντός «φύσης», αποτελούν μέρος αυτής ενώ ταυτόχρονα σχηματίζουν οι ίδιες ένα «φυσικό περιβάλλον».

Οι παράμετροι των εργαλείων της παραγωγής και της φύσης (σε όρους περιβάλλοντος και ανθρώπινης φύσης) σχηματίζουν τη γενική υποκείμενη βάση για την ανάπτυξη περίπλοκων κοινωνικών δομών.

Σύμφωνα με τον Μαρξ, η παραγωγή ανεξάρτητα από τη μορφή που έχει, είναι μία διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι συμμετέχουν στη φύση προκειμένου να δημιουργήσουν κάτι χρήσιμο (Salamon, 2000). Ως εκ τούτου, η εργασία είναι, αρχικά, μία διαδικασία στην οποία συμμετέχουν τόσο ο άνθρωπος όσο και η φύση και στην οποία ο άνθρωπος με δική του πρωτοβουλία αρχίζει, ρυθμίζει και ελέγχει τις υλικές αντιδράσεις μεταξύ αυτού και της φύσης. Θέτει σε κίνηση τα μέλη του σώματός του για να διαμορφώσει την παραγωγή της φύσης σε μία φόρμα που προσαρμόζεται στα δικά του θέλω. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι άνθρωποι αλλάζουν τη φύση αλλά ταυτόχρονα επειδή αποτελούν μέρος της φύσης, αλλάζουν την ύπαρξή τους (τη δική τους «φύση»). Ως εκ τούτου, οι δυνάμεις

παραγωγής δεν αποτελούν απλά μία συγκέντρωση των ξεχωριστών παραγωγικών στοιχείων αλλά σχηματίζουν μία διαλεκτική αλληλεπίδραση, ένα σύστημα που δεν είναι στατικό και γραμμικό αλλά μεταμορφώνει, αλλάζει και αναπτύσσεται.

Σε κάθε ιστορική περίπτωση υπάρχουν αλλαγές όχι απλά του κάθε ξεχωριστού παράγοντα παραγωγής αλλά επίσης του σχήματος και των τρόπων που εκφράζουν ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία. Ωστόσο, οι παραγωγικές δυνάμεις μπορούν μόνο να ορισθούν ως τέτοιες μέχρι τη στιγμή που τίθενται σε κίνηση και πρέπει να χρησιμοποιηθούν «παραγωγικά» από τον άνθρωπο (Rose, 2008). Ξανά, σε κάθε ιστορική περίοδο υπάρχουν παραλλαγές στη διαδικασία της ανάπτυξης των δυνάμεων παραγωγής αλλά αυτό που τις ξεχωρίζει δεν είναι τι παράχθηκε αλλά πως παράχθηκε.

Υπάρχουν δύο βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να δούμε (Rose, 2008): πρώτον, το γεγονός ότι η παραγωγή γενικά υφίσταται στην κοινωνία και δεύτερον, ότι η παραγωγή πρέπει να ορισθεί εντός ενός συγκεκριμένου κοινωνικού πλαισίου από τη στιγμή που περιέχει ένα συγκεκριμένο σετ κοινωνικών σχέσεων. Σύμφωνα με τον Μαρξ και τα δύο αυτά στοιχεία αλληλο-εμπλέκονται: η παραγωγή είναι πάντα παραγωγή σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της κοινωνικής ανάπτυξης, παραγωγή από κοινωνικά όντα.

Ως εκ τούτου, μπορεί να φαίνεται ότι με την παραγωγή θα πρέπει εξ αρχής να δηλώσουμε εάν ακολουθούμε τη διαδικασία της ιστορικής ανάπτυξης μέσω των διαφορετικών φάσεων της ή να δηλώσουμε εκ των προτέρων ότι ασχολούμαστε με μία συγκεκριμένη ιστορική εποχή όπως είναι π.χ. η σύγχρονη αστική παραγωγή. Ωστόσο, όλες οι εποχές παραγωγής έχουν συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά. Η παραγωγή, γενικότερα, είναι μία αφαίρεση αλλά μία ορθολογική αφαίρεση στο μέτρο που αναδεικνύει και διορθώνει το κοινό στοιχείο και ως εκ τούτου μας σώζει από την επανάληψη (Otoobo, 2000). Παρόλα αυτά, η γενική αυτή κατηγορία, το κοινό αυτό στοιχείο κατακερματίζεται από μόνο του και χωρίζεται σε διαφορετικούς προσδιορισμούς. Κάποιοι προσδιορισμοί ανήκουν σε όλες τις εποχές ενώ κάποιοι άλλοι μόνο σε λίγες.

Εάν και η έννοια της παραγωγής περιλαμβάνει ένα γενικότερο πλαίσιο κοινών χαρακτηριστικών όλων των κοινωνιών, δεν περιλαμβάνει τις ασυνήθεις κοινωνικές σχέσεις και την ανάπτυξη που πραγματοποιείται σε μία συγκεκριμένη κοινωνική διαμόρφωση. Η παραγωγή πραγματοποιείται όταν οι άνθρωποι συνεργάζονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο και αυτός είναι ο αποφασιστικός παράγοντας για την ανάπτυξη των κοινωνικών δομών και σχέσεων. Στη γενική ανάπτυξη των δυνάμεων παραγωγής, η ανθρώπινη δραστηριότητα και η μορφή που λαμβάνει αποτελεί και τον σημαντικότερο παράγοντα στην όλη διαδικασία (Kaufman, 2010).

Ένα λεπτό ανθρώπινης δραστηριότητας αποκρυσταλλώνεται μέσω της διαδικασίας της εργασίας που περιλαμβάνει τα εργαλεία της εργασίας. Με αυτούς τους όρους, η διαλεκτική διάδραση μεταξύ του ανθρώπου και της παραγωγικής διαδικασίας πρέπει να ειδωθεί ως ολότητα αντί να προσπαθήσει κάποιος να ορίσει το εάν τα εργαλεία της εργασίας ή η ίδια η εργασία αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες στην ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας (Ogunbameru, 2004).

Οι παραγωγικές δυνάμεις εκφράζουν τη γενική ανάπτυξη της κοινωνίας και τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και του φυσικού περιβάλλοντος. Ο άνθρωπος χρησιμοποιεί τα εργαλεία της εργασίας για να παράξει και ως εκ τούτου εμπλέκεται στη δραστηριότητα της εργασιακής διαδικασίας. Ταυτόχρονα, οι κοινωνικές σχέσεις της παραγωγής μεταμορφώνουν τη συνολικότητα των σχέσεων παραγωγής και μεταμορφώνονται μέσω της ανάπτυξης των δυνάμεων παραγωγής και ειδικότερα των μέσων παραγωγής (Rose, 2008).

Οι κοινωνικές διαδικασίες δεν είναι το αποτέλεσμα της ανάπτυξης ενός μόνο παράγοντα (π.χ. η τεχνολογία) αλλά αντιστοιχούν σε μία ποικιλία κοινωνικών και φυσικών παραγόντων σε ένα συγκεκριμένο ιστορικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, η έννοια των παραγωγικών δυνάμεων περιλαμβάνει τη διαδικασία και τα αντικείμενα της εργασίας. Η ποσότητα των χρήσιμων προϊόντων που παράγονται σε μία δεδομένη χρονική περίοδο αλλάζει σε σχέση με την ποσότητα και την ποιότητα του αντικειμένου της εργασίας που χρησιμοποιείται την ίδια περίοδο. Υπό αυτή την έννοια τα προϊόντα δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα αλλά οι ουσιαστικές συνθήκες της εργασίας (Dibben et al., 2011).

Η σπουδαιότητα αυτών των κατηγοριών των δυνάμεων παραγωγής έγκειται στο γεγονός ότι αποκρυσταλλώνουν ένα συγκεκριμένο λεπτό των σχέσεων παραγωγής.

Η ανάπτυξη της συνολικότητας των αντικειμένων της εργασίας και των μέσων παραγωγής αποτελεί μία από τις πιο χαρακτηριστικές εκφράσεις ολόκληρου του συστήματος των σχέσεων παραγωγής. Οι τελευταίες συμπεριλαμβάνουν τις κοινωνικές σχέσεις παραγωγής, την ιδιοκτησία των παραγωγικών δυνάμεων ή σε πιο γενικούς όρους δεδομένες κοινωνικο-οικονομικές σχέσεις και δομές που υπάρχουν σε διαφορετικές ιστορικές περιόδους. Το γεγονός ότι η παραγωγή έχει ως προαπαιτούμενο την ανθρώπινη δραστηριότητα και ότι παραγωγή σημαίνει ταυτόχρονα κατανάλωση, εξυψώνει ολόκληρο το σύστημα σχέσεων παραγωγής. Αυτοί αποτελούν την έκφραση των σχέσεων που αναπτύσσουν οι άνθρωποι όχι μόνο με την φύση αλλά και μεταξύ τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Μάρξ, η παραγωγή είναι επίσης άμεση κατανάλωση (Edwards, 2005). Η κατανάλωση είναι τόσο υποκειμενική όσο και αντικειμενική. Το άτομο όχι μόνο αναπτύσσει τις ικανότητές του στην παραγωγή αλλά τις εκτείνει και τις χρησιμοποιεί στη πράξη της παραγωγής.

Ο τρόπος που σχετίζονται τα στοιχεία αυτά σε μία κοινωνία είναι πρωταρχικής σημασίας για την κοινωνική και οικονομική θεωρία.

1.3 Θεωρία «διπλής αγοράς εργασίας»

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η αγορά εργασίας αποτελείται από αυτόνομα υπο-τμήματα. Οι οικονομολόγοι της τμηματοποίησης υποστηρίζουν ότι η άγνοια των διαφορετικών ταυτοτήτων αυτών των τμημάτων και οι περιορισμοί που θέτουν στους εργαζόμενους καθιστά αδύνατη την κατανόηση τη φύση του μειονεκτήματος της αγοράς εργασίας (Otobo, 2000).

Η διπλή προσέγγιση υποθέτει ότι έχει αναπτυχθεί μία διχοτομία κατά τη διάρκεια των χρόνων μεταξύ ενός τμήματος υψηλόμισθων και ενός χαμηλόμισθων. Οι εργασιακές συνθήκες των υψηλόμισθων είναι γενικά καλές, υπάρχει σταθερή απασχόληση και εργασιακή ασφάλεια και οι κανόνες που καθορίζουν την οργάνωση της εργασίας τους ορίζονται σαφώς και είναι δίκαιοι (Otobo, 2000).

Από την άλλη για τους χαμηλόμισθους η κατάσταση είναι χειρότερη. Υπάρχει μικρή εργασιακή ασφάλεια και υψηλός βαθμός αποχωρήσεων. Οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και προαγωγή είναι λίγες και η εργασία είναι επαναλαμβανόμενη και «ασήμαντη». Αντίστοιχη με αυτή τη δυαδικότητα των χαρακτηριστικών εργασίας είναι και η διάκριση μεταξύ πρωταρχικών και δευτερογενών βιομηχανικών τομέων (Salamon, 2000).

Στους πρωταρχικούς (βασικούς) τομείς, οι επιχειρήσεις έχουν μονοπωλιακή κλίμακα, η παραγωγή είναι μεγάλη, η παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου και υπάρχει ισχυρή συνδικαλιστική εκπροσώπηση. Οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Αντίθετα, η εργασία στην περιφέρεια εντοπίζεται στις μικρές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μεθόδους εντάσεως εργασίας, λειτουργούν σε ανταγωνιστικές τοπικές αγορές και η συνδικαλιστική εκπροσώπηση είναι χαμηλή. Εάν και δεν συμπίπτουν τελείως, υπάρχει σημαντική επικάλυψη μεταξύ των υψηλόμισθων και των πρωταρχικών τομέων και των χαμηλόμισθων και των περιφερειακών τομέων από την άλλη.

Σε αντίθεση με την πλευρά της προσφοράς και τους ατομικούς παράγοντες που κυριαρχούν στα νεοκλασικά μοντέλα της αγοράς εργασίας, η θεωρία τμηματοποίησης δίνει έμφαση στη πλευρά της ζήτησης και τους θεσμικούς παράγοντες. Ειδικότερα, η τμηματοποίηση στην αγορά εργασίας αυξάνεται λόγω των χαρακτηριστικών της εργασίας αντί των ιδιοτήτων των εργαζομένων όπως είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση (Rose, 2008). Οι χαμηλόμισθες θέσεις εργασίας, ωστόσο, καλύπτεται κυρίως από ομάδες των οποίων η πρόσδεση στη μισθωτή εργασία ήταν παραδοσιακά αδύναμη κυρίως οι έγχρωμοι, οι γυναίκες και οι νέοι. Οι υψηλόμισθες θέσεις εργασίας, από την άλλη, τείνουν να καλύπτονται από λευκούς άρρενες «προνομιακής ηλικίας».

Η τμηματοποίηση που υπάρχει στην αγορά εργασίας αντανακλά πρωταρχικά τη φύση της αγοράς εσωτερικής εργασίας (αυτή είναι η αγορά εργασίας που υπάρχει εντός μίας επιχείρησης – καθορίζει πως δημιουργούνται οι μισθοί και η εργασία κατανέμονται εντός της επιχείρησης) εντός της οποίας βρίσκονται οι υψηλόμισθες και οι χαμηλόμισθες θέσεις εργασίας (Onabanjo, 2001).

Οι αγορές εσωτερικής εργασίας είναι ο τύπος της αγοράς της εργασίας που υπάρχει εντός ενός οργανισμού. Στο ένα άκρο, οι εσωτερικές και εξωτερικές αγορές μπορεί να είναι παρόμοιες: η δομή των μισθών και η κατανομή των εργαζόμενων εντός του οργανισμού θα καθορισθούν απλά από τις συνθήκες της εξωτερικής αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση, η εσωτερική αγορά είναι παρόμοια με την κατάσταση που υπάρχει εκτός του οργανισμού.

Στο άλλο άκρο είναι οι οργανισμοί (συνήθως οι μεγάλοι) στους οποίους οι δομές των μισθών και οι πολιτικές εργασίας τίθενται μακριά από τις συνθήκες της εξωτερικής αγοράς εργασίας. Τέτοιες αγορές εσωτερικής εργασίας θα είναι υψηλά δομημένες και ρυθμισμένες και έχουν συστήματα απασχόλησης που παρέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα σε αυτούς που ήδη απασχολούνται στον οργανισμό σε σχέση με αυτούς που βρίσκονται εκτός οργανισμού (Dibben et al., 2011). Αυτό είναι λόγω του ότι η πρόσβαση στις εργασίες εντός της επιχείρησης αποδίδεται προνομιακά ακόμα και αποκλειστικά στα υπάρχοντα μέλη του οργανισμού μέσω των προαγωγών με βάση κυρίως τα χρόνια προϋπηρεσίας αντί της παραγωγικότητας. Αυτοί που βρίσκονται εκτός οργανισμού, από την άλλη, έχουν πρόσβαση μόνο σε έναν περιορισμένο αριθμό χαμηλόμισθων θέσεων.

Οι μισθοί εντός των δομημένων εσωτερικών αγορών εργασίας δεν ανταποκρίνονται στις συνθήκες ζήτησης ή προσφοράς της εξωτερικής αγοράς αλλά στις συγκεκριμένες προϋποθέσεις και ανάγκες του οργανισμού. Οι ανισορροπίες που αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου στην προσφορά και στη ζήτηση των συγκεκριμένων τύπων εργασίας έναντι της αγοράς εξωτερικής εργασίας καθορίζονται μέσω μίας ποικιλίας μη μισθολογικών προσαρμογών συμπεριλαμβανομένων της εκπαίδευσης και κατάρτισης, ο επανασχεδιασμός της εργασίας και της υπεργολαβίας (Dibben et al., 2011).

Κυρίως, η έμφαση δίνεται στο θεσμικό και κοινωνικό χαρακτήρα των εσωτερικών αγορών εργασίας και όχι σε οποιαδήποτε απόδοση που μπορεί να προταθεί για την ανάδειξή τους. Προκειμένου να παράσχει μια εξήγηση για τη μειονεκτική θέση στην αγορά εργασίας είναι σαφώς σημαντικό να κατανοήσουμε γιατί ορισμένοι οργανισμοί υιοθετούν συστήματα απασχόλησης που προστατεύονται από τις εξωτερικές δυνάμεις της αγοράς και γιατί οι εργαζόμενοι από μειονεκτούσες ομάδες έχουν μόνο περιορισμένη πρόσβαση στις ευνοϊκές συνθήκες της εργασίας που παρέχουν (Onabanjo, 2001).

Η θεωρία της τμηματοποίησης της αγοράς εργασίας θεωρεί ότι η αγορά εργασίας διαφοροποιεί συστηματικά τις εργασιακές αμοιβές που αποκτώνται από συγκρίσιμα άτομα. Οι υψηλοί μισθοί δεν μπορούν να εξηγηθούν με όρους υψηλής ποιότητας της εργασίας γιατί πολλοί χαμηλόμισθοι μπορούν να εργασθούν το ίδιο καλά από τη στιγμή που τους δοθεί η ευκαιρία να το κάνουν. Η αγορά εργασίας θεωρείται ως εκ τούτου βασικό στοιχείο στη δημιουργία οικονομικής ανισότητας και όχι ένα παθητικός καθρέπτης των ανισοτήτων. Η δομή των μισθών διαφοροποιείται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του εργοδότη και όχι από τις ιδιότητες των εργαζόμενων. Αυτός όμως δεν σημαίνει ότι όλοι οι

χαμηλόμισθοι είναι το ίδιο καλοί με τους υψηλόμισθους (Ogunbameru, 2004).

Η ποιότητα της εργασίας είναι γενικά υψηλότερη στις υψηλόμισθες θέσεις εργασίας. Το σημαντικό στοιχείο είναι, ωστόσο, ότι οι διαφορές στην ποιότητα της εργασίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασιών είναι μικρότερη από τη διαφορά μισθών και η κατεύθυνση της αιτιότητας μεταξύ μισθολογικής και εργασιακής ποιότητας είναι αντεστραμμένη (Edwards, 2005).

Οι μισθολογικές δομές είναι δεδομένες και διαφοροποιούνται όπως προαναφέρθηκε από τα χαρακτηριστικά του εργοδότη αντί του εργαζόμενου. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι εργοδότες μπορούν να επιλέξουν και ορθολογιστικά επιλέγουν εργασία υψηλής ποιότητας.

Οι ανταμοιβές, ωστόσο, είναι μόνο μερικές, με τις διαφορές στους μισθούς να υπερβαίνουν εκείνους της ποιότητας των εργαζομένων. Η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα της εργασίας θα πρέπει, ως εκ τούτου, να διαχωρίζονται προσεκτικά. Η παραγωγικότητα είναι ένα χαρακτηριστικό της εργασίας και όχι του εργαζόμενου και εξαρτάται από τον εξοπλισμό που διατίθεται στο χώρο εργασίας και την αγορά προϊόντων που εξυπηρετείται (Kaufman, 2010).

Οι υψηλόμισθοι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα απ' ότι οι χαμηλόμισθοι λόγω της εργασίας που εκτελούν και όχι λόγω αυτού που είναι οι ίδιοι. Εάν ήταν χαμηλόμισθοι, με τεχνικές εντάσεως εργασίας και απευθύνονταν σε μη ευνοϊκές προϊόντικές αγορές, η παραγωγικότητά τους θα ήταν σημαντικά χαμηλότερη.

Σε αντίθεση, η ποιότητα του εργαζόμενου καθορίζεται από τη συμπεριφορά, τη στάση και τις αξίες του. Σε πολλές περιπτώσεις οι δεξιότητες που υπάρχουν στο εργασιακό χώρο συμπεριλαμβάνουν τη μάθηση με πρακτική και χαρακτηρίζονται από τον ανεπίσημο χαρακτήρα τους σε αντίθεση με το πιο επίσημο επενδυτικό πλαίσιο όπως αυτό που προτείνεται από τη θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου (Budd, 2004).

Η απόκτηση αυτών των δεξιοτήτων προϋποθέτει ότι οι συνάδερφοί του θα του «δείξουν τη δουλειά» και δεν αποτελεί μία ξεχωριστή διαδικασία εντός της επιχείρησης. Είναι περισσότερο μία διαδικασία κοινωνικοποίησης που προϋποθέτει ότι ο εργαζόμενος γίνεται αποδεκτός από τους υπάρχοντες εργαζόμενους καθώς και εσωτερικοποίησης συγκεκριμένων αξιών και νορμών από ότι ένα επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Μερικές ομάδες εργαζόμενων διαχωρίζονται, ως εκ τούτου, από τις καλύτερες θέσεις εργασίας γιατί είναι λιγότερο κοινωνικά αποδεκτοί και όχι γιατί δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες. Οι εργοδότες μπορεί να θεωρούν ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως είναι ο φύλο και η φυλή συσχετίζονται με τις αξίες που χαρακτηρίζουν το υψηλόμισθο τμήμα απασχόλησης (Edwards, 2005).

Μια παρόμοια απόκλιση από την ερμηνεία ισχύει, επίσης, για τη σταθερότητα της απασχόλησης. Υποστηρίζεται ότι ο ρόλος της οικογένειας (για παράδειγμα, νέοι και παντρεμένες γυναίκες) ή της κοινωνίας (για παράδειγμα, έγχρωμοι) πολλών χαμηλόμισθων εργαζομένων μπορεί να σημαίνει χαμηλότερη εγγενή σταθερότητα της απασχόλησης από εκείνη που έχουν οι υψηλόμισθοι εργαζόμενοι (Rose,

2008). Η προσέγγιση της τμηματοποίησης, ωστόσο, τονίζει την αστάθεια των θέσεων εργασίας και όχι των εργαζόμενων.

Πολλοί χαμηλόμισθοι εργαζόμενοι, ειδικότερα οι παντρεμένες γυναίκες μπορεί να ενδιαφέρονται για μία σταθερή εργασία αλλά να μην έχουν πρόσβαση σε αυτή. Ως εκ τούτου, ενώ η πλευρά της προσφοράς εργασίας δεν ασκεί κάποια επίδραση, θεωρείται λιγότερο σημαντική από ότι η πλευρά της ζήτησης και οι κοινωνικοί θεσμοί για την εξήγηση της διαφοροποίησης των αποτελεσμάτων στην αγορά εργασίας.

1.4 Οι δυνάμεις της αγοράς – ποιος είναι ο ρόλος τους;

Το δεύτερο διακριτό χαρακτηριστικό της θεωρίας τμηματοποιημένης αγοράς της εργασίας είναι ο ρόλος των δυνάμεων της αγοράς που επηρεάζει το εργασιακό αποτέλεσμα. Εάν και γενικότερα, η επίδραση των δυνάμεων της αγοράς δεν απορρίπτεται ωστόσο ο ρόλος τους θεωρείται ότι είναι σημαντικότερο στην προϊόντική αγορά από ότι στην αγορά εργασίας.

Ο ρόλος που διαδραματίζεται από τις επιδράσεις της αγοράς εργασίας, ειδικότερα όσον αφορά την υπερβάλλουσα ζήτηση αλλά και τα συνδικάτα, θεωρείται υποβοηθητικός σε χαρακτηριστικά της προϊόντικής αγοράς όπως είναι η μεταβλητότητα της ζήτησης, η δύναμη του εργοδότη και η τεχνολογία παραγωγής (Otobo, 2000). Με παρόμοιο τρόπο, οι αγορές εσωτερικής εργασίας θεωρείται ότι αναπτύσσονται όχι τόσο λόγω του είδους της τεχνολογίας και των δεξιοτήτων που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση αλλά από τις σχέσεις ισχύος και τις στρατηγικές ελέγχου που απαιτεί ο οργανισμός. Μία ειδοποιός διαφορά που χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία τμηματοποίησης είναι αυτή που υπάρχει μεταξύ των θέσεων εργασίας και των εργαζομένων σε επιχειρήσεις με δομημένες εσωτερικές αγορές εργασίας και σε αυτών που υπάρχουν σε επιχειρήσεις που είναι ανοικτές στις συνθήκες της εξωτερικής αγοράς εργασίας (Dundon & Rollinson, 2011).

Ποιος είναι οι συνέπειες, κατ'επέκταση, αυτής της διάκρισης για τη δομή των μισθών;

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι υψηλόμισθες εργασίες δημιουργούνται από τους εργοδότες στους ισχυρούς τομείς γιατί η δυνατότητά τους να πληρώσουν δημιουργείται από το μεγάλο μέγεθος, την υψηλή ένταση κεφαλαίου, την υψηλή κερδοφορία καθώς και από το βαθμό της μονοπωλιακής δύναμης που κατέχουν.

Οι χαμηλόμισθες θέσεις εργασίας παρέχονται από επιχειρήσεις που βρίσκονται στην περιφέρεια, είναι μικρότερες σε μέγεθος, η ένταση κεφαλαίου είναι χαμηλή και οι προϊόντικές αγορές είναι υψηλά ανταγωνιστικές ως προς την τιμή. Συνεπώς και σύμφωνα με τη θεωρία, οι θέσεις εργασίας που προσφέρονται από επιχειρήσεις που βρίσκονται στην περιφέρεια και χαρακτηρίζονται από άφθονη προσφορά εργασίας, θα είναι λιγότερες.

Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν συνεπάγονται αυτόματα καλές επαγγελματικές συνθήκες για τους εργαζόμενους. Οι μεγάλοι εργοδότες μπορούν να αρνηθούν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα στους εργαζόμενους όπως είναι π.χ. η απαγόρευση δημιουργίας σωματείων και η μεταφορά των θέσεων εργασίας σε περιοχές με χαμηλότερους μισθούς και σχεδόν ανυπαρξία συνδικάτων (Dundon & Rollinson, 2011).

Από την άλλη πλευρά, ακόμα και σε υψηλά ανταγωνιστικές προϊόντικές αγορές εργασίας, οι θέσεις εργασίας μπορεί να είναι καλύτερες από ότι στις αγορές που κυριαρχούν οι μεγάλες επιχειρήσεις εάν οι εργαζόμενοι είναι καλά οργανωμένοι και μπορούν απομακρύνουν τον εσωτερικό και

ξένο ανταγωνισμό όπως συμβαίνει σε κάποιες περιοχές των ΗΠΑ, στον κλάδο των κατασκευών, μεταφορών και άνθρακα.

