



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ - ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ:**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ  
ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

**Σπουδάστρια: Γεωργία Αθανασίου**

**A.M.: 13112**

**Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Φύλακτος Δημήτριος**



**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ, 2010**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	3
1.1. Γενικά	3
1.2. Αυτοματισμός και εργασία	4
1.3. Η μελέτη της εργασίας ως αντικείμενο της φιλοσοφίας	4
1.4. Οικονομία και άνθρωποι	6
1.5. Διεύθυνση και καθοδήγηση των επιχειρήσεων: Η διοίκηση τύπου «Management»	7
1.6. Τα βασικά δεδομένα του σύγχρονου management	9
1.7. Η επιστημονική διεύθυνση: Management αποκλειστικά προσανατολισμένο στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - όφελος για όλους	11
1.8. Εξουσία στις πολυεθνικές	13
1.8.1. Ευρωπαϊκή Στρογγυλή Τράπεζα Βιομηχανίας (European Round - table of Industrialist - ERT)	15
1.8.2. Επιχειρηματική Στρογγυλή Τράπεζα - Η.Π.Α. (Business Round table)	16
1.8.3. Λέσχη Μπίλντερμπεργκ (Bildenberg Club)	17
1.8.4. Πληροφορική	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	24
2.1. Γυναίκα και εργασιακά προβλήματα	24
2.2. Οργάνωση της εργασίας	24
2.2.1. Αλλαγή καθηκόντων	25
2.2.2. Κακή οργάνωση εργασίας	26
2.3. Ωράριο εργασίας	29
2.4. Ψυχοκοινωνικό περιβάλλον της εργασίας	31
2.4.1. Ικανοποίηση από την εργασία	32
2.4.2. Σχέσεις με τους συναδέλφους	35

2.4.3.	Άγχος και εργασία	40
2.4.4.	Προσωπικότητα του ατόμου	44
2.4.5.	Οργανωσιακή δομή	45
2.4.6.	Πρόσθετοι ψυχοπιεστικοί παράγοντες	45
2.4.7.	Συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης	46
2.5.	Εισαγωγή στην εκπαίδευση των εργαζομένων	47
2.5.1.	Εκπαιδευτική διαδικασία	47
2.5.1.1.	Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών	47
2.5.2.	Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων	49
2.5.2.1.	Εκπαίδευση πάνω στην εργασία	50
2.5.3.	Υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος	54
2.5.4.	Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος	55
2.6.	Φορείς εκπαίδευσης προσωπικού	57
2.6.1.	Κρατικοί φορείς	57
2.6.1.1.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης - Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)	57
2.6.1.2.	Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.	58
2.6.1.3.	Ε.Κ.Ε.Π.	58
2.6.1.4.	Ο.Α.Ε.Δ.	59
2.6.1.5.	Κ.Ε.Κ. - Ι.Ν.Ε. - Γ.Σ.Ε.Ε.	60
2.6.2.	Φορείς επαγγελματικών σωματείων	60
2.6.2.1.	Ι.ΕΚ.Ε.Μ. - Τ.Ε.Ε.	61
2.6.2.2.	Ι.ΕΚ.Ε.Μ. - Ο.Ε.Ε.	61
2.6.2.3.	Κ.Ε.Κ. ΓΕΩΤ.Ε.Ε. - Εταιρεία ΓΕΩΓΝΩΣΙΑ	62
2.6.2.4.	Ε.Μ.Ε. Ελληνική Μαθηματική Εταιρεία	62
2.6.3.	Φορείς εκπαιδευτικών ιδρυμάτων	63
2.6.3.1.	Κ.Ε.Κ. Πανεπιστημίου Αθηνών	63
2.6.3.2.	Κ.Ε.Κ. Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης	63
2.6.3.3.	Κ.Ε.Κ. Πανεπιστημίου Πατρών	64
2.6.3.4.	Ε.Μ.Ε. Τ.Ε.Ι. Πειραιά	64
2.6.4.	Φορείς ιδιωτικοί	64
2.6.4.1.	Κ.Ε.Κ. Ε.Ε.Δ.Ε.	64
2.6.3.2.	Κ.Ε.Κ. - Ι.Β.ΕΠ.Ε.	66

2.6.5. Θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης στην επιχείρηση	67
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	68
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	70

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, οι οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγήν. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

Βασιζόμενη στην κατανόηση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιχειρεί να χειριστεί πολιτισμικές διαφορές, να αναπτύξει επιτυχημένους Ηγέτες, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και να εφαρμόσει την αλλαγή.

Μέσα από τις λειτουργίες της (διαχείριση απόδοσης, προσέλκυση και επιλογή, ανάπτυξη και αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Ιδιαίτερα η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού θα χαρίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ασχολείται με τη δημιουργία νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, τη διαχείριση της σταδιοδρομίας και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Τέλος, είναι πολύ πιθανό, η επιτυχία των αυριανών κυρίαρχων επιχειρήσεων να βασίζεται στο συνδυασμό της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διεθνούς (ή Παγκόσμιας) Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η πρώτη είτε ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης είτε διαμορφώνοντας τη στρατηγική της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη και τους Ανθρώπινους Πόρους της και, η δεύτερη επιτρέποντας στη εταιρία να ανταγωνισθεί σε παγκόσμια κλίμακα.

Φυσικά, κάνοντας επιτυχή χρήση της Τεχνολογίας και ειδικότερα των



Πληροφοριακών Συστημάτων (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων, η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι πολύ πιο πιθανό να εξοικονομήσει χρόνο, να μειώσει τα κόστη και να αυξήσει την παραγωγικότητα και την απόδοση.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 1.1. ΓΕΝΙΚΑ

Ο Δυτικός Πολιτισμός, που έχει τις ρίζες του στον αρχαίο ελληνολατινικό, για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα θεωρούσε την εργασία εξευτελιστική και αιτιωτική πράξη για κάθε ελεύθερο πολίτη και την άρχουσα τάξη. Η καλλιέργεια της γης, η οποία κατά τους πρώιμους ρωμαϊκούς χρόνους εξασφαλιζόταν από έναν αγροτόκοσμο αποτελούμενο από μικρούς, ελεύθερους ιδιοκτήτες, άλλαξε τόσο γρήγορα, ώστε στα 135 π.Χ. ο Τιβέριος Γράκχος - διασχίζοντας την Ετρουρία για να πάει από τη Ρώμη στη Νουμαντία της Ισπανίας - δεν είδε πια «παρά μian ερημωμένη χώρα, που δεν είχε για καλλιεργητές και για βοσκούς παρά ξένους δούλους και βαρβάρους ...». Η κατάσταση αυτή συνεχίστηκε στη Δυτική Ευρώπη κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα και μετά από αυτόν. Η Γαλλική Επανάσταση του 1789 αποτέλεσε το αποφασιστικό σημείο ρήξης με το παρελθόν αυτό, καθώς εξέφραζε μια ηθική που έχει ως κύρια αρετή την εργασία και το επιχειρηματικό πνεύμα και η οποία κέρδιζε έδαφος. Όμως μόλις στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα η βιομηχανική εργασία άρχισε να κατακτά την αναγνώριση της αυτονομίας και της αξιοπρέπειάς της. Η εξέλιξη αυτή ήταν σύγχρονη με την εκμηχάνιση της βιομηχανίας και η σχέση μεταξύ των δύο αυτών φαινομένων είναι αναμφισβήτητη. Εξίσου στενή σχέση υπάρχει μεταξύ των διαδοχικών βιομηχανικών επαναστάσεων, η αρχή των οποίων έγινε με την εμφάνιση της ατμομηχανής στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα, και των μεταβολών που σημειώθηκαν στην αντίληψή μας για την εργασία. Διάφοροι παράγοντες, αναμφίβολα, έπαιξαν τον ρόλο τους, όμως ο πιο σημαντικός και ο πιο βέβαιος είναι η αισθητή μείωση της εντάσεως και της διάρκειας της ανθρώπινης προσπάθειας, ως αποτέλεσμα της εκμηχάνισης της παραγωγής.

## 1.2. ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εξελικτική διαδικασία του αυτοματισμού απέχει πολύ από την ολοκλήρωσή της. Παρ' όλα αυτά, με την εμφάνιση μιας νέας βιομηχανικής επανάστασης - που σχεδόν ξετυλίγεται μπροστά στα μάτια μας - της επανάστασης της αυτοματοποίησης, αρχίζει να διαγράφεται μία νέα καμπή. Νέα προβλήματα αναφέρονται στο τεχνικό πεδίο, τουλάχιστον για τις πιο εξελιγμένες χώρες.

Η εργασία χάνει την προτεραιότητά της επί του ελεύθερου χρόνου, ο ρόλος του οποίου φαίνεται πολύ καθαρά ότι όλο και αυξάνεται στην κοινωνία. Οι εργαζόμενοι αναρωτιούνται με αγωνία, για το μέλλον τους απέναντι στις όλο και πιο αποδοτικές και πιο επιτήδειες μηχανές. Τα χέρια τους αξιοποιούνται όλο και λιγότερο. Έτσι, βλέπουμε σε μια χώρα τόσο αναπτυγμένη, όσο οι Η.Π.Α., μόνο το ένα τέταρτο του ενεργού πληθυσμού να ασχολείται άμεσα με βιομηχανικές και αγροτικές εργασίες. Τουλάχιστον το 75% των εργαζομένων είναι άνθρωποι του «λευκού κολλάρου», που ασχολούνται στον λεγόμενο τριτογενή τομέα (βασικά στις υπηρεσίες και στη διοίκηση). Και η πρόβλεψη είναι ότι το ποσοστό τους θα αυξηθεί ακόμα περισσότερο. Παράλληλα, η σταθερή επιτάχυνση της τεχνολογικής προόδου θέτει σε αμφισβήτηση τις ιδιότητες της επαγγελματικής κατάρτισης και υποχρεώνει τα άτομα σε μια μεγαλύτερη, από κάθε άποψη, κινητικότητα μέσα στα πλαίσια του επαγγέλματος και έξω απ' αυτό.

Όλο αυτό το ευρύ κίνημα δεν προχωρεί χωρίς να προκαλεί αγχωτικές καταστάσεις και συγκρούσεις, που συνδέονται άμεσα με ψυχολογικές αντιστάσεις στην αλλαγή, αντιστάσεις όμως που έχουν ως αίτια καθαρά υλικούς λόγους. Για παράδειγμα, το πρώτο αξιόλογο εργατικό κίνημα παρουσιάστηκε με την εισαγωγή στην παραγωγή της υφαντουργικής μηχανής, μέγιστης τεχνολογικής εφεύρεσης της εποχής, που δημιούργησε τον αδικαιολόγητο φόβο της ανεργίας και που προκαλούσε την εντύπωση ότι κάτι σημαντικό ερχόταν να αποδυναμώσει τον άνθρωπο – να του πάρει την τέχνη του.

## 1.3. Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ

Από τα πρώτα βήματά της η δυτική σκέψη ασχολήθηκε με τα προβλήματα



της εργασίας: Ο Αριστοτέλης και ο Πλάτων, στα πλαίσια των γενικών φιλοσοφικών τους αντιλήψεων, κατάρτησαν σχέδια οργάνωσης της πόλης. Αργότερα, οι μεγάλοι Πατέρες της Εκκλησίας και στη συνέχεια οι μεταρρυθμιστές έπραξαν το ίδιο, υπό το πρίσμα της χριστιανικής πίστης τους, προσπαθώντας να ενσωματώσουν την εργασία στην «οικονομία της σωτηρίας». Οι φιλόσοφοι του τέλους του 18<sup>ου</sup> αιώνα τελικά προετοίμασαν το έδαφος για τη σχεδόν ομόχρονη εμφάνιση:

- α) της επιστημονικής πολιτικής οικονομίας (Turgot, Adam Smith, κ.λπ.),
- β) της Γαλλικής Σοσιαλιστικής Σχολής (Fourier, Μπλανκιστές, Proudhon),
- γ) του Μαρξισμού (Marx, Engels, Lassalle, στη Γαλλία: Paul Lafargue και Jules Guesde),
- δ) του Ουτοπιστικού Σοσιαλισμού του Robert Owen στη Μεγάλη Βρετανία, όπως και άλλων παρόμοιων συστημάτων, κοινά χαρακτηριστικά των οποίων είναι:

- Μια διανοητική μέθοδος που συνίσταται στο ότι αρχικά σχηματίζει κάποια θεωρία και στη συνέχεια συμπτύσσει τα φαινόμενα που συναντά για να τα ενσωματώσει, λίγο πολύ αρμονικά, στο πλαίσιο του συστήματος που έχει με αυτόν τον τρόπο κατασκευάσει.
- Μια κοινή αποστροφή για να πλησιάσουν την πραγματικότητα και να συλλέξουν πραγματικά δεδομένα. Επίσης, μια υπονοούμενη αναφορά, που όμως συχνά ήταν ασυνείδητη και ακόμα αποτελούσε επιστροφή στον χριστιανισμό του Αποστόλου Παύλου. Σε όλες τις θεωρίες και τα δόγματα που παρουσιάστηκαν μετά τις αρχές του 18<sup>ου</sup> αιώνα, υπάρχει ένας κρυφός ή και φανερός μεσσιανισμός, είτε με την κλασική μορφή της αναμονής της έλευσης ενός νέου χρυσού αιώνα, είτε με την εκλογικευμένη μορφή της μυστικιστικής προσκόλλησης στον παλιό μύθο της Προόδου.

Όλοι αυτοί οι στοχαστές, που μέχρι σήμερα έχουν θιασώτες, παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την ιστορία της σκέψης, γιατί συνέβαλαν στην ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης για τα προβλήματα της εργασίας και έτσι προετοίμασαν την έλευση της επιστημονικής εποχής.

Με τους Τέιλορ, Ε. Μέιο, Μουένστερμπεγκ κ.λπ. παρουσιάζεται ένας νέος τύπος ερευνητών, που εργάζονται σε δύο βασικούς τομείς:

- Στις τεχνικές συνιστώσες δυνάμεις της εργασίας: ο άνθρωπος απέναντι στη μηχανή που διευθύνει ή επιτηρεί.

- Στις συνιστώσες ψυχικές δυνάμεις που επενεργούν και αντενεργούν πάνω στον εργαζόμενο, είτε μεμονωμένα ως άτομο είτε ως ομάδα.

Όπως γίνεται κατανοητό, η επιστήμη δεν μπορεί να αρκестεί στην ανάλυση των φαινομένων, αλλά οφείλει να προσπαθήσει να οικοδομήσει μία ιεραρχία αξιών, να διακρίνει μεταξύ των υπάρχοντων συστημάτων τα πιο τελειοποιημένα και να δώσει ένα γενικό νόημα στα συσσωρευμένα δεδομένα. Όμως, η προτεραιότητα δόθηκε στην παρατήρηση, στον μεθοδικό και αμερόληπτο πραγματιστικό πειραματισμό, στην κριτική εφαρμογή εκείνων των υποθέσεων εργασίας που δεν γίνονται αποδεκτές παρά μόνον ύστερα από λεπτομερή επαλήθευση. Η συνθετική σκέψη δεν έρχεται παρά αργότερα, *a posteriori*.

Η σύγχρονη επιστήμη της διοίκησης αλλά και η σύγχρονη Κοινωνιολογία δεν αρνούνται πια να φθάσουν έως τον τόπο της πραγματικότητας, να παρατηρήσουν και να εξετάσουν, να πειραματιστούν όταν έχουν τη δυνατότητα. Παράλληλα, τα μέσα διανοητικής σύλληψης έχουν εκλεπτυνθεί. Έτσι, μια μαθηματική διατύπωση κάλλιστα χρησιμοποιείται εκεί που είναι δυνατό.

#### 1.4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ

Παρ' όλα αυτά συμπεραίνουμε, όπως παρατηρεί και ο Φ. Περού, ότι «η Οικονομία δεν πραγματώνεται έξω από τους ανθρώπους. Οι άνθρωποι τη δημιουργούν με τις συγκρούσεις τους και τις άμιλλές τους».

Περισσότερο από κάθε άλλη φορά η οικονομολογική θεώρηση συγκεντρώνει την προσοχή της στο θέμα των ανθρώπινων ομάδων, στις συλλογικές δραστηριότητες, που χαρακτηρίζονται τόσο από τη συμπρακτική όσο και από τη συγκρουσιακή ιδιότητά τους: «Οι ρευστοποιήσεις και τα αποθέματα δεν επιδρούν το ένα πάνω στο άλλο μέσα στα πλαίσια και δια μέσου των σχεδίων των ατόμων και των ομάδων που τα εκλαμβάνουν ως αντικείμενο». Η παρεμβολή του σχεδίου αποτυπώνεται πάνω στον κοινωνικό και στον οικονομικό χρόνο.

Η φανέρωση των συλλογικών δραστηριοτήτων και η αλλαγή της κλίμακας της παρατήρησης οδηγούν σε μια επαναποκάλυψη της κοινωνικοοικονομικής πραγματικότητας. Αυτό παρατηρεί και ο Ρεϊμόν Μπαρέ: «Η οικονομική δραστηριότητα δεν είναι δυνατόν πια να γίνεται αντιληπτή με όρους μηχανιστικών αλληλουχιών και με διευθετήσεις της στιγμής. Η ίδια είναι μια ανθρώπινη δια-

λεκτική: ο χρόνος είναι ένας εγχειρηματικός χρόνος των ατομικών ή συλλογικών θελήσεων και δυνάμεων.

Μένει φυσικά να διευκρινιστεί η έννοια του συλλογικού σχεδίου και πρέπει να διαχωριστούν τα συστατικά μέρη που το αποτελούν: τα ιδεολογικά και ουτοπιστικά, τα θρησκευτικά και εκείνα που ανάγονται στη μαγεία, τα ορθολογικά και τα μυθικά, τα ιδεώδη και τους συρμούς, από τους τρόπους προβλέψεως και τα εμπειρικά προγνωστικά, από τις συλλογικές προσδοκίες που πρέπει να πραγματοποιθούν.

### **1.5. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΥΠΟΥ «MANAGEMENT»**

Ο Οκτάβ Ζελινιέ αναλύει εμπειριστατωμένα τον τρόπο της διεύθυνσης των γαλλικών επιχειρήσεων του 20ού αιώνα μέχρι τη δεκαετία του 1970 περίπου και τον κρίνει παρωχημένο, αν και ίσχυε για την πλειονότητα των χωρών της Ευρώπης και φυσικά για την Ελλάδα – σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις της επαρχίας ισχύει ακόμα και σήμερα.

Εργοδότης παραμένει ο αρχαίος δεσπότης («dominus») του «θείου Δικαίου», που έχει απόλυτη εξουσία στο προσωπικό της επιχείρησής του και είναι προσκολλημένος περισσότερο στο προνόμιο του να προκαθορίζει ο ίδιος την προαγωγή του προσωπικού του με βάση προσωπικά του κριτήρια, που δεν συνδέονται υποχρεωτικά με την παραγωγικότητα της εργασίας. Η αφοσίωση στο πρόσωπό του, στη φίρμα του, παίζει τον ρόλο στον τρόπο της επιλογής του. Ο βιομηχανικός «οίκος» παραμένει ο αρχαιολατινικός «domus», που χαρακτηρίζεται για την αυτονομία του από τον εξωτερικό κόσμο.

Οι αποφάσεις της επιχείρησης εκφράζουν περισσότερο την παράδοσή της παρά την ύπαρξη κάποιας στρατηγικής. Είναι αποφάσεις που επιζητούν να επιλύονται τα θέματα μόνον από την ίδια την επιχείρηση, χωρίς την προσφυγή σε εξωτερική βοήθεια (η επιχείρηση θα έχανε έτσι την καλή της φήμη). Το αφεντικό, ο εργοδότης, όλα πρέπει να τα ξέρει. Μόνο μερικοί «παλιοί» μπορούν να τον συμβουλεύουν. Όχι όμως και οι νέοι διπλωματούχοι, που παρ' όλα αυτά προσλαμβάνονται με μεγάλους μισθούς, αν και αντλούν το κύρος τους από κάποια άλλη πηγή, διαφορετική από εκείνη του εργοδότη. Αν πράγματι ο εργοδό-

της βρεθεί στην ανάγκη να προσφύγει στη βοήθεια ενός ειδικού, θα προτιμήσει να τη λάβει με πολλή μυστικότητα.

Επιπλέον, σθεναρά αρνείται να δώσει σε άλλους το οργανόγραμμα της επιχείρησης και προτιμά να ζει μέσα σε ένα είδος σύγχυσης που δεν προσδιορίζει τα όρια της αρμοδιότητας του καθενός. Όμως υφίσταται ένα παραδοσιακό δίκαιο, που ρυθμίζει τις ιεραρχικές σχέσεις. Πάντως, ο ξένος δεν πρέπει να καταλάβει τι γίνεται μέσα στην επιχείρηση.

Οι βασικές αξίες που πρέπει να διατηρηθούν με κάθε θυσία είναι: η πατρική περιουσία, η σταθερότητα της δομής και η εξουσία του αφεντικού. Κάθε τι που προέρχεται από την πλευρά του προσωπικού θεωρείται επικίνδυνο. Ωστόσο, και τα πιο αξιόλογα στελέχη, μόλις παρουσιάσουν σημαντικές προόδους, εκλαμβάνονται ως επικίνδυνη δύναμη: η φράση «πολύ κύρος» κρούει τον κώδωνα του κινδύνου για τον εργοδότη και σηματοδοτεί την αρχή του επαγγελματικού τέλους για το στέλεχος!

Ο Ροζέ Πουρέ δίνει τις παρακάτω συμπληρωματικές παρατηρήσεις:

- Ο πελάτης πρέπει να παρουσιάζεται σαν «θαυμαστής», που γεύεται τα προϊόντα του Οίκου με τον σεβασμό που αρμόζει σε έναν ειδήμονα, έτσι όπως ακριβώς κάνει ο αμπελουργός για το κρασί του. Αν δεν είναι ικανός να εκτιμήσει τα προϊόν της φίρμας, τότε είναι ένας αγράμματος και τίποτε άλλο.
- Ο μέτοχος είναι ακόμα πιο μισητός και από τον εκπρόσωπο του προσωπικού: ανάμεσα στα άλλα, ο μέτοχος αποτελεί μέλος του Οίκου, όμως είναι ένας ξενόφερτος, ένας σφετεριστής, που απειλεί το αφεντικό εκεί που είναι πιο ευαίσθητος: στην απόλυτη εξουσία του. Γι' αυτό και το αφεντικό κάνει τα αδύνατα δυνατά για να αποθαρρύνει το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης, βλέποντας πως δεν είναι τίποτε παραπάνω από μια απλή συνέλευση αντιπροσώπων των μετόχων. Στο σημείο αυτό, κατά κάποιον τρόπο, αναβιώνει η παλιά αντιπαλότητα μεταξύ του βασιλιά και του κοινοβουλίου.
- Τα λογιστικά της επιχείρησης παραμένουν τα μεγάλα κρατικά μυστικά του αφεντικού. Τα στελέχη δεν μπορούν να γνωρίζουν τίποτε περισσότερο από το υπόλοιπο προσωπικό, με αποτέλεσμα το πρόβλημα του κόστους της παραγωγής να αποτελεί κάτι που προκαλεί τη γενική αδιαφορία. Έτσι, μια τεχνική καλυτέρευση της εμφάνισης των προϊόντων, ελάχιστα σημαντική,

πάντα κρίνεται πιο χρήσιμη από ό,τι η πτώση της τιμής πώλησης.

Διερωτάται κανείς κατά πόσο η έμμονη επιβίωση αυτής της μεσαιωνικής νοοτροπίας θα ήταν δυνατή χωρίς την ύπαρξη κάποιας σιωπηλής συγκατάθεσης (από την πλευρά των στελεχών). Ο Ροζέ Πριουρέ ορθά παρατηρεί ότι σοβαρές αντιδράσεις εκδηλώνονται μόνο από τη στιγμή που το αφεντικό, έχοντας συνείδηση των αναγκών της εξέλιξης, δείχνει τάσεις για τροποποίηση στη διεύθυνση.

