

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ
ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 1.3.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: «ΚΡΗΤΗ» 2014-2020

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ: 4

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ/ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ: 8.v

ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ: 21

ΠΕΔΙΟ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ /ΤΥΠΟΣ ΔΡΑΣΕΩΝ/ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ: 106 / 8.v.1

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ: 228.000 €



Ρέθυμνο, Οκτώβριος 2016

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ	i
ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	i
Σύνοψη (Executive Summary).....	1
1. Εισαγωγή.....	2
2. Στόχοι και μεθοδολογία	3
2.1. Στόχοι.....	3
2.2. Μεθοδολογία	3
2.2.1 Γενική μεθοδολογία	3
2.2.2 Δείγμα	4
2.2.3 Έρευνα Πεδίου	5
2.2.4 Ανάλυση περιεχομένου.....	5
3. Θεωρητικό υπόβαθρο.....	6
3.1. Η εργασιακή σχέση.....	6
3.1.1 Το ψυχολογικό συμβόλαιο.....	8
3.2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	9
3.2.1 Η στρατηγική φύση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	9
3.2.2 Οι βασικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	10
3.2.3 Σύγχρονα ζητήματα γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	13
3.3. Οργανωσιακή κουλτούρα	16
3.3.1 Οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας	17
3.3.2 Τυπολογίες κουλτούρας.....	18
3.3.3 Μερικές ακόμα επισημάνσεις.....	19
3.4. Ηγεσία.....	20
4. Αποτελέσματα Πρωτογενούς Ποιοτικής Έρευνας Επιχειρήσεων.....	21
4.1. Υφιστάμενη κατάσταση επιχειρήσεων	21
4.1.1 Το κλίμα στην αγορά	23
4.1.2 Προσαρμογή και ανταγωνιστικότητα.....	25
4.1.3 Τα αίτια	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
4.2. Κοινά χαρακτηριστικά στη δομή και τη λειτουργία των επιχειρήσεων	27
4.2.1 Οικογενειακός χαρακτήρας.....	27

4.2.2	Επικεντρωμένη λειτουργία	28
4.2.3	Έλεγχος	29
4.2.4	Μεγάλη απόσταση δύναμης	Error! Bookmark not defined.
4.3.	Εργασιακές συνθήκες	31
4.3.1	Όταν η ευελιξία μετατρέπεται σε εργασιακή ανασφάλεια ..	Error! Bookmark not defined.
4.4.	Διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού	34
4.4.1	Κριτήρια επιλογής και matching	34
4.4.2	Διαδικασία αναζήτησης εργατικού δυναμικού	37
4.5.	Συστήματα αμοιβών	39
4.5.1	Η εργασία είναι η αμοιβή	Error! Bookmark not defined.
4.6.	Διαδικασίες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων	42
4.7.	Ανάπτυξη εργαζομένων	43
4.7.1	Η εκπαίδευση είναι προνόμιο	44
4.8.	Διαχείριση παραπόνων και πειθάρχηση εργαζομένων	45
4.8.1	Η εργασιακή σχέση ταράζεται	Error! Bookmark not defined.
5.	Η κουλτούρα των επιχειρήσεων και οι προεκτάσεις της στην εργασιακή σχέση	49
5.1.	Η κουλτούρα των επιχειρήσεων της Κρήτης	49
5.2.	Προεκτάσεις στην εργασιακή σχέση	51
6.	Τελικά συμπεράσματα	53
6.1.	Σε κατάσταση επιβίωσης	53
6.2.	Η «παραδοσιακή οικογένεια»	53
6.3.	Η τοπική επιχειρηματικότητα δεν είναι ανταγωνιστική (δεν ήταν ποτέ)	54
6.4.	Η αγορά εργασίας της Κρήτης δεν είναι ελκυστική	54
6.5.	Η εργασιακή σχέση νοσεί	54
6.6.	Υπάρχουν και εξαιρέσεις και είναι λαμπρές	55
7.	Βιβλιογραφία	56
8.	Παράρτημα: Οδηγός Συζήτησης	59

Σύνοψη (Executive Summary)

Στόχος της έρευνας είναι η αποτύπωση της οργανωσιακής και εργασιακής κουλτούρας που επικρατεί στις επιχειρήσεις της Κρήτης, η αποτύπωση των στάσεων, των αντιλήψεων και των πρακτικών / συμπεριφορών τους απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και το πως τα παραπάνω έχουν μεταβληθεί κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Για την επίτευξη των σκοπών της παρούσας μελέτης ακολουθήσαμε Ποιοτική Μεθοδολογία υπό τη μορφή Προσωπικών Συνεντεύξεων με εκπροσώπους επιχειρήσεων. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 22 Προσωπικές Συνεντεύξεις σε 11 κλάδους οικονομικής δραστηριότητας.

Τα κυριότερα ευρήματα είναι τα ακόλουθα:

- Οι επιχειρήσεις της Κρήτης βρίσκονται σε κατάσταση επιβίωσης.
- Η πίεση που ασκείται στις επιχειρήσεις μέσω κεντρικής πολιτικής στρατηγικής αλλά και από τις δυνάμεις της ίδιας της αγοράς επηρεάζει αλυσιδωτά τις εργασιακές συνθήκες και την εργασιακή σχέση σε επίπεδο οικονομικού αλλά και σε επίπεδο ψυχολογικού συμβολαίου.
- Τα κύρια στοιχεία της κουλτούρας της Κρητικής επιχείρησης είναι ο οικογενειακός χαρακτήρας, η μεγάλη συσσώρευση δύναμης και αρμοδιοτήτων στον ηγέτη, η επικεντρωμένη λειτουργία, ο έλεγχος, η αντίσταση στην αλλαγή και το ρίσκο, η ιεραρχία, η εστίαση στο παρόν και ο προσανατολισμός στο εσωτερικό περιβάλλον.
- Η κουλτούρα αυτή δεν ευνοεί την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα δεδομένα της νέας πραγματικότητας της οικονομίας και του τόπου.
- Οι πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις της κρίσης σε σχέση με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η έκφραση αυτής της κουλτούρας.
- Η συγκράτηση ρόλων και ευθυνών στον ηγέτη αποδυναμώνει τους εργαζομένους και στερεί την προοπτική καριέρας.
- Οι επιχειρήσεις απαιτούν από τους εργαζομένους ευελιξία (προκειμένου στην προσαρμογή στις έντονες διακυμάνσεις της ζήτησης) η οποία μεταφράζεται σε εργασιακή ανασφάλεια και καθιστά πολλές θέσεις εργασίας ολότελα μη βιώσιμες.
- Η εργασιακή σχέση είναι μη ισότιμη και σχέση εξάρτησης, ενώ έχει χάσει τον άλλοτε προσωπικό της χαρακτήρα, αφού ο «αρχηγός» παύει να αποτελεί πρότυπο επιτυχίας και χάνει τον ρόλο του βασικού παρόχου.

1. Εισαγωγή

Ο Περιφερειακός Μηχανισμός Παρακολούθησης της Αγοράς Εργασίας αφορά στη συγκρότηση ενός μόνιμου μηχανισμού από τη Μονάδα Ερευνών Αγοράς και Κοινής Γνώμης στο Πανεπιστήμιο Κρήτης για την Περιφέρεια Κρήτης.

Ο Περιφερειακός Μηχανισμός Παρακολούθησης της Αγοράς Εργασίας στοχεύει στη διάγνωση και παρακολούθηση της κατάστασης των πραγμάτων (state of play) και των τάσεων στην αγορά εργασίας, όσο και αναγκών της αγοράς εργασίας σε δεξιότητες και επαγγέλματα σε επίπεδο Περιφέρειας Κρήτης για την περίοδο 2016-2021.

Σκοπός του Περιφερειακού Μηχανισμού Παρακολούθησης της Αγοράς Εργασίας είναι να συντελέσει σε μια ερευνητικά εδραιωμένη πρόταση ανάπτυξης ολοκληρωμένου προγράμματος στοχευμένης κατάρτισης (reskilling) του ανθρώπινου δυναμικού, με βάση το προφίλ δεξιοτήτων, τις δυνατότητες και τις ανάγκες του ανά ταξινομική κατηγορία (skills supply), καθώς και με βάση τις ανάγκες των επιχειρήσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας (skills demand).

Το παρόν Παραδοτέο αφορά σε Πρωτογενή Ποιοτική Έρευνα σε επιχειρήσεις. Στόχος της έρευνας είναι η αποτύπωση της οργανωσιακής και εργασιακής κουλτούρας που επικρατεί στις επιχειρήσεις της Κρήτης, η αποτύπωση των στάσεων, των αντιλήψεων και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και το πως τα παραπάνω μεταβληθεί κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμπληρώνουν εκείνα της Πρωτογενούς Ποιοτικής Έρευνας Ανθρώπινου Δυναμικού που θα ακολουθήσει (Παραδοτέο Π1.2), καθώς η σε βάθος και ολοκληρωμένη κατανόηση της εργασιακής σχέσης απαιτεί τη διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων και των δύο πλευρών αυτής.

2. Στόχοι και μεθοδολογία

2.1. Στόχοι

Στόχος της έρευνας είναι η αποτύπωση της οργανωσιακής και εργασιακής κουλτούρας που επικρατεί στις επιχειρήσεις της Κρήτης, η αποτύπωση των στάσεων, των αντιλήψεων και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και το πως τα παραπάνω έχουν μεταβληθεί κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Πιο αναλυτικά:

- Εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης των επιχειρήσεων (απόδοση, ανταγωνιστικότητα, επιπτώσεις οικονομικής κρίσης), όπως εκφράζεται μέσα από τους εκπροσώπους τους
- Εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης στην οικονομία και τους επιμέρους κλάδους, όπως εκφράζεται μέσα από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων
- Αποτύπωση των πρακτικών των επιχειρήσεων σε σχέση με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων
- Αποτύπωση εργασιακών συνθηκών που επικρατούν στις επιχειρήσεις
- Περιγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων με βάση θεωρητικά θεμελιωμένα μοντέλα, συμπεριλαμβανομένων των στάσεων, αντιλήψεων, υποθέσεων και πεποιθήσεων των επιχειρήσεων απέναντι στην εργασία και τους ανθρώπινους πόρους
- Εκτίμηση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων
- Εκτίμηση των επιπτώσεων των παραπάνω στην εργασιακή σχέση

2.2. Μεθοδολογία

2.2.1 Γενική μεθοδολογία

Για την επίτευξη των σκοπών της παρούσας μελέτης ακολουθήσαμε Ποιοτική Μεθοδολογία υπό τη μορφή Προσωπικών Συνεντεύξεων με εκπροσώπους επιχειρήσεων.

Η μεθοδολογία αυτή μας εξασφαλίζει:

- Τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος που ευνοεί την ανάπτυξη εμπιστοσύνης, έτσι ώστε να μπορούν να εκφραστούν πιο ελεύθερα απόψεις
- Την ανάπτυξη «ευαίσθητων» ζητημάτων

- Την πλήρη δέσμευση του ερωτώμενου καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης

2.2.2 Δείγμα

Για τον προσδιορισμό του δείγματος της έρευνας λήφθηκε υπόψη η κατανομή της δυναμικότητας των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας στην Κρήτη βάσει της απασχόλησης, όπως προέκυψε από την Έκθεση Αποτύπωσης Αγοράς Εργασίας Βάσει Δευτερογενών Στοιχείων (Παραδοτέο Π.1.1 του Έργου). Σε κάθε κλάδο πραγματοποιήθηκαν από 2 Προσωπικές Συνεντεύξεις. Συγκεντρωτικά, πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθες συνεντεύξεις:

Κλάδος	A/A	Εταιρία
Χερσαίες μεταφορές και μεταφορές μέσω αγωγών	1	Μεταφορική
	2	Μεταφορική
Βιομηχανία τροφίμων	3	Παραγωγή αλλαντικών
	4	Παραγωγή άλευρων
Δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης	5	Εστιατόριο
	6	Εστιατόριο
Εξειδικευμένες κατασκευαστικές δραστηριότητες	7	Εμπορία, επεξεργασία και τοποθέτηση μαρμάρων
	8	Κατασκευή τζακιών, ενεργειακά, προκάτ
Χονδρ.-λιαν.εμπ.& επισκ.μηχ/κίνητων οχημάτων-μοτοσικλετών	9	Αντιπροσωπεία αυτ/των
	10	Αντιπροσωπεία αυτ/των
Καταλύματα	11	Ξενοδοχείο
	12	Ξενοδοχείο
Εκπαίδευση	13	Φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης
	14	Ι.ΙΕΚ
Λιανικό εμπόριο	15	Αλυσίδα βιβλιοπωλείων
	16	Αλυσίδα supermarket
Δραστηριότητες άσκησης ιατρικών-οδοντιατρικών επαγ/των	17	Διαγνωστικό κέντρο
	18	Ιδιωτική κλινική
Χονδρικό εμπόριο	19	Οπωροκηπευτικά
	20	Οπωροκηπευτικά
Φυτική και ζωική παραγωγή	21	Οινοποιείο
	22	Παραγωγός οπωροκηπευτικών

Οι επιχειρήσεις ανά κλάδο επιλέχθηκαν τυχαία, με μόνη προϋπόθεση να απασχολούν εργαζομένους.

2.2.3 Έρευνα Πεδίου

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με βάση Οδηγό Συζήτησης (παρατίθεται στο Παράρτημα) από πεπειραμένο και εκπαιδευμένο ερευνητή.

Χρησιμοποιήθηκαν οι εξής μέθοδοι χορήγησης της συνέντευξης:

- Πρόσωπο με Πρόσωπο, στον χώρο των ερωτώμενων
- Μέσω τηλεφώνου
- Μέσω email (οι ερωτήσεις εστάλησαν σε ηλεκτρονική μορφή και επιστράφηκε αρχείο με τις σχετικές απαντήσεις επίσης σε ηλεκτρονική μορφή)

Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμάνθηκε από 20 έως και 45 λεπτά (αναφέρεται στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν πρόσωπο με πρόσωπο και τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις).

Πριν την έναρξη των συνεντεύξεων οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό του Έργου και έλαβαν γραπτή διαβεβαίωση ότι οι πληροφορίες που θα μοιραστούν θα αξιοποιηθούν για τον σκοπό της έρευνας και μόνο. Παράλληλα, έλαβαν γραπτή διαβεβαίωση για την τήρηση της ανωνυμίας τους.

Η Έρευνα Πεδίου έγινε σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση διήρκησε από τις 01.07.16 έως τις 31.08.16 και η δεύτερη φάση από τις 01.10.16 έως τις 26.10.16.

2.2.4 Ανάλυση περιεχομένου

Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων κωδικοποιήθηκε με βάση συγκεκριμένη θεματολογία. Η θεματολογία αναδύθηκε μέσα από το κείμενο και δεν επιβλήθηκε εκ των προτέρων.

Εφόσον εντοπίσθηκε το περιεχόμενο ανά κωδικό, οι κωδικοί ομαδοποιήθηκαν κατάλληλα (νοηματική συνάφεια) για να σχηματιστούν ολιστικές περιγραφές και ερμηνείες.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δεν είναι απλή παράθεση αλλά το προϊόν αυτών των ερμηνειών.

3. Θεωρητικό υπόβαθρο

Είναι σκόπιμο, προτού παραθέσουμε τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, να προχωρήσουμε στην ανασκόπηση βασικών θεωρητικών και θεμελιωμένων ακαδημαϊκά εννοιών που βρίσκονται στο επίκεντρο της σύγχρονης επιχειρηματικής πρακτικής και έρευνας και που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την εργασία.

Με τον τρόπο αυτό δημιουργούμε ένα πλαίσιο μέσα από το οποίο θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε και να αξιολογήσουμε καλύτερα και βαθύτερα τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τις πρακτικές των επιχειρήσεων της Κρήτης.

Συγκεκριμένα, θα παραθέσουμε εν συντομία τη βασική θεωρία γύρω από την εργασιακή σχέση (employment relationship), τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management - HRM), την οργανωσιακή κουλτούρα (organizational culture) και την ηγεσία (leadership).

3.1. Η εργασιακή σχέση

Οι Budd και Bhawe (2010) ορίζουν την εργασιακή σχέση ως τη «σύνδεση μεταξύ εργαζόμενων και εργοδοτών μέσα από την οποία οι εργαζόμενοι πουλούν την εργασία τους» (σ. 51). Όπως ισχυρίζονται, οι μορφές που μπορεί να πάρει αυτή η σύνδεση μπορεί να είναι αμέτρητες, όπως και οι παράγοντες που την προσδιορίζουν. Εντοπίζουν, ωστόσο, κάποια δομικά στοιχεία που είναι κοινά σε κάθε εργασιακή σχέση, στοιχεία μέσα από τα οποία καθίσταται δυνατό να υπάρξει μια κοινή θεωρητική και εννοιολογική βάση για την κατανόησή της (σ. 52-55). Αυτά είναι:

- Εργοδότες: Οποιοσδήποτε αγοράζει εργασία.
- Εργαζόμενοι: Οποιοσδήποτε πουλά την εργασία του.
- Κράτος: Είναι ο ρυθμιστής (regulator) της εργασιακής σχέσης, εκείνος που καθορίζει τους κανόνες που πρέπει να τη διέπουν μέσω της εργασιακής νομοθεσίας.
- Αγορές: Η αγορά της εργασίας ασκεί επιρροή στην εργασιακή σχέση πέρα από εκείνη που ασκεί το κράτος (π.χ. αξία της εργασίας). Έτσι, αναφέρεται ως χωριστό δομικό στοιχείο της. Αυτό το στοιχείο αφορά τα καπιταλιστικά κράτη.
- Συμβόλαια: Οι όροι και οι προϋποθέσεις της πώλησης / αγοράς της εργασίας.

Ενώ τα δομικά στοιχεία της εργασιακής σχέσης είναι συγκεκριμένα, υπεισέρχονται σε αυτήν παράγοντες που δεν μπορούν να περιγραφούν μέσα από ένα συμβόλαιο, από την εκάστοτε εργασιακή νομοθεσία ή από την αποτύπωση των δυνάμεων και των κανόνων μιας δεδομένης αγοράς, αλλά που άπτονται της ανθρώπινης φύσης και των ψυχολογικών και κοινωνικών πτυχών της.

Οι Roehling, Cavanaugh, Moynihan και Boswell (1998) προχώρησαν σε ανάλυση περιεχομένου της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας σχετικά με την εργασιακή σχέση και επιχείρησαν να εντοπίσουν και να αποτυπώσουν όλους τους παράγοντες που τη διέπουν. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους μελετητές, οι εργοδότες «φέρνουν» στην εργασιακή σχέση τα παρακάτω (σ. 7):

- Κατάρτιση, εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων
- Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων / ενδυνάμωση
- Ανοικτή, ειλικρινής και αμφίδρομη επικοινωνία
- Βοήθεια για τη διαχείριση της σταδιοδρομίας των εργαζομένων (π.χ., mentoring, καθοδήγηση)
- Αμοιβή που βασίζεται στην απόδοση
- Ενδιαφέρουσα και ουσιαστική εργασία και πρόκληση
- Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής
- Ανατροφοδότηση σε σχέση με την απόδοση
- Ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό
- Έπαινο, αναγνώριση, αναγνώριση μη χρηματική
- Φιλικό, συνεργατικό ή/και διασκεδαστικό περιβάλλον εργασίας
- Εργασιακή ασφάλεια

Οι εργαζόμενοι «φέρνουν» στην εργασιακή σχέση τα παρακάτω:

- Αναλαμβάνουν την ευθύνη για την ανάπτυξη και τη διατήρηση των δεξιοτήτων τους
- Παράγουν θετικά αποτελέσματα / προσδίδουν μετρήσιμη αξία
- Κατανοούν τη φύση των δραστηριοτήτων των εργοδοτών
- Είναι εστιασμένοι στον πελάτη
- Αναλαμβάνουν πρωτοβουλία / δίνουν ιδέες
- Έχουν την ικανότητα να εργαστούν σε ομάδες
- Πιστότητα στον εργοδότη

Άλλα χαρακτηριστικά της εργασιακής σχέσης είναι τα εξής:

- Ευελιξία
- Δέσμευση
- Εργασιακή ασφάλεια που βασίζεται στην συμβολή του εργαζομένου
- Νέο είδος πιστότητας (πιστότητα που είναι ανακλητή υπό συνθήκες)
- Εταιρική Σχέση (π.χ., επιμερισμός των ευθυνών, ρίσκο, παροχές)
- Εμπιστοσύνη
- Αμεροληψία
- Σεβασμός

Τα παραπάνω δεν πρέπει να θεωρηθούν ως ένα σύστημα αξιών και κανόνων που περιγράφει με απόλυτο τρόπο την ιδεατή ή την ενδεδειγμένη εργασιακή σχέση. Ένα μοντέλο σχέσης που λειτουργεί σε μια περίπτωση μπορεί να μη λειτουργεί σε μια άλλη. Είναι όμως ενδεικτικά της πολυπλοκότητας και του βάθους της.