Σε κάθε περίπτωση, οι μεγάλοι εργοδότες δεν χρειάζονται να προσφέρουν υψηλόμισθες θέσεις εργασίας σε όλους τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, οι θέσεις καθαρισμού είναι χαμηλόμισθες, η τμηματοποίηση της εργασίας βρίσκεται και στις μεμονωμένες επιχειρήσεις και όχι μόνο μεταξύ των διαφόρων τομέων.

Παρομοίως, οι μικρές επιχειρήσεις μπορεί να μην προσφέρουν μόνο χαμηλόμισθες θέσεις εργασίας και εργασιακή ανασφάλεια αλλά μπορεί να προσφέρουν υψηλούς μισθούς ειδικά εάν οι μικρές αυτές επιχειρήσεις παράγουν υψηλής εξειδίκευσης προϊόντα.

Η διαφοροποίηση στους μισθούς εντός των εσωτερικών αγορών εργασίας εξηγείται στις νεοκλαστικές θεωρίες με την απόκτηση δεξιοτήτων που να ταιριάζουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση, οι οποίες και μπορούν να αναπτυχθούν με την εκπαίδευση στον χώρο εργασίας (Kaufman, 2010). Οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι οι οποίοι διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες πρέπει να έχουν καλό μισθό και εργασιακή ασφάλεια έτσι ώστε να είναι πρόθυμοι να εκπαιδεύσουν τους άλλους. Μία μεγαλύτερη διαφοροποίηση από τη νεοκλασική ανάλυση επιτυγχάνεται μέσω ενός άλλου παράγοντα που είναι το έθιμο (Dibben et al., 2011). Η σταθερότητα στις ομάδες εργασίας εντός των αγορών εσωτερικής εργασίας αποτελεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τη δημιουργία αποδεκτών τρόπων εκτέλεσης των καθηκόντων. Οι εργοδότες πρέπει να έχουν τέτοιους τρόπους εάν η παραγωγή πρόκειται να συνεχισθεί χωρίς διαρκείς διακοπές.

Ως έθιμο μπορεί να θεωρηθεί τόσο το σύνολο των τρόπων που μπορούν να αναπτυχθούν συχνά αρκετά άτυπα όσο και ο ίδιος ο τρόπος υπό την προϋπόθεση ότι οι ήδη εδραιωμένες πρακτικές είναι σεβαστές (Kaufman, 2010). Ως εκ τούτου, δύο ομάδες εργαζόμενων για τους οποίους η αποδεκτή πρακτική είναι ότι θα πρέπει να πληρωθούν το ίδιο, συνήθως θα έχουν τον ίδιο μισθό ακόμα και εάν η υπερβάλλουσα ζήτηση για τον ένα και η υπερβάλλουσα προσφορά για τον άλλο μπορεί να προϋποθέτουν διαφορετικούς μισθούς.

Κατά παρόμοιο τρόπο το ίδιο ισχύει και για τις τεχνικές αξιολόγησης της εργασίας οι οποίες είναι και αυτές που καθορίζουν τους μισθούς σε πολλές εσωτερικές αγορές εργασίας. Οι τεχνικές αυτές ανταμείβουν την υπευθυνότητα και τη δεξιότητα σε αναλογία που ποικίλλει και όχι σε σχέση με τη σχετική διαθεσιμότητα των εργαζόμενων στην εξωτερική αγορά αλλά με τη σχετική τους θέση εντός του οργανισμού (Dibben et al., 2011).

1.5 Στάσεις

Σε αντίθεση με τις νεοκλασικές θεωρίες που υποθέτουν δεδομένες στάσεις, η θεωρία της τμηματοποιημένης αγοράς εργασίας θεωρεί τις στάσεις ως ενδογενείς (Dundon & Rollinson, 2011). Με άλλα λόγια, οι προκαταλήψεις που ορισμένες ομάδες έχουν για κάποιους άλλους, οι στάσεις που μερικές μη προνομιούχες ομάδες έχουν για τη δουλειά κτλ. θεωρούνται ως δεδομένες. Υπάρχουν λόγοι που αναπτύσσονται αυτές οι προκαταλήψεις και οι στάσεις και η κατανόηση των λόγων αυτών είναι μεγάλης σημασίας προκειμένου να γίνει αντιληπτό πως λειτουργεί η αγορά εργασίας εις βάρος αυτών των ομάδων. Ως εκ τούτου, από τη μία πλευρά, η ασταθής εντός των πόλεων απασχόληση μπορεί να αποδοθεί σε μία δυσμενή διάδραση μεταξύ της ατομικής στάσης στην εργασία και ευρύτερων θεμάτων, ενώ από την άλλη, μπορεί να αποδοθεί στο είδος της εργασίας η οποία μπορεί να είναι επαναληπτική, χειρωνακτική και χαμηλόμισθη (Budd, 2004).

Σωρευτικά η εμπειρία των χαμηλόμισθων θέσεων εργασίας οδηγεί σε προνομιούχους εργαζόμενους με υψηλό βαθμό αποχωρήσεων και άλλες κακές εργασιακές συνήθειες. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε κακές θέσεις εργασίας γίνονται κακοί εργαζόμενοι (Budd, 2004). Ομοίως, ο εγκλεισμός των παντρεμένων γυναικών δημιουργείται από την υποδεέστερη θέση τους τόσο εντός της οικογένειας όσο και εντός της κοινωνίας.

1.6 Το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης του Atkinson

Το μοντέλο του Atkinson (1984) είναι περισσότερο περίπλοκο αλλά δηλώνει σαφώς ότι η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει διαφορετικά συστήματα εργασιακών σχέσεων για διαφορετικές ομάδες εργαζόμενων καθώς προσπαθεί να επιτύχει λειτουργική, αριθμητική και οικονομική/μισθολογική ευελιξία. Λειτουργική ευελιξία σημαίνει γρήγορη και ομαλή ανασύνταξη των εργαζομένων μεταξύ δραστηριοτήτων και καθηκόντων. Αριθμητική ευελιξία σημαίνει γρήγορη και εύκολη αύξηση ή μείωση του αριθμού προσωπικού σύμφωνα με τη ζήτηση για εργασία. Αριθμητική ευελιξία μπορεί να σημαίνει μία πολιτική προσλήψεων και απολύσεων που θα μπορεί να εφαρμόζεται πιο εύκολα ή ότι η πρόσληψη θα συνεπάγεται μία χαλαρότερη συμβατική σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Θα μπορεί πάλι να σημαίνει ότι ο χρόνος εργασίας οργανώνεται σε μία άλλη βάση σε σχέση με το κανονικό εβδομαδιαίο ωράριο. Το τελικό αποτέλεσμα θα είναι ότι οποιαδήποτε στιγμή ο αριθμός των εργαζομένων θα ταιριάζει με όσους είναι απαραίτητοι (Dibben et al.,2011).

Η οικονομική ευελιξία στοχεύει όχι μόνο στο να μειώσει το εργατικό κόστος αλλά να προωθήσει επίσης την αριθμητική ή λειτουργική ευελιξία με συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση αντί των κλασικών μισθών.

Σύμφωνα με τον Atkinson (1984) το νέο μοντέλο που αναδύεται είναι αυτό της οριζόντιας τμηματοποίησης όπου θα υπάρχει ένα βασικό εργατικό δυναμικό το οποίο θα διενεργεί τις βασικές για την επιχείρηση δραστηριότητες και το οποίο θα περιβάλλεται από έναν θύλακα περιφερειακών ομάδων. Οι περιφερειακές ομάδες θα προστατεύουν τη βασική από τις αριθμητικές εργασιακές διακυμάνσεις και θα διενεργούν υποδεέστερες δραστηριότητες που είναι όμως τόσο απαραίτητες για τις επιχειρήσεις. Η βασική ομάδα από την άλλη θα πρέπει να είναι λειτουργικά ευέλικτη, η αριθμητική ευελιξία θα είναι για τις περιφερειακές ομάδες και έτσι η κύρια ομάδα θα έχει εργασιακή ασφάλεια η οποία και θα παρέχει τη δυνατότητα για λειτουργική ευελιξία στην περίπτωση που αλλαγές είναι απαραίτητες. Οι περιφερειακές ομάδες μπορεί να αποτελούνται από εργαζόμενους με συμβάσεις έργου. Η εκμετάλλευση μία σειράς εναλλακτικών συμβάσεων και εργασιακών όρων που παρέχουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διασφαλίσουν με ακρίβεια τον αριθμό και τον τύπο των δευτερευόντων εργαζόμενων που μπορεί να χρειάζονται οποιαδήποτε στιγμή.

Στο μοντέλο του Atkinson, η βασική ομάδα αποτελείται από μόνιμους πλήρους απασχόλησης εργαζόμενους καριέρας π.χ. διευθυντές, τεχνικούς κτλ. Η εργασιακή τους ασφάλεια κερδίζεται δεχόμενοι το κόστος που συνεπάγεται η αποδοχή της λειτουργικής ευελιξία τόσο βραχυπρόθεσμα (ομάδες project πολλαπλών ειδικοτήτων κτλ.) όσο και μακροπρόθεσμα (αλλαγή καριέρας, επανεκπαίδευση κτλ.). Οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης έχουν σχεδιασθεί προκειμένου να παρέχεται λειτουργική ευελιξία. Αυτό όμως συμπεριλαμβάνει συχνά διακρίσεις και την αντικατάσταση των μισθών με συστήματα που ανταμείβουν την απόκτηση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και τα οποία εν μέρει

βασίζονται στην αξιολόγηση των επιδόσεων. Αλλά το βασικό χαρακτηριστικό της ομάδας αυτής είναι ότι οι ικανότητές τους δεν μπορούν εύκολα να αγοραστούν. Μεταξύ των περιφερειακών ομάδων, η πρώτη περιφερειακή ομάδα αποτελείται από εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης αλλά με μικρότερη εργασιακή ασφάλεια ή πρόσβαση σε επαγγελματική ανέλιξη. Με άλλα λόγια αυτό σημαίνει ότι στους εργαζόμενους προσφέρεται απλά μία εργασία αλλά όχι μία καριέρα. Αυτοί οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι υπάλληλοι, προϊστάμενοι κτλ. Η εργασία που κάνουν δεν είναι εξειδικευμένη για την επιχείρηση αλλά μπορεί να καλυφθεί από την εξωτερική αγορά εργασίας κάτι που διασφαλίζει την αριθμητική και οικονομική ευελιξία. Από αυτούς τους εργαζόμενους δεν ζητείται λειτουργική ευελιξία.

Αυτό συμβαίνει γιατί πρόκειται για εργασίες χαμηλών δεξιοτήτων και χαμηλής κατάρτισης. Η έλλειψη προοπτικών επαγγελματικής ανέλιξης και η συστηματοποίηση του περιεχομένου της εργασίας γύρω από μία στενή ποικιλία καθηκόντων μαζί με μία στρατηγική προσλήψεων που απευθύνεται κυρίως στις γυναίκες, ενθαρρύνει ένα μεγάλο βαθμό αποχωρήσεων κάτι που διευκολύνει την εύκολη και γρήγορη αριθμητική προσαρμογή στην αβεβαιότητα της προϊόντικής αγοράς.

Η δεύτερη περιφερειακή ομάδα αποτελείται από εργαζόμενους που έχουν τόσο λειτουργική όσο και αριθμητική ευελιξία. Οι θέσεις εργασίας μερικής απασχόλησης είναι ένα καλό παράδειγμα και είναι κατά τέτοιο τρόπο δομημένες έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις εναλλασσόμενες επιχειρηματικές ανάγκες π.χ. ζήτηση σε ώρες αιχμής κτλ. Οι βραχυχρόνιες συμβάσεις, εκπαιδευόμενοι με κρατική επιδότηση, οι συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης αποτελούν ευελιξία που μεγιστοποιεί τη λειτουργία ενώ ελαχιστοποιούν τη δέσμευση στον εργαζόμενο, την εργασιακή ασφάλεια και την επαγγελματική ανέλιξη.

Η τρίτη περιφερειακή ομάδα ονομάζεται «εξωτερικές ομάδες». Αυτοί οι εργαζόμενοι εργάζονται σε θέσεις που δεν είναι όλες εξειδικευμένες για την επιχείρηση γιατί είναι παρά πολύ εξειδικευμένες (π.χ. ανάλυση συστημάτων) ή πολύ τετριμμένες (π.χ. καθαρίστριες). Αυτού του τύπου οι εργασίες δίνονται σε τρίτους μέσω υπεργολαβιών, ελεύθερων επαγγελματιών κτλ. Αυτό παρέχει τη δυνατότητα ύπαρξης όχι μόνο αριθμητικής ευελιξίας αλλά επίσης λειτουργικής ευελιξίας σε σχέση με την άμεση απασχόληση λόγω του ότι ο αυτοαπασχολούμενος έχει μεγαλύτερη δέσμευση στην εργασία, οι υπεργολάβοι έχουν μεγαλύτερη εξειδίκευση ή ο εργαζόμενος είναι σχετικά αδύναμος.

Στον σύγχρονο καπιταλισμό πάντα υπήρχε η διαφορά μεταξύ του κύριου και του περιφερειακού εργατικού δυναμικού (Dundon & Rollinson, 2011).

Ο Atkinson έδειξε τους περιορισμούς του μοντέλου του υπό την έννοια ότι δεν είναι όλες οι χώρες που θέλουν να το αναπτύξουν. «Αντί να μετακινούνται συστηματικά σε αυτή την κατεύθυνση, οι επιχειρήσεις απλά εκμεταλλεύονται την ανεργία και εφαρμόζουν κάποιες πτυχές του μοντέλου όταν εμφανίζονται οι ευκαιρίες χωρίς να έχουν κάποια μακροπρόθεσμη στρατηγική».

Σημαντική είναι η διχοτομία μεταξύ των βασικών και των περιφερειακών ομάδων όπως τίθεται από τον Atkinson αλλά οι επιχειρήσεις παίρνουν τη

δουλειά από τους εργαζόμενους άμεσης παραγωγής της βασικής ομάδας και τη δίνουν στους εργαζόμενους της περιφερειακής ομάδας. Η κύρια και η περιφερειακή ομάδα εκτελούν το ίδιο έργο έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να απαλλαγεί πιθανά από την κύρια ομάδα.

Η συνολική εργασία παραγωγής στις κορυφαίες επιχειρήσεις μπορεί επίσης να περιφεροποιηθεί όπου ακόμα και η τελική συναρμολόγηση να αναλαμβάνεται από τους υπεργολάβους. Σε αυτό το περιβάλλον, η αναγνώριση του εργοδότη είναι πλέον ασαφής σε σχέση με το εργατικό δίκαιο και κάτι τέτοιο είναι πολύ επιζήμιο για την υπεράσπιση των συμφερόντων των εργαζομένων.

Οι Ackroyd & Procter (1998) επισημαίνουν ότι το βασικό πρόβλημα του μοντέλου Atkinson είναι ότι εξαρτάται υπερβολικά από αμφισβητήσιμες ιδέες όσον αφορά τη συμβολή της εργασίας στην παραγωγή. Το μοντέλο τονίζει ιδιαίτερα στην απόκτηση δεξιοτήτων των «βασικών» εργαζομένων. Η δεσπόζουσα πραγματικότητα, ωστόσο, φαίνεται ότι είναι ότι η κερδοφόρος παραγωγή δεν διασφαλίζεται μέσω της απόκτηση υψηλά εξειδικευμένων «βασικών» εργαζομένων ούτε μέσω της επένδυσης σε νέα τεχνολογία. Το παραγόμενο αποτέλεσμα επιτυγχάνεται εν μέρει από κάποια αναδιοργάνωση του εξοπλισμού αλλά περισσότερο από έναν συνδυασμό υψηλής εξάρτησης στην ευέλικτη χρήση σχετικά ανειδίκευτου προσωπικού και της θέλησης να χρησιμοποιηθούν εξωτερικές πηγές παραγωγής.

Ως εκ τούτου, η νέα ευέλικτη παραγωγική επιχείρηση έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Edwards, 2005):

A) Η παραγωγή οργανώνεται μέσω της διευθέτησης των μηχανών και των εργαζομένων σαν πυρήνες που είναι σε θέση να παράγουν «οικογένειες» συστατικών ή προϊόντων.

B) Χρησιμοποιείται ελάχιστα η προηγμένη παραγωγή η οποία χρησιμοποιείται ως προσθήκη στους υπάρχοντες σχηματισμούς εξοπλισμού.

Γ) Οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν στην ευελιξία ως ημι-ειδικευόμενοι που εκτελούν μία σειρά συγκεκριμένων καθηκόντων και εκπαίδευσης στον χώρο εργασίας.

Δ) Οι εργαζόμενοι δεν έχουν κάποια προνομιά ή θέση ή υψηλή εργασιακή ασφάλεια αλλά ανταγωνίζονται με τους συμβασιούχους εργαζόμενους και τους εναλλακτικούς προμηθευτές.

Ε) Οι λειτουργίες της παραγωγής θεωρούνται ως περιττά διακριτά «τμήματα» για τα οποία διενεργούνται τακτικά υπολογισμοί του κόστους και

ΣΤ) Η διοίκηση πλέον παίρνει τη μορφή του εντατικοποιημένου έμμεσου ελέγχου που βασίζεται στον καταμερισμό του κόστους.

1.7 Οικονομική κρίση

Σύμφωνα με τον Βεργόπουλο (1999) η οικονομική κρίση είναι το αποτέλεσμα της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Στις καπιταλιστικές οικονομίες παρατηρούνται έντονες διακυμάνσεις στους επιχειρηματικούς κύκλους. Επιχειρηματικοί κύκλοι είναι οι διακυμάνσεις της πραγματικής οικονομικής δραστηριότητας στο μέσο περίπου της οικονομικής επέκτασης. Ο επιχειρηματικός κύκλος έχει τις εξής σημαντικές φάσεις. Η μία φάση είναι η φάση της ύφεσης. Στη φάση αυτή υπάρχει υψηλός βαθμός ανεργίας και οικονομική στασιμότητα. Η άλλη σημαντική φάση είναι η φάση της ανάπτυξης. Στη φάση αυτή η οικονομία ανθίζει γιατί αυξάνεται η παραγωγή και ο βαθμός απασχόλησης (Siskos 2012).

Στην ύφεση αυτό που παρατηρείται είναι σημαντική μείωση της οικονομικής δραστηριότητας και ιδιαίτερα μείωση του βαθμού απασχόλησης.

Η οικονομική κρίση αποτελεί μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και ειδικότερα αποτελεί τη φάση όπου η οικονομία συρρικνώνεται διαρκώς. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2009) οι επιχειρηματικοί κύκλοι διαρκούν επτά με έντεκα χρόνια.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι το «σύνολο των αρμοδιοτήτων όλων όσων εμπλέκονται στη διαχείριση του προσωπικού και αποτελεί ταυτόχρονα το έργο εξειδικευμένων επιστημόνων» (Dessler 2012).

Αυτό που παρατηρείται στην περίοδο της κρίσης είναι οι μαζικές απολύσεις εργαζομένων και προφανώς οι σχεδόν μηδενικές προσλήψεις, η μείωση των δαπανών για την εκπαίδευση του προσωπικού, οι περικοπές στους μισθούς και σε άλλες παροχές και επαναπροσδιορίζονται τα καθήκοντα των διευθυντών. Οι μειώσεις προσωπικού προϋποθέτουν την κατάλληλη διαχείριση του προσωπικού.

1.8 Οικονομική κρίση - Ελλάδα

Στον παγκόσμιο δείκτη ανταγωνιστικότητας για τα έτη 2013-2014, η Ελλάδα κατείχε την 91^η θέση. Σε μία έρευνα του Ευρωβαρόμετρου (Απρίλιος 2014) που διενεργήθηκε στις 28 χώρες μέλη της ΕΕ, το 57% των εργαζόμενων δήλωσαν ότι οι εργασιακές συνθήκες στις χώρες τους χειροτέρευσαν. Μεγάλη διαφορά μεταξύ των χωρών σημειώθηκε στην ερώτηση εάν είναι ευχαριστημένοι με τους εργασιακούς όρους όπου το 94% στη Δανία δήλωσε ότι είναι ευχαριστημένο ενώ μόνο το 38% στην Ελλάδα δήλωσε ότι είναι ευχαριστημένο. Όσον αφορά την ικανοποίηση σχετικά με τις ώρες που εργάζονται οι περισσότεροι Ευρωπαίοι δήλωσαν υψηλή ικανοποίηση με το ωράριο εργασίας (80%) ενώ η Ελλάδα είχε το χαμηλότερο ποσοστό (16%). Όσον αφορά την υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, το 85% των Ευρωπαίων δήλωσε ότι είναι ευχαριστημένοι ενώ μόνο το 36% των Ελλήνων δήλωσε ικανοποιημένοι.

Οι αποκλίσεις αυτές δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της κρίσης αλλά οφείλονται και στα δομικά χαρακτηριστικά της κάθε χώρας μέλους. Στα δομικά χαρακτηριστικά εντάσσεται και η οικονομική ιστορία της κάθε χώρας.

Η Ελλάδα έχει χρεοκοπήσει τέσσερις φορές: το 1827, το 1843, το 1893 και το 1932. Ειδικότερα η χρεοκοπία του 1893 προκάλεσε κοινωνικές αναταραχές, μετανάστευση τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική, το κίνημα στο Γουδί, αλλαγή του πολιτικού συστήματος κτλ.

Η κρίση του 1932 αποτελεί συνέχεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 1929 και προκάλεσε και πάλι κοινωνικές αναταραχές και κατάρρευση του δημοκρατικού συστήματος (Προβόπουλος 2009).

Η σύγχρονη κρίση που μαστίζει την Ελλάδα προκάλεσε σημαντικές αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις. Τα Μνημόνια που υπεγράφησαν προκάλεσαν απολύσεις στο δημόσιο τομέα, διευκόλυνση των μαζικών απολύσεων και όλα αυτά είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανεργίας και του αισθήματος ανασφάλειας αλλά και την προώθηση ευέλικτων και αβέβαιων συνθηκών απασχόλησης (Ασπρίδης 2013). Απεμπολήθηκαν οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και ο βασικός μισθός μειώθηκε.

Καταργήθηκε επίσης η δυνατότητα μονομερούς προσφυγής σε διαιτησία σε περίπτωση αποτυχίας της διαμεσολάβησης μετά τη λήξη των συλλογικών συμβάσεων. Μειώθηκε το κόστος των υπερωριών αλλά και το κοινωνικό κράτος (Κουζής 2012α,2012β). Οι μισθοί και οι συντάξεις αλλά και οι άλλες κοινωνικές δαπάνες μειώθηκαν ενώ παράλληλα μειώθηκαν και τα εργασιακά δικαιώματα λόγω της προώθησης των ευέλικτων σχέσεων εργασίας. Αυξήθηκαν επίσης τόσο οι φτωχοί-άνεργοι όσο και οι φτωχοί εργαζόμενοι.

Ο βαθμός ανεργίας τον Ιανουάριο 2016 σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ ανέρχεται στο 24,4%. Η μεγάλη ανεργία οδήγησε σε μείωση του ΑΕΠ αλλά και σε μείωση των μισθών του ιδιωτικού τομέα.

1.9 Μνημόνια

Η Ελλάδα υπέγραψε τρία Μνημόνια ως συμφωνία για τη λήψη πακέτων διάσωσης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το ΔΝΤ και την ΕΚΤ. Τα Μνημόνια αυτά προκάλεσαν ριζικές αλλαγές στην αγορά εργασίας, αλλαγές που είχαν δρομολογηθεί τα τελευταία είκοσι χρόνια μόνο που τώρα, λόγω της κρίσης, αυξήθηκε το εύρος και η έντασή τους.

Οι παρεμβάσεις αυτές συνδέονται με τη μείωση της απασχόλησης και την απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων στο δημόσιο τομέα που έχουν ως στόχο τη σύγκλιση των εργασιακών σχέσεων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα με όρους γενικότερης υποβάθμισης.

Η απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων στο δημόσιο τομέα δημιουργεί το κατάλληλο υπόβαθρο για την εκτεταμένη απορρύθμιση των όρων εργασίας στο δημόσιο τομέα μέσω της ευέλικτης εργασίας, τις μαζικές απολύσεις και την απεμπόληση των συλλογικών συμβάσεων.

Σημαντικό είναι ότι οι μαζικές απολύσεις προωθούνται σε μία περίοδο μεγάλης ανεργίας και έτσι το αίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας αυξάνεται. Η μείωση των εργατικών δικαιωμάτων τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο καταργεί το εργατικό δίκαιο.

Με το πρώτο Μνημόνιο, μειώθηκε το κόστος των απολύσεων μέσω της μείωσης του χρόνου προειδοποίησης για την απόλυση από 24 σε έξι μήνες μειώνοντας έτσι το κόστος των απολύσεων μέχρι 18 μισθούς για εργαζόμενους με μεγάλη προϋπηρεσία.

Παράλληλα, διευκολύνονται σε μεγάλο βαθμό οι εργοδότες οι οποίοι μπορούν να καταβάλλουν την αποζημίωση απόλυσης σε όλο και μικρότερες δόσεις περιορίζοντας, επίσης, το όριο για μερική καταβολή της αποζημίωσης λόγω απόλυσης από το ισοδύναμο των μισθών 6 μηνών στους δύο μήνες. Επιπλέον, η ελάχιστη περίοδος απασχόλησης που απαιτείται για την καταβολή αποζημίωσης απόλυσης από τον εργοδότη επεκτείνεται από τους 2 σε 12 μήνες μετά τον τερματισμό των συμβάσεων αορίστου χρόνου. Τέλος, σε σχέση με τις ομαδικές απολύσεις, το όριο αυξάνεται από τους τέσσερις στους έξι εργαζόμενους για εταιρείες που έχουν 20-150 εργαζόμενους και για τις επιχειρήσεις με περισσότερους εργαζόμενους το όριο ορίζεται στο 5% σε σύγκριση με το προηγούμενο επίπεδο του 2%.

Το πρώτο Μνημόνιο προώθησε την ευέλικτη και αβέβαιη απασχόληση μέσω μίας σειράς μέτρων τα οποία ήταν η επέκταση του μέγιστου χρόνου προσωρινής απασχόλησης από δεκαοκτώ σε τριάντα έξι μήνες, την επέκταση του μέγιστου χρόνου προσωρινής απασχόλησης από δύο σε τρία χρόνια, την επέκταση της περιόδου εναλλαγής της εργασίας από έξι σε εννέα μήνες, τον περιορισμό των υπερωριών για τη μερική απασχόληση και τις επιβαρύνσεις για την εργασία λιγότερων των είκοσι ωρών την εβδομάδα.

Η απορρύθμιση των συλλογικών διαπραγματεύσεων αποτελεί ένα ενδιάμεσο στάδιο που οδηγεί στην εξατομίκευση των εργασιακών σχέσεων καθώς και στον τρόπο που θα δημιουργούνται οι μισθοί πλέον.

Με το πρώτο μνημόνιο παραβιάστηκε μία βασική αρχή του εργατικού δικαίου που είναι αυτή της κατάργησης των συλλογικών συμβάσεων και

της υπογραφής συμβάσεων σε επίπεδο επιχείρησης με τις αντίστοιχες δυσμενείς επιπτώσεις για τους εργαζομένους.

Με το δεύτερο μνημόνιο, οι μισθοί μειώνονται περαιτέρω κατά 22%. Για τα άτομα ηλικίας κάτω των 25 ετών μειώνονται κατά 32%. Η μείωση αυτή των μισθών έγινε κατόπιν νομοθετικής παρέμβασης η οποία ακύρωσε ουσιαστικά την εθνική συλλογική σύμβαση. Την ίδια στιγμή οι αυξήσεις στο βασικό μισθό σε συλλογικό επίπεδο και τα επιδόματα μακρόχρονης υπηρεσίας αναστέλλονται μέχρις ότου το ποσοστό ανεργίας να μειωθεί σε λιγότερο από το 10%. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι σύμφωνα με τη ΓΣΕΕ και την ΑΔΕΔΥ το ποσοστό ανεργίας δεν πρόκειται να μειωθεί σε λιγότερο από 10% πριν το 2023.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι πρόσφατες αλλαγές στο σύστημα συλλογικών συμβάσεων δεν επηρεάζουν μόνο το βασικό μισθό αλλά αποσκοπούν στη μείωση των μισθών στο χαμηλότερο επίπεδο. Αυτό γίνεται μέσω των παρακάτω ρυθμίσεων:

- Μέσω του παγώματος των μισθών με νόμιμο τρόπο.
- Με την αναστολή της επέκτασης της εφαρμογής κλαδικών συμφωνιών για όλους τους εργαζόμενους ενός κλάδου και συγκεκριμένου επαγγέλματος που προτρέπει τις επιχειρήσεις να αποφύγουν επαγγελματικές ενώσεις που υπογράφουν δεσμευτικές συλλογικές συμβάσεις, ενώ άλλες δεν είναι υποχρεωμένες να υπογράφουν δεσμευτικές συλλογικές συμβάσεις και υπογράφουν ατομικές συμβάσεις που είναι δεσμευτικές μόνο ως προς τα συνολικά ελάχιστα όρια.
- Παρέχοντας τη δυνατότητα υπογραφής συλλογικών συμβάσεων ανά επιχείρηση όπου το όριο είναι ο ελάχιστος μισθός ο οποίος δεν δεσμεύεται από τα όρια των αντίστοιχων συλλογικών συμβάσεων.
- Με τη μείωση του πραγματικού χρόνου συνέχισης των συλλογικών συμβάσεων, εφόσον λήγουν ή έχουν λήξει (από έξι σε 3 μήνες). Με τον τρόπο αυτό, η ρυθμιστική ισχύς του περιεχομένου των συλλογικών συμβάσεων μειώνεται και η διατήρησή τους σε επιμέρους όρους απασχόλησης συνδέεται πλέον μόνο με τον κατώτατο μισθό και τα επιδόματα φροντίδας των παιδιών, εκπαίδευσης, μακροχρόνιας υπηρεσίας και επικίνδυνης εργασίας. Όντας διαπραγματεύσιμοι στο πλαίσιο των νέων ατομικών συμβάσεων εργασίας, οι όροι αυτοί οδηγούν στη γρήγορη αποδοχή από την πλευρά των συνδικάτων για την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας πριν από την περίοδο των τριών μηνών, κάτω από την πίεση των όρων που καθορίζονται από τους εργοδότες, προκειμένου να αποφευχθεί η εξατομίκευση των αμοιβών.
- Κατάργηση της δυνατότητας μονομερούς προσφυγής στη διαιτησία στην περίπτωση που αποτύχει η διαμεσολάβηση. Ως αποτέλεσμα, ο ρόλος της διαιτησίας περιορίζεται περισσότερο όσον αφορά την παροχή τελικής επίλυσης των συλλογικών διαφορών, αφήνοντας τον τρόπο επίλυσής τους σε εκκρεμότητα και ενισχύοντας την ανασφάλεια των εργαζόμενων. Πέραν αυτού, η διαιτησία χάνει την ισχύ της όσον αφορά το σύνολο της συλλογικής διαφοράς και περιορίζεται στο ελάχιστο όριο μισθού για κάθε επίπεδο διαπραγμάτευσης. Αυτού του τύπου η εξέλιξη αποθαρρύνει τους εργαζόμενους στο να αναζητήσουν διαιτησία ακόμα και εάν αυτή είναι αποδεκτή από τον εργοδότη. Οι εξελίξεις αυτές αφορούν μόνο τον

ελάχιστο μισθό αφήνοντας το θέμα των επιδομάτων, άλλων θεσμικών θεμάτων και το σύνολο του περιεχομένου επιτευγμάτων προηγούμενων συλλογικών συμβάσεων σε καθεστώς αβεβαιότητας. Τα μέτρα αυτά προωθούν την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων από τα σωματεία υπό καθεστώς έντονης πίεσης.

1.10 Εθνική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας

Η Εθνική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας υπογράφηκε το 2010 με τριετή διάρκεια η οποία συμπεριλαμβάνει την πληρωμή επιδομάτων αδείας (13ος και 14ος μισθός) μέχρι τη λήξη τους ενώ με τον πρόσφατο νόμο (Ν.4093/2012) σε εφαρμογή του τρίτου μνημονίου, ο ελάχιστος μισθός στην Ελλάδα δεν υπόκειται πλέον σε συλλογική διαπραγμάτευση αλλά καθορίζεται με νόμο.

Η ΓΣΕΕ υπέβαλε διαμαρτυρία για τα άδικο νομοθετικά μέτρα εναντίον των εργαζομένων που προέκυψαν από την εφαρμογή των όρων των συνεχών Μνημονίων που έχουν συναφθεί ως αποτέλεσμα των δανειακών συμβάσεων στη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας.

Η ΓΣΕΕ στη διαμαρτυρία της έδωσε έμφαση σε συγκεκριμένες κρατικές παρεμβάσεις οι οποίες παραβιάζουν τη Διεθνή Σύμβαση (Αρ.98) αλλά και σε ένα πλήθος θεμελιωδών συμβάσεων που έχουν επικυρωθεί από την Ελλάδα (Διεθνείς Συμβάσεις

Αρ.87,154,81,95,100,111,122,138,150,156,102) και οι οποίες είναι ιδιαίτερα επιβλαβείς για τις εργασιακές σχέσεις και τα κοινωνικά δικαιώματα ως απόρροια των διαδοχικών μνημονίων.

Η ΓΣΕΕ επίσης εστιάζει σε βασικά θέματα όπως είναι η προστασία των εργασιακών συνθηκών μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων, τις περικοπές των συντάξεων, τον βασικό μισθό, τη μείωση των αμοιβών, την προσπάθεια επιβολής ατομικών συμβάσεων και τις διακρίσεις σε ευπαθείς ομάδες όπως είναι οι νέοι και οι γυναίκες.

Η χειροτέρευση της αγοράς εργασίας οδήγησε σε δραστική εξασθένηση των συνδικάτων και των εργαζομένων.

Η ΓΣΕΕ τόνισε επίσης ότι η συνεχής και άνιση φύση των αδικαιολόγητων μέτρων αντιτίθεται όχι μόνο στις συμβάσεις της Διεθνούς Σύμβασης Εργασίας αλλά επίσης καθιστά τους μισθούς τον κύριο μοχλό οικονομικής προσαρμογής χωρίς να υπάρχει το δίκτυο ασφάλειας της κοινωνικής προστασίας και υπό συνθήκες διαρκούς επιδείνωσης του κοινωνικού διαλόγου.

Τη ΓΣΕΕ υποστήριξαν τα εργατικά σωματεία της Γερμανίας, της Ισπανίας, της Γαλλίας και της Βενεζουέλας και η Διεθνής Συνδικαλιστική Ομοσπονδία τονίζει τη διεθνή και την ευρωπαϊκή διάσταση του Ελληνικού θέματος το οποίο χρησιμοποιείται ως ένα εργαστήριο εξάρθρωσης των εργασιακών σχέσεων και σε άλλες χώρες ανεξάρτητα από το εάν απειλούνται από την οικονομική κρίση ή όχι. Η Διεθνής Συνδικαλιστική Ομοσπονδία τονίζει ότι η τήρηση των Διεθνών Συμβάσεων πρέπει να αποτελεί αντικείμενο παρατήρησης όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες που συμμετέχουν σε μηχανισμούς «υποστήριξης».

Η Επιτροπή Ειδικών για την Εφαρμογή των Διεθνών Συμβάσεων έχοντας εξετάσει και αξιολογήσει τα στοιχεία που παρέδωσε η ΓΣΕΕ ομόφωνα υιοθέτησε τα ακόλουθα συμπεράσματα παρά τις προσπάθειες των εργοδοτών και της κυβέρνησης να αναβληθεί η συζήτηση και να μην εξαχθούν συμπεράσματα:

- Η μεταρρύθμιση που συντελείται στην Ελλάδα έχει επιπτώσεις μεγάλης εμβέλειας οι οποίες ξεπερνούν το ζήτημα υπό εξέταση.
- Η ελληνική κυβέρνηση κατά την άσκηση της πολιτικής της, πρέπει να σέβεται τη θεμελιώδη αρχή της αυτονομίας των μερών στη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων και εάν στο πλαίσιο της κυβερνητικής πολιτικής σταθεροποίησης θεωρεί ότι τα επίπεδα μισθών δεν μπορούν να διευθετηθούν ελεύθερα μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων, ο περιορισμός αυτός θα πρέπει να επιβάλλεται μόνο ως εξαιρετικό μέτρο και μόνο στο βαθμό που είναι απαραίτητο χωρίς να υπερβαίνει ένα εύλογο χρονικό διάστημα και θα πρέπει να συνοδεύεται από επαρκείς εγγυήσεις αναφορικά με την προστασία του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων. Σε αυτές τις παρατηρήσεις η Ελληνική κυβέρνηση καλείται να απαντήσει λεπτομερώς.
- Η Ελληνική κυβέρνηση πρέπει να προχωρήσει άμεσα σε έναν έντιμο διάλογο με τους κοινωνικούς εταίρους προκειμένου να αναθεωρήσει τους περιορισμούς που επιβλήθηκαν και αυτούς που σκοπεύει να επιβάλλει επαναξιολογώντας την επίδρασή τους στους εργαζόμενους.

Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις επηρεάζει τον κοινωνικό διάλογο στην Ελλάδα στο βαθμό στον οποίο οι αποφάσεις της επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις μετά τα μνημόνια. Οι συλλογικές εργασιακές συμβάσεις (για τον κλάδο, τις επιχειρήσεις, το επάγγελμα) που υπογράφηκαν μετά το μνημόνιο έχουν επιφέρει μειώσεις στους μισθούς ή μηδενικές αυξήσεις.

Η οικονομική κρίση και οι δανειακές συμβάσεις της Ελλάδας προκάλεσαν μεγάλες και εκτεταμένες αλλαγές στην εργατική νομοθεσία. Οι αλλαγές αυτές οδήγησαν στις «ευέλικτες» σχέσεις εργασίας. Για πρώτη φορά, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΣΕΠΕ, υπήρξαν περισσότερες δουλειές μερικής αντί πλήρους απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα. Όπως προαναφέρθηκε, υπήρξε επίσης έκρηξη των ατομικών συμβάσεων εργασίας σε βάρος των συλλογικών αλλά και μειώσεις μισθών και αύξηση της ανασφάλιστης εργασίας.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΠΕ το πρώτο τετράμηνο του 2012, οι προσλήψεις μισθωτών στον ιδιωτικό τομέα, σε όλους τους κλάδους, μειώθηκε κατά 13% (16.320 θέσεις εργασίας) σε σχέση με το 2011. Πέραν αυτού, το ποσοστό των προσλήψεων με ευέλικτες μορφές εργασίας είναι για πρώτη φορά μεγαλύτερο (50,13%) από το ποσοστό προσλήψεων με καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Στο σύνολο των 104.689 προσλήψεων, 52.485 ήταν με συμβάσεις «ευέλικτης» απασχόλησης ενώ οι 52.204 ήταν με καθεστώς πλήρους απασχόλησης, σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2010 οι προσλήψεις με καθεστώς πλήρους απασχόλησης μειώθηκαν κατά 53,13% (59.413 λιγότερες θέσεις εργασίας).

Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι η μετατροπή θέσεων πλήρους απασχόλησης σε θέσεις μερικούς απασχόλησης ή εναλλαγής εργασίας που έγιναν με τη συγκατάθεση των εργαζομένων ή με μονομερή απόφαση του εργοδότη, σκόπευαν στη μείωση του εργατικού κόστους. Ειδικότερα, σε σχέση με το πρώτο τετράμηνο του 2011, η μετατροπή των θέσεων πλήρους απασχόλησης σε ευέλικτης μερικής απασχόλησης αυξήθηκε κατά 48% β) 4% (281 μετατροπές) έγιναν σε εναλλαγή της εργασίας με

τη συγκατάθεση των εργαζομένων, γ) 157% (2578 μετατροπές σε εναλλαγή της εργασίας) έγινε με μονομερή απόφαση των εργοδοτών φθάνοντας στο σύνολο των 23.101 θέσεων σε σχέση με τις 16.338 του 2011 ενώ ήταν μόνο 3.222 το 2010. Ως εκ τούτου, σε σχέση με το 2010, η αύξηση των μετατροπών των θέσεων εργασίας από πλήρη σε ευέλικτη απασχόληση ήταν: α) 346% μερική απασχόληση, β) 1.253% εθελοντική εναλλαγή της εργασίας και γ) 10.460% εναλλαγή εργασίας με μονομερή απόφαση των εργοδοτών. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι χωρίς την κατάλληλη παροχή επίσημων στατιστικών στοιχείων, η εναλλαγή στην εργασία σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο μπορεί επίσης να σχετισθεί με την μερική απασχόληση ορισμένων ημερών την εβδομάδα ή τον μήνα ή έναν συνδυασμό των παραπάνω και για περίοδο μέχρι εννέα μηνών ενός ημερολογιακού έτους.

Η αδήλωτη εργασία εξακολουθεί να στοιχειώνει την Ελληνική αγορά εργασίας. Ο λόγος είναι από τη μία ότι το κόστος μισθοδοσίας είναι ιδιαίτερα αυξημένο και από την άλλη οι προστατευτικές διατάξεις του εργασιακού νόμου οι οποίες έχουν παραβιαστεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια.

Την ίδια στιγμή ένα νέο, σύγχρονο πλαίσιο λειτουργίας καθιερώθηκε στην Ελληνική Επιθεώρηση Εργασίας, προκειμένου ο έλεγχος της αγοράς εργασίας να γίνει πιο αποτελεσματικός. Ωστόσο, η αδήλωτη εργασία δεν περιορίζεται, αλλά αντίθετα, έχει λάβει νέες, πολύ ενοχλητικές διαστάσεις και μορφές σε ένα περιβάλλον ύφεσης.

Η Ετήσια Έκθεση της Ελληνικής Επιθεώρησης Εργασίας το 2011 αναφέρει ότι το ποσοστό των ανασφάλιστων εργαζομένων ανέρχονταν σε 30%. Συγκεκριμένα, σε ελέγχους σε 20.246 επιχειρήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 2,5% των επιχειρήσεων της χώρας, βρέθηκαν 19.968 ανασφάλιστοι εργαζόμενοι σε σύνολο 66.615 εργαζομένων (29,98%). Σύμφωνα με το κριτήριο της ιθαγένειας, το 40% ήταν ανασφάλιστοι αλλοδαποί σε σύγκριση με το 26% των Ελλήνων ανασφάλιστων εργαζομένων.

Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει η Ειδική Υπηρεσία Ασφαλιστικών Ελέγχων του ΙΚΑ – ΕΤΑΜ. Βρέθηκαν 20.567 ανασφάλιστοι εργαζόμενοι (8.225 αλλοδαποί - 12.342 Έλληνες) σε ένα σύνολο 68.345 εργαζόμενων που καταγράφηκαν σε επιτόπιους ελέγχους (30,2% ανασφάλιστοι απασχολούμενοι).

Το 40% των ανασφάλιστων εργαζομένων που καταγράφηκαν είναι αλλοδαποί οι οποίοι διαφεύγουν κάθε είδους επίσημης καταγραφής, δικαιολογώντας έτσι τη δυσαναλογία μεταξύ αδειών εργασίας και αιτήσεων νομιμοποίησης από ένα μεγάλο αριθμό των μεταναστών που συνεχίζουν να ζουν και να εργάζονται παράνομα στη χώρα.

Και οι δύο μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι κλάδοι που κυρίως χρησιμοποιούν ανασφάλιστη εργασία είναι ο κλάδος εστίασης, βιομηχανικών ανταλλακτικών, βιομηχανικών ζωνών, κομμωτηρίων, βενζινάδικων, συνεργείων αυτοκινήτων, μεταφορικών μέσων, κατασκευών, ξενοδοχείων, ασφαλιστικών υπηρεσιών.

Ως εκ τούτου, το μέγεθος της ανασφάλιστης εργασίας στην Ελλάδα μπορεί να εκτιμηθεί και το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι ένας στους τρεις εργαζόμενους εργάζεται σε καθεστώς ανασφάλιστης εργασίας.

Το 2010-2011 πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα γενικές απεργίες και διαμαρτυρίες, πρωτοφανείς για τα ελληνικά δεδομένα εναντίον των μνημονίων και των δανειακών συμβάσεων.

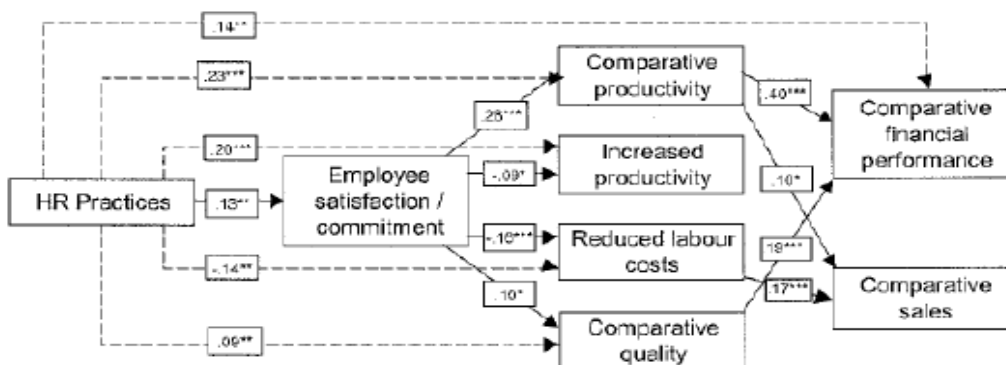
1.11 Διαχείριση Απόδοσης

Η διαχείριση απόδοσης είναι μία πρακτική που είναι ιδιαίτερα σημαντική όσον αφορά τη διαχείριση των εργαζόμενων. Σύμφωνα με τους McKenna & Beech (2008) η διαχείριση απόδοσης εμπερικλείει την εξέταση της παρελθούσας απόδοσης και τη θέσπιση μελλοντικών στόχων.

Ικανοποίηση Εργαζομένων

Έχουν γίνει πολλές έρευνες για την ικανοποίηση των εργαζομένων και σχετικά με το τι είναι αυτό που χρειάζονται προκειμένου να είναι ικανοποιημένοι και έτσι η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Ο Guest (2001) υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με τη συγκριτική παραγωγικότητα και το μειωμένο εργατικό κόστος. Από το γεγονός αυτό εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιχείρηση. Ο Guest (2001) δημιούργησε δύο μοντέλα τα οποία υποστηρίζουν το επιχειρήματά του. Τα μοντέλα αυτά προέκυψαν από την εμπειρική ανάλυση ερευνών.

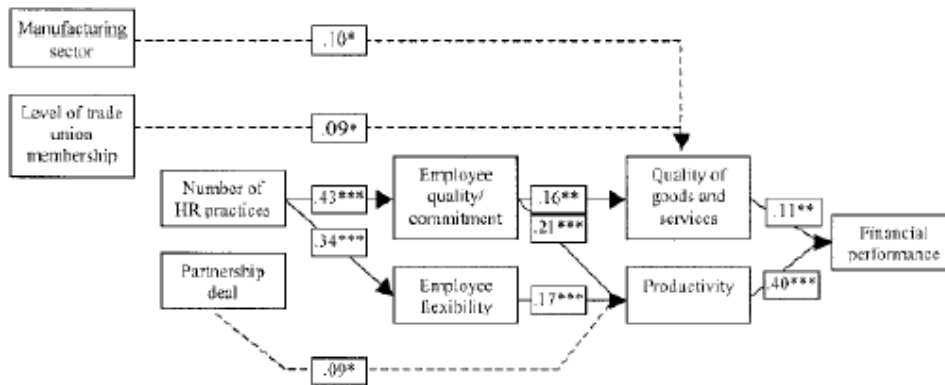
Εικόνα 1 – Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή: Guest (2001)

Το παραπάνω μοντέλο δείχνει πως ο αριθμός των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προκαλεί θετικά αποτελέσματα σε μία επιχείρηση. Τα θετικά αυτά αποτελέσματα οδηγούν σε μία συγκεκριμένη οικονομική απόδοση και πωλήσεις. Αυτό είναι αυτό που επιθυμεί μία επιχείρηση και τα μοντέλα αυτά θα βοηθήσουν τους ερευνητές στο να έχουν ένα σετ προτύπων για να την χρησιμοποιήσουν στην μέτρηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Εικόνα 2 - Δεύτερο μοντέλο Guest



Πηγή: Guest (2001)

Το δεύτερο μοντέλο του Guest (2001) δείχνει τη σχέση μεταξύ του αριθμού των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που οδηγούν σε ένα συγκεκριμένο ποσό ποιότητας εργαζόμενων, δέσμευσης και ευελιξίας. Αυτό με τη σειρά τους οδηγεί σε μία συγκεκριμένη ποσότητα παραγωγικότητας και ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών μίας επιχείρησης η οποία σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο ποσό οικονομικής απόδοσης μίας επιχείρησης. Από το πρώτο μοντέλο κάποιος μπορεί να δει ότι όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο συμμετοχής σε ένα σωματείο τόσο θετικότερο είναι το αποτέλεσμα για την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που παρέχει μία επιχείρηση.

Αυτά τα μοντέλα θα βοηθήσουν στην περαιτέρω κατανόηση της επίδρασης που έχουν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στην ποιότητα, στη δέσμευση και στην ευελιξία.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που δένουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης. Οι Spreitzer & Porath (2012) υποστήριξαν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να φροντίζουν τους εργαζόμενους τους και να διαμορφώσουν τον ευημερούντα εργαζόμενο προκειμένου να έχουν ένα προσωπικό που να είναι διαρκώς υψηλής απόδοσης. Οι Spreitzer & Porath (2012) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο στοιχεία που συνιστούν τον ευημερούντα εργαζόμενο.

Το πρώτο είναι η ζωντικότητα που είναι η αίσθηση ότι κάποιος είναι ζωντανός, παθιασμένος και ενθουσιασμένος. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν αυτή τη ζωντανή ενέργεια είναι σημαντικοί και ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν «ζωντανούς» εργαζόμενους δίνοντας την αίσθηση στους εργαζόμενους ότι αυτό που κάνουν είναι ξεχωριστό και διαφορετικό.

Το δεύτερο συστατικό είναι η μάθηση η οποία ορίζεται ως ανάπτυξη που προέρχεται από την ανάπτυξη καινούριας γνώσης και δεξιοτήτων.

Ισχυρίζονται ότι η μάθηση μπορεί να προσδώσει ένα τεχνικό πλεονέκτημα και εξειδίκευση. Οι εργαζόμενοι που ταιριάζουν με την παραπάνω περιγραφή είχαν 16% καλύτερη συνολική απόδοση, 125% λιγότερο burnout (εξάντληση από την εργασία) σε σχέση με τους συναδέλφους τους, 32% επεδείκνυαν μεγαλύτερη δέσμευση προς την επιχείρηση και 46% ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Spreitzer & Porath, 2012).

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα δύο αυτά συστατικά επηρεάζονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους και ότι η επιχείρηση χρειάζεται απλά να αναθέτει την εργασία στους εργαζόμενους ωστόσο οι επιχειρήσεις να μπορούν να δημιουργούν ένα περιβάλλον που να διευκολύνει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους.

Οι Spreitzer & Porath (2012) αναφέρουν τέσσερις μεθόδους με βάση τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν να διαμορφώσουν ένα περιβάλλον αυτού του είδους:

- Δυνατότητα λήψης αποφάσεων
- Διανομή της πληροφορίας
- Ελαχιστοποίηση της αγένειας
- Ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι το κάθε ένα από τα παραπάνω μπορεί να βελτιώσει την επιχείρηση και το εργασιακό περιβάλλον. Ειδικότερα το τέταρτο θεωρείται ότι παρέχει, σύμφωνα με τους McKenna & Beech (2008) διάφορες μεθόδους αξιολόγησης με τις οποίες παρέχεται η κατάλληλη ανατροφοδότηση της απόδοσης. Οι Spreitzer & Porath (2012) υποστηρίζουν ότι αυτοί οι μηχανισμοί δεν προϋποθέτουν μεγάλη προσπάθεια ή επένδυση αλλά προϋποθέτουν μόνο ηγέτες που να θέλουν να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους. Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι μόνο με τη χρήση μικρών μεθόδων μία επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο να μπορούν να αναπτυχθούν οι εργαζόμενοι. Η θεωρία αυτή είναι συμπληρωματική του μοντέλου του Guest (2001) και συμπεριλαμβάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ποιότητα, τη δέσμευση και την ευελιξία.

Γενικότερα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης. Μία επιχείρηση που μεταχειρίζεται καλά τους εργαζόμενους της έχει λιγότερες απουσίες, υψηλότερη ικανοποίηση, μεγαλύτερη προθυμία παραμονής σε αυτή και οι εργαζόμενοι καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες. Όλα αυτά συνεπάγονται χαμηλότερα κόστη για την επιχείρηση εάν και αυτό μπορεί να επιτευχθεί και μέσω εξωτερικών αναθέσεων (outsourcing).

Ως εκ τούτου το πραγματικό όφελος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα είναι η μεγαλύτερη προθυμία για εμπιστοσύνη στη διοίκηση, μεγαλύτερη προθυμία για αλλαγή, το συναίσθημα «με μεταχειρίζονται με δίκαιο τρόπο» και περισσότερος χώρος για τη διοίκηση της επιχείρησης (Paauwe, 2004).

Κεφάλαιο 2ο – Έρευνα και Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η έρευνα είναι ποιοτική - μελέτη περίπτωσης αφού αφορά μία συγκεκριμένη επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα τα υποκαταστήματά της στην Ελλάδα και ειδικότερα στην Αθήνα. Επιλέχθηκαν 35 εργαζόμενοι οι οποίοι απασχολούνται στα καταστήματα και ειδικότερα σε όλους τους τομείς ενός καταστήματος. Οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν μέσω συνεντεύξεων με βάση ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο είχε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Επακολούθησε στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων.

Σύμφωνα με τον Yin (2003) μία μελέτη περίπτωσης θα πρέπει να προτιμάται όταν: α) απαντά σε ερωτήσεις «πως» και «γιατί» β) ο ερευνητής δεν μπορεί να χειραγωγήσει τη συμπεριφορά αυτών που εμπλέκονται στη μελέτη/έρευνα γ) ο ερευνητής θέλει να καλύψει συναφείς καταστάσεις γιατί πιστεύει ότι σχετίζονται με το υπό μελέτη φαινόμενο και δ) υπάρχουν όρια μεταξύ του γενικού πλαισίου και του φαινομένου.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η έρευνα προσδοκά να απαντήσει στις ερωτήσεις «πως έχουν διαμορφωθεί οι εργασιακές σχέσεις στη επιχείρησης» και «γιατί έχουν διαμορφωθεί με αυτό τον τρόπο» χωρίς να χειραγωγηθεί η συμπεριφορά των εμπλεκόμενων μερών. Ένας επιπλέον λόγος είναι ότι οι μελέτες περίπτωσης γιατί η ερευνήτρια πιστεύει ότι θα συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση του γενικού πλαισίου των εργασιακών σχέσεων σε περίοδο κρίσης.

Από τη στιγμή που ο ερευνητής καταλάβει ότι το ερευνητικό του ερώτημα απαντάται καλύτερα με τη χρήση ποιοτικής έρευνας περίπτωσης τότε θα πρέπει να αποφασίσει τι είδους μελέτης περίπτωσης θα διενεργήσει. Η επιλογή ενός συγκεκριμένου τύπου σχεδιασμού της μελέτης περίπτωσης θα καθοδηγηθεί από τον συνολικό σκοπό της μελέτης. Ο ερευνητής επιθυμεί να περιγράψει μία περίπτωση, να την εξερευνήσει ή να συγκρίνει υποθέσεις; Ο Yin (2003) και ο Stake (1995) χρησιμοποίησαν διαφορετικούς όρους για να περιγράψουν τα διάφορα είδη των μελετών περίπτωσης. Ο Yin (2003) κατηγοριοποιεί τις μελέτες περίπτωσης ως επεξηγηματικές, διερευνητικές και περιγραφικές. Τις διαφοροποιεί επίσης ως μοναδικές, ολιστικές μελέτες περίπτωσης και ως πολλαπλές μελέτες περίπτωσης.

Ο Stake (1995) ορίζει τις μελέτες περίπτωσης ως εγγενείς, οργανικές ή συλλογικές. Ο παρακάτω πίνακας δίνει τους ορισμούς και παραδείγματα των μελετών περίπτωσης.

Εικόνα 3 - Ορισμοί και παραδείγματα των διαφορετικών τύπων μελετών περίπτωσης

Είδος Μελέτης Περίπτωσης	Ορισμός
Επεξηγηματική	Αυτό ο τύπος της μελέτης περίπτωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν ο ερευνητής επιθυμεί να απαντήσει σε μία ερώτηση που αφορά στην εικαζόμενη αιτιώδη συνάφεια στις παρεμβάσεις της πραγματικής ζωής που είναι πολύ περίπλοκες για την έρευνα ή στις πειραματικές στρατηγικές. Στη γλώσσα αξιολόγησης της έρευνας, οι εξηγήσεις θα συνέδεαν την εφαρμογή με τα αποτελέσματα του προγράμματος (Yin, 2003)
Διερευνητική	Αυτός ο τύπος της μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιείται για να διερευνήσει εκείνες τις καταστάσεις στις οποίες η παρέμβαση που αξιολογήθηκε δεν έχει ένα ξεκάθαρο και μοναδικό σύνολο αποτελεσμάτων (Yin, 2003)
Περιγραφική	Αυτός ο τύπος της μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιείται για να περιγράψει μία παρέμβαση ή ένα φαινόμενο καθώς και το πλαίσιο της πραγματικής ζωής στο οποίο έλαβε χώρα (Yin, 2003)
Πολλαπλές Μελέτες Περίπτωσης	Μία πολλαπλή μελέτη περίπτωσης

	<p>δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να εξερευνήσει τις διαφορές μέσα και ανάμεσα στις περιπτώσεις. Ο στόχος είναι η αναπαραγωγή στις περιπτώσεις. Λόγω του ότι θα γίνουν συγκρίσεις είναι επιτακτική η προσεκτική επιλογή των περιπτώσεων έτσι ώστε ο ερευνητής να μπορεί να προβλέψει παρόμοια αποτελέσματα στις περιπτώσεις ή να προβλέψει αντιφατικά αποτελέσματα που βασίζονται σε μία θεωρία (Yin, 2003).</p>
Εγγενής	<p>Ο Stake (1995) χρησιμοποιεί τον όρο εγγενής και προτείνει στους ερευνητές που έχουν γνήσιο ενδιαφέρον για την περίπτωση να χρησιμοποιήσουν αυτή την προσέγγιση όταν ο σκοπός είναι να κατανοηθεί καλύτερα η περίπτωση. Δεν γίνεται κατά κύριο λόγο επειδή η περίπτωση αντιπροσωπεύει άλλες περιπτώσεις ή γιατί απεικονίζει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή πρόβλημα αλλά γιατί η ιδιαιτερότητα της περίπτωσης την καθιστά ενδιαφέρουσα. Ο στόχος δεν είναι να καταλάβουμε κάποια αφηρημένη κατασκευή ή γενικό φαινόμενο. Ο δε σκοπός δεν είναι να δημιουργήσουμε καινούρια θεωρία (εάν και αυτό θα μπορούσε να είναι μια δυνατότητα, Stake, 1992).</p>
Οργανική	Χρησιμοποιείται για να συμπληρώσει

	<p>κάτι από ότι να προσφέρει στην κατανόηση μίας συγκεκριμένης κατάστασης. Φωτίζει ένα θέμα ή αποσαφηνίζει μία θεωρία. Η περίπτωση είναι δευτερεύοντος ενδιαφέροντος, διαδραματίζει έναν υποστηρικτικό ρόλο, διευκολύνει την κατανόησή μας για κάτι άλλο. Η περίπτωση συνήθως εξετάζεται εκ βάθρων, το πλαίσιο της εξετάζεται διεξοδικά και οι καθημερινές της δραστηριότητες περιγράφονται λεπτομερώς . Η περίπτωση μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτική άλλων περιπτώσεων (Stake, 1995).</p>
<p>Συλλογική</p>	<p>Οι συλλογικές μελέτες περίπτωσης είναι παρόμοιες στη φύση και στην περιγραφή με τις πολλαπλές μελέτες περίπτωσης (Yin, 2003)</p>

Θα λέγαμε λοιπόν ότι βάσει των παραπάνω ορισμών η μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης έρευνας είναι περιγραφική γιατί περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου αλλά και οργανική γιατί ο κύριος σκοπός της είναι να αποσαφηνίσει τη σχέση μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου και να μας βοηθήσει να καταλάβουμε καλύτερα τις επιπτώσεις της εργασιακής σχέσης στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

2.1 Εφαρμογή της Μελέτης Περίπτωσης

Ο Beer (1988:168) υποστήριξε ότι η ποιοτική έρευνα είναι κατάλληλη όταν κάποιος επιθυμεί να θέσει ερωτήματα που να σχετίζονται με την ευρύτερη επιστήμη αντί της «κανονικής επιστήμης» η οποία προσπαθεί να απαντήσει με ακρίβεια μικρά ερωτήματα. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε μία καλά σχεδιασμένη μεθοδολογία η οποία μπορεί να παρέχει τα μέσα για να απαντηθούν επιστημονικά αυτές οι ευρύτερες ερωτήσεις.

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν στη διενέργεια της έρευνας της μελέτης περίπτωσης με ένα μεθοδολογικά πιο ορθό τρόπο.

Αναγνώριση Προηγούμενης Θεωρίας: Η προηγούμενη θεωρία στο πεδίο του εξεταζόμενου ερευνητικού ενδιαφέροντος πρέπει να αντλείται από μία βιβλιογραφική ανασκόπηση, κάτι το οποίο πραγματοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα. Το αποτέλεσμα της ανασκόπησης πρέπει να είναι η αρχική δήλωση του ερευνητικού προβλήματος το οποίο θα πρέπει να τύχει επεξεργασίας μέσα από πιλοτικές μελέτες περίπτωσης (Robson,2002). Η προσέγγιση αναγνωρίζει τη σημασία της προηγούμενης θεωρίας στον σχεδιασμό της έρευνας (Yin, 2007).

Μοναδική μελέτη περίπτωσης έναντι πολλαπλών μελετών περίπτωσης: Η μοναδική μελέτη περίπτωσης εφαρμόζεται όταν η περίπτωση είναι (Yin, 2007):

- Σημαντική ή μοναδική ή όπου ο ερευνητής είναι σε θέση να έχει πρόσβαση σε ένα προηγουμένως απομακρυσμένο φαινόμενο (στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι μοναδική γιατί δεν υπήρξε αντίστοιχη για τα υποκαταστήματα της επιχείρησης στην Ελλάδα).
- Σημαντική για τον έλεγχο μίας καλά διατυπωμένης θεωρίας.
- Μία διερευνητική ή πιλοτική μελέτη που είναι αντιπροσωπευτική ενός μεγάλου πληθυσμού (McKinney 1966; Smith 1988; Yin, 2003).

Οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης παρέχουν ένα τελολογικό δείγμα και ένα δυναμικό για τη γενίκευση των ευρημάτων (Miles & Huberman, 1994). Επιπροσθέτως, η συμπερίληψη πολλαπλών πλευρών αυξάνει την έκταση της έρευνας και τους βαθμούς ελευθερίας (Miles & Huberman, 1994). Οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης παρέχουν μία πιο αυστηρή και ολοκληρωμένη προσέγγιση από ότι μία έρευνα μοναδικής μελέτης περίπτωσης και αυτό οφείλεται στον τριγωνισμό των αποδεικτικών στοιχείων (Yin,2003). Επιπρόσθετα, ο τριγωνισμός των δεδομένων στο πλαίσιο των πολλαπλών μελετών περίπτωσης παρέχει διαφορετικές ερευνητικές πλευρές και πηγές δεδομένων προκειμένου να δημιουργηθεί θεωρία και να ικανοποιηθούν τα κριτήρια επαλήθευσης (Patton,1990). Παρακάτω γίνεται αναφορά στον τριγωνισμό που πραγματοποιήθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης. Τέλος, οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης είναι κατάλληλες για την παροχή μίας αυστηρής μεθοδολογίας για τη λογική αναπαραγωγή (Tsoukas 1989). Οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης δίνουν τη δυνατότητα επαλήθευσης της θεωρίας μέσω κυριολεκτικής και θεωρητικής αναπαραγωγής (Anderson, 1986).

2.2 Ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει την ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης αναφορικά με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της και ειδικά όσον αφορά τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης λιανικής ένδυσης. Ο προσεκτικός σχεδιασμός μπορεί να αποφύγει ή τουλάχιστον να μειώσει την κριτική που αφορά την έρευνα της μελέτης περίπτωσης λόγω της έλλειψης μεθοδολογικής αυστηρότητας που τη διακρίνει και την πιθανότητα προκατάληψης (Yin,2003).

Για να αντιμετωπίσουν αυτή την κριτική, οι ερευνητές της μελέτης περίπτωσης ανέπτυξαν έναν αριθμό διαφορετικών προσεγγίσεων για την αύξηση της ακεραιότητας της ποιοτικής έρευνας (Yin, 2003).

Οι δοκιμές για την εγκυρότητα παρουσιάζουν διάφορες επικαλύψεις όσον αφορά τη σημασία όπως αντίστοιχες επικαλύψεις παρουσιάζουν και οι αντίστοιχες δοκιμές για την αξιοπιστία. Οι προσεγγίσεις αυτές τείνουν να έχουν παρόμοια σημασία εάν και διαφέρουν στην ορολογία των δοκιμών που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της ακεραιότητας της έρευνας της μελέτης περίπτωσης. Η έρευνα της μελέτης περίπτωσης μπορεί να επιτύχει την ακεραιότητα μέσω πέντε προσεγγίσεων: τη δόμηση εγκυρότητας, την επιβεβαιωσιμότητα, την εσωτερική εγκυρότητα/αξιοπιστία και τέλος την αξιοπιστία (Yin,2003).

Δόμηση εγκυρότητας: Πρώτον, η δόμηση της εγκυρότητας εξασφαλίζει τα κατάλληλα λειτουργικά μέτρα για τις έννοιες που εξετάζονται (Emory & Cooper,1991). Αυτό σημαίνει ότι «μαρτυρά πόσο καλά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη χρήση του μέτρου ταιριάζουν με τις θεωρίες βάσει των οποίων σχεδιάστηκε η δοκιμή» (Sekaran, 1992:162). Η έρευνα της μελέτης περίπτωσης μπορεί να επιτύχει τη δομική εγκυρότητα αναπτύσσοντας τα κατασκευάσματά της μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση (κάτι το οποίο έγινε στην παρούσα εργασία), τη χρήση πολλαπλών αποδεικτικών στοιχείων και τη θέσπιση μιας αλυσίδας αποδεικτικών στοιχείων. Πολλαπλές πηγές ή τριγωνισμός των δεδομένων συνίσταται ως τεχνική για τη δομική εγκυρότητα από ερευνητές όπως είναι ο Burgess (1984), οι Marshall και Rossman (1995), και ο Patton (1990). Ο τριγωνισμός δίνει τη δυνατότητα ισχυρότερης τεκμηρίωσης των δομών και των υποθέσεων που βοηθά στη γενίκευση των ευρημάτων της έρευνας (Bonoma, 1985). Επιπρόσθετα, ένα πρωτόκολλο μελέτης ή ένας οδηγός συνέντευξης μπορεί να αναπτυχθεί για να παρέχει μία συστηματική διαδικασία στις συνεντεύξεις (Yin,2003). Η υποκειμενικότητα που διέπει τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης μπορεί να μειωθεί μέσω μίας συνετής επιλογής των ερωτηθέντων της μελέτης (στη συγκεκριμένη περίπτωση επιλέχθηκαν υπάλληλοι των καταστημάτων της επιχείρησης λιανικής ένδυσης), μία διαδικασία δομημένης συνέντευξης και μία δομημένη διαδικασία για την εγγραφή, μεταγραφή και ερμηνεία των δεδομένων (Dick, 1990). Δομημένη συνέντευξη αλλά και δομημένη διαδικασία για την εγγραφή και ερμηνεία των δεδομένων είναι αυτά που ακολουθήθηκαν και στην παρούσα μελέτη περίπτωσης.

Έτσι, μία αλυσίδα αποδεικτικών στοιχείων μπορεί να καθοριστεί από την αρχή των ερευνητικών ερωτημάτων μέσω της συλλογής δεδομένων έως τα τελικά συμπεράσματα (Yin, 2003).

Επιβεβαιωσιμότητα: Ως επιβεβαιωσιμότητα ορίζεται η ικανοποίηση των άλλων από τη βεβαίωση ότι η έρευνα διεξήχθη με τον τρόπο που περιγράφεται από τον ερευνητή (Riege & Nair, 1996).

Η βασική τεχνική για τη διασφάλιση της επιβεβαιωσιμότητας είναι η ανάπτυξη ενός αρχείου συλλεγόμενων στοιχείων (όπως είναι οι καταγεγραμμένες συνομιλίες, οι σημειώσεις συνεντεύξεων, οι δευτερογενείς πηγές) προκειμένου άλλοι ερευνητές να παρατηρούν μία αλυσίδα αποδεικτικών στοιχείων. Στην παρούσα εργασία διακρατήθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια.

Αυτή η διαδρομή ελέγχου επιτρέπει στον εξωτερικό παρατηρητή να εντοπίσει τη λογική εξέλιξη του συλλογισμού από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν μέχρι τα συμπεράσματα (Yin, 2003).

Εσωτερική εγκυρότητα/αξιοπιστία: Η εσωτερική εγκυρότητα/αξιοπιστία στην ποσοτική έρευνα ορίζεται ως ο ορισμός της αναγνώρισης των αιτιατών σχέσεων όπου ορισμένες μεταβλητές μπορούν να επηρεάσουν άλλες μεταβλητές στην ερευνητική μελέτη (Miles & Huberman 1994). Σε αντίθεση, η ποιοτική έρευνα δεν ασχολείται απαραίτητα με τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος των εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών αλλά με τη δημιουργία ενός φαινομένου με ένα αξιόπιστο τρόπο που είναι στην ουσία οι «παραγωγικοί μηχανισμοί» ή οι «αιτιατές σχέσεις» (Yin, 2003). Με άλλα λόγια, η έρευνα της μελέτης περίπτωσης σκοπεύει να εντοπίσει παραγωγικούς μηχανισμούς που βοηθούν στον καθορισμό συμπερασμάτων σχετικά με εμπειρίες της πραγματικής ζωής (Tsoukas 1989). Στην έρευνα της μελέτης περίπτωσης, η εσωτερική εγκυρότητα /αξιοπιστία μπορεί να δημιουργηθεί με τη χρήση της ανάλυσης περίπτωσης, την ανάλυση των διασταυρούμενων περιπτώσεων, το ταίριασμα του προτύπου, τη διασφάλιση της εσωτερικής συνοχής των ευρημάτων, την αξιολόγηση των εμπειρογνομόνων καθώς και την ανάπτυξη των διαγραμμάτων, την εικονογράφηση και τις μήτρες δεδομένων για να αποδειχθεί η εσωτερική συνοχή των συλλεγόμενων πληροφοριών. Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκαν τόσο διαγράμματα όσο και μήτρες δεδομένων και στατιστική ανάλυση προκειμένου να επιτευχθεί η εσωτερική εγκυρότητα/αξιοπιστία.

Επιπλέον δραστηριότητες που δείχνουν την εσωτερική εγκυρότητα συμπεριλαμβάνουν με ακρίβεια τη διάκριση της μονάδας ανάλυσης, συνδέοντας την ανάλυση με την προγενέστερη θεωρία που ορίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την παρουσίαση και ανάλυση των πιλοτικών μελετών περίπτωσης (Yin, 2003). Στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έγινε σύνδεση με την προγενέστερη θεωρία όπως αυτή οριζόνταν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Παράλληλα με την εσωτερική εγκυρότητα, οι τεχνικές για την αξιοπιστία της μελέτης περίπτωσης συμπεριλαμβάνουν τον τριγωνισμό (πραγματοποιήθηκε στην έρευνα της εταιρείας λιανικής ένδυσης), τον ομότιμο απολογισμό, τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων με άλλους ακαδημαϊκούς ερευνητές (Hirschman, 1986) καθιστώντας σαφείς τις υποθέσεις του ερευνητή σχετικά με την κοσμοθεωρία του και το θεωρητικό προσανατολισμό του (Merriam, 1988). Άλλες τεχνικές περιλαμβάνουν την

παρατεταμένη εμπλοκή (πολλαπλές επαφές) από τον ερευνητή στους ερωτηθέντες.

Εξωτερική εγκυρότητα/μεταφορά: Η εξωτερική εγκυρότητα/μεταφορά ορίζεται ως ο σκοπός σύμφωνα με τον οποίο τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να αναπαραχθούν πέραν των κοντινών ερευνητικών μελετών περίπτωσης ή της γενίκευσης (Miles & Huberman 1994; Yin,2003).

Η θετικιστική έρευνα δημιουργεί στατιστική γενίκευση (Yin,2003). Αντιθέτως, η έρευνα μελέτης περίπτωσης διενεργεί αναλυτική γενίκευση στην οποία συγκεκριμένα ευρήματα γενικεύονται σε ευρύτερα (Perry et al., 2007). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρήσης μιας μεθοδολογίας πολλαπλών μελετών περιπτώσεων και με σύγκριση αποδεικτικών στοιχείων (Lincoln & Guba 1985). Στην παρούσα έρευνα έγινε σύγκριση με τη μελέτη περίπτωσης των καταστημάτων της επιχείρησης στη Σουηδία. Εν τούτοις, είναι απαραίτητο προκειμένου η γενίκευση να είναι ευρύτερη να πραγματοποιηθεί μελλοντική έρευνα και σε καταστήματα της επιχείρησης λιανικής ένδυσης εκτός Αθηνών αλλά και να γίνει σύγκριση με άλλες έρευνες που θα πραγματοποιηθούν για τα καταστήματα της επιχείρησης λιανικής ένδυσης παγκόσμια στο μέλλον.

Πολλαπλές μελέτες περίπτωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναπτύξουν μια αναλυτική γενίκευση μέσα από τη λογική αναπαραγωγής ή / και την επιβεβαίωση των ευρημάτων για την επίτευξη εξωτερικής εγκυρότητας (Yin,2003). Άλλες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν περιλαμβάνουν «πυκνές» περιγραφές για μία βάση δεδομένων μελέτης περίπτωσης, ανάλυση cross-cluster και cross-case, σκόπιμο πρωτόκολλο συνέντευξης καθώς και χρήση των διαδικασιών για την κωδικοποίηση και ανάλυση (Miles & Huberman 1994).

Αξιοπιστία : Τέλος, ο έλεγχος αξιοπιστίας έχει να κάνει με την ικανότητα άλλων ερευνητών να διενεργήσουν την ίδια μελέτη και να επιτύχουν παρόμοια αποτελέσματα (Cassell & Symon, 2004;King et al., 2004). Η αξιοπιστία σε μία έρευνα ρεαλισμού βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει μία μοναδική πραγματικότητα η οποία μελετάται συνεχώς (Merriam, 1988). Παρόλα αυτά, τα δεδομένα στην ποιοτική έρευνα στην ίδια πραγματική κατάσταση μπορεί να συλλεχθούν από διαφορετικούς ερευνητές οι οποίοι χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους σε διαφορετικούς χρόνους.

Ως εκ τούτου, τα διαφορετικά σύνολα δεδομένων μπορεί να μην συγκεντρωθούν σε μία ενιαία εικόνα (Neuman, 1994). Γι' αυτό το λόγο προκειμένου να επιτευχθεί η αξιοπιστία στην έρευνα της μελέτης περίπτωσης απαιτείται η θέσπιση διαδικασιών της μελέτης περίπτωσης, ώστε να εντοπισθούν ίχνη τεκμηρίωσης.

Οι εγκεκριμένες τεχνικές της περιπτώσιολογικής μελέτης για τις δοκιμές αξιοπιστίας είναι ο καθορισμός ενός πρωτοκόλλου μελέτης περίπτωσης κατά τη συλλογή δεδομένων, η εκτέλεση ενός πρωτοκόλλου συνέντευξης και η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων μελέτης περίπτωσης (Parkhe, 1993). Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκαν και τα τρία δηλαδή και συλλογή δεδομένων αλλά και δημιουργία βάσης δεδομένων και θέσπιση διαδικασίας πρωτοκόλλου συνέντευξης.

Τέλος, ο σχηματισμός μίας βάσης δεδομένων της μελέτης περίπτωσης δίνει τη δυνατότητα σε άλλους ερευνητές να έχουν πρόσβαση στα αρχεία (Yin, 2003). Αυτές οι τεχνικές αξιοπιστίας αυξάνουν τη γενική ακεραιότητα της έρευνας της

μελέτης περίπτωσης αλλά η αξιοπιστία μπορεί να περιορίζεται από τη δημιουργικότητα του ερευνητή.

«Η δημιουργικότητα κάνει την πορεία επιβεβαιωσιμότητας εξαρτώμενη και μη αναστρέψιμη» (Wollin, 2005:27). Η χρήση των τεχνικών που προαναφέρθηκαν για τη βελτίωση της αξιοπιστίας παρέχει μεγαλύτερη συνοχή στην εξήγηση. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε μία πιο αξιόπιστη κατανόηση της φύσης του φαινομένου που βρίσκεται υπό διερεύνηση (Hirschman, 1986).

2.3 Πλεονεκτήματα της Μελέτης Περίπτωσης

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα αναφορικά με την χρήση μελετών περίπτωσης. Κατ' αρχάς, η εξέταση των στοιχείων διενεργείται συχνά στο πλαίσιο της χρήσης της (Yin, 2007) που σημαίνει μέσα στην κατάσταση στην οποία πραγματοποιείται η δραστηριότητα. Μία μελέτη περίπτωσης μπορεί να ενδιαφέρεται, για παράδειγμα, για τη διαδικασία στην οποία η δραστηριότητα πραγματοποιείται. Μία μελέτη περίπτωσης μπορεί να ενδιαφέρεται, για παράδειγμα, για τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα υποκείμενο καταλαβαίνει ένα αυθεντικό κείμενο.

Για τη διερεύνηση των στρατηγικών που χρησιμοποιεί π.χ. ένας αναγνώστης, ο ερευνητής πρέπει να παρατηρεί ο υποκείμενο μέσα στο περιβάλλον του, όπως είναι π.χ. η ανάγνωση στην τάξη ή η ανάγνωση για αναψυχή. Το γεγονός αυτό έρχεται σε αντίθεση με το πείραμα, για παράδειγμα, το οποίο σκόπιμα απομονώνει ένα φαινόμενο από το περιβάλλον του, εστιάζοντας σε έναν περιορισμένο αριθμό μεταβλητών (Zaidah, 2003).

Δεύτερον, οι διακυμάνσεις στο επίπεδο της εγγενούς (intrinsic), οργανικής και συλλογικής προσέγγισης σε μελέτες περιπτώσεων επιτρέπουν τόσο την ποιοτική όσο και την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων. Μερικές μελέτες για επιμέρους θέματα, για παράδειγμα, βασίζονται σε ποιοτικά στοιχεία με βάση ημερολόγια που περιγράφουν την συμπεριφορά. Ο Yin (2007:25) προειδοποιεί τους ερευνητές να μην συγχέουν τις μελέτες περίπτωσης με την ποιοτική έρευνα, επισημαίνει επίσης ότι «οι περιπτωσιολογικές μελέτες μπορεί να βασίζονται εξ ολοκλήρου σε ποσοτικά στοιχεία».

Τρίτον, τα αναλυτικά ποιοτικά συμπεράσματα που συχνά παράγονται σε περιπτωσιολογικές μελέτες όχι μόνο βοηθούν την εξερεύνηση ή την περιγραφή των δεδομένων σε αληθινό περιβάλλον, αλλά επίσης βοηθούν στην εξήγηση της πολυπλοκότητας καταστάσεων της πραγματικής ζωής που δεν μπορεί να συλληφθούν μέσω της πειραματικής ή της δειγματοληπτικής έρευνας. Για παράδειγμα, μια μελέτη περίπτωσης των στρατηγικών ανάγνωσης που χρησιμοποιείται από ένα άτομο υποκείμενο, μπορεί να δώσει πρόσβαση όχι μόνον σε αριθμητικές πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται, αλλά επίσης και στους λόγους για τη χρήση της στρατηγικής, και πώς οι στρατηγικές χρησιμοποιούνται σε σχέση με άλλες στρατηγικές. Όπως οι διάφορες συμπεριφορές της ανάγνωσης συνεπάγονται πολύπλοκες γνωστικές διαδικασίες, κάθε στρατηγική ανάγνωσης δεν μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα αλλά μάλλον σε σχέση με άλλες στρατηγικές (Zaidah, 2003).

2.4 Μειονεκτήματα των μελετών περίπτωσης

Παρά τα πλεονεκτήματα, οι μελέτες περίπτωσης έχουν επικριθεί αρκετά. Ο Yin (2007) αναφέρει τρία είδη επιχειρημάτων κατά της έρευνας μελέτης περίπτωσης.

Πρώτον, οι μελέτες περίπτωσης έχουν συχνά κατηγορηθεί για έλλειψη αυστηρότητας. Ο Yin (2007:21) σημειώνει ότι «πάρα πολλές φορές, ο ερευνητής της μελέτης περίπτωσης έδειξε προχειρότητα και επέτρεψε την ύπαρξη διαφορούμενων στοιχείων ή προκατειλημμένων απόψεων που επηρεάζουν την κατεύθυνση των ευρημάτων και των συμπερασμάτων».

Δεύτερον, οι μελέτες περίπτωσης έχουν πολύ μικρή επιστημονική βάση για γενίκευση, δεδομένου ότι χρησιμοποιούν ένα μικρό αριθμό υποκειμένων, μερικές διεξάγονται δε με ένα μόνο υποκείμενο. Το ερώτημα που συνήθως τίθεται είναι «Πώς μπορούμε να γενικεύουμε από μία μόνο περίπτωση;» (Yin, 2007:21).

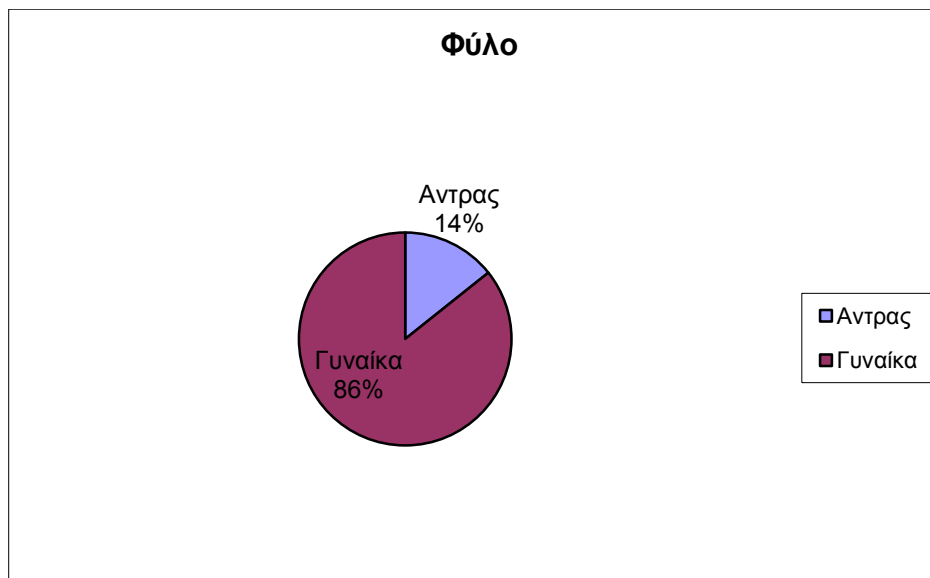
Τρίτον, οι περιπτώσιολογικές μελέτες συχνά χαρακτηρίζονται ως υπερβολικά μεγάλες, δύσκολες στη διενέργεια και στην παραγωγή ενός μεγάλου αριθμού στοιχείων τεκμηρίωσης (Yin, 2007). Ειδικότερα, οι μελέτες περίπτωσης εθνογραφικής φύσης μπορούν να αποσπάσουν πολλά δεδομένα κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Ο κίνδυνος έρχεται όταν τα δεδομένα δεν τυγχάνουν συστηματική διαχείρισης και οργάνωσης.

Μια συνηθισμένη κριτική για τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης είναι η εξάρτησή της από τη διερεύνηση μίας μοναδικής περίπτωσης γεγονός που καθιστά δύσκολο το να καταλήξει κάποιος σε ένα γενικευμένο συμπέρασμα (Tellis, 1997). Ο Yin (2007) υποστήριξε ότι η μεθοδολογία της περίπτωσης είναι «μικροσκοπική» λόγω των περιορισμένων περιπτώσεων δειγματοληψίας. Για τους Hamel et al. (1993) και για τον Yin (2007), ωστόσο, η εγκατάσταση και ρύθμιση παραμέτρων είναι πιο σημαντική στη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης από ότι σε ένα δείγμα μεγάλου μεγέθους.

2.5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

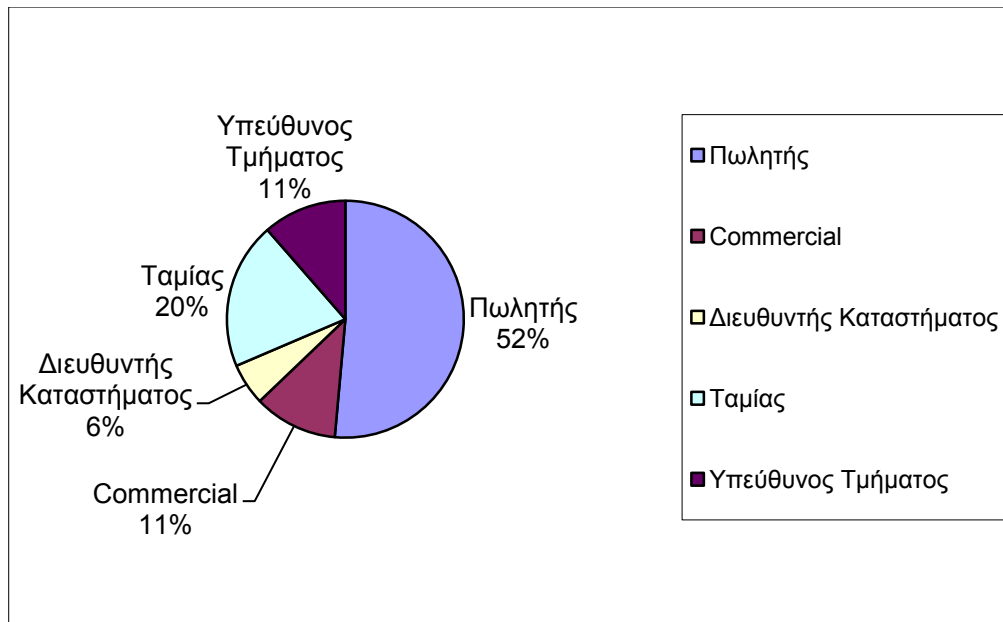
Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 35 εργαζόμενοι, 30 γυναίκες (86%) και 5 άντρες (14%).

Εικόνα 4 – Φύλο εργαζόμενων



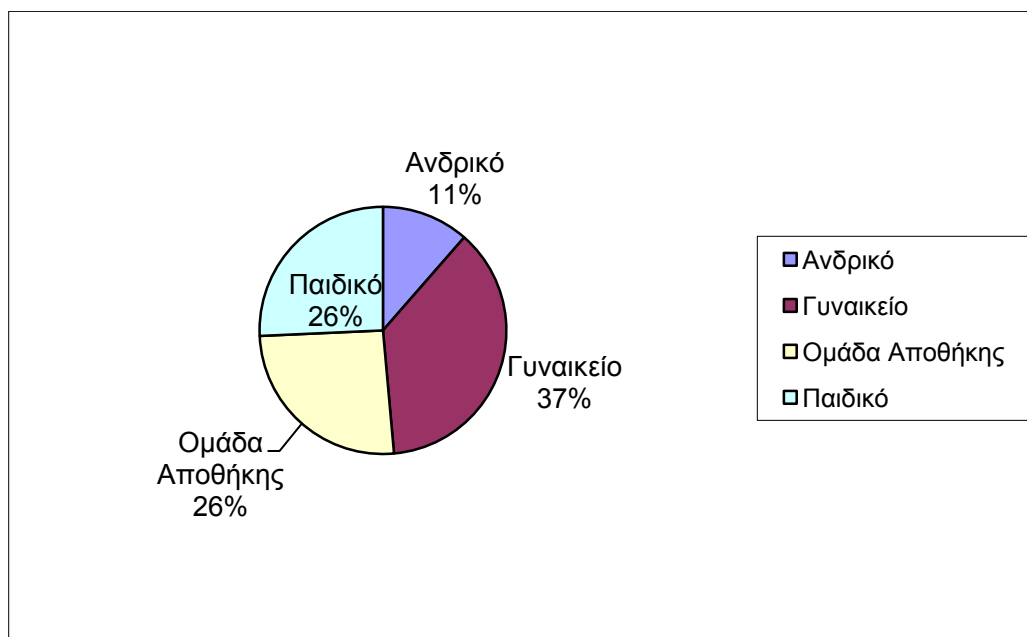
Όσον αφορά τις θέσεις εργασίας που έχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι: Πωλητής (18), Commercial (4), Διευθυντής Καταστήματος (2), Ταμίας (7), Υπεύθυνος Καταστήματος (4).

Εικόνα 5 – Θέση εργασίας στην επιχείρηση



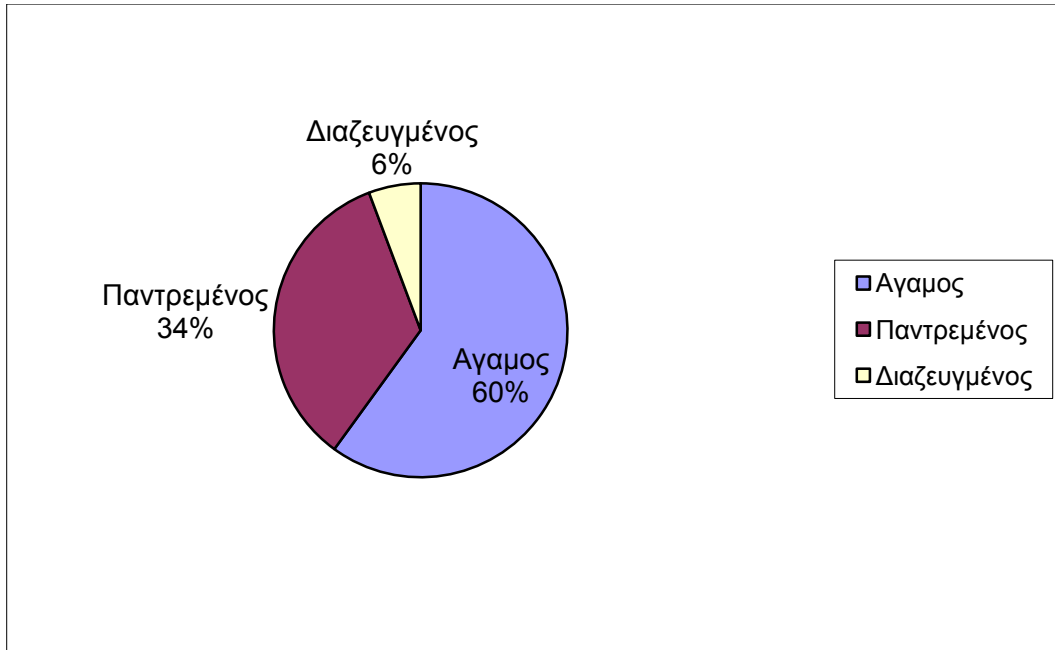
Αναφορικά με τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι στο κατάστημα είναι: Ανδρικό (4), Γυναικείο (13), Ομάδα Αποθήκης (9), Παιδικό (9).

Εικόνα 6 – Θέση στο κατάστημα



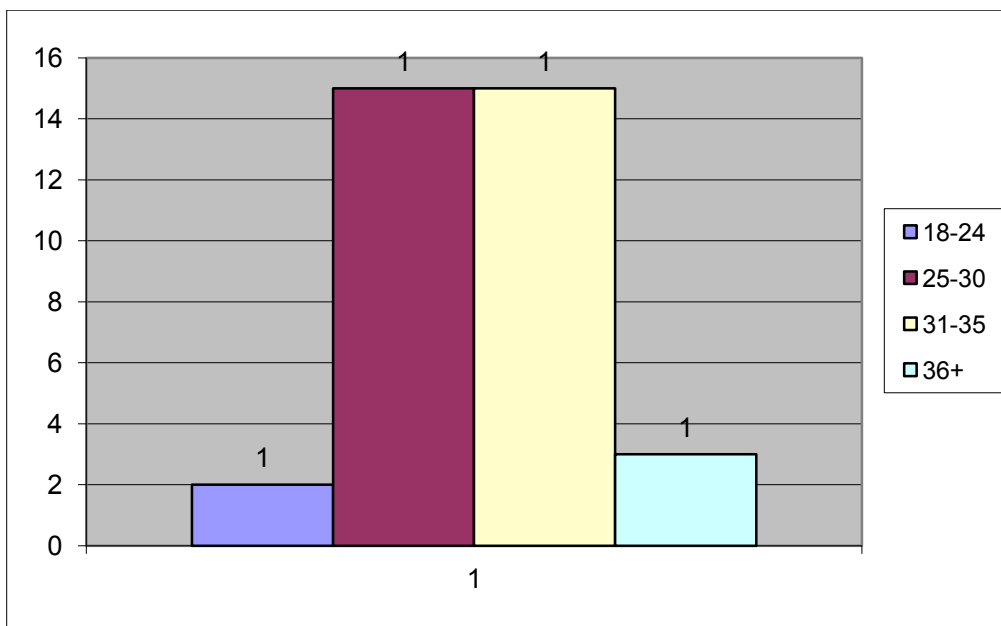
Εικόνα 7 – Οικογενειακή Κατάσταση

Η οικογενειακή τους κατάσταση είναι: Άγαμος (21), Παντρεμένος (12), Διαζευγμένος (2).



Η ηλικιακή κατανομή των εργαζόμενων έχει ως εξής: 18-24 ετών (2), 25-30 ετών (15), 31-35 ετών (15), 36+ (3).

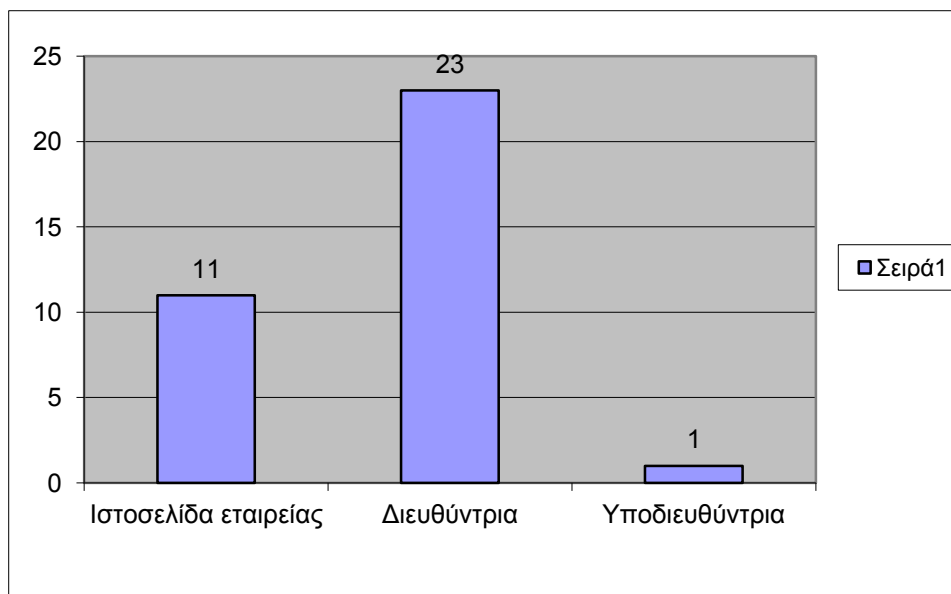
Εικόνα 8 – Ηλικία Εργαζόμενων



Μόνο ένα άτομο ανήκει στο σωματείο εργαζομένων, εντυπωσιακό είναι ότι πρόκειται για διευθυντή καταστήματος και γυναίκα. Κανένας άλλος από τους εργαζόμενους δεν συνδικαλίζεται.

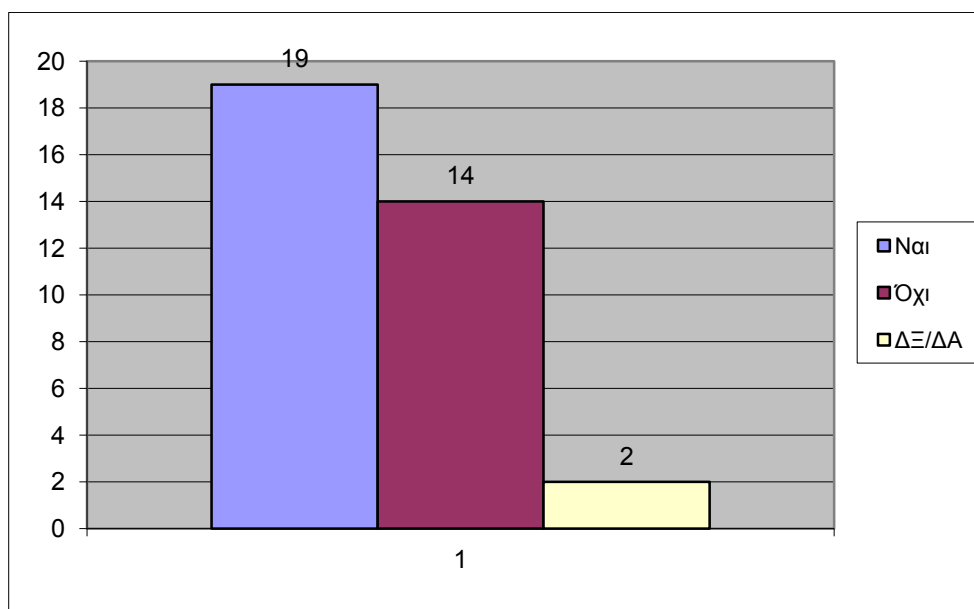
Η όγδοη ερώτηση αφορούσε για το που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφόρηση για την εταιρεία. 11 εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφόρηση από την ιστοσελίδα της εταιρείας, 23 από τη διευθύντρια και ένας από την υποδιευθύντρια.

Εικόνα 9 – Πηγές πληροφόρησης για την εταιρεία



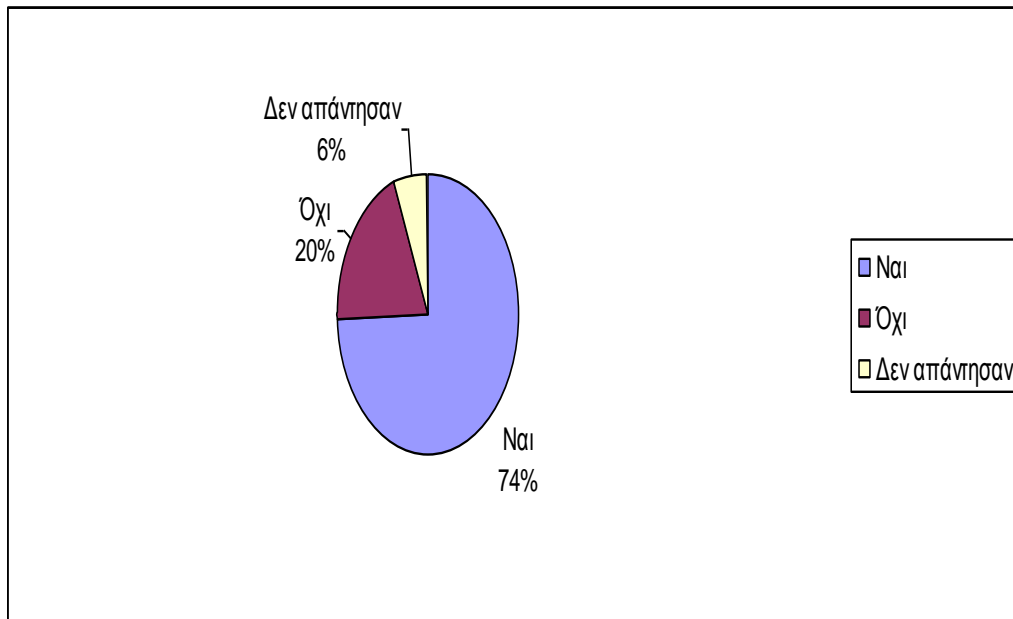
Η ένατη ερώτηση αφορούσε για το εάν υπάρχει επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση. 19 απάντησαν ότι έχουν επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση, 14 απάντησαν αρνητικά και 2 ΔΞ/ΔΑ.

Εικόνα 10 – Ύπαρξη επικοινωνίας με την ανώτερη διοίκηση



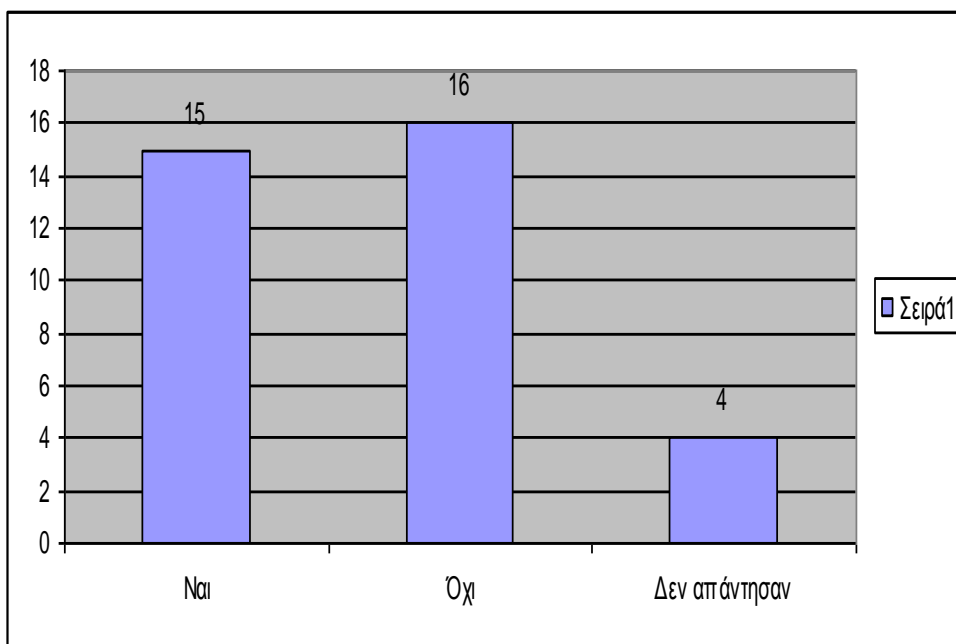
Η δέκατη ερώτηση αφορούσε για το εάν ο τρόπος επικοινωνίας με την ανώτερη διοίκηση επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις. 26 απάντησαν Ναι, 7 απάντησαν Όχι και 2 δεν απάντησαν.

Εικόνα 11 – Τρόπος επικοινωνίας & επίδραση στις εργασιακές σχέσεις



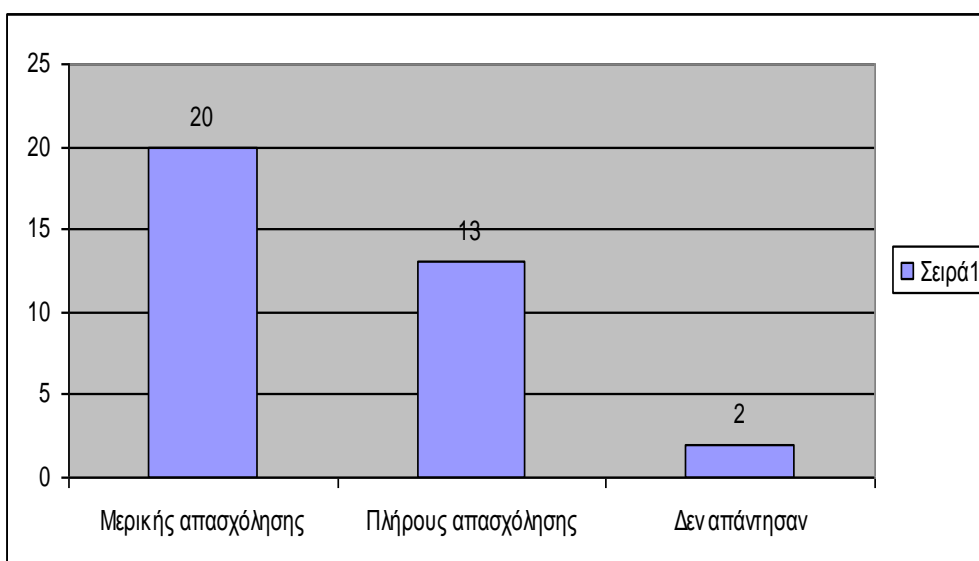
Η ενδέκατη ερώτηση ερευνούσε το εάν υπάρχει σαφής περιγραφή εργασίας για τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. 15 απάντησαν Ναι, 16 Όχι και 4 δεν απάντησαν.

Εικόνα 12- Ύπαρξη περιγραφής θέσης εργασίας



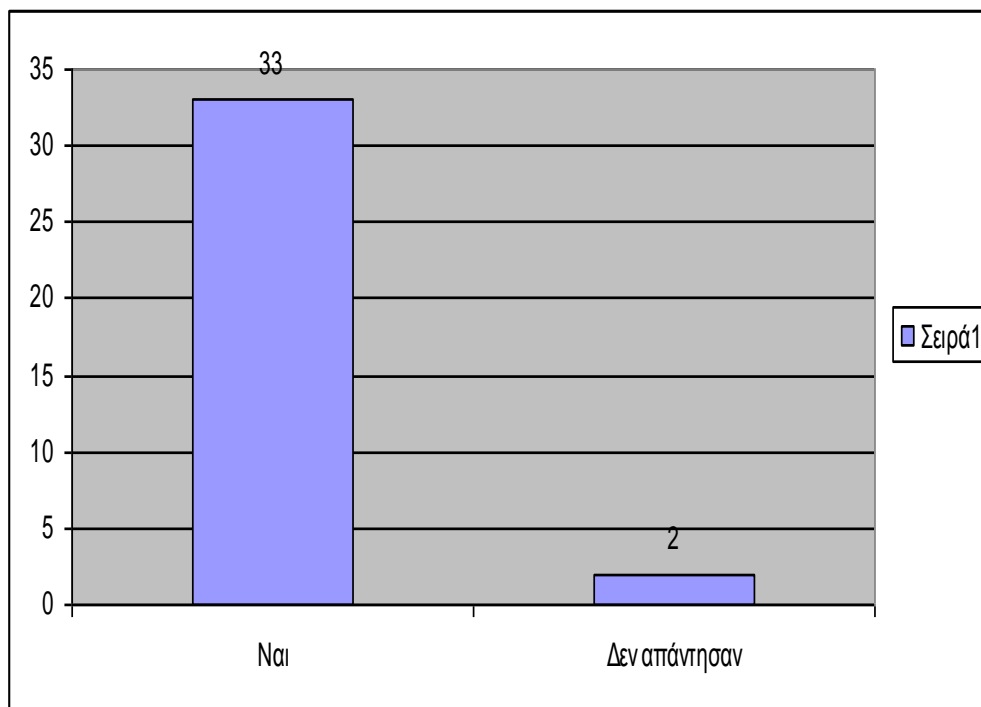
Στην συνέχεια, η δωδέκατη ερώτηση εξέταζε τι είδους εργασία έχουν οι εργαζόμενοι. 20 εργαζόμενοι εργάζονται με συμβάσεις μερικής απασχόλησης, 13 είναι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης ενώ 2 δεν απάντησαν.

Εικόνα 13 – Σύμβαση εργασίας



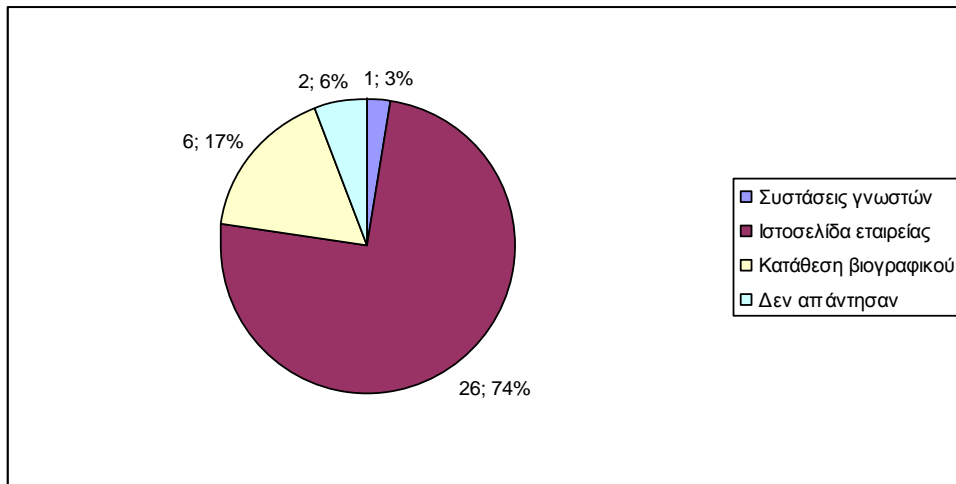
Η δέκατη τρίτη αφορούσε το εάν οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον επηρέαζε την απόδοση των εργαζόμενων. 33 εργαζόμενοι από τους 35 απάντησαν ότι τους επηρέαζε ενώ δύο δεν απάντησαν.

Εικόνα 14 - Συνθήκες εργασίας και επίδραση στην εργασιακή απόδοση



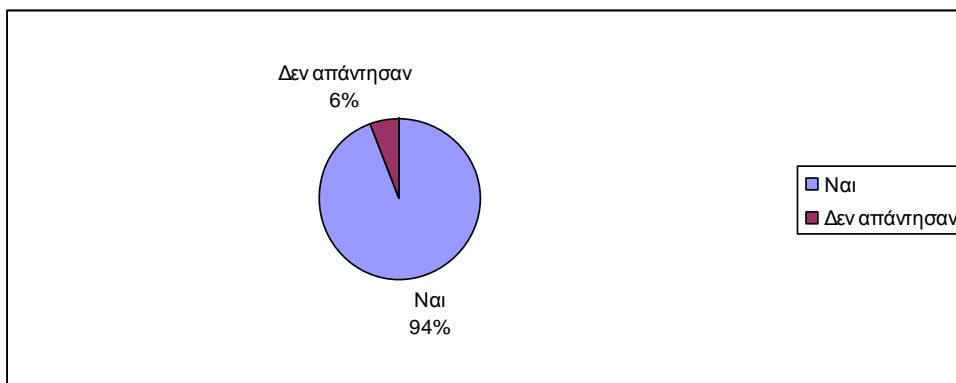
Η δέκατη τέταρτη ερώτηση αφορούσε τον τρόπο πρόσληψης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. 26 εργαζόμενοι απάντησαν ότι ο τρόπος πρόσληψης είναι μέσω της ιστοσελίδας της εταιρείας, 6 μέσω της κατάθεσης βιογραφικού, 1 μέσω συστάσεις γνωστών και 2 δεν απάντησαν.

Εικόνα 15 – Τρόπος πρόσληψης



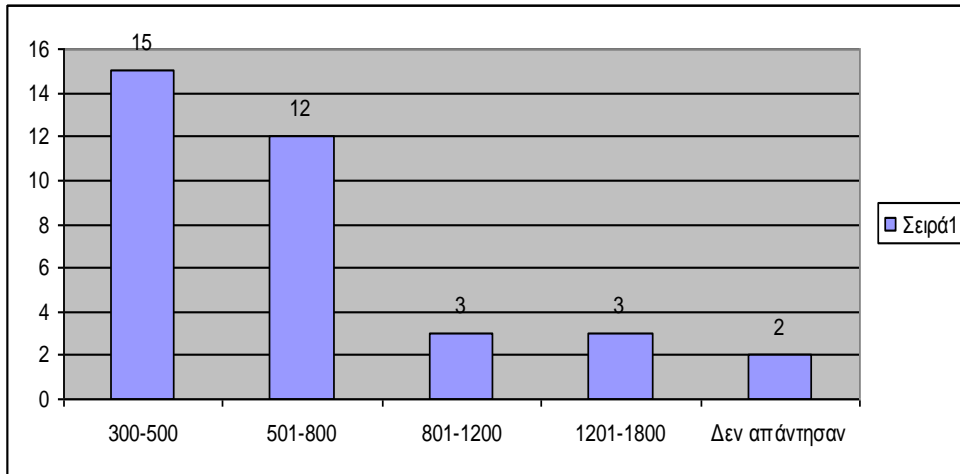
Η δέκατη Πέμπτη ερώτηση αφορά το εάν έχουν υπογράψει σύμβαση εργασίας με τον εργοδότη. 33 απάντησαν ότι έχουν υπογράψει ενώ 2 δεν απάντησαν.

Εικόνα 16 – Υπογραφή σύμβασης εργασίας με εργοδότη



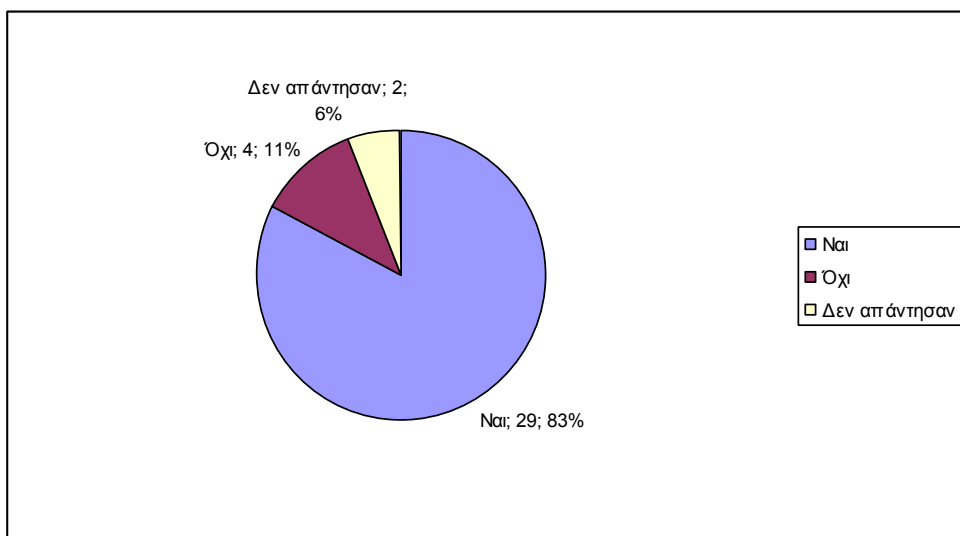
Η δέκατη έκτη ερώτηση ερευνούσε το μέσο μηνιαίο καθαρό μισθό των εργαζόμενων. 15 απάντησαν ότι ο μέσος μηνιαίος καθαρός μισθός τους είναι 300-500 Ευρώ, 501-800 Ευρώ παίρνουν 12 εργαζόμενοι, 3 εργαζόμενοι παίρνουν 801-1200 Ευρώ, 3 εργαζόμενοι παίρνουν 1201-1800 Ευρώ ενώ 2 δεν απάντησαν καθόλου.

Εικόνα 17 – Μέσος μηνιαίος καθαρός μισθός



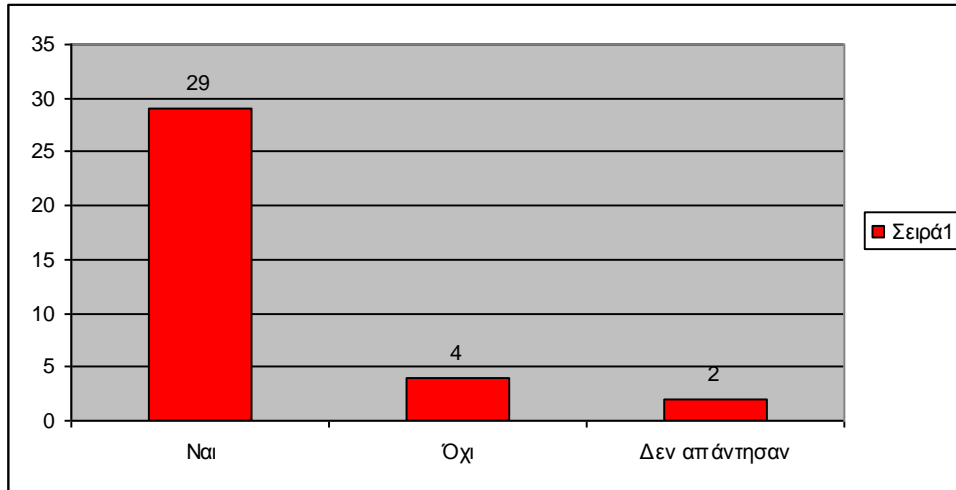
Η επόμενη ερώτηση (17^η) αφορούσε το εάν το ύψος μισθού επηρεάζει την απόδοσή τους. 29 απάντησαν θετικά, 4 απάντησαν αρνητικά ενώ 2 δεν απάντησαν.

Εικόνα 18 - Επίδραση ύψους μισθού στην εργασιακή απόδοση



Η δέκατη όγδοη ερώτηση αφορούσε για το εάν ο προϊστάμενός τους τους επαινεί για την ποιότητα της δουλειάς τους. 29 απάντησαν Ναι, 4 Όχι ενώ 2 δεν απάντησαν.

Εικόνα 19 – Έπαινος προϊσταμένου και ποιότητα εργασίας



Στη συσχέτιση μεταξύ του ύψους του μισθού και του επαίνου που λαμβάνει κάποιος για την ποιότητα της δουλειάς του βλέπουμε ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση δηλαδή η γνώμη του προϊσταμένου επηρεάζει το ύψος του μισθού και κατά συνέπεια την απόδοση των εργαζομένων.

Εικόνα 20 – Συσχέτιση Γνώμης Προϊσταμένου & Ύψους Μισθού

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3
Στήλη 1	1		
Στήλη 2		1	
Στήλη 3			1

Στην εξέταση της απόδοσης ανάλογα με το ύψος του μισθού και τον μέσο μηνιαίο μισθό βλέπουμε ότι οι διαφορές μεταξύ των ομάδων είναι πραγματικές δηλαδή ανάλογα με το μισθό που παίρνει κάποιος επηρεάζεται και η απόδοσή του.

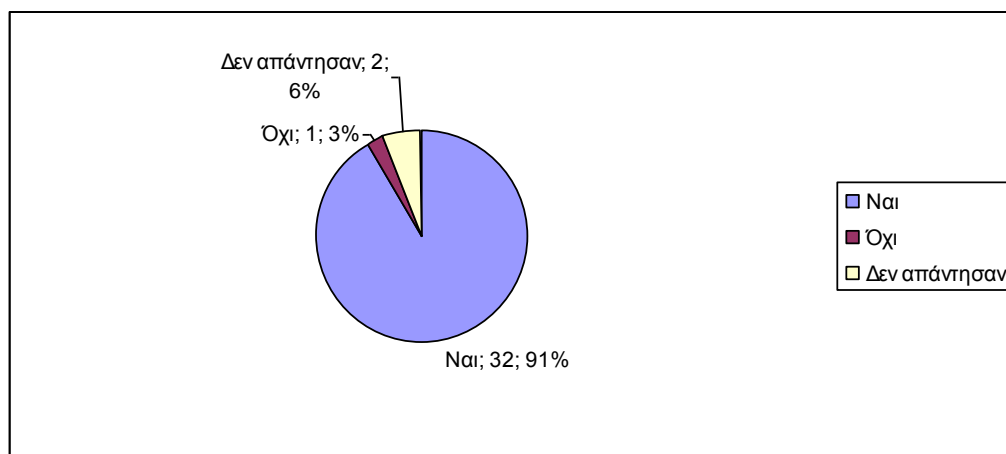
Εικόνα 21 – Ανάλυση διακύμανση μισθού και εργασιακής απόδοσης

Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα						
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ						
Ομάδες	Πλήθος	Άθροισμα	Μέσος όρος	Διακύμανση		
Στήλη 1	2	44	22	98		
Στήλη 2	2	16	8	32		

Στήλη 3	2	5	2,5	0,5		
Στήλη 4	2	3	1,5	4,5		
Στήλη 5	2	2	1	2		
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
<i>Προέλευση διακύμανσης</i>	<i>SS</i>	<i>βαθμοί ελευθερίας</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>τιμή-P</i>	<i>κριτήριο F</i>
Μεταξύ ομάδων	625	4	156,25	5,702554745	0,041811	5,192163
Μέσα στις ομάδες	137	5	27,4			
Σύνολο	762	9				

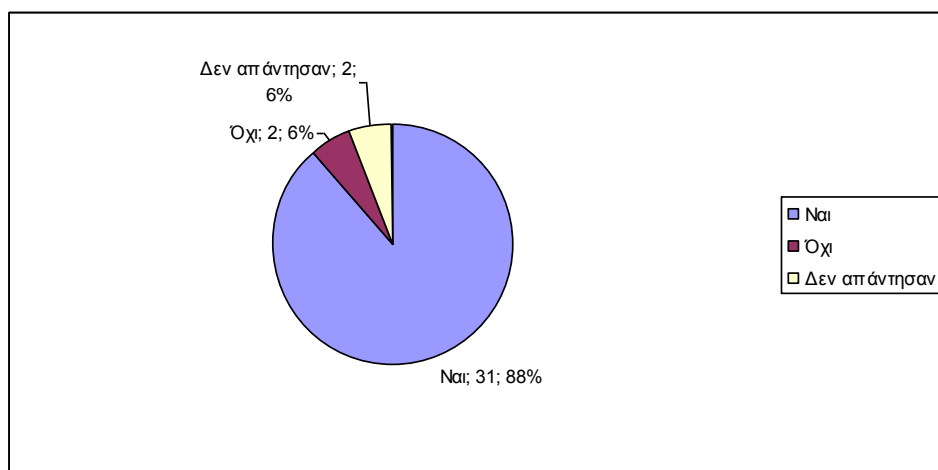
Η δέκατη ένατη ερώτηση αφορούσε το εάν η επιχείρηση τηρούσε τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. 32 απάντησαν Ναι, 1 απάντησε Όχι και 2 δεν απάντησαν.

Εικόνα 22 – Τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας



Η εικοστή ερώτηση αφορούσε το εάν ο προϊστάμενός τους τους εμπιστεύονταν. 31 εργαζόμενοι απάντησαν ότι ο προϊστάμενός τους τους εμπιστεύονταν, 2 εργαζόμενοι απάντησαν αρνητικά ενώ 2 δεν απάντησαν καθόλου.

Εικόνα 23 - Εμπιστοσύνη προϊσταμένου



Η εμπιστοσύνη που δείχνει ο προϊστάμενος σχετίζεται με την 27η ερώτηση σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι μπορούν να πάρουν αποφάσεις όπως παρατηρείται στους παρακάτω πίνακες. Με άλλα λόγια ο προϊστάμενος που εμπιστεύεται τους εργαζόμενους τους αφήνει το περιθώριο στο να παίρνουν αποφάσεις.

Εικόνα 24 – Εμπιστοσύνη και λήψη αποφάσεων

Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ομάδες	Πλήθος	Άθροισμα	Μέσος όρος	Διακύμανση
Στήλη 1	2	52	26	50
Στήλη 2	2	11	5,5	24,5
Στήλη 3	2	7	3,5	4,5
Στήλη 4	0	0		
Στήλη 5	0	0		

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

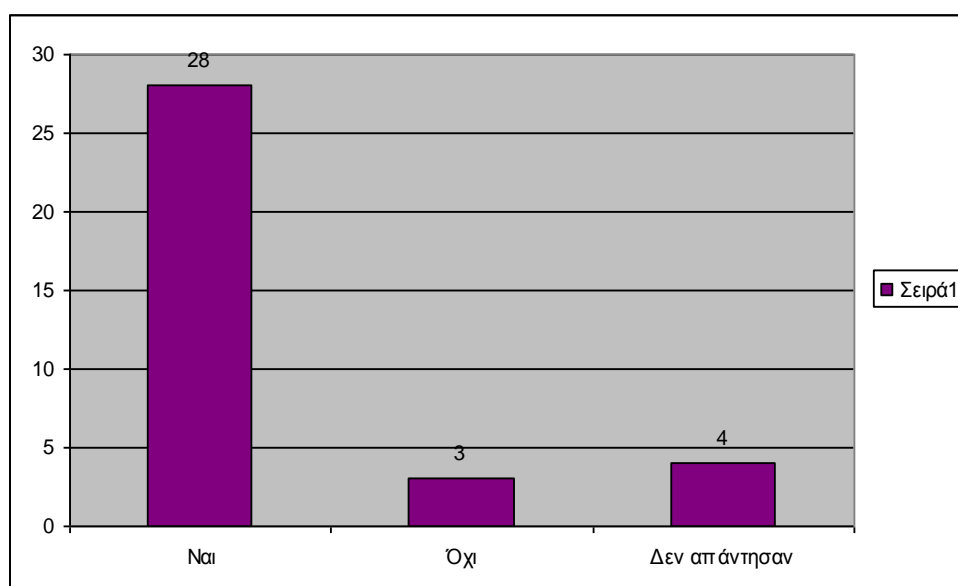
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	κριτήριο F
Μεταξύ ομάδων	65535	4	65535	65535	224,5833
Μέσα στις ομάδες	65535	1	65535		
Σύνολο	699,333	3			

Εικόνα 25 – Συσχέτιση εμπιστοσύνης και λήψης αποφάσεων

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Στήλη 1	1				
Στήλη 2	-1	1			
Στήλη 3	-1	1	1		
Στήλη 4				1	
Στήλη 5					1

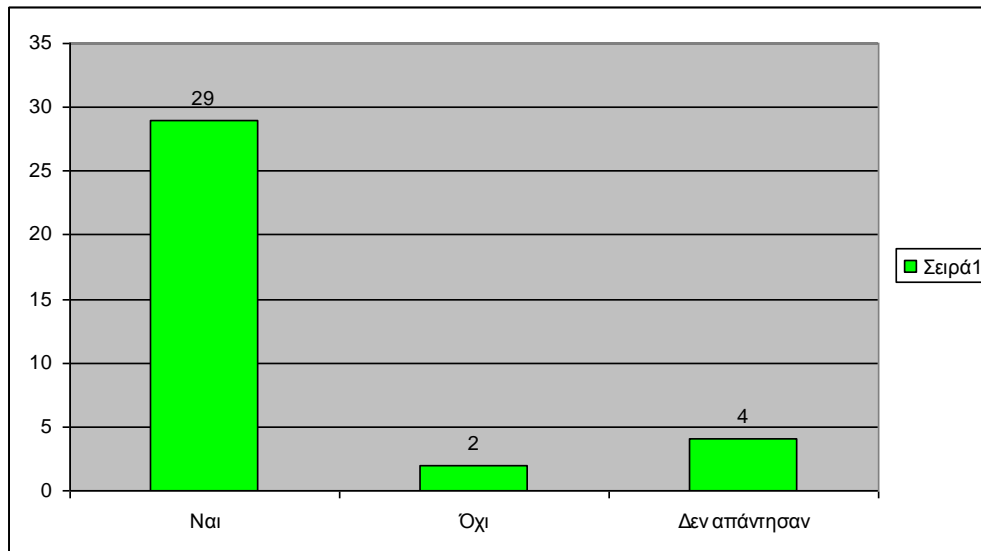
Η επόμενη ερώτηση (21^η) αφορούσε το εάν βρίσκουν ανταπόκριση στα προβλήματά τους από την επιχείρηση. 28 απάντησαν ότι βρίσκουν ανταπόκριση, 3 ότι δεν βρίσκουν ενώ 4 δεν απάντησαν αυτή την ερώτηση.

Εικόνα 26 – Ανταπόκριση στα προβλήματα



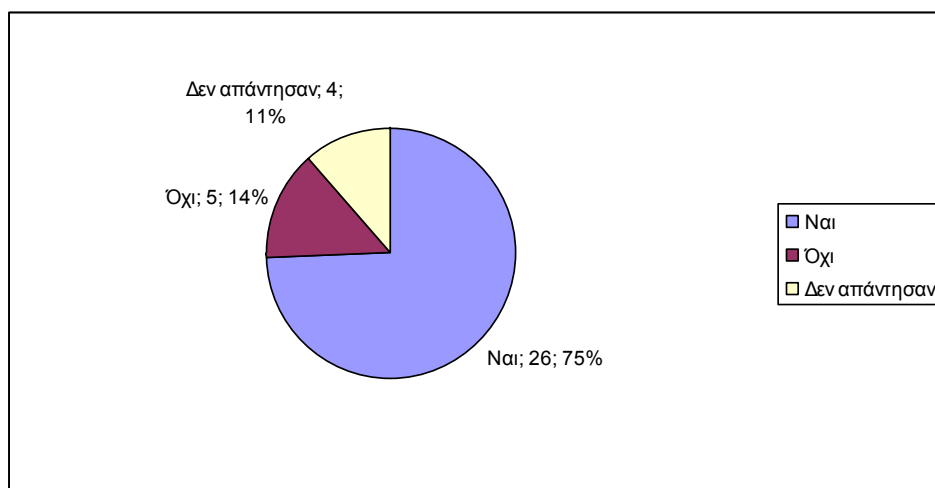
Στη συνέχεια τέθηκε το ερώτημα (22^η ερώτηση) εάν τους μεταχειρίζονται με τον δέοντα σεβασμό. 29 απάντησαν θετικά, 2 αρνητικά ενώ 4 δεν απάντησαν αυτό το ερώτημα.

Εικόνα 27 – Μεταχείριση με σεβασμό



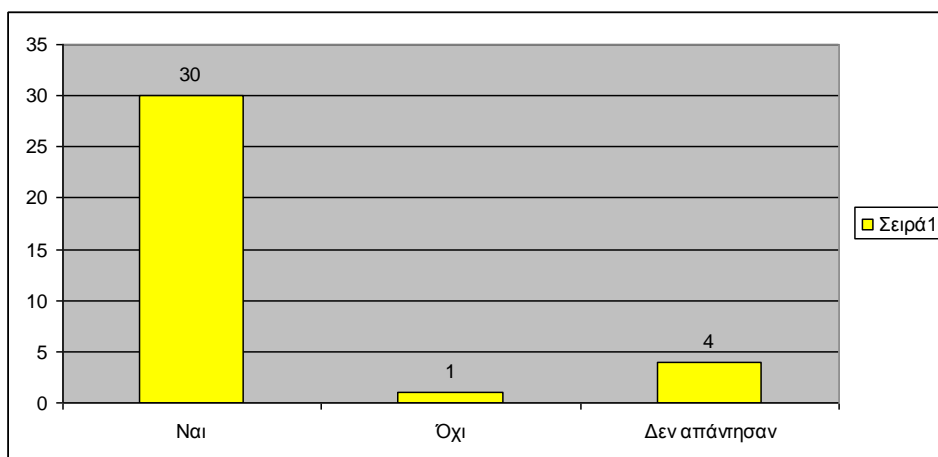
Οι εργαζόμενοι στη συνέχεια ερωτήθηκαν (23^η ερώτηση) για το εάν τους λένε την αλήθεια για την κατάσταση της επιχείρησης. 26 απάντησαν καταφατικά, 5 αρνητικά ενώ 4 δεν απάντησαν αυτή την ερώτηση.

Εικόνα 28 – Αληθινή πληροφόρηση για την κατάσταση της επιχείρησης



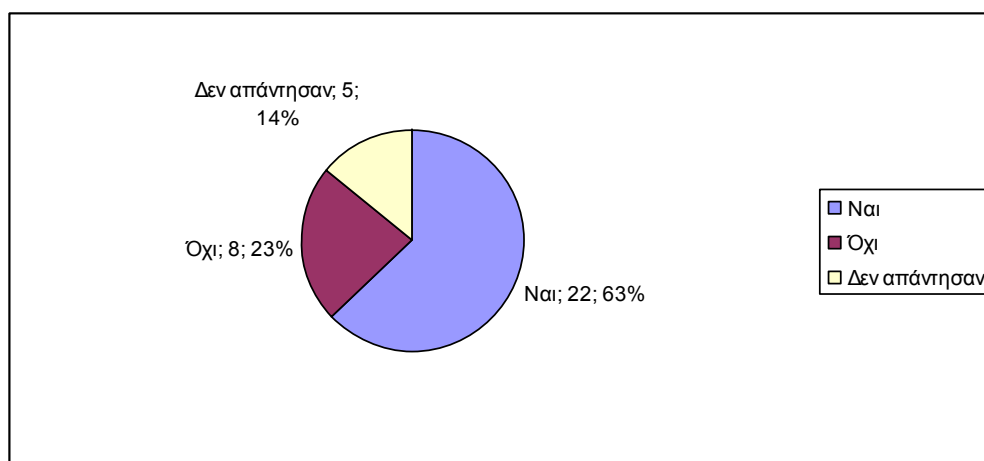
Η 24^η ερώτηση αφορούσε το εάν στην επιχείρηση επικρατεί πνεύμα συνεργασίας. 30 απάντησαν θετικά, 1 απάντησε αρνητικά ενώ 4 δεν απάντησαν την ερώτηση.

Εικόνα 29 – Ομαδικό πνεύμα



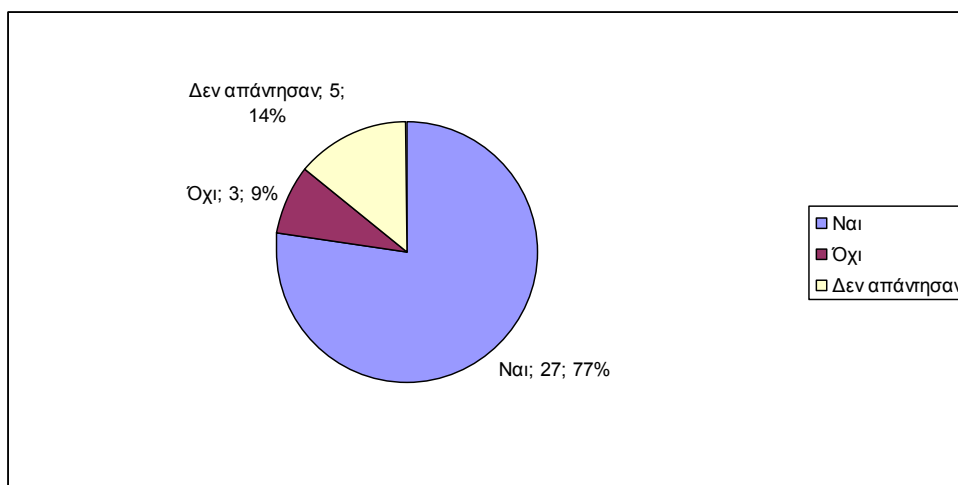
Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το εάν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο. 22 απάντησαν θετικά δηλαδή ότι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο, 8 αρνητικά και 5 δεν απάντησαν αυτή την ερώτηση.

Εικόνα 30 – Εμπιστοσύνη εργαζομένων



Η επόμενη ερώτηση (26^η) αφορούσε το εάν οι εργαζόμενοι είναι πιστοί στην επιχείρηση. 27 απάντησαν θετικά, 3 αρνητικά ενώ 5 δεν απάντησαν αυτό το ερώτημα.

Εικόνα 31 – Πίστη στην επιχείρηση



Στην ανάλυση διακύμανσης με έναν παράγοντα όπου εξετάστηκε η θέση εργασίας που έχει ο κάθε εργαζόμενος και της πίστης που έχει στην εταιρεία, διαπιστώνεται, όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, ότι η μέση διακύμανση είναι μεγαλύτερη από τη μέση τυχαία διακύμανση κατά συνέπεια οι διαφορές είναι πραγματικές. Δηλαδή ανάλογα με τη θέση εργασίας που έχει κάποιος στην επιχείρηση κρίνεται και το πόσο πιστός παραμένει σε αυτή.

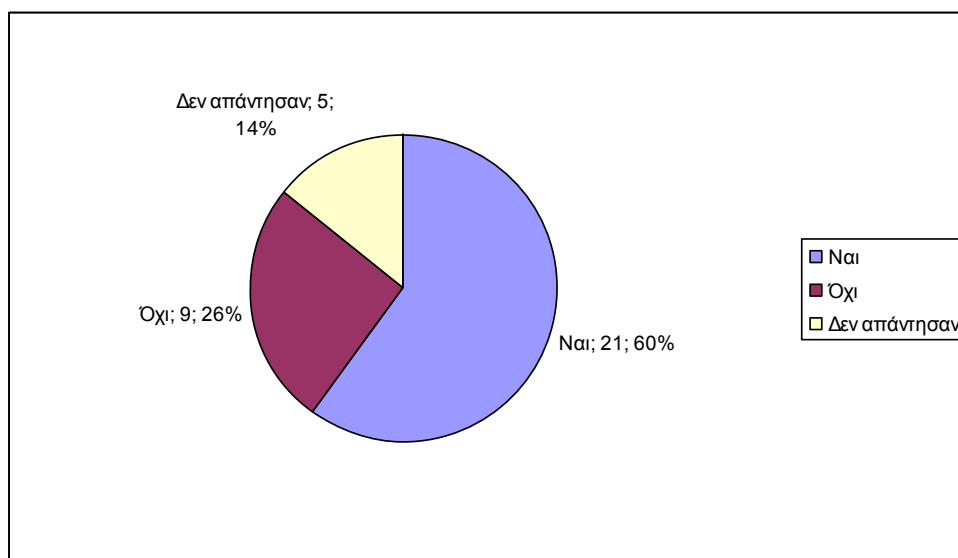
Εικόνα 32 – Πίστη & Θέση εργασίας

Ανάλυση Διακύμανσης με έναν παράγοντα						
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ						
Ομάδες	Πλήθος	Άθροισμα	Μέσος όρος	Διακύμανση		
Στήλη 1	2	45	22,5	40,5		
Στήλη 2	2	17	8,5	60,5		
Στήλη 3	2	7	3,5	4,5		
Στήλη 4	2	7	3,5	24,5		
Στήλη 5	2	4	2	8		
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F

Μεταξύ ομάδων	574	4	143,5	5,19927536	0,049871	5,192163
Μέσα στις ομάδες	138	5	27,6			
Σύνολο	712	9				

Στη συνέχεια (27^η ερώτηση) οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν για το εάν μπορούν να παίρνουν αποφάσεις. 21 εργαζόμενοι απάντησαν θετικά, 9 αρνητικά και 5 δεν απάντησαν την ερώτηση.

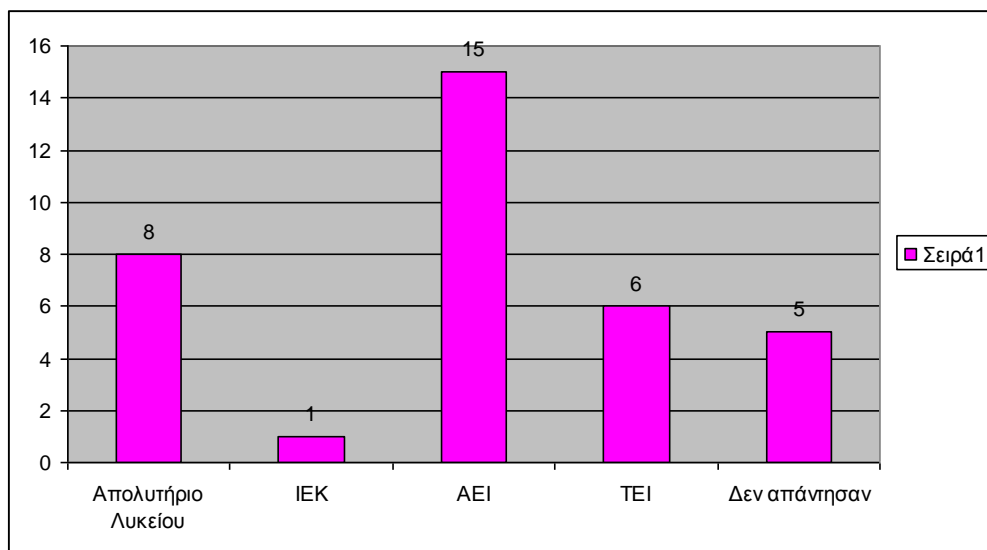
Εικόνα 33 – Λήψη αποφάσεων



Σχετικά με τις συμβάσεις εργασίας που ισχύουν τώρα (28^η ερώτηση) οι εργαζόμενοι απάντησαν τα ακόλουθα. 29 απάντησαν ότι οι συμβάσεις εργασίας τους άλλαξαν και μετατράπηκαν σε μερικής απασχόλησης.

Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζόμενων (29^η ερώτηση) είναι ως ακολούθως: 8 έχουν απολυτήριο λυκείου, 1 έχει πτυχίο ΙΕΚ, 15 έχουν πτυχίο ΑΕΙ και 6 έχουν ΤΕΙ.

Εικόνα 34 – Εκπαιδευτικό επίπεδο



Εικόνα 35 – Εκπαιδευτικό επίπεδο και απόλυση

Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα					
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ					
Ομάδες	Πλήθος	Άθροισμα	Μέσος όρος	Διακύμανση	
Στήλη 1	2	30	15	98	
Στήλη 2	2	23	11,5	24,5	
Στήλη 3	2	6	3	8	
Στήλη 4	2	6	3	18	
Στήλη 5	2	5	2,5	12,5	
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ					

Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Μεταξύ ομάδων	273	4	68,25	2,1195652 17	0,215 63	5,19216 3
Μέσα στις ομάδες	161	5	32,2			
Σύνολο	434	9				

Εικόνα 36 – Συσχέτιση εκπαιδευτικού επιπέδου και απολύσεων

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Στήλη 1	1				
Στήλη 2	-1	1			
Στήλη 3	1	-1	1		
Στήλη 4	-1	1	-1	1	
Στήλη 5	-1	1	-1	1	1

Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το μορφωτικό τους επίπεδο βαρύνει στην απόφαση απόλυσης από την πλευρά της επιχείρησης. Διερευνώντας λίγο περισσότερο το θέμα των απολύσεων το οποίο είναι επίκαιρο λόγω κρίσης αλλά και λόγω του ότι η επιχείρηση λιανικής ένδυσης φαίνεται από τις απαντήσεις των εργαζόμενων ότι έχει προβεί σε απολύσεις. Η εμπιστοσύνη ή όχι του προϊσταμένου στον εργαζόμενο φαίνεται ότι δεν συσχετίζεται και δεν επηρεάζει την απόφαση για απόλυση.

Εικόνα 37 – Εμπιστοσύνη προϊσταμένου και απόλυση

Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα					
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ					
<i>Ομάδες</i>	<i>Πλήθος</i>	<i>Άθροισμα</i>	<i>Μέσος όρος</i>	<i>Διακύμανση</i>	
Στήλη 1	2	53	26,5	40,5	
Στήλη 2	2	10	5	18	
Στήλη 3	2	7	3,5	4,5	
Στήλη 4	0	0			
Στήλη 5	0	0			
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ					
<i>Προέλευση διακύμανσης</i>	<i>SS</i>	<i>βαθμοί ελευθερίας</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>κριτήριο F</i>
Μεταξύ ομάδων	65535	4	65535	65535	224,5833
Μέσα στις ομάδες	65535	1	65535		
Σύνολο	725,333333	5			

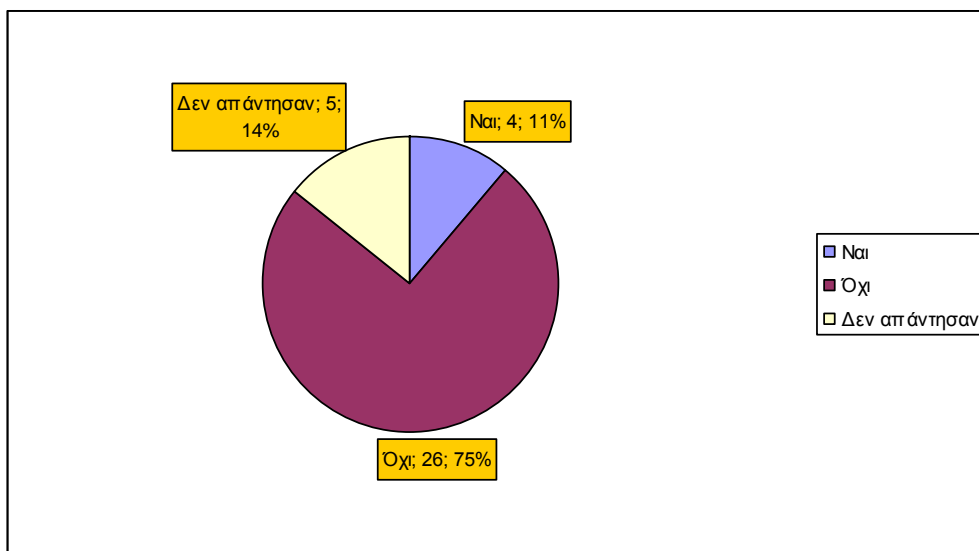
Το ίδιο θα υποστηρίζαμε και στο εάν το ομαδικό κλίμα επηρεάζει τις απολύσεις όπου φαίνεται ότι δεν αποτελεί παράγοντα απόλυσης.

Εικόνα 38 – Ομαδικό κλίμα και απόλυση

Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα					
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ					
Ομάδες	Πλήθος	Άθροισμα	Μέσος όρος	Διακύμανση	
Στήλη 1	2	52	26	32	
Στήλη 2	2	9	4,5	24,5	
Στήλη 3	2	9	4,5	0,5	
Στήλη 4	0	0			
Στήλη 5	0	0			
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ					
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	κριτήριο F
Μεταξύ ομάδων	65535	4	65535	65535	224,5833
Μέσα στις ομάδες	65535	1	65535		
Σύνολο	673,3333	5			

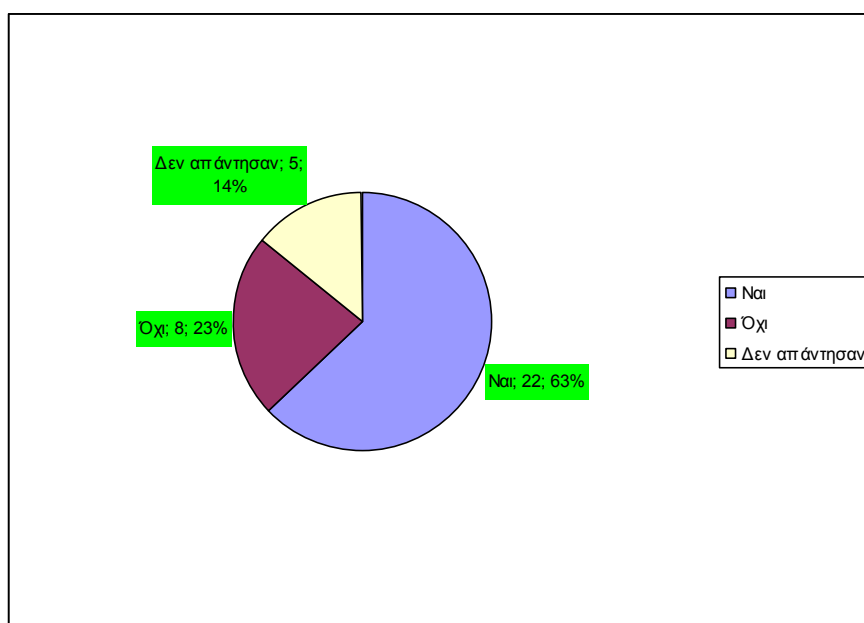
Η τριακοστή ερώτηση αφορούσε για το εάν λόγω κρίσης έχουν γίνει μειώσεις μισθών. 4 απάντησαν θετικά, 26 αρνητικά και 5 δεν απάντησαν την ερώτηση.

Εικόνα 39 – Μειώσεις μισθών



Στη συνέχεια (31^η ερώτηση) οι μαθητές ερωτήθηκαν εάν έχουν γίνει απολύσεις λόγω κρίσης. 22 εργαζόμενοι απάντησαν ότι έχουν γίνει απολύσεις λόγω κρίσης έναντι 5 που δεν απάντησαν και 8 που απάντησαν αρνητικά.

Εικόνα 40 – Απολύσεις λόγω κρίσης



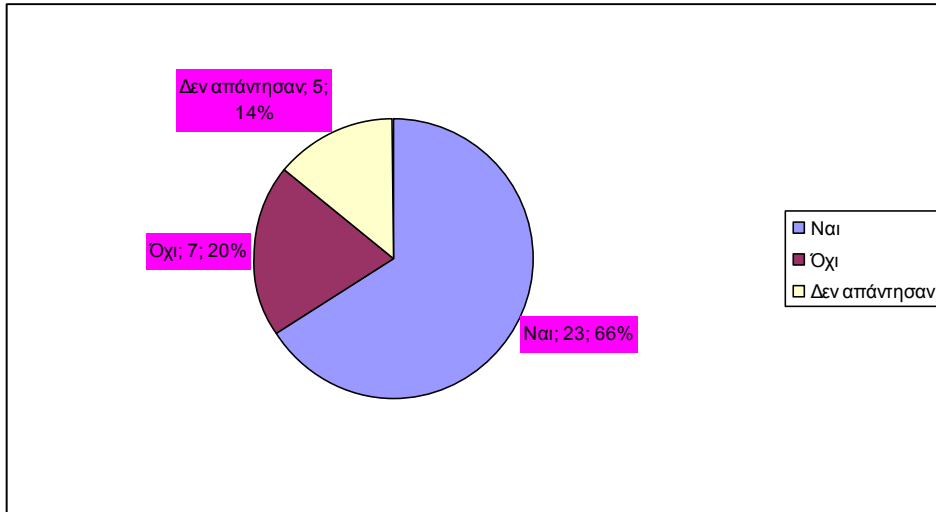
Στην ανάλυση για το εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των απολύσεων που έχουν γίνει λόγω κρίσης και του τρόπου πρόσληψης των εργαζομένων παρατηρούμε από τον παρακάτω πίνακα ότι οι διαφορές μεταξύ των ομάδων δεν είναι πραγματικές δηλαδή ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ του τρόπου πρόσληψης και των απολύσεων.

Εικόνα 41 – Τρόπος πρόσληψης και απόλυση

Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα					
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ					
Ομάδες	Πλήθος	Άθροισμα	Μέσος όρος	Διακύμανση	
Στήλη 1	2	48	24	8	
Στήλη 2	2	14	7	2	
Στήλη 3	2	6	3	8	
Στήλη 4	1	2	2		
Στήλη 5	0	0			
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ					
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	κριτήριο F
Μεταξύ ομάδων	65535	4	65535	65535	19,24673
Μέσα στις ομάδες	65535	2	65535		
Σύνολο	590	6			

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το εάν η επιχείρηση δείχνει προτίμηση στην πρόσληψη / απασχόληση συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων. Οι 23 απάντησαν ότι υπάρχει προτίμηση, 7 απάντησαν ότι δεν υπάρχει ενώ 5 δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση.

Εικόνα 42 – Απασχόληση συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων



Στη συσχέτιση της ηλικιακής ομάδας και των απολύσεων όπως βλέπουμε από τον παρακάτω πίνακα, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ηλικιακών προτιμήσεων και των απολύσεων δηλαδή οι διαφορές είναι πραγματικές και οι ηλικιακές προτιμήσεις παίζουν ρόλο στις απολύσεις.

Εικόνα 43 – Απολύσεις και ηλικία

Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

<i>Ομάδες</i>	<i>Πλήθος</i>	<i>Άθροισμα</i>	<i>Μέσος όρος Διακύμανση</i>		
Στήλη 1	2	45	22,5	0,5	
Στήλη 2	2	15	7,5	0,5	
Στήλη 3	2	10	5	0	

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

<i>Προέλευση διακύμανσης</i>	<i>SS</i>	<i>βαθμοί ελευθερίας</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>τιμή-P</i>	<i>κριτήριο F</i>
Μεταξύ ομάδων	358,3333	2	179,1667	537,50	0,000147	9,552082
Μέσα στις ομάδες		1	0,333333			
Σύνολο	359,3333	5				

Η 34^η ερώτηση ερωτούσε για την αντιστοιχία ανδρών – γυναικών στην επιχείρηση. Μόνο 8 εργαζόμενοι απάντησαν και δήλωσαν ότι είναι το 9% (άνδρες) ενώ το 91% είναι γυναίκες.

Οι γυναίκες που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στην επιχείρηση είναι 3 και αυτό ήταν η 34^η ερώτηση.

Επίλογος – Συμπεράσματα

Ένα σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι ότι σκιαγραφήθηκε το προφίλ του σύγχρονου εργαζόμενου στα καταστήματα της εταιρείας λιανικής ένδυσης. Είναι γυναίκα, εργάζεται ως πωλήτρια στο γυναικείο τμήμα, δεν έχει παντρευτεί και είναι 25-35 ετών. Δεν είναι μέλος σωματείου. Είναι πτυχιούχος ΑΕΙ, ο μέσος καθαρός μισθός της κυμαίνεται από 300-800 Ευρώ και εργάζεται με σύμβαση μερικής απασχόλησης. Προσλήφθηκε κυρίως μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας.

Αναφορικά με την ίδια την επιχείρηση, οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι έχουν επαφή με την ανώτερη διοίκηση και ο τρόπος επικοινωνίας τους με αυτή επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις. Φαίνεται ότι στο θέμα αυτό η εταιρεία λιανικής ένδυσης έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο γιατί στην Ετήσια Έκθεση του 2010 η εταιρεία στόχευσε στη βελτίωση και στην ενίσχυση των καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων. Στην έρευνα που διενήργησαν οι Ljunberg & Pena (2012) για τη εταιρεία λιανικής ένδυσης Σουηδίας ωστόσο, το πρόβλημα επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών/ προϊσταμένων ήταν μεγάλο και η ανατροφοδότηση που έδιναν οι διευθυντές σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων δεν ήταν χρήσιμη.

Στην Ελλάδα, οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι δεν υπάρχει σαφής περιγραφή της θέσης εργασίας τους και οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν την απόδοσή τους. Η επιχείρηση είναι νόμιμη, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν υπογράψει συμβάσεις εργασίας και δεν υπάρχει «μαύρη» εργασία. Η νομιμότητα φαίνεται και από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι η επιχείρηση τηρεί τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

Οι μισθοί είναι αρκετά χαμηλοί και η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του ύψους του μισθού και της απόδοσης.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναρωτηθούμε εάν το σύστημα ανταμοιβής είναι εναρμονισμένο με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και πως η στρατηγική των αμοιβών συμπληρώνει άλλες ενέργειες ανθρωπίνων πόρων. Για παράδειγμα, εάν η ποιότητα, η εμπειρία και οι δεξιότητες αποτελούν στρατηγικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης τότε δεν θα είναι επιτυχημένη εάν προσλάβει εργαζόμενους με κατώτερα προσόντα. Στην περίπτωση της εταιρείας λιανικής ένδυσης η εμπειρία και οι δεξιότητες δεν φαίνεται να διαδραματίζουν ιδιαίτερο ρόλο συνεπώς δεν είναι απαραίτητο να δίνει υψηλούς μισθούς. Άρα, αυτό αποτελεί ένα θετικό σημείο της στρατηγικής της.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι υπάρχουν δύο πολύ διαφορετικές στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων, αυτή της «δέσμευσης» και αυτή του «ελέγχου» (Datta & Guthrie, 2005).

Η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων της δέσμευσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει (Datta & Guthrie, 2005:142):

- Ευρέως καθορισμένα καθήκοντα
- Υψηλό επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων
- Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες
- Εκτεταμένη εκπαίδευση
- Υψηλοί μισθοί
- Υψηλά οφέλη

Η στρατηγική του ελέγχου είναι το αντίθετο δηλαδή:

- Στενά καθορισμένες εργασίες
- Χαμηλή συμμετοχή
- Χαμηλές δεξιότητες
- Έντονη επίβλεψη ή έλεγχος
- Χαμηλοί μισθοί
- Χαμηλά οφέλη.

Είναι προφανές ότι η εταιρεία λιανικής ένδυσης ακολουθεί την στρατηγική του ελέγχου γιατί την ενδιαφέρει η παραγωγή που δεν χρειάζεται ιδιαίτερες δεξιότητες αλλά είναι εντάσεως εργασίας.

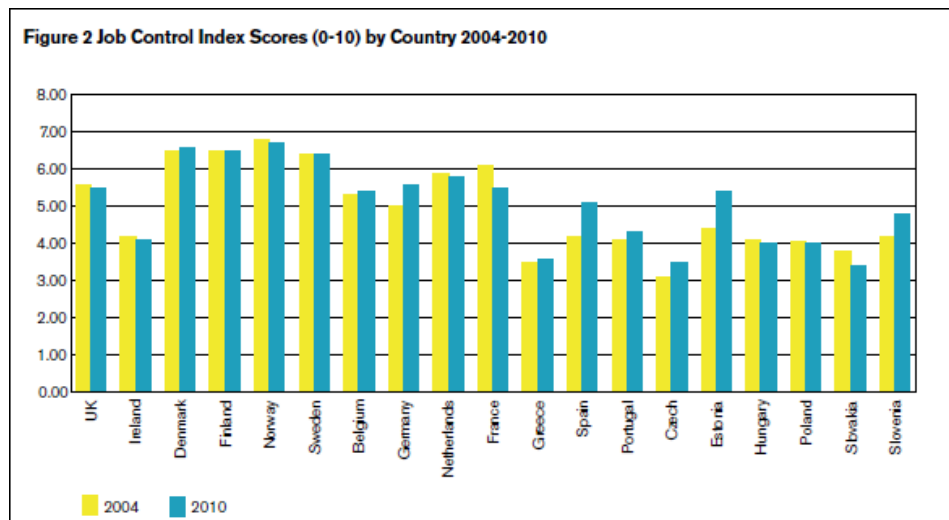
Η στρατηγική της δέσμευσης, γενικότερα, οδηγεί την επιχείρηση σε καλύτερες αποδόσεις ειδικότερα για εκείνες τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ως στρατηγική την διαφοροποίηση (Edgar & Geare, 2005). Η στρατηγική ελέγχου είναι καλύτερη για την επιχείρηση που επιδιώκει μία στρατηγική μείωσης του κόστους (Evans & Davis, 2005) όπως είναι η εταιρεία λιανικής ένδυσης. Στην πραγματικότητα όμως οι δύο στρατηγικές εφαρμόζονται ταυτόχρονα από τις επιχειρήσεις (Edgar & Geare, 2005).

Παρατηρήσαμε δηλαδή ότι η εταιρεία λιανικής ένδυσης προσφέρει χαμηλούς μισθούς γεγονός που βρίσκεται σε απόλυτη συνάρτηση με την στρατηγική της. Ωστόσο, θα πρέπει να προσέχει να μην προσφέρει μισθούς που να είναι χαμηλότεροι από αυτούς που δίνονται για αντίστοιχες θέσεις στην αγορά εργασίας. Ένας εργοδότης που προσφέρει τέτοιους μισθούς θα είναι δύσκολο να προσλάβει και να κρατήσει εργαζόμενους ειδικά αυτούς που έχουν ειδικές δεξιότητες (Edgar & Geare, 2005) που όμως δεν φαίνεται να είναι η περίπτωση της εταιρείας λιανικής ένδυσης γιατί δεν επιζητά ειδικές δεξιότητες από τους εργαζόμενους. Γενικότερα όμως, οι εργαζόμενοι δεν είναι πρόθυμοι να εργασθούν σε μία επιχείρηση που προσφέρει χαμηλούς μισθούς. Οι καλοί εργαζόμενοι μπορεί να φύγουν και να μείνουν στην επιχείρηση εργαζόμενοι με λιγότερα προσόντα. Η αντικατάσταση του προσωπικού είναι μία πολύ ακριβή υπόθεση και αντιστοιχεί σε μισθούς έξι μηνών για τους εργαζόμενους που αμείβονται με την ώρα και μισθούς ενός έτους για τους εργαζόμενους που αμείβονται με μηνιαίο μισθό (Evans & Davis, 2005).

Γενικότερα θα υποστηρίζαμε ότι η εταιρεία λιανικής ένδυσης ακολουθεί μία εμπειριστατωμένη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων πιθανόν με μοναδικό αρνητικό αντίκτυπο την έλλειψη δέσμευσης η οποία όμως μπορεί να μετριαστεί από το γεγονός ότι μπορεί να απασχολεί φοιτήτριες κτλ. αλλά κάτι τέτοιο πρέπει να εξετασθεί σε μελλοντική έρευνα. Η έλλειψη δέσμευσης μειώνεται επίσης και από το γεγονός ότι η εταιρεία λιανικής ένδυσης προτιμά να προσλαμβάνει εργαζόμενους που είναι κάτοικοι της περιοχής και έτσι έχουν ιδιαίτερο κίνητρο να εργασθούν σε αυτή. Παράλληλα προσδίδει ένα κοινωνικό πρόσωπο στην επιχείρηση υπό την έννοια ότι συμβάλλει στη μείωση της ανεργίας στην περιοχή αυτή.

Το εργασιακό κλίμα στην εταιρεία λιανικής ένδυσης στην Ελλάδα είναι καλό. Ο προϊστάμενος επαινεί την ποιότητα της δουλειάς των εργαζομένων. Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ του ύψους του μισθού και της γνώμης του προϊσταμένου και ως εκ τούτου της εργασιακής απόδοσης. Ο προϊστάμενος εμπιστεύεται τους εργαζόμενους και τους αφήνει να παίρνουν αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι λοιπόν έχουν έλεγχο της δουλειάς τους. Σύμφωνα με το ESS (2013), το να μπορούν οι εργαζόμενοι να ελέγχουν τη δουλειά τους αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επίδρασης στην παρακίνησή τους.

Εικόνα 44- Έλεγχος εργασίας



Πηγή: ESS (2013)

Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει ότι για το διάστημα 2004-2010 το επίπεδο ελέγχου εργασίας για τις ευρωπαϊκές χώρες διαφέρει αρκετά. Η Ελλάδα έχει ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά ελέγχου εργασίας. Ουσιαστικά το διάγραμμα δείχνει πως η διοίκηση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αποφασίζουν για την καθημερινή οργάνωση της εργασίας τους, το ρυθμό δουλειάς τους και για την οργανωσιακή πολιτική. Σύμφωνα με το διάγραμμα οι Σκανδιναβικές χώρες έχουν το υψηλότερο ποσοστό ελέγχου εργασίας ενώ οι Νότιες και Ανατολικές

Ευρωπαϊκές χώρες έχουν το μικρότερο. Οι διαφορές αυτές οφείλονται εν μέρει στο βαθμό που οι χώρες έχουν αναπτύξει ένα ισχυρό συνδικαλιστικό κίνημα. Εν τούτοις, εάν σύμφωνα με την έρευνα των Ljunberg & Pena (2012) η εταιρεία λιανικής ένδυσης Σουηδίας έχει περιορισμένο έλεγχο εργασίας ενώ στην Ελλάδα βλέπουμε ότι ισχύει το αντίθετο δηλαδή οι εργαζόμενοι της εταιρείας λιανικής ένδυσης έχουν μεγαλύτερο έλεγχο εργασίας σε σχέση με τους αντίστοιχους εργαζόμενους στη Σουηδία. Αυτό που συμβαίνει στην Ελλάδα, ταιριάζει με τη γενικότερη τάση που δείχνει ότι στις Νότιες και σε μερικές από τις Ανατολικές Ευρωπαϊκές χώρες οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερο έλεγχο της εργασίας τους και αυτό πιθανόν λόγω της κρίσης όπου υπήρξε απώλεια των χειρωνακτικών θέσεων εργασίας. Ως γνωστό, οι χειρωνακτικές έχουν χαμηλό έλεγχο εργασίας κατά συνέπεια ο περιορισμός των χειρωνακτικών εργασιών προκάλεσε την αύξηση του μέσου επιπέδου ελέγχου εκείνων που παρέμεναν σε θέσεις εργασίας. Η μόνη χώρα, σύμφωνα με το ESS (2013) η οποία κατέγραψε σημαντική μείωση στον έλεγχο εργασίας των εργαζομένων ήταν η Γαλλία.

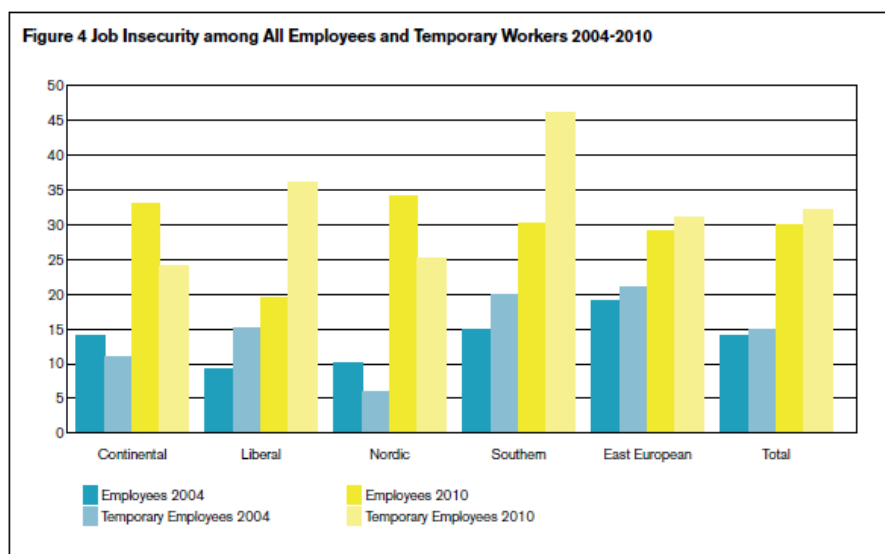
Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι βρίσκουν ανταπόκριση στα προβλήματά τους και η επιχείρηση τους λέει την αλήθεια για την κατάστασή της αλλά και τους μεταχειρίζεται με σεβασμό. Σε αντίθεση, στην έρευνα των Ljunberg & Pena (2012) για τη Σουηδία, τα πράγματα ήταν διαφορετικά. Οι προϊστάμενοι είναι αγενείς, φωνάζουν στους εργαζόμενους και τους προσβάλλουν, απειλούν την εργασιακή τους ασφάλεια ακόμα και όταν γίνονται μικρά λάθη. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το περιβάλλον στην Ελλάδα είναι σύμφωνο με αυτό που πρότειναν οι Spreitzer & Porath (2012) δηλαδή έχει δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον που προωθεί τις δυνατότητες των εργαζομένων. Το περιβάλλον αυτό σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να λαμβάνουν αποφάσεις (κάτι που υπάρχει στη Εταιρεία λιανικής ένδυσης στην Ελλάδα), να έχουν και να μοιράζονται την πληροφόρηση (οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα έχουν πληροφόρηση, ωστόσο το εάν την μοιράζονται μεταξύ τους μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο άλλης έρευνας), είναι ένα περιβάλλον το οποίο σέβεται τον εργαζόμενο αλλά και το οποίο του παρέχει ανατροφοδότηση για την απόδοσή του.

Επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο. Επιδεικνύουν πίστη στην επιχείρηση.

Η κρίση επηρέασε την Εταιρεία λιανικής ένδυσης γιατί οι συμβάσεις εργασίας άλλαξαν και μετατράπηκαν σε συμβάσεις μερικής απασχόλησης. Επίσης, δεν έχουν γίνει μειώσεις μισθών λόγω της κρίσης αλλά έχουν γίνει απολύσεις. Η μετατροπή των συμβάσεων εργασίας σε μερικής απασχόλησης έχει συμβεί σε όλη την Ευρώπη όπως αποδεικνύει και η έρευνα European Social Survey - ESS (2013). Ωστόσο η έρευνα αυτή έδειξε ότι αυξήθηκε και η ανασφάλεια αυτών που έχουν σύμβαση εργασίας μερικής απασχόλησης σε σχέση με αυτούς που έχουν σύμβαση εργασίας πλήρους απασχόλησης.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την εργασιακή αυτή ανασφάλεια και όπως παρατηρείται στις χώρες της Νότιας Ευρώπης το ποσοστό είναι το μεγαλύτερο.

Εικόνα 45 – Εργασιακή Ανασφάλεια 2004-2010



Πηγή: ESS (2013)

Η εργασιακή ανασφάλεια θα αποτελούσε και ενδιαφέρον αντικείμενο μίας μελλοντικής έρευνας για τους εργαζόμενους της Εταιρείας λιανικής ένδυσης.

Σύμφωνα επίσης με το European Social Survey (2013) συνήθως αυτοί που είχαν αλλαγή στη σύμβαση εργασίας τους ήταν πιο πιθανόν να είχαν δεχθεί μειώσεις μισθών σε σχέση με αυτούς που είχαν εργασία πλήρους απασχόλησης. Στη Εταιρεία λιανικής ένδυσης στην Ελλάδα είδαμε ότι δεν είχαν περικοπές μισθών πιθανόν γιατί οι μισθοί που τους δίνονται είναι χαμηλοί εντούτοις απολύσεις συντελέστηκαν.

Αυτό που φαίνεται από τη στατιστική ανάλυση είναι ότι υπάρχει συσχέτιση του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζόμενων και των απολύσεων. Η εμπιστοσύνη που επιδεικνύει ο προϊστάμενος δεν επηρεάζει την απόλυση, ούτε το ομαδικό κλίμα. Δεν υπάρχει επίσης συσχέτιση μεταξύ του τρόπου πρόσληψης και των εργαζομένων και των απολύσεων. Η επιχείρηση δείχνει προτίμηση στην απασχόληση συγκεκριμένων ομάδων αλλά δεν υπάρχει αντίστοιχη προτίμηση στις απολύσεις.

Τέλος, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι γυναίκες μόνο τρεις από αυτές κατέχουν διευθυντικές θέσεις. Η κατοχή υψηλών θέσεων από λίγες γυναίκες είναι ένα πρόβλημα παγκόσμιας κλίμακας. Για παράδειγμα στην Αμερική μόνο το 14,2% των υψηλών θέσεων κατέχονται από γυναίκες (Egan, 2015). Συνεπώς η εταιρεία λιανικής ένδυσης και με δεδομένο ότι απασχολεί περισσότερες γυναίκες από άντρες, θα πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές ενδυνάμωσης των γυναικών και αντίστοιχης εκπαίδευσης προκειμένου αυτές να καταλάβουν υψηλότερες θέσεις.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Ασπρίδης, Γ. 2013, Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του Ελληνικού κράτους. Αθήνα: Προπομπός.

Βεργόπουλος, Κ. 1999, Παγκοσμιοποίηση: Η μεγάλη χίμαιρα. Αθήνα: Λιβάνης.

Dessler, G. 2012, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Κριτική.

Κουζής, Γ. 2012α, Το εργασιακό περιβάλλον μετά το Μνημόνιο. Διαθέσιμο στον Παγκόσμιο Ιστό: <http://rmbnet.gr/details.php?id=5705>, Πρόσβαση [18 Οκτωβρίου 2016].

Κουζής, Γ. 2012β, Οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα: Ετήσια Έκθεση 2012,(επιμ.) Παρατηρητήριο Κοινωνικών, Οικονομικών/Δημοσιονομικών Εξελίξεων, Φτώχειας και Ανισοτήτων, Επιστημονικές Εκθέσεις αρ.8, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα.

Προβόπουλος, Γ. 2009, Οι δύο παγκόσμιες κρίσεις (1929 και η σημερινή) και η Ελληνική οικονομία. Μερικές βασικές και χρήσιμες συγκρίσεις, Διαθέσιμο στον Παγκόσμιο Ιστό: http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/News/Speeches/DispItem.aspx?Item_ID=103&List_ID=b2e9402e-db05-4166-9f09-e1b26a1c6f1b, Πρόσβαση [20 Οκτωβρίου 2016]

Ξένη

Ackroyd, S. and Procter, S. (1998), British Manufacturing Organisation and Workplace Industrial Relations: Some Attributes of the New Flexible Firm, *British Journal of Industrial Relations*, 36:2, pp.163–183.

Ackroyd, S. & Thompson, P. 1999, Organizational Misbehaviour. London: Sage Publications.

- Ackroyd, S. et al 2005, *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Amin, S. 2004, *The Liberal Virus*, *Monthly Review Press*, New York.
- Anderson, P.F. 1986, On method in consumer research: A critical relativist perspective, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, pp. 155-177.
- Atkinson J. 1984. Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, August, pp. 28-31.
- Beer, M. 1988. Towards a redefinition of O.D.: a critique of research focus and method, *Academy of Management O.D. Newsletter* Winter.
- Bhagwati, J.N. and Hudec, R.E. (eds.) 1996, *Fair Trade and Harmonization: Prerequisites for Free Trade?*, MIT Press, Cambridge, MA and London.
- Bonoma, T. 1985, Case research in marketing: opportunities, problems, and a process, *Journal of Marketing Research*, vol. 12, pp. 199-208.
- Braverman, H. 1974, *Labour and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century* New York and London: Monthly Review Press.
- Budd, J. 2004. *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*. Ithaca: Cornell University Press.
- Burawoy, M., 1979, *Manufacturing Consent*, Chicago: University of Chicago Press.
- Burgess, R.G. 1984, *In the Field: An Introduction to Field Research*. London: Unwin Hyman.
- Canning, E.A. 2010, *Savage Capitalism: World Divided between Rich and Poor as at No Time in Our History*, The BradBlog, Διαθέσιμο στον Παγκόσμιο Ιστό: <http://www.BradBlog.com>, Πρόσβαση [10 Δεκεμβρίου 2016]
- Carchedi, G. 1991, *Frontiers of Political Economy*. London: Verso.
- Cassell, C. and Symon, G. 2004. *Qualitative Methods in Organisational Research*, Sage, London.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. 2005, HRM and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), pp.135-145.

Deming, W.E 1986, *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dibben, P., Klerck, G. & Wood, G. 2011. *Employment Relations*. CIPD.

Dick, R. 1990. *Convergent Interviewing*. Intechang, Chappel Hill, Australia.

Dundon, T & Rollinson, D.2011. *Understanding Employment Relations*, McGraw –Hill.

Edgar, F. & Geare A.2005, HRM practice and employee attitudes: different measuresdifferent results. *Personnel Review*, 34(5), pp. 534-549.

Edwards, P.2005.The Employment Relationship and the Field of Industrial Relations. In. Edwards, P. (ed.) *Industrial Relations: Theory & Practice*, (2nd ed.). (pp. 1–36).. London: Blackwell.

Egan, M.2015, Still missing: Female business leaders. Available from: <http://money.cnn.com/2015/03/24/investing/female-ceo-pipeline-leadership/>, Access [27 November 2016]

Emory, C.W. and Cooper, D.R. 1991. *Business Research Methods*, (4th ed), Irwin, Boston.

European Commission, 2009, *Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses*, Brussels : European Economy (1 - 87).

European Commission,2014. *Flash Eurobarometer 398 - Working conditions - Report*, Brussels, 24/4/2014.

European Social Survey, 2013. *Economic Crisis, Quality of Work and Social Integration: Topline Results from Rounds 2 and 5 of the European Social Survey*. Διαθέσιμο στον Παγκόσμιο Ιστό: https://www.europeansocialsurvey.org/docs/findings/ESS2-ESS5_toplines_issue-3_economic_crisis.pdf, Πρόσβαση [7 Δεκεμβρίου 2016]

Evans, W. R., & Davis, W. D. 2005, High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31, pp. 758-775.

- Fairbrother, P. 1994, *Politics and the state as the employer*. London: Mansell.
- Gill, W, et al, 2003, 'The Consequences for the Management of Conflict of the Reform of the English Local Government Finance and Structure', *Critical Perspectives on Accounting*, 14 (1) pp 255-272.
- Graham, L. 1995, *On the Line at Subaru-Isuzu: The Japanese Model and the American Worker*. Ithaca, NY: ILR/Cornell University Press.
- Guest, D.E.2001, Human Resource Management: When Research Confronts Theory. *Human Resource Management*. 12 (7).
- Hamel, J., Dufour, S. and Fortin, D.1993, *Case Study Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hirschman, E.C. 1986, Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria, *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, pp. 237-249.
- Jaros, S.J. 2005, Marxian Critiques of Thompson's (core) Labour Process Theory: An Evaluation and Extension, *Ephemera*, Vol 5(1) pp 5-25.
- Kaufman, B.E. 2010. The Theoretical Foundation of Industrial Relations and its Implications. *Industrial and Labour Relations Review*. Vol.64, Issue1, pp.73-108.
- King, G., Kochrane, R. and Verba, S. 2004, *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton, Princeton.
- Lee, E.1997, Globalization and Labour Standards: A Review of Issues, *International Labour Review*, Vol.136, No.2, Summer.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. 1985, *Naturalistic Inquiry*, Sage, Newbury Park.
- Ljunberg, E., Pena, F. 2012, *You're In or You're Out. An In-Depth Study of Εταιρεία λιανικής ένδυσης Sweeden's Foreign Liability*. Available from:< <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:541115/FULLTEXT01.pdf>>, Access [12 November 2016]
- Marshall, C. & Rossman, G.B. 1995, *Designing qualitative research*. 2nd ed. London: Sage Publications.
- Marx. K. 1977. *Capital*. Vol. 1. New York: Vintage.

- McKenna, E. & Beech, N.2008, *Human Resource Management A Concise Analysis*. 2nd ed. Essex: Pearson Education Limited.
- McKinney, J.C. 1966, *Constructive Typology and Social Theory*, Appleton-Century-Crofts, New York.
- Merriam, S.B.2008, *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Miles M. and Huberman A. M.1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2 nd edn. Thousand Oaks, California: Sage Publishing.
- Neuman, W.L. 1994, *Social Research Methods*, Allyn and Bacon, Needham Heights.
- Noon, M. and Blyton, P. (2002), *The Realities of Work: Experiencing Work and Employment in Contemporary Society*, Palgrave, Second Edition.
- O'Doherty, D. & Willmott, H. 2001, *Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism*, *Sociology*, Vol 35, No 2, pp 457-76.
- Ogunbameru, A. O. 2004. *Organisational Dynamics*. Ibadan: Spectrum Books Ltd.
- Onabanjo, I. 2001. Globalization: Implications for Industrial Relations. *Knowledge Review* Vol. N0 1 pp. 7-13.
- Onaran, O.2009, A Crisis of Distribution, *EPW*, March 28.
- Otobo, D. 2000. *Industrial Relations: Theory and Controversies*. Lagos: Malthouse Press Ltd.
- Parkhe, A. 1993, Messy' research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 227-268.
- Patton, M.Q. 1990, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Newbury Park.
- Peetz, D.1999, *Unions in a Contrary World: The Future of the Australian Trade Union Movement*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Perry, C., Y. Alizadeh, and Riege, A. 2007. Qualitative Methods in Entrepreneurship Research, *Proceedings of the Annual Conference of the Small*

Enterprise Association of Australia and New Zealand, Coffs Harbour, 21-23 September, pp. 547-567.

Puligano, V. 2002, *Bureaucracy Insights in Multi-Enterprise Settings: Evidence from the International Motor Manufacturing Industry*, Paper to International Labour Process Conference, University of Strathclyde, April.

Riege, A.M. and G.S. Nair 1996, *Criteria for judging the quality of case study research*, Working Paper, School of Marketing, Queensland University of Technology, Brisbane.

Rose, E.D.2008. *Employment Relations*. (3rd ed).London: Pearson Education Ltd.

Salamon, M.2000. *Industrial Relations Theory and Practice*. (4th ed). London: Pearson Education Ltd.

Sekaran, U. 1992, *Research methods for Business*, 2nd ed. Wiley, New York.

Seifert, R. 1992, *Industrial Relations in the NHS*. London: Chapman and Hall.

Siskos, E., 2012, *World and European economy*, 1st edition, Thessaloniki.

Smith, R.E. 1988, *The logic and design of case study research*, *The Sport Psychologist*, Vol. 2 pp. 1-12.

Spreitzer, G., & Porath, C. 2012, *Creating sustainable performance*. Harvard Business Review. Available from: <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainableperformance>, Access [3 December 2016]

Tellis, W. 1997, *Introduction to Case Study*. *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 2, July.

Thompson, P. et al. 2000, *If Ethics is the answer, You've Been Asking the Wrong Questions: A Reply to Martin Parker*, *organization Studies*, 21. 6: pp 1149-58.

Thompson, P. and D. McHugh, 2002, *Work Organizations: A Critical Introduction*, 3rd edition, Houndmills: Palgrave.

Thompson, P. & Newsome, K. 2004, *Labour Process Theory, Work, and the Employment Relation*, in B.E Kaufman (ed) *Theoretical Perspectives*

on Work and the Employment Relationship, Illinois: Industrial Relations Research Association Series.

Thompson, P. 1990, *Crawling from the Wreckage: The Labour Process and the Politics of Production*, in D. Knights & H. Wilmott (eds), *Labour Process Theory*. London: MacMillan.

Tinker, T. 2002, Spectres of Marx and Braverman in the Twilight of Postmodernist Labour Process Research, *Work, Employment and Society*, 16, pp. 251-279.

Toynbee, P. 2011, George Osborne's Every Blow Falls on Those with Less Not More, *The Guardian*, November 29.

Tsoukas, H. 1989, The validity of ideograph research explanations, *Academy Of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 551-561.

Winegard, B. and Winegard, C.J., 2011, The Awful Revolution: Is Neoliberalism a Public Health Risk?, *Dissident Voice*, April 19.

Wollin, A.S. 2005, *A Hierarchy-Based Punctuated-Equilibrium Model of the Process of Emergence and Change of New Rural Industries*, Griffith University Faculty of Commerce and Administration, Brisbane.

Yates, M.D. 2003, *Naming the System: Inequality and Work in the Global Economy*, Monthly Review Press, New York.

Yin, R.K. 2003, *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R.K. 2007. *Case study research: Design and methods*. 4th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Zaidah, Z. 2003, *An Investigation into the effects of Discipline-Specific Knowledge, Proficiency and Genre on Reading Comprehension and Strategies of Malaysia ESP Students*. University of Reading

Ιστοσελίδες

<http://www.inegsee.gr>