Τα στελέχη αρνούνται να αναλάβουν ευθύνες από τον φόβο της αποτυχίας, καθώς θα μπορούσε να αποδοθεί σε αυτά. Επιπλέον, οι σχέσεις εργασίας, χάρη στο αφεντικό, διατηρούνται ως υπερεπαγγελματικές, πράγμα που βλάπτει παραπάνω από όσο πρέπει τις σχέσεις που πρέπει να επικρατούν στη βιομηχανία. Το αφεντικό χάνει πολύ χρόνο κουβεντιάζοντας με όλους εκείνους τους απασχολούμενους στην επιχείρησή του που τυχόν συναντά στο δρόμο του: από τον θυρωρό έως τον αρχιμηχανικό. Μήπως κάτι παρόμοιο δεν έκανε και ο Λουδοβίκος XIV;

Το κατώτερο προσωπικό, υπάλληλοι και εργάτες, παρά το φαινομενικά αντίθετο, δεν φαίνεται να είναι αποφασισμένο να διατηρήσει τις σχέσεις του με τη διεύθυνση σε επίπεδο αυστηρά επαγγελματικό. Τα συνδικάτα – όσο μπορούν καλύτερα – παρεμποδίζουν όλες τις καινοτομίες στον τομέα αυτό και προτιμούν τη διατήρηση των κατακτημένων πλεονεκτημάτων παρά μία ωφέλιμη επέκταση. Ο πατερναλισμός ανοιχτά κατακρίνεται, όμως στην πραγματικότητα η διεύθυνση θεωρείται μητέρα, ο βασικός ρόλος της οποίας είναι να προστατεύει τα παιδιά της.

## **1.6. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT**

Μπορούμε να πούμε πως τα δεδομένα αυτά προσδιορίστηκαν για πρώτη φορά στις Η.Π.Α., συγκεκριμένα στην General Motors, ύστερα από τη δημιουργία της από τους Πιερ Ντυπόν ντέ Νεμούρ και Άλφρεντ Σλόαν στις αρχές της δεύτερης δεκαετίας του αιώνα μας.

Η βασική ιδέα είναι το κέρδος που μπορεί να προκύψει από την καλύτερη χρήση όλων των τεχνικών και του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης: στην ουσία πρόκειται για μια προσπάθεια επικράτησης επί του αντίπαλου στον

οικονομικό πόλεμο και για τον σκοπό αυτό όλα τα μέσα είναι σωστά. Παρ' όλα αυτά, όπως ένας επιδέξιος πυγμάχος ή ένας έξυπνος στρατηγός έχουν περισσότερες πιθανότητες να κερδίσουν παρά ένα αρτηριοσκληρωμένο μυαλό, έτσι και ο μάνατζερ δεν αρκεί να είναι μόνο μαχητικός: πρέπει να χρησιμοποιήσει το μέγιστο των ιδεών και των γνώσεων.

Όταν ο Σλόαν ανέλαβε την ηγεσία της General Motors, είχε να αντιμετωπίσει την Ford, που τότε γνώριζε θρίαμβο με το οικονομικό της αυτοκίνητο (το περίφημο μοντέλο T), το οποίο προοριζόταν για τα κάπως φτωχότερα στρώματα του πληθυσμού. Η παραγωγή του αυτοκινήτου αυτού ήταν μαζική και τυποποιημένη. Ήταν λοιπόν αδύνατο να ανταγωνιστεί τη Ford στον τομέα αυτόν και διάλεξε άλλο δρόμο: η General Motors θα παρήγε όλα τα δυνατά αυτοκίνητα, εκτός από τα Rolls-Royce και το μοντέλο T, τα οποία προσωρινά άφησε στη Ford.

Προσδιόρισε μια γκάμα τιμών που ανταποκρινόταν στις δυνατότητες των εν δυνάμει αγοραστών και κατασκεύασε πέντε βασικά αυτοκίνητα – από την Candillac έως τη Chevrolet, που αντιστοιχούσε στο άνοιγμα της «ψαλίδας» των τιμών. Αυτή η γκάμα του Σλόαν εμπλουτίστηκε μετά από συζητήσεις με άλλους.

Η General Motors επρόκειτο τελικά να ανταγωνιστεί τη Ford με τη βοήθεια ενός απρόβλεπτου μέσου, που εξέπληξε τον αντίπαλο: η ευκαιρία με παραπλήσια τιμή προς εκείνη του μοντέλου T, να προσφέρει στον αγοραστή ένα πιο πολυτελές αυτοκίνητο. Από τότε η εταιρεία άρχισε με μεγαλύτερη φροντίδα να οργανώνει την αγορά του τύπου αυτού.

Η στρατηγική αυτή, που πήγαζε από την οξυδερκή αντίληψη για την αμερικανική αγορά, στέφθηκε με επιτυχία. Μέσα σε μερικά χρόνια η General Motors έφθασε και ξεπέρασε την Ford. Όμως και η καλύτερη στρατηγική δεν μπορούσε να είναι επαρκής αν η General Motors δεν διέθετε τον απαραίτητο «μηχανισμό πολέμου», που θα της επέτρεπε να εφαρμόσει τη στρατηγική της.

Έπρεπε λοιπόν:

- α) να εξευρεθούν υφιστάμενοι,
- β) να επιλεγούν κατά τρόπον εφευρετικό,
- γ) να τοποθετηθούν σε θέσεις, ανάλογα με το ταλέντο τους,
- δ) να τους δοθεί κάθε ευκαιρία να αποδείξουν τις ικανότητές τους γεγονός που σήμαινε ότι έπρεπε να τους δοθεί, μέσα στα πλαίσια της αρμοδιότητας



της θέσης τους, η μεγαλύτερη δυνατή ελευθερία.

### **1.7. Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: MANAGEMENT ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΟΦΕΛΟΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ**

Πράγματι, σε τεχνικό επίπεδο, κάθε δυναμικότητα πρέπει να χρησιμοποιείται τέλεια. Και το παραμικρό τεχνικό πλεονέκτημα πρέπει να αξιοποιείται στον μέγιστο βαθμό, έως τη συντριβή του «αντιπάλου». Όλο το δυναμικό της επιχείρησης συγκεντρώνεται όπου αυτή έχει τις περισσότερες πιθανότητες να πετύχει ευνοϊκά αποτελέσματα. Οι παραγωγικές εκείνες διαδικασίες που είναι παθητικές θυσιάζονται χωρίς λύπηση, όπως επίσης, αν είναι ανάγκη, και όλα τα πρόσθετα κέρδη. Ο αγοραστής - ο πελάτης - ή ο χρήστης των υπηρεσιών της είναι ο βασιλιάς. Πρέπει, με όλα τα μέσα, να ανακαλύπτονται οι προτιμήσεις και οι ανάγκες του. Πρέπει, λοιπόν, η επιχείρηση να ασχολείται εντατικά με το πρόβλημα των οικονομικών δυνατοτήτων του, για να είναι σε θέση να του προσφέρει ένα αποδεκτό από αυτόν μοντέλο και στην καλύτερη, όπως λέγεται, τιμή. Η αυταρέσκεια πρέπει να υποχωρεί μπροστά στη βιομηχανική πολιτική: κάθε προϊόν κύρους για την επιχείρηση ασφαλώς έχει κάποια πελατεία, όμως δεν πρέπει να υπάρχουν αυταπάτες για τη σημασία του. Η επιχείρηση πρέπει να έχει κέρδη, διαφορετικά θα κλείσει. Τα πράγματα δεν πρέπει να κρίνονται από την εσωτερική σκοπιά της επιχείρησης· αντίθετα, χρειάζεται να μπαίνει στη θέση του πιθανού πελάτη ή του αντιπάλου. Καμία άποψη δεν μπορεί a priori να γίνεται αποδεκτή· απαιτείται αντικειμενική ανάλυση.

Όπως υπογραμμίζει ο M. P. Drucker, η επιχείρηση πουλά ένα προϊόν και ο πελάτης αγοράζει ικανοποίηση. Όλοι όσοι ασχολούνται με την ανάλυση των φαινομένων της κατανάλωσης απέδειξαν ότι κατά 90% η συμπεριφορά των αγοραστών είναι μη ορθολογική. Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ειδικούς, εξειδικευμένους στην αγορά (marketing) για να προσανατολίζουν εκ των προτέρων την παραγωγή της και όχι να παράγονται πρώτα τα προϊόντα και έπειτα να αναζητείται η πώλησή τους σε οποιαδήποτε τιμή. Είναι πιο αποδεκτό να μην παράγεται τίποτε, παρά να κατασκευάζονται προϊόντα που δεν πρόκειται εύκολα να πωληθούν. Τα διάφορα συστήματα πώλησης πρέπει να μελετώνται πολύ καλά

και να προσαρμόζονται στη λειτουργία των αγορών. Το δίκτυο της επικοινωνίας πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να προωθεί το προϊόν που παράγει η φίρμα.

Η σύγχρονη επιστημονική διεύθυνση (management) έγκειται λοιπόν στο ότι βασικά μεταλλάσσει την ψυχολογία του παραγωγού, σύμφωνα προς το πνεύμα που του επιτρέπει ένα καλύτερο άνοιγμα προς τον εξωτερικό κόσμο. Κατά βάθος, πηγάζει από ένα πνεύμα οικονομίας, που εξακολουθεί να παραμένει ξένο, έως ένα βαθμό, στην ευρωπαϊκή νοοτροπία και το οποίο οι Ιάπωνες αφομοίωσαν πολύ πιο εύκολα: να μην επιτρέπεται να χάνεται το κάθε τι που μπορεί να φέρει μεγαλύτερο κέρδος και ταυτόχρονα αποτελεί και κέρδος για τον καταναλωτή.

Το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου ανέδειξε τις Η.Π.Α. μοναδικό νικητή σε στρατιωτικο-πολιτικό και οικονομικό επίπεδο, από την πλευρά της Δύσης και των δυνάμεων της ελεύθερης οικονομίας. Η περίοδος 1945-1960 κυριαρχείται σχεδόν αποκλειστικά από την εξάπλωση των αμερικανικών πολυεθνικών, αφού η Ευρώπη επούλωνε τις πληγές της και οι παλαιές αποικίες εισέρχονταν στο στάδιο της ανεξαρτητοποίησης.

Οι θυγατρικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν την περίοδο αυτή παγκοσμίως ανήκαν σε 174 μεγάλες πολυεθνικές, από τις οποίες τα 2/3 ήταν αμερικανικές.

Είναι, επίσης, η περίοδος κατά την οποία τίθενται οι βάσεις για τη δημιουργία του μεταπολεμικού διεθνούς οικονομικού συστήματος, με πρωταγωνιστή βέβαια τις Η.Π.Α. Τότε ιδρύονται το ΔΝΤ, η Παγκόσμια Τράπεζα και η GATT (ο σημερινός ΠΟΕ), με στόχο τη διατήρηση της σταθερότητας της παγκόσμιας οικονομίας.

Η αύξηση πάντως των άμεσων ξένων επενδύσεων την περίοδο αυτή δεν είναι μεγάλη. Η εποχή χαρακτηρίζεται από εθνικοποιήσεις και την προσπάθεια ανάδειξης της εθνικής βιομηχανίας, ενώ οι περισσότερες χώρες του Τρίτου Κόσμου που αρχίζουν να κατακτούν την ανεξαρτησία τους γυρνούν την πλάτη στο δυτικό κεφάλαιο.

Την περίοδο αυτή μειώνονται μάλιστα οι άμεσες ξένες επενδύσεις προς τις αναπτυσσόμενες χώρες και στρέφονται προς τις αναπτυγμένες. Το 1960, μόνο το 32,3% του συνόλου των άμεσων ξένων επενδύσεων κατευθύνθηκε στις αναπτυσσόμενες χώρες έναντι 65,7% το 1938 και 62,8% το 1914.

## 1.8. ΕΞΟΥΣΙΑ ΣΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ

Η δεκαετία του '60 σηματοδοτεί τη σταδιακή κυριαρχία των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε όλα τα μήκη και πλάτη της Γης. Η απελευθέρωση των αγορών κεφαλαίου, ιδίως μετά τη δεκαετία του '70, η κατάργηση του προστατευτισμού, η δημιουργία οικονομικών ενώσεων (ΕΟΚ) και οι αυξημένες ανάγκες των κρατών, ακόμη και των αναπτυγμένων, για εισροή ξένων κεφαλαίων, μετέβαλαν σταδιακά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε κράτος εν κράτει, εκτοπίζοντας παραδοσιακούς τομείς παραγωγής.

Είναι άλλωστε η περίοδος κατά την οποία αναδύεται δυναμικά ο καπιταλισμός καθώς και η ανάγκη εξεύρεσης αφ' ενός νέων αγορών και αφ' ετέρου φθηνότερων εργατικών χεριών, καθώς η ευρωπαϊκή σοσιαλδημοκρατία, αλλά και η λαϊκή Δεξιά είχαν καταφέρει να πετύχουν ένα μίνιμουμ κοινωνικής συναίνεσης μπροστά στον κοινό εχθρό: τη Σοβιετική Ένωση.

Είναι παράλληλα η εποχή νέων καινοτομιών, με την παραγωγή βιομηχανικών προϊόντων υψηλής τεχνολογίας. Το αυτοκίνητο γίνεται πλέον - στην Αμερική ήταν ήδη από τις δεκαετίες του '40 και του '50 - μέσο ευρείας κατανάλωσης. Ακολουθούν η τηλεόραση και η επανάσταση στα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Η οικονομία διεθνοποιείται. Η εγκατάσταση των πολυεθνικών σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές συνοδεύεται από εγκατάλειψη άλλων. Αυξάνει το ενδο-επιχειρησιακό εμπόριο. Το θεσμικό - εθνικό πλαίσιο σιγά-σιγά γίνεται πιο ελαστικό. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις ξεπερνούν σε ρυθμούς ανάπτυξης το διεθνές εμπόριο.

Είναι η εποχή κατά την οποία με αλληπάλληλες συμφωνίες της GATT απελευθερώνονται το διεθνές εμπόριο και οι ξένες επενδύσεις. Οι σταθερές συναλλαγματικές ισοτιμίες καταργούνται από το 1971 και τα νομίσματα γίνονται «άυλοι τίτλοι» στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των διεθνών αγορών.

Ιδιαίτερα μετά την επικράτηση στην Αμερική και τη Βρετανία του πνεύματος Θάτσερ - Ρέιγκαν τη δεκαετία του '80, η απελευθέρωση των αγορών γίνεται μοχλός της οικονομικής πολιτικής, με κάπως ξεπερασμένο αντικομμουνισμό.

Σε διεθνές επίπεδο, οι συγκρούσεις της εποχής δεν είναι ανεξάρτητες από την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την εξάπλωση των πολυεθνικών. Πολλές τριτοκοσμικές χώρες που ανεξαρτητοποιούνται γίνονται θέατρο πολέ-

μων μεταξύ του «ελεύθερου κόσμου» και των δυνάμεων του «σκότους» (βλέπε Βιετνάμ).

Στη Λατινική Αμερική, η ανάμιξη αμερικανικών πολυεθνικών σε πραξικοπήματα είναι σήμερα ευρέως γνωστή. Άλλωστε η εποχή χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη δαιμονοποίηση των πολυεθνικών, κυρίως από τις δυνάμεις της Αριστεράς και όχι άδικα.

Με την κατάρρευση του τοίχους του Βερολίνου και του «υπαρκτού σοσιαλισμού», η δύναμη των πολυεθνικών εξαπλώνεται, σε βαθμό που να προβληματίζει ακόμη και εκπροσώπους του διεθνούς κατεστημένου (ΟΗΕ, ΟΟΣΑ). Η Οικονομική - Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ) και το διεθνές θεσμικό πλαίσιο, που διαμορφώνεται με τον ΠΟΕ και την απόλυτη εξουσία έναντι των δημοκρατικά εκλεγμένων κυβερνήσεων, ενισχύουν τη δύναμη των πολυεθνικών, που περνούν πλέον στη φάση του συγκεντρωτισμού, ιδίως στην Ευρώπη και την Αμερική, με τίμημα την κατάργηση χιλιάδων θέσεων εργασίας.

Κάθε μεγάλη συγχώνευση συνοδεύεται από τη μόνιμη επωδό των περικοπών θέσεων εργασίας, στον βωμό του περιορισμού του κόστους και της αύξησης της μετοχικής αξίας της εταιρείας, προς όφελος των λιγοστών χαρτοφυλακίων και των μάνατζερ που τη διοικούν.

Πρόσφατα παραδείγματα, η Unilever, η Nissan, η Rover και η συγχώνευση των γερμανικών εταιρειών Deutsche και Dresdner, με εξαγγελίες για περικοπή χιλιάδων θέσεων εργασίας. Και βέβαια, η ευελιξία στην αγορά εργασίας, η κατάργηση δηλαδή μίας από τις βασικές αρχές της οικονομικής ανάπτυξης, που είναι η εξασφάλιση σταθερής εργασίας και κοινωνικής ασφάλειας, θυσιάζεται, καθώς οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, που κυριαρχούν στις Η.Π.Α. και την Ε.Ε., αρνούνται να σηκώσουν το οποιοδήποτε κοινωνικό κόστος.

Σήμερα δεν γίνονται μάχες για την επικράτηση ή μη των πολυεθνικών, αφού η παγκοσμιοποίηση έχει γίνει πλέον αποδεκτή από τις κυβερνήσεις των περισσότερων χωρών. Δίνονται ωστόσο μάχες σε οικονομικό επίπεδο, αφού η απελευθέρωση των κεφαλαίων, που ακολούθησε την κυριαρχία των πολυεθνικών, δημιουργεί σοβαρές εστίες αστάθειας, όχι μόνο για τις αναπτυσσόμενες οικονομίες, αλλά και για την ίδια τη Δύση (βλέπε οικονομική κρίση 1997). Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι η δεκαετία του '90, η δεκαετία της μεγαλύτερης απελευθέρωσης, συνοδεύτηκε και από τις μεγαλύτερες οικονομικές, νομισματικές και χρηματιστηριακές κρίσεις.

Ο 21<sup>ος</sup> είναι αναμφισβήτητα ο αιώνας των πολυεθνικών, με όλες τις αντιφάσεις που προκαλεί η συγκέντρωση της παγκόσμιας οικονομίας στα χέρια μερικών χιλιάδων επιχειρήσεων, που ελέγχουν ουρανό, γη και θάλασσα, σε όλα τα μήκη και πλάτη της Γης.

Η δύναμη των πολυεθνικών δεν πηγάζει μόνο από τη δική τους ισχύ· έχει επίσης να κάνει, σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι γίνεται ευρέως αντιληπτό, με την παγκόσμια δικτύωσή τους στο πλαίσιο διαφόρων οργανώσεων, φανερών, κρυφών και «ημι-διαφανών» ... Σε αρκετές περιπτώσεις ένα «αόρατο χέρι» (πάντως όχι αυτό του Άνταμ Σμιθ) φαίνεται να συντονίζει το μήνυμα που οι «αγορές» (δηλαδή» οι πολυεθνικές κατά βάση) θέλουν να περάσουν στην κοινωνία και τους εκπροσώπους της (τις απανταχού κυβερνήσεις). Σύμπτωση; Μάλλον όχι.

Παρακάτω ακολουθεί μια πολύ σύντομη, ενδεικτική περιγραφή ορισμένων βασικών φορέων και οργανώσεων, μέσω των οποίων οι μεγάλες εταιρείες περνούν την «ατζέντα» τους και συχνά την επιβάλλουν σε όλους εμάς. Το ότι κάποιοι φορείς περιλαμβάνουν τυπικά και τις μικρότερες εταιρείες στους κόλπους τους (π.χ. το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο) ή ότι άλλοι αποτελούν ένα μίγμα πολιτικής, οικονομικής και στρατιωτικής εξουσίας (π.χ. Λέσχη Μπίλντερμπεργκ) απλώς δείχνει πόσο ισχυρότερο γίνεται έτσι το κεντρικό «μήνυμα».

### **1.8.1. Ευρωπαϊκή Στρογγυλή Τράπεζα Βιομηχανιών (European Round - table of Industrialists - ERT)**

Σήμερα πια ακούγεται λιγότερο, γιατί, ικανοποιημένη που βλέπει το πρόγραμμα της να υλοποιείται με ταχύ ρυθμό (κοινή αγορά, ΟΝΕ - ευρώ, ανταγωνιστικότητα της Ε.Ε., διεύρυνση προς Ανατολάς για νέες αγορές κ.λπ.), μπορεί να επιχαίρει από το παρασκήνιο. Από το 1983, οπότε ιδρύθηκε με πρωτοβουλία του Πίτερ Γκιλεκάμαρ της Volvo, του Ουμπέρτο Ανιέλι της Fiat και του Γουάιτε Ντέκερ της Philips, με στόχο να βάλει οργανωμένα και ανεξίτηλα τη σφραγίδα της (δηλαδή τις προτεραιότητες των ευρωπαϊκών πολυεθνικών) στα ευρωπαϊκά πράγματα, ουσιαστικά έχει καθορίσει την ατζέντα της ΕΟΚ και της Ε.Ε. - άσχετα με το τι παραδέχονται (ή γνωρίζουν ... ) οι κυβερνήσεις των κρατών - μελών.

Η σημερινή Ε.Ε. είναι λίγο πολύ όπως τη φαντάστηκαν οι Ευρωπαίοι βιομηχανοί πριν από περίπου 23 χρόνια και όχι οι πολίτες της. Αυτό τα λέει όλα

για την επιρροή της Στρογγυλής Τράπεζας. Το ενιαίο νόμισμα, τα διευρωπαϊκά δίκτυα υποδομών (βλ. «μεγάλα έργα»), η έμφαση στην ανταγωνιστικότητα πάνω από καθετί (με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την κοινωνία) και πιο πρόσφατα ο στόχος της «οικονομίας της γνώσης» (βλ. Σύνοδος Λισσαβόνας τον Μάρτιο) δεν θα είχαν γίνει ή θα είχαν γίνει με τρομερή καθυστέρηση, εάν οι ευρωπαϊκές εταιρείες δεν ασκούσαν πιέσεις με κάθε τρόπο προς αυτή την κατεύθυνση (άμεσα και έμμεσα ...).

Βασικές εταιρείες που συμμετέχουν δια του προέδρου τους (μόνο μετά από πρόσκληση της Τράπεζας και όχι μετά από ... αίτηση εγγραφής) είναι μεταξύ άλλων: ABB, Bayer, BP, DaimlerChrysler, Ericsson, Fiat, Nestle, Nokia, Philips, Renault, Shell, Siemens, Solvay, TotalFina, Unilever κ.ά., δηλαδή ό,τι καλύτερο (ή μάλλον ισχυρότερο) έχει να επιδείξει η ευρωπαϊκή βιομηχανία. Πέντε εταιρείες της Τράπεζας (Fiat, Philips, Solvay, Total, Rhone-Poulenc) ίδρυσαν στην πραγματικότητα το 1987 στο Παρίσι τον «Σύνδεσμο για τη Νομισματική Ένωση της Ευρώπης» (AMUE) μέσω του οποίου επιτάχυναν κατά πολύ την υιοθέτηση του ευρώ.

Φαινομενικά ο Σύνδεσμος ιδρύθηκε από τους Ζισκάρ ντ' Εστέν και Χέλμουτ Σμιτ. Ουσιαστικά όμως ο AMUE ιδρύθηκε ως εξειδικευμένος φορέας, στον οποίο ανατέθηκε από την Στρογγυλή Τράπεζα η προώθηση του ευρώ, ως απαραίτητου στοιχείου στην ευρύτερη επιχειρηματική ατζέντα της Τράπεζας, αφού αυτό αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών πολυεθνικών.

### **1.8.2. Επιχειρηματική Στρογγυλή Τράπεζα - Η.Π.Α. (Business Round table)**

Κατ' εξοχήν συντονιστικό όργανο στις Η.Π.Α. των κορυφαίων αμερικανικών πολυεθνικών από όλο το φάσμα της οικονομίας (βιομηχανία και υπηρεσίες), που απασχολούν τουλάχιστον 10 εκατ. εργαζομένους μόνο στις Η.Π.Α.

Ιδρύθηκε το 1972 από τη συγχώνευση τριών επιχειρηματικών οργανισμών, με βασικό και δηλωμένο στόχο να «ασκήσει ενεργό και αποτελεσματικό ρόλο στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής».

Κάθε χρόνο δαπανά τεράστια κεφάλαια για λόμπινγκ στο Κογκρέσο. Κανείς πρόεδρος των Η.Π.Α. δεν τολμά να κλείσει τα αυτιά του στις προτάσεις της. Η συμμετοχή στη Στρογγυλή Τράπεζα περιορίζεται αυστηρά στο επίπεδο του επικεφαλής (διευθύνοντος συμβούλου - προέδρου) της πολυεθνικής. Η



προσθήκη νέων μελών γίνεται μόνο μετά από πρόσκληση των υφισταμένων μελών (ώστε να διατηρείται ο κλειστός και ελεγχόμενος χαρακτήρας της). Μια σειρά ομάδων εργασίας εξασφαλίζουν ότι η Στρογγυλή Τράπεζα παρεμβαίνει σε πληθώρα θεμάτων, ώστε να φέρει τα πράγματα εκεί που θέλει και να αποφύγει νομοθεσίες και κρατικές ρυθμίσεις επιζήμιες για τα μέλη της. Οι 25 μεγαλύτερες εταιρείες της Τράπεζας έχουν συστήσει τη μόνιμη «Επιτροπή Καθοδήγησης της Ουάσιγκτον», η οποία παρακολουθεί εκ του σύνεγγυς τις πολιτικές - νομοθετικές εξελίξεις και φροντίζει για την άμεση δράση - αντίδραση της Τράπεζας. Βασικό μοτίβο της πολιτικής και των «συστάσεων» της στην αμερικανική κυβέρνηση: «Για να προωθήσουν την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και τις εξαγωγές, οι Η.Π.Α. πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον φιλικό για τις αμερικανικές εταιρείες στο εσωτερικό και το εξωτερικό».

### **1.8.3. Λέσχη Μπίλντερμπεργκ (Bilderberg Club)**

Ιδρύθηκε από «κορυφαίους πολίτες» των Η.Π.Α. και της Ευρώπης και συνήλθε για πρώτη φορά τον Μάιο του 1954 στο ξενοδοχείο «Μπίλντερμπεργκ» στο Οόστερμικ της Ολλανδίας και εκφράζει τα ενιαία παγκόσμια συμφέροντα με τη διαπλοκή οικονομίας, πολιτικής και στρατού. Σ' αυτό τον ορίζοντα του μακροοικονομικού περιβάλλοντος οφείλουμε να προσεγγίσουμε την κατάσταση που επικρατεί στο εσωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Όσο και αν εκσυγχρονίζεται η πολυεθνική στις μέρες μας και προσφέρει ένα πιο ανθρώπινο και δελεαστικό περιβάλλον στους εργαζομένους της, δεν μπορεί να ξεπεράσει τις κακές συνήθειες. Ίσως μάλιστα να γίνεται και χειρότερη στο ζήτημα της απασχόλησης. Με την παραμικρή μείωση των κερδών (καμιά φορά μάλιστα χωρίς να έχει υπάρξει αυτή η αφορμή) οι πολυεθνικές προχωρούν σε ριζική αναδιάρθρωση (restructuring - re-engineering) και μείωση του εργατικού δυναμικού τους (down-sizing), είτε με απολύσεις είτε με άλλες «ευγενέστερες» μεθόδους.

Η τελευταία 25ετία χαρακτηρίζεται από διαρκή ανησυχία, τουλάχιστον στις «ανεπτυγμένες» χώρες, για τα επίμονα υψηλά επίπεδα της ανεργίας και τη συνεχή προσπάθεια εξεύρεσης τρόπων για μείωσή της. Η προσπάθεια των περισσότερων οικονομολόγων και οι αντίστοιχες προβληματικές για τη διάγνωση των αιτιών όχι μόνο του φαινομένου, αλλά και της διάρκειάς του, έχουν μετατοπιστεί βαθμιαία από το επίπεδο της «ζήτησης» σε αυτό της «προσφοράς» της

οικονομίας και ιδιαίτερα στο πεδίο της αγοράς εργασίας.

Σε αυτή την κατάσταση που επικρατεί, έρχεται να προστεθεί η τεχνολογική εξέλιξη, η οποία ευνοεί την εξειδικευμένη εργασία και σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση των οικονομικών λειτουργιών, οδηγεί στην επιδείνωση της θέσης των λιγότερο εξειδικευμένων ατόμων στο εργατικό δυναμικό.

Οδηγούμαστε σιγά-σιγά στην «τεχνολογική ανεργία», δηλαδή σε αυτή που οφείλεται στην ανακάλυψη μέσων εξοικονόμησης της χρήσης εργατικού δυναμικού, με ρυθμό ταχύτερο από εκείνον της εξεύρεσης νέας απασχόλησης. Ή πιο απλά, τεχνολογική ανεργία είναι η ανεργία που προέρχεται από την εισαγωγή νέας τεχνολογίας στον εξοπλισμό των παραγωγικών μονάδων.

Οι καινοτομίες της υψηλής τεχνολογίας δημιουργούν πολύ λιγότερες θέσεις εργασίας από αυτές που εξαλείφουν. Επίσης, οι νέες τεχνολογίες διαμορφώνουν συνθήκες εξαφάνισης του χώρου και συμπίεσης του χρόνου.

Η τρίτη Βιομηχανική επανάσταση (ορίζεται χρονικά μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και είναι ελεγχόμενη από ρομπότ, προηγμένους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και λογισμικά) δεν είναι πλέον ένα θεωρητικό, εν δυνάμει φαινόμενο, αλλά θέμα άμεσης πρακτικής σημασίας, που έχει ορατές επιπτώσεις στην καθημερινότητα των πολιτών.

Πολύ συχνά οι θεαματικές συγχωνεύσεις και εξαγορές που ανακοινώνονται δεν είναι παρά η καλύτερη μέθοδος και αφορμή για να προχωρήσουν οι πολυεθνικές σε μαζική περικοπή προσωπικού.

Και κάτι τραγικό και ηθικά απαράδεκτο (αλλά πολύ λογικό, θα έλεγαν οι οικονομικοί αναλυτές, από επιχειρηματική σκοπιά): κάθε φορά που μια πολυεθνική ανακοινώνει απολύσεις και περικοπή θέσεων εργασίας, η μετοχή της στο χρηματιστήριο ανεβάζει την αξία της χάρη στους ενθουσιασμένους επενδυτές, για τους οποίους η δυστοκία των απολυμένων σημαίνει μεγαλύτερα μερίσματα.

Αυτή η κατάσταση έχει ανησυχήσει πλέον φανερά τους Ευρωπαίους ηγέτες. Η ανησυχία δε αυτή εκφράστηκε πολύ ρεαλιστικά από την πρόεδρο του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου ως εξής:

*«Το πρόσωπο της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν είναι αποδεκτό στους άνδρες και τις γυναίκες που ξυπνούν ένα πρωί για να ανακαλύψουν ότι η εταιρεία που εργάζονται έχει αλλάξει χέρια και βρίσκονται έτσι στο έλεος των οικονομικών στρατηγικών επιλογών του νέου εργοδότη. Το αποτέλεσμα στις ζωές αυτών των ανθρώπων, στις οικογένειές τους και σε ολόκληρη την περιοχή είναι τραυματικό*

*και, ας το πούμε ανοιχτά, απάνθρωπο. Οι Ευρωπαίοι σκανδαλίζονται από τον αχαλίνωτο καπιταλισμό και από την ανηλεή επιδίωξη του κέρδους ... Η Ε.Ε. πρέπει να απαγορεύσει τις συγχωνεύσεις εταιρειών χωρίς προηγούμενη διαβούλευση με τους εργαζόμενους και χωρίς υποχρεωτική διενέργεια μελετών για τις επιπτώσεις από τη συγχώνευση».*

Σ' αυτό τον ορίζοντα της αγοράς εργασίας και του εσωτερικού περιβάλλοντος των σύγχρονων επιχειρήσεων, ποιες είναι οι προοπτικές του ανθρώπινου δυναμικού;

Τα επόμενα χρόνια, τα επαγγέλματα που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις θα αυξηθούν όσο ποτέ άλλοτε, λένε οι ειδικοί.

Βασικός λόγος είναι η «τεχνολογική επανάσταση μέρος δεύτερο», που έχει ήδη να ξεκινήσει και απαιτεί περισσότερο εξειδικευμένα μυαλά παρά μηχανικές διαδικασίες. Ήδη σήμερα οι δαπάνες για το λεγόμενο άυλο κεφάλαιο, όπως είναι οι πατέντες, τα δικαιώματα και τα εμπορικά σήματα, αυξάνονται γρηγορότερα από τις δαπάνες για εξοπλισμό.

#### **1.8.4. Πληροφορική**

Η ανάπτυξη στις τεχνολογίες και το άυλο κεφάλαιο θα απαιτήσουν εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, στη δεκαετία 1992-2002 στις Η.Π.Α. διπλασιάστηκαν οι θέσεις των προγραμματιστών και αναλυτών για υπολογιστές, φτάνοντας τα 2,4 εκατομμύρια.

Πριν από έναν χρόνο το Amazon.com εισήγαγε τη θέση του «προϊσταμένου αλγορίθμων». Το μέλλον μπορεί να φέρει ειδικότητες όπως αυτή του «σχεδιαστή τεχνητής ευφυΐας».

Σήμερα διαγράφεται αυξανόμενη ζήτηση για βιολόγους, γιατρούς, κείμενογράφους διαφημίσεων, σχεδιαστές ιστοσελίδων και πωλητές με εξειδικευμένες γνώσεις. Ευκαιρίες εργασίας υπάρχουν επίσης στον τομέα της υγείας, καθώς οι ηλικιωμένοι απαιτούν προσωπική εξυπηρέτηση. Από την άλλη μεριά, το συνταξιοδοτικό όριο θα αυξηθεί και θα απαιτούνται θέσεις εργασίας για ηλικιωμένους και ίσως πολλές εταιρείες καλύψουν αυτή την ανάγκη προσφέροντας μερική απασχόληση. Και βέβαια θα υπάρξουν μεγάλες ανάγκες για επαγγέλματα που αφορούν την ψυχική υγεία.

Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτιμάται ότι θα εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών για ξένες επενδύσεις, καθώς αναμένε-

ται να αυξήσει την προσφορά φθηνού εργατικού δυναμικού. Πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες ήδη μεταφέρουν την παραγωγή τους αλλά και κάποια τμήματα υψηλής τεχνολογίας - κυρίως υπηρεσίες λογισμικού - στην Ανατολική Ευρώπη, καθώς προσελκύονται από τα φθηνά εργατικά χέρια, αλλά και την υψηλή κατάρτιση των εργαζομένων σε αρκετές από τις νεοεισερχόμενες χώρες. Σε αυτό το πλαίσιο, χώρες όπως η Ελλάδα καλούνται να πραγματοποιήσουν μια «ποιοτική στροφή» της οικονομίας τους προς την τεχνολογική ανάπτυξη και τη βελτίωση της παραγωγικότητας, καθώς γίνεται σαφές ότι δεν μπορούν πλέον να ανταγωνιστούν στο επίπεδο του κόστους.

Η διεύρυνση δημιουργεί πάντως προκλήσεις και στα νέα κράτη - μέλη, καθώς μια έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής επισημαίνει ότι αντιμετωπίζουν την απειλή της «διαρροής εγκεφάλων». Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, αρκετοί νέοι, κυρίως σπουδαστές και επιστήμονες, από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης επιθυμούν να μεταναστεύσουν στη Δύση.

Η Επιτροπή προσθέτει πάντως ότι τα νέα κράτη μέλη «θα συνεισφέρουν κάποιους πολύ απαραίτητους καταρτισμένους ανθρώπους, οι οποίοι θα συμβάλουν ενεργά στην ανάπτυξη της ευρωπαϊκής οικονομίας». Προς την ίδια κατεύθυνση εξάλλου κατευθύνεται έκθεση της εταιρείας Ernst & Young για τη Βρετανική οικονομία, η οποία εκτιμά ότι 70.000 μετανάστες επιπλέον θα μπορούσαν να αυξήσουν το ΑΕΠ της χώρας κατά 10 δισ. στερλίνες σε μία δεκαετία. Η έκθεση προσθέτει ότι ιδιαίτερα η μόρφωση των Τσέχων και των Ούγγρων είναι πολύ καλή, με διεθνή κριτήρια, ενώ την ίδια στιγμή εκτιμά ότι οι περισσότεροι μετανάστες από την Ανατολική Ευρώπη θα καλύψουν θέσεις που δεν είναι δημοφιλείς μεταξύ των Βρετανών εργαζομένων.

Σε μία ακόμη «ψήφο εμπιστοσύνης» στις δυνατότητες του εργατικού δυναμικού της Ανατολικής Ευρώπης, η γερμανική εταιρεία Siemens ανακοίνωσε στα τέλη του περασμένου έτους τη μεταφορά του ενός τρίτου του Τμήματος Πληροφορικής - Τεχνολογίας, ή περίπου 10.000 θέσεων εργασίας, σε χώρες με φθηνότερο εργατικό δυναμικό. Μια έρευνα του Πανεπιστημίου του Μονάχου εξάλλου καταδεικνύει ότι όλο και περισσότερο οι επενδύσεις στην Ανατολική Ευρώπη στρέφονται στην αναζήτηση όχι μόνο φθηνού, αλλά και καταρτισμένου εργατικού δυναμικού.

Υπάρχουν όμως και επαγγέλματα που ακολουθούν φθίνουσα τάση, όπως π.χ. η απασχόληση στον αγροτικό τομέα, όπου η παραγωγικότητα λόγω της συ-

νεχούς εισαγωγής της τεχνολογίας δεν μειώνεται ποτέ. Όμως και στη βιομηχανία η τάση είναι ίδια, όπως επισημαίνει ο Πίτερ Ντράκερ, θεωρητικός του management.

Αρκετοί πιστεύουν ότι η αμερικανική βιομηχανία συρρικνώνεται λόγω των φθηνών προϊόντων που παράγονται στην Άπω Ανατολή, όμως αυτό απλώς επιτείνει την εξέλιξη. Τα υπαλληλικά επαγγέλματα ακολουθούν επίσης φθίνουσα τάση, αλλά κανείς δεν μπορεί να κατηγορήσει τις άλλες χώρες.

Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι η μελέτη της εργασίας δεν μπορεί να προσδιορίσει η ίδια τις πολυάριθμες επιθυμίες των ανθρώπων της εποχής μας. Η εργασία δεν πρόκειται να εξαφανισθεί, τουλάχιστον στο προβλέψιμο μέλλον, όμως η σημασία της δεν θα παύει να μειώνεται μέσα στα πλαίσια του χρόνου που διαθέτουν οι άνθρωποι. Η εργασία παραμένει η μεγάλη απασχόληση πολλών.

Θα ήταν ίσως αυταπάτη αν προσπαθούσαμε να βρούμε ικανοποίηση από την εργασία. Τουλάχιστον όμως θα ήταν δυνατό να προσπαθήσουμε προοδευτικά να την απαλύνουμε εξαλείφοντας τις πιο σκληρές πλευρές της, χωρίς φυσικά αυτό να μπορεί να εξαφανίσει και τον καταπιεστικό της χαρακτήρα.

Οι συγκρούσεις παραμένουν πολλές και μέχρι στιγμής δεν έχει εξευρεθεί καμιά αποτελεσματική διαδικασία που να τις επιλύει. Το δίκαιο του ισχυρότερου παραμένει το μόνο αποτελεσματικό μέσο, και αυτό γιατί δεν υπάρχει κάποια αρκετά ανεξάρτητα εξουσία των δύο μερών (εργοδότη - εργαζόμενου), έτσι ώστε οι αποφάσεις να γίνονται αισθητές ως δίκαιες.

Η μεταβίβαση στο κράτος των ευθυνών του εργοδότη αποτελεί σε όλες τις χώρες ένα από τα στοιχεία εκείνα που στέκονται φραγμός στον εκσυγχρονισμό των κοινωνικών σχέσεων και στην εγκαθίδρυση των πραγματικών ανθρώπινων δικαιωμάτων στην εργασία. Και ασφαλώς υπάρχει ο φόβος ότι θα υπάρξει ακόμα πολλή αναστάτωση πριν φθάσουμε στο στάδιο αυτό.

Όλα τα κινήματα για τις ανθρώπινες σχέσεις δεν αποτελούν στην πραγματικότητα παρά μια αμυντική αντιπαράθεση, σε ένα πλαίσιο όμως πάντα λιγότερο ή περισσότερο αποδοχής του καπιταλισμού ως κυρίαρχου οικονομικού συστήματος, στους κόλπους και με βάση τις αρχές του οποίου, προσδιορίζονται οι θέσεις στην εργασία, οι απαιτήσεις και η ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό καθώς και οι εργασιακές σχέσεις στο εσωτερικό των οργανισμών. Μπορεί όμως να υπάρξει προσδοκία για απόρριψη του καπιταλισμού στις σημερινές συνθή-

κες, που από τη μια μεριά με την επέκταση της παγκοσμιοποίησης ο καπιταλισμός αλλάζοντας κλίμακα ενισχύθηκε πολύ και, από την άλλη, όλες οι δυνάμεις αμφισβήτησης αποδυναμώθηκαν σημαντικά εξαιτίας της πτώσης του «υπαρκτού σοσιαλισμού»;

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Αλέν Καγέ, ο οποίος σε συνέντευξη του στην εφημερίδα Le Monde απαντά ως εξής στο εν λόγω ερώτημα:

**- Αφού δεν υπάρχει εναλλακτικό μοντέλο, σε τι μπορεί να βασίζεται η απόρριψη ενός συστήματος, το οποίο έχει την ικανότητά του να ξεπερνάει τις κρίσεις;**

*«Θα έθετα το ζήτημα με τον ακόλουθο τρόπο: επιθυμούμε να ζούμε και να εργαζόμαστε μαζί με ανθρώπους που θέλουν μόνο να κερδίζουν όλο και περισσότερο χρήμα, με οποιοδήποτε τίμημα και όσο το δυνατό πιο γρήγορα;*

*Η λογική του καπιταλισμού βασίζεται σε μια δυναμική ατέρμονης συσσώρευσης του πλούτου. Από τη μια πλευρά, προσφέρει στον άνθρωπο τη δυνατότητα να αυξήσει τη δύναμή του, να ζει και να δρα. Εδώ έγκειται η δύναμη της σαγήνης του.*

*Όμως υπάρχει ένα σημείο μεταστροφής: από τη στιγμή που αυτή η προσφερόμενη δυνατότητα παρεμποδίζει την αύξηση της δύναμης δράσης των άλλων, μετασχηματίζεται σε ανυπόφορες ανισότητες, παύει να είναι ωφέλιμη για την κοινότητα και γίνεται εχθρός της δημοκρατίας. Τότε ο αντικαπιταλισμός γίνεται θεμιτός. Από ποιο σημείο και έπειτα κρίνουμε ότι η επιθυμητή αύξηση της δύναμης δράσης για όλους μεταστρέφεται σε απαράδεκτη κυριαρχία και εκμετάλλευση; Αυτά τα παλιά ερωτήματα δεν έχουν χάσει διόλου την επικαιρότητά τους. Για να απαντήσουμε σε αυτά, η σωστή διάκριση κατά τη γνώμη μου δεν τοποθετείται ανάμεσα σε καπιταλισμό και οικονομία της αγοράς, στο αν αυτή ρυθμίζεται ή όχι».*

Από την άλλη μεριά, η στρατηγική της απασχόλησης στην Ε.Ε. είναι ιδιαίτερης σημασίας προκειμένου ν' αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της ανεργίας και θα είναι ακόμη πιο σημαντική ύστερα από την πλήρη υιοθέτηση του ευρώ. Η υψηλή απασχόληση είναι ο καλύτερος τρόπος για την επιτυχία της ΟΝΕ. Η υπέχουσα πολιτική απασχόλησης, βασισμένη σ' ένα συνδυασμό μακροοικονομικής σταθερότητας και διαρθρωτικών αλλαγών για την εξέλιξη της αγοράς εργασίας, άρχισε να εφαρμόζεται από το 1994. Υπάρχουν θετικά αποτελέσματα στη διαδικασία και στην εφαρμογή τόσο σε εθνική κλίμακα, όσο και σε τοπικό



και περιφερειακό επίπεδο.

Ωστόσο, υπάρχει ένα ερώτημα ως προς το επίπεδο των ευθυνών που πρέπει ν' αναληφθούν. Σύμφωνα με την «Agenda 2000», τα κράτη - μέλη συνεχίζουν να έχουν την ευθύνη για την πολιτική απασχόλησης και την πρόνοια για μια σταθερή οικονομική ανάπτυξη και ένα καλύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Από την πλευρά τους, οι εργοδότες πρέπει να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα και την ικανότητα δημιουργίας θέσεων εργασίας στις επιχειρήσεις τους. Για να διατηρήσουν την παραγωγική ικανότητα και την υποκίνηση των εργαζομένων τους, πρέπει να αντιμετωπίσουν τη συνεχή εκπαίδευσή τους ως επένδυση και όχι ως κόστος για τις επιχειρήσεις τους. Θα πρέπει, επίσης, να είναι σε θέση ν' αντιμετωπίσουν σύντομα και επιτυχώς τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται σε διοικητικό επίπεδο, κατά τα πρώτα χρόνια ίδρυσης των εταιρειών ή όταν συγχωνεύονται ή εξαγοράζονται.

Τα εργατικά συνδικάτα καλούνται να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της ισότητας στις αγορές εργασίας, μέσω της ενθάρρυνσης του υπεύθυνου προσδιορισμού των μισθών, ο οποίος αυξάνει τις επενδύσεις και την παραγωγικότητα και βοηθά τους insiders να διατηρήσουν τις δουλειές τους και τους outsiders να εισέλθουν σ' αυτές.

Τα άτομα πρέπει να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται και να επιδιώξουν την περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, στις σημερινές μεταβιομηχανικές κοινωνίες, δεν βρισκόμαστε στο τέλος της εργασίας, όπως λέγεται, αλλά στο τέλος μιας ορισμένης ιστορικής σημασίας της εργασίας, η οποία παραμένει ωστόσο κύριος τόπος και χρόνος των κοινωνικών ανισοτήτων.

Σ' αυτό το πλαίσιο η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ανάγεται σε θέμα μείζονος σημασίας και ιδιαίτερης πολυπλοκότητας.

Ως νέα επιστήμη, που ακόμα δεν έχει προσδιορίσει ικανοποιητικά τους στόχους και το αντικείμενό της, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ακόμα να προσφέρει αξιόλογες υπηρεσίες στην ανθρωπότητα, πριν σβήσει και περάσει στην ιστορία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **2.1. ΓΥΝΑΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ**

Επιστήμονες, εργοδότες, κέντρα αποφάσεων αλλά και οι ίδιες οι γυναίκες φαίνεται να αντιμετωπίζουν δυσκολία στη συνδιαλλαγή τους με τα προβλήματα υγείας που συνδέονται με την εργασία, πράγμα που εν μέρει πηγάζει από τις παραδοσιακές αντιλήψεις για τη γυναικεία εργασία. Η ευρέως διαδεδομένη άποψη, ότι δηλαδή οι γυναικείες εργασίες είναι ασφαλείς σε σύγκριση με τις αντρικές, υποδεικνύει ότι τα προβλήματα υγείας των γυναικών απορρίπτονται είτε ως ανικανότητα για εκτέλεση της εργασίας ή είτε ως προϊόντα της φαντασίας. Αυτή η νοοτροπία εμπόδισε τις προσπάθειες για βελτίωση της επαγγελματικής τους υγείας. Η παρατεταμένη ορθοστασία δημιουργεί διαταραχές στο κυκλοφορικό σύστημα ή οι επαναλαμβανόμενες κινήσεις που προκαλούν μικροτραυματισμούς φαίνονται ως λιγότερο επικίνδυνες από τον κίνδυνο της πτώσης από σκαλωσιά ή τους τραυματισμούς από το πριόνι.

Για πολλά χρόνια το κέντρο Cinbiose με έδρα το Μόντρεαλ διεξήγαγε έρευνες, ώστε να αναγνωριστούν και να γίνουν ορατές εκείνες οι πλευρές της γυναικείας εργασίας που αποτελούν κίνδυνο για τη σωματική ή την ψυχική τους υγεία. Αυτή η έρευνα πηγάζει από τις ανάγκες και τα προβλήματα που εξέφρασαν οι ίδιες οι εργαζόμενες. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας διεξήχθη σε συνεργασία με τα τρία μεγαλύτερα σωματεία του Κεμπέκ.

#### **2.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Ουσιαστικό ρόλο στο να είναι ο εργαζόμενος ικανοποιημένος από την καθημερινή του ζωή, παίζει η όλη του οργάνωση και ο προγραμματισμός της δουλειάς του. Το τι δηλαδή κάνει, το ποιες μέρες και ώρες εργάζεται και το πώς σχετίζονται τα καθήκοντα του με κείνα των συναδέλφων του. Όταν τα προσόντα και οι ικανότητες του εργαζόμενου δεν αξιοποιούνται και όταν τα προ-

γράμματα εργασίας δεν αφήνουν αρκετό χώρο για ανάπαυση και επικοινωνία, δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα και για τον εργαζόμενο και για την επιχείρηση. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η μείωση της απόδοσης του εργαζόμενου στην εξάσκηση της εργασίας του.

Είναι, επίσης, σημαντικό να νοιώθουμε στην οικογένεια και ανάμεσα σε φίλους και γνωστούς εκτίμηση για την δουλειά που κάνουμε, να αισθανόμαστε ότι ασκούμε κάποια επιρροή και ότι έχουμε πραγματικά την ευκαιρία να αναπτύξουμε τις ικανότητές μας και να προσφέρουμε κάποιες υπηρεσίες στην κοινωνία. Ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας επηρεάζει άμεσα το περιεχόμενο της και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό εάν η εργασία είναι εύκολη ή επίπονη, δυσάρεστη ή ικανοποιητική.

Η διάρκεια της εργασίας ανά ημέρα, ανά βδομάδα, ανά μήνα, ανά έτος και για όλη τη ζωή του εργαζόμενου επηρεάζει επίσης την ασφάλεια της εργασίας και έχει επιπτώσεις τόσο στην υγεία του εργαζόμενου όσο και στην ποιότητα της καθημερινής του ζωής.

### **2.2.1. Αλλαγή καθηκόντων**

Η αλλαγή καθηκόντων κατά την άσκηση της εργασίας αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων και αυτό γιατί σπάει η μονοτονία της δουλειάς και ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι δημιουργεί ασκώντας διαφορετικά καθήκοντα. Για παράδειγμα, εάν κάποιες ώρες της ημέρας κάνει μια απλή μηχανική εργασία τότε θα μπορούσε τις υπόλοιπες ώρες του εργασιακού του ωραρίου να της δαπανά σε κάτι πιο δημιουργικό. Έτσι επέρχεται η ισορροπία.

Είναι γεγονός ότι η τεχνολογική εξέλιξη έχει αλλάξει τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Η οργάνωση της εργασίας, στην οποία περιλαμβάνονται η αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων και η συνολική διεύθυνση της εργασίας και των ανθρώπινων επικοινωνιών, έχει επηρεασθεί πολύ από έναν υψηλού βαθμού «καταμερισμό της εργασίας».

Μέχρι πρόσφατα εθεωρείτο ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας προκαθορίζονται από οικονομικούς και τεχνικούς παράγοντες. Οι διευθυντές υποτίθεται ότι θα εύρισκαν τον «καλύτερο τρόπο» καθορισμού της εργασίας κάθε εργαζόμενου. Η ιδέα ήταν να καταταμηθεί το όλο έργο σε ένα μεγάλο αριθμό απλών εργασιών και να ανατεθεί σε κάθε εργαζόμενο ο απλούστερος συνδυασμός κα-

θηκόντων.

Συχνά υπήρχε η αντίληψη ότι για να είναι σίγουρο ότι ένας εργαζόμενος μπορούσε να εκτελέσει την εργασία που του ανέθεταν θα έπρεπε να σχεδιαστούν οι επί μέρους εργασίες κατά τρόπο που θα απαιτούσε τις ελάχιστες δυνατές γνώσεις και ικανότητες. Όμως, εάν οι εργασίες δεν μας παρέχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης χρήσιμων ικανοτήτων και αυτοσεβασμού συχνά θα χάνουμε το αίσθημα αυτοεκτίμησής μας και τη διάθεση για εργασία. Τέτοιες εργασίες δεν θα είναι ούτε παραγωγικές (Ασφάλεια και Υγιεινή, 1992).

Τώρα γνωρίζουμε ότι οι πιο σύνθετες και πιο ολοκληρωμένες εργασίες όχι μόνο ικανοποιούν τους εργαζόμενους, αλλά επιπλέον οδηγούν σε υψηλή παραγωγικότητα και καλύτερη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας.

### 2.2.2. Κακή οργάνωση εργασίας

Πριν εξετάσουμε τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί το περιεχόμενο της εργασίας θα πρέπει να εξετάσουμε μερικά από τα μειονεκτήματα μιας εργασίας που δεν οργανώνεται σωστά. Για παράδειγμα (Ασφάλεια και Υγιεινή, 1992):

- Οι υπεραπλοποιημένες εργασίες απαιτούν λίγες ικανότητες από τους εργαζόμενους και παρέχουν λίγες ευκαιρίες για να μάθουν κάτι χρήσιμο. Ο εργαζόμενος σ' αυτή την περίπτωση «υποχρησιμοποιείται».
- Η επανάληψη των ίδιων εργασιών συνεχώς δημιουργεί αίσθημα μονοτονίας και καθιστά την εργασία βαρετή.
- Οι εργασίες στις οποίες δεν υπάρχει δυνατότητα συνεργασίας με άλλους εργαζόμενους είναι απομονωμένες,
- Οι εργασίες οι οποίες δεν δίνουν την δυνατότητα διεύρυνσης των γνώσεων περιορίζουν τις δυνατότητες των εργαζομένων για εξέλιξη και προκαλούν έλλειψη ενδιαφέροντος.
- Οι εργασίες οι οποίες δεν συνεπάγονται ουσιαστική ανάληψη ευθυνών από μέρους του εργαζόμενου απαιτούν συνεχή επίβλεψη.
- Οι εργασίες των οποίων η εκτέλεση συνίσταται στην επανάληψη μιας απλής διαδικασίας είναι ανιαρές και προκαλούν άγχος.

Είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι των οποίων δεν αξιοποιούνται σωστά οι ικανότητες ή υφίστανται υπερβολικό έλεγχο ή είναι κουρασμένοι, βαριεστημέ-

νοι ή νιώθουν θιγμένοι, δεν νοιάζονται πολύ για την παραγωγή. Έχουν πιο πολλές πιθανότητες να κάνουν λάθη, να πάθουν ατυχήματα, να απουσιάσουν και εάν τους δοθεί η ευκαιρία να φύγουν.

Οι ψυχοκοινωνικές συνθήκες μπορούν να «δηλητηριάσουν» επικίνδυνα τον εργαζόμενο. Η κακή διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει δυσάρεστο κλίμα και να συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην υπονόμηση του αισθήματος ικανοποίησης από την εργασία. Σε πολλές περιπτώσεις οι αλλαγές είναι αναγκαίες, εάν θέλουμε να δημιουργήσουμε συνθήκες που να διασφαλίζουν ικανοποίηση από την εργασία και ένα αίσθημα ευεξίας (Γιαννακούρου, 2003, σ.47).

Η κακή οργάνωση της εργασίας είναι αρνητικό στοιχείο τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους για να συμβάλλουν έτσι στην επίτευξη στόχων που έχουν σχέση με την παραγωγή. Η αντιμετώπιση των εργαζόμενων με τον ίδιο τρόπο που αντιμετωπίζονται οι μηχανές αγνοεί τις δυνατότητες τους, δημιουργεί μια ατμόσφαιρα έλλειψης ικανοποίησης και επιδρά αρνητικά στην παραγωγικότητα (Ασφάλεια και Υγιεινή, 1992).

Η κατανομή των εργασιών θα πρέπει να βασίζεται στην προσεκτική εξέταση όλων των θεμάτων που σχετίζονται με την εργασία.

Η έμφαση στους φυσικούς περιβαλλοντολογικούς παράγοντες πρέπει να συμπληρώνεται από γνώση του κοινωνικού και ψυχολογικού κλίματος στο χώρο εργασίας και της επίδρασης που έχει στην καλή κατάσταση του εργαζόμενου, στην υγεία του και στην ποιότητα της ζωής του. Το αντικείμενο, η οργάνωση της εργασίας και οι τρόποι συνεργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία.

Για να βελτιώσουμε την οργάνωση και το αντικείμενο της εργασίας είναι χρήσιμο να εξετάσουμε τα χαρακτηριστικά που έχει μια «καλή εργασία» στην οποία δεν υπάρχει υπερβολικό άγχος, κούραση ή πίεση. Για να γίνει σωστή εργασία είναι απαραίτητο να υπάρχει ο σωστός εξοπλισμός και άνεση χρόνου. Ακόμα μια καλή εργασία θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- ποικίλο και λογικό κύκλο εργασιών
- δυνατότητα να γίνονται κάποιες επιλογές στα πλαίσια της εργασίας, με γνώση και ευθύνη για τα αποτελέσματα
- ευκαιρίες για επικοινωνία και υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων

- απαίτηση ικανοτήτων που εξασφαλίζει αυτοσεβασμό καθώς επίσης και σεβασμό προς τους άλλους
- ρυθμίσεις για συνεχή εκπαίδευση στην εργασία
- ευκαιρίες για καλύτερη δουλειά στο μέλλον

Τέτοιες συνθήκες θα έκαναν την εργασία πιο ενδιαφέρουσα. Στις περισσότερες περιπτώσεις απαιτούνται αλλαγές στην οργάνωση του χώρου εργασίας, στην επικοινωνία, στο σχεδιασμό, καθώς και στις εργασιακές σχέσεις. Υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος της υπερβολικής αύξησης της έντασης εργασίας.

Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα αυξημένο επαγγελματικό άγχος. Η εμπειρία δείχνει ότι οι εργασίες που γίνονται με ανιαρούς μηχανικούς τρόπους, προκαλούν περισσότερο άγχος απ' ό,τι οι εργασίες με πνευματικό ενδιαφέρον και ότι οι αυστηρά ελεγχόμενοι χειριστές παρουσιάζουν περισσότερα συμπτώματα άγχους απ' ό,τι οι χειριστές με μεγάλη αυτονομία.

Αυτό δε σημαίνει ότι μια καλή εργασία είναι καλή για όλους τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές εμπειρίες, ικανότητες και προτιμήσεις. Η φυσική τους δύναμη ή αδυναμία, καθώς και η στάση τους απέναντι στην εργασία, είναι επίσης διαφορετικές.

Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να δίνει έμφαση στην αμοιβή, άλλος στην συναδελφικότητα και ακόμα κάποιος άλλος στην υπευθυνότητα και στην απαίτηση υψηλού βαθμού ικανοτήτων. Γι' αυτό το λόγο οι εργασίες θα πρέπει να ρυθμιστούν έτσι ώστε να εξυπηρετούν και τις ατομικές ανάγκες και προτιμήσεις.

Ένας ευπροσάρμοστος τρόπος βελτίωσης της οργάνωσης και του αντικειμένου της εργασίας, με πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον εργοδότη, όσο και για τους εργαζόμενους είναι η εργασία κατά ομάδες.

Στους περισσότερους ανθρώπους αρέσει να εργάζονται μαζί με άλλους και να συνεργάζονται. Ακόμα κατά την εργασία όπου υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων οι αδυναμίες ενός εργαζόμενου μπορούν να καλυφθούν από την ενεργητικότητα ενός άλλου.

Παρόμοιες ρυθμίσεις μπορεί επίσης να γίνουν σε περιπτώσεις που υπάρχουν διαφορές στις προτιμήσεις, προσωρινά προβλήματα, όπως είναι οι απουσίες κ.λπ. (Ζαβλανός, 2002, σ.73).

Υπάρχουν πολλοί τρόποι αποτελεσματικής οργάνωσης της εργασίας κατά ομάδες. Πολλές από τις εργασίες παραδοσιακού τύπου επωφελούνται των πλεο-



νεκτημάτων μιας εργασίας οργανωμένης κατ' αυτό τον τρόπο. Μία τυπικά νέα μορφή εργασίας είναι η ημιαυτόνομη εργασία κατά ομάδες, οι οποίες μπορούν να αποφασίζουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό πάνω στις μεθόδους εργασίας, τον προγραμματισμό στην ανάθεση καθηκόντων και την επίλυση προβλημάτων. Άλλη μία νέα μορφή είναι η εργασία κατά ομάδες εργαζομένων των οποίων οι ικανότητες αντιστοιχούν με αυτές κάποιων άλλων (Υγιεινή και Ασφάλεια, 1992).

Για να διευκολυνθούν οι βελτιώσεις της οργάνωσης εργασίας είναι σημαντικός ο έγκαιρος προγραμματισμός με τη συμμετοχή όλων των μερών. Αυτές οι βελτιώσεις έχουν σκοπό την καλυτέρευση των συνθηκών εργασίας, καθώς επίσης και την περισσότερο αποτελεσματική επιτέλεση της. Η εργασία γίνεται ελαστικότερη και περισσότερο ευπροσάρμοστη στις διαδικασίες παραγωγής.

Για τους εργαζόμενους οι βελτιώσεις αυτές, όπως είναι η μείωση του επαγγελματικού άγχους, οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για συνεργασία, η καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και οι καλύτερες προοπτικές για σταδιοδρομία, συνδυάζονται με τα οφέλη μιας περισσότερο παραγωγικής επιχείρησης. Σε πολλές σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, όπως είναι η διοίκηση κατά «αντικείμενο», χρησιμοποιείται ο συμμετοχικός προγραμματισμός.

### **2.3. ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Ο αριθμός των ωρών εργασίας και ο τρόπος με τον οποίο κατανέμονται μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την καθημερινή ζωή των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να έχουν οι εργαζόμενοι ελεύθερο χρόνο για ανάπαυση και επικοινωνία.

Ο αριθμός των ωρών εργασίας αποτελεί ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επαγγελματιών. Ο περιορισμός ή η μείωση των ωρών εργασίας αποτέλεσε το αντικείμενο παρά πολλών συμβάσεων και συστάσεων. Η ρύθμιση του χρόνου εργασίας, συμπεριλαμβανομένων του ωραρίου της βάρδιας και της νυχτερινής εργασίας, των δυνατοτήτων για τις εποχιακές αλλαγές του ωραρίου, τις οικογενειακές υποχρεώσεις, τις ανάγκες επαγγελματικής επιμόρφωσης και τα προβλήματα των συμβατικών ωρών εργασίας, είναι επίσης σημαντικά θέματα.

Τα ανώτατα όρια των ωρών εβδομαδιαίας ή ημερήσιας απασχόλησης καθορίζονται από τη νομοθεσία. Οι ώρες εργασίας όμως μπορούν να περιοριστούν κάτω από τα ανώτατα επιτρεπτά όρια με συμφωνίες ανάμεσα στους εργοδότες και τους εργαζόμενους. Οι πραγματικές ώρες εργασίας συχνά διαφέρουν από την κανονική διάρκεια, επειδή μπορεί να προστεθεί σ' αυτές και υπερωριακή απασχόληση. Εάν η διάρκεια του ωραρίου είναι πολύ μεγάλη και η ρύθμιση του ακατάλληλη, υπάρχει περίπτωση να επηρεαστούν η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς επίσης και να αυξηθεί ο βαθμός έντασης και κούρασης και η ποιότητα της ζωής στην εργασία γενικά. Για τους λόγους αυτούς η νομοθεσία, προβλέπει περιορισμούς και για την υπερωριακή απασχόληση.

Οι κανονικές ώρες εργασίας μπορούν να καθοριστούν σε ημερήσια ή εβδομαδιαία βάση. Η εργασία που πραγματοποιείται πέραν του κανονικού ωραρίου αποτελεί υπερωριακή απασχόληση. Συνήθως τα όρια του κανονικού ωραρίου είτε σε ημερήσια είτε σε εβδομαδιαία βάση, καθορίζονται με νόμο ή κανονισμό. Τα παραδοσιακά όρια είναι 8 ώρες την ημέρα και 48 ώρες την εβδομάδα.

Υπερωριακή απασχόληση σημαίνει την απασχόληση πέρα των κανονικών ωρών εργασίας. Εάν δεν γίνεται υπέρβαση των κανονικών εβδομαδιαίων ωρών εργασίας, οι ώρες εργασίας που πραγματοποιούνται καθ' υπέρβαση του ημερήσιου ωραρίου θεωρούνται πάλι, σε μερικές περιπτώσεις, ως υπερωρίες.

Όταν οι υπερωρίες είναι συχνές και εντατικές, το αποτέλεσμα των πολλών ωρών απασχόλησης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την υγεία, ασφάλεια και ευημερία των εργαζομένων. Η υπερωρία δε σημαίνει μόνο περισσότερες ώρες εργασίας, αλλά επίσης και υψηλότερη αμοιβή. Για την επιχείρηση, η υπερωριακή εργασία μπορεί να είναι αναγκαία, για την εκτέλεση κάποιων εποχιακών ή επειγουσών εργασιών ή για οικονομικούς λόγους. Τα προβλήματα δημιουργούνται όταν η υπερωριακή απασχόληση γίνεται κανόνας αντί για εξαίρεση, κάτι το οποίο συνεπάγεται ουσιαστική καταβολή πρόσθετων παροχών στους μισθούς. Αυτές οι προσωρινές μεν αλλά υψηλές αποδοχές, είναι πλεονεκτικές για τους εργαζόμενους. Εντούτοις, οι αυξημένες αποδοχές λόγω υπερωριακής εργασίας μακράς διάρκειας αποβαίνουν σε βάρος της ξεκούρασης και της οικογενειακής ζωής. Η συχνή υπερωριακή απασχόληση συνεπάγεται εξ' άλλου το μειονέκτημα των μη σταθερών αποδοχών καθώς και των αρνητικών επιδράσεων στην υγεία και την ασφάλεια. Γι' αυτό το λόγο ίσως υπάρξει ανάγκη μείωσης ή περιορισμού της.

Η υπέρβαση των κανονικών ωρών εργασίας μπορεί να προκληθεί από εποχιακή αύξηση εργασίας, διαλείπουσα εργασία όταν οι ώρες ημερήσιας, απασχόλησης είναι πολλές π.χ. στις οδικές μεταφορές, έλλειψη προσωπικού ιδιαίτερα ειδικευμένου, αδυναμία ή δυσκολία στον έλεγχο της εφαρμογής του ωραρίου (Λύτρας, 1992, σ.47).

Συνήθως οι πολλές ώρες εργασίας έχουν κάποιες συνέπειες στους εργαζόμενους, όπως υπερβολική πίεση και κούραση σωματική και πνευματική, κακή ποιότητα εργασίας και αύξηση λαθών, αυξημένο αριθμό ατυχημάτων, ανεπαρκή ύπνο που σε μερικές περιπτώσεις, συνδυάζεται και με αϋπνία και πιθανή χρήση φαρμάκων, μειωμένη αντίσταση του οργανισμού στις ασθένειες, που συχνά οδηγεί σε πρόωρο γήρας, δημιουργία προβλημάτων στην οικογενειακή ζωή ή στις κοινωνικές υποχρεώσεις (Υγιεινή και Ασφάλεια, 1992).

Αυτές τις αρνητικές επιδράσεις του μεγάλου αριθμού ωρών εργασίας μπορούμε να τις δούμε σε αρκετές χώρες σε συνδυασμό με άσχημο κλίμα, κακές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, κακή διατροφή, γενικά κακή υγεία, κακές συνθήκες εργασίας, έλλειψη δημοσίων κοινωνικών υπηρεσιών, μεγάλες αποστάσεις μετακίνησης, και συνωστισμό στα μέσα μεταφοράς (Υπ. Εργ., 1998).

## **2.4. ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι κατά ένα σημαντικό ποσοστό, οι ενοχλήσεις για τις οποίες παραπονιούνται οι εργαζόμενοι μπροστά στις οθόνες και αποτελούν παράγοντα μείωσης της απόδοσης τους στην εργασία, οφείλονται και σε ψυχολογικούς παράγοντες. Το πρόβλημα συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας είναι ένα πολύ σοβαρό ζήτημα με επιπτώσεις στις ανθρώπινες σχέσεις και στην παραγωγικότητα. Για να είναι μια ομάδα εργαζομένων αποτελεσματική, πρέπει να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα απόδοσης, δηλαδή να εκπληρώνει τους στόχους της και παράλληλα τα αποτελέσματά της να είναι υψηλής ποιότητας. Πρέπει όμως και όλα τα μέλη της ομάδας να είναι ικανοποιημένα με τα καθήκοντα που πραγματοποιούν και με τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Η αλληλεπίδραση ατόμου και περιβάλλοντος, που εκδηλώνεται με ψυχολογικές και Φυσιολογικές αντιδράσεις, σηματοδοτεί τη σχέση υγείας του εργαζομένου με το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον στον εργασιακό του χώρο. Ο τρόπος

αντίδρασης και απόκρισης του ατόμου σε ερεθίσματα που προέρχονται από το περιβάλλον, καθορίζεται τόσο γενετικά όσο και από προηγούμενες βιωματικές εμπειρίες της παιδικής αλλά και της ενήλικης ζωής του. Ειδικότερα ο τρόπος που αντιδρά το άτομο συνεχώς μεταβάλλεται λόγω νέων εμπειριών (Πανταζοπούλου, 2003, σ.107).

Το εργασιακό περιβάλλον αντιπροσωπεύει ένα μέρος μόνο του γενικότερου περιβάλλοντος. Όμως η αμειβόμενη εργασία κατέχει σημαντικότατο ρόλο για την αυτοεκτίμηση, αλλά και την κοινωνική θέση του ατόμου. Επίσης μελέτες έχουν δείξει ότι η απογοήτευση των γονιών από την εργασία τους μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τα παιδιά. Έχουμε δηλαδή ένα αποτέλεσμα σε επόμενη γενιά. Γι' αυτό το λόγο και έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες μελέτης της επέκτασης και του τρόπου με τον οποίο ψυχοκοινωνικοί παράγοντες στον εργασιακό χώρο μπορούν να επηρεάσουν την υγεία. Παράλληλα έχουν γίνει μελέτες της επίδρασης στην υγεία από αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες και στην οργάνωση της εργασίας.

Στα στοιχεία του γενικότερου περιβάλλοντος που επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους, ανήκει και ο ψυχολογικός παράγοντας, η σημασία του οποίου κάποιες φορές παραγνωρίζεται.

#### **2.4.1. Ικανοποίηση από την εργασία**

Ένας γενικός ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία είναι το πόσο ευνοϊκά βλέπουμε την εργασία μας. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν όχι απλώς αρνητικά αλλά καταστροφικά τις συνθήκες εργασίας, και κατ' επέκταση να οδηγήσουν στην μείωση της αποδοτικότητας. Στην πιο ακραία μορφή της, η χαμηλή ικανοποίηση κρύβεται πίσω από απεργίες, απουσίες, αλλά και παράπονα, χαμηλή παραγωγικότητα, προβλήματα πειθαρχίας, κ.λπ. Αν και είναι σημαντικός παράγοντας ούτε εξαγοράζεται ούτε χειραγωγείται (δεν μπορούμε να πειθαναγκάσουμε κάποιον να είναι ικανοποιημένος από την εργασία του). Ο βαθμός ικανοποίησης είναι αποτέλεσμα καλών μεθόδων διοίκησης αλλά όχι μόνο. Συνήθως επιτυγχάνεται όταν τα χαρακτηριστικά της εργασίας και οι επιθυμίες των εργαζομένων και τις ανταμοιβές που προσφέρει η εργασία (Γιαννακούρου, 2003, σ.110).

Αναμφισβήτητα δε η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί βασικό παρά-

γοντα που συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας.

Με την έναρξη της εργασίας σε μια επιχείρηση, εκτός από το οικονομικό συμβόλαιο (μισθός, ώρες εργασίας), συντάσσεται, ασυνείδητα, και ένα άτυπο ψυχολογικό συμβόλαιο. Αυτό περιλαμβάνει τις ψυχολογικές συνθήκες συμμετοχής. Δηλαδή, ο εργαζόμενος αποδέχεται να δώσει ένα μέρος του χρόνου και της εμπιστοσύνης του, αλλά σε αντάλλαγμα θέλει κάτι παραπάνω από οικονομική ανταμοιβή. Επιζητά ασφάλεια, ανθρώπινη και αξιοπρεπή συμπεριφορά, καλές εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους και υποστήριξη κατά την επιδίωξη υλοποίησης των προσδοκιών του. Εάν η επιχείρηση καλύπτει μόνο το οικονομικό σκέλος, το ενδιαφέρον του εργαζομένου χάνεται. Βέβαια, όσο περισσότερες οι ωφέλειες, τόσο περισσότερο συνδεόμαστε με την επιχείρηση και την υποστηρίζουμε.

Έτσι, εάν υπάρχει το αίσθημα ότι υπάρχουν διακρίσεις από τους προϊστάμενους απέναντι σε κάποιο συνάδελφο, με αποτέλεσμα να υπάρχουν συγκρίσεις μεταξύ των εργαζομένων σε σχέση με τις ανταμοιβές που καλύπτουν ευρύ φάσμα: ψυχολογικό, κοινωνικό, κ.λπ., τότε δημιουργούνται αισθήματα δυσαρέσκειας και παρατηρείται αύξηση απουσιών και μείωση του κύκλου εργασιών. Σε αντίθετη περίπτωση, η απόδοση αυξάνεται και ο αυτοσεβασμός διατηρείται.

Ο βαθμός ικανοποίησης μπορεί να αναφέρεται σε άτομο ή σε ολόκληρο τμήμα, και επηρεάζεται από τη γενικότερη ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου.

Αυτό που συνήθως παρατηρείται είναι μια κυκλική σχέση ανάμεσα στην παραγωγικότητα και το βαθμό ικανοποίησης, και μπορούμε να πούμε ότι ο βαθμός ικανοποίησης υποδηλώνει μια προδιάθεση για παραγωγικότητα, αν και το σύστημα διοίκησης είναι κατάλληλο.

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι σε βαρετές και σε μονότονες εργασίες ο βαθμός ικανοποίησης από αυτές είναι μικρός και ανάλογος με την απόδοσή τους.

Η μονοτονία και η πλήξη αποτελούν αρνητικούς παράγοντες στο θέμα της ικανοποίησης. Οι παράγοντες που προκαλούν πλήξη είναι: η έλλειψη ποικιλίας και προκλήσεων, η έλλειψη επίδειξης δεξιοτήτων και μειωμένη ανεξαρτησία, ο ρυθμός εργασίας κ.λπ.

Προκειμένου δε να αντιμετωπιστεί η μονοτονία εφαρμόζονται διάφοροι

τρόποι τόσο από την μεριά των εργαζομένων όσο και από τη μεριά της διοίκησης. Έτσι, από την πλευρά των εργαζομένων, μπορεί να μεταβάλλεται, όσο είναι δυνατόν, ο ρυθμός εργασίας (π.χ. σαν προσωπικό στοίχημα) ή να αναζητείται διέξοδος στην ενίσχυση των προσωπικών επαφών με συναδέλφους (π.χ. περιπαικτική συμπεριφορά, συνομιλίες, κ.λπ.). Είναι δυνατόν ακόμα, να καταβληθεί προσπάθεια να αλλάξουν οι μέθοδοι εργασίας ή να αρχίσουν αντιδράσεις προς την πλευρά της διοίκησης.

Από την πλευρά της διοίκησης, ένας τρόπος αντιμετώπισης της πλήξης είναι η εισαγωγή μουσικής στους χώρους εργασίας, η χρησιμοποίηση ανακοινώσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα για διατήρηση της εγρήγορσης ή η εφαρμογή κάποιων διαλειμμάτων (Ζαβλανός, 2002, σ.89).

Τέλος, ένας ιδιαίτερα σημαντικός ψυχολογικός παράγοντας που καθορίζει την αποδοτικότητα του εργαζομένου και εξαρτάται από το περιβάλλον εργασίας είναι η απογοήτευση, που συνήθως προκύπτει ως απόρροια κάποιου προβλήματος. Όταν ένα άτομο προσπαθεί να λύσει το πρόβλημα που προέκυψε με δημιουργικό τρόπο, θεωρείται ότι η απογοήτευση είχε θετικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, επειδή κάποια ομάδα εργαζομένων αντιτίθεται σε ένα νέο σχέδιο, ένας μάνατζερ αποφασίζει να συζητήσει με αυτούς για να λυθούν οι απορίες και να ξεπεραστούν οι ενδοιασμοί και οι αντιρρήσεις τους. Μπορεί ακόμα, το άτομο να επιλέξει να ρίξει το βάρος και σε άλλες δραστηριότητες ή στην επίτευξη εναλλακτικών στόχων. Πολλές φορές έχουμε δει και διαβάσει για τέτοιες ιστορίες που ώθησαν τα άτομα να αναλάβουν άλλη δράση και να καταφέρουν σημαντικά προσωπικά επιτεύγματα.

Όμως, η απογοήτευση μπορεί να οδηγήσει και σε καταστροφικές συμπεριφορές. Το άτομο μπορεί να καταφύγει σε προφορική ή σωματική επιθετικότητα ή να αποφασίσει να υιοθετήσει συμπεριφορές που είχαν αποδειχτεί επιτυχημένες στο παρελθόν αλλά δεν είναι κατάλληλες για τη συγκεκριμένη περίπτωση όπως π.χ. την επίδειξη νεύρων και θυμού. Μπορεί, ακόμα, το άτομο να αντιδράσει με τρόπο άμετρο και υπερβολικό για την παρούσα κατάσταση, π.χ. με φωνές ή ειρωνικά σχόλια που δεν δικαιολογούνται από τις περιστάσεις. Άλλα άτομα επιλέγουν περισσότερο παθητικές συμπεριφορές και επιδεικνύουν τάσεις αποφυγής και υποχώρησης από την στρεσογόνο κατάσταση (Γιαννακούρου, 2003, σ.116).

Επιπλέον, η έλλειψη κινήτρων σε συνδυασμό με αδέξια ψυχολογική συ-



μπεριφορά των προϊσταμένων, μπορούν να προκαλέσουν ή να επιδεινώσουν ψυχικές και φυσικές διαταραχές. Οι κυριότερες από τις πιο πάνω διαταραχές είναι οι ακόλουθες:

- Ψυχική καταπόνηση: Η ψυχική καταπόνηση μπορεί να προέλθει από μια σειρά καταπιεστικών παραγόντων όπως π.χ.: εργασία υπό πίεση, εξαναγκασμένος ρυθμός εργασίας, έντονη προσήλωση, επίβλεψη ψυχολογικά τραυματική από τους προϊστάμενους, κακές διανθρώπινες σχέσεις από άποψη δομής, συνοχής, συμπεριφοράς κ.λπ.
- Μονοτονία και αίσθηση κενού: Αρκετές από τις εργασιολογικές δραστηριότητες των χειριστών και ιδιαίτερα κατά τη φάση της τροφοδοσίας με δεδομένα εισόδου, χαρακτηρίζονται από μονοτονία και αίσθηση κενού. Πιεστικά αίτια για τη μονοτονία αποτελούν, κατά κύριο λόγο, οι ακόλουθες καταστάσεις: συσσώρευση επαναλαμβανόμενων χειρισμών, συρρίκνωση προσωπικών πρωτοβουλιών, περιορισμός των ανθρώπινων επαφών.
- Ανησυχία: Οι καταστάσεις ανησυχίας, με έντονες σωματοψυχικές παρενέργειες, προέρχονται από διάφορες καταστάσεις όπως π.χ.: φόβος απώλειας της απασχόλησης, φόβος προς τις ακτινοβολίες, φόβος για μείωση της οπτικής οξύτητας κ.λπ.
- Αίσθημα ικανοποίησης: Από τη διεθνή πρακτική προκύπτει ότι εργαζόμενοι που έχουν το αίσθημα ικανοποίησης εμφανίζουν μεγαλύτερη ψυχική αντοχή, απουσιάζουν σπανιότερα κ.λπ. Το αίσθημα ικανοποίησης εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, όπως είναι: ασφάλεια απασχόλησης, είδος εργασίας συμβατό με τις επιθυμίες του εργαζομένου, ικανοποιητικές αποδοχές, άνετες και ευχάριστες συνθήκες εργασίας, σωστές ανθρώπινες σχέσεις, σεβασμός προς την προσφερόμενη εργασία κ.λπ.

#### **2.4.2. Σχέσεις με τους συναδέλφους**

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι ένας βασικός παράγοντας του εργασιακού περιβάλλοντος που συμβάλλει στην αύξηση ή μείωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η βία και η παρενόχληση στο χώρο εργασίας, παραμένουν βασικά θέματα. Οι διάφορες μεταξύ χώρων είναι σημαντικές (από 4% έως 15% όσον αφορά το θέμα του εκφοβισμού) και πιθανώς αντικατοπτρίζουν διαφορετικές ευαισθησίες

καθώς και το γεγονός ότι τα ζητήματα αυτά αποτελούν (ή δεν αποτελούν) θέμα δημόσιας συζήτησης. Κατά συνέπεια, μπορεί κανείς να θεωρήσει ότι σε ορισμένες χώρες τα ζητήματα αυτά δεν αναφέρονται επαρκώς.

Από την άλλη μεριά, η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων είναι βασικός παράγοντας για τη σωστή λειτουργία ενός γραφείου. Η εμπιστοσύνη είναι το σπουδαιότερο στοιχείο που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των ατόμων. Οι στόχοι της επιχείρησης δεν είναι δυνατό να γίνουν πραγματικότητα, αλλά και η παραγωγικότητα δεν μπορεί να αυξηθεί αν υπάρχει εχθρότητα μεταξύ των ατόμων. Καλό είναι πάντως να θυμόμαστε ότι η εμπιστοσύνη κερδίζεται, δεν επιβάλλεται. Η συνεργασία είναι ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας στις σχέσεις με τους συναδέλφους, καθοριστικός για την απόδοση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Όσο περισσότερο ακέραια και γνήσια είναι η συνεργασία των ατόμων τόσο μεγαλύτερη είναι και η απόδοσή τους. Σε αντίθετη περίπτωση τα αποτελέσματα είναι αρνητικά για όλους.

Βασικός στόχος της επικοινωνίας, είναι η δημιουργία κλίματος κατανόησης μεταξύ όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Είναι βέβαια αναγκαίος ο βαθμιαίος περιορισμός των αντιδράσεων των εργαζομένων στο ελάχιστο.

Έτσι το περιεχόμενο της επικοινωνιακής πολιτικής περιλαμβάνει τη λύση οργανωτικών προβλημάτων, τη σωστή μεταχείριση των εργαζομένων, τη διάγνωση των ατομικών τους προβλημάτων και την ομαλή ένταξη των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο.

Η καλή λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να στηρίζεται στην πληροφόρηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Ένα σπουδαίο στοιχείο στη δραστηριότητα για την ασφάλεια, την υγεία και την ευεξία κατά την εργασία, και κατά συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας, είναι η ενημέρωση που παρέχει η διοίκηση στους εργαζομένους και η ενημέρωση που κυκλοφορεί μεταξύ των εργαζομένων.

Εάν η ενημέρωση κατορθώσει να παρακινεί τους εργαζομένους και τους επιβλέποντες να συμμετέχουν στη δραστηριότητα για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, τότε μπορούμε να πούμε ότι είναι αποτελεσματική.

Η σωστή ενημέρωση να συμβάλλει και στο γενικό συναίσθημα ικανοποίησης κατά την εργασία και στο καλό ηθικό των εργαζομένων στην επιχείρηση. Η ενημέρωση μπορεί να γίνει κατά διαφορετικούς τρόπους. Πέρα από την ενημέ-

ρωση που περνάει με λέξεις από στόμα σε στόμα, πρέπει να οργανώνονται και ειδικές εκστρατείες. Όταν η επιχείρηση πρόκειται να χρησιμοποιήσει νέες μεθόδους, νέα μηχανήματα ή νέα προϊόντα πρέπει να ενημερώνει τους εργαζόμενους (Υγιεινή και Ασφάλεια, 1992).

Η ελλιπής πληροφόρηση δημιουργεί στον εργαζόμενο δυσπιστία στην αλλαγή, αβεβαιότητα για τη σημασία και την αξία της εργασίας που κάνει και παράλληλα τον κάνει να ανταποκρίνεται σωστά στα μηνύματα που λαμβάνει μια και μπορεί να τα αποκωδικοποιήσει και να τα κατανοήσει. Επιπλέον η σωστή πληροφόρηση, δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι είναι μέλος της κοινότητας του οργανισμού, ότι συμμετέχει και μάλιστα ενεργά στη λήψη των αποφάσεων.

Ένα καλά οργανωμένο δίκτυο επικοινωνίας τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ των ηγετών και του προσωπικού, πρέπει να βασίζεται σε βελτιωμένους μηχανισμούς επικοινωνίας, στη βελτίωση των προσωπικών επαφών και στην ανάπτυξη και βελτίωση της ροής των πληροφοριών.

Ορισμένες έρευνες έδειξαν ότι το πρόβλημα της αγένειας, είναι πολύ δεδομένο στον περιβάλλον εργασίας. Μέχρι 90% των ατόμων δηλώνουν ότι η αγένεια και η απουσία καλών σχέσεων με τους συναδέλφους που εργάζονται μαζί τους, τους απασχολεί σοβαρά. Η αγένεια είναι πολύ εύκολο να μετατραπεί σε επιθετικότητα. Μικρά πράγματα που ενοχλούν, αλλά που μπορεί να φαίνονται ανώδυνα αρχικά, έχουν τη δυνατότητα εάν επαναλαμβάνονται, να δημιουργήσουν μια κατάσταση εχθρικότητας.

Η δημιουργία ενός κλίματος εχθρικότητας ανοίγει τις πόρτες για εκτράχυνση με απρόβλεπτες συνέπειες. Οι συνέπειες θα βλάψουν τα μέλη της ομάδας που έχουν τις διαφορές, το σύνολο της ομάδας, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του συνόλου. Η εικόνα προς τα έξω της ομάδας εργασίας ή ακόμα και μιας εταιρείας, αναπόφευκτα θα υποφέρει από τις κακές εργασιακές σχέσεις που πιθανόν να υπάρχουν.

Ο ρόλος του ατόμου που έχει αρχηγική θέση σε ένα συγκεκριμένο σύνολο, που μπορεί να είναι ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής, παίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία, αλλά και στον έλεγχο καταστάσεων που προέρχονται από κακή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.

Ο προϊστάμενος θα πρέπει αρχικά ο ίδιος να είναι παράδειγμα ορθής συμπεριφοράς, με καλούς ευγενικούς τρόπους, με σεβασμό και εκτίμηση προς ό-

λους τους εργαζομένους της ομάδας του ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση του καθενός. Τα μέλη της ομάδας εργασίας, αναπόφευκτα κοιτάζουν και παρακολουθούν τη συμπεριφορά του προϊσταμένου τους. Επηρεάζονται και ως ένα σημείο μπορούν να αντιγράψουν τη συμπεριφορά αυτή.

Βασικό πρόβλημα επικοινωνίας σε όλους τους οργανισμούς είναι η κυκλοφορία ψιθύρων (διαδόσεις). Η κυκλοφορία ψιθύρων είναι άμεσα συνδεδεμένη και μάλιστα είναι αποτέλεσμα της μη σωστής πληροφόρησης των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Αποτελούν δε το πιο γνωστό ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας και για να είμαστε πιο ακριβείς, αποτελούν τμήμα του εσωτερικού συστήματος. Οι δε επιπτώσεις των ψιθύρων επηρεάζουν κυρίως το ηθικό του προσωπικού (Κόντης, 2001, σ.78).

Τα προβλήματα επικοινωνίας που μπορεί να προκύψουν σε μία επιχείρηση ενδέχεται να είναι είτε από δυσκολία επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων, είτε από οργανωτικά προβλήματα όπως το μέγεθος της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διαρθρωτικής δομής, το σύστημα τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, η φιλοσοφία που διαπνέει τη λειτουργία της επιχείρησης.

Σε περίπτωση που εμφανιστούν προβλήματα στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία των ατόμων στο χώρο εργασίας, ο προϊστάμενος με το δικό του τρόπο, θα πρέπει να δείξει ότι δεν είναι αποδέκτη μια συμπεριφορά ή κάποια σχόλια που δείχνουν ασέβεια και έλλειψη εκτίμησης προς τους άλλους. Με την δική μου συμπεριφορά θα θέσει τα όρια και θα δημιουργήσει μια φιλική ατμόσφαιρα μέσα στην οποία το κάθε μέλος θα αποδώσει ήρεμα, κάτω από καλές συνθήκες, στο μέγιστο βαθμό των δεξιοτήτων του.

Μικρά πράγματα όπως ένα χαμόγελο, ένα ευγενικό σχόλιο, η προνοητικότητα, οι καλοί ήπιοι τρόποι και ο τόνος της φωνής μπορούν να προσφέρουν τα μέγιστα. Πολύ συχνά δεν είναι μόνο αυτό που θα πούμε που μετρά αλλά και το πως θα το πούμε, ο τρόπος και ο τόνος της φωνής μας.

Είναι σημαντικό σε μια ομάδα εργασίας να προσέχουμε τα λόγια μας. Πρέπει να αποφεύγεται ο σαρκασμός, η ειρωνεία, τα επιθετικά πειράγματα και οι άστοχες παρατηρήσεις. Δεν είναι σωστό να γίνονται σχόλια πίσω από την πλάτη συναδέλφων, διότι εκτός του ότι καταναλώνουμε άσκοπα ενέργεια, το μήνυμα που μεταδίδεται προς τους άλλους είναι κακό, μπορεί να δημιουργήσει νέες απρόβλεπτες επιπλοκές και ένταση στην ομάδα εργασίας (Φαναριώτης, 1996, σ.123).

Κάποτε παρατηρείται μια προσπάθεια μηδενισμού της εργασίας κάποιου συναδέλφου, με επιθετική συμπεριφορά. Η συμπεριφορά αυτή μπορεί να προέρχεται από τον προϊστάμενο ή από συναδέλφους. Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι τα αρνητικά σχόλια πίσω από την πλάτη τους, η μείωση του έργου που προσφέρουν, η αμφισβήτηση του επιπέδου γνώσεων τους, της θέσης, του επαγγελματισμού και του κύρους τους. Μπορούν ακόμη να παρατηρηθούν και φωνές, προφορικές προσβολές ενώπιον όλων, συχνές διακοπές ενώ μιλούν με στόχο να γίνει μια εμφανής μείωση τους. Σε ακραίες καταστάσεις μπορεί να παρατηρηθεί μια εσκεμμένη υπονόμηση του έργου τους.

Ένα άλλο βασικό σημείο στις σχέσεις με τους συναδέλφους είναι και το φύλο. Η συνεργασία με άτομα του ίδιου ή του αντίθετου φύλου μπορεί να αποβεί καθοριστική για την απόδοση των εργαζομένων. Το σημαντικό είναι να υπάρχει ισότητα μεταξύ των συναδέλφων, ανεξάρτητα από το φύλο τους. Πιο συγκεκριμένα μιλάμε για ισότητα σε θέματα αμοιβών και παραγωγικότητας. Έτσι θα αποφεύγονται οι συγκρίσεις μεταξύ των συναδέλφων με αποτέλεσμα το κλίμα να είναι όσο το δυνατόν καλύτερο.

Ο διαχωρισμός των φύλων εξακολουθεί να υφίσταται σε μεγάλο βαθμό. Δεν είναι μόνο το γεγονός ότι οι άνδρες και οι γυναίκες δεν εκτελούν την ίδια εργασία αλλά και εντός της αυτής κατηγορίας εργασίας, οι άνδρες κατέχουν, γενικώς, περισσότερες υψηλόβαθμες θέσεις.

Επιπλέον, οι ανισότητες μεταξύ των φύλων είναι επίσης σαφείς όταν εξετάσουμε το ύψος του εισοδήματος στο πλαίσιο ίδιων κατηγοριών εργασίας και όσον αφορά τον έλεγχο επί του χρόνου εργασίας (Γιαννακούρου, 2003, σ.126).

Σε περιπτώσεις που οι καταστάσεις ξεφεύγουν από τα φυσιολογικά όρια των αναμενόμενων ανθρώπινων αλληλοεπιδράσεων και όπου οι στρεβλώσεις που παρατηρούνται απειλούν την καλή λειτουργία της εργασιακής ομάδας ή ακόμη και την καλή ψυχολογική κατάσταση ενός ή περισσότερων μελών της ομάδας, είναι σημαντικό να ζητηθεί βοήθεια από ειδικούς στα θέματα αυτά.

Οι ειδικοί σύμβουλοι στην ψυχολογία των εργασιακών θεμάτων μπορούν να βοηθήσουν. Η ανοικτή συζήτηση μέσα στην ομάδα κάτω από καλές ήρεμες συνθήκες, η εποικοδομητική παρέμβαση άλλων ανώτερων στελεχών μιας εταιρείας ή εργασιακού συνόλου μπορούν να βοηθήσουν. Η διατήρηση μια κατάστασης αλληλοσεβασμού και εκτίμησης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ευθύνη όλων, σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες. Η εκτίμηση, ο αλληλοσεβασμός

και η ευγένεια προς τους συναδέλφους δημιουργούν μια κατάλληλη ατμόσφαιρα για την καλύτερη δυνατή μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων της εργασιακής ομάδας. Παράλληλα προσφέρεται η απαιτούμενη ψυχική ικανοποίηση που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος για να συνεχίσει να αποδίδει με ευχαρίστηση.

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους εργαζομένους γίνεται πιο έντονος και τα πάντα γύρω από την επιχείρηση υπολογίζονται ανάλογα με το κέρδος που επιφέρουν. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να βλέπουν τον εργασιακό τους χώρο ως πεδίο ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα τη μετατροπή των σχέσεων τους σε τυπικές, γεμάτες άγχος και καχυποψία.

Είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι των οποίων δεν αξιοποιούνται σωστά οι ικανότητες ή υφίστανται υπερβολικό έλεγχο ή είναι κουρασμένοι, βαριεστημένοι ή νοιώθουν θιγμένοι, δεν νοιάζονται πολύ για την παραγωγή. Έχουν πιο πολλές πιθανότητες να κάνουν λάθη, να πάθουν ατυχήματα, να απουσιάσουν και εάν τους δοθεί η ευκαιρία να φύγουν.

Οι ψυχοκοινωνικές συνθήκες μπορούν να «δηλητηριάσουν» επικίνδυνα τους εργαζομένους. Η κακή διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει δυσάρεστο κλίμα και να συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην υπονόμηση του αισθήματος ικανοποίησης από την εργασία. Σε πολλές περιπτώσεις οι αλλαγές είναι αναγκαίες, εάν θέλουμε να δημιουργήσουμε συνθήκες που να διασφαλίζουν ικανοποίηση από την εργασία και ένα αίσθημα ευεξίας.

### **2.4.3. Άγχος και εργασία**

Το άγχος στο χώρο εργασίας ήταν ένα θέμα που ενδιέφερε, μέχρι πρότινος μόνο τους γιατρούς και τους ακαδημαϊκούς. Τελευταία ενδιαφέρει και τους εργοδότες καθώς έχει αποδειχτεί ότι δυσκολεύει την εκτέλεση της εργασίας και επηρεάζει αρνητικά την απόδοση (Γιαννακούρου, 2003, σ.129).

Τι είναι άγχος; Στη μηχανική, ως στρες ορίζεται η δύναμη, η οποία ασκούμενη επί σώματος προκαλεί την παραμόρφωση του.

Στην ιατρική, ο όρος υποδηλώνει τη στρατηγική που αναπτύσσει ο άνθρωπος οργανισμός προκειμένου να προσαρμοστεί σε εξωτερικές επιδράσεις (ερεθίσματα, μεταβολές, απαιτήσεις και καταπονήσεις) (Πανταζοπούλου, 2003, σ.59). Είναι μία φυσιολογική ψυχολογική και σωματική αντίδραση σε μια κατάσταση που το άτομο αντιλαμβάνεται ως απειλητική και περιλαμβάνει ενεργοποίηση του συμπαθητικού νευρικού συστήματος (Γιαννακούρου, 2003, σ.138).



Οι εξωτερικές επιδράσεις-γεγονότα ή καταστάσεις που πιθανά να οδηγήσουν στην παραδοχή ότι το άτομο υφίσταται υπερβολικές σωματικές και ψυχικές πιέσεις αποκαλούνται συνήθως αγχογόνοι παράγοντες, χωρίς βέβαια να σημαίνει ότι απαραίτητως οδηγούν σε άγχος, γιατί κάτι που μπορεί να είναι σημαντική επιβάρυνση για ένα άτομο, πιθανό να αποτελεί θετική πρόκληση για ένα άλλο. Ο βαθμός επίδρασης των δυνητικά αγχογόνων καταστάσεων διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με την ανθεκτικότητα, την εμπειρία σε παρόμοιες καταστάσεις, αλλά και την υποκειμενική εκτίμηση της σημασίας και σοβαρότητας μιας κατάστασης και των δυνατοτήτων που έχει για την αντιμετώπιση της (Πανατζοπούλου, 2003, σ.66). Ορισμένα άτομα είναι ανθεκτικότερα στο άγχος και έχουν μάθει να αναπτύσσουν στρατηγικές αντιμετώπισης του. Τα άτομα αυτά έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά: έχουν ενεργό ρόλο στην εργασία και τη κοινωνική τους ζωή, πιστεύουν ότι έχουν τον έλεγχο των καταστάσεων, αντιμετωπίζουν θετικά τις προκλήσεις (Pheasant, 1994, σ.76).

Στόχος του είναι να προετοιμάσει τον οργανισμό για να αντιδράσει σε μια επικίνδυνη κατάσταση είτε με τη φυγή, είτε με την εξεύρεση τρόπων αντιμετώπισης της, να αντιδράσει δηλαδή ενεργητικά ή να την αποφύγει ή να προσαρμοστεί. Μετά την επιτυχή αντιμετώπιση της κατάστασης το σώμα επανέρχεται στους φυσιολογικούς του ρυθμούς (Γιαννακούρου, 2003, σ.142).

Το άγχος είναι κατά βάση υγιές και φυσιολογικό φαινόμενο. Για να καταστεί το άτομο ικανό να επιβιώσει και να εξελιχθεί χρειάζεται και πρέπει να επιζητήσει την αντιπαράθεση με ερεθίσματα, στο επίπεδο της δοκιμασίας. Πιστεύεται ότι στη σημερινή εποχή, και αυτό ακριβώς είναι το πρόβλημα, το άγχος αποτελεί μόνιμη κατάσταση και δεν είναι εύκολο να αντιμετωπιστεί καθώς η απόφαση για φυγή ή αντιμετώπιση σαν βιολογικό, εξελικτικό χαρακτηριστικό, αφορά βραχυπρόθεσμες απειλές και συνήθως ακολουθείται από μία περίοδο ανάπαυσης ώστε να επιτραπεί στο σώμα να συνέλθει. Η παρατεταμένη έκθεση σε καταστάσεις που προκαλούν άγχος μπορεί να οδηγήσει σε εξουθένωση του οργανισμού και να τον καταστήσει επιρρεπή σε ασθένειες (Pheasant, 1994, σ.82).

Μπορεί να θεωρηθεί ως ουσιαστική έλλειψη αντιστοιχίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που προβάλλονται στο άτομο από το περιβάλλον του και την ικανότητα απόκρισης του ατόμου στις απαιτήσεις αυτές. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες όπου η αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις, σύμφωνα

με τις υποκειμενικές εκτιμήσεις του ατόμου, θα έχει σοβαρές συνέπειες γι' αυτό (McGrath, 1970, σ.63).

Ορισμένα γεγονότα της ζωής (όπως ανεργία, αλλαγή εργασίας, αλλαγή υπευθυνοτήτων, σύνταξη) επηρεάζουν το άγχος που βιώνουμε και αυξάνουν το ποσοστό ατυχημάτων και ασθενειών. Βέβαια και εδώ σημαντικό ρόλο παίζει ο υποκειμενικός παράγοντας καθώς μια καλά προγραμματισμένη ή ευπρόσδεκτη αλλαγή προκαλεί πολύ λιγότερο άγχος (Γιαννακούρου, 2003, σ.146).

Τέλος, από έρευνες που έχουν γίνει τελευταία οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι δεν είναι τόσο εύκολο να διαχωριστούν οι εργασιακοί παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία άγχους από παράγοντες όπως προσωπικά χαρακτηριστικά, κληρονομικά χαρακτηριστικά, βλαβερές συνήθειες (π.χ. κακή διατροφή), κ.λπ. Φαίνεται, δηλαδή, ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας από τους πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση ψυχολογικών και σωματικών ασθενειών (Γιαννακούρου, 2003, σ.149).

Ο Hans Selye (1946) ήταν από τους πρώτους που προσπάθησε να εξηγήσει τη διαδικασία δημιουργίας «ασθένειας» από το άγχος με τη θεωρία του για το «σύνδρομο γενικής προσαρμογής». Περιέγραψε 3 φάσεις, από τις οποίες διέρχεται το άτομο στην προσπάθεια του να αντιμετωπίσει αγχογόνες καταστάσεις.

1. Την αντίδραση εγρήγορσης: Είναι η αρχική φάση της μειωμένης αντίστασης, η οποία ακολουθείται από ενεργοποίηση των μηχανισμών άμυνας του ατόμου.
2. Την αντίσταση: Είναι η φάση της μεγαλύτερης δυνατής προσαρμογής και επιτυχούς επιστροφής του ατόμου στην ισορροπία. Αν όμως συνεχίζει η επίδραση των αγχογόνων ή το αμυντικό σύστημα δε λειτουργήσει, τότε το άτομο περνά στην τρίτη φάση.
3. Την εξουθένωση: Εδώ καταρρέουν οι αμυντικοί οργανισμοί.

Ο όρος «εργασιακό στρες» χρησιμοποιείται πολύ συχνά για να περιγράψει μια ευρεία κλίμακα δυσκολιών, ενοχλήσεων και πιέσεων που βιώνει ο επαγγελματίας μέσα στον εργασιακό χώρο. Οι ενοχλητικοί και στρεσογόνοι παράγοντες μπορεί να οφείλονται σε εξωγενείς πιέσεις (π.χ. εργασιακές συνθήκες κάτω από τις οποίες παράγει έργο ο επαγγελματίας, υπερβολικός φόρτος εργασίας, έλλειψη συνεργασίας, υποστήριξης, εποπτείας, χαμηλή αυτονομία στην εργασία, κ.ά.) μπορεί όμως να σχετίζονται και με ενδογενείς πιέσεις (π.χ. χαρακτηριστικά προσωπικότητας, απογοητεύσεις ή ματαιώσεις που ενδέχεται να προέρ-

χονται από μη ρεαλιστικές προσδοκίες που έχει θέση το ίδιο το άτομο από το επαγγελματικό σενάριο της ζωής του, κ.ά.). Όταν όμως, οι πιέσεις είναι συχνές και παρατεταμένες, ο εργαζόμενος φθείρεται, αποδυναμώνεται, νιώθει ανίκανος να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του, θέτοντας παράλληλα, σε κίνδυνο την ψυχική και σωματική του υγεία. Πρόκειται για την πλέον κοινή συμπτωματολογία του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης ή σύνδρομο χρόνιας κόπωσης και επί το ελληνικότερο υπερκόπωσης (Παλαιολόγου, 2000, σ.49).

Μια αιτία δημιουργίας άγχους στην εργασία είναι η δυσαρμονία στην οποία βρίσκεται το άτομο με την εργασία του. Μια άλλη αιτία είναι η σύγκρουση ρόλων και τέλος η υποκειμενική αντίληψη / αίσθηση ελέγχου πάνω στα γεγονότα.

Το Διεθνές Γραφείο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας επισημαίνει πέντε παράγοντες που σχετίζονται με την δημιουργία επαγγελματικού άγχους:

- η διάρκεια και η έκταση της σωματικής και πνευματικής προσπάθειας,
- το περιβάλλον εργασίας (κλιματικές συνθήκες, φωτισμός, θόρυβος, εφαρμογή εργονομικών κανόνων στο σχεδιασμό της θέσεως εργασίας),
- η διανοητική και η συναισθηματική καλή κατάσταση του ατόμου, ευθύνες, συγκρούσεις, κοινωνικές σχέσεις,
- μια καλή φυσική κατάσταση: ασθένεια, πόνος, διαταραχή κερκαδιανού ρυθμού, απώλεια ύπνου, ανεπαρκής διατροφή και άσκηση,
- οργανωτικά χαρακτηριστικά της εργασίας.

Από τη φύση τους επίσης μερικά επαγγέλματα είναι περισσότερο αγχογόνα από άλλα. Κυρίως πρόκειται για επαγγέλματα που συνεπάγονται σχέσεις με ανθρώπους, απαιτούν ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων ή οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι δυνατό να έχουν σοβαρές οικονομικές, κοινωνικές ή άλλου είδους συνέπειες (Cooper, 1992, σ.95). Ειδικότερα, θεωρούνται ιδιαίτερα αγχογόνα τα παρακάτω επαγγέλματα: τα ένστολα επαγγέλματα (αστυνομικοί, κυβερνήτες αεροσκαφών, φύλακες σε σωφρονιστικά ιδρύματα), καλλιτεχνικά επαγγέλματα (ηθοποιοί, παρουσιαστές, κινηματογραφιστές), επαγγέλματα διοίκησης και εμπορίου (παροχή υπηρεσιών, διευθυντές προσωπικού, έμποροι, διαφημιστές), επαγγέλματα παραγωγής και κατασκευών (κτίστες, ανθρακωρύχοι), επαγγέλματα υγείας (γιατροί, οδοντίατροι, νοσηλευτές) και επαγγέλματα κοι-

νωνικών υπηρεσιών (δάσκαλοι, κοινωνικοί λειτουργοί) (Πανταζοπούλου, 2003, σ.113).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα στατιστικών μελετών της δεκαετίας του '70 τα οποία αναφέρουν ότι η Ευρώπη και η Αμερική παρουσίασαν σημαντικά αυξητικές τάσεις του στρες που πλήττει όλο και περισσότερους εργαζομένους. Σε πρόσφατη ανακοίνωση της Κομισιόν με τίτλο «Η Ευρώπη κάτω από το στρες» επισημαίνεται ότι ένας στους τρεις εργαζόμενους της Κοινότητας υποφέρει από άγχος.

Σύμφωνα με παλαιότερη κοινοτική έρευνα του 1997, στο μακροσκελή κατάλογο των επιπτώσεων του στρες στους εργαζομένους συμπεριλαμβάνονται οι εκατομμύρια χαμένες εργάσιμες ημέρες ετησίως. Στη Μεγάλη Βρετανία, για παράδειγμα, οι ψυχικές ασθένειες που σχετίζονταν με το στρες, ευθύνονταν για 80 εκατομμύρια χαμένες μέρες εργασίας ετησίως.

Από τις έρευνες που διενεργήθηκαν από πλήθος επιστημόνων για το σύνδρομο της εργασιακής εξάντλησης, το οποίο αποτελεί μορφή χρόνιου επαγγελματικού στρες, έχει γίνει γνωστό ότι κάποια επαγγέλματα, (π.χ. γιατροί, εκπαιδευτικοί, αστυνομικοί, πιλότοι, ασφαλιστές, δικαστικοί, ταμίες κ.τ.λ.) βρέθηκαν να είναι περισσότερο αγχογόνα από άλλα (Jimmieson, 2000, σ.203).

Πρέπει βέβαια να υπογραμμίσουμε ότι αν και το burnout και η επαγγελματική δυσαρέσκεια θεωρούνται αρνητικές ψυχολογικές εμπειρίες, το burnout υποδηλώνει κυρίως εξάντληση ή μείωση ενέργειας (Maher, 1983, σ.185). Τέλος, έχει υποστηριχθεί η ύπαρξη μεγάλου ποσοστού ταύτισης μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και κατάθλιψης (Cherniss, 1980, σ.196).

#### **2.4.4. Προσωπικότητα του ατόμου**

Συνήθως όσοι πλήττονται από burnout είναι άτομα ιδιαίτερα σχολαστικά, που έχουν ανάγκη να αποδεικνύουν στον εαυτό τους και στους άλλους ότι είναι ικανά και καλοπροαίρετα αφού πιστεύουν ότι μόνο κατ' αυτό τον τρόπο είναι δυνατόν να απολαμβάνουν την επιδοκιμασία, την εκτίμηση και την αγάπη των συνανθρώπων τους. Αλλά δεν είναι τα μόνα που προσβάλλονται από το συγκεκριμένο σύνδρομο.

Σε ατομικό επίπεδο, το burnout βιώνεται κυρίως από ειδικές κατηγορίες εργαζομένων. Όπως άλλωστε απαιτείται και από τις ανάγκες του ρόλου που καλούνται να επιτελέσουν, είναι άτομα με υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης, πρόθυ-

μα, αφοσιωμένα και εμπορούνται από ανθρωπιστικά ιδεώδη. Επιπλέον, τα άτομα αυτά κατά το πλείστον εμφανίζονται ως αγχώδη, εσωστρεφή, ψυχαναγκαστικά, σε υπερβολικό βαθμό ενθουσιώδη και με τάση ταύτισης προς τον πάσχοντα συνάνθρωπό τους.

#### **2.4.5. Οργανωσιακή δομή**

Μεταξύ των διαφόρων περιβαλλοντικών παραγόντων που μπορεί να επitrέψουν την εκδήλωση του burnout, συναντάμε ορισμένους που, λόγω της πολυπλοκότητας τους, δύσκολα τροποποιούνται από ένα άτομο, ενώ απαιτούν ειδικές παρεμβάσεις και οργανωτικές στρατηγικές. Τέτοιοι είναι: η διάρκεια του χρόνου εργασίας, οι πιθανές συνθήκες απομόνωσης, το χαρακτηριστικό γνώρισμα του πελάτη η ανάγκη για βοήθεια, η μη αναγνώριση της επαγγελματικής αξίας εκ μέρους του κοινού, οι ανεπαρκείς πόροι, η έλλειψη κριτηρίων για την αξιολόγηση των παρεμβάσεων, τα υπερβολικά αιτήματα σε σχέση με την παραγωγικότητα, η ανεπαρκής εκπαίδευση, η αδιαφορία ή οι μη ενδεδειγμένες παρεμβάσεις στην εργασία εκ μέρους των προϊσταμένων, κ.ά.

Οι αιτίες του οργανωσιακού στρες όπως έχουν εντοπιστεί σε διάφορες μελέτες είναι:

- Η εργασία σε μη κατάλληλα διαχειριζόμενες διοικητικές δομές: υπερβολικός φόρτος εργασίας, ελλιπής ανταμοιβή και απουσία συγκεκριμένων επαγγελματικών κινήτρων.
- Η άσκηση επαγγέλματος σε τομείς ή κλάδους πέραν των προσωπικών ενδιαφερόντων και ικανοτήτων, εξαιτίας μη κατάλληλης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η περιορισμένη ευαισθησία και στάση των επιχειρήσεων όσον αφορά την κατάρτιση του προσωπικού.
- Η ιεραρχική δομή της οργάνωσης που δε λαμβάνει υπόψη την αλλαγή των κανόνων, με συνεπαγόμενη αδυναμία το σχεδιασμό/οργάνωση της προσωπικής εργασίας.

#### **2.4.6. Πρόσθετοι ψυχοπιεστικοί παράγοντες**

Ορισμένες κατηγορίες επαγγελματιών αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο κίνδυνο να νοσήσουν από ό,τι άλλες επειδή οι εργασιακές τους θέσεις: α) απαιτούν με-

γαλύτερη κατανάλωση ενέργειας, β) παρουσιάζουν περισσότερους κινδύνους και γ) η επαφή με τους πελάτες είναι περισσότερο συναισθηματικά φορτισμένη και μάλιστα με τρόπο που να καθιστά δύσκολη τη διαχείριση τους. Για παράδειγμα, έχει αποδειχθεί ότι οι γιατροί που εργάζονται σε νοσοκομείο βιώνουν υψηλότερα επίπεδα burnout συγκριτικά με εκείνους οι οποίοι εξασκούν ιδιωτικά το επάγγελμα, εργάζονται σε ερευνητικά ιδρύματα, πανεπιστήμια, δημόσιους φορείς και οργανισμούς.

#### **2.4.7. Συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης**

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η συχνή και μακροχρόνια έκθεση του επαγγελματία σε στρεσογόνους παράγοντες συνεπάγεται την υπερκόπωση και εξουθένωση του. Οι συνέπειες της εξουθένωσης δεν αφορούν μόνο στη φυσική κατάσταση του ατόμου αλλά και στη συμπεριφορά του τόσο στη δουλειά, όσο και στη προσωπική του ζωή. Στην κατηγορία των σωματικών συμπτωμάτων περιλαμβάνονται όλες οι δυσλειτουργίες που αφορούν στις τυπικές προσβολές στρες και άγχους όπως: κεφαλαλγίες, ημικρανίες, γαστρεντερικές διαταραχές, διαταραχές διατροφής, στομαχικά προβλήματα, ξηροστομίες, εφιδρώσεις, αϋπνίες, δύσπνοιες και μυοσκελετικοί πόνοι. Η κακή, όμως, σωματική κατάσταση του ατόμου επηρεάζει τη συμπεριφορά, την ψυχική ισορροπία και τη διανοητική γαλήνη του επαγγελματία, με κυρίαρχα συμπτώματα τη νευρικότητα, την ευεξαπτότητα, την επιθετικότητα, το διαρκές αίσθημα ματαίωσης, τη χαμηλή αυτοεκτίμηση, την αποποίηση ευθυνών και υπευθυνότητας, τη δυσκολία του εργαζομένου να συγκεντρωθεί στη δουλειά του και τις απρόσωπες επαφές με τους ασθενείς. Επιπλέον, πλήττεται και η προσωπική και η κοινωνική ζωή του επαγγελματία, αφού μειώνεται το υποστηρικτικό δίκτυο, αυξάνονται οι εντάσεις στις σχέσεις με σημαντικά άτομα και ελαττώνεται η σεξουαλική διάθεση του (Griffith et al, 1999, σ.136).

Το burnout παρουσιάζει ένα συμπτωματολογικό πλαίσιο με μεγάλη ευρύτητα στην κλινική του έκφραση. Μπορεί πάντως να θεωρηθεί ως «ιάσιμο και αναστρέψιμο». Δεν έχει αιφνίδια έναρξη: ξεκινά με τις πρώτες ήττες, συνεχίζει με μια μακρά σειρά ματαιωμένων προσδοκιών, αποτυχημένων σχεδίων, έλλειψης αναγνώρισης και- εφόσον δεν υπεισέλθουν για να το «εμποδίσουν» εσωτερικές ή εξωτερικές αλλαγές- οδεύει προς τα επόμενα στάδια. Οι κυριότεροι μελετητές που ασχολήθηκαν με το burnout συμφωνούν στη σπουδαιότητα και την



ανάγκη να το θεωρήσουν περισσότερο ως μια «διαδικασία» παρά ως μεμονωμένο «συμβάν».

## **2.5. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Στη σημερινή εποχή γίνεται φανερό η συμβολή της Εκπαίδευσης στην ανάπτυξη της σύγχρονης Ελληνικής Επιχείρησης.

Η εκπαίδευση θεωρείται παγκοσμίως το κλειδί για την ατομική, επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία.

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποσκοπεί στη μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την πιο αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Για να είναι η εκπαίδευση αποτελεσματική θα πρέπει να δίδει στον εργαζόμενο νέες και απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας του γνώσεις.

Κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει όσα είναι απαραίτητα για την καριέρα του από την αρχή, όποια δουλειά κι αν κάνει. Θα εξελίσσεται με τον χρόνο.

### **2.5.1. Εκπαιδευτική διαδικασία**

#### 2.5.1.1. Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

##### **α) ΟΡΙΣΜΟΣ**

Ο όρος «προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών» σημαίνει, προσεκτική μελέτη:

1. Των επιχειρησιακών στόχων της εταιρείας.
2. Της λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων.
3. Της επίδοσης
4. Των δεξιοτήτων και συμπεριφορών.
5. Της γνώσης του αντικειμένου.
6. Του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών στοχεύει:

1. Να βοηθήσει τους διοικούντες να κατανοήσουν την ευθύνη της εκπαίδευσης.
2. Να ενδυναμώσει τα προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
3. Να βοηθήσει την εταιρεία σε περιόδους αλλαγών ή γρήγορης ανάπτυξης.

4. Να επισημάνει συγκεκριμένες απαιτήσεις ως εργαλείο για την διοίκηση.
5. Να επισημάνει συγκεκριμένες απαιτήσεις ως μέθοδο να προσδιορίσουμε ελλείψεις, κενά και να προτείνουμε λύσεις.

#### β) ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επισήμανσης των εκπαιδευτικών αναγκών είναι:

- Αξιολόγηση Προσωπικού, η οποία συνήθως γίνεται περιοδικά με ένα έντυπο αξιολόγησης.
- Ανάλυση εργασίας ή δραστηριότητας. Εξετάζεται κάθε βήμα για την εκτέλεση της εργασίας. Ερευνάται σε ποια βήματα ο εργαζόμενος χρειάζεται εκπαίδευση.
- Ανάλυση ικανοτήτων. Ερευνάται ποιες διαφορές υπάρχουν στην αποτελεσματικότητα ενός νέου και ενός έμπειρου υπαλλήλου.
- Αναλύσεις παρατηρήσεων των ενεργειών των εργαζομένων, όπου μπορούμε να καθορίσουμε τις ανάγκες της εκπαίδευσης.
- Ανάλυση στοιχείων. Η αναλυτική εξέταση των στοιχείων σε θέματα όπως προσωπικού, πελατών, παραγωγής, μας παρέχει την δυνατότητα να εντοπίσουμε διάφορες εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Αλλαγές στην επιχείρηση. Πολλές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση δημιουργούν την ανάγκη για εκπαίδευση.
- Συνεντεύξεις προϊσταμένων - υφιστάμενων. Όταν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν για θέματα της επιχείρησης, παρουσιάζεται η ευκαιρία να εντοπιστούν εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Έρευνα ενεργειών άλλων εταιρειών. Οι μικρότερες εταιρείες επωφελοούνται όταν πληροφορούνται τι κάνουν οι μεγαλύτερες στο αντικείμενο της εκπαίδευσης.
- Συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο πρέπει να επιτρέπει να εκφραστεί ο ερωτηθείς ειλικρινά.

Τα επίπεδα πληροφόρησης είναι:

- α. Αυτό που ενδιαφέρει όλη την επιχείρηση.
- β. Αυτό που αναφέρεται σε προσωπικές αποφάσεις και κρίσεις.
- γ. Αυτό που αναφέρεται σε εμπιστευτικά θέματα.

#### γ) ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ

Η εμπειρία και πρακτική υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίζει προβλήματα σε μια ή περισσότερες από τις παρακάτω περιοχές:

1. Παραγωγικότητα και απόδοση εργαζομένων
2. Κόστη που σχετίζονται με την παραγωγή
3. Προβλήματα με την ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών
4. Εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις.

Μια επιχείρηση πρέπει να αναλύει και να αξιολογεί την επάρκεια της σε τρία επίπεδα:

1. Σε επίπεδο οργάνωσης. Να αναλύει και να αξιολογεί τη λειτουργική επάρκεια της γενικότερης οργάνωσης της εταιρείας.
2. Σε επίπεδο εργασίας. Να αναλύει και να αξιολογεί τις θέσεις εργασίας ως προς το κατά πόσο βοηθούν την επίτευξη εταιρικών στόχων.
3. Σε επίπεδο εργαζομένων. Ανάλυση που σκοπό έχει τον εντοπισμό πιθανής δυσαρμονίας μεταξύ των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτεί μια θέση εργασίας και τις γνώσεις και δεξιότητες που έχει ο εργαζόμενος που την εκτελεί.

Αν η ανάλυση των τριών αυτών επιπέδων είναι κατάλληλα σχεδιασμένη τότε θα αποκαλύψει περιοχές όπου ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα μπορούσε να δώσει αποτελεσματικές λύσεις (Malcolm Peel, 1995, σ.37).

### **2.5.2. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Μια αποτελεσματική ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών φέρνει στην επιφάνεια τις συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να αποκτηθούν μέσω της εκπαίδευσης. Ο κατάλληλος σχεδιασμός εγγυάται τη δημιουργία κατάλληλων προγραμμάτων έτσι ώστε να λυθεί το πρόβλημα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού προγράμματος δεν είναι απλή υπόθεση αλλά απαιτεί ευρεία γνώση και εμπειρία και πρέπει να απαντά αποτελεσματικά στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Πότε θα υλοποιηθεί το πρόγραμμα;
2. Ποιος θα πρέπει να συμμετέχει στο πρόγραμμα;
3. Ποιος διδάσκει στο πρόγραμμα;
4. Τι μέσα διδασκαλίας πρέπει να χρησιμοποιηθούν;
5. Ποια μέθοδος διδασκαλίας πρέπει να χρησιμοποιηθεί;

Ο Υπεύθυνος Εκπαίδευσης στις εταιρείες που υπάρχει αυτή η θέση, πρέπει

να έχει και τα παρακάτω προσόντα:

- ☒ Μόρφωση ανώτατου επιπέδου.
- ☒ Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση.
- ☒ Επιμόρφωση στο χώρο της Εκπαίδευσης.
- ☒ Καλές διαπροσωπικές σχέσεις.
- ☒ Αναλυτικές ικανότητες.
- ☒ Συνθετικές ικανότητες.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- α. Εκπαίδευση πάνω στην εργασία.
- β. Εκπαίδευση εκτός της εργασίας.

Καθένας από τους τρόπους εκπαίδευσης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του. Δεν υπάρχει ένας άριστος τρόπος που θα πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα και με όλες τις συνθήκες.

Η επιλογή του τρόπου εκπαίδευσης είναι πολύ σοβαρή υπόθεση και πρέπει να γίνεται με πολύ προσοχή από έμπειρα στελέχη (Δήμου Ν., 1996, σ.128).

#### 2.5.2.1. Εκπαίδευση πάνω στην εργασία

Οι πιο διαδεδομένοι τρόποι εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού γίνονται πάνω στην εργασία κατά την διάρκεια αυτής. Η μέθοδος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1. Απλή σαν σύλληψη και εκτέλεση.
2. Σχετικά μικρό κόστος εκτέλεσης.
3. Άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευομένου.
4. Άμεση διόρθωση των λαθών του εκπαιδευομένου.
5. Άμεση χρήση νέων γνώσεων.
6. Άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου.
7. Ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο της εργασίας του.

Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης για να είναι αποτελεσματική προϋποθέτει την ύπαρξη των παρακάτω δεδομένων:

- ☒ Ενός επιβλέποντος ή εκπαιδευτή.
- ☒ Ενός ή περισσότερων εκπαιδευομένων.
- ☒ Μιας οργανωμένης διαδικασίας μεταφοράς γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω

τόσο της παρατήρησης, όσο και της άμεσης εφαρμογής. Από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει αυτό που κρίνεται απαραίτητο να μάθει κάνοντας το. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι:

1. Χάσιμο χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευτή. Αυτό γίνεται διότι ο εκπαιδευτής για όση ώρα εκπαιδεύει τον εργαζόμενο δεν εκτελεί τα καθήκοντα του.
2. Χάσιμο χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευόμενου. Αυτό μπορεί να γίνει για δύο λόγους. Συνήθως ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης του δεν εκτελεί την καθημερινή εργασία του με άμεσο αποτέλεσμα την καθυστέρηση και τη μεταφορά του προβλήματος πολλές φορές σε άλλους συναδέλφους του. Επίσης μπορεί να χαθεί πολύτιμος χρόνος, αν η διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στην εργασία δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη ή ο εκπαιδευτής κατάλληλα προετοιμασμένος.
3. Καταστροφές ή ζημιές που μπορεί να προκληθούν από τον εκπαιδευόμενο κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης του. Παρουσιάζονται περιπτώσεις εκπαίδευσης στη χρήση πολυσύνθετων μηχανημάτων με πιθανότητα να προκληθούν ζημιές σε ευαίσθητους μηχανισμούς.

Οι βασικότερες μέθοδοι διδασκαλίας που υπάγονται στην κατηγορία «Εκπαίδευση πάνω στην εργασία», είναι οι παρακάτω:

#### 1) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗΣ ΜΑΘΗΤΕΙΑΣ

Όταν οι γνώσεις ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες τότε πολλές εταιρείες ή επαγγελματικοί σύλλογοι πριν δώσουν την άδεια ασκήσεως επαγγέλματος π.χ. ιατρικού, δικηγορικού διαλέγουν τη μέθοδο της μαθητείας.

Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις.

Ο χρόνος της μαθητείας μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια από άλλες μεθόδους μεταφοράς γνώσεων, αλλά τις περισσότερες φορές έχει θετικά αποτελέσματα.

Βασική προϋπόθεση επιτυχίας είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της

μαθητείας καθώς και η ύπαρξη μηχανισμού ελέγχου της πορείας του εκπαιδευομένου.

## 2) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

Αυτή η μέθοδος κατάρτισης έχει πολλούς υποστηρικτές ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας. Αν μια επιχείρηση ή οργανισμός έχει εργαζομένους που λόγο προσόντων απειλούνται με ανεργία, ή υπάρχουν εργαζόμενοι που πρέπει να μετεκπαιδευτούν σε νέους τρόπους εκτέλεσης των καθηκόντων τους ή νέες θέσεις εργασίας αυτή η μέθοδος παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Η μέθοδος χωρίζεται σε τέσσερα στάδια:

### Στάδιο 1:

Προετοιμασία των εκπαιδευομένων με παροχή πλήρους ενημέρωσης σχετικά με το λόγο που πρέπει να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Ο σκοπός αυτός της ενημέρωσης είναι η μείωση των ανασφαλειών και ψυχολογικών αρνήσεων που μπορεί να έχουν. Αυτή η ενημέρωση πρέπει να είναι ειλικρινής και λεπτομερής και να παρέχει απαντήσεις σε όλα τα πιθανά ερωτήματα των εργαζομένων.

### Στάδιο 2:

Παρουσίαση των χαρακτηριστικών απαιτήσεων και ιδιαιτεροτήτων της εργασίας που θα κληθούν να φέρουν εις πέρας με το τέλος της εκπαιδευτικής τεχνολογίας που οι εργαζόμενοι- εκπαιδευόμενοι πρέπει να μάθουν.

### Στάδιο 3:

Πρακτική δοκιμασία των εκπαιδευομένων στα θέματα που αναπτύχθηκαν θεωρητικά στο στάδιο 2. Αυτή η πρακτική άσκηση πρέπει να γίνεται κάτω από την εποπτεία ενός έμπειρου και αποδεκτού στελέχους. Στη διάρκεια της πρακτικής άσκησης ο εκπαιδευόμενος πρέπει να γνωρίσει όλες τις ιδιαιτερότητες, τα προβλήματα και τις απαιτήσεις της νέας θέσης και να του απαντηθούν όλες οι απορίες που μπορεί να έχει.

### Στάδιο 4:

Τοποθέτηση των εργαζομένων στη νέα τους θέση και ορισμός ενός επόπτη, όπου ο εργαζόμενος θα μπορεί να απευθυνθεί για πιθανές απορίες στα πρώτα του βήματα. Ο επόπτης θα πρέπει να είναι γνώστης των ιδιαιτεροτήτων της θέσης εργασίας του «εποπτευόμενου», ώστε να μπορεί να του δίνει τις απαραίτητες οδηγίες και λύσεις στα προβλήματα που συνδέο-

νται με την εφαρμογή νεοαποκτηθέντων δεξιοτήτων και γνώσεων. Η χρήση του επόπτη πρέπει να έχει περιορισμένη διάρκεια ώστε να μην δημιουργηθεί εξάρτηση του εργαζομένου από αυτόν.

### 3) ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΞΑΣΚΗΣΗ

Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης χρησιμοποιείται κυρίως από Πανεπιστημιακά και Τεχνολογικά Ιδρύματα σαν μέσο βοήθειας των σπουδαστών να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο σπουδής τους.

Η διάρκεια της πρακτικής άσκησης είναι συνήθως 6 ή 12 μήνες και γίνεται σε συνεργαζόμενες εταιρείες ή οργανισμούς. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι βοηθά το σπουδαστή να γνωρίσει όσο του επιτρέπει ο χρόνος βέβαια, το πώς εφαρμόζονται στην πράξη αυτά που έχει μάθει θεωρητικά. Ένα μειονέκτημα που μπορεί να παρουσιάσει αυτή η μέθοδος είναι ότι λόγω του περιορισμένου χρόνου ασκήσεως του σπουδαστή στην εταιρεία, δεν του δίνονται σοβαρές αναθέσεις, παρά μόνο διεκπεραιωτικής φύσεως.

### 4) ΧΡΗΣΗ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ

Αυτή η μέθοδος είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις ή οργανισμούς όπου διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα. Για παράδειγμα, μια εταιρεία θέλει να εκπαιδεύσει ένα εργαζόμενο στην διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού. Μπορεί να τον επιτρέψει να συμμετάσχει σε όσες συνόδους κριθεί σκόπιμο, στη Μόνιμη Επιτροπή Κατάρτισης και Παρακολούθησης Προϋπολογισμού (εφόσον η υπόψη εταιρεία έχει τέτοια επιτροπή). Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή και μαθαίνει το αντικείμενο μέσω της εμπλοκής του στην διαδικασία.

### 5) ΠΕΡΙΣΤΡΟΦΗ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η φιλοσοφία αυτής της μεθόδου είναι άκρως αποτελεσματική. Εκθέτουμε τον εργαζόμενο σε μια σειρά θέσεων με διαφορετικό αντικείμενο έτσι ώστε στο τέλος αυτής της περιστροφής να τον έχουμε καταστήσει γνώστη ενός ευρέως φάσματος εργασιών. Για παράδειγμα μια Τράπεζα τοποθετεί ένα υπάλληλο στο τμήμα Χορηγήσεων για ένα χρονικό διάστημα.

Σ' αυτό το διάστημα ο εργαζόμενος μαθαίνει καλά το αντικείμενο της δανειοδότησης. Έπειτα ο εργαζόμενος μετατίθεται στο Τμήμα Συναλλάγματος,



όπου μαθαίνει το σχετικό αντικείμενο. Μ' αυτή τη διαδικασία ο εργαζόμενος περνά από μια σειρά θέσεις και αποκτά μια σφαιρική γνώση των τραπεζικών εργασιών.

Με αυτό τον τρόπο εκπαιδεύουμε στελέχη και τα καθιστούμε έτοιμα για προαγωγή και ανάληψη διοικητικών θέσεων. Ένα πιθανό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι αν η περιστροφή δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη και δεν δίνει στον εργαζόμενο τον απαιτούμενο χρόνο και ευκαιρία να αποκτήσει βάθος γνώσης, δημιουργεί ημιμάθεια.

#### 6) ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συγκεκριμένη τεχνική εκπαίδευσης, προτείνει τη σταδιακή και κατόπιν κατάλληλου σχεδιασμού αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου με ανάθεση νέων καθηκόντων. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος μαθαίνει νέες γνώσεις και αυξάνονται έτσι οι ελπίδες και οι δυνατότητες του για απόκτηση διοικητικής θέσης.

Η αύξηση των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου, πρέπει να γίνεται κατόπιν σκέψεως και σχεδιασμού και να συμβαδίζει με την πραγματική αύξηση των δεξιοτήτων του. Αν σε ένα εργαζόμενο αυξήσουμε τις αρμοδιότητες χωρίς να είμαστε σίγουροι ότι μπορεί να τα καταφέρει, μπορεί να φέρουμε το αντίθετο αποτέλεσμα απ' αυτό που επιδιώκουμε. Δηλαδή, αντί να αυξήσουμε την ικανότητα ενός εργαζομένου να τον φοβίσουμε και να τον οδηγήσουμε σε μειονεκτική κατάσταση (Malcolm Peel, 1995, σ. 63).

#### 2.5.3. Υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Η φάση της υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος απαιτεί μεγάλη προσοχή και καλό συντονισμό. Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις και προχωρά στην εκτέλεση του προγράμματος.

Γνωρίζει το ποιος, πότε και σε τι πρέπει να εκπαιδευτεί και πρέπει να απαντήσει σε μια σειρά ερωτήσεων. Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει αν πρέπει να μεταθέσει την ευθύνη υλοποίησης του προγράμματος σ' ένα ανάδοχο φορέα εκπαίδευσης ή θα το συντονίσει η ίδια. Όταν μιλάμε για συντονισμό της υλοποίησης του προγράμματος εννοούμε τα παρακάτω:

- α. Συντονισμό και παρακολούθηση προσέλευσης εκπαιδευομένων.
- β. Συντονισμός μεταφοράς εκπαιδευομένων.

- γ. Παρακολούθηση και καταγραφή διδασκόμενης ύλης
- δ. Παροχή γευμάτων και αναψυκτικών.

Αν η εταιρεία κρίνει ότι δεν μπορεί να αναλάβει τον συντονισμό η ίδια θα αποφασίσει να προσλάβει ανάδοχο φορέα και πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στη διαδικασία επιλογής του. Η διαδικασία επιλογής φορέα υλοποίησης απαιτεί γνώση του συγκεκριμένου περιβάλλοντος και μεθοδικότητα. Πριν επιλεγεί ο φορέας υλοποίησης της εκπαίδευσης θα πρέπει να δημιουργηθούν οι τεχνικές προδιαγραφές του προγράμματος τις οποίες ο ανάδοχος θα πρέπει να καλύπτει.

Στην επιλογή του φορέα υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

- α. Η διοίκηση του φορέα.
- β. Η εξειδίκευση του φορέα
- γ. Το επίπεδο των συνεργαζομένων εκπαιδευτικών.
- δ. Τα εκπαιδευτικά πακέτα που χρησιμοποιεί.
- ε. Το πελατολόγιο του φορέα.

#### **2.5.4. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος**

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχεδιάζεται και εκτελείται με σκοπό την δημιουργία νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Δαπανώνται αφενός εργατοώρες και αφετέρου χρήματα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση του. Είναι φυσικό τις περισσότερες φορές η διοίκηση της επιχείρησης να ζητήσει την αξιολόγηση του προγράμματος, θέλοντας να πιστοποιήσει το αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι του προγράμματος.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος παρουσιάζει τα ίδια προβλήματα που εμπεριέχει κάθε μορφή αξιολόγησης. Τα προβλήματα αυτά είναι η υποκειμενικότητα, η συνειδητή εύνοια και η χρήση λανθασμένων κριτηρίων. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αξιολογηθεί σε τέσσερα τουλάχιστον επίπεδα:

Τα επίπεδα αυτά είναι:

1. Αξιολόγηση Προγράμματος. Με την ολοκλήρωση του προγράμματος θα πρέπει να αξιολογείται η αποτελεσματικότητά του. Η αξιολόγηση του

προγράμματος μπορεί να γίνει με δύο επίπεδα:

- α. Από τους εκπαιδευόμενους
  - β. Από την παραγγέλλουσα επιχείρηση.
2. Αξιολόγηση Εκπαιδευτών. Είναι απαραίτητο να αξιολογείται η απόδοση των εκπαιδευτών. Αυτό συνήθως γίνεται από τους εκπαιδευόμενους με τη συμπλήρωση ειδικού εντύπου. Μέσω αυτού του εντύπου πρέπει να αξιολογείται τόσο η συνολική επάρκεια του εκπαιδευτή, όσο και η αποτελεσματικότητα του σε επιμέρους θέματα.
3. Αξιολόγηση Εκπαιδευομένων. Ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα απαιτεί και την αξιολόγηση των εκπαιδευομένων. Αυτό γίνεται με σκοπό την παροχή αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με το βαθμό κατανόησης και ιδιοποίησης της γνώσης από τον εκπαιδευόμενο. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται τόσο κατά την διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος όσο και στη λήξη του.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι αξιολόγησης των εκπαιδευομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με το είδος, τη διάρκεια και το περιεχόμενο του προγράμματος.

Μερικοί από τους τρόπους αξιολόγησης των εκπαιδευομένων είναι:

- α. Προφορική δοκιμασία.
  - β. Γραπτή δοκιμασία
  - γ. Χρήση πολλαπλών επιλογών.
  - δ. Ομαδική αξιολόγηση.
4. Αξιολόγηση Οικονομικής Απόδοσης. Προκειμένου να αξιολογηθεί η οικονομική απόδοση, πρέπει να έχουμε βρει τρόπους για να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η οικονομική απόδοση του προγράμματος μπορεί να διαπιστωθεί από παράγοντες όπως:
- α. Η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.
  - β. Η ταχύτερη εκτέλεση των εργασιών και με μικρότερο αριθμό εργαζομένων.
  - γ. Η βελτίωση της ποιότητας των εργασιών.
  - δ. Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης με αποτέλεσμα την αύξηση του κύκλου εργασιών (Κανελλόπουλος Χ., 1991, σ. 329).

## 2.6. ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 2.6.1. Κρατικοί φορείς

#### 2.6.1.1. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης - Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)

Κύριος φορέας υλοποίησης δράσεων συνεχιζόμενης κατάρτισης και εκπαίδευσης είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης. Η λειτουργία του Ινστιτούτου (ΙΝ.ΕΠ.) από την ίδρυση του το 1983, απετέλεσε ουσιαστική τομή στην προσπάθεια για την αναβάθμιση της επιχειρησιακής ικανότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών.

Το ΙΝ.ΕΠ. συμβάλλει αποφασιστικά στη συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων, δεξιοτήτων, και στάσεων του πάσης φύσεως ανθρωπίνου δυναμικού όλων των φορέων της εν γένει δημόσιας δράσης:

1. Κεντρική Διοίκηση (Υπουργεία).
2. Περιφέρειες.
3. Νομαρχιακή και Τοπική Αυτοδιοίκηση.
4. Ευρύτερος δημόσιος τομέας (ΔΕΚΟ κ.τ.λ.).

Το ΙΝ.ΕΠ. είναι στελεχωμένο με επιστημονικό, διοικητικό και τεχνικής υποστήριξης προσωπικό. Σήμερα στο ΙΝ.ΕΠ. λειτουργούν πέντε τομείς εξειδίκευσης:

- α. Τομέας Πληροφορικής.
- β. Τομέας Δημοσίου Management.
- γ. Τομέας χωρικού, Οικονομικού και Περιβαλλοντικού Σχεδιασμού.
- δ. Τομέας Ξένων Γλωσσών.
- ε. Τομέας Εισαγωγικής Εκπαίδευσης.

Οι άξονες προτεραιότητας για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των δράσεων της συνεχιζόμενης κατάρτισης, σύμφωνα με το σχέδιο δράσης (2001-2002) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης είναι:

1. Η αναβάθμιση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται.
2. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών.

3. Η διασφάλιση της διαφάνειας στην διοίκηση και η εφαρμογή της αρχής του ελέγχου.
4. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών.
5. Η διαχείριση του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης.
6. Η προετοιμασία της δημόσιας διοίκησης για την Ελληνική Προεδρία στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2003.
7. Η επιμόρφωση σε θέματα δημόσιας υγείας.
8. Η επιμόρφωση σε θέματα πολιτισμού και περιβάλλοντος.

#### 2.6.1.2. Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.

Η ΣΕΛΕΤΕ είναι Σχολή Εκπαιδευτικών Λειτουργών Επαγγελματικών και Τεχνικών Εκπαιδεύσεων. Μεταξύ των σκοπών της είναι και η Τεχνολογική - Επαγγελματική και Παιδαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα ειδικά καθήκοντα τους. Από το 1998 λειτουργούν τμήματα Επιμόρφωσης-Εξειδίκευσης ετήσιας φοίτησης, τα οποία είναι:

1. Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού
2. Γενικής Τεχνολογίας

Σκοπός των τμημάτων αυτών είναι η συστηματική επιμόρφωση και η εξειδίκευση των στελεχών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης τα οποία προορίζονται να διδάξουν και να εφαρμόσουν τα παραπάνω μαθήματα.

#### 2.6.1.3. Ε.Κ.Ε.Π.

Εθνικό Κέντρο Επαγγελματικού Προγραμματισμού. Το ΕΚΕΠ εποπτεύεται από το Υπουργείο Εργασίας και το Υπουργείο Παιδείας. Ως επιτελικό όργανο της Πολιτείας αποσκοπεί στην εναρμόνιση της εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και τις απαιτήσεις εργοδοτών και εργαζομένων. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο το ΕΚΕΠ έχει οριστεί ως το Εθνικό Κέντρο Πληροφόρησης για τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό. Στα πλαίσια της δια βίου εκπαίδευσης υλοποιήθηκαν οι ακόλουθες παρεμβάσεις:

1. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Το Ε.Α.Π. έχει ως αποστολή την παροχή εξ αποστάσεως προπτυχιακής και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Το Ε.Α.Π. είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου.

2. Προγράμματα Ανοιχτής και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης.

Λειτουργήσαν 16 Προγράμματα με 1445 εκπαιδευόμενους. Αποκτήθηκε τεχνογνωσία και εξήχθησαν συμπεράσματα ως προς τη μεθοδολογία. Δημιουργήθηκαν και δοκιμάστηκαν ως προς το παιδαγωγικό της μέρος πακέτα εκπαιδευτικού υλικού, τα οποία μπορούν να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν περαιτέρω βάση της εμπειρίας από την εφαρμογή.

#### 2.6.1.4. Ο.Α.Ε.Δ.

Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού. Η λειτουργία του ΟΑΕΔ διέπεται από το καθεστώς του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εργασίας. Ο οργανισμός μεριμνά για:

1. Τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό του Εργατικού Δυναμικού.
2. Την Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση του εργατικού δυναμικού.
3. Την διευκόλυνση της επαφής μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργασίας.

Για την εκπλήρωση της αποστολής ο Οργανισμός υλοποιεί δραστηριότητες όπως:

- α. Προγράμματα Απασχόλησης
- β. Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού Ιδιωτικών Επιχειρήσεων
- γ. Προγράμματα Επαγγελματικού Προσανατολισμού.

Επαγγελματική Εκπαίδευση και κατάρτιση:

Η Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση που παρέχει ο ΟΑΕΔ αποβλέπει:

1. Στη δημιουργία εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού
2. στην ομαλή ένταξη των νέων στην αγορά εργασίας
3. στην σύνδεση εκπαίδευσης και κατάρτισης με την παραγωγική διαδικασία
4. στην αντιμετώπιση των αναγκών με επαγγελματικά προσόντα που δημιουργούν οι συνεχείς αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Ο ΟΑΕΔ παρέχει ολοκληρωμένα προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης σε 52 Εκπαιδευτικές μονάδες. Η προσαρμογή της συστηματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στις νέες ανάγκες της Αγοράς Εργασίας αντιμετωπίζεται σαν θέμα που πρέπει να επιτευχθεί αποκλειστικά και έγκαιρα.

Οι κύριοι στόχοι του Οργανισμού σχετικά με την συνεχιζόμενη κατάρτιση για τα επόμενα χρόνια είναι:

1. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και νέων μεθόδων στα προγράμματα.
2. Η λειτουργία συμβουλευτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων.
3. Η δημιουργία εξειδικευμένων προγραμμάτων μικρής διάρκειας σε συνεργασία με τα κέντρα Προώθησης-Απασχόλησης εργαζομένων ανάλογα με το έλλειμμα δεξιοτήτων.
4. Εκσυγχρονισμός και μεγαλύτερης διάρκειας προγράμματα για ανέργους που έχουν απαξιωθεί οι δεξιότητες τους επειδή βρίσκονται εκτός παραγωγικής διαδικασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

#### 2.6.1.5. Κ.Ε.Κ-Ι.Ν.Ε-Γ.Σ.Ε.Ε

Η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας τον Δεκέμβριο του 1995 δημιούργησε το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης του Ινστιτούτου Εργασίας. Το Κ.Ε.Κ- Ι.Ν.Ε της ΓΣΕΕ είναι φορέας υλοποίησης επιλογών στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού δια μέσω της επαγγελματικής κατάρτισης. Η στρατηγική επιδίωξη του Κ.Ε.Κ. είναι:

1. Η απόκτηση για ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στην επαγγελματική κατάρτιση όλων των εργαζομένων και ανέργων.
2. Η δυναμική ένταξη της επαγγελματικής κατάρτισης εξ αιτίας της συνεχώς αυξανόμενης σημασίας της, στη διαπραγμάτευση και τις συνδικαλιστικές σχέσεις.

Οι στόχοι του ΚΕΚ-ΙΝΕ είναι:

1. Η υλοποίηση των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης συντονισμένα με ενιαία αντίληψη στο σύνολο των δομών του Ινστιτούτου.
2. Η ανάπτυξη κοινού υποβάθρου και καταλλήλων μεθόδων στην κατάρτιση ενηλίκων.
3. Η αποτελεσματική σύνδεση των προγραμμάτων κατάρτισης με τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς εργασίας.

#### **2.6.2. Φορείς επαγγελματικών σωματείων**

Πολλά σωματεία ασχολούνται ιδιαίτερα με την εκπαίδευση των μελών τους. Τα σωματεία έχουν αποδεχθεί την ανάγκη για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη. Παρέχουν συχνά υποστήριξη με την μορφή εκδόσεων, σεμιναρίων και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Παραδείγματα για εκπαίδευση και επιμόρφωση



μελών από σωματεία είναι:

- α. Το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης Μελών του Τεχνικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος (Ι.ΕΚ.Ε.Μ.-Τ.Ε.Ε.).
- β. Το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης Μελών του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος (Ι.ΕΚ.Ε.Μ.-Ο.Ε.Ε.).
- γ. Το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης του Γεωτεχνικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος (Κ.Ε.Κ.-ΓΕΩΤ.Ε.Ε.)
- δ. Η Ελληνική Μαθηματική Εταιρεία (Ε.Μ.Ε.).

#### 2.6.2.1. Ι.ΕΚ.Ε.Μ.-Τ.Ε.Ε.

Το Ι.ΕΚ.Ε.Μ.- Τ.Ε.Ε είναι Ανώνυμη Εταιρεία που ανήκει στο Τ.Ε.Ε. Το Ι.ΕΚ.Ε.Μ.-Τ.Ε.Ε. έχει πιστοποιηθεί από το Υπουργείο Εργασίας ως Κλαδικό Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Εθνικής Εμβέλειας. Σκοπός του είναι να καλύψει τις ανάγκες επιμόρφωσης και συνεχιζόμενων εκπαιδεύσεων των Μηχανικών.

Οι μέχρι σήμερα δραστηριότητες του ΙΕΚΕΜ-ΤΕΕ είναι:

1. Ενέργειες Κατάρτισης ανέργων και εργαζομένων μηχανικών τις οποίες από το 1990 μέχρι σήμερα έχουν παρακολουθήσει πάνω από 10.000 μηχανικοί.
2. Σεμινάρια τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες για κατάρτιση των μηχανικών σε θέματα αιχμής και στα οποία έχουν εκπαιδευτεί πάνω από 1.200 μηχανικοί.
3. Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση μηχανικών, που ενδιαφέρουν ειδικά τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.
4. Πιλοτικά Προγράμματα Τηλεεκπαίδευσης.
5. Πιλοτικά Προγράμματα Τηλεεργασίας.
6. Προγράμματα επιδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση στον Τομέα των Ανθρωπίνων Πόρων.

Η έδρα του Ι.ΕΚ.Ε.Μ.-Τ.Ε.Ε. είναι στην Αθήνα έχει παραρτήματα στις παρακάτω πόλεις: Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Βόλος, Πάτρα, Ηράκλειο και Χανιά.

#### 2.6.2.2.Ι.ΕΚ.Ε.Μ.-Ο.Ε.Ε.

Το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης μελών του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδας είναι Εθνικής εμβέλειας. Έχει πιστοποιημένα τέσσε-

ρα θεματικά πεδία:

1. Επαγγέλματα Οικονομίας και Διοίκησης.
2. Επαγγέλματα Πληροφορικής.
3. Επαγγέλματα Τουριστικά και Παροχής Υπηρεσιών.
4. Αγροτικά Επαγγέλματα. Έχει έδρα την Αθήνα και παραρτήματα στην Τρίπολη και στα Χανιά.

#### 2.6.2.3. Κ.Ε.Κ. ΓΕΩΤ.Ε.Ε.-ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΩΓΝΩΣΙΑ.

Το Γεωτεχνικό Επιμελητήριο της Ελλάδος ίδρυσε την εταιρεία Γεωγνωσία. Η εταιρεία Γεωγνωσία έχει σαν αποκλειστικό σκοπό την ίδρυση και επιτυχή λειτουργία ενός θεματικού κέντρου επαγγελματικής κατάρτισης Εθνικής Εμβέλειας, για την υλοποίηση αποκλειστικά προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης. Παράλληλα, στο πλαίσιο του προαναφερόμενου σκοπού η Εταιρεία αναλαμβάνει συναφείς δραστηριότητες όπως:

1. Έρευνες.
2. Μελέτες.
3. Συνέδρια.
4. Ημερίδες.
5. Εκδόσεις εκπαιδευτικών βοηθημάτων.
6. Συμμετοχή σε ολοκληρωμένα προγράμματα.
7. Συμμετοχή σε πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

#### 2.6.2.4. Ε.Μ.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η Ελληνική Μαθηματική Εταιρεία (Ε.Μ.Ε) είναι επιστημονικό σωματείο που στόχο έχει την παροχή υψηλών υπηρεσιών εκπαίδευσης.

Κάθε χρόνο διεξάγει βραχυχρόνια και μακροχρόνια σεμινάρια διδακτικής των μαθηματικών, επαγγελματικής κατάρτισης στην πληροφορική και κατάρτισης στην πληροφορική για εκπαιδευτικούς.

Η Ε.Μ.Ε. ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των μελών της για συνεχή επιμόρφωση αλλά και για αύξηση των επαγγελματικών δυνατοτήτων τους, διοργανώνει σειρά σεμιναρίων. Ειδικότερα η Ε.Μ.Ε. οργανώνει σεμινάρια πληροφορικής. Τα σεμινάρια αυτά είναι:

1. Εξάμηνα επαγγελματικής κατάρτισης για απόφοιτους Α.Ε.Ι.
2. Τρίμηνα επιμορφωτικά σεμινάρια για μαθητές και για διορισμένους καθη-

γητές.

3. Τρίμηνα εξειδικευμένα σεμινάρια για μαθηματικούς που ασχολούνται επαγγελματικά με τους Η/Υ.
4. Επιμορφωτικά σεμινάρια σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας.
5. Σεμινάρια για εργαζομένους στον Δημόσιο Τομέα.

Το Κέντρο Στήριξης Επιμόρφωσης της Ε.Μ.Ε διαθέτει:

1. Πολυετή Εμπειρία.
2. Σύγχρονα εργαστήρια.
3. Χώρους εκπαίδευσης στο Κέντρο της Αθήνας.
4. Έμπειρους επιστημονικούς συνεργάτες.
5. Τμήματα με ευέλικτο ωράριο.

### **2.6.3. Φορείς εκπαιδευτικών ιδρυμάτων**

Πολλές σχολές ΑΕΙ και ΤΕΙ περιλαμβάνουν στα μαθήματα τους περιόδους εξάσκησης. Τα μαθήματα σε πολλές περιπτώσεις περιέχουν και στοιχεία εφαρμοσμένων επιστημών είτε με την διενέργεια σεμιναρίων είτε με την παροχή επαγγελματικών αδειών. Παραδείγματα Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης είναι τα παρακάτω:

#### **2.6.3.1. Κ.Ε.Κ. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ**

Είναι περιφερειακής εμβέλειας και έχει πιστοποιημένα εννέα θεματικά πεδία επαγγελματών:

1. Περιβάλλοντος.
2. Υγείας και Πρόνοιας.
3. Πολιτισμού και Αθλητισμού.
4. Παιδαγωγικά.
5. Οικονομίας και Διοίκησης.
6. Πληροφορικής.
7. Τουριστικά και Παροχής Υπηρεσιών.
8. Αγροτικά.
9. Τεχνικά και Μεταφορών.

#### **2.6.3.2. Κ.Ε.Κ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

Τα χαρακτηριστικά του είναι όμοια με του προηγούμενου.

### 2.6.3.3. Κ.Ε.Κ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ

Τα χαρακτηριστικά του είναι όμοια με του προηγούμενου.

### 2.6.3.4. Κ.Ε.Κ Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ

Έχει πιστοποιημένα πέντε θεματικά πεδία επαγγελματών:

1. Περιβάλλοντος
2. Οικονομίας και Διοίκησης
3. Πληροφορικής
4. Τουριστικής και Παροχής Υπηρεσιών
5. Τεχνικής και Μεταφορών

### **2.6.4. Φορείς ιδιωτικοί**

Σε εξειδικευμένους τομείς υπάρχει μεγάλος αριθμός ιδιωτών που παρέχουν υπηρεσίες σχετικές με την εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων. Παραδείγματα τέτοιων φορέων μεταξύ των άλλων είναι:

- α. Το Κ.Ε.Κ. της Ε.Ε.Δ.Ε.
- β. Το Κ.Ε.Κ. του ΙΒΕΠΕ

#### 2.6.4.1. Κ.Ε.Κ. Ε.Ε.Δ.Ε.

Η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων ιδρύθηκε το 1962. Η Ε.Ε.Δ.Ε. σήμερα αριθμεί 4000 μέλη από τα οποία 400 είναι επιχειρήσεις και οργανισμοί. Στο πλαίσιο της Ε.Ε.Δ.Ε. λειτουργούν επτά Ινστιτούτα:

1. Το Ελληνικό Ινστιτούτο Marketing.
2. Το Ινστιτούτο Οικονομικής Διοικήσεως.
3. Το Ινστιτούτο Διοίκησης Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών.
4. Το Ελληνικό Ινστιτούτο Πληροφορικής.
5. Το Ινστιτούτο Management Ανθρώπινου Δυναμικού.
6. Το Ινστιτούτο Ανάπτυξης Γυναικών Manager και Επιχειρηματιών.
7. Το Ινστιτούτο Management Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Απασχολεί μόνιμο προσωπικό 70 περίπου ατόμων και συνεργάζεται με περίπου 530 εκπαιδευτές.

Η Ε.Ε.Δ.Ε. δραστηριοποιείται στους ακόλουθους τομείς:

1. Τομέας εκπαίδευσης και επιμόρφωσης με ανοικτά προγράμματα, ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα, προγράμματα πιστοποιούμενης εκπαίδευσης,

μεταπτυχιακά προγράμματα, συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση.

2. Υπηρεσίες προς τα μέλη της με ενημέρωση μέσω συνεδριών.
3. Έρευνες σχετικές με το Management.
4. Επιστημονικές εκδόσεις, πρακτικά συνεδριών.
5. Φοιτητικά βραβεία Marketing.
6. Διεθνείς δραστηριότητες, συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς.

Το 1989 η Ε.Ε.Δ.Ε. δημιούργησε το Ινστιτούτο Management Ανθρώπινου Δυναμικού. Το Ινστιτούτο αριθμεί περίπου 450 μέλη μεταξύ των οποίων είναι στελέχη επιχειρήσεων, επιστήμονες, εκπαιδευτικοί ιδρυμάτων και εκπαιδευτές που ασχολούνται με την επαγγελματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι επιμέρους σκοποί του Ινστιτούτου είναι:

1. Η παροχή δυνατοτήτων στα μέλη του για επαγγελματική αναβάθμιση.
2. Η διεξαγωγή ερευνών, μελετών και εκδηλώσεων για τον προσδιορισμό των σύγχρονων τάσεων στην Διοίκηση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού και η αξιολόγηση, εφαρμογή προγραμμάτων και πρακτικών βελτίωσης αυτών.
3. Η διεξαγωγή συνεδριών σε συνεργασία με επιχειρήσεις και οργανισμούς ως μέσο εκπαίδευσης και ενημέρωσης.
4. Η συνεχής παρακολούθηση των διεθνών τεκμηριωμένων τάσεων στις εργασιακές σχέσεις και η εφαρμογή τους στην Ελλάδα.
5. Η προώθηση της εκπαίδευσης Management στους Οργανισμούς και επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Η Ε.Ε.Δ.Ε. το 1995 ολοκλήρωσε την κατασκευή του κέντρου επαγγελματικής κατάρτισης. Το Κ.Ε.Κ. της Ε.Ε.Δ.Ε. παρέχει στις εγκαταστάσεις τις παρακάτω υπηρεσίες:

1. Επαγγελματική και Επιστημονικά Συνέδρια.
2. Εκπαιδευτικά Προγράμματα.
3. Διαλέξεις.
4. Ημερίδες.
5. Διασκέψεις.
6. Παρουσιάσεις προϊόντων και υπηρεσιών.
7. Συμπόσια.
8. Εκθέσεις.

## 9. Πολιτιστικές Εκδηλώσεις.

### 2.6.4.2. Κ.Ε.Κ.-Ι.Β.ΕΠ.Ε.

Ο Διεπιχειρησιακός Σύνδεσμος ΚΕΚ-ΙΒΕΠΕ είναι οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που ιδρύθηκε το 1980 από μια ομάδα μεγάλων ελληνικών βιομηχανιών, κατόπιν πρωτοβουλίας του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.) με σκοπό την επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων και των ανέργων. Το ΙΒΕΠΕ από το 1996 έχει πιστοποιηθεί ως Κέντρο Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης και από το 1997 ως Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Εθνικής Εμβέλειας. Το ΚΕΚ-ΙΒΕΠΕ είναι πιστοποιημένο εκπαιδευτικό και εξεταστικό Κέντρο σε θέματα μη καταστρεπτικών δοκιμών από το Αγγλικό Ινστιτούτο. Το πρόγραμμα του Κέντρου μπορούν να παρακολουθήσουν Τεχνικοί Συντήρησης και Μηχανικοί που ασχολούνται με τον ποιοτικό έλεγχο και την τεχνολογία υλικών.

Οι εκπαιδευτές του ΚΕΚ-ΙΒΕΠΕ είναι επιστήμονες διαφόρων ειδικοτήτων και τεχνικοί με μεγάλη εμπειρία στη βιομηχανία και στις σύγχρονες μεθόδους παιδαγωγικής για ενήλικες. Οι εγκαταστάσεις του περιλαμβάνουν αίθουσες διδασκαλίας εφοδιασμένες με οπτικο-ακουστικά συστήματα, καθώς και εργαστήρια και συνεργεία πρακτικής εξάσκησης με σύγχρονο εξοπλισμό και με προδιαγραφές συστήματος προσομοίωσης πραγματικών συνθηκών εργασίας.

Για την ενημέρωση των εκπαιδευομένων υπάρχουν αίθουσες πληροφορικής με υπολογιστές συνδεδεμένους σε δίκτυο και με πρόσβαση στο Internet όπως και βιβλιοθήκη με έμφαση στον τεχνικό τομέα.

Οι δραστηριότητες του ΙΒΕΠΕ είναι:

α. Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης:

1. Ενδοεπιχειρησιακά Προγράμματα.
2. Διεπιχειρησιακά Προγράμματα.
3. Προγράμματα Επαγγελματικού Προσανατολισμού.
- β. Διαχείριση και Υλοποίηση Προγραμμάτων Ευρωπαϊκής Ένωσης
- γ. Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Επαγγελματικής Κατάρτισης
- δ. Πιστοποίηση στις μη καταστρεπτικές δοκιμές κατά ASNT και PCN

Το ΚΕΚ-ΙΒΕΠΕ παρέχει εκπαίδευση στους εξής τομείς:

1. Τεχνικής και Τεχνολογικής Κατάρτισης.

2. Πληροφορικής.
3. Management.
4. Ποιότητας.
5. Περιβάλλοντος.
6. Διαχείρισης και διακίνησης αποθεμάτων, υλικών και προϊόντων.
7. Ειδικά θέματα όπως:
  - α. Εκτίμηση επικινδυνότητας.
  - β. Ασφάλεια εργασίας και πυροπροστασία.
  - γ. Εκπαίδευση εκπαιδευτών.
  - δ. Τεχνικές παρουσιάσεων.
  - ε. Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης εργοταξίων (ONE, Ανταγωνιστικότητα και διαρθρωτικές αλλαγές, ΙΝ.Ε.-ΓΣΕΕ, 2000, σ. 33).

#### **2.6.5. Θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης στην επιχείρηση**

Τα θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολλά, σημαντικά και καθοριστικά για την πορεία κάθε επιχείρησης. Μερικά από αυτά είναι:

- α. Αύξηση της παραγωγικότητας. Η αύξηση αφορά την ποσότητα αλλά και την ποιότητα της παραγωγής.
- β. Άνοδος του ηθικού. Η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού έχει ευνοϊκές επιπτώσεις στον βαθμό ικανοποίησης των βασικών αναγκών των εργαζομένων.
- γ. Μείωση της εποπτείας. Ο εργαζόμενος υψηλής στάθμης εκπαίδευσης δεν έχει ανάγκη μεγάλου βαθμού επιτήρησης και ελέγχου. Ο εργαζόμενος γενικά επιθυμεί λιγότερη εποπτεία και περισσότερη ανεξαρτησία.
- δ. Μείωση των ατυχημάτων. Πολλά ατυχήματα οφείλονται στην έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων στην εργασία, παρά στην έλλειψη εξοπλισμού και στις συνθήκες εργασίας. Ο εκπαιδευόμενος εργαζόμενος γνωρίζει καλύτερα να αποφεύγει τα ατυχήματα.
- ε. Ανάπτυξη σταθερότητας και ικανότητας προσαρμογής της επιχείρησης.

Η επιχείρηση που διαθέτει εκπαιδευόμενο προσωπικό, διαθέτει συγχρόνως και τη δυνατότητα αντιμετώπισης ελλείψεων σε προσωπικό ή αλλαγής των συνθηκών εργασίας και κυρίως τη δυνατότητα προσαρμογής σε νέες αλλαγές ποιότητας και όγκου εργασιών.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις.

Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιηθούν.

Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση. Γι' αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους είτε αυτοί αποτελούν τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είτε είναι τα γραμμικά (κυρίως) αλλά και επιτελικά στελέχη.

Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, την εποχή της παγκοσμιοποίησης και της οικονομίας της γνώσης, θέτει με νέους όρους το ζήτημα των εργαζομένων ανθρώπων, της διεύθυνσης, της υποκίνησης και της συμμετοχής τους στο τελικό αποτέλεσμα.

Προσωπικό ενδιαφέρον, ικανότητες, δεξιότητες, προσόντα, συνεχής εκπαίδευση και μετεκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες και γνώσεις αποτελούν ιδιότητες του νέου τύπου ανθρώπινου δυναμικού - που η επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει και να αξιοποιεί εάν θέλει να επιβιώσει.

Η επιστημονική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί

επομένως την συστηματική προσαρμογή των επιχειρήσεων, στη νέα εποχή, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύεται σε επίκεντρο του παραγωγικού συστήματος.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1992 Ευρωπαϊκό Έτος Ασφάλειας Υγιεινής και Υγείας στο χώρο εργασίας.

Γιαννακούρου, Μ., Κοινωνιολογία, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, 2003.

Διαδικτυακοί Τόποι όλων των αναφερομένων φορέων.

Δήμου, Ν., Διοίκηση Προσωπικού, 1999.

Ζαβλανού, Μ.Μ., Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, 2002.

Κανελλόπουλου, Χ., Διοίκηση Προσωπικού, 1991.

Κόντη, Θ., Διοικητική Ψυχολογία: Η ψυχολογία των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα, 1994.

Λύτρα, Π., Εργασιακές Σχέσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1992.

Μπιτσάνη, Ε., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Εκδόσεις ΔΙΟΝΙΚΟΣ, Αθήνα 2006.

ΟΝΕ, Ανταγωνιστικότητα και διαρθρωτικές αλλαγές, ΙΝ.Ε-Γ.Σ.Ε.Ε., 2000.

Παγκάκη, Γρ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 1998.

Παλαιολόγου, Α., Εκπαιδευτικός versus Έφηβος: Ζητήματα Αυτοδιαχείρισης και Αυτοαποτελεσματικότητας. Η προτεραιότητα του εκπαιδευτικού υπό το πρίσμα της κλινικής ψυχολογίας, Εισήγηση στο πλαίσιο σεμιναρίου ΕΠΕΑΕΚ, 2000.

Πανταζοπούλου, Α., Εργασιακό περιβάλλον και ψυχικές επιπτώσεις, Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας, Αθήνα, 2003.

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Γενική Διεύθυνση Συνθηκών και Υγιεινής της Εργασίας, Διεύθυνση Συνθηκών Εργασίας, Τα μυοσκελετικά προβλήματα που συνδέονται με την εργασία, Αθήνα, 2000.

Φαναριώτη, Π., Επιχειρησιακή Επικοινωνία, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα-Πειραιάς, 1996.

## Ξενογλώσση

Cherniss, C., *Professional burnout in human service organizations*, New York, Praeger, 1980.

Jimmieson, N.L., *Employee reactions to behavioural control under conditions of stress: the moderating role of self-efficacy*, Work & Stress, 2000.

Malcolm, P., *Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού*, 1995.

McGrath, J.E., *A Conceptual formulation for research on stress. Social and Psychological factors in stress*, New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1970.

O' Neil, R., *Η Ευρώπη Καταπονείται*, Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας, 1999.

Pheasant, S., *Ergonomics*, Work and Health, Macmillan, 1994.