



ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ

# ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ

Πέτρος Λινάρδος-Ρυλμόν (Επιμέλεια)

Ιωάννα Κεραμίδου

Αντώνης Ραγκούσης

Θεώνη Σπυροπούλου

Κάτια Φωτεινοπούλου









ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ

**ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ,  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ**

Πέτρος Λινάρδος-Ρυλμόν (*Επιμέλεια*)  
Ιωάννα Κεραμίδου  
Αντώνης Ραγκούσης  
Θεώνη Σπυροπούλου  
Κάτια Φωτεινοπούλου

ΑΘΗΝΑ 2003



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Πρόλογος</b>	<i>Χρήστος Πολυζωγόπουλος</i> .....	9
<b>Ευχαριστίες</b>	.....	11
<b>Εισαγωγή</b>	<i>Πέτρος Αινάροδος-Ρυλιμόν</i> .....	13

**Κεφάλαιο Πρώτο:** Εισαγωγή στη Θεωρία της Εργασιακής Διαδικασίας: Τεχνολογία - Τεχνικός Καταμερισμός της Εργασίας και Εργατική Γνώση.  
Απο-Ειδίκευση ή Αναβάθμιση της Εργασίας  
*Αντώνης Ραγκούσης*

1.1.	Εισαγωγή.....	25
1.2.	Η θέση της αποειδίκευσης.....	27
1.3.	Ο «εξανθρωπισμός της εργασίας»: ευέλιγτος τεύλορισμός ή κίνηση προς νέες εναλλακτικότητες.....	35
1.4.	Οι νέες τεχνολογίες και οι εργατικές δεξιότητες.....	42
1.5.	Υποθέσεις εργασίας για μια προσέγγιση στις δομές και τα υποκείμενα του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας.....	48

**Κεφάλαιο Δεύτερο:** Εργασία, Γνώση και Εκπαίδευση: η Περίπτωση της Ελληνικής Χημικής Βιομηχανίας

*Πέτρος Αινάροδος-Ρυλιμόν*

2.1.	Εισαγωγή.....	61
2.2.	Γνώση και έλεγχος της εργασίας .....	66
2.3.	Έλεγχος της εργασίας και εκπαιδευτική διαδικασία.....	71
2.4.	Άδηλη γνώση, ειδικότητες και δεξιότητες.....	82
2.5.	Η εργασία στην χημική βιομηχανία και την βιομηχανία λιπασμάτων .....	90
2.5.1.	Χαρακτηριστικά της εργασίας στον κλάδο .....	90

2.5.2.	Οργανωτικές και τεχνολογικές μεταβολές .....	93
2.5.3.	Ειδικότητες, εκπαίδευση, κατάρτιση .....	102
2.6.	Εργασία και στρατηγική επιχειρήσεων.....	107

### **Κεφάλαιο Τρίτο: Ψηφιακή Τεχνολογία, Ειδικότητες και ο Ρόλος της Κατάρτισης στα Διυλιστήρια Πετρελαίου**

*Κάτια Φωτεινοπούλου*

3.1.	Εισαγωγή .....	111
3.2.	Σύγχρονες τάσεις στα διυλιστήρια πετρελαίου .....	112
3.2.1.	Τα Ελληνικά διυλιστήρια .....	114
3.2.2.	Η απασχόληση στα διυλιστήρια πετρελαίου.....	116
3.3.	Παρακολούθηση και ρύθμιση της ροής παραγωγής του διυλιστηρίου.....	118
3.3.1.	Η εξέλιξη των συστημάτων παρακολούθησης και ρύθμισης .....	119
3.3.2.	Τα καταναμημένα συστήματα ρύθμισης ( <i>Distributed Control System DCS</i> ) .....	120
3.4.	Η ιεραρχική δομή των συστημάτων ρύθμισης .....	122
3.4.1.	Πρώτο επίπεδο: τα καταναμημένα συστήματα ρύθμισης ( <i>Distributed Control System DCS</i> ) .....	123
3.4.2.	Δεύτερο επίπεδο: τα προηγούμενα συστήματα ελέγχου ( <i>Advance Process Control APC</i> ) .....	132
3.4.3.	Τρίτο επίπεδο: συστήματα πληροφορικής και οικονομικής βελτιστοποίησης.....	135
3.5.	Παραγωγή: Η εργασία των χειριστών και τα επίπεδα των εργαζομένων .....	139
3.5.1.	Χειριστές και νέες τεχνολογίες .....	139
3.5.2.	Τα επίπεδα των εργαζομένων στο χώρο παραγωγής .....	143
3.5.3.	Θέματα συντήρησης.....	148
3.6.	Προβλήματα εκπαίδευσης .....	149
3.6.1.	Γενικά προβλήματα εκπαίδευσης στον κλάδο του πετρελαίου .....	149
3.6.2.	Τρόποι και μορφές εκπαίδευσης των χειριστών .....	150



3.6.3. Προβλήματα εκπαίδευσης στα διυλιστήρια Ασπρόπυργου και στην Πετρόλα.....	153
3.6.4. Η δημιουργία ΙΕΚ χειριστών και τεχνιτών .....	156

**Κεφάλαιο Τέταρτο:** Ειδικότητες και Εκπαίδευση του Ανθρώπινου  
Δυναμικού στον Μαζικό Τουρισμό

*Θεώνη Σπυροπούλου*

4.1. Εισαγωγή .....	159
4.2. Μορφές απασχόλησης στον τουρισμό .....	161
4.3. Δυϊσμός και νέες ειδικότητες στον τουριστικό τομέα.....	166
4.4. Ειδικότητες και εκπαιδευτικό προφίλ των εργαζομένων στα ξενοδοχεία και τα τουριστικά γραφεία.....	173
4.4.1. Ξενοδοχειακές μονάδες .....	175
4.4.2. Τουριστικά γραφεία .....	180
4.5. Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που συνδέονται με τον τουρισμό.....	182
4.6. Δυνατότητες αύξησης της ανταγωνιστικότητας μέσω της αναβάθμισης της εργασίας.....	189

**Κεφάλαιο Πέμπτο:** Διευθυντικές Στρατηγικές ως προς  
την Οργάνωση Εργασίας και η Εισαγωγή  
των Νέων Τεχνολογιών: δύο Περιπτώσεις  
από την Ελληνική Μεταποίηση

*Αντώνης Ραγκούσης*

5.1. Εισαγωγή .....	195
5.2. Νησίδες βιομηχανικών ρομπότ και οι εργατικές δεξιότητες.....	196
5.3. Η νέα τεχνολογία ελέγχου της παραγωγής και η διευθυντική στρατηγική της υπεύθυνης αυτονομίας .....	207
5.4. Συμπεράσματα .....	216

**Κεφάλαιο Έκτο: Αλλαγές στις Εργασιακές Σχέσεις  
στον Κλάδο Εμπορίας Πετρελαιοειδών**

*Ιωάννα Κεραμίδου*

6.1.	Εισαγωγή.....	219
6.2.	Γενικά για τον κλάδο εμπορίας πετρελαιοειδών .....	220
6.2.1.	Οι εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών .....	220
6.2.2.	Πηγές προμήθειας των πετρελαιοειδών.....	222
6.2.3.	Τιμολόγηση.....	223
6.2.4.	Δίκτυο εφοδιασμού και διανομής .....	224
6.2.5.	Η Ελληνική αγορά πετρελαιοειδών.....	226
6.3.	Νέες τεχνολογίες και αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις.....	229
6.3.1.	Αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης στις άλλες χώρες .....	229
6.3.2.	Μια φορντική μισθιακή σχέση .....	235
6.3.4.	Οι τεχνολογικές και οργανωτικές καινοτομίες τη δεκαετία του 1990 .....	242
6.3.5.	Οι εργαζόμενοι υπό τη σκιά της σελήνης.....	251
6.4.	Μεταβολές στην απασχόληση .....	256
6.5.	Αλλαγές στη δομή των ειδικοτήτων .....	258
6.6.	Εκπαίδευση προσωπικού.....	261
6.7.	Συμπεράσματα .....	263
	<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>265</b>

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

**Ο**ι σύγχρονες τεχνολογικές μεταβολές συνδέονται με εξίσου σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση και στο περιεχόμενο της εργασίας, όπως και στο επίπεδο των γνώσεων των εργαζομένων και τον βαθμό της ευθύνης τους σε ότι αφορά την παραγωγική διαδικασία και την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που παράγουν.

Η διαπίστωση ότι οδηγούμαστε σε μια “Κοινωνία της Γνώσης” σημαίνει ότι η συνεχής άνοδος του μορφωτικού επιπέδου του πληθυσμού, η αλματώδης αύξηση των δυνατοτήτων αξιοποίησης πληροφοριών και γνώσεων από τον πολίτη και τον εργαζόμενο, σε συνδυασμό με τις αλλαγές στους χώρους εργασίας, θέτουν με νέο τρόπο σημαντικά ζητήματα που αφορούν τη θέση της εργασίας στους χώρους παραγωγής και στην κοινωνία γενικότερα.

Διαπιστώνουμε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας της οικονομίας μπορεί να συνδυαστεί με την αναβάθμιση της θέσης και του ρόλου των εργαζομένων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, παράλληλα με την βελτίωση της ευημερίας στο σύνολο της κοινωνίας. Μπορεί επίσης να διευρυνθεί η δυνατότητα παρέμβασης και συμμετοχής των εργαζομένων σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της παραγωγής, ή τις οικονομικές στρατηγικές των επιχειρήσεων. Είναι επίσης εφικτό να παίξει πρωτεύοντα ρόλο η δυνατότητα των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των οργανώσεων πολιτών να επηρεάσουν επιλογές του παραγωγικού ιστού που αφορούν το κοινό συμφέρον και τις αναπτυξιακές επιλογές.

Οι μελέτες που δημοσιεύονται σε αυτή την έκδοση, θέτουν αρκετά σημαντικά ζητήματα, τα οποία αφορούν τόσο την επιστημονική έρευνα, όσο και την άσκηση πολιτικών. Εξετάζουν τον ρόλο της πρωτοβουλίας και της γνώσης των εργαζομένων, σε σχέση με τις οργανωτικές επιλογές στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, αναδεικνύουν τις συγκεκριμένες συνθήκες στις οποίες εμφανίζεται η αλληλεπίδραση τεχνολογικών μεταβολών, ειδικοτήτων και ευθυνών των εργαζομένων, αναδεικνύουν επίσης το πρόβλημα της έλλειψης αντιστοιχίας ανάμεσα στις νέες ανάγκες σε ειδικότητες και την προσφορά του συστήματος εκ-

παίδευσης ή κατάρτισης, και εξετάζουν, τέλος, τις περιπτώσεις που ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός συνδυάζεται με εργοδοτικές πολιτικές οι οποίες επιδιώκουν να αποδυναμώσουν την συλλογική έκφραση των εργαζομένων.

Η έκδοση αυτή δεν φιλοδοξεί να δώσει οριστικές απαντήσεις στα παραπάνω ζητήματα, αλλά περισσότερο να αποτελέσει συμβολή στην περαιτέρω διερεύνησή τους, στο πλαίσιο μιας ευρύτερης συζήτησης στην επιστημονική κοινότητα και το συνδικαλιστικό κίνημα. Ελπίζουμε επομένως ότι θα είμαστε αποδέκτες παρατηρήσεων αλλά και διαφορετικών προσεγγίσεων σχετικά με τις υποθέσεις εργασίας, τη μεθοδολογία και τα συμπεράσματά μας.

*Χρήστος Πολυζωγόπουλος  
Πρόεδρος ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ*

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

**Τ**α άρθρα που δημοσιεύονται σε αυτό το βιβλίο, με εξαίρεση τα δύο κείμενα του Αντώνη Ραγκούση, είναι προϊόντα μελετών οι οποίες χρηματοδοτήθηκαν από την Κοινοτική Πρωτοβουλία ADAPT, και πραγματοποιήθηκαν για να ανταποκριθούν σε ανάγκες που ανέδειξαν το Κλαδικό Ινστιτούτο Εργασίας Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας, και η Ομοσπονδία Εργατών Επισιτισμού και Υπαλλήλων Τουριστικών Επαγγελματιών. Όλες οι μελέτες, συμπεριλαμβανομένων και των άρθρων του Αντώνη Ραγκούση, έχουν βασιστεί σε επιτόπιες έρευνες σε χώρους εργασίας επιχειρήσεων του κάθε κλάδου.