3.1.1 Το ψυχολογικό συμβόλαιο

Μια δεύτερη ματιά στα αποτελέσματα των Roehling, Cavanaugh, Moynihan και Boswell φανερώνει δύο επίπεδα «συναλλαγής» μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Το πρώτο είναι το οικονομικό επίπεδο, που περιλαμβάνει τις οικονομικές και εμπορικές υποχρεώσεις των δύο μερών, και το δεύτερο είναι το ψυχολογικό επίπεδο, που περιλαμβάνει τις άτυπες υποχρεώσεις των δύο μερών που σχετίζονται με τις αξίες, τις στάσεις, τη συμπεριφορά, την ηθική και συνολικά την ποιότητα της σχέσης.

Το δεύτερο αυτό επίπεδο αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως «*ψυχολογικό συμβόλαιο*» μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και έχει προσελκύσει έντονο ενδιαφέρον, αφού ρίχνει φως σε μια αθέατη πλευρά της εργασιακής σχέσης, που όμως δεν είναι λιγότερο σημαντική από την τυπική, και που μας βοηθά να κατανοήσουμε σε μεγαλύτερο βάθος τη φύση της σχέσης αυτής.

Η πλειοψηφία των ερευνητών που εργάζονται πάνω στο αντικείμενο αυτό αποδέχεται και συντάσσεται με την άποψη ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι το σύνολο των πεποιθήσεων του ατόμου για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που απορρέουν από την εργασιακή σχέση (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου καθορίζεται από παράγοντες όπως η κουλτούρα, οι αξίες, οι πεποιθήσεις και η ιδιοσυγκρασία και έτσι μπορεί να είναι εξαιρετικά αφηρημένο. Παράδειγμα μιας υποχρέωσης του εργοδότη που απορρέει από το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι καλή συμπεριφορά προς τον εργαζόμενο. Για τον εργαζόμενο αντίστοιχα μια υποχρέωση που εδράζεται στο ψυχολογικό συμβόλαιο θα μπορούσε να είναι η όρεξη για δουλειά ή το φιλότιμο.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται στην αντίληψη και την κατανόηση του ατόμου και είναι άγραφο. Έτσι, δεν είναι απαραίτητο ότι θα διαβιβαστεί και, ως αποτέλεσμα, είναι πιθανό τα μέρη να έχουν διαφορετικές απόψεις για το ποιο είναι το περιεχόμενό του. Ταυτόχρονα, μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον βαθμό στον οποίο έχουν τηρήσει τις υποχρεώσεις τους.

Είναι σαφές ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο παίζει καθοριστικό ρόλο αν σκεφτεί κανείς ότι η παραβίασή του μπορεί να είναι αιτία δυσαρέσκειας, μειωμένης δέσμευσης, μειωμένης απόδοσης, ακόμα και διακοπής της εργασιακής σχέσης. Η τήρησή του, από

την άλλη πλευρά, μπορεί να ισχυροποιήσει την εργασιακή σχέση, να συμβάλλει στην αμοιβαία ικανοποίηση και να οδηγήσει σε σημαντικά επιχειρηματικά αποτελέσματα.

3.2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Εδώ και 30 περίπου χρόνια, έχει εισαχθεί στην ακαδημαϊκή έρευνα αλλά και στην επιχειρηματική σκέψη και πρακτική ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management). Ο όρος αυτός σταδιακά έχει αντικαταστήσει άλλους σχετικούς όρους όπως η Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) (Redman & Wilkinson, 2001).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στη «διοίκηση του έργου και των ανθρώπων προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και αποτελεί μια θεμελιώδη πρακτική σε κάθε οργανισμό που απασχολεί εργαζομένους», ισχυρίζονται οι Boxall, Purcell και Wright (2008). Οι ίδιοι μελετητές θεωρούν ότι η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων «δεν χρειάζεται αναλυτική τεκμηρίωση: είναι η αναπόφευκτη συνέπεια της δημιουργίας και της ανάπτυξης ενός οργανισμού» (2008).

3.2.1 Η στρατηγική φύση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Σε αντίθεση με την Διοίκηση Προσωπικού, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προχωρά ένα βήμα παραπέρα από την απλή διεκπεραίωση των διαδικασιών που αφορούν τη διαχείριση προσωπικού (π.χ. επιλογή εργαζομένων, ανάπτυξη εργαζομένων, διαχείριση παραπόνων, σύστημα ανταμοιβής κτλ. – περισσότερα για τις διαδικασίες αυτές θα παραθέσουμε παρακάτω) στην θεώρηση ότι οι άνθρωποι πόροι είναι η μοναδική πηγή σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Redman & Wilkinson, 2001). Αυτός ο ισχυρισμός εδράζεται στην υπόθεση ότι τα στοιχεία εκείνα που δεν μπορούν να αντιγραφούν είναι και εκείνα που θα οδηγήσουν έναν οργανισμό στην επιτυχία: η τιμολογιακή πολιτική μπορεί να αντιγραφεί, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να αντιγραφεί, ακόμα και η τεχνολογία μπορεί να αντιγραφεί, αλλά οι άνθρωποι πόροι είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιγραφούν. Υπό αυτή την έννοια η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποκτά στρατηγικό ρόλο στη λειτουργία ενός οργανισμού.

Οι Richardson και Thompson (1999) αναλύουν με εύστοχο και απλό τρόπο το πως οι στόχοι ενός οργανισμού συγκλίνουν με τους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων: Αν υποθέσουμε ότι ένας οργανισμός έχει ως στόχο την αύξηση της κερδοφορίας του (ένας στόχος καθολικός για κάθε επιχείρηση), τότε είναι εύλογο να υιοθετήσει τη στρατηγική της μείωσης των λειτουργικών δαπανών. Ένας τρόπος να μειώσει τις λειτουργικές δαπάνες είναι να αυξήσει την παραγωγικότητα των

εργαζομένων. Ένας τρόπος να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι να ενισχύσει τις ικανότητες των εργαζομένων, που με τη σειρά του απαιτεί την εκκίνηση προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων. Η παραπάνω ακολουθία απαντάται πολύ συχνά και είναι ένα πολύ καλό παράδειγμα του πως μια πρακτική που συνδέεται με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (εκπαίδευση εργαζομένων) έχει αντίκτυπο στον απώτερο στόχο ενός οργανισμού (κερδοφορία).

Η σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της επίδοσης ενός οργανισμού έχει μελετηθεί επισταμένα από την αρχή της δεκαετίας του 1990. Παρ' όλο που δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία μεταξύ των ερευνητών για το πως αυτή η σύνδεση αποδεικνύεται μεθοδολογικά (Guest, 1997), οι περισσότεροι ερευνητές συντάσσονται με την άποψη ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει θετική επίδραση στην επίδοση ενός οργανισμού με τουλάχιστον έναν από τους τρεις παρακάτω τρόπους:

- Ενισχύει τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων
- Προωθεί θετικές αντιλήψεις και ενισχύει την κινητοποίηση των εργαζομένων
- Παρέχει στους εργαζόμενους διευρυμένες υποχρεώσεις ώστε να μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους (Cooke, 2000).

3.2.2 Οι βασικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιτυγχάνει τα αποτελέσματα και τους στόχους της αξιοποιώντας ένα σύνολο από πρακτικές. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Αξιολόγηση και επιλογή εργαζομένων (selection and assessment)
- Διαχείριση ανταμοιβών (reward management)
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων (performance appraisal)
- Ανάπτυξη εργαζομένων (employee development)
- Διαχείριση παραπόνων και πειθάρχηση εργαζομένων (grievance and discipline)

Η αξιολόγηση και επιλογή εργαζομένων αναφέρεται σε όλες εκείνες τις μεθόδους και τις πρακτικές μέσα από τις οποίες ένας οργανισμός οδηγείται σε μια απόφαση για το ποιος είναι ο υποψήφιος που ταιριάζει καλύτερα με τις προδιαγραφές μιας κενής θέσης (Newell & Shackleton, 2001). Η ανάλυση των παραπάνω μεθόδων και πρακτικών θα ήταν πέρα από τους σκοπούς της παρούσας μελέτης. Αυτό που πρέπει εδώ να τονιστεί είναι ότι η τελική σύγκλιση, το τελικό «ταίριασμα» (matching) δεν γίνεται μόνο στη βάση των προδιαγραφών μιας θέσης και των δεξιοτήτων του υποψηφίου, αλλά και στη βάση των άτυπων απαιτήσεων και προσδοκιών των δύο μερών. Με τον όρο άτυπες απαιτήσεις και προσδοκίες εννοούμε τον τρόπο σκέψης, τις στάσεις, τις αντιλήψεις, τη συμπεριφορά και όλους εκείνους τους παράγοντες που

αφορούν στο ψυχολογικό συμβόλαιο που περιγράψαμε νωρίτερα. Επίσης, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι δεν είναι μόνο ο οργανισμός που λαμβάνει απόφαση, αλλά και ο υποψήφιος. Σε περίπτωση όπου η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής δεν στεφθεί με επιτυχία, θα πρέπει να αναζητήσουμε τις αιτίες και στα δύο μέρη. Αυτό καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο αν σκεφτεί κανείς ότι ένας υποψήφιος μπορεί να πάρει την απόφαση πολύ νωρίς να μην ενταχθεί καν στη διαδικασία. Σε αυτή την περίπτωση έχει λάβει χώρα ένα μη-ταίριασμα (mismatch) τις αιτίες του οποίου ένας οργανισμός δεν είναι σε θέση να μάθει.

Η άτυπη ή ανεπίσημη *αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων* είναι μια πρακτική που υπάρχει από τότε που οι άνθρωποι εργάζονταν μαζί. Είναι μια καθολική τάση του ανθρώπου να διαμορφώνει αξιολογικές απόψεις για τις επιδόσεις των συνεργατών του (Redman, 2001). Η υιοθέτηση επίσημων πρακτικών αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων παρατηρείται από τις αρχές του 1970 στην Αμερική. Έκτοτε όλο και περισσότεροι οργανισμοί ενσωματώνουν σχετικές πρακτικές. Τέτοιες μπορεί να είναι η «από κάτω προς τα πάνω» αξιολόγηση, όπου ένας εργαζόμενος αξιολογεί ανώνυμα τον αμέσως ανώτερο στην ιεραρχία, η 360° αξιολόγηση, όπου ένας εργαζόμενος αξιολογεί τον εαυτό του, τους εργαζομένους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο με εκείνον, τους προϊσταμένους του και τους υφισταμένους του σε μια συνεκτική και συνολική αξιολόγηση, η αξιολόγηση των πελατών, όπου ένας εργαζόμενος αξιολογείται από τον πελάτη ή από «μυστικό πελάτη» (mystery shopper methodology) και άλλες πρακτικές. Τα προγράμματα αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων έχουν ως στόχο να συνδέσουν την επίδοση με την αμοιβή και να ενισχύσουν την κινητοποίηση των εργαζομένων.

Η *διαχείριση ανταμοιβών* αναφέρεται στην πολιτική και τα συστήματα μέσα από τα οποία ένας οργανισμός ανταμείβει την εργασία. Αν και το ζήτημα φαίνεται ξεκάθαρο και απλοϊκό, δεν είναι. Η σύγχρονη σκέψη γύρω από τα συστήματα ανταμοιβών τα περιγράφει ως εργαλεία για την τροποποίηση ή/και ενίσχυση της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς μια επιθυμητή κατεύθυνση (Lewis, 2001). Το σύστημα ανταμοιβών ενός οργανισμού, όπως όλες οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οφείλει να συμβαδίζει με τη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού. Ο συνδετικός κρίκος είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, αν η στρατηγική του οργανισμού προϋποθέτει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά από τους εργαζομένους, τότε το σύστημα ανταμοιβών θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στον βαθμό που μεταβάλλει ή/και ενισχύει τη συμπεριφορά των εργαζομένων ανταμείβοντας ή τιμωρώντας την. Στην πράξη, τα πράγματα είναι πιο δύσκολα, αφού η βασική υπόθεση πίσω από αυτό είναι ότι οι εργαζόμενοι θα ενστερνιστούν τη στρατηγική του οργανισμού. Αυτό όμως δεν είναι πάντα δεδομένο. Για παράδειγμα, αν η στρατηγική του οργανισμού είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους, τότε το σύστημα

ανταμοιβών μπορεί να έρθει σε αντίθεση με τα συμφέροντα των εργαζομένων και να οδηγήσει σε μη επιθυμητή συμπεριφορά.

Η *ανάπτυξη των εργαζομένων* είναι μια από τις σημαντικότερες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αν όχι η σημαντικότερη. Μέσα από τη διαδικασία της ανάπτυξης εργαζομένων ένας οργανισμός δημιουργεί τις δεξιότητες και τις γνώσεις που είναι απαραίτητες ώστε τόσο ο ίδιος όσο και το άτομο (εργαζόμενος) να επιτύχουν τους στόχους τους. Εκτός από αυτό, επιτυγχάνει να καλλιεργήσει τις στάσεις, τα συναισθήματα και τις αξίες που είναι απαραίτητες ώστε ένας εργαζόμενος να μπορεί να φέρει σε πέρας το έργο του αποτελεσματικά (Gibb & Megginson, 2001). Υπό αυτό το πρίσμα, η ανάπτυξη εργαζομένων δεν διαφέρει σε τίποτα από την συνολική ανάπτυξη ενός ανθρώπου. Η σταδιακή μετατόπιση της οικονομίας από μια οικονομία έντασης παραγωγής σε μια οικονομία έντασης γνώσης είναι ξεκάθαρο ότι δημιουργεί ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για ολοκληρωμένα και στοχευμένα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις («πνευματικό κεφάλαιο»).

Η *διαχείριση παραπόνων και η πειθαρχία* είναι ένας από τους δυσκολότερους τομείς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στην πραγματικότητα το ζήτημα αυτό άπτεται περισσότερο της εργασιακής σχέσης αυτής καθ' εαυτήν και όχι λιγότερο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Renwick & Gennard, 2001). Οι ενδεδειγμένες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε σχέση με τη διαχείριση παραπόνων και την επιβολή της πειθαρχίας υπεισέρχονται μόνο στο επίπεδο της επίλυσης των διαφορών και μόνο αφού η εργασιακή σχέση έχει διαταραχθεί. Η εργασιακή σχέση διαταράσσεται όταν οι προσδοκίες κάποιου από τα δύο μέρη δεν ικανοποιούνται. Αυτές οι προσδοκίες μπορεί να αφορούν είτε το οικονομικό είτε το ψυχολογικό συμβόλαιο. Ο τρόπος που ένας οργανισμός διαχειρίζεται τέτοιου είδους ζητήματα άπτεται κυρίως της κουλτούρας του. Οι διαθέσιμοι μηχανισμοί και οι διαδικασίες που θα τεθούν σε εφαρμογή δεν θα παίξουν τον καθοριστικό ρόλο στην επίλυση των διαφορών. (Αυτός είναι και ο λόγος που το στέλεχος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε πολλές περιπτώσεις βρίσκει τον εαυτό του σε ρόλο διαιτητή ανήμπορο να βοηθήσει ουσιαστικά, σύμφωνα με τους Renwick και Gennard (2001)). Τελικά, αυτό που θα παίξει τον καθοριστικό ρόλο είναι οι προθέσεις, οι στάσεις και οι συμπεριφορές.

Όλα τα παραπάνω, όπως ήδη αναφέρθηκε, αποτελούν τις βασικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Θα ήταν λάθος όμως το συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα σύνολο από πρακτικές (Richardson & Thompson, 1999). Στην πραγματικότητα, ο τρόπος που υλοποιείται κάθε μια από αυτές τις πρακτικές, οι επιμέρους άξονες και μέθοδοι που μπορεί να χρησιμοποιεί ένας οργανισμός (που μπορεί να είναι από εξαιρετικά απλοϊκές μέχρι εξαιρετικά πολύπλοκες και

εξεζητημένες), αλλά κυρίως το πως ο οργανισμός δικαιολογεί την ύπαρξή τους είναι εξίσου αν όχι περισσότερο ουσιώδη, καθώς μεταφέρουν μια φιλοσοφία. Πίσω από τις πρακτικές υπάρχει πάντα ένα σκεπτικό. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση μιας ενδελεχούς διαδικασίας αξιολόγησης και επιλογής εργαζομένων μαρτυρά έναν οργανισμό που πιστεύει στην αξιοκρατία και την ποιότητα. Ομοίως, η υιοθέτηση ενός συστήματος ανταμοιβής με βάση την απόδοση μαρτυρά έναν οργανισμό που πιστεύει στο αποτέλεσμα και στη εργασιακή δικαιοσύνη. Η υιοθέτηση ενός προγράμματος συστηματικής ανάπτυξης εργαζομένων μαρτυρά έναν οργανισμό που πιστεύει στους ανθρώπους και στο πνευματικό του κεφάλαιο. Όλες αυτές οι στάσεις, όλες αυτές οι «πεποιθήσεις» του οργανισμού διαμορφώνουν τελικά τον χαρακτήρα του. Θα μπορούσε λοιπόν να ισχυριστεί κανείς ότι οι μέθοδοι και οι πρακτικές μέσα από τις οποίες ένας οργανισμός διαχειρίζεται και διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό του (όπως και οι μέθοδοι και οι πρακτικές που υιοθετεί για κάθε άλλη λειτουργία του) γίνονται τελικά *φορείς της κουλτούρας του*.

(Ο όρος κουλτούρα έχει επαναληφθεί αρκετές φορές μέχρι το σημείο αυτό. Το τι ακριβώς εννοούμε με τον όρο κουλτούρα και το πως συνδέεται με την οργανωσιακή ζωή είναι το αντικείμενο της αμέσως επόμενης ενότητας.)

3.2.3 Σύγχρονα ζητήματα γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Πριν κλείσουμε την υπο-ενότητα αυτή είναι σκόπιμο να αναφερθούμε σε ορισμένα ζητήματα που άπτονται της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και που θα συναντήσουμε στην πορεία αυτής της έκθεσης. Πρόκειται για ζητήματα που αναδύονται ως ιδιαίτερα κρίσιμα για τη σύγχρονη επιχείρηση, η οποία δέχεται ολοένα και μεγαλύτερες εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις απόρροια της αύξησης της ανταγωνιστικότητας αλλά και του δυσμενούς διεθνούς οικονομικού κλίματος.

Το πρώτο από τα ζητήματα αυτά αφορά στη διαδικασία *μείωσης ανθρώπινου δυναμικού*. Οι Redman & Wilkinson (2001) το ονομάζουν «σκοτεινή πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων» (σ. 297). Είναι ίσως το πιο δυσάρεστο καθήκον του επαγγελματία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ένα καθήκον όμως που πρέπει να εκτελέσει με αποτελεσματικότητα. Αυτό είναι σημαντικό καθώς η κακή διαχείριση αυτής της διαδικασίας μπορεί να επιφέρει ζημιά στη φήμη ενός οργανισμού. Είναι περιττό να τονίσουμε, φυσικά, ότι στην Ελλάδα η μείωση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις έλαβε μαζικό χαρακτήρα, ενώ πραγματοποιήθηκε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (2010-2013 ή «τετραετία προσαρμογής» όπως την ονομάσαμε στην Έκθεση Αποτύπωσης Αγοράς Εργασίας Βάσει Δευτερογενών Στοιχείων, 2016, Παραδοτέο Π.1.1 του Έργου). Το ζήτημα της μείωσης ανθρώπινου δυναμικού άπτεται όμως και της διοικητικής στρατηγικής ενός οργανισμού. Η μετά-τη-μείωση-

ανθρώπινου-δυναμικού εικόνα ενός «ανορεξικού οργανισμού» προκαλεί ιδιαίτερη ανησυχία εγείροντας σοβαρά ερωτήματα για το κατά πόσο τα οφέλη που καρπώθηκε ο οργανισμός με τη μείωση είναι μεγαλύτερα από τη ζημιά που δέχτηκε από αυτήν (Redman & Wilkinson, 2001). Τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι ένας οργανισμός που απέλυσε εργαζόμενους ως μέτρο για την εξυγίανση ή την επιβίωσή του δεν κατάφερε να επιτύχει καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα, ισχυρίζεται ο Carrelli (2008), συνεχίζοντας για να εξηγήσει ότι ο οργανισμός που αναγκάστηκε να λάβει ένα τέτοιο μέτρο δεν ήταν ανταγωνιστικός εξ αρχής. Οι αιτίες που τον οδήγησαν σε αυτό το μέτρο εξακολούθησαν να είναι εκεί και μετά την μείωση ανθρώπινου δυναμικού.

Ένα δεύτερο ζήτημα αφορά στην *ευελιξία*. Με απλά λόγια ευελιξία είναι η ικανότητα ενός οργανισμού ή ενός ατόμου να προσαρμόζεται στις δυνάμεις που ασκούνται πάνω του. Η ευελιξία στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης αφορά κυρίως τον εργαζόμενο, αλλά μεταφέρεται και στον ίδιο τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Atkinson (1984), μπορεί να πάρει τρεις μορφές:

- Λειτουργική: Η ικανότητα των εργαζομένων να μετατοπίζονται γρήγορα σε διαφορετικές θέσεις και καθήκοντα.
- Αριθμητική: Η ικανότητα του οργανισμού να μεταβάλει άμεσα τον αριθμό των εργαζομένων του ανάλογα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης.
- Οικονομική: Η ικανότητα ενός οργανισμού να μεταβάλει το επίπεδο των μισθών ανάλογα με την προσφορά και τη ζήτηση της εργασίας, καθώς και η ικανότητα να συνδέει το επίπεδο των μισθών με την αριθμητική και λειτουργική ευελιξία.

Με βάση τη διάκριση αυτή, προκύπτουν δύο κατηγορίες εργαζομένων κατά τον Atkinson (1984):

- Οι βασικοί εργαζόμενοι: Μόνιμοι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης. Η εργασιακή τους ασφάλεια εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο θα επιδείξουν λειτουργική ευελιξία. Τα καθήκοντά τους είναι συνδεδεμένα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες του οργανισμού.
- Οι περιφερειακοί εργαζόμενοι: Μπορεί να είναι επίσης πλήρους απασχόλησης εργαζόμενοι, αλλά τα καθήκοντά τους δεν είναι άμεσα συνδεδεμένα με τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, το έργο τους είναι βοηθητικό, περιστασιακό και οι δεξιότητές τους μπορούν να αναζητηθούν στην αγορά εργασίας ανά πάσα στιγμή. Δεν απολαμβάνουν εργασιακή ασφάλεια.

Ενώ η ευελιξία μοιάζει εκ πρώτης ένας αποτελεσματικός τρόπος για έναν οργανισμό να προσαρμοστεί στις διακυμάνσεις της ζήτησης και γενικά στα δεδομένα της αγοράς, για τους εργαζομένους συχνά αν όχι πάντα μεταφράζεται ως έλλειψη ασφάλειας και

σταθερότητας. Οι Procter και Ackroyd (2001) μιλούν για μια αδύναμη και φτωχή εργασιακή σχέση καμουφλαρισμένη με τη μάσκα της ευελιξίας. Ασφαλώς, ένας οργανισμός δεν θα επενδύσει σε έναν περιφερειακό εργαζόμενο. Αντίστοιχα για τον περιφερειακό εργαζόμενο η εργασία παύει να είναι καριέρα, παύει δηλαδή να έχει προοπτική σταθερής σταδιοδρομίας. Ακόμα περισσότερο, η μάσκα της ευελιξίας καλύπτει πολλά ανεπιθύμητα φαινόμενα που παρατηρούνται στην αγορά εργασίας, όπως συμβάσεις που δεν αποδίδουν στον εργαζόμενο αυτά που απαιτούνται για τον χρόνο που πραγματικά εργάζεται (π.χ. εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης έχουν σύμβαση μερικής απασχόλησης ή εργαζόμενοι που ο οργανισμός χρησιμοποιεί σταθερά έχουν σύμβαση ως εξωτερικοί συνεργάτες).

Η *καριέρα* είναι ένα τρίτο ζήτημα που θα μας απασχολήσει σε αυτή την υπο-ενότητα. Είναι μια λέξη που χρησιμοποιείται συχνά για να αποτυπώσει μια ακολουθία από εργασιακές εμπειρίες που έχουν συνάφεια μεταξύ τους και που τοποθετούνται σε μια ανοδική «σκάλα» (Cohen, 2001). Αυτό σημαίνει ότι για να μπορεί μια εργασιακή εμπειρία να γίνει αντιληπτή ως κομμάτι της καριέρας ενός εργαζομένου πρέπει να οδηγεί σε ένα επόμενο «σκαλοπάτι», σε μια συναφή αλλά πιο αναβαθμισμένη εργασιακή εμπειρία. Έτσι, εργασία που είναι προσωρινή ή ευκαιριακή ή επισφαλής (το άμεσο αποτέλεσμα της ευελιξίας που συζητήσαμε παραπάνω και η πραγματικότητα πολλών εργαζομένων σήμερα) δύσκολα μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβάλλει σε μια καριέρα με τον τρόπο που την ορίσαμε. Βέβαια, ενδεχομένως ένα σύνολο από συναφείς ευκαιριακές ή προσωρινές εργασιακές εμπειρίες μπορεί τελικά να συνθέσει μια καριέρα. Σίγουρα όμως δεν δημιουργεί την αίσθηση ότι βαδίζει κανείς σταθερά, ανοδικά και με ασφάλεια. Επίσης, και εδώ κατά τη γνώμη μας υπάρχει ένα κενό στον παραπάνω ορισμό, το μονοπάτι που διαγράφεται πρέπει να οδηγεί τελικά στην αυτο-πραγμάτωση, δηλαδή σε αυτό που ο κάθε άνθρωπος θεωρεί ως απώτερο στόχο του στη ζωή. Με βάση τα παραπάνω, η καριέρα είναι τελικά συνυφασμένη με την ίδια τη φύση του επαγγέλματος.

Το τελευταίο ζήτημα στο οποίο θα αναφερθούμε σχετίζεται με την *ενδυνάμωση* (empowerment). Η ενδυνάμωση στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας ένας ηγέτης ή προϊστάμενος μοιράζεται τη δύναμή του με τους υφισταμένους του (Conger & Rabindra, 1988). Αυτό έρχεται μέσα από την εμπλοκή, δηλαδή την ανάθεση σε έναν υφιστάμενο ευθύνης που υπερβαίνει την ευθύνη της θέσης του. Η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται στον βαθμό που η ευθύνη είναι συσχετισμένη με την αυτο-αξία και την προσωπική ικανότητα. Απορρέει από εδώ το συμπέρασμα ότι η αφαίρεση ευθύνης έχει το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα.

3.3. Οργανωσιακή κουλτούρα

Ο όρος κουλτούρα είναι αρκετά αφηρημένος. Οι Plakhotnik και Rocco (2011) επιχειρούν μια εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση με στόχο μεταξύ άλλων να φτάσουν σε έναν κοινό τόπο για τον ορισμό της κουλτούρας. Εντοπίζουν τα εξής κοινά θέματα στους διάφορους ορισμούς που έχουν παρουσιαστεί στη βιβλιογραφία:

- Κοινές αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές
- Κουλτούρα μάθησης
- Πλαίσιο επιβολής

Ο Schein (2004), ένας από τους πιο αναγνωρισμένους ακαδημαϊκούς στον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Οργανωσιακής Κουλτούρας, δίνει τον εξής ορισμό (σ. 17):

«...ένα μοτίβο κοινών βασικών παραδοχών που μια ομάδα έχει μάθει στην πορεία της επίλυσης των προβλημάτων της εξωτερικής της προσαρμογής και της εσωτερικής της ολοκλήρωσης, που έχει δουλέψει αρκετά καλά ώστε να μπορεί να θεωρηθεί έγκυρο και, ως εκ τούτου, διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος για να αντιληφθούν, να σκέφτονται και να αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα.»

Με πιο απλά λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κουλτούρα είναι το σύνολο των κοινών υποθέσεων ή πεποιθήσεων ενός οργανισμού. Οι πεποιθήσεις αυτές έρχονται στην επιφάνεια μέσω της συμπεριφοράς του οργανισμού, δηλαδή των αποφάσεων που λαμβάνει, των πρακτικών και των στρατηγικών που υιοθετεί, της στάσης που κρατά και των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της επίτευξης εσωτερικής συνοχής αλλά και της προσαρμογής του στο εξωτερικό περιβάλλον. Η κουλτούρα είναι το «γιατί» πίσω από κάθε ενέργεια ενός οργανισμού. Αντίστροφα, κάθε τι που κάνει ένας οργανισμός είναι το *αποτέλεσμα* της κουλτούρας. Υπό αυτή την έννοια, η κουλτούρα είναι για έναν οργανισμό ότι η προσωπικότητα για έναν άνθρωπο.

Η πιο ενδιαφέρουσα πλευρά της κουλτούρας, σύμφωνα με τον Schein (2004, σ. 8) είναι ότι περιγράφει «φαινόμενα τα οποία βρίσκονται κάτω από την επιφάνεια, έχουν μια πολύ ισχυρή επίδραση σε έναν οργανισμό και είναι αόρατα και σε μεγάλο βαθμό υποσυνείδητα».

Ο Kotter (1992) προσθέτει στους ισχυρισμούς του Schein σχετικά με την ισχυρή επίδραση της κουλτούρας σε έναν οργανισμό υποστηρίζοντας μέσα από εμπειρικά δεδομένα ότι:

- Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει ουσιαστική επίδραση στην μακροπρόθεσμη οικονομική επίδοση ενός οργανισμού
- Η οργανωσιακή κουλτούρα στο μέλλον θα καθορίζει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία των οργανισμών

Και άλλοι ερευνητές, όμως, έχουν συνδέσει την οργανωσιακή κουλτούρα με σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι Taylor, Levy, Boyacigiller και Beechler (2008) φτάνουν στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (έχουμε ήδη εξηγήσει εδώ ότι το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι παράγωγο και ταυτόχρονα φορέας της κουλτούρας) έχουν θετική επίδραση στη δέσμευση (commitment) ενός εργαζομένου. Η δέσμευση νοείται ως η οικειοποίηση των στόχων του οργανισμού από τον εργαζόμενο.

Επιπρόσθετα, ο Kontoghiorghes (2016) έδειξε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί και να διαχειρίζεται το ταλέντο, άμεσα αλλά και διαμέσου της αύξησης της ικανοποίησης και της κινητοποίησης των εργαζομένων.

Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας έχει αρχίσει εδώ και αρκετά χρόνια να αναγνωρίζεται από τους οργανισμούς. Πολλά στελέχη μιλούν για καλή ή κακή κουλτούρα, για κουλτούρα ανθρώπινη, για κουλτούρα ποιότητας κτλ. Ο Schein (2004) ισχυρίζεται, ωστόσο, ότι καμία κουλτούρα δεν είναι καλή ή κακή, ούτε μπορούμε να υπονοήσουμε ότι μια κουλτούρα μπορεί να διαμορφωθεί έτσι ώστε να επιτυγχάνει έναν δεδομένο στόχο. Αντίθετα, αυτό που έχει σημασία είναι το πως αλληλοεπιδρά ο οργανισμός με την ίδια την κουλτούρα και το πως (και αν) η κουλτούρα τον βοηθά να επιτύχει τους στόχους του.

3.3.1 Οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι διαστάσεις της κουλτούρας είναι πολλές. Στον χώρο της οργανωσιακής κουλτούρας είναι χρήσιμο το μοντέλο των 10 διαστάσεων των Ashkanasy, Wilderom και Peterson (2000), καθώς εξετάζει διαστάσεις που σχετίζονται τόσο με την εσωτερική συνοχή και ολοκλήρωση όσο και με την εξωτερική προσαρμογή ενός οργανισμού:

- Ηγεσία: Ο βαθμός στον οποίο οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα αναφοράς.
- Δομή: Ο βαθμός στον οποίο οι διαδικασίες επικαλύπτουν την πρωτοβουλία
- Καινοτομία: Ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός επιτρέπει το ρίσκο.
- Απόδοση: Ο βαθμός στον οποίο οργανισμός εστιάζει στην εργασία και την αμείβει.
- Προγραμματισμός: Ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός έχει σαφείς στόχους και σχέδια.
- Επικοινωνία: Ο βαθμός διαμοιρασμού πληροφοριών.
- Περιβάλλον: Ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος (πελάτες, ανταγωνιστές).

- Ανθρωπιστικό εργασιακό περιβάλλον: Η έμφαση που δίνει ο οργανισμός στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Εξατομικευμένη ανάπτυξη: Ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων.
- Κοινωνικοποίηση νέο-προσληφθέντων: Ο χρόνος που απαιτείται για την ομαλή ένταξη νέων εργαζομένων στον οργανισμό.

Σε αυτήν την έκθεση θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο των Askenasy, Wilderom και Peterson ως σημείο αναφοράς για να περιγράψουμε την κουλτούρα των επιχειρήσεων της Κρήτης.

3.3.2 *Τυπολογίες κουλτούρας*

Στη βάση συγκεκριμένων διαστάσεων, όπως αυτές που συζητήθηκαν παραπάνω, πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει τυπολογίες κουλτούρας. Σε μια συνεκτική έκθεση οι Machado και Carvalho (2008) συγκεντρώνουν τις πιο σημαντικές τυπολογίες.

Μια από αυτές είναι η τυπολογία των Quinn και McGrath, όπου πάνω σε δύο διαστάσεις / άξονες αναπτύσσονται τέσσερις τύποι κουλτούρας. Οι διαστάσεις είναι:

- Ευελιξία – έλεγχος
- Εσωτερική εστίαση – εξωτερική εστίαση

Οι τύποι κουλτούρας που προκύπτουν είναι οι εξής:

- Οικογενειακή κουλτούρα (ευελιξία – εσωτερική εστίαση): Βασίζεται σε κανόνες και νόρμες που έχουν ως κεντρικό θέμα την προσωπική σχέση και την εγγύτητα.
- Κουλτούρα καινοτομίας (ευελιξία – εξωτερική εστίαση): Εδώ επικρατούν οι αξίες της αλλαγής και της ευελιξίας. Ενθαρρύνεται η εστίαση στην ανάπτυξη και την αναγνώριση ευκαιριών, αλλά και το ρίσκο.
- Κουλτούρα ιεραρχίας (έλεγχος – εσωτερική εστίαση): Οι οργανισμοί αυτοί είναι γραφειοκρατικοί και επιζητούν τη σταθερότητα μέσα από αυστηρούς ρόλους και δομές.
- Ορθολογική κουλτούρα (έλεγχος – εξωτερική εστίαση): Οι οργανισμοί αυτοί πιστεύουν στην ανταγωνιστικότητα, τις επιδόσεις και την επίτευξη των στόχων πέρα και πάνω από κάθε τι.

Πρέπει να αναφερθούμε, επίσης, στην τυπολογία του Schneider. Σύμφωνα με αυτήν, η κουλτούρα των οργανισμών τοποθετείται πάνω στον «χάρτη» που διαμορφώνεται από τη διασταύρωση δύο διαστάσεων:

- Παρόν – μέλλον

- Απρόσωπες – προσωπικές σχέσεις

Έτσι, έχουμε τέσσερις τύπους κουλτούρας:

- Κουλτούρα συνεργασίας (παρόν – προσωπικές σχέσεις): Δίνει έμφαση τόσο στους ανθρώπους όσο και στη διατήρηση της κατάστασης των πραγμάτων. Ομοιάζει με οικογένεια.
- Κουλτούρα ελέγχου (παρόν – απρόσωπες σχέσεις): Στηρίζεται στους κανόνες και προωθεί την εκπλήρωση του καθήκοντος. Εστιάζει στο παρόν και ομοιάζει με στρατιωτικές δομές.
- Κουλτούρα αποτελεσματικότητας (μέλλον – απρόσωπες σχέσεις): Οι συμπεριφορές είναι προσανατολισμένες στις μελλοντικές δυνατότητες και ευκαιρίες αλλά οι σχέσεις παραμένουν απρόσωπες.
- Κουλτούρα καλλιέργειας (μέλλον – προσωπικές σχέσεις): Εστιάζει στην προσωπική ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα και κοιτάζει στο μέλλον για εντοπισμό και αξιοποίηση ευκαιριών.

3.3.3 Μερικές ακόμα επισημάνσεις

Κλείνοντας αυτήν την υπο-ενότητα, θα αναφερθούμε σε δύο ακόμα έννοιες που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και που θα συναντήσουμε στην πορεία της ανάλυσης των αποτελεσμάτων αυτής της μελέτης.

Η πρώτη αφορά στο οργανωσιακό κλίμα. Με πολύ απλά λόγια το κλίμα είναι τα συναισθήματα που «βιώνει» ο οργανισμός (εκείνα που επικρατούν στον οργανισμό), ως αποτέλεσμα του τρόπου που «σκέφτεται» και του χαρακτήρα του. Έτσι, το κλίμα είναι το αποτέλεσμα της κουλτούρας (Askhanasy, Wilderom & Peterson, 2000). Φυσικά, το κλίμα που επικρατεί σε έναν οργανισμό μπορεί να επηρεαστεί και από το εξωτερικό περιβάλλον αν ο οργανισμός δεν καταφέρει να «αμυνθεί» και να περιφρουρήσει το κλίμα που έχει καλλιεργήσει στο εσωτερικό του.

Μία ακόμα έννοια που έχει απασχολήσει ερευνητές και στελέχη και που ενυπάρχει σε κάθε οργανωσιακή κουλτούρα (αν και δεν συνιστά μια κουλτούρα από μόνη της) είναι η έννοια της *απόστασης δύναμης*. Η απόσταση δύναμης αναφέρεται στη διαφορά δύναμης που υπάρχει μεταξύ δύο διαδοχικών βαθμίδων μιας εταιρίας ή στην έλλειψη δύναμης που αντιλαμβάνονται τα λιγότερο δυνατά στρώματα του οργανισμού. Όσο η διαφορά δύναμης αυξάνεται τόσο αυξάνεται και η εξάρτηση των λιγότερο δυνατών στρωμάτων από τα περισσότερα δυνατά. Έτσι, στις κουλτούρες δύναμης, τις κουλτούρες ελέγχου ή ακόμα και τις οικείες κουλτούρες που περιγράψαμε παραπάνω είναι πιθανό να συναντήσουμε μεγάλη απόσταση δύναμης. Όπως συζητήθηκε στην

προηγούμενη ενότητα, η μεγάλη απόσταση δύναμης έχει αντίθετα αποτελέσματα από αυτά της ενδυνάμωσης.

3.4. Ηγεσία

Σύμφωνα με τον Schein (2004), αν εξετάσουμε την κουλτούρα και την ηγεσία αρκετά επισταμένα θα δούμε ότι αποτελούν «τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος: κανένα δεν μπορεί να κατανοηθεί χωρίς το άλλο» (σ. 11).

Οι ηγέτες συχνά ξεκινούν με μια «θεωρία» για το πως «πρέπει να γίνονται τα πράγματα», αλλά και το πως θα επιτύχουν τους στόχους τους. Έχουν στο μυαλό τους ένα πολιτιστικό αλλά και επιχειρηματικό παράδειγμα, με βάση τις δικές τους προηγούμενες εμπειρίες και την κουλτούρα (εθνική κουλτούρα, οικογένεια κτλ.) μέσα στην οποία μεγάλωσαν (Schein, 1983). Υπό αυτήν την έννοια, η ηγεσία είναι εκείνη που σε μεγάλο βαθμό θα θέσει τα θεμέλια πάνω στα οποία θα αναπτυχθεί η κουλτούρα του οργανισμού – θα διαμορφώσει τις πρώτες πυρηνικές υποθέσεις.

Είναι εύλογο να θεωρήσουμε ότι η επιρροή του ηγέτη ή των ηγετών είναι ακόμα πιο ισχυρή σε οργανισμούς με μικρό μέγεθος και οικογενειακό ή/και προσωποκεντρικό χαρακτήρα.

Εκτός από τους ηγέτες, την κουλτούρα του οργανισμού διαμορφώνουν δύο ακόμα δυνάμεις:

- Η σταδιακή μάθηση που λαμβάνει χώρα καθώς ο οργανισμός εξελίσσεται
- Οι νέες πεποιθήσεις, αξίες και υποθέσεις που φέρνουν τα νέα μέλη.

Ο βαθμός όμως στον οποίο οι δύο αυτές δυνάμεις θα επηρεάσουν την κουλτούρα του οργανισμού εξαρτάται και πάλι από τις πρώτες αρχικές πεποιθήσεις, εκείνες δηλαδή που έφερε στον οργανισμό ο ηγέτης, και το πόσο αυτές επιτρέπουν τη μάθηση.

Συμπερασματικά, η ηγεσία είναι η πηγή από την οποία απορρέει το σύστημα αξιών και πεποιθήσεων του οργανισμού. Με τη σειρά του, το σύστημα αυτό θα καθορίσει τον τρόπο ερμηνείας κάθε επόμενης εμπειρίας του οργανισμού και τη συνακόλουθη συμπεριφορά του οργανισμού.

4. Αποτελέσματα Πρωτογενούς Ποιοτικής Έρευνας Επιχειρήσεων

Στην ενότητα αυτή θα παραθέσουμε τα αποτελέσματα της Πρωτογενούς Ποιοτικής Έρευνας Επιχειρήσεων. Αρχικά, γίνεται αναφορά στην υφιστάμενη κατάσταση των επιχειρήσεων όπως περιγράφεται από τους εκπροσώπους τους. Στη συνέχεια, αναλύεται η δομή των επιχειρήσεων και το πως αυτή επηρεάζει και διαμορφώνει την κουλτούρα και τις εργασιακές σχέσεις. Προχωράμε στην αποτύπωση των εργασιακών συνθηκών και των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων. Τέλος, γίνεται συζήτηση για την κουλτούρα, την ηγεσία και τις εργασιακές σχέσεις με βάση τις πληροφορίες και τα ευρήματα που απορρέουν από το σύνολο των ενοτήτων.

4.1. Υφιστάμενη κατάσταση επιχειρήσεων

Οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων του δείγματός μας μεταφέρουν την εικόνα μιας αγοράς που *προσπαθεί να επιβιώσει*. Οι οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων είναι φτωχές (με κάποιες εξαιρέσεις που θα δούμε παρακάτω) και η διατήρηση του status των πραγμάτων (με σημείο αναφοράς την περίοδο που προηγήθηκε της κρίσης) μοιάζει αδύνατη.

Οι ερωτώμενοι αναφέρουν:

- Μείωση τζίρου
- Μείωση κέρδους

Η μείωση του τζίρου αποδίδεται στην πτώση της ζήτησης και της αγοραστικής δύναμης. Η μείωση του κέρδους αποδίδεται τόσο στην πτώση του τζίρου όσο και στην υψηλή φορολογία.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Όσα μαγαζιά δούλευαν με Έλληνες έχουν πρόβλημα. (εστιατόριο)*
- *Κόβαμε 100 τιμολόγια το μήνα και φτάσαμε να κόβουμε 10. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*
- *Η μείωση της κατανάλωσης είναι πολύ μεγάλη. (αλυσίδα supermarket)*
- *Έχουν μειωθεί πάρα πολύ τα διδάκτρα μέσα στα τελευταία 4 χρόνια. (φροντιστήριο)*
- *Το 80% των επιχειρήσεων έχει πρόβλημα οικονομικό. (οινοποιείο)*
- *Έχει αλλάξει το φορολογικό σύστημα και αυτό θα είναι μεγάλο θέμα για τον κλάδο. (παραγωγός)*

- *Αν παρακολουθήσεις ειδήσεις θα δεις ότι τα τέλη κυκλοφορίας αλλάζουν συνέχεια. Αυτό δημιουργεί τεράστια αστάθεια στον κλάδο. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*
- *Έρχεται ο ΕΟΠΠΥΥ και μας κόβει πάνω από το 50% των εισφορών. (κλινική)*

Εξαίρεση αποτελεί ο κλάδος των καταλυμάτων.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Φέτος πήγαμε πάρα πολύ καλά, από τις καλύτερες χρονιές, αν και το 13% μας έσκιζε. (ξενοδοχείο)*
- *Κάθε χρόνο παίρνουμε αύξηση στα συμβόλαια με τους πράκτορες. (ξενοδοχείο)*

Η διαφορετική εικόνα που παρουσιάζει ο κλάδος των καταλυμάτων έναντι των υπόλοιπων κλάδων οφείλεται σε δύο παράγοντες:

- Ποιότητα πελατών, η οποία μειώνεται στην προσπάθεια των καταλυμάτων να έχουν πληρότητα
- Αύξηση του φαινομένου του all-inclusive

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Βγήκανε οι πελάτες από γνωστό ξενοδοχείο μια εβδομάδα μετά την άφιξη και δεν ήξεραν προς τα που πέφτει η πόλη. (ξενοδοχείο)*
- *Για να έχουν πληρότητα έκαναν μεγάλες προσφορές τον χειμώνα και φέρανε κακό κόσμο. Η ποιότητα του κόσμου μειώνεται χρόνο με το χρόνο. (εστιατόριο)*

Εξαίρεση αποτέλεσε επίσης ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων του δείγματος (από διάφορους κλάδους) οι εκπρόσωποι των οποίων μιλούν για ευρωστία και ένα αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας. Πρόκειται για επιχειρήσεις που μέσα από συγκεκριμένη στρατηγική και φιλοσοφία κατάφεραν να αντισταθμίσουν τις επιπτώσεις της κρίσης:

- Επιμονή
- Καινοτομία
- Εξωστρέφεια

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- Όσοι το κυνηγάνε παραπάνω πάντα έχουν όφελος. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)
- Πως τα καταφέραμε; Με τρομακτική δουλειά. (οινοποιείο)
- Στραφήκαμε στην καινοτομία και βγάλαμε νέα προϊόντα που δεν παρέχει κανείς άλλος στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή. (βιομηχανία αλεύρων)
- Προσπαθούμε να αναπτύξουμε νέες δραστηριότητες όπως ο ιατρικός τουρισμός (κλινική)

4.1.1 Το κλίμα στην αγορά

Τα κύρια συναισθήματα που συνοδεύουν την υφιστάμενη κατάσταση των επιχειρήσεων είναι θυμός, απογοήτευση και φόβος (με τις εξαιρέσεις που αναφέραμε παραπάνω).

Αυτό το κλίμα εδράζεται στην απώλεια του status quo αλλά και στην πεποίθηση ότι τα πράγματα δεν δείχνουν να αλλάζουν. Θα λέγαμε ότι οι εργοδότες βιώνουν αβοηθητικότητα, αδυναμία δηλαδή να δουν μια βιώσιμη λύση ή μια διέξοδο.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- Πάει κάθε μέρα προς το χειρότερο το να επιχειρείς σε αυτή τη χώρα. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)
- Κάθε τέλος του μήνα είναι τόσο υπέρογκα τα ποσά που πρέπει να πληρώσουμε που λες δεν αξίζει τον κόπο. (εστιατόριο)
- Ξέρεις πως νιώθω εγώ που δουλεύω από τις 5.30 το πρωί μέχρι τις 8 το βράδυ 365 μέρες και φέτος έκανα μια από τις χειρότερες χρονιές; (χονδρικό εμπόριο)
- Δυστυχώς πολλοί ζώντας το σήμερα τρομάζουν για το αύριο. (αλυσίδα βιβλιοπωλείων)

Ασφαλώς, τα συναισθήματα αυτά είναι η αντανάκλαση του ευρύτερου κλίματος που επικρατεί στην αγορά, αφού αυτό τροφοδοτείται από την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά και την ανατροφοδοτεί.

Αυτό συμβαίνει και στις επιχειρήσεις που έχουν καλές επιδόσεις, όπου ο ενθουσιασμός είναι συγκρατημένος, λόγω του ευρύτερου κλίματος φόβου.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Δόξα το θεό πάω καλά, αλλά τα πράγματα εκεί έξω δεν πάνε καλά. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*

Φαίνεται ότι είναι αδύνατο για τις επιχειρήσεις να θωρακιστούν από το ευρύτερο κλίμα, κυρίως λόγω της δομής τους (θα πούμε περισσότερο για αυτό παρακάτω) αλλά και λόγω της βαρύτητας και της κρισιμότητας της κατάστασης.

4.1.2 Προσαρμογή

Προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση, οι επιχειρήσεις της Κρήτης:

- Περικόπτουν δαπάνες
- Εκμηδενίζουν το ρίσκο

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Αν δεν πληρωθώ μετρητά δεν δίνω. Τέρμα η πίστωση. (χονδρικό εμπόριο)*
- *Κατεβάσαμε κλίμακα στον ΟΑΕΕ, πήγαμε σε μικρότερο χώρο, κόψαμε μισθούς, βάλαμε δόσεις, ότι μπορούσαμε να κάνουμε το κάναμε και πάλι στα ίδια είμαστε. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
- *Οι επιχειρήσεις ρίχνουν το επίπεδο της επάρκειας υλικών κάτι που επιδρά αρνητικά στον πελάτη τους ο οποίος κατευθύνεται σε άλλο κατάστημα. (αλυσίδα βιβλιοπωλείων)*

Η αναπροσαρμογή των δαπανών περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και μείωση σε μισθούς με κάποιες εξαιρέσεις (περισσότερα για αυτό στην ενότητα «4.5 Συστήματα αμοιβών»). Ωστόσο, γίνεται προσπάθεια από τις επιχειρήσεις να μην προβούν σε μείωση θέσεων εργασίας, κυρίως διότι κάθε απώλεια θα έχει επίπτωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σήμερα, οι επιχειρήσεις λειτουργούν με το ελάχιστο των πόρων που είναι απαραίτητο.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Ο λογιστής μου λέει να μειώσω το προσωπικό μου αμέσως, αλλά δεν θα βγει η δουλειά έτσι όπως τη θέλω. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*

- *Η δουλειά είναι πολλή. Να φανταστείς δουλεύει και ο ιδιοκτήτης. Πρέπει κανονικά να πάρουμε ένα άτομο για να ξεκουράζονται και οι υπόλοιποι και να ελευθερωθεί και ο ιδιοκτήτης αλλά δεν μας το επιτρέπει η οικονομική μας κατάσταση. Τώρα, όμως το σκεφτόμαστε. (μεταφορική εταιρία)*
- *Όσοι είναι απαραίτητοι. Παίρνουμε έναν-δυο ακόμα το καλοκαίρι που έχει δουλειά και μετά απόλυση. (χονδρικό εμπόριο)*
- *Εδώ οι πωλητές εκπαιδεύονται 4 μήνες. Δεν μπορείς να πάρεις εποχιακό. Κανονικά θα έπρεπε να έχουμε πάρει ακόμα 2 ανθρώπους αλλά με την αστάθεια του κλάδου δεν μπορούμε. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*

4.1.3 Ανταγωνιστικότητα

Με εξαίρεση τις επιχειρήσεις που έδειξαν επιμονή και εξωστρέφεια και στράφηκαν προς την καινοτομία, ο κύριος μηχανισμός διατήρησης της ανταγωνιστικότητας είναι η μείωση των τιμών προς τον πελάτη. Αυτό σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται μετά από στρατηγική απόφαση, αλλά κυρίως γίνεται παθητικά ή αντανakλαστικά.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Η αγορά ψάχνει να βρει αυτόν που δεν έχει δουλειά γιατί θα χρεώσει φτηνότερα. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
- *Ούτως ή άλλως έχουμε ποιότητα. Αλλά άμα ο γονιός δεν μπορεί να τα δώσει δεν μπορεί να τα δώσει, τέλος. (φροντιστήριο)*
- *Προσπαθώ να παίρνω κατευθείαν από τους παραγωγούς για να μειώσω τις τιμές. (χονδρικό εμπόριο)*
- *Πρέπει να είμαστε γρήγοροι και να έχουμε καλή τιμή, τι άλλο; (μεταφορική εταιρία)*
- *Οι πελάτες μας είναι οι μισθωτοί. Όταν αυτοί έχουν χάσει πάνω από το 50% του εισοδήματός τους εμείς τι να κάνουμε; Δουλεύαμε με περιθώριο κέρδους 30% και έχουμε πέσει στο 15%. (χονδρικό εμπόριο)*

Το αποτέλεσμα της μείωσης τιμών είναι σε πολλές περιπτώσεις το αντίθετο από το επιθυμητό καθώς:

- Η μείωση τιμών επιδρά και αυτή στον τζίρο και τα κέρδη
- Η αντισταθμιστική αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών καταστρέφεται

Το δεύτερο αυτό σημείο είναι και το σπουδαιότερο, αφού η τιμή είναι στην πραγματικότητα η μονάδα μέτρησης της *αντιλαμβανόμενης (από τον πελάτη) αξίας* ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και όχι η μονάδα μέτρησης του κόστους του/της. Η μείωση τιμών δημιουργεί έτσι έναν φαύλο κύκλο «υποτίμησης» που επιδρά στο σύνολο τελικά της οικονομίας.

Ένας άλλος μηχανισμός διατήρησης της ανταγωνιστικότητας είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση:

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Κοιτάζουμε πλέον την εξυπηρέτηση. Τις τιμές πόσο να τις ρίξεις; Θέλουμε τουλάχιστον οι άνθρωποι που είναι σε πόστα που πουλάνε να προσφέρουν καλή εξυπηρέτηση. (αλυσίδα supermarket)*
- *Κοιτάζω πλέον να προσφέρω στον πελάτη πολλές λύσεις και φθηνές και ακριβές. Κάποτε κάναμε μόνο ένα πράγμα. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*
- *Σε εμάς οι τιμές είναι συγκεκριμένες. Αυτό που μας μένει είναι η εξυπηρέτηση. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*

Ωστόσο, οι βασικές αρχές της λειτουργίας των περισσότερων επιχειρήσεων δεν έχουν αλλάξει.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Αυτό που κάναμε πριν την κρίση, κάνουμε και τώρα. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*
-

ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

- Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια λειτουργική κατάσταση που θα μπορούσε να ονομαστεί κατάσταση επιβίωσης (survival mode).
- Εξαίρεση αποτελούν τα καταλύματα και ορισμένες επιχειρήσεις που στράφηκαν στην καινοτομία και έδειξαν επιμονή και εξωστρέφεια.
- Στην αγορά επικρατεί κλίμα φόβου, απογοήτευσης και θυμού.
- Για να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις περικόπτουν δαπάνες και εκμηδενίζουν το ρίσκο.
- Για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους μειώνουν τις τιμές ή δίνουν έμφαση στην εξυπηρέτηση.

- Οι βασικές αρχές λειτουργίας των επιχειρήσεων δεν έχουν αλλάξει μετά την κρίση.
- Η οικονομία βρίσκεται εγκλωβισμένη σε έναν φαύλο κύκλο «υποτίμησης» που ξεκινά από τις τιμές καταναλωτή και μεταφέρεται αλυσιδωτά στις δαπάνες συμπεριλαμβανομένων των μισθών.

4.2. Κοινά χαρακτηριστικά στη δομή και τη λειτουργία των επιχειρήσεων

Παρατηρούνται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά στη δομή και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, που είναι ανεξάρτητα του κλάδου ή του μεγέθους της επιχείρησης.

4.2.1 Οικογενειακός χαρακτήρας

Το πρώτο από αυτά είναι ο *οικογενειακός χαρακτήρας*. Ο όρος περιγράφει τόσο τις ιδρυτικές καταβολές και την υφιστάμενη διοίκηση όσο και την κουλτούρα των επιχειρήσεων.

Πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό με θετικές και αρνητικές προεκτάσεις. Στις θετικές συγκαταλέγονται:

- Ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Προσπαθώ να δουλεύω με ανθρώπους που θα με δουν σαν μια οικογένεια και είμαστε οικογένεια για να κρατηθούμε τόσα χρόνια και με τέτοια κρίση. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
- *Ξέρουν ποιος είμαι και τι είμαι. Ξέρουν ότι μπορεί να μην πάρω εγώ μισθό για να πάρουν αυτοί. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*
- *Πριν μειώσουμε τις αμοιβές στο προσωπικό μειώσαμε τις δικές μας γιατί είμαστε οικογενειακή επιχείρηση. (οινοποιείο)*

Ωστόσο, στην περίπτωση της τοπικής επιχειρηματικότητας, ο οικογενειακός χαρακτήρας συνοδεύεται από μια σειρά ανεπιθύμητων χαρακτηριστικών:

- Απουσία διοικητικών γνώσεων και δεξιοτήτων

- Συσσώρευση αρμοδιοτήτων στη διοίκηση
- Μεγάλη απόσταση δύναμης

Η απουσία καταρτισμένων και πεπειραμένων διοικητικών στελεχών είναι χαρακτηριστικό της τοπικής οικονομίας γενικότερα. Ένας μηχανικός που ιδρύει μια κατασκευαστική εταιρία μπορεί να έχει γνώσεις γύρω από την κατασκευή κτιρίων αλλά δεν έχει γνώσεις διοίκησης επιχειρήσεων, μάρκετινγκ, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων κτλ. Ένας μαθηματικός που μαζί με έναν φιλόλογο ιδρύουν ένα φροντιστήριο μπορεί να έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες να ανταποκριθούν στις ανάγκες της εκπαίδευσης αλλά δεν έχουν τις γνώσεις για να διοικήσουν αποτελεσματικά μια επιχείρηση. Ένα ξενοδοχείο που βρίσκεται στην ιδιοκτησία μιας οικογένειας δεν σημαίνει ότι μπορεί να διοικείται αποτελεσματικά από αυτήν.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Γι' αυτό πέφτουν έξω οι επιχειρήσεις να ξέρεις. Γιατί δεν υπάρχουν γνώσεις marketing, ο καθένας νομίζει ότι ο τζίρος της επιχείρησης είναι δικός του και τον βάζει στην τσέπη του. (χονδρικό εμπόριο)*
- *Εγώ είμαι εργοδηγός δεν είναι επιχειρηματίας. Στην πορεία τα έμαθα. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
- *Λέει ο άλλος θα ανοίξω ένα παιδικό σταθμό γιατί είναι της μόδας τώρα και δεν πατάει το πόδι του. Δεν έχουμε υγιή επιχειρηματικότητα. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*

Ασφαλώς, μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση είναι αδύνατο να απασχολεί επαγγελματίες της διοίκησης επιχειρήσεων. Τη λειτουργία αυτή για μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις την επιτελούν συνήθως εξωτερικοί συνεργάτες (σύμβουλοι επιχειρήσεων). Σε μια οικονομία που αγωνίζεται να επιβιώσει όμως αναρωτιέται κανείς αν η δαπάνη του συμβούλου είναι προτεραιότητα.

4.2.2 Επικεντρωμένη λειτουργία και απόσταση δύναμης

Η συσσώρευση αρμοδιοτήτων στη διοίκηση μας φέρνει στο δεύτερο κοινό χαρακτηριστικό των τοπικών επιχειρήσεων που είναι η *επικεντρωμένη λειτουργία*. Οι επιχειρήσεις είναι προσωποκεντρικές. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης (που στις περισσότερες περιπτώσεις είναι και ο διοικητής της επιχείρησης) είναι το πρότυπο και ο ηγέτης. Στη βάση της επιχειρηματικής του ταυτότητας αναπτύσσονται πεποιθήσεις επιτυχίας (πρότυπο δύναμης). Όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται κεντρικά από εκείνον.

Ο διαμοιρασμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών είναι σπάνιος και ελάχιστος. Οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες αποτελούν λοιπόν και το πνευματικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων. Οι αρμοδιότητες που διαμοιράζονται είναι χαμηλής ευθύνης και χαμηλής έντασης γνώσης (low skilled), με εξαίρεση τους κλάδους της εκπαίδευσης και των ιατρικών υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό έχει σοβαρές προεκτάσεις, καθώς υποδηλώνει μια αγορά εργασίας που δεν προσφέρει καριέρες αλλά δουλειές.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Εγώ έχω το 100% των αποφάσεων. (χονδρικό εμπόριο)*
 - *Σε αυτό το ξενοδοχείο είμαστε δυο αδέρφια. Από εμάς περνάνε όλα. Ο αδερφός μου είναι και λογιστής, οπότε έχει τα λογιστικά και εγώ κάνω και τις κρατήσεις γιατί έχω εμπειρία. (ξενοδοχείο)*
 - *Δεν δουλεύω μόνο εγώ σε αυτό το ξενοδοχείο. Δουλεύει όλη η οικογένεια. Έξι σπίτια. Παίρνουμε μόνο συντηρητές, καμαριέρες και μπάρμαν. (ξενοδοχείο)*
 - *Εγώ βγαίνω μπροστά γιατί αν έχει ένας πελάτης παράπονο δεν θα απευθυνθεί στον εργαζόμενο θα απευθυνθεί στον ιδιοκτήτη. Εγώ έχω την ευθύνη. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*
-

Άμεσο αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η *μεγάλη απόσταση δύναμης* μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, επίσης ένα κοινό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων του δείγματος. Η δύναμη συγκεντρώνεται στη διοίκηση και αφαιρείται από τους εργαζομένους, με τις συνέπειες που είδαμε ότι αυτό μπορεί να έχει (βλ. προηγούμενη ενότητα). Η απόσταση δύναμης σε πολλές περιπτώσεις υποθάλπει επίσης και την προσωπική σχέση, ειδικά στις περιπτώσεις όπου η διοίκηση πρέπει να λάβει σκληρές επιχειρηματικές αποφάσεις για τους εργαζόμενους.

4.2.3 Έλεγχος

Το τρίτο κοινό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων είναι ο έλεγχος. Ο έλεγχος δεν είναι απόρροια της προσωποκεντρικής φιλοσοφίας. Είναι απόρροια μιας κουλτούρας που δεν ενθαρρύνει το ρίσκο, αλλά τη διατήρηση των κεκτημένων, μια στάση η οποία ενισχύεται ακόμα περισσότερο λόγω της ανάγκης για επιβίωση. Η πρωτοβουλία δεν ενθαρρύνεται στις επιχειρήσεις της Κρήτης, παρά μόνο στις περιπτώσεις όπου ένας εργαζόμενος έχει αποδείξει (συνήθως μετά από πολλά χρόνια συνεργασίας) ότι δρα με βάση το συμφέρον της επιχείρησης.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Κοίταξε, είναι τέτοια η φύση της δουλειάς μας που άμα δεν δώσω εγώ το OK δεν γίνεται τίποτα. Άμα ο πελάτης θέλει έκπτωση δεν μπορεί να πάρει την πρωτοβουλία ο εργαζόμενος. (χονδρικό εμπόριο)*
- *Ο βοηθός δεν θα κάνει τίποτα αν δεν ρωτήσει τον υπεύθυνο. (εστιατόριο)*
- *Καμία πρωτοβουλία δεν έχουν. Με αλλοδαπούς δουλεύω. (μεταφορική εταιρία)*

4.2.4 Δομή

Η δομή των επιχειρήσεων της Κρήτης περιλαμβάνει *τρία επίπεδα*:

- Διοίκηση: Είναι συνήθως οι ιδιοκτήτες, με εξαίρεση μεγάλους οργανισμούς (αντιπροσωπεία αυτ/των, αλυσίδα supermarket)
- Εργαζόμενοι-κλειδιά
- Κατώτατη βαθμίδα εργαζομένων

Η πλειοψηφία των εργαζομένων ανήκει στην κατώτατη βαθμίδα. Είναι οι «αναλώσιμοι» εργαζόμενοι, εκείνοι των οποίων τα καθήκοντα σχετίζονται με περιφερειακές λειτουργίες. Η ενδιάμεση βαθμίδα στους μεγαλύτερους οργανισμούς αναφέρεται στο middle-management (τμηματάρχες), ενώ στις μικρότερες επιχειρήσεις αναφέρεται στον εργαζόμενο εκείνο που παίρνει τον ρόλο του «έμπιστου». Είναι ο εργαζόμενος που έχει μείνει αρκετά χρόνια στην επιχείρηση ώστε να δώσει τα απαραίτητα διαπιστευτήρια. Είναι τα αυτιά και τα μάτια του ιδιοκτήτη / διοικητή, το δεξί του χέρι. Ασπάζεται και κατανοεί τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Για όλους αυτούς τους λόγους μπορεί να απολαμβάνει καλύτερη αμοιβή, να έχει μεγαλύτερο περιθώριο πρωτοβουλίας και περισσότερη ευθύνη. Και σε αυτήν την περίπτωση όμως η απόσταση δύναμης με την ανώτερη βαθμίδα παραμένει μεγάλη.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Τον Τίμο ας πούμε μπορώ να το αφήσω μόνο του να κάνει τη δουλειά και να μην πάω καθόλου. Και να φανταστείς είναι Αλβανός. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
- *Κάποια παιδιά έχουν καταλάβει τι θέλω. Και μπορώ να μην πάω στο μαγαζί όταν είναι αυτοί. (εστιατόριο)*

- Οι περισσότεροι δουλεύουν σεζόν. Αλλά υπάρχουν ένα-δυο εργαζόμενοι που πληρώνονται όλο το χρόνο γιατί έχουν σημαντικό ρόλο. (ξενοδοχείο)
- Οι προϊστάμενοι δουλεύουν και στην παραγωγή δεν κάθονται σε γραφείο. (βιομηχανία αλλαντικών)

Θα κλείσουμε αυτήν την υπο-ενότητα με μια ακόμα επισήμανση: ακριβώς επειδή οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων είναι και οι διοικητές τους, μεταφέρουν τις προσωπικές τους πεποιθήσεις και στάσεις ζωής στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων διαμορφώνοντας έτσι την οργανωσιακή κουλτούρα τους. Υπό αυτήν την έννοια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων της Κρήτης δεν διαφέρει σημαντικά από την ευρύτερη τοπική ή εθνική κουλτούρα.

ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

- Οι επιχειρήσεις της Κρήτης χαρακτηρίζονται από οικογενειακό χαρακτήρα, επικεντρωμένη διοίκηση, έλεγχο και μεγάλη απόσταση δύναμης.
- Η αγορά εργασίας δεν προσφέρει καριέρες αλλά δουλειές (θέσεις χαμηλής ευθύνης και χαμηλής έντασης γνώσης), αφού το πνευματικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων είναι οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες.
- Καταγράφεται απουσία δεξιοτήτων και γνώσεων διοίκησης επιχειρήσεων.
- Η δομή των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τρία βασικά επίπεδα, την ανώτατη διοίκηση, τα στελέχη-κλειδιά και την κατώτατη βαθμίδα εργαζομένων.

4.3. Εργασιακές συνθήκες

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αναφέρουν απαιτητικές συνθήκες εργασίας. Οι απαιτητικές αυτές συνθήκες δεν αφορούν μόνο την επίπονη σωματική εργασία, αλλά κυρίως αφορούν τις μη σταθερές ώρες εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, αναγκασμένες να ανταποκριθούν στις διακυμάνσεις της ζήτησης (καθότι πρέπει να επιβιώσουν), οι επιχειρήσεις ζητούν από τους εργαζομένους *ευελιξία*. Να θυμίσουμε ότι η ευελιξία μπορεί να είναι λειτουργική (προσαρμογή σε διαφορετικά καθήκοντα), αριθμητική (προσαρμογή σε μεταβαλλόμενο όγκο δουλειάς) και οικονομική (προσαρμογή σε μεταβαλλόμενα έσοδα). Εν προκειμένω, μιλάμε για οικονομική ευελιξία που, καθώς έχει άμεση συσχέτιση με τον όγκο της δουλειάς (αφού η τοπική οικονομία είναι μια οικονομία υπηρεσιών), μεταφράζεται σε αριθμητική ευελιξία. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι όταν μια επιχείρηση έχει να

διαχειριστεί αυξημένο όγκο δουλειάς ζητά από τους εργαζομένους της να επεκτείνουν το ωράριό τους.

Η άλλη όψη αυτού του νομίσματος, που ενδεχομένως είναι πολύ σπουδαιότερη από την πρώτη, είναι η λύση της συνεργασίας όταν ο εργαζόμενος δεν είναι απαραίτητος. Αυτή μπορεί να είναι εξ αρχής γνωστή και προκαθορισμένη, όπως π.χ. στις τουριστικές επιχειρήσεις όπου μετά το πέρας της θερινής σεζόν έρχεται επίσημη απόλυση, ή μπορεί να είναι περιστασιακή και προσωρινή (π.χ. τις μέρες που δεν υπάρχει αυξημένος όγκος δουλειάς ο εργαζόμενος δεν καλείται στην επιχείρηση χάνοντας τις ημερήσιες αποδοχές του).

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Ας πούμε τις προάλλες έτυχε μια δουλειά που δεν την είχαμε υπολογίσει. Τους ρώτησα όμως αν μπορούμε να την κάνουμε και δεν είπαν τίποτα. Δούλευαν από το πρωί μέχρι τις 2 τη νύχτα. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
 - *Δεν γίνεται, δεν βγαίνει μέσα σε οκτάωρο εδώ πέρα η δουλειά. (μεταφορική εταιρία)*
 - *Δεν μπορώ να δώσω άδειες και τους το έχω πει και το ξέρουν όλοι. Για να δώσω άδεια πρέπει να προσλάβω νέο εργαζόμενο. (διαγνωστικό κέντρο)*
 - *Εμάς είναι εποχιακή δουλειά. Τον χειμώνα όλοι φεύγουν στην ώρα τους. Τώρα γίνεται ένας χαμός. (βιομηχανία αλλαντικών)*
 - *Δουλεύουν λιγότερο γιατί δεν υπάρχουν τα ίδια έργα που υπήρχαν κάποτε. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
-

Αυτό το φαινόμενο είναι ιδιαίτερα έντονο στην τοπική αγορά εργασίας, όπου οι εποχικές μεταβολές είναι πολύ μεγάλες. Όπως είδαμε στην ενότητα 3.2.3, ανάλογα με τον ρόλο τους στον οργανισμό οι εργαζόμενοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε βασικούς και περιφερειακούς. Οι βασικοί εργαζόμενοι έχουν αναβαθμισμένο ρόλο που σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και λειτουργίες του οργανισμού, ενώ οι περιφερειακοί εργαζόμενοι καλύπτουν μη νευραλγικά καθήκοντα και είναι περισσότερο «αναλώσιμοι». Αν λάβουμε υπόψη μας τις συνθήκες που περιγράψαμε παραπάνω αλλά και τα χαρακτηριστικά ελέγχου και απόστασης δύναμης που είδαμε στην προηγούμενη υπο-ενότητα, είναι εύλογο να ισχυριστούμε ότι η *μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων είναι στην ουσία περιφερειακοί εργαζόμενοι*.

Οι επιπτώσεις αυτού του φαινομένου είναι πολύ σημαντικές. Αρχικά, ενισχύεται η άποψη ότι ένα μεγάλο μέρος των θέσεων εργασίας συνδέεται με μια εργασιακή

εμπειρία που δεν πληροί τα κριτήρια της καριέρας. Έτσι, τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού δεν βρίσκει συνάφεια με την αγορά εργασίας. Αλλά, ακόμα κι όταν ένας εργαζόμενος επιλέξει μια τέτοια θέση εργασίας (περιφερειακή θέση) δεν έχει κίνητρο παραγωγικότητας και απόδοσης. Να θυμίσουμε ότι ο περιφερειακός εργαζόμενος δεν επενδύει στην εργασία του, αλλά ούτε και ο οργανισμός σε αυτόν.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- Αυτές οι δουλειές είναι ένα στάδιο πριν βρουν μια καλύτερη δουλειά. Μια απασχόληση για τη σεζόν και μετά βλέπουμε. (ξενοδοχείο)
- Όλοι θέλουν να γίνουν διευθυντές, όλους του περιμένει μια θέση διευθυντή, έτσι νομίζουν (εστιατόριο)
- Το πρόβλημα είναι ότι το 90% το κάνει απλά για να πάρει ένα χαρτζιλίκι γιατί στο μέλλον θέλει να κάνει κάτι άλλο, δεν θα επενδύσει. (εστιατόριο)
- Εγώ ήθελα να καλύψω ένα κενό τριών ωρών. Ζήτησα μια κοπέλα για τρεις ώρες μόνο. Ε ναι, προφανώς αυτή η κοπέλα πρέπει να κάνει και κάτι άλλο για να ζήσει. (ξενοδοχείο)

Η ευελιξία εντείνει επίσης το αίσθημα του φόβου και της ανασφάλειας των εργαζομένων (ο περιφερειακός εργαζόμενος εξ ορισμού δεν μπορεί να αισθάνεται εργασιακή ασφάλεια). Το σημαντικότερο όμως είναι ότι η εποχικότητα καθιστά πολλές θέσεις εργασίας ολότελα μη βιώσιμες. Περισσότερη συζήτηση για αυτό θα γίνει στην υπο-ενότητα «4.5 Συστήματα αμοιβών».

ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

- Η ευελιξία των εργαζομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων δεδομένης της εποχικότητας της ζήτησης.
 - Η ζητούμενη ευελιξία καθιστά την πλειοψηφία των εργαζομένων περιφερειακούς, δηλαδή εργαζόμενους που δεν θα επενδύσουν στην εργασία τους (ούτε και ο οργανισμός σε αυτούς) και δεν θα τη δουν ως καριέρα.
 - Η ζητούμενη ευελιξία καθιστά πολλές θέσεις εργασίας μη βιώσιμες.
-

4.4. Διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Δύο ζητήματα κυριαρχούν σε σχέση με τις διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής εργαζομένων. Το πρώτο αφορά στα κριτήρια επιλογής και το δεύτερο αφορά στη διαδικασία αναζήτησης εργατικού δυναμικού.

4.4.1 Κριτήρια επιλογής και *matching*

Σχετικά με τα κριτήρια επιλογής, όλες οι επιχειρήσεις αναφέρουν ότι τα τυπικά προσόντα διαδραματίζουν λιγότερο σημαντικό ρόλο από άλλα κριτήρια. Φυσικά, δεν ισχύει το ίδιο για όλους τους κλάδους και για όλες τις θέσεις εργασίας, ωστόσο, πρόκειται για μια άποψη και στάση που απαντάται με μεγάλη συχνότητα στην παρούσα έρευνα και που μας δίνει πληροφορίες για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας.

Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των ερωτώμενων αναφέρει ότι το κύριο κριτήριο επιλογής εργαζομένων είναι η *διάθεση για δουλειά*. Ο όρος αναφέρεται στο κίνητρο απόδοσης των εργαζομένων (*motivation*). Η ενδεχόμενη απουσία αυτού του κινήτρου δε, μεταφράζεται από τους εργοδότες ως *τεμπελιά και βόλεμα*. Για εκείνους, αυτό είναι και το σπουδαιότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η αγορά εργασίας αλλά και μια βασική αιτία για τη μη σύγκλιση των αναγκών (*mismatch*).

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- Το κυριότερο κριτήριο είναι η διάθεση για δουλειά, με χαλάει απίστευτα όταν από τις πρώτες ερωτήσεις που μου κάνουν είναι πόσα θα παίρνω. (εστιατόριο)
- Να θέλει να δουλέψει αυτό είναι το σημαντικό. Εδώ η δουλειά είναι 12 ώρες και ο μισθός είναι 30 ευρώ. Άμα δεν θέλει να δουλέψει δεν γίνεται. (μεταφορική εταιρία)
- Αυτό που με νοιάζει και σε αυτούς που δουλεύουν με το μυαλό τους και σε αυτούς που δουλεύουν με τα χέρια τους είναι η νοοτροπία. Δυστυχώς, κάποιοι νομίζουν ότι έχουν περισσότερα δικαιώματα από αυτά που έχουν. (οινοποιείο)
- Γιατί νομίζεις ότι εγώ παίρνω αλλοδαπούς; (παραγωγός)
- Από την ανεργία που βλέπεις να ξέρεις ότι το 90% δεν είναι άνεργοι είναι άχρηστοι. (χονδρικό εμπόριο)
- Ο αδελφός μου είναι αρχιτέκτονας και δεν έχει δουλειά. Του λέω να έρθει να δουλέψει σερβιτόρος και δεν θέλει. (εστιατόριο)

- *Εγώ έχω φίλους μου που είναι άνεργοι και δεν έρχονται να δουλέψουν στα μάρμαρα. Ο Έλληνας είναι βολεμένος προτιμά να τρώει τα λεφτά του μπαμπά. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*

Το κίνητρο απόδοσης είναι σε πολλές περιπτώσεις το μοναδικό κριτήριο επιλογής, ειδικά στους κλάδους όπου η εργασία είναι κυρίως χειρωνακτική (κατασκευαστικές υπηρεσίες, εστίαση, καταλύματα, βιομηχανία τροφίμων, μεταφορές, φυτική και ζωική παραγωγή, χονδρικό εμπόριο). Δεδομένου ότι πολλές δυνάμεις αυτή τη στιγμή δρουν προς την αντίθετη κατεύθυνση (demotivation), όπως οι ισχνές προοπτικές καριέρας, οι μειωμένες αποδοχές, η εργασιακή ανασφάλεια και η ζητούμενη ευελιξία, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να ξέρουν ότι ένας εργαζόμενος θέλει πράγματι να εργαστεί – ότι δηλαδή το κίνητρό του είναι μεγαλύτερο από τις παραπάνω δυνάμεις. Εδώ, ασφαλώς έρχεται το ερώτημα ποιο θα μπορούσε να είναι αυτό το κίνητρο. Και η μόνη απάντηση που μπορεί να δοθεί είναι το κίνητρο της επιβίωσης.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Αυτός που έχει παιδιά θα δουλέψει. (μεταφορική εταιρία)*
- *Αυτός που θέλει να επιβιώσει θα βρει δουλειά. (χονδρικό εμπόριο)*
- *Έχω δει ανθρώπους με πτυχία να δουλεύουν ντιλίβερι. (ξενοδοχείο)*

Ένα δεύτερο κριτήριο είναι η προϋπηρεσία. Αυτό προκύπτει όταν η θέση εργασίας απαιτεί μια σειρά από δεξιότητες και γνώσεις. Οι θέσεις αυτές είναι ελάχιστες και απαντώνται κυρίως στους κλάδους των ιατρικών υπηρεσιών, του λιανικού εμπορίου και της εκπαίδευσης και σε μεγάλες επιχειρήσεις (middle management). Εδώ, το οικονομικό συμβόλαιο είναι επίσης σημαντικό. Επίσης, η προϋπηρεσία παίζει σημαντικό ρόλο όταν το κόστος εκπαίδευσης είναι μεγάλο.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Αν είναι να πάρω κάποιον που δεν ξέρει τη δουλειά και να πρέπει να τον εκπαιδεύσω πάει η σεζόν τη χάσαμε. (ξενοδοχείο)*
- *Ο γιατρός είναι δεδομένο ότι έχει πτυχίο. Αυτό που μετράει είναι τι έχει κάνει, που έχει δουλέψει. (κλινική)*
- *Εμείς ψάχναμε κάποιον με προϋπηρεσία και ας τον πληρώσουμε ακριβότερα. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*

Στις περιπτώσεις όπου η θέση δεν περιλαμβάνει πνευματικό έργο, το κόστος εκπαίδευσης είναι μικρό και εφόσον πληρείται το κριτήριο της διάθεσης για εργασία η προϋπηρεσία είναι ανεπιθύμητη, καθώς θεωρείται ότι θα εμποδίσει τη διαδικασία εξοικείωσης του εργαζομένου με τις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Εγώ προτιμώ να μην έχει προϋπηρεσία. Το μοχίτο έχει 5 τρόπους να το φτιάξεις. Εγώ δεν θέλω έναν μπάρμαν εδώ να μου λέει αυτός πως φτιάχνεται. Θέλω να το φτιάχνει όπως θέλω εγώ. (ξενοδοχείο)*
- *Να έρθει τώρα εδώ ένας τεχνίτης και να έχει μάθει να χειρίζεται το μάρμαρο με έναν συγκεκριμένο τρόπο μπορεί να μου κάνει και ζημιά. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*

Ένα ακόμα κριτήριο αφορά στον σεβασμό της ομάδας. Δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις όπου οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι αναγκάστηκαν να τερματίσουν μια συνεργασία όταν ένας εργαζόμενος δεν έδειξε αντίστοιχη συμπεριφορά (βλ. ενότητα «4.8 Διαχείριση παραπόνων και πειθάρχηση εργαζομένων»).

Αν και η ποιοτική μεθοδολογία δεν μας επιτρέπει να ιεραρχήσουμε τα κριτήρια επιλογής (η ποσοτική έρευνα θα έρθει να καλύψει αυτό το κενό), μπορούμε με βάση τα ευρήματά μας να πούμε ότι τα τυπικά προσόντα παρουσιάζονται ως ένα από τα τελευταία σε ιεραρχία κριτήρια (και άρα πολλές φορές δεν πληρώνονται).

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Τα τυπικά προσόντα δεν μετράνε για κανένα κομμάτι της αγοράς. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
 - *Τι να το κάνεις να πάει κανείς να εκπαιδευτεί άμα βαριέται τη ζωή του; (εστιατόριο)*
 - *Κοίτα, τα τυπικά προσόντα θα τα κοιτάξουμε αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι αν έχει πτυχίο μάγειρα κανείς είναι και μάγειρας. Τη δουλειά θα τη μάθεις εδώ μέσα. (ξενοδοχείο)*
 - *Δεν με χαλάει εμένα να έχει κανείς πτυχία. Αλλά αυτό που με νοιάζει είναι να κουβαλάει. (μεταφορική εταιρία)*
 - *Τι εννοείς; Να έχει πτυχίο υπαλλήλου λινόθηκης και να πάρει μεγαλύτερο μισθό από τις άλλες καμαριέρες; Όχι. (ξενοδοχείο)*
-

Τα κριτήρια της διάθεσης για εργασία και του σεβασμού προς την ομάδα αποτελούν τους βασικούς όρους του ψυχολογικού συμβολαίου από πλευράς εργοδοτών, το οποίο φαίνεται για εκείνους να είναι ιδιαίτερα κρίσιμο. Και είναι αναμενόμενο: σε μια αγορά και σε μια κοινωνία όπου επικρατεί ένα τεταμένο κλίμα απογοήτευσης, φόβου και θυμού, η σύγκλιση σε επίπεδο στάσεων, αντιλήψεων και συμπεριφορών είναι πιο νευραλγική στην πορεία προς τη δημιουργία μιας εργασιακής σχέσης από ότι η σύγκλιση σε επίπεδο δεξιοτήτων. Χαρακτηριστικό είναι ότι κάποιοι εργοδότες αναφέρουν δυσκολία στην ανεύρεση εργαζομένων παρά την κρίση.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Εμείς ψάχναμε άτομο με εμπειρία στον χώρο του αυτοκινήτου και δεν βρίσκαμε. Όσοι έφυγαν από τον χώρο δεν θέλουν να επιστρέψουν. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*
- *Έρχονται και λένε ότι θέλουν δουλεία και μια μέρα απλά εξαφανίζονται και τους ψάχνουμε. Δεν αντέχουν τις συνθήκες. (μεταφορική εταιρία)*

Τα ευρήματα αυτά είναι πολύ σημαντικά, καθώς έχουν προεκτάσεις σε επίπεδο πολιτικής στρατηγικής. Ο βασικός προβληματισμός που τίθεται αφορά στο κατά πόσο η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων (*reskilling*) μπορεί να ενισχύσει την απασχόληση σε μια αγορά εργασίας όπου τα τυπικά προσόντα έχουν μικρή σημασία και που η έμφαση δίνεται στο ψυχολογικό συμβόλαιο.

4.4.2 Διαδικασία αναζήτησης εργατικού δυναμικού

Σχετικά με τη διαδικασία αναζήτησης εργατικού δυναμικού, κυριαρχεί το εύρημα ότι η στόμα-με-στόμα αναζήτηση προτιμάται έναντι της επίσημης διαδικασίας πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος (αγγελία). Αυτό συμβαίνει για τους παρακάτω λόγους:

- Ανάγκη διασφάλισης ότι ένας εργαζόμενος θα αποδεχθεί τις συνθήκες εργασίας ή/και την προσφερόμενη αμοιβή, καθώς θα είναι για αυτόν γνώριμες – μηδενίζεται το ρίσκο τερματισμού της συνεργασίας λόγω διαφορών σε επίπεδο απαιτήσεων, το οποίο έχει κόστος
- Ανάγκη διασφάλισης ότι ένας εργαζόμενος έχει τα απαραίτητα προσόντα για να ανταποκριθεί στον ρόλο του – μηδενίζεται το ρίσκο της λάθος επιλογής, το οποίο επίσης έχει κόστος

- Αποφυγή του κόστους που απορρέει από τη διαδικασία της αξιολόγησης και επιλογής
- Επιτάχυνση της διαδικασίας

Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι οι εργαζόμενοι ανακυκλώνονται μέσα σε κάθε κλάδο. Αυτό έχει επιπτώσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στις επιχειρήσεις. Για τους εργαζόμενους μεταφράζεται σε λιγότερες ευκαιρίες εργασίας. Για τους εργοδότες καθιστά αδύνατη την αναγνώριση και αξιοποίηση νέου ενδεχομένου και δυνητικά αξιόλογου ανθρώπινου κεφαλαίου.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Δεν έχω άνθρωπο εδώ που να ήταν άνεργος. Όλοι έχουν έρθει με μεταγραφές που λένε (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
 - *Το καλό με το στόμα-με-στόμα είναι ότι θα τον ρωτήσω για τον εργαζόμενο που ήταν καλός, που ήταν κακός, γιατί τον έδιωξες κτλ. (εστιατόριο)*
 - *Από το να βάλω αγγελία και να μου έρθουν εδώ 50 βιογραφικά και να πρέπει να τους ψυχολογήσω πηγαίνω σε γνωστό και θα μου πει ας πούμε πάρτον και θα με θυμηθείς. (βιομηχανία αλλαντικών)*
-

ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

- Τα τυπικά προσόντα δεν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή εργαζομένων με ελάχιστες εξαιρέσεις (θέσεις εργασίας που απαιτούν δεξιότητες και γνώσεις και θέσεις που περιλαμβάνουν πνευματικό έργο).
 - Το ψυχολογικό συμβόλαιο από την πλευρά των εργοδοτών έχει ως κύριο όρο την διάθεση για δουλειά και προεξάρχει σε σημασία σε μια περίοδο όπου τα κίνητρα απόδοσης των εργαζομένων είναι ισχνά.
 - Το ψυχολογικό συμβόλαιο και όχι η σύγκλιση ζητούμενων και προσφερόμενων δεξιοτήτων φαίνεται να είναι συχνά η βάση του match (ή του mismatch).
 - Η σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου αλλά και η ανάγκη περικοπής δαπανών οδηγεί τις επιχειρήσεις να κάνουν εκτεταμένη χρήση της στόμα-με-στόμα διαδικασίας πρόσληψης.
 - Οι εργαζόμενοι ανακυκλώνονται σε κάθε κλάδο.
-

4.5. Συστήματα αμοιβών

4.5.1 Η μείωση μισθών είναι αναπόφευκτη

Η μείωση μισθών όπως αναφέρθηκε νωρίτερα είναι συχνή. Επίσης, αναφέρθηκε η πρόσληψη νέων εργαζομένων υπό το καθεστώς των νέων εργασιακών συμβάσεων (με χαμηλότερους δηλαδή μισθούς), γεγονός που επίσης συνιστά μείωση μισθών.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Τους μαζέψαμε όλους και κάναμε μια συζήτηση και συμφωνήσαμε όλοι μαζί ότι θα μειωθούν όλων οι αμοιβές. (οινοποιείο)*
- *Περικόψαμε αναγκαστικά ορισμένα επιδόματα. (κλινική)*
- *Δεν κάναμε μειώσεις μισθών αλλά όσοι ήρθαν τον τελευταίο καιρό ήρθαν με τις νέες συμβάσεις. (αλυσίδα supermarket)*
- *Δεν έχουν πέσει οι αμοιβές αυτές καθ' εαυτές αλλά απλώς δεν υπάρχουν οι 180 μέρες δουλειάς που υπήρχαν κάποτε. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*

Οι αποδοχές των εργαζομένων, σύμφωνα με τους ίδιους τους εργοδότες, δεν είναι όμως σε όλες τις περιπτώσεις ικανές να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα των εργαζομένων, όπως είδαμε νωρίτερα.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Μπορείς εσύ να ζήσεις όταν παίρνεις 450 ευρώ για 6 μήνες; Μη γελιόμαστε. Αλλά κι εγώ έχω τόσο έξοδα. Δίνω ό,τι λέει ο νόμος. (ξενοδοχείο)*
 - *Δεν μιλάμε να πληρώνονται καλά. Αυτά τα ξεχνάμε. Μιλάμε να πληρώνονται στην ώρα τους. (κλινική)*
 - *Να σου πω κάτι ξέρω τι γίνεται στον κλάδο. Εγώ αυτά δεν τα κάνω αλλά ξέρω τι γίνεται. Όποιος για μένα δίνει ό,τι λέει ο νόμος είναι τραγικός. Υπάρχει εκμετάλλευση. Αυτό είναι το πρόβλημα της αγοράς εργασίας. (ξενοδοχείο)*
 - *Το ξέρω ότι δεν είναι πολλά λεφτά αλλά αν δεν με βοηθήσει κι εμένα το κράτος πως θα βοηθήσω τους εργαζόμενους; (παραγωγός)*
-

4.5.2 Συναισθηματική ανταμοιβή

Αδύναμοι να ανταποκριθούν στις μισθολογικές απαιτήσεις των εργαζομένων, οι εργοδότες αντισταθμίζουν τη χρηματική αμοιβή με συναισθηματική. Η συναισθηματική αμοιβή περιλαμβάνει την ενίσχυση της προσωπικής σχέσης, την προφορική ή γραπτή επιβράβευση και τη διασφάλιση της ίδιας της εργασίας.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Η καλή σχέση με το προσωπικό μάς βοήθησε. (αλυσίδα βιβλιοπωλείων)*
- *Κανείς σήμερα δεν νιώθει ασφάλεια. Ούτε εμείς οι ίδιοι. Αλλά σε σχέση με το τι γίνεται στην αγορά εδώ τουλάχιστον έχουν τη δουλειά τους. (αλυσίδα supermarket)*
- *Δεν είναι μόνο τα χρήματα είναι και η σχέση που έχουμε. Φεύγουν από εμένα για να βρουν καλύτερα και μετά έρχονται και μου λένε τι καλά που ήταν εδώ. (εστιατόριο)*
- *Ένας καλός λόγος πάντα μετράει. (κλινική)*
- *Αυτό που ενδιαφέρει τον εργαζόμενο μέσα στην κρίση είναι να έχει μια δουλειά. (αλυσίδα supermarket)*

Σε κάποιες επιχειρήσεις παρατηρείται επίσης μια προσπάθεια η διοίκηση να τηρήσει στάση ευελιξίας η ίδια ώστε να ικανοποιήσει τους εργαζομένους.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Όταν έρθει ένας Έλληνας να δουλέψει θα κοιτάξω να το βάλω στο τυποποιητήριο, όχι στο χωράφι, στο χωράφι θα βάλω τον Ινδό. (παραγωγός)*
 - *Θα τους βοηθήσουμε με τις βάρδιες. Μπορεί να δώσουμε παραπάνω διανυκτερεύσεις σε κάποιον που το έχει ανάγκη για να πάρει λίγα παραπάνω χρήματα. Δεν μπορούμε να κάνουμε κάτι άλλο. (κλινική)*
 - *Καμιά φορά στέλνουμε τα παιδιά σε κάποια κατασκήνωση. (αλυσίδα supermarket)*
-

4.5.3 Εστίαση στον ρόλο

Η εργασία δεν αμείβεται με βάση την απόδοση ή τις δεξιότητες αλλά με βάση τις ανάγκες και τις δυνατότητες της επιχείρησης, τουλάχιστον στο επίπεδο των περιφερειακών εργαζομένων ή την κατώτατη βαθμίδα. Δίνεται έμφαση δηλαδή στον ρόλο ή την λειτουργία που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Κάθε ρόλος ή λειτουργία συνοδεύεται και από μια συγκεκριμένη δαπάνη που η επιχείρηση δικαιολογεί. Έτσι, οι εργαζόμενοι δεν είναι πόροι, αλλά λειτουργικές μονάδες που έχουν ένα συγκεκριμένο λειτουργικό κόστος.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Οι εργαζόμενοι είναι το εργαλείο. Χωρίς τον «μάστορα» δεν μπορείς να κάνεις τη δουλειά. (οινοποιείο)*
- *Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς εργαζομένους. (εστιατόριο)*
- *Ο βοηθός είναι βοηθός. Πρέπει να κουβαλάει. Πόσα να δώσεις σε έναν βοηθό; (μεταφορική εταιρία)*
- *Τη δουλειά που του δίνω την κάνει και κάποιος χωρίς πτυχίο και δεν του αρέσει. Οι κόφτες όμως παίρνουν παραπάνω γιατί αυτή η δουλειά θέλει τεχνική. (βιομηχανία αλλαντικών)*
- *Ο πωλητής αμείβεται με συγκεκριμένο τρόπο. Παίρνει έναν βασικό μισθό και ποσοστό από τις πωλήσεις. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*
- *Είναι δύο κατηγορίες αυτοί που δουλεύουν με το μυαλό τους και αυτοί που δουλεύουν με τα χέρια τους. Και αμείβονται ανάλογα. (οινοποιείο)*

Εξαίρεση είναι οι εργαζόμενοι – κλειδιά που αναφέραμε νωρίτερα (θα μπορούσαν να θεωρηθούν βασικοί εργαζόμενοι στο μοντέλο του Atkinson), οι οποίοι απολαμβάνουν υψηλότερες συνήθως αμοιβές και αυξημένη εργασιακή ασφάλεια. Έχουν επίσης, αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη και καλύτερες συνθήκες εργασίας (ως ανταμοιβή). Οι βασικοί εργαζόμενοι συνήθως επιτελούν και έναν ρόλο που η επιχείρηση θεωρεί ως σημαντικό (ρόλο - κλειδί).

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Κοίτα, ο Τίμος άμα μου φύγει ή άμα τραυματιστεί θα έχω πρόβλημα. Γι' αυτό και κοιτάω να τον προστατέψω. Πήρα έναν ακόμα εργαζόμενο μόνο και μόνο*

για να μην χρειάζεται να κουβαλάει ο Τίμος. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)

- *Ο μισθός του γιατρού έχει μεγάλη διαφορά από τον μισθό των υπολοίπων. Χωρίς τον γιατρό δεν υπάρχει επιχείρηση. (διαγνωστικό κέντρο)*

ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

- Η μείωση μισθών είναι συχνή.
- Πολλές θέσεις εργασίας δεν είναι βιώσιμες.
- Η συναισθηματική ανταμοιβή έρχεται ως αντιστάθμισμα στη μειωμένη χρηματική ανταμοιβή.
- Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί λειτουργικό κόστος με εξαίρεση τους εργαζομένους-κλειδιά.

4.6. Διαδικασίες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι άτυπη στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Εξαίρεση αποτελούν ορισμένες επιχειρήσεις του δείγματός μας με κοινό χαρακτηριστικό το μεγάλο τους μέγεθος, οι οποίες εφαρμόζουν επίσημη διαδικασία αξιολόγησης «από πάνω προς τα κάτω». Οι προϊστάμενοι, δηλαδή, αξιολογούν τους υφιστάμενους τους με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Εφαρμόζουμε μια διαδικασία αξιολόγησης. Οι προϊστάμενοι αξιολογούν το προσωπικό. (κλινική)*
- *Ναι, έχουμε επίσημη αξιολόγηση με κάποια κριτήρια που την κάνουν οι προϊστάμενοι. (αλυσίδα supermarket)*
- *Αξιολογούμε από τις πωλήσεις. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*

Όπως είδαμε στην αρχή αυτής της μελέτης, ο οργανισμός που εφαρμόζει επίσημες διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων έχει να επιλέξει από μια σειρά μεθοδολογικών προσεγγίσεων, όπως η «από κάτω προς τα πάνω» αξιολόγηση (οι υφιστάμενοι αξιολογούν τους προϊστάμενους), η 360° αξιολόγηση (κάθε

εργαζόμενος αξιολογεί όλους όσους έρχεται σε επαφή) κτλ. Ανάλογα με τη μεθοδολογία που θα επιλέξει, ο οργανισμός περνά και ένα μήνυμα κουλτούρας (κάθε «πράξη» του οργανισμού βασίζεται σε ένα σκεπτικό, μια νοοτροπία μια φιλοσοφία). Για παράδειγμα, ο οργανισμός που εφαρμόζει μεθοδολογία αξιολόγησης «από κάτω προς τα πάνω» συνήθως διακατέχεται από μια κουλτούρα ενδυνάμωσης των εργαζομένων (τους δίνει δύναμη μέσα από τη φωνή τους). Ο οργανισμός που εφαρμόζει μια 360° αξιολόγηση διακατέχεται συνήθως από μια κουλτούρα ισότιμης δύναμης και δικαιοσύνης.

Ομοίως, ο οργανισμός που εφαρμόζει μια μεθοδολογία αξιολόγησης από «πάνω προς τα κάτω» φανερώνει μια ιεραρχική κουλτούρα που στηρίζεται στη δύναμη των ανώτερων στρωμάτων έναντι των κατώτερων (εξουσία).

ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

- Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι άτυπη στις περισσότερες επιχειρήσεις.
 - Όσες επιχειρήσεις εφαρμόζουν επίσημη διαδικασία αξιολόγησης χρησιμοποιούν τη μέθοδο της «από πάνω προς τα κάτω».
 - Η μεθοδολογία αξιολόγησης των εργαζομένων που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις της Κρήτης φανερώνει μια ιεραρχική κουλτούρα που στηρίζεται στη δύναμη των ανώτερων στρωμάτων έναντι των κατώτερων.
-

4.7. Ανάπτυξη εργαζομένων

Στις επιχειρήσεις όπου η εργασία είναι ως επί τω πλείστον χειρωνακτική (μεταφορές, βιομηχανία τροφίμων, χονδρικό εμπόριο, καταλύματα, εξειδικευμένες κατασκευαστικές δραστηριότητες εστίαση, φυτική και ζωική παραγωγή), η εκπαίδευση των εργαζομένων περιορίζεται στην εξοικείωση του εργαζομένου στις ιδιαίτερες αρμοδιότητες και απαιτήσεις του ρόλου του. Η εκπαίδευση αυτή είναι άτυπη.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Θέλω να έχει την όρεξη να του μάθω και να πορευθούμε μπροστά μαζί. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
- *Δεν με νοιάζει να ξέρει όλους τους δρόμους ο οδηγός. Θα τους μάθει σε έναν δυο μήνες. (μεταφορική εταιρία)*

- *Τους κάνουμε σεμινάρια για να μάθουν πως δουλεύουν τα πράγματα εδώ. (χονδρικό εμπόριο)*
-

4.7.1 Η εκπαίδευση είναι προνόμιο

Η εκπαίδευση λαμβάνει πιο επίσημη μορφή:

- Στις μεγάλες επιχειρήσεις
 - Στις θέσεις εργασίας που περιλαμβάνουν πνευματικό έργο
-

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Μείναμε ανταγωνιστικοί επειδή κρατήσαμε το προσωπικό μας και ενισχύσαμε την εκπαίδευσή του. (αλυσίδα βιβλιοπωλείων)*
 - *Οι πωλητές δεν γίνεται να μην εκπαιδεύονται. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*
 - *Υπάρχουν κάποιες δουλειές που χρειάζονται δεξιότητες όπως η εξυπηρέτηση του πελάτη. Αυτές τις δεξιότητες προσπαθούμε να τις αναπτύξουμε. (αλυσίδα supermarket)*
-

Διαφαίνεται από τα παραπάνω ότι η εκπαίδευση υπακούει στον κανόνα «θα δώσω για να πάρω», δηλαδή είναι εστιασμένη στο επιδιωκόμενο οικονομικό αποτέλεσμα και όχι απαραίτητα στην ανάπτυξη των εργαζομένων (π.χ. πωλήσεις). Αυτό είναι ενδεικτικό μιας οικονομίας και μιας επιχειρηματικής κουλτούρας που δεν στηρίζεται στη γνώση (ίσως διότι δεν έχει η ίδια τη γνώση για το πως να τη χρησιμοποιήσει).

Επίσης, η εκπαίδευση μπορεί να δίνεται ως προνόμιο:

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Έχω συνεργάτες που είμαστε μαζί 15 χρόνια. Αυτοί εννοείται ότι εκπαιδεύονται. (εστιατόριο)*
 - *Όλοι κάνουν εκπαίδευση επειδή περνάμε από HACCP. Βέβαια αυτού που αξίζουν γιατί με τους εργαζομένους που δεν αξίζουν δεν ασχολείται καθόλου. (χονδρικό εμπόριο)*
-

Σε κάθε περίπτωση, η εκπαίδευση εργαζομένων είναι ένα είναι ένα κόστος στο οποίο οι επιχειρήσεις δύσκολα μπορούν να ανταποκριθούν κι έτσι είναι ιδιαίτερα περιορισμένη στις επιχειρήσεις του δείγματος.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία. Ένας εκπαιδευμένος υπάλληλος που παραμένει στην επιχείρηση για χρόνια είναι «κέρδος». Στην περίπτωση που απολυθεί ή φύγει η επιχείρηση σίγουρα θα τον αντικαταστήσει με νεότερο και χαμηλότερα μισθολογικά υπάλληλο αλλά το κόστος μέχρι να φτάσει στο επίπεδο εμπειρίας ενός παλιού είναι μεγάλο. (αλυσίδα βιβλιοπωλείων)*

ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

- Η εκπαίδευση εργαζομένων περιορίζεται στις μεγάλες επιχειρήσεις και στις θέσεις που περιλαμβάνουν πνευματικό έργο.
- Η εκπαίδευση δίνεται όταν θεωρείται ότι θα έχει οικονομικό αποτέλεσμα.
- Η εκπαίδευση μπορεί να είναι και προνόμιο.
- Λόγω οικονομικής κρίσης η εκπαίδευση εργαζομένων είναι ένα δυσβάσταχτο κόστος.
- Η περιφερειακή οικονομία αλλά και η κουλτούρα των επιχειρήσεων δεν στηρίζεται στη γνώση.

4.8. Διαχείριση παραπόνων και πειθάρχηση εργαζομένων

4.8.1 Τεταμένη ατμόσφαιρα

Το τεταμένο κλίμα της αγοράς, οι βαριές για τους εργαζόμενους επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και η πολύ μεγάλη εργασιακή ανασφάλεια δημιουργούν το έδαφος για την ανάπτυξη έντονης δυσαρέσκειας.

Όλοι οι εργοδότες ανέφεραν κλιμάκωση των παραπόνων κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Τα παράπονα αυτά αφορούν:

- Τις αμοιβές
- Το ωράριο εργασίας

- Το περιβάλλον εργασίας (πολύ λιγότερο)

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Κάποιοι γκρινιάζουν για τα λεφτά που παίρνουν αλλά δεν θα έπρεπε γιατί σε σχέση με άλλους είναι καλύτερα. (οινοποιείο)*
 - *Είναι τεταμένες οι σχέσεις τα τελευταία χρόνια. Δεν παίρνει ο κόσμος πολλά χρήματα και είναι λογικό. (κλινική)*
 - *Συνήθως είναι το ωράριο. Κάποιοι θέλουν να δουλεύουν μόνο πρωί. (εστιατόριο)*
 - *Η δουλειά είναι πολλές ώρες και είναι και βαριά. Λογικό είναι να μην είναι ευχαριστημένοι. Γι' αυτό κοιτάμε μήπως πάρουμε άλλο ένα άτομο. (μεταφορική εταιρία)*
 - *Βλέπουν ότι κάνει κρύο στα ψυγεία κάτω και δεν τους αρέσει. (βιομηχανία αλλαντικών)*
-

4.8.2 Διαχείριση παραπόνων

Οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα παράπονα των εργαζομένων με έναν από τους παρακάτω τρόπους:

- Επαναφέρουν, τονίζουν και δίνουν έμφαση στην προσωπική σχέση και το φιλότιμο
- Συνδέουν την κατάσταση του εργαζομένου με την κατάσταση της επιχείρησης
- Τα αποκρούουν

Είναι κατανοητό ότι και στις τρεις περιπτώσεις ο στόχος είναι ο κατευνασμός της συναισθηματικής έντασης και όχι η αντιμετώπιση του προβλήματος (η οποία παρουσιάζεται ως αδύνατη).

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Εδώ η δουλειά είναι 12 ώρες, αλλά έχουμε φιλικές σχέσεις αυτό είναι το σημαντικό. (μεταφορική εταιρία)*
- *Δεν ανταμείβονται όπως πρέπει αλλά είμαστε σαν φίλοι, σαν οικογένεια, σαν παρέα. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*
- *Εγώ αυτό που τους λέω είναι ότι άμα έχουμε δουλειά θα φάμε όλοι. (εταιρία εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων)*

- *Εγώ τους λέω πρώτα θα μου δείξεις και μετά θα σου δώσω. (εστιατόριο)*

Ωστόσο, μαζί με το οικονομικό συμβόλαιο έχει διαταραχθεί αναπόφευκτα και το ψυχολογικό, με τις επιπτώσεις που αυτό μπορεί να έχει σε επίπεδο κινήτρου απόδοσης των εργαζομένων.

Σε σχέση με την πειθάρχηση των εργαζομένων, οι ερωτώμενοι αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι ο τερματισμός της συνεργασίας αποτελεί την έσχατη λύση.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Πρέπει να διώξω κανονικά δύο άτομα μου είπε ο λογιστής. Δεν το κάνω θα φτάσω στα άκρα. (αντιπροσωπεία αυτ/των)*
- *Αν δεις τα άτομα που δουλεύουν εδώ είναι πολλά χρόνια, δεν απολύουμε έτσι εύκολα. (βιομηχανία αλλαντικών)*

Οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν στην πειθάρχηση ή στον τερματισμό μιας συνεργασίας είναι:

- Η μη ικανότητα συνεργασίας / η διατάραξη του κλίματος της ομάδας
- Η ελαττωμένη απόδοση
- Η ανήθικη συμπεριφορά (π.χ. κλοπή)

Οι διαδικασίες υποβολής παραπόνων και πειθάρχησης των εργαζομένων είναι άτυπες.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ

- *Όσες φορές έδιωξα κάποιον είναι γιατί είχαν οι άλλοι εργαζόμενοι παράπονα. (εστιατόριο, βιομηχανία αλλαντικών, παραγωγός)*
 - *Ο κυριότερος λόγος είναι η κλοπή. Βλέπεις οι άνθρωποι εδώ διαχειρίζονται λεφτά. (χονδρικό εμπόριο)*
 - *Υπήρχαν και περιπτώσεις χαμηλής παραγωγικότητας αλλά μετά από μεγάλη ανοχή. (αλυσίδα supermarket)*
-

ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

- Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης η δυσαρέσκεια των εργαζομένων έχει ενταθεί.
 - Τα παράπονα των εργαζομένων αφορούν στην αμοιβή και το ωράριο και πολύ λιγότερο στο περιβάλλον εργασίας.
 - Τα παράπονα των εργαζομένων δεν αντιμετωπίζονται, αντ' αυτού οι εργοδότες προσπαθούν να κατευνάσουν τη συναισθηματική ένταση.
 - Ο τερματισμός της συνεργασίας είναι έσχατη λύση για τους εργοδότες.
-

5. Η κουλτούρα των επιχειρήσεων και οι προεκτάσεις της στην εργασιακή σχέση

Η κουλτούρα των επιχειρήσεων δεν αποτέλεσε ξεχωριστή ενότητα στα πλαίσια των συνεντεύξεων. Ο λόγος είναι ότι η κουλτούρα δεν αποτελεί μεμονωμένη λειτουργία αλλά το σύνολο των πεποιθήσεων και των κανόνων πάνω στις οποίες βασίζεται κάθε λειτουργία ενός οργανισμού, όπως έχουμε ήδη αναλύσει.

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας των επιχειρήσεων της Κρήτης. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν προϊόν ανάλυσης και απορρέουν από τις στάσεις και τις πρακτικές των επιχειρήσεων που παρουσιάστηκαν έως τώρα.

5.1. Η κουλτούρα των επιχειρήσεων της Κρήτης

Δείξαμε στην ενότητα 4.2 ποια είναι τα κοινά χαρακτηριστικά στη δομή και τη λειτουργία των επιχειρήσεων της Κρήτης. Δείξαμε ότι ένα από αυτά είναι ο οικογενειακός χαρακτήρας ο οποίος συνεπάγεται στενές προσωπικές σχέσεις και δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

Δείξαμε επίσης ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι ιδιοκτήτες είναι και οι διοικητές (managers) των επιχειρήσεων, συσσωρεύοντας το σύνολο των διοικητικών αρμοδιοτήτων και της ευθύνης των αποφάσεων στον εαυτό τους. Είναι οι ίδιοι δηλαδή το πνευματικό κεφάλαιο των οργανισμών τους. Κρατούν στα χέρια τους τη δύναμη και τη διαμοιράζουν σε πολύ μικρές δόσεις. Κρατούν τον έλεγχο επιτρέποντας την πρωτοβουλία μόνο υπό αυστηρούς όρους.

Δείξαμε ότι οι επιχειρήσεις της Κρήτης αντιστέκονται στην αλλαγή και το ρίσκο και προσπαθούν να διατηρήσουν την προ-κρίσης κατάσταση των πραγμάτων τόσο στο εσωτερικό τους όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τους, πράγμα ιδιαίτερα δύσκολο δεδομένης της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς: στο μεν εσωτερικό τους η δύναμή τους αμφισβητείται αφού δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους προς του εργαζομένους, στο δε εξωτερικό περιβάλλον είναι τέτοιες οι δυνάμεις που ασκούνται πάνω τους που χωρίς ικανότητες αλλαγής και προσαρμογής είναι αδύνατο να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Δείξαμε ότι εστιάζονται στο ψυχολογικό κομμάτι της εργασιακής σχέσης και επιβραβεύουν την διάθεση για δουλειά (πολλές φορές αναφέρεται και ως φιλότιμο).

Δείξαμε, τέλος, ότι δεν στηρίζονται στη γνώση και ότι πιστεύουν σε αυτό που μπορούν να δουν: το χειροπιαστό (οικονομικό) αποτέλεσμα.

Με βάση τις διαστάσεις που προτείνουν οι Ashkanasy, Wilderom και Peterson, η οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων της Κρήτης διαμορφώνεται ως εξής:

- Ηγεσία (ο βαθμός στον οποίο οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα αναφοράς): Οι ηγέτες προβάλλουν πρότυπα δύναμης χωρίς ωστόσο να εμπνέουν ή να κινητοποιούν αφού δεν μοιράζονται τη δύναμη αυτή.
- Δομή (ο βαθμός στον οποίο οι διαδικασίες επικαλύπτουν την πρωτοβουλία): Είναι αυστηρή, ιεραρχική και στηρίζεται στη δύναμη.
- Καινοτομία (ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός επιτρέπει το ρίσκο): Με κάποιες εξαιρέσεις, η καινοτομία και το ρίσκο δεν επιτρέπονται. Αντίθετα, επιδιώκεται η διατήρηση των κεκτημένων.
- Απόδοση (ο βαθμός στον οποίο οργανισμός εστιάζει στην εργασία και την αμείβει): Οι οργανισμοί εστιάζουν στην απόδοση σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό χωρίς να δίνουν ωστόσο τα αντίστοιχα κίνητρα.
- Προγραμματισμός (ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός έχει σαφείς στόχους και σχέδια): Οι περισσότεροι οργανισμοί δεν έχουν πλάνο. Κινούνται με βάση το άμεσο χειροπιαστό οικονομικό όφελος. Σκέφτονται δηλαδή βραχυπρόθεσμα.
- Επικοινωνία (ο βαθμός διαμοιρασμού πληροφοριών): Ελάχιστη στα πλαίσια της συγκράτησης δύναμης στην διοίκηση (η πληροφορία είναι δύναμη).
- Περιβάλλον (ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος): Φτωχή προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς. Αντίσταση στην αλλαγή.
- Ανθρωπιστικό εργασιακό περιβάλλον (η έμφαση που δίνει ο οργανισμός στο ανθρώπινο δυναμικό): Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ως επί τω πλείστον λειτουργικό κόστος και χρηστικό αγαθό (commodity), όχι πόρος (resource) και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Εξατομικευμένη ανάπτυξη (ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων): Η εκπαίδευση εργαζομένων περιορίζεται στους μεγάλους οργανισμούς, στις περιπτώσεις όπου απαιτείται πνευματικό έργο και στις περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση φιλοδοξεί να έχει αυξημένο οικονομικό όφελος. Παίρνει επίσης χαρακτήρα προνομίου.
- Κοινωνικοποίηση νέο-προσληφθέντων (ο χρόνος που απαιτείται για την ομαλή ένταξη νέων εργαζομένων στον οργανισμό): Ο χρόνος αυτός είναι κόστος. Αν το κόστος είναι μεγάλο (ανάλογα με τη θέση εργασίας και τον οργανισμό) επιστρατεύεται από την αρχή το κριτήριο της προϋπηρεσίας ως βασικό για την επιλογή του εργαζομένου.

Αν έπρεπε να δώσουμε έναν τίτλο στην κουλτούρα των επιχειρήσεων της Κρήτης, αυτός θα ήταν «παραδοσιακή οικογένεια». Μια οικογένεια όπου ο «πατέρας» είναι

το ισχυρό στοιχείο και ο βασικός πάροχος (provider) και συγκεντρώνει πάνω του τη δύναμη και τις αποφάσεις. Μια οικογένεια που φαίνεται δεμένη προς τον έξω κόσμο αλλά που στο εσωτερικό της οι «αποστάσεις» είναι μεγάλες. Μια οικογένεια που φοβάται κάθε τι καινούριο γιατί είναι ξένο και που μένει σε αυτά τα λίγα που γνωρίζει.

Και δεν θα μπορούσε να είναι διαφορετικά, αφού όπως αναφέραμε νωρίτερα σε αυτήν την έκθεση, η επιχειρηματική μας κουλτούρα δεν διαφέρει από την εθνική μας κουλτούρα.

5.2. Προεκτάσεις στην εργασιακή σχέση

Αν ο ρόλος και η στάση των εργοδοτών είναι αυτή που περιγράψαμε παραπάνω, μπορούμε υποθετικά να αναγνωρίσουμε τον ρόλο και την στάση που επιτρέπει ή προκαλεί στην απέναντι πλευρά της εργασιακής σχέσης, δηλαδή στους εργαζομένους:

- Ο εργαζόμενος έχει αποδυναμωμένη θέση: Η δύναμη και η πρωτοβουλία συγκεντρώνεται στον ιδιοκτήτη.
- Ο εργαζόμενος δεν απολαμβάνει εργασιακή ασφάλεια: Είναι το αποτέλεσμα της ευελιξίας αλλά και των μειωμένων αμοιβών (μη βιώσιμες θέσεις).
- Ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται προοπτική: Αφού του προσφέρεται δουλειά και όχι καριέρα.
- Ο εργαζόμενος αισθάνεται «χρησιμοποιημένος»: Αφού αντιμετωπίζεται ως λειτουργικό κόστος.
- Ο εργαζόμενος δεν έχει κίνητρο: Χωρίς το κίνητρο της αμοιβής και της καριέρας μένει μόνο το κίνητρο της επιβίωσης.

Ασφαλώς, όλα αυτά δεν μπορούν παρά να είναι υποθέσεις σε αυτό το σημείο. Η Ποιοτική Έρευνα Ανθρώπινου Δυναμικού θα έρθει να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει τις υποθέσεις αυτές και να ρίξει περισσότερο φως στην εργασιακή σχέση και εμπειρία από την πλευρά των εργαζομένων.

Ωστόσο, με βάση τα δεδομένα που έχουμε στα χέρια μας αυτή τη στιγμή, θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε την εργασιακή σχέση ως *μη ισότιμη* (απόσταση δύναμης) αλλά και *εξαρτημένη* (ενώ ο εργοδότης εξαρτάται από τον εργαζόμενο στον ίδιο βαθμό που ο εργαζόμενος εξαρτάται από τον εργοδότη, αυτό δεν μπορεί να αποτυπωθεί σε επίπεδο διεκδικήσεων).

Είναι μια σχέση που ενώ φέρεται ως προσωπική και στενή *δεν χαρακτηρίζεται από ουσιαστική επαφή λόγω απόστασης δύναμης*.

Είναι επίσης μια σχέση στην οποία έχει υπεισέλθει *καχυποψία*. Η δύναμη του εργοδότη πηγάζει μεταξύ άλλων από το γεγονός ότι εκείνος είναι ο πάροχος. Ωστόσο,

καθώς ο εργοδότης χάνει αυτόν τον ρόλο (δεν μπορεί πλέον να παρέχει) χάνεται και το πρότυπο δύναμης και οι άλλοτε εγκαθιδρυμένες ισορροπίες.

Αποτέλεσμα είναι ότι γεννιέται ο *ατομισμός* (αν και ενδεχομένως να βρισκόταν εκεί εξ αρχής).

6. Τελικά συμπεράσματα

6.1. Σε κατάσταση επιβίωσης

Οι επιχειρήσεις της Κρήτης προσπαθούν να επιβιώσουν. Αυτό είναι ξεκάθαρο από τα ευρήματά μας. Οι εξαιρέσεις είναι ελάχιστες και η στρατηγική είναι μία: περικοπή δαπανών από όπου είναι εφικτό και άτακτες προσπάθειες για άμεσο χειροπιαστό και ευκαιριακό όφελος.

Όλα ξεκινούν από την πολιτική που εφαρμόζεται σε κεντρικό επίπεδο. Αυτό δεν σημαίνει ότι η κεντρική πολιτική είναι η μόνη αιτία της υφιστάμενης κατάστασης. Βρίσκεται όμως στην αρχή του νήματος και φυσικά εκείνη πρώτη βασίζεται στη στρατηγική που αναφέραμε παραπάνω. (Θα ήταν πράγματι παράδοξο αν η πολιτική στρατηγική δεν είχε κοινά στοιχεία με τη στρατηγική των επιχειρήσεων.)

Δημιουργώντας μια αλυσιδωτή αντίδραση, η πίεση που ασκείται μέσω κεντρικής πολιτικής βρίσκει μπροστά της μια επιχειρηματικότητα που αδυνατεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να αντιδράσει αποτελεσματικά.

Αποτέλεσμα είναι ότι η πίεση που ασκείται στις επιχειρήσεις να μεταφέρεται στους εργαζόμενους που και αυτοί σήμερα προσπαθούν απλώς να επιβιώσουν.

6.2. Η «παραδοσιακή οικογένεια»

Η κουλτούρα των επιχειρήσεων της Κρήτης ομοιάζει με εκείνη μιας «παραδοσιακής οικογένειας». Είναι άκαμπτη, έχει ως επίκεντρο τον αρχηγό, διστάζει να αλλάξει, κάνει αυτό που πάντα έκανε, στηρίζεται στην ιεραρχία. Είναι μάλλον αναμενόμενο η κουλτούρα αυτή να μην ευνοεί την προσαρμογή στη νέα πραγματικότητα που βιώνει η οικονομία και ο τόπος.

Είναι όμως πράγματι η κουλτούρα των επιχειρήσεων για την οποία μιλάμε; Έχουμε ήδη αναφέρει ότι ο ιδιοκτήτης της τοπικής επιχείρησης είναι ένας οικογενειάρχης, κομμάτι και εκείνος της ελληνικής κοινωνίας, όπως όλοι μας. Η κουλτούρα που μεταφέρει στην επιχείρησή του έχει τα στοιχεία της δικής του προσωπικής κουλτούρας. Διοικεί την επιχείρησή του όπως θα διοικούσε την οικογένειά του. Διοικεί τους εργαζόμενους του όπως διοικεί τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Διοικεί τον πλούτο όπως τον διοικεί το κράτος του. Επενδύει όπως επενδύει το κράτος του. Η κουλτούρα αυτού του ανθρώπου είναι η εθνική μας κουλτούρα. Και είναι και αυτή πηγή και παράγωγο ταυτόχρονα της κεντρικής πολιτικής.

6.3. Η τοπική επιχειρηματικότητα δεν είναι ανταγωνιστική (δεν ήταν ποτέ)

Είναι ένα πράγμα το πόσο ισχυρές είναι οι δυνάμεις της οικονομικής κρίσης. Και είναι ένα δεύτερο πράγμα το πως αντιδρά κανείς σε αυτές. Η αντίδραση των επιχειρήσεων της Κρήτης είναι έως τώρα αναποτελεσματική. Στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν εφαρμόζουν ασταθή και απρόσεκτη τιμολογιακή πολιτική δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο υποτίμησης με ολέθρια αποτελέσματα. Αδυνατούν να απορροφήσουν νέα γνώση. Δεν μπορούν να δουν μακριά. Δεν έχουν πλάνο. Δεν εστιάζουν στο ανθρώπινο δυναμικό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε ένα κόσμο που έχει ήδη εισαχθεί και διαπρέπει στην κοινωνία και την οικονομία της γνώσης, σε έναν κόσμο πολύπλοκο, σε έναν κόσμο που μεταβάλλεται κάθε στιγμή, η οικονομία της Κρήτης δεν μπορεί να είναι ανταγωνιστική.

Αυτό δεν είναι συνέπεια της κρίσης. Όπως είπαμε η κουλτούρα είναι κάτι που φέρνει μέσα σε έναν οργανισμό ο ηγέτης και ο ιδρυτής του. Αυτή είναι μια κουλτούρα που γεννήθηκε πολύ νωρίτερα και που ποτέ μέχρι τώρα δεν είχε κληθεί να αντιμετωπίσει τον εαυτό της.

6.4. Η αγορά εργασίας της Κρήτης δεν είναι ελκυστική

Οι επιχειρήσεις ζητούν από τους εργαζομένους να έχουν όρεξη για δουλειά και να δείξουν ευελιξία χωρίς να προσφέρουν προοπτική καριέρας, χωρίς να προσφέρουν ενδυνάμωση, χωρίς να προσφέρουν αποδοχές. Μοιάζει σε κάποιες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις να περιμένουν το κίνητρο της επιβίωσης να κινητοποιήσει τους εργαζομένους, διότι δεν μπορούν να προσφέρουν οι ίδιες εργασιακό κίνητρο.

Πρόκειται για ένα μη ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον, που είτε απωθεί ολότελα έναν υποψήφιο εργαζόμενο, είτε εκμηδενίζει το κίνητρο απόδοσής του.

6.5. Η εργασιακή σχέση νοσεί

Δεν μιλάμε για εργασιακή σχέση υπό τις υπάρχουσες συνθήκες. Μιλάμε για μια σχέση μη ισότιμη, εξαρτημένη που στηρίζεται στην ανάγκη των εργαζομένων να επιβιώσουν ή/και σε ότι έχει απομείνει από την άλλοτε «στενή προσωπική σχέση» εργαζομένου και εργοδότη. Στηρίζεται στο «φιλότιμο» του εργαζομένου.

6.6. Υπάρχουν και εξαιρέσεις και είναι λαμπρές

Οι επιχειρήσεις που επέδειξαν στάση δεκτική προς στην αλλαγή, οι επιχειρήσεις που έδειξαν επιμονή και πραγματικά σκληρή δουλειά (και όχι προσπάθεια για εύκολο κέρδος ή αναίμακτη διατήρηση του παλιού κατεστημένου), οι επιχειρήσεις που εν μέσω οικονομικής κρίσης πήραν ρίσκα ή είδαν την αγορά πέρα από τα ελληνικά σύνορα, βρίσκονται αυτή τη στιγμή - εν μέσω ενός κλίματος θυμού, απογοήτευσης και φόβου, εν μέσω μιας σοβαρότατης οικονομικής κρίσης - σε μια υγιή κατάσταση που τους επιτρέπει να βλέπουν μέλλον. Κάποιες μάλιστα βρίσκονται σε καλύτερη κατάσταση από ότι πριν την κρίση. Δεν χρειάζεται, λοιπόν, να πάμε μακριά για να αναζητήσουμε παραδείγματα καλών πρακτικών. Υπάρχουν δίπλα μας και πρέπει απλώς να διδαχθούμε από αυτά και να τα θέσουμε ως πρότυπα.

7. Βιβλιογραφία

- Ashkanasy, N., M., Wilderom, C., P M. & Peterson, M., F. (2000) (eds). The handbook of organizational culture and climate. 2nd edition. SAGE Publications. California, USA.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 28-31.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P., M (2008). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford Handbooks Online.
- Budd, J. W. & Bhawe, D. (2010). The Employment Relationship. In: Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell Scott. *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. SAGE Publications, London, UK, pp. 51-70.
- Cappelli, P. (2008). Making the right decisions during economic downturns. In: *Weathering storms: Human Resources in difficult times*. Society for Human Resource Management. USA.
- Cohen, L. (2001). Carrers. In: Redman, T. & Wilknsn, A, (eds.). *Contemporary Human Resource Management. Text and Cases*. FT Prentice Hall. An imprint of Pearson Education Ltd, Essex, UK.
- Cooke, F. L. (2000). Human Resource Strategy to improve organizational performance: A route for British firms? EWERC, Manchester Scholl of Management, UMIST, Working Paper No 9.
- Coyle-Shapiro, J. A-M & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. London. LSE Research online.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.
- Gibb, S. & Megginson, D. (2001). Employee development. In: Redman, T. & Wilknsn, A, (eds.). *Contemporary Human Resource Management. Text and Cases*. FT Prentice Hall. An imprint of Pearson Education Ltd, Essex, UK.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3, 263-276.

Jay A. Conger, J., A. & Kanungo, R., N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3 (Jul., 1988), pp. 471-482.

Kontoghiorghe, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators, The International Journal of Human Resource Management, 27:16, 1833-1853.

Kotter, J. & Heskett, J., L. (1992). Corporate Culture and performance. The Free Press, New York, USA.

Lewis, P. (2001). Reward management. In: Redman, T. & Wilkenson, A, (eds.). Contemporary Human Resource Management. Text and Cases. FT Prentice Hall. An imprint of Pearson Education Ltd, Essex, UK.

Machado Del Pra Netto, D. & Carvalho, C. E. (2008). Cultural Typologies and Organizational Environment: A Conceptual Analysis, Latin American Business Review, 9:1, 1-32.

Newell, S. & Shackleton, V. (2001). Selection and assessment as an interactive decision making process. In: Redman, T. & Wilkenson, A, (eds.). Contemporary Human Resource Management. Text and Cases. FT Prentice Hall. An imprint of Pearson Education Ltd, Essex, UK.

Plakhontik, M. & Rocco, T., S. (2011). What do we know, how much and why it matters: Organizational culture and AHRD research 1994-2009. Human Resource Development Review, 10(1) 74-100, SAGE.

Redman, T (2001). Performance appraisal. In: Redman, T. & Wilkenson, A, (eds.). Contemporary Human Resource Management. Text and Cases. FT Prentice Hall. An imprint of Pearson Education Ltd, Essex, UK.

Redman, T. & Wilkenson, A, (eds.) (2001). Contemporary Human Resource Management. Text and Cases. FT Prentice Hall. An imprint of Pearson Education Ltd, Essex, UK.

Renwick, D. & Gennard, J. (2001). Grievance and discipline. In: Redman, T. & Wilkenson, A, (eds.). Contemporary Human Resource Management. Text and Cases. FT Prentice Hall. An imprint of Pearson Education Ltd, Essex, UK.

Richardson, R. & Thompson, M. (1999). The impact of People Management practices on business performance: a literature review. Institute of Personnel and Development, London, UK.

Roehling, M., Cavanaugh, M., Moynihan, L. & Boswell, W. (1998). The nature of the new employment relationship(s): A content analysis of the practitioner and academic literatures (CAHRS Working Paper #98-18).

Schein, E., H. (1983). The role of the founder in the creation of organizational culture. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Schein, E., H. (2004). Organizational culture and leadership. 3rd Edition. Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Fransisco, USA.

Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N., A., & Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. The International Journal of Human Resource Management, 19:4, 501-527.

8. Παράρτημα: Οδηγός Συζήτησης

Εισαγωγή

Σύσταση του moderator ή/και του συνεργάτη.

Επεξήγηση στον ερωτώμενο της μεθοδολογίας των προσωπικών συνεντεύξεων.

Αυτό που ζητάμε από τον ερωτώμενο είναι απόλυτη ειλικρίνεια. Δεν υπάρχει σωστό ή λάθος, ζητάμε να μας πει τη γνώμη του και αυτό ακριβώς που πιστεύει. Μπορεί σε οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να κάνει οποιαδήποτε ερώτηση θέλει.

Ο ερωτώμενος θα ενημερωθεί ότι η συνέντευξη θα μαγνητοφωνηθεί. Αυτά τα δεδομένα καλύπτονται από απόλυτη εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα και σε καμία περίπτωση δεν θα χρησιμοποιηθούν για άλλο λόγο εκτός από την ανάλυση για τα αποτελέσματα της έρευνας. Θα κρατηθεί απόλυτη ανωνυμία.

Στοιχεία ερωτώμενου (όνομα, ηλικία, θέση στην επιχείρηση).

Υφιστάμενη κατάσταση επιχείρησης / κλάδου

Ποια είναι η εκτίμησή σας για την υφιστάμενη κατάσταση στην επιχείρησή σας;

Με ποιο συναίσθημα συνδέεται αυτή η εκτίμηση;

Ποια είναι η πορεία της επιχείρησής σας τα τελευταία χρόνια;

Πως η κρίση επηρέασε την πορεία της επιχείρησής σας;

Τι κάνετε για να παραμείνετε ανταγωνιστικοί; Ποια θέματα σας απασχολούν σε ότι αφορά την στελέχωση της επιχείρησής σας;

Ποια είναι η πορεία του κλάδου μέσα στον οποίο δραστηριοποιήστε κατά τα τελευταία χρόνια;

Πως η οικονομική κρίση επηρέασε τον κλάδο σας;

Τι κάνει ο κλάδος σας για να παραμείνει ανταγωνιστικός;

Πως συνδέεται η ανταγωνιστικότητα του κλάδου με τις δεξιότητες και γνώσεις του προσωπικού σας;

Εργασιακές συνθήκες

Παρακαλώ με όσο μεγαλύτερη λεπτομέρεια περιγράψτε το εργασιακό κλίμα στην επιχείρησή σας;

Πως συνδέονται αυτές οι συνθήκες με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τα χαρακτηριστικά του προσωπικού σας;

Ποιο είναι το ωράριο των εργαζομένων και το δικό σας;

Υπάρχουν περιπτώσεις που δεν τηρείται;

Ποιο είναι το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων;

Ποιο είναι το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης;

Πως μαθαίνετε για τυχόν προβλήματα;

Πως θα αξιολογούσατε τους χώρους εργασίας;

Έχουν οι εργαζόμενοι τα απαραίτητα για να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους;

Πως θα αξιολογούσατε τη ροή της δουλειάς;

Θα λέγατε ότι υπάρχει εργασιακή πίεση; Σε σχέση με το παρελθόν;

Αξιολόγηση και επιλογή εργαζομένων

Μιλήστε μας για τα κριτήρια πρόσληψης στην επιχείρησή σας

Ποιο είναι το γενικό επίπεδο εκπαίδευσης που αναζητάτε για κάθε βαθμίδα υπαλλήλου;

Ποιες είναι οι δεξιότητες που αναζητάτε σε κάθε βαθμίδα υπαλλήλου;

Το φύλο παίζει ρόλο; Αν ναι εξηγήστε.

Η ηλικία παίζει ρόλο; Αν ναι, εξηγήστε.

Άλλα κριτήρια: Προσωπικές σχέσεις... Σύσταση.... Προγράμματα επιδοτούμενα...

Πως ψάχνετε για νέο ανθρώπινο δυναμικό;

Πως σας προσεγγίζει το ανθρώπινο δυναμικό;

Θεωρείτε ότι υπάρχει κατάλληλα καταρτισμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό για τις θέσεις που εσείς προσφέρετε;

Έχουν αλλάξει τα κριτήρια πρόσληψης που εφαρμόζετε κατά τη διάρκεια της κρίσης;

Αμοιβές

Που κυμαίνονται οι μισθοί στην επιχείρησή σας;

Τι προσφέρετε στους υπαλλήλους σας πέραν του μισθού;

Πως προσδιορίζετε τον μισθό ενός υπαλλήλου; Ποια είναι τα κριτήρια; (Moderator σκάψε για να βρεις όλους τους παράγοντες, και εκείνους που αφορούν την επιχείρηση και εκείνους που αφορούν τη θέση εργασίας και τα ζητούμενα προσόντα.)

Πληρώνετε υπερωρίες;

Έχετε μειώσει τους μισθούς μέσα στην κρίση; Εξηγήστε.

Θα λέγατε ότι οι εργαζόμενοί σας είναι ευχαριστημένοι από τον μισθό τους;

Έχουν υπάρξει περιπτώσεις όπου έχει διαπιστωθεί το αντίθετο; Τι έχετε κάνει σε αυτές τις περιπτώσεις;

Ικανοποίηση από την εργασία

Πόσο ευχαριστημένος είστε από τους εργαζομένους σας;

Τι χρειάζεται να αλλάξει σε σχέση με τους εργαζομένους για να είναι η επιχείρησή σας πιο αποτελεσματική;

Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοί σας από τη δουλειά τους;

Η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει την πορεία της επιχείρησης;

Έχετε διαδικασίες για να μετράτε την ικανοποίηση των εργαζομένων σας;

Σε περιπτώσεις απόλυσης ποιοι ήταν οι κυριότεροι λόγοι;

Ικανότητες πέραν των τυπικών προσόντων

Επικοινωνία

Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων

Πρωτοβουλία

Ευθύνη

Ομαδικότητα

Ευγένεια

Σεβασμός

Ταχύτητα

Προθυμία

Πίστη (loyalty), αφοσίωση

Επιβραβεύετε τις ικανότητες αυτές;

Εκπαίδευση εργαζομένων

Ποια είναι η αίσθησή σας για το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων σήμερα;

Ποια είναι η γνώμη σας για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση έναντι της γενικής εκπαίδευσης;

Πως το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετίζεται με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής σας, αν σχετίζεται;

Έχετε οργανωμένο πρόγραμμα συνεχιζόμενης κατάρτισης και εκπαίδευσης για τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να το περιγράψετε; Αν όχι, τι σας δυσκολεύει να το κάνετε;

Ηγεσία

Πως επιτυγχάνετε την αποδοτικότητα των εργαζομένων σας;

Ποιους τρόπους έχετε δοκιμάσει;

Ποια κίνητρα δίνετε στους εργαζομένους σας;

Κλείσιμο

Τι μπορεί να κάνει ένας άνεργος για να βρει μια θέση εργασίας στην επιχείρησή σας;

Πιστεύετε ότι τα προσφερόμενα προσόντα ταιριάζουν με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας;

Αν όχι, γιατί και σε ποια σημεία υπάρχει mismatch;

Που οφείλεται αυτό;

Τι πρέπει να αλλάξει για να ταιριάξουν καλύτερα τα προσφερόμενα και τα ζητούμενα προσόντα;