Θα θέλαμε καταρχήν να ευχαριστήσουμε τους πρώην Πρόεδρους του Κλαδικού Ινστιτούτου Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας Αλέκο Λογοθετίδη και Βαγγέλη Αλεύροντα, τον αντιπρόεδρο του ίδιου ινστιτούτου Αλέκο Κατσίκια και τον Γραμματέα Οικονομικού Παναγιώτη Πατσακιά, καθώς και τον Πρόεδρο της Ομοσπονδίας Εργατών Επισιτισμού και Υπαλλήλων Τουριστικών Επαγγελματιών Στέλιο Κολέτση, επειδή βοήθησαν αποφασιστικά στην οργάνωση και διεξαγωγή των ερευνών, και κυρίως γιατί μας έδωσαν τη δυνατότητα να ζήσουμε μια σημαντική εμπειρία συνομιλίας του ερευνητικού έργου και της συνδικαλιστικής πρακτικής.

Είναι αδύνατο να ευχαριστήσουμε ονομαστικά τους εργαζόμενους στις βάρδιες και τα στελέχη των επιχειρήσεων τις οποίες επισκεφθήκαμε για την πολύτιμη βοήθεια που μας προσέφεραν, με τις γνώσεις και την εμπειρία τους σχετικά με τους χώρους εργασίας, κυρίως όταν πολλές φορές μας έδιναν τη δυνατότητα να μαγνητοφωνούμε συστηματικές, δουλεμένες και ώριμες παρουσιάσεις των υπό συζήτηση θεμάτων.

Πριν πάρουν την τελική τους μορφή, τα κείμενα αυτής της έκδοσης παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν σε σεμινάριο που οργανώθηκε στο Πανεπιστήμιο της Αθήνας, με τη συνεργασία του Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα, του Ινστιτούτου Εργασίας ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ και του Κλαδικού ΙΝΕ Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας. Πρέπει να ευχαριστήσουμε τον Πρόεδρο του Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα Καθηγητή Νίκο Πετραλιά, τον Επιστημονικό Διευθυντή του ΙΝΕ Καθηγητή Σάββα Ρομπόλη και τον

Παναγιώτη Πατσακιά μέλος του Δ.Σ. του Κλαδικού Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας, γιατί ανέλαβαν την οργάνωση αυτού του σεμιναρίου και με τις παρατηρήσεις ή διορθώσεις τους βοήθησαν σημαντικά την τελική διαμόρφωση των κειμένων. Πρέπει τέλος να ευχαριστήσουμε τον Καθηγητή του Παντείου Πανεπιστημίου Απόστολο Δεδουσόπουλο που συντόνισε τη διεξαγωγή του σεμιναρίου, συζητώντας με τους εισηγητές το περιεχόμενο και τη μορφή των εισηγήσεων, σχολιάζοντας τις παρουσιάσεις και συμβάλλοντας με παρατηρήσεις και προτάσεις στη οριστικοποίηση των υποθέσεων και των προβληματισμών.

*Π.Λ.Ρ.*

I. Ο κόσμος της εργασίας βρίσκεται σήμερα αντιμέτωπος σε ότι αφορά τη σχέση γνώσης και εργασιακής διαδικασίας, με δυο διαφορετικές προσεγγίσεις: από τη μια πλευρά συζητούνται και διαφημίζονται μάλιστα όσο ποτέ άλλοτε σε σχέση με την απασχόληση, οι ανάγκες σε γνώσεις, σπουδές, κατάρτιση και ειδικότητες, από την άλλη μεριά όμως κυριαρχούν στους χώρους εργασίας πρακτικές συγκάλυψης ή αμφισβήτησης των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, μέσω της «ευέλικτης» απασχόλησης εργαζομένων που θεωρούνται μη ειδικευμένοι, μέσω της αντίστασης των εργοδοτών και του κράτους στην αναγνώριση υπαρκτών επαγγελμαμάτων, ή μέσω της έλλειψης αντιστοιχίας των προγραμμάτων σπουδών ή κατάρτισης με τις πραγματικές ανάγκες των θέσεων εργασίας.

Η ανάδειξη αυτής της αντίφασης και των συγκρούσεων που τη συνοδεύουν στους χώρους εργασίας, οδηγεί στη διαπίστωση ότι δεν βρισκόμαστε μόνο μπροστά σε μια προσπάθεια αποδιάρθρωσης των «φορντιστικών» εργασιακών σχέσεων, και των αντίστοιχων πολιτικών συγκρότησης της αγοράς εργασίας. Με έναν ουσιαστικότερο τρόπο η δυναμική της αναβάθμισης με πολλαπλούς τρόπους των γνώσεων των εργαζομένων διαμορφώνει ένα εντελώς νέο πλαίσιο όπου διαδραματίζονται οι αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις στους εργασιακούς χώρους.

Ο απόλυτος διαχωρισμός του κόσμου της εργασίας από τον κόσμο της γνώσης, είναι ένα από τα σταθερά χαρακτηριστικά όλων των κοινωνιών, συμπεριλαμβανομένης και της βιομηχανικής κοινωνίας. Η σύνδεση της εργασίας με μια εκπαιδευτική διαδικασία που προετοιμάζει για αυτή την εργασία ήταν μια εξαίρεση ακόμα και στις περιόδους σημαντικών τεχνολογικών μεταβολών, σε όλη τη διάρκεια της βιομηχανικής ιστορίας. Αλλά ακόμα και η βελτίωση του γενικού μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων ήταν μια αργή διαδικασία που γνώρισε όμως μια σοβαρή επιτάχυνση κατά τις τελευταίες δεκαετίες, προσφέροντας όλο και περισσότερο τη δυνατότητα κατανόησης όχι μόνο τεχνικών διεργασιών και χειρισμών, αλλά και ευρύτερων κοινωνικών διεργασιών, σε όλο και μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού.

Το ζητούμενο από την πλευρά του κεφαλαίου απέναντι σε μια τέτοια δυναμική είναι πώς θα ανανεωθούν οι μορφές ελέγχου της εργασίας, αλλά και οι μορφές συγκρότησης της αγοράς εργασίας, ώστε να διατηρηθούν οι ιεραρχίες και οι μορφές συναίνεσης που απαιτεί η οργάνωση της εργασίας στην καπιταλιστική οικονομία. Η γενίκευση της σύνδεσης των διαφόρων εκπαιδευτικών διαδικασιών με συγκεκριμένα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, είναι προφανώς για την εργοδοτική πλευρά μια προοπτική που είναι ανεπιθύμητη. Αλλά ακόμα και η ταχύτατη αύξηση του μορφωτικού επιπέδου, μπορεί να οδηγήσει σε οριακές καταστάσεις ως προς τη διατήρηση των συναινετικών διαδικασιών και την αποδοχή των κοινωνικών ιεραρχιών στους χώρους εργασίας.

**II.** Η αμφισβήτηση στην πράξη του τεύλορικού προτύπου οργάνωσης της εργασίας, το οποίο ταυτίστηκε με την «από-ειδίκευση» της εργασίας και την έλλειψη αντιστοιχίας σπουδών και εργασίας για τη μεγάλη πλειοψηφία των μισθωτών, ήλθε από δύο εκδοχές που η καθεμία από την πλευρά της οδηγούσε σε μια ορατή βελτίωση του επιπέδου των γνώσεων των εργαζομένων. Επρόκειτο για το ιαπωνικό πρότυπο αφενός και το γερμανικό αφετέρου. Το ιαπωνικό στηρίχθηκε κυρίως στη γενική εκπαίδευση, στην αξιοποίηση της εμπειρίας των εργαζομένων και στη διεύρυνση του φάσματος των δραστηριοτήτων τους, σε συνδυασμό με τη συναίνεση η οποία βασιζόταν στην σταθερότητα της απασχόλησης, ενώ το γερμανικό διαμορφώθηκε στην μεταπολεμική περίοδο ως ένα ιεραρχημένο σύστημα σπουδών και ειδικοτήτων, το οποίο στηριζόταν στη συναίνεση που εξασφάλιζε η συλλογική διαπραγμάτευση του περιεχομένου των σπουδών και των συνθηκών της μαθητείας. Η κρίση του τεύλορικού προτύπου εκεί όπου είχε εδραιωθεί, ειδικότερα δε στις ευρωπαϊκές χώρες που το είχαν υιοθετήσει, σε συνδυασμό με την γενικευμένη τάση ανόδου του επιπέδου των σπουδών, οδήγησαν στη γενίκευση ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών του γερμανικού προτύπου, δηλαδή της διευρυμένης αντιστοιχίας σπουδών και ειδικοτήτων, καθώς και εμπλοκής των «κοινωνικών εταίρων» στη διαμόρφωση του περιεχομένου των σπουδών.

Τώρα πλέον, στην πλειοψηφία των ευρωπαϊκών χωρών οι διαφορετικές εκδοχές διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων προς



την κατεύθυνση των ευελιξιών και της εξατομίκευσης των χαρακτηριστικών της εργασιακής σύμβασης, συνυπάρχουν με τη διατήρηση και μάλιστα με την ενίσχυση θεσμών και κοινωνικών διαδικασιών που αναγνωρίζουν την αυξανόμενη σημασία των γνώσεων των ίδιων των εργαζομένων για την παραγωγική διαδικασία και για την ανανέωση μεθόδων παραγωγής και προϊόντων. Σύμφωνα με αυτή την κυρίαρχη σήμερα προσέγγιση, αποτελεί πλέον μέρος του σύγχρονου θεσμικού τοπίου ένα τρίγωνο δραστηριοτήτων που συνδυάζει την συνεχή καταγραφή και μελέτη των αλλαγών που πραγματοποιούνται στο περιεχόμενο της εργασίας (στα επαγγέλματα και τις ειδικότητες) και στις ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για την οικονομία αλλά και για τη διάρθρωση της κοινωνίας που έχουν οι πολιτικές οι οποίες υλοποιούνται στον τομέα αυτό, καθώς και την περιοδική διαπραγματεύση μεταξύ κράτους, συνδικάτων και εργοδοτικών φορέων σχετικά με το περιεχόμενο των πολιτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Αυτό το τρίγωνο δραστηριοτήτων, είναι σήμερα στις βιομηχανικές χώρες μέρος του τοπίου των κοινωνικών λειτουργιών που συνδέονται ειδικότερα με την συγκρότηση της αγοράς εργασίας και γενικότερα με την ύπαρξη τόσο του κοινωνικού κράτους, όσο και των αναπτυξιακών πολιτικών. Περιλαμβάνουν δύο διαφορετικού τύπου κοινωνικές λειτουργίες που είναι σήμερα συστατικά χαρακτηριστικά των βιομηχανικών κοινωνιών: την υποστήριξη των πολιτικών τόσο στον αναπτυξιακό όσο και στον κοινωνικό τομέα από φορείς συστηματικής συγκέντρωσης πληροφοριών και παραγωγής γνώσης, και την πραγματοποίηση επιλογών μέσω συζητήσεων και διαπραγματεύσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων κοινωνικών φορέων.

Το γεγονός ότι υπάρχει και λειτουργεί ένα τέτοιο θεσμικό πλαίσιο, στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, στο οποίο εντάσσονται Πανεπιστημιακές Σχολές, Παρατηρητήρια και Ινστιτούτα Μελετών, εξασφαλίζει την ανάπτυξη πρακτικών οι οποίες αναγνωρίζουν και αξιοποιούν την νέα αναβαθμισμένη σχέση εργασίας και γνώσης. Αναγνωρίζεται καταρχήν ότι η άσκηση πολιτικής στον τομέα της εργασίας, ιδιαίτερα σε ότι αφορά το επίπεδο και το περιεχόμενο των γνώσεων των εργαζομένων, είναι μέρος της κρατικής παρέμβασης στην οικονομία, ανεξάρτητα από τις ισχύουσες αντιλήψεις για τη σχέση

κράτους και οικονομίας. Διαμορφώνεται κατά δεύτερο λόγο ένα σύνολο θεσμών που παράγουν και κοινωνικοποιούν γνώσεις σχετικά με τις αλληλεπιδράσεις εργασίας και εκπαιδευτικών διαδικασιών, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν για την άσκηση των διαφόρων πολιτικών που αφορούν την εργασία και την εκπαίδευση, αλλά αποτελούν και ένα κεφάλαιο γνώσης αξιοποιήσιμο από την κοινωνία και επομένως, μεταξύ άλλων, από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Είναι σαφές ότι έτσι μπορεί να βελτιωθεί ριζικά η λειτουργία των διαδικασιών διαπραγμάτευσης μεταξύ κράτους, συνδικάτων και εργοδοτών σχετικά με τις γνώσεις των εργαζομένων, και κατ'επέκταση τις μορφές αναγνώρισης αυτών των γνώσεων, ενώ τέλος διαμορφώνεται και μια μεγάλη κατηγορία εργαζομένων που αποκτάει συστηματικές γνώσεις σχετικά την πραγματικότητα του κόσμου της εργασίας, όπως και σχετικά με την αξιολόγηση των κρατικών πολιτικών που ασκούνται προς αυτή την κατεύθυνση.

**III.** Μια βαθιά τροποποίηση των σχέσεων γνώσης και εργασίας προήλθε από την αλλαγή των συνθηκών εργασίας, λόγω παραγόντων όπως η εισαγωγή νέας τεχνολογίας που επιτρέπει την αυτοματοποίηση σε μεγάλο βαθμό των παραγωγικών διαδικασιών, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και η δυνατότητα διαφοροποίησης των προϊόντων για την ικανοποίηση των αναγκών της ζήτησης. Η δραστηριότητα του εργαζόμενου απομακρύνθηκε όλο και περισσότερο από την κάλυψη των απαιτήσεων μιας μεμονωμένης θέσης εργασίας και οδηγήθηκε κοντύτερα σε δυνατότητες παρέμβασης σε σχέση με ρυθμίσεις σύνθετων συστημάτων, επικοινωνίας με άλλους εργαζόμενους και κάλυψης διαφορετικών αναγκών που αντιστοιχούν στις επιθυμίες των αγοραστών των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Σε αυτές τις νέες συνθήκες, οι «άδηλες» γνώσεις και οι ατομικές πρωτοβουλίες που συμπλήρωναν και στα τεύλορικά συστήματα την τυπική περιγραφή των γνώσεων του εργαζόμενου και της θέσης εργασίας, αναδείχθηκαν ως δεξιότητα και δεξιότητες του εργαζόμενου, ως ατομική ικανότητα ανταπόκρισης λόγω γνώσεων και εμπειρίας στις νέες ανάγκες, σε επικοινωνία και συνεργασία με τους άλλους εργαζόμενους. Ο εργαζόμενος δεν είναι απλά ειδικευμένος αλλά είναι επίσης σε μεγαλύτερο βαθμό υπεύθυνος και αποκτάει μια μεγαλύτερη αυτονομία. Η γενική τάση ανόδου του επιπέδου των γνώσεων συνδυάζεται

με τις μεγαλύτερες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας για να δημιουργηθεί ένας νέου τύπου εργαζόμενος με μεγαλύτερες δυνατότητες ατομικής και συλλογικής διαπραγμάτευσης με το κεφάλαιο.

Όπου η τάση αυτή εκδηλώθηκε με έντονο τρόπο, ενίσχυσε τη θέση των εργαζομένων και προκάλεσε επομένως χειρισμούς από την πλευρά των επιχειρήσεων και των εργοδοτικών οργανώσεων, που επεδίωξαν με διάφορους τρόπους να ανατρέψουν το νέο συσχετισμό δυνάμεων. Από τη στιγμή μάλιστα που τα νέα χαρακτηριστικά της εργασίας απαιτούν μεγάλη εμπειρία, σταθερότητα της απασχόλησης και επομένως δεν μπορούν να συνυπάρξουν με μορφές πρόσκαιρης και ανασφαλούς απασχόλησης. Όλες οι προσπάθειες της εργοδοτικής πλευράς επεδίωξαν να αμβλυνθεί ο συλλογικός χαρακτήρας αυτής της εξέλιξης και κυρίως η δυνατότητα των εργαζομένων να διαπραγματεύονται κοινά επαγγελματικά χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας τους.

Η σημαντικότερη προσπάθεια που έχει γίνει από την εργοδοτική σκοπιά για να υπάρξει μια ενιαία θεώρηση των μεταβολών στο περιεχόμενο της εργασίας που να παρακάμπτει τη λογική της συλλογικής διαπραγμάτευσης είναι αυτή που στηρίχθηκε στην έννοια της δεξιότητας και στη διαδικασία της αναγνώρισης των ατομικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ενώ με άλλα λόγια διαπιστώνεται ότι η δεξιότητα και οι δεξιότητες πρέπει να παίξουν έναν αναγνωρισμένο και καθοριστικό ρόλο, γίνεται ταυτοχρόνως προσπάθεια να υποβαθμιστούν τα συλλογικά χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων αυτών, αλλά και το περιεχόμενο των γνώσεων που είναι συνάρτηση εκπαιδευτικών διαδικασιών με επαγγελματικά χαρακτηριστικά.

Υπάρχουν όμως και άλλες προσεγγίσεις που διευκόλυναν την εργοδοτική πλευρά και τους μεμονωμένους εργοδότες να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες εργασίας, και είναι κυρίως η διατήρηση των διαδικασιών σχηματισμού και αναγνώρισης των νέων ειδικοτήτων στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης, η αντίσταση επομένως στην αναγνώριση επαγγελματικών χαρακτηριστικών, αλλά και η αποφυγή της άμεσης σύνδεσης του περιεχομένου των θέσεων εργασίας, και πόσο μάλλον των επαγγελματών, με αναγνωρισμένες εκπαιδευτικές διαδικασίες. Στο πλαίσιο αυτών των προσπαθειών καλλιεργήθηκε και η ιδέα της

δημιουργίας ενός ενιαίου επαγγέλματος που να περιλαμβάνει όλες τις θέσεις εργασίας χειριστών αυτοματοποιημένων εγκαταστάσεων που εγκαταλείφθηκε όμως εξαιτίας της μεγάλης βαρύτητας των γνώσεων που αφορούν την ιδιαίτερη κάθε φορά παραγωγική διαδικασία.

**IV.** Οι μελέτες που δημοσιεύονται σε αυτό τον τόμο, αναδεικνύουν όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με τις αλλαγές του περιεχομένου της εργασίας, τις πολιτικές που έχουν υιοθετήσει οι επιχειρήσεις και τους τρόπους με τους οποίους αυτές οι αλλαγές συνδέθηκαν, ή δεν συνδέθηκαν, με το πρόσφατο σχετικά ελληνικό θεσμικό πλαίσιο, που αφορά την καταγραφή των αναγκών σε θέσεις εργασίας και την αντιστοίχιση των εκπαιδευτικών διαδικασιών. Μας επιτρέπουν να δούμε τόσο τις μακροχρόνιες τάσεις αλλαγής του περιεχομένου της εργασίας, όσο και τις αντιστάσεις της εργοδοτικής πλευράς, όπως και τον τρόπο με τον οποίο συγκροτείται στην Ελλάδα η σχέση της αγοράς εργασίας με τα εργαλεία άσκησης πολιτικής σε σχέση με την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Στο κείμενο του Αντώνη Ραγκούση για την τεχνολογία, την οργάνωση της εργασίας και την εργατική γνώση, παρουσιάζεται η θεωρητική συζήτηση σχετικά με την εργατική γνώση, για να ασκηθεί κριτική στη θεωρία της «αποειδίκευσης», να αποκαλυφθούν τα αντιφατικά χαρακτηριστικά των διευθυντικών στρατηγικών στις επιχειρήσεις απέναντι στην εργασία και, τέλος, να αναδειχθεί η εργατική υποκειμενικότητα ως πρωταρχικός παράγοντας της παραγωγικής διαδικασίας. Το ζήτημα του ελέγχου της εργασίας από τη διεύθυνση, δεν λύνεται ποτέ οριστικά με την αποειδίκευση της εργασίας και την οικειοποίηση της γνώσης από τη διεύθυνση, αλλά τόσο οι αυτόνομες γνώσεις, όσο και οι πρωτοβουλίες των εργαζομένων, παραμένουν πάντοτε απαραίτητα στοιχεία της παραγωγικής διαδικασίας. Οι διευθυντικές πολιτικές ακολουθούν δύο κατευθύνσεις, την προσπάθεια απόσπασης της συνεργασίας της εργασίας αφενός, και την προσπάθεια από την άλλη μεριά να αφαιρεθεί από την εργασία κάθε στοιχείο «διεύθυνσης», δημιουργικότητας και πρωτοβουλίας.

Στο δεύτερο κείμενο του Πέτρου Λινάρδου-Ρυλμόν, το οποίο αναφέρεται στη σχέση εργασία, γνώσης και εκπαίδευσης, επι-

σημαίνεται καταρχήν ότι βρισκόμαστε αντιμέτωποι με μια εξέλιξη που χαρακτηρίζεται τόσο από την όλο και ευρύτερη αναγνώριση της σημασίας της γνώσης των εργαζομένων, όσο και από την στενότερη σύνδεση της εργασίας με τις γνώσεις που αποκτώνται μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιεχόμενο της εργασίας, δεν οδηγούν μόνο στην αναγκαία διεύρυνση των γνώσεων που αποκτώνται μέσω των σπουδών, αλλά οδηγούν επίσης στην μεγαλύτερη σημασία των γνώσεων και ικανοτήτων που αποκτώνται μέσω της εμπειρίας, δηλαδή των δεξιοτήτων. Η επιτόπια έρευνα στη χημική βιομηχανία, επέτρεψε επίσης να αναδειχθεί η σημασία των συλλογικών δεξιοτήτων, που είναι προϊόν της συλλογικής εμπειρίας των εργαζομένων, ενώ αποτελούν και απαραίτητο στοιχείο της πρακτικής τους κατά την παραγωγική διαδικασία.

Στη συνέχεια το κείμενο της Κάτιας Φωτεινοπούλου για τη νέα τεχνολογία και τις ειδικότητες στα διυλιστήρια, χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα επιτόπιων ερευνών στο κλάδο αυτό για να παρουσιάσει καταρχήν την εξέλιξη του περιεχομένου της εργασίας του χειριστή παραγωγής, λόγω της συνεχούς εισαγωγής ψηφιακής τεχνολογίας, που χαρακτηρίζεται από τη διεύρυνση των απαιτούμενων γνώσεων καθώς και της ευθύνης του κάτοχου αυτής της ειδικότητας. Διαπιστώνεται όμως ταυτοχρόνως ότι από την πλευρά της διεύθυνσης δεν εκδηλώνεται η πρόθεση της αναγνώρισης αυτής της μεταβολής, καθώς δεν γίνονται δεκτά τα αιτήματα των εργαζομένων για την αναγνώριση των επαγγελματικών χαρακτηριστικών αυτής της ειδικότητας και επομένως των αντίστοιχων επαγγελματικών δικαιωμάτων. Διαπιστώνεται επίσης ότι το εκπαιδευτικό σύστημα, αλλά και το σύστημα επαγγελματικής κατάρτισης δεν μπόρεσαν να επισημάνουν έστω ότι χρειάζεται μια εκπαιδευτική διαδικασία, που να προσφέρει τις αρχικές γνώσεις οι οποίες μπορούν να διευκολύνουν και να επιταχύνουν την επαγγελματική εξέλιξη των χειριστών.

Το τέταρτο κείμενο της Θεώνης Σπυροπούλου για τις ειδικότητες και τις εκπαιδευτικές ανάγκες των δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του μαζικού τουρισμού, αναδεικνύει καταρχήν ότι οι αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας σε αυτές τις υπηρεσίες, οφείλονται πολύ λίγο στην εισαγωγή της νέας τεχνολογίας και πολύ περισσότερο στην διαφοροποίηση και την αναβάθμιση των

υπηρεσιών, λόγω των νέων αναγκών της πελατείας, που οδηγούν όμως στην αναβάθμιση των γνώσεων των εργαζομένων. Και για αυτές τις δραστηριότητες όμως δεν υπάρχει μια ενεργός προσαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος στις εξελίξεις, ούτε εξάλλου η δυνατότητα του συστήματος αυτού να παρακολουθεί τις μεταβολές στις ειδικότητες. Ακόμα όμως και οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μια πολιτική αναβάθμισης του προσωπικού τους, αξιοποιούν την ανάγκη για ανειδίκευτο ή ημι-ειδικευμένο προσωπικό ώστε να συγκρατούν το κόστος εργασίας και συγχρόνως να αντιμετωπίζουν το ζήτημα των δεξιοτήτων αυτού του προσωπικού, από τη σκοπιά των ατομικών ικανοτήτων, παρακάμπτοντας έτσι τις ανάγκες για κατάρτιση και εμπειρία.

Η παρουσίαση στη συνέχεια από τον Αντώνη Ραγκούση των επιπτώσεων από την εισαγωγή προχωρημένων αυτοματισμών σε μια αυτοκινητοβιομηχανία και μια βιομηχανία τσιμέντου, δείχνει πώς η αναβάθμιση του περιεχομένου της εργασίας που συνδέεται με μια τέτοια τεχνολογική εξέλιξη, μπορεί με διάφορους τρόπους να συνδυαστεί με την υλοποίηση μιας πολιτικής έντονης διαφοροποίησης των γνώσεων και των ευθυνών που αντιστοιχούν στις διαφορετικές κατηγορίες των εργαζομένων. Στην πρώτη περίπτωση η πολιτική της επιχείρησης έδωσε κυρίως έμφαση στην αύξηση των γνώσεων των εργοδηγών και όχι των ίδιων των χειριστών, ενώ στη δεύτερη περίπτωση διαμορφώθηκε μια νέα κατηγορία χειριστών με υψηλό επίπεδο γνώσεων και ευθυνών, η οποία διαφοροποιήθηκε σαφώς από τις άλλες κατηγορίες του εργατικού προσωπικού.

Το κείμενο, τέλος, της Ιωάννας Κεραμίδου για τον κλάδο εμπορίας των πετρελαιοειδών, δείχνει πώς σε αυτό τον κλάδο η εισαγωγή της τεχνολογίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών, συνδυασμό με την αναδιοργάνωση σε διεθνές επίπεδο των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οδήγησε σε έντονες διαφοροποιήσεις του προσωπικού, ανάμεσα σε έναν βασικό πυρήνα μόνιμων εργαζομένων και σε αυτούς που απασχολούνται από εξωτερικές ή εσωτερικές εργολαβικές εταιρίες, σε συνθήκες έντονα διαφοροποιημένες από τις απόψεις των αμοιβών, της ασφάλισης και της σταθερότητας της απασχόλησης. Με τον ίδιο τρόπο επομένως που δεν αξιοποιούνται πάντοτε οι δυνατότητες τις οποίες προσφέρει η νέα τεχνολογία προς όφελος της αναβάθμισης των γνώσεων και της θέσης στην επιχείρηση όλων των εργαζομένων, η χρήση αυτής της τεχνολογίας μπορεί να

συνδυαστεί με πολιτικές των επιχειρήσεων που στοχεύουν στην ανάπτυξη των ευελιξιών και τη συγκράτηση με κάθε μέσο του κόστους εργασίας.

**V.** Οι έρευνες στους εργασιακούς χώρους που πραγματοποιήθηκαν από τους συγγραφείς αυτής της έκδοσης επιβεβαιώνουν κάτι που η γενική συζήτηση των μεταβολών στους εργασιακούς χώρους, δεν μπόρεσε να αποφύγει κατά την τρέχουσα περίοδο, την αναγνώριση δηλαδή της πρωτεύουσας σημασίας που έχει η πρωτοβουλία των ίδιων των εργαζομένων, του ρόλου του υποκειμενικού παράγοντα σε σχέση με τις πραγματικές μορφές οργάνωσης και τις διαδικασίες μάθησης στο επίπεδο της παραγωγής. Όταν αγνοείται η εξάρτηση της παραγωγικής διαδικασίας από την εργατική γνώση και τις αποφάσεις των ίδιων των εργαζομένων, ή όταν απλοποιείται ο καταμερισμός της εργασίας με την χρησιμοποίηση τεύλορικών ερμηνευτικών σχημάτων, δημιουργούνται πλέον εμπόδια στο να γίνουν κατανοητές οι μεταβολές στον τομέα των γνώσεων που είναι βασικό χαρακτηριστικό μιας περιόδου τεχνολογικών και οργανωτικών αλλαγών. Η αναγνώριση της «άδηλης» γνώσης, της γνώσης δηλαδή που δεν έχει «κωδικοποιηθεί», και δεν αφορά μόνο τις ικανότητες του μεμονωμένου εργαζόμενου, αλλά και τις ικανότητες υιοθέτησης οργανωτικών μορφών που επίσης δεν καταγράφονται από τα σχήματα οργάνωσης της εργασίας τα οποία αναγνωρίζουν οι επιχειρήσεις, αποτελεί σήμερα ένα κοινό χαρακτηριστικό της προσέγγισης, από τους εμπειρογνώμονες και από τους υπεύθυνους πολιτικών, των μεταβολών στον κόσμο της εργασίας. Η εξέλιξη αυτή φωτίζει ένα πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, που παλαιότερα παρέμενε κρυμμένο, και οδηγεί στο αναπόφευκτο γεγονός της ανάδειξης του ζητήματος της γνώσης στους χώρους εργασίας σε κορυφαίο ζήτημα των κοινωνικών συγκρούσεων και διαπραγματεύσεων. Και επομένως σε ένα σημαντικό πεδίο της συνδικαλιστικής δράσης.

Η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν κατά τη σημερινή περίοδο τον σχηματισμό των ειδικοτήτων, αποκαλύπτει ότι διάφορες εξελίξεις επηρεάζουν την αναβάθμιση του περιεχομένου της εργασίας, όπως οι τεχνολογικές μεταβολές με την αυξανόμενη χρήση της πληροφορικής και των αυτοματισμών, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και η πίεση για την συνεχή ανανέωσή τους, καθώς και η υιοθέτηση νέων οργανωτικών μορφών που βελτιώνουν τη συνολική απόδοση των επιχει-

ρήσεων, την αποτελεσματικότερη δικτύωσή τους με προμηθευτές και πελάτες και την ασφαλέστερη λειτουργία τους. Τα νέα χαρακτηριστικά των ειδικοτήτων περιλαμβάνουν την εμπάθυνση και διεύρυνση του πεδίου των απαιτούμενων γνώσεων, τη δυνατότητα εξειδίκευσης των γνώσεων για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών, την προσαρμοστικότητα που μπορεί να απαιτεί διαφορετικά προγράμματα κατάρτισης σε διάφορες φάσεις της επαγγελματικής εξέλιξης, ενώ διαπιστώνεται επίσης ότι οι μεταβολές αυτές αφορούν άτομα που επιλέγουν ή έχουν ολοκληρώσει διάφορα επίπεδα σπουδών. Διαπιστώνεται επιπλέον στις μελέτες που δημοσιεύουμε ότι η εξασφάλιση σε μεγάλη κλίμακα των νέων αναγκών σε ειδικότητες στους κλάδους που ακολουθούν μια διαδικασία αναβάθμισης της παραγωγής και της εργασίας, απαιτεί τη συστηματική καταγραφή και γνώση των αλλαγών που πραγματοποιούνται στο πεδίο των ειδικοτήτων, όσο και τον καθορισμό του περιεχομένου των σπουδών και της κατάρτισης ανάλογα με αυτές τις αλλαγές. Η αλλαγή των γνώσεων στους χώρους εργασίας πρέπει να αποτελεί ένα αντικείμενο κρατικής πολιτικής και κοινωνικής διαπραγμάτευσης σε κεντρικό αλλά και κλαδικό επίπεδο.

Τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ειδικοτήτων, και η αναγνώριση επαγγελματικών δικαιωμάτων σε πολλές περιπτώσεις, συνεχίζουν να είναι εμφανείς ανάγκες της αποτελεσματικής και ανταγωνιστικής παραγωγής. Στους χώρους παραγωγής, όσο σημαντικότερες είναι οι αλλαγές που πραγματοποιούνται, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη να υπάρχουν εργαζόμενοι ικανοί να τις αφομοιώσουν και να εξασφαλίσουν τη συνέχεια της παραγωγής και του κεφαλαίου γνώσεων της επιχείρησης. Αυτοί οι εργαζόμενοι πρέπει επομένως να έχουν επαγγελματικά χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να είναι επιπλέον αναγνωρισμένα από το κράτος, όταν η ευθύνη την οποία επωμίζονται αφορά ζητήματα που ξεπερνούν τα όρια της θέσης εργασίας και επεκτείνονται στην ασφαλή λειτουργία της μονάδας παραγωγής, τόσο για το σύνολο των εργαζομένων, όσο και για την περιοχή όπου είναι εγκαταστημένη η μονάδα. Οι έρευνες σε επιχειρήσεις οδηγούν σε ένα διπλό συμπέρασμα. Στο επίπεδο των επιχειρήσεων υπάρχει αναμφισβήτητα μια αντίσταση ως προς την ανάδειξη και πόσο μάλλον την αναγνώριση επαγγελματιών, η οποία όμως μπορεί στην πράξη και στις πλέον αποτελεσματικές επιχειρήσεις να συνοδεύεται από διάφορες εκδοχές δημι-



ουργίας κατηγοριών εργαζομένων που έχουν στο εσωτερικό της επιχείρησης αναμφισβήτητα επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Η αντιστοιχία των επαγγελματιών που φαίνεται να διαμορφώνει το εκπαιδευτικό σύστημα και των ισχυρών και εξελισσόμενων ειδικοτήτων στο επίπεδο της παραγωγής, είναι ελάχιστη στους κλάδους όπου έγιναν οι έρευνες οι οποίες παρουσιάζονται σε αυτή την έκδοση. Το αποτέλεσμα είναι ότι διαμορφώνονται και αναπαράγονται συστήματα κάλυψης των αναγκών σε ειδικότητες και επαγγέλματα, που είναι κατά κανόνα ενδοεπιχειρησιακά και δεν εντάσσονται επομένως σε ένα εθνικό σύστημα, ούτε αποτελούν το αντικείμενο τριμερούς διαπραγμάτευσης σε εθνικό ή και κλαδικό επίπεδο.

Ένα παράδοξο που χαρακτηρίζει την σημερινή περίοδο είναι ότι ενώ κατά την τελευταία 15ετία έχουν δημιουργηθεί φορείς και όργανα τα οποία αποσκοπούσαν στην κάλυψη των τριών διαδικασιών που αναφέραμε, δηλαδή την καταγραφή των μεταβολών στις ειδικότητες και τα επαγγέλματα, την αξιολόγηση των πολιτικών που ασκούνται σε αυτό τον τομέα, καθώς και την διαμόρφωση πολιτικών και στρατηγικών μέσω της τριμερούς διαπραγμάτευσης, οι πρακτικές που έχουν επικρατήσει συνδυάζουν την ατελή αν όχι μηδενική λειτουργία αυτών των φορέων και θεσμών, με την ανάπτυξη μιας «αγοράς εκπαιδευτικών υπηρεσιών» η οποία είναι αποτέλεσμα ιδιωτικών πρωτοβουλιών, ή μεμονωμένων πρωτοβουλιών δημόσιων φορέων που δεν είναι όμως αποτέλεσμα των θεσμοθετημένων διαδικασιών καθορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών. Το Εθνικό Παρατηρητήριο Απασχόλησης, το οποίο δημιουργήθηκε για να συγκεντρώνει και επεξεργάζεται πληροφορίες σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο σχετικά με τις εξελίξεις στην αγοράς εργασίας, δεν έχει ως τώρα παράγει πρωτογενές υλικό σε κανένα από αυτά τα επίπεδα. Ο Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, οποίος σύμφωνα με τον νόμο 2009/92 οφείλει να καταγράφει τις μεταβολές στα επαγγέλματα σε κλαδικό επίπεδο, δεν συγκεντρώνει τέτοιες πληροφορίες, ενώ δεν υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών πολιτικών και των πολιτικών κατάρτισης σχετικά με την απασχόληση και πόσο μάλλον σχετικά με τις επιπτώσεις των πολιτικών αυτών για την ανταγωνιστικότητα, και ειδικότερα για τις ανάγκες που συνδέονται με τεχνολογικές μεταβολές και μεταβολές στην οργάνωση της εργασίας. Το αποτέλεσμα είναι ότι τα όργανα διαμόρφωσης πο-

λιτικής, στα οποία συμμετέχουν μεταξύ άλλων εργοδοτικοί και συνδικαλιστικοί φορείς, αδυνατούν να παίξουν τον ρόλο τους, όταν δεν είναι πλήρως ανενεργά.

Η μελέτη του σχηματισμού και της μεταβολής των ειδικοτήτων σε επίπεδο επιχειρήσεων, επιτρέπει μεταξύ άλλων να αξιολογηθεί η σοβαρότητα των προβλημάτων που δημιουργεί αυτή η συνύπαρξη ενός αδρανοποιημένου θεσμικού πλαισίου και μιας εκτός ουσιαστικού ελέγχου αγοράς εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αυτό το ζήτημα, το οποίο αναδεικνύεται συνεχώς από την πλευρά του συνδικαλιστικού κινήματος, δεν αφορά μόνο τις διεκδικήσεις των εργαζομένων, ή τις ανάγκες κάποιων επιχειρήσεων. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής του κράτους στον τομέα της εκπαίδευσης, με την συμμετοχή των κοινωνικών φορέων, αποτελεί κατά την σημερινή φάση μετασχηματισμού των τεχνολογικών και οργανωτικών πρακτικών στο επίπεδο της παραγωγής, ένα απαραίτητο συστατικό μιας στρατηγικής για την ανταγωνιστικότητα, την απασχόληση και την κοινωνική ευημερία. Η «κοινωνία της γνώσης», μπορεί και πρέπει να συνυπάρξει με τη στρατηγική του συνδικαλιστικού κινήματος, για πλήρη απασχόληση, αλλά και για την κατάκτηση από τον κόσμο της εργασίας μιας περισσότερο αποφασιστικής θέσης σχετικά με το προϊόν της παραγωγής, αλλά και τις συνθήκες παραγωγής που αφορούν τόσο τους μισθωτούς και όσο και την κοινωνία στο σύνολό της.

# Κεφάλαιο Πρώτο: Εισαγωγή στη Θεωρία της Εργασιακής Διαδικασίας: Τεχνολογία - Τεχνικός Καταμερισμός της Εργασίας και Εργατική Γνώση. Απο-Ειδίκευση ή Αναβάθμιση της Εργασίας;

**Αντώνης Ραγκούσης**

## 1.1. Εισαγωγή

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1970, η ακαδημαϊκή έρευνα και θεωρία<sup>1</sup> που αφορούσε τις κοινωνικές σχέσεις στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας, την οργάνωση εργασίας, την τεχνολογική αλλαγή και τις εργατικές ειδικεύσεις και δεξιότητες, είχε καταταμηθεί και κατανεμηθεί σ'ένα πλήθος από επιστημονικούς κλάδους, όπως οι Οργανωτικές Σπουδές, η Βιομηχανική Κοινωνιολογία, η Κοινωνιολογία των Επαγγελματιών και σε μικρότερο βαθμό, οι Βιομηχανικές Σχέσεις, οι Διευθυντικές Σπουδές, τα Οικονομικά της Εργασίας και η Βιομηχανική Ψυχολογία (Littler, 1990:47, Thompson & McHugh, 1990:1). Μέσα από αυτή την σχετική θεματική εξειδίκευση διαμορφώθηκε μία εκτενής βιβλιογραφία. Ωστόσο σημαντικές ήταν οι θεωρητικές και ερευνητικές περιοχές όπου αλληλοκαλύπτονταν, αλλά και η διάχυση των αναλυτικών και μεθοδολογικών εργαλείων τους. Αν και πολλά από τα θεωρητικά συμπεράσματα<sup>2</sup> που αναδείχθηκαν

- 
1. Σαφώς επηρεασμένη από τις κλασσικές οργανωτικές θεωρίες, όπως οι σπουδές για την Γραφειοκρατία, η «Επιστημονική Διεύθυνση», η θεώρηση των «Ανθρώπινων Σχέσεων» και η Λειτουργική Οργανωτική Θεωρία.
  2. Όπως για παράδειγμα, η ανάδειξη του ρόλου και της λειτουργίας της τυπικής οργανωτικής δομής, η ανάλυση των άτυπων σχέσεων, οι επιρροές του ευρύτερου περιβάλλοντος, οι επιπτώσεις της τεχνολογίας, η λειτουργία των μηχανισμών σύνδεσης του κοινωνικού, οργανωτικού, ομαδικού και ατομικού επιπέδου, η ανάλυση των διαδικασιών ελέγχου, συμμόρφωσης και κυριαρχίας, αλλά ακόμα και η επισήμανση της μερικής αυτονομίας του οργανωτικού επιπέδου.

απ'αυτές τις προσεγγίσεις μπορούν να θεωρηθούν αναγκαίο υπόβαθρο κάθε νέας προσέγγισης ανεξάρτητα από τον θεωρητικό της προσανατολισμό, οι σπουδές αυτές χαρακτηρίστηκαν από έναν εμπειρισμό, παρουσίασαν την αποδοτικότητα και τον ορθολογισμό με όρους ουδέτερους, αγνοώντας τις πολιτικές και τις κοινωνικές τους διαστάσεις, ενώ έδωσαν μία υπερβολική έμφαση στην αρμονία των συστημάτων, αγνοώντας τη δομική σύγκρουση των συμφερόντων στα πλαίσια των οργανώσεων. **Οι αδυναμίες τους αυτές συνδέονταν με έναν άμεσο ή έμμεσο, μικρότερο ή μεγαλύτερο διευθυντικό προσανατολισμό, με αποτέλεσμα να λειτουργήσουν σαν ρυθμιστικές θεωρίες υπαγόμενες στις προθέσεις και τις πρακτικές του οργανωτικού ελέγχου (Thompson & McHugh, 1990:30).**

Ταυτόχρονα την ίδια χρονική περίοδο, η **Μαρξιστική παράδοση σε μεγάλο βαθμό είχε αγνοήσει τις εξελίξεις στους χώρους εργασίας και γενικά είχε περιθωριοποιήσει την σημασία των κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή, ως θεωρητικού ζητήματος, με αποτέλεσμα να μην αναπτυχθούν και να μην προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, οι θεωρητικές συμβολές των κλασικών του Μαρξισμού (Knights & Willmott, 1990:1, Thompson, 1983:67).** Κλασσικές Μαρξιστικές θέσεις που αφορούσαν, το διφυές χαρακτήρα της παραγωγικής διαδικασίας, την αναγκαιότητα του ελέγχου, τον διπτό χαρακτήρα της διεύθυνσης, την κοινωνικό-πολιτική φύση των μέσων παραγωγής και του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, την τάση αποειδίκευσης, την διευθυντική κυριαρχία, την εργατική αντίσταση, τον εξαναγκασμό της οικονομικής εξάρτησης, τον δεσποτισμό, τον ρόλο της αγοράς και της ταξικής πάλης, δεν συγκεκριμενοποιήθηκαν και δεν προσαρμόστηκαν σε τουλάχιστον μισού αιώνα βιομηχανικής αλλαγής και εξελίξεων στους χώρους εργασίας. Οι όποιες εξαιρέσεις υπήρξαν στα πλαίσια αυτής της παράδοσης<sup>3</sup>, αν και αποτέλεσαν φωτεινά εφελκρήρια για μία σύγχρονη κριτική θεωρία για την εργασία, δεν ήταν ικανές από μόνες τους να ανανεώσουν την θεωρητική αυτή κατεύθυνση.

Στα πλαίσια επομένως ενός θεωρητικού υπόβαθρου με εμφανή τα στοιχεία της κρίσης όσον αφορά και τις δύο «παραδό-

---

3. Από Γάλλους συγγραφείς όπως ο A. Gorz και S. Mallet, από Ιταλούς θεωρητικούς όπως οι Panzieri, Bologna και Tronti, αλλά και από τις απαρχές της ανάπτυξης μιας Μαρξιστικής Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας στον Αγγλο-Σαξονικό θεωρητικό χώρο.

σεις» και κάτω από την πίεση της δραματικής αύξησης της σύγκρουσης στους βιομηχανικούς χώρους εργασίας, άρχισε να διαμορφώνεται την δεκαετία του 1970 μία θεωρητική στροφή προς τις κοινωνικές σχέσεις **στην** παραγωγή με έναν εμφανή κριτικό χαρακτήρα.

Στα 1974 δημοσιεύεται το έργο του H. Braverman (1974), το οποίο και αποτέλεσε την αφετηρία και το έναυσμα, τόσο για την ανάπτυξη μιας ευρύτερης συζήτησης γύρω από τους χώρους εργασίας, όσο και για την διαμόρφωση μιας σύγχρονης κριτικής θεωρίας για την διαδικασία της εργασίας. Αναζητώντας να αντικρούσει τις αστικές αναλύσεις και να συνδέσει τις εξελίξεις στους χώρους εργασίας με την πολιτική οικονομία των ταξικών σχέσεων, το έργο αυτό προκάλεσε ένα πλήθος εμπειρικών και ιστορικών αναλύσεων προς την ίδια κατεύθυνση αλλά ταυτόχρονα και μια σειρά από κριτικές αντιδράσεις (Knights & Willmott, 1990:1). Η επιστημονική αυτή συζήτηση αναπτύσσεται ταχύτατα ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 με αποτέλεσμα να αποκτήσει έναν κοινό συμπαγή θεωρητικό πυρήνα και να τιτλοφορείται **σαν «Θεωρία της Εργασιακής Διαδικασίας» (Labour Process Theory)**. Σήμερα πλέον, μέσα από μία εξέλιξη δύομισι δεκαετιών, έχει καταλυτικά επηρεάσει όλους τους παρεμφερείς θεωρητικούς κλάδους και κατέχει ηγεμονική θέση μέσα στην κοινωνιολογική κριτική θεωρία της εργασίας, παρά τα όποια εμφανή σημάδια κρίσης της (Thompson, 1990:95).

## 1.2. Η θέση της αποειδίκευσης

Μία από τις κεντρικές θεωρητικές αναζητήσεις της αλλά και ένας σημαντικός όγκος εμπειρικής έρευνας που παράχθηκε στα πλαίσια της θεωρίας για την διαδικασία της εργασίας, αφορούσε την υπόθεση της αποειδίκευσης. Αν και στα πλαίσια των απαρχών αυτής της παράδοσης υπήρχαν σημαντικές μελέτες (Marglin, 1976, Gorz, 1976a,b)<sup>4</sup> και πριν από το έργο του

---

4. Τα πρωτότυπα έχουν χρονολογίες έκδοσης το 1974 και 1973 αντίστοιχα.

H.Braverman (1974), είναι γενικής αποδοχής η άποψη που του αποδίδει την θέση του θεμελιωτή της σύγχρονης συζήτησης γύρω από το ζήτημα της αποειδίκευσης της εργασίας<sup>5</sup>.

Ένα από τα κεντρικότερα σημεία γύρω από τα οποία περιστράφηκε η όλη ανάλυση του H.Braverman και στο οποίο επένδυσε τα μέγιστα για την επίτευξη των θεωρητικών του στόχων ήταν η διαδικασία αποειδίκευσης της εργασίας. Η έννοια αυτή στο έργο του απέκτησε τέσσερις βασικές διαστάσεις ή σύμφωνα με τον C.Littler (1982:25) περιγράφει τέσσερις βασικές διαδικασίες, σύμφωνα με τις οποίες:

- Οι χώροι παραγωγής χάνουν σταδιακά το δικαίωμα να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν τη δουλειά, αρμοδιότητα η οποία μεταφέρεται στα γραφεία μεθόδων και παραγωγής.
- Η δουλειά κατατέμενεται σε χωρίς νόημα τμήματα που τείνουν προς μοναδιαία καθήκοντα.
- Τα μοναδιαία αυτά καθήκοντα αναδιανέμονται σε ανειδίκευτη και ημι-ειδικευμένη εργασία, διαδικασία που συνδέεται και με την πτώση της τιμής της εργασιακής δύναμης.
- Και τέλος η οργάνωση της δουλειάς μεταμορφώνεται από τα παραδοσιακά συστήματα της «τέχνης» στις σύγχρονες Τεϋλοριστικές μορφές του ελέγχου της εργασίας.

Για τον H. Braverman η διαδικασία αποειδίκευσης είναι μία έμφυτη τάση μέσα στην καπιταλιστική οργάνωση της εργασίας, καθώς οι ανάγκες του κεφαλαίου για συσσώρευση και έλεγχο, εξαρτώνται από την **απόσπαση της εργατικής γνώσης** για την εργασιακή διαδικασία. Υπό την πίεση της αναγκαιότητας για συσσώρευση ο τεχνικός καταμερισμός της εργασίας ευνοεί διαδικασίες κατάρτισης των εργασιακών καθηκόντων και αποειδίκευσης της εργασίας, που με την σειρά τους προκαλούν αλλαγές στην ταξική και επαγγελματική δομή. Σημαντικός μηχανισμός για την επίτευξη αυτών τάσεων, αλλά ταυτόχρονα

---

5. *Επιδιώκοντας να επιστρέψει στη βασική Μαρξική θεωρητική δομή για την διαδικασία της εργασίας, με πρόθεση να την εκσυγχρονίσει και να την ανανεώσει μάλλον, παρά να την μεταβάλλει ριζικά, ο H.Braverman (1974) ενσωμάτωσε βασικά σημεία της αναλυτικής δομής του K.Marx, τα οποία και επιχείρησε να συνδυάσει με υλικό από σύγχρονες ιστορικές μελέτες της εργασίας και με κριτικά στοιχεία κοινωνιολογικών και οικονομικών εννοιών.*

και έκφραση τους, ήταν για τον θεμελιωτή της σύγχρονης θεωρίας για τη διαδικασία της εργασίας, το σύστημα τεύλορ. Έτσι ενώ ταυτίζεται με την θέση του Μάρξ ότι ο ανταγωνισμός της αγοράς οδηγεί σε μία αύξηση της παραγωγικότητας διαμέσου της διευρυμένης μηχανοποίησης, πηγαίνει παραπέρα απ' αυτήν υποστηρίζοντας ότι **ο διευθυντικός έλεγχος και η τάση αποειδίκευσης της εργασίας είναι αδιαχώριστες από την επιδίωξη της αποδοτικότητας**. Η λογική της αποειδίκευσης ενσωματώνεται πλέον μέσα στον σχεδιασμό του τεχνολογικού και παραγωγικού εξοπλισμού, γεγονός που καθιστά αναγκαία, για οποιαδήποτε ανάλυση των μέσων παραγωγής, την κατανόηση των παραπάνω διαδικασιών.

Οι απαρχές επομένως της θέσης της αποειδίκευσης βρίσκονται στο «Labor and Monopoly Capital» όπου και σκιαγραφείται σαν μία διαδικασία κατά την οποία όλες οι δυνατότητες πρωτοβουλίας, διακριτικής ευχέρειας και ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, αποσπώνται βίαια από τους άμεσους παραγωγούς, με αποτέλεσμα ο παλιός τύπος του «τεχνίτη» που ήταν υπεύθυνος για το μεγάλο μέρος της δουλειάς του, περιλαμβανομένου τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό του σχεδιασμού του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας (Wood, 1985:77) να εξαφανίζεται και η εργασία να αποειδικεύεται, να υποβαθμίζεται ο ρόλος της και να μετατρέπεται σε αντικειμενικό παράγοντα της παραγωγής.

Αμέσως μετά την δημοσίευση του έργου του H.Braverman ένας σημαντικός αριθμός μελετών – θεωρητικού και εμπειρικού περιεχομένου – κινήθηκε προς αυτήν την κατεύθυνση, για την ανάπτυξη και τεκμηρίωση της υπόθεσης της αποειδίκευσης, με χαρακτηριστικότερες τις περιπτώσεις του Brighton Labour Process Group (1977) και την συλλογή περιπτώσιακών μελετών που παρουσιάστηκε από τον Zimbalist (1979).

Η μελέτη της ομάδας του Brighton επιχειρώντας σε ένα επίπεδο γενικής θεωρίας να προσεγγίσει την καπιταλιστική διαδικασία της εργασίας, καταλήγει να υποστηρίξει ότι η διάκριση ανάμεσα στην σύλληψη και την εκτέλεση και άρα ο καταμερισμός ανάμεσα στην διανοητική και χειρωνακτική εργασία είναι δομικό χαρακτηριστικό της καπιταλιστικής παραγωγής, μία όψη του μονοπωλίου που το κεφάλαιο έχει πάνω στη γνώση και την εξουσία για τον σχεδιασμό των παραγωγικών συστημάτων.

Ο διαχωρισμός αυτός βασικά αναφέρεται ανάμεσα σε αυτούς που παράγουν ή εφαρμόζουν την επιστημονική και τεχνολογική γνώση στο σχεδιασμό των παραγωγικών συστημάτων και στην καθημερινή επίλυση των προβλημάτων που περιλαμβάνονται στη λειτουργία τους, και σε αυτούς των οποίων η σχέση με το παραγωγικό σύστημα υπολογίστηκε, τυποποιήθηκε και εξειδικεύθηκε εκ των προτέρων. Η ομάδα του Brighton πηγαίνει ακόμα παραπέρα από αυτόν τον γενικό καταμερισμό σύλληψης και εκτέλεσης, **στις διαδικασίες αποειδίκευσης και κατακερματισμού των εργασιακών καθηκόντων**, οι οποίες επίσης θεωρούνται έμφυτες τάσεις στα πλαίσια της καπιταλιστικής διαδικασίας της παραγωγής, εξαιτίας των αναγκαιοτήτων συσσώρευσης, που απαιτούν η εργασία να εκτελείται στη μέγιστη δυνατή ταχύτητα και εντατικότητα, με το μικρότερο δυνατό κόστος και τη μεγαλύτερη δυνατότητα αντικαταστασιμότητας. Οι ουσιαστικές όψεις της έννοιας και της διαδικασίας της αποειδίκευσης θεωρούνται οι εξής:

- Πρώτα από όλα υπάρχει η αντικατάσταση της σχέσης ανάμεσα στην εργασία και τα εργαλεία, με τη σχέση εργασίας-μηχανής. Αυτό οδηγεί με την σειρά του στην αντικατάσταση του τεχνίτη με τον χειριστή της μηχανής.
- Δεύτερο, όλα τα καθήκοντα που απαιτούν κάποια ιδιαίτερα προσόντα και γνώσεις για την πραγματοποίησή τους, διαχωρίζονται σε ξεχωριστά επαγγέλματα και διανέμονται σε λίγους εξειδικευμένους εργάτες (π.χ σχεδιασμός της δουλειάς, συντήρηση κά).
- Και τρίτο, υπάρχει η τάση για τα εναπομείναντα ανειδίκευτα ή ημι-ειδικευμένα καθήκοντα, να διαχωριστούν μεταξύ τους και να διανεμηθούν σε διαφορετικές θέσεις εργασίας. Η διαδικασία αυτή χαρακτηρίζεται σαν κατακερματισμός (fragmentation) των ήδη ανειδίκευτων καθηκόντων. Η όψη αυτή της αποειδίκευσης είναι μόνο μια τάση, ενώ η έκταση στην οποία θα πραγματοποιηθεί εξαρτάται από τον συγκεκριμένο τεχνικό καταμερισμό της εργασίας και την οργάνωση της δουλειάς σε κάθε εργασιακή διαδικασία (BLPG, 1977:19).

Παράλληλα με αυτές τις πρώτες θεωρητικές προσπάθειες προσέγγισης της υπόθεσης της αποειδίκευσης, η συλλογή των



περιπτώσιακών μελετών του Zimbalist (1979) επιχειρεί πρώτη να εξασφαλίσει μια εμπειρική βάση τεκμηρίωσης σε αυτή την συζήτηση. Η συλλογή αυτών των μελετών άμεσα υποστηρίζει την κεντρική θέση των μέχρι τότε θεωρητικών συνεισφορών ότι η αποειδίκευση είναι μια μακροχρόνια τάση, όπου διαμέσου του κατακερματισμού, του ορθολογισμού και της μηχανοποίησης οι εργάτες χάνουν τις τεχνικές και παραδοσιακές ικανότητες τους. Ακόμα και όπου ο ατομικός εργάτης διατηρεί κάποιες παραδοσιακές ικανότητες και γνώσεις, συχνά το υποβαθμισμένο επάγγελμα του δεν τις απαιτεί (Zimbalist, 1979: xv). Ωστόσο η εξέλιξη αυτής της τάσης είναι ανομοιογενής και άνιση, καθώς πλήθος από οικονομικούς, κοινωνικούς αλλά και τεχνικούς παράγοντες επιδρούν σε αυτές τις εξελίξεις και πολλές φορές καθιστούν προβληματικές τις διαδικασίες τυποποίησης και μηχανοποίησης<sup>6</sup>.

Μία από τις αδυναμίες της μέχρι τότε συζήτησης για την θέση της αποειδίκευσης, ήταν η έλλειψη συστηματικών ορισμών για την έννοια του skill, με αποτέλεσμα την δημιουργία ασαφειών γύρω από αυτό το κεντρικό σημείο αναφοράς. Έτσι, αν και η γενική εικόνα που διαμορφώνονταν για αυτήν την έννοια, είναι ότι χαρακτηρίζονταν από διαστάσεις που σχετιζόνταν με την εργατική γνώση, την ενότητα σύλληψης και εκτέλεσης και την άσκηση του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας από τους άμεσους παραγωγούς, οι εμπειρικές έρευνες που επιχειρήσαν εκείνη την περίοδο να προσεγγίσουν το ζήτημα της ειδίκευσης και των εργατικών ικανοτήτων το έθεσαν κυρίως σε σχέση με το ιστορικό πλαίσιο και την ιστορική σύγκριση. Ως αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης οι περισσότερες μελέτες είχαν ως σημείο αφετηρίας τους την φύση και τις μεταβολές που είχε υποστεί η εργασία του τεχνίτη του 18<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα.

Η θέση της αποειδίκευσης θεώρησε ότι πριν την εκτεταμένη μηχανοποίηση και την επιστημονική διεύθυνση, οι τεχνίτες κατείχαν κεντρική θέση μέσα στην παραγωγική διαδικασία εξαιτίας της σημασίας της γνώσης που ήταν ενσωματωμένη στην τέχνη που ασκούσαν. Ιστορικοί της Εργασίας όπως ο Montgomery (1979) και ο Stone (1973) επικεντρώνουν στον ουσιαστικό ρόλο

---

6. Χαρακτηριστικά ήταν διάφορα κλαδικά παραδείγματα, που αναφέρθηκαν στα πλαίσια αυτής της εμπειρικής συλλογής, όπως τα ανθρακωρυχεία, η ένδυση, η παραγωγή κοσμημάτων κ.ά.

του ελέγχου ως την βάση για την άσκηση των «τεχνικών ικανοτήτων». Οι βιομηχανικοί τεχνίτες του περασμένου αιώνα, θεωρήθηκε ότι, χαρακτηρίζονταν από μία σημαντική λειτουργική αυτονομία, η οποία στηρίζονταν τόσο στις γνώσεις τους για την παραγωγική διαδικασία όσο και στα υπεργολαβικά συστήματα οργάνωσης της παραγωγής. Η τεχνική γνώση που είχε αποκτηθεί μέσα από μακροχρόνιες διαδικασίες μαθητείας και ένας ηθικός κώδικας αμοιβαιότητας και αλληλεγγύης, επέτρεψε στους ειδικευμένους εργάτες να διατηρήσουν αυτήν την αυτονομία αλλά και την δύναμη της αντίστασης (Montgomery, 1979:11-15). Ταυτόχρονα η οργάνωση των τεχνιτών επιχείρησε να επεκτείνει τον έλεγχο των επαγγελματιών σε ευρύτερα κινήματα για τον εργατικό έλεγχο της παραγωγής, διευρύνοντας την σύγκρουση με την διεύθυνση/κεφάλαιο μέσα στα πλαίσια μια γενικής πάλης γύρω από τον εξορθολογισμό της παραγωγής.

Στο γύρισμα του αιώνα όμως, θεωρήθηκε ότι, το σκηνικό αρχίζει να αλλάζει. Οι νέες μέθοδοι της βιομηχανικής διεύθυνσης υπονόμισαν τα θεμέλια της λειτουργικής αυτονομίας των τεχνιτών. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας διαμέσου της μελέτης των κινήσεων και των χρόνων επέτρεψε στη διεύθυνση να μάθει και κατόπιν να συστηματοποιήσει τον τρόπο που η δουλειά πραγματοποιούνταν. Σε συνδυασμό με την συστηματική επιστάσια και τις νέες μορφές των συστημάτων αμοιβής, επιβλήθηκε μια τυποποίηση των μεθόδων και αναδείχθηκε η διεύθυνση με πρωταγωνιστικό ρόλο μέσα στην εργασιακή διαδικασία, με αποτέλεσμα **την κατάρρευση του συστήματος εργασίας που στηρίχθηκε στην ύπαρξη της «τέχνης».**

Πλήθος κριτικών αναπτύχθηκαν γύρω από αυτές τις υποθέσεις, μεγάλο μέρος των οποίων προήλθε μέσα από τα πλαίσια αυτής της θεωρίας ή ενσωματώθηκαν κατόπιν στην βασική θεωρητική της δομή. Οι βασικές κριτικές θέσεις αφορούσαν την απλή μορφή της «αποειδίκευσης της τέχνης» και συγκεκριμένα την ρομαντική και ιδανική σύλληψη του ρόλου της παραδοσιακής τέχνης και των φορέων της, όπως και την περιθωριοποίηση της σημασίας της εργατικής αντίστασης στις διαδικασίες αποειδίκευσης. Έτσι εκτός του ότι αμφισβητήθηκε η έκταση των συστημάτων «τέχνης» στα πλαίσια της βιομηχανίας, αναπτύχθηκαν και θέσεις που αμφισβήτησαν πλέον και την ίδια την φύση της, με κύριο επιχείρημα ότι οι συλλήψεις της αποειδίκευσης μάλλον εξιδανικεύουν τις πνευματικές και χειρωνακτικές ικανό-

τητες που χρησιμοποιούσε ο τεχνίτης στις παραγωγικές διαδικασίες, υπερεκτιμώντας τον πραγματικό βαθμό της «τέχνης» και των τεχνικών ικανοτήτων. Αυτές οι υποθέσεις συνδυάστηκαν με τις αντιλήψεις για τις κοινωνικές διαστάσεις της ειδικευσης, σαν τεχνικές οροθετήσεις και επαγγελματικές στρατηγικές για τον έλεγχο της εισόδου στα επαγγέλματα και τον καθορισμό της αμοιβής μ'αυτό τον τρόπο. Σαφώς υπονοήθηκε επομένως ότι τα «συστήματα της τέχνης» προέρχονται μάλλον περισσότερο από συντεχνιακές διαδικασίες προστασίας των επαγγελματιών παρά από την ίδια την αντικειμενική βάση του περιεχομένου των εργασιακών καθηκόντων που ασκούνταν από αυτούς τους εργαζόμενους. Έτσι δημιουργείται ο κίνδυνος της ταύτισης του job control με τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας. Υποθέσεις σαν και αυτές τοποθετούν τις απαρχές της διάβρωσης του τεχνικού ελέγχου της παραγωγής πολύ πριν τον Τεϋλορισμό, στην είσοδο μάλλον των μηχανών στους χώρους παραγωγής (Thompson, 1983:96)<sup>7</sup>.

Το δεύτερο μεγάλο ρεύμα των κριτικών περιστράφηκε γύρω από μία σειρά από μηχανισμούς οι οποίοι λειτούργησαν ως εμπόδια ή αντιστάσεις στην διαδικασία της αποειδίκευσης. Προσφιλές θέμα αυτών των προσπαθειών αποτέλεσε μια συνολική αδυναμία του έργου του H.Braverman, η συνειδητή του επιλογή να διαχωρίσει θεωρητικά και αναλυτικά τον ρόλο των υποκειμένων της παραγωγής από τις διαδικασίες αποειδίκευσης. Ο P.Thompson (1983:97) θεώρησε ότι ήταν λάθος η μελέτη των τεχνικών ειδικοτήτων χωρίς την αντίστοιχη οργάνωση των φορέων της και του ρόλου της στη διαμεσολάβηση των σχέσεων ανάμεσα στην τεχνολογική εξέλιξη και τις τεχνικές ικανότητες στην εργασιακή διαδικασία. Προς αυτήν την κατεύθυνση, πλήθος ιστορικών ερευνών, ανέδειξαν την ύπαρξη σημαντικής αντίστασης από τους φορείς της τέχνης σε μια σειρά από βιομηχανικούς κλάδους με αποτελέσματα που θα μπορούσαν να χα-

---

7. Ένα επίσης σημαντικό σημείο κριτικής στο απλό μοντέλο της αποειδίκευσης της τέχνης ήταν ότι επικεντρώθηκε ουσιαστικά στις εξελίξεις που αφορούσαν τους τεχνίτες, αγνοώντας παρόμοιες διαδικασίες κατακερματισμού που πραγματοποιήθηκαν σε εργασιακές διαδικασίες που δεν είχαν για βάση τους την τέχνη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι εξελίξεις που περιγράφει ο C.Littler (1982β:141) για την Βρετανία των πρώτων δεκαετιών του 20ου αιώνα, όπου η εισαγωγή των Νέο-Τεϋλοριστικών μορφών οργάνωσης και η συνεπαγόμενη αποειδίκευση που προκάλεσαν, πραγματοποιήθηκε ή σε κλάδους που ήδη είχαν μετακινηθεί προς μία μη-τεχνική βάση, ή κυρίως σε κλάδους που από ανέκαθεν στηρίζονταν στην ημι-ειδικευμένη ή ανειδικευτή εργασία.

ρακτηριστούν επιτυχή σε όρους διατήρησης των επιπέδων των τεχνικών ικανοτήτων και των αντίστοιχων αμοιβών. Η αντίσταση αυτή πήρε διάφορες μορφές καθώς ήταν ή συλλογική ή ατομική ή οργανωμένη ή αυθόρμητη, άλλοτε περιορίζονταν μόνο μέσα στους χώρους εργασίας και άλλοτε διευρύνονταν σε επίπεδο κοινωνίας αλλά και των αγορών εργασίας, ενώ τέλος διαφοροποιούνταν όσο αφορά και τους φορείς της. Έτσι εκτός από τους βιομηχανικούς τεχνίτες και τα συνδικαλιστικά όργανα, αναγνωρίστηκε ο ρόλος των αγώνων των βιομηχανικών εργατών που δεν διέπονταν από την υπόσταση της τέχνης, αλλά ακόμα και διευθυντικών στρωμάτων των οποίων τα συμφέροντα θίχτηκαν ή από την μηχανοποίηση ή από τις διαδικασίες αποειδίκευσης και κατακερματισμού (Littler, 1982β:144).

Καθώς αναπτύσσονταν επομένως η συζήτηση για την θέση της αποειδίκευσης, στα πλαίσια της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, ενσωματώθηκαν σταδιακά αρκετές από τις παραπάνω κριτικές διαστάσεις, με αποτέλεσμα να διαγράφεται μια **εξέλιξη προς μια πιο «σύνθετη» θέση για την αποειδίκευση**. Η κατεύθυνση αυτή επιχειρώντας να προσεγγίσει την ειδίκευση και τις εργασιακές ικανότητες και πέρα από μία ιστορική προσέγγιση της «τέχνης», προκειμένου να καταστήσει αυτές τις έννοιες εμπειρικά-αναλυτικά εργαλεία σύγχρονων μελετών, διαμόρφωσε τρεις σχετικές αντίληψεις-διαστάσεις. Η πρώτη αντίληψη χρησιμοποιεί την έννοια του skill σαν αντικειμενικό χαρακτηριστικό των εργασιακών καθηκόντων και την εργατική γνώση που απαιτείται την ορίζει σε όρους χρονικής διάρκειας για την εκμάθηση της δουλειάς. Η δεύτερη αντίληψη εστιάζει κυρίως στην αυτονομία της θέσης εργασίας και άμεσα συνδέει αυτή την έννοια αλλά και τις αλλαγές στα επίπεδα των τεχνικών ικανοτήτων με τις μορφές του ελέγχου στην οργάνωση της δουλειάς. «Αυτό σημαίνει ότι είναι αδύνατον να ορίσουμε το skill ανεξάρτητα του οργανωτικού ελέγχου και των διαδικασιών του ελέγχου» (Littler, 1982:9). Τόσο η πρώτη αντίληψη, ως τον αναγκαίο χρόνο εκμάθησης του επαγγέλματος όσο και η δεύτερη, που αφορά την αυτονομία της θέσης εργασίας, έχουν μια φανερό αντικειμενική βάση που σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας. Αντίθετα, η τρίτη αντίληψη για την έννοια του skill το θεωρεί κοινωνικά δημιουργημένη κατάσταση διαμέσου τεχνικών οροθετήσεων συγκεκριμένων επαγγελματιών σαν ειδικευμένων.

Κατά τον C. Littler (1982:18) υπάρχουν δύο βασικές διαστάσεις μίας αντικειμενικής αντίληψης του skill: (α) η ποικιλία των καθηκόντων που περιέχει η θέση εργασίας και (β) η διακριτική ευχέρεια που διέπει την εκτέλεση τους. Συνδυάζοντας τις εξελίξεις κατά μήκος αυτών των διαστάσεων διακρίνει ανάμεσα σε **δύο διαφορετικές διαδικασίες αλλαγής των τεχνικών ικανοτήτων, την εξειδίκευση και τον κατακερματισμό**. Η διαδικασία εξειδίκευσης θεωρείται ότι δεν είναι αναγκαστικά μία διαδικασία αποειδίκευσης, καθώς απλώς περιορίζει το πεδίο εφαρμογής των τεχνικών ικανοτήτων που απαιτούνται και άρα εφαρμόζονται σ'ένα περιορισμένο αριθμό εργασιακών καθηκόντων, αν και ενδέχεται να διευκολύνει μια μεταγενέστερη διαδικασία κατακερματισμού. Αντίθετα, η διαδικασία κατακερματισμού μάλλον περιγράφει αλλαγές από θέσεις εργασίας με υψηλή διακριτική ευχέρεια και μεγάλη ποικιλία καθηκόντων σε θέσεις περιορισμένης αυτονομίας και λίγων ή μοναδιαίων καθηκόντων, αλλαγές δηλαδή που κατεξοχήν χαρακτηρίζουν τις εξελίξεις αποειδίκευσης.

### 1.3. Ο «εξανθρωπισμός της εργασίας»: ευέλιγκτος τεύλορισμός ή κίνηση προς νέες εναλλακτικότητες;

Αν η «τέχνη» αποτέλεσε κεντρικό σημείο αναφοράς της θέσης για την αποειδίκευση, οι σύγχρονες εξελίξεις αναδιοργάνωσης της δουλειάς συνιστούν πλέον ένα προνομιακό χώρο άντλησης εμπειρικού υλικού τόσο για την στήριξη αυτής της θεωρίας όσο και για τη θεμελίωση μιας συστηματικής κριτικής της. Ένα χώρο όπου επιβάλλεται να δοκιμαστεί η «αντοχή» της θέσης της αποειδίκευσης για να εντοπιστούν με μεγαλύτερη σαφήνεια οι περιορισμοί και οι αντιφάσεις της. Αυτός είναι άλλωστε ένας βασικός λόγος που ένα πλήθος από προσεγγίσεις μέσα από τα πλαίσια της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία προσανατολίστηκε προς την διερεύνηση «πρωτοπόρων» εμπειριών και εξελίξεων που είχαν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους στα ευρωπαϊκά και αμερικάνικα εργοστάσια ήδη από την δεκαετία του 1970.

Την περίοδο αυτή οι παραδοσιακές τεϋλοριστικές μορφές οργάνωσης της εργασίας, που είχαν αποτελέσει την αρχέτυπη οργάνωση της θέσης για την αποειδίκευση, είχαν αρχίσει να παρουσιάζουν εμφανή σημάδια κρίσης. Η κρίση αυτή αντικατοπτρίζονταν στις αναποτελεσματικότητες του άκρατου καταμερισμού της εργασίας, με αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά το κόστος παραγωγής, αλλά και σε μία έντονη εργατική αντίσταση που όταν δεν εκφράζονταν με ανοικτή σύγκρουση εμφανίζονταν με κάποιες υπολανθάνουσες μορφές. Έτσι μία σειρά από φαινόμενα όπως η έλλειψη ευλυγισίας του παραγωγικού συστήματος, η επέκταση της οργανωτικής πολυπλοκότητας, η υποβάθμιση της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα, τα αυξημένα ποσοστά απουσιασμού, παραιτήσεων, βιομηχανικού σαμποτάζ αλλά και άρνησης για την βιομηχανική εργασία, είχαν αρχίσει να μαστίζουν τους χώρους εργασίας.

Αν και τα φαινόμενα αυτά είναι εκφράσεις αντιφάσεων που είναι εγγενείς στην τάση αποειδίκευσης, γεγονός που σημαίνει ότι την χαρακτήριζαν ήδη από τις απαρχές της καπιταλιστικής οργάνωσης, η συγκεκριμένη κοινωνικό-οικονομική συγκυρία<sup>8</sup> τις ανέδειξε σε κυρίαρχη θέση. Όταν πλέον το κοινωνικό και οικονομικό κόστος αυτών των αντιφάσεων πήρε την μορφή μιας διευρυμένης «κρίσης της εργασίας», οι εργοδοτικοί, διευθυντικοί αλλά και οι κρατικοί κύκλοι των ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών, ενθάρρυναν και προσπάθησαν να εφαρμόσουν «καινοτόμες» οργανωτικές ιδέες γύρω από τον **ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας και την βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής**.

Ο «Εξανθρωπισμός της Εργασίας» και η «Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής», έχουν χρησιμοποιηθεί ως γενικοί όροι για να εκφράσουν μια μεγάλη ποικιλία μέτρων που εφαρμόστηκαν, στα πλαίσια αυτής της κίνησης, σε ηγεμονικές βιομηχανικές μονάδες με παράδοση «προοδευτικής διεύθυνσης»<sup>9</sup> και χαρακτηρίστηκαν από μία θεωρητική δομή άμεσα σχετιζόμενη με την Βιομηχανική Ψυχολογία και τις θέσεις της σχολής των Ανθρώπινων

---

8. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στα χαμηλά επίπεδα ανεργίας, στην υψηλή διαφοροποίηση των προϊόντων που ήδη είχαν αρχίσει να απαιτούν οι αγορές αγαθών, στο υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζόμενων αλλά κυρίως στην παγκόσμια οικονομική κρίση.

9. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τις ICI, Olivetti, Philips, IBM, Volvo, Saab-Scania, Polaroid, Ford, GM, Volkswagen κá.

Σχέσεων. Αν και η κίνηση αυτή πήρε διάφορες μορφές ανάλογα με τις αναγκαιότητες και τις ιδιομορφίες κάθε χώρας, κάθε κλάδου αλλά και κάθε επιχείρησης, οι Littler & Salaman (1984:80-81) αναγνωρίζουν πέντε θεμελιακές αρχές της, που υποστηρίζουν ότι είναι ακριβώς αντίθετες από τις τεύλοριστικές θέσεις:

- Το πεδίο δράσης κάθε θέσης εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα αναγκαία εργασιακά καθήκοντα για να ολοκληρωθεί ένα προϊόν ή μία διαδικασία του, έτσι ώστε σύμφωνα με τις αρχές της βιομηχανικής ψυχολογίας, να υπάρχει ένα απότομο αποτέλεσμα και μια εσωτερική σημασία της εργασίας, γεγονός που θα προκαλέσει στους φορείς της ένα αίσθημα επίτευξης, επιτυχίας και ικανοποίησης.
- Ενσωματώνονται τα καθήκοντα επίβλεψης και ελέγχου, με αποτέλεσμα ο ατομικός εργάτης ή η ομάδα εργασίας να αποκτούν την υπευθυνότητα για την ποιότητα και την αξιοπιστία της εργασίας τους, περιορίζοντας έτσι δραστηριότητες των επιστατών και των ελεγκτών.
- Διευρύνεται η ποικιλία των εργασιακών καθηκόντων, γεγονός που υπονοεί σαφώς την αρχή της ευρύτητας, δηλαδή της αναγκαιότητας οι εργάτες να κατανοήσουν τις γενικές αρχές μιας κλίμακας συγγενικών εργασιών έτσι ώστε η εναλλαγή των θέσεων εργασίας να είναι δυνατή.
- Ο ρυθμός της εργασίας αυτορυθμίζεται από τους φορείς της ενώ υπάρχει και κάποια επιλογή πάνω στις μεθόδους και την ακολουθία της δουλειάς.
- Και τέλος αναπτύσσεται μια δομή της θέσης που να επιτρέπει την κοινωνική αλληλεπίδραση και ίσως και την συνεργασία ανάμεσα στους εργάτες.

Οι αρχές αυτές εκφράστηκαν κυρίως σε οργανωτικές πρακτικές, **εναλλαγής, διεύρυνσης, εμπλουτισμού των θέσεων εργασίας και σπανιότερα σε μεθόδους παραγωγής κατά ομάδες**. Ανεξάρτητα από τις συγκεκριμένες μορφές που μπορεί να πάρει αυτή η κίνηση, για αυτήν την ενότητα έχει μεγάλη σημασία το γεγονός της ύπαρξης διευθυντικών στρατηγικών και πρακτικών οι οποίες διαφοροποιούνται από τις κλασικές τεύλοριστικές θέσεις οι οποίες θεωρούνταν κατά την απλή θέση της αποειδίκευσης ότι εκφράζουν την γενική τάση της καπιταλιστικής

οργάνωσης της εργασίας. Είναι φυσικό επομένως η αξιολόγηση αυτής της εμπειρίας από την θεωρία της εργασιακής διαδικασίας να αποκτά τεράστια σημασία για την τεκμηρίωση οποιασδήποτε θεωρητικής και αναλυτικής της κατεύθυνσης.

Ο H.Braverman στην προσπάθεια του να ερμηνεύσει αυτήν την κίνηση σε αρμονία με την θέση του για την αποειδίκευση, υποστήριξε<sup>10</sup> ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές είναι ασήμαντες, περιορισμένου εύρους και διακοσμητικής φύσης, ενώ «αντιπροσωπεύουν ένα τύπο διεύθυνσης μάλλον, παρά μία γνήσια αλλαγή στη θέση του εργάτη» (Braverman, 1974:39).

Παρόμοια σε γενικές γραμμές είναι και η θέση της ομάδας του Brighton καθώς αποδέχεται ότι αυτές οι εμπειρίες λειτουργούν ουσιαστικά στο επίπεδο της ανασύνθεσης μιας ομάδας ανειδίκευτων καθηκόντων, γεγονός που σύμφωνα με τα δικά τους εννοιολογικά εργαλεία σημαίνει, ότι ενδέχεται αυτή η κίνηση να αντιστρέψει την διαδικασία κατακερματισμού, αλλά δεν συγκρούεται αναγκαστικά με τα άλλα δύο επίπεδα της διαδικασίας της αποειδίκευσης, αντίθετα μάλιστα τα προϋποθέτει. Έτσι υποστηρίζουν ότι μπορεί να ανασυνθέτονται ανειδίκευτα εργασιακά καθήκοντα, αλλά δεν ενσωματώνονται σ'αυτά ιδιαίτερες γνώσεις και προσόντα που θα διευρύνουν τις εργασιακές ικανότητες, ενώ ταυτόχρονα οι φορείς της εργασίας εξακολουθούν να αποτελούν εξαρτήματα της παραγωγικής τεχνολογίας (BLPG, 1977:19).

Ήταν φυσικό επομένως οι θεωρητικοί της διαδικασίας της εργασίας που υποστήριξαν κάποια απλή μορφή της αποειδίκευσης και τη θέση ότι η τεύλοριστική οργάνωση συστηματικά εκφράζει την «λογική» των καπιταλιστικών σχέσεων εργασίας, να υποβαθμίζουν τη σημασία αυτών των «εναλλακτικών» μορφών οργάνωσης ή να περιορίζουν την δράση τους κατεξοχήν σε ιδεολογικούς χώρους. Ωστόσο οι θεωρητικές αυτές υποθέσεις, οι οποίες θα πρέπει να σημειωθεί ότι προέκυψαν μάλλον συμπερασματικά στα πλαίσια των θεωρητικών τους δομών, παρά από μια εμπειρική διερεύνηση αυτών των πρακτικών, υπονοώντας περιορισμένη ουσιαστική επίδραση στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, αποθαρρύνουν οποιαδήποτε παραπέρα ανάλυση – στα πλαίσια τους – της κίνησης για τον εξανθρωπισμό της εργασίας

---

10. Αν και αναφέρθηκε ελάχιστα σ'αυτές τις εξελίξεις.



(Wood, 1985:97) και πολύ περισσότερο τη διερεύνηση της συγκεκριμένης λειτουργίας τους και των αποτελεσμάτων της.

Αντίθετα οι συγγραφείς που ήθελαν να διαφοροποιηθούν από την απλή θέση της αποειδίκευσης ήταν αναμενόμενο να δώσουν μια μεγαλύτερη έμφαση σε αυτές τις πρακτικές και να τις αναγάγουν σε εναλλακτικότητες του Τεϋλορισμού και σε παραδείγματα που υπονομεύουν την αξιοπιστία μιας γενικευμένης τάσης για την αποειδίκευση.

Ο M. Bosquet αναγνωρίζει ότι το κίνητρο εισαγωγής αυτών των πρακτικών είναι η προσπάθεια της διεύθυνσης να αυξήσει το εργατικό ηθικό και να διαμορφώσει κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη της συναίνεσης, σηματοδοτώντας ταυτόχρονα το τέλος της δεσποτικής εξουσίας και την αντικατάσταση της με την συνεργασία των εργατών, των οποίων η αυτονομία και η εξουσία στον χώρο των εργασιακών τους καθηκόντων επεκτείνεται. Είναι φανερό επομένως ότι τουλάχιστον όσον αφορά τη διάσταση της αυτονομίας της εργασίας, ο M. Bosquet αναγνωρίζει μια τάση αναβάθμισης της εργασίας, η οποία μάλιστα κατά την γνώμη του θα οδηγήσει τους εργάτες στην συνολική αμφισβήτηση των καπιταλιστικών παραγωγικών και εργασιακών σχέσεων. Μ'άλλα λόγια ο «ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας» περιλαμβάνει μια έμφυτη δυναμική προς την αύξηση της αυτονομίας και της συμμετοχής της εργασίας, η οποία όμως σχεδόν αναπόφευκτα θα μετατραπεί σε «μπούμερανγκ» για το κεφάλαιο, καθώς θα επιτρέψει την ανάδειξη της αμφισβήτησης των σχέσεων κυριαρχίας και ελέγχου. Αν και ο M. Bosquet ξέφυγε από τις απλές θέσεις για την αποειδίκευση της εργασίας, μάλλον φτάνει στο άλλο άκρο αναγνωρίζοντας μια πλήρη διεύρυνση της αυτονομίας και το τέλος του δεσποτισμού στο εργοστάσιο, ενώ ταυτίζοντας την έννοια της αυτονομίας στα εργασιακά καθήκοντα με τον εργατικό έλεγχο οδηγείται σε απλουστευτικές υποθέσεις σχετικά με τον ριζοσπαστικό ρόλο του εξανθρωπισμού της εργασίας.

Επίσης ο A. Friedman ένας από τους βασικότερους θεωρητικούς αυτής της συζήτησης, στην προσπάθεια του να διαφοροποιηθεί από τις θέσεις που αναδείκνυαν τις τεϋλοριστικές στρατηγικές σαν τις μοναδικές διευθυντικές δυνατότητες για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, υποστήριξε την ύπαρξη εναλλακτικότητας, στα πλαίσια της διευθυντικής στρατηγικής για την

υπεύθυνη αυτονομία<sup>11</sup>. Ο εξανθρωπισμός της εργασίας θεωρήθηκε μία από τις όψεις αυτής της στρατηγικής, όσον αφορά τη διάσταση της οργάνωσης των εργασιακών καθηκόντων, η οποία αυξάνει τον «σχετικό έλεγχο των εργατών πάνω στην διαδικασία της εργασίας» (Friedman, 1977β:46). Οι αλλαγές που προκαλούν αυτές οι πρακτικές στους χώρους εργασίας, περιορίζουν την μονοτονία, αυξάνουν τον σχετικό εργατικό έλεγχο ή αυτονομία στην μέθοδο και τον χρόνο εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, με αποτέλεσμα να αναβαθμίζεται η εργατική παρουσία, αντίθετα με τις υποθέσεις της αποειδίκευσης. Σε πιο πρόσφατα κείμενα του (Friedman, 1990:192) υποστηρίζει ότι οι διαστάσεις της οργάνωσης των εργασιακών καθηκόντων που διευρύνονται μέσα από αυτές τις στρατηγικές είναι κυρίως **η ποικιλία, το εύρος και η πρωτοτυπία των εργασιακών καθηκόντων**. Το αποτέλεσμα του εξανθρωπισμού της εργασίας ήταν η διεύρυνση του διευθυντικού ελέγχου πάνω στην παραγωγική διαδικασία σαν σύνολο, παρά τον περιορισμό του άμεσου διευθυντικού ελέγχου πάνω στην εργατική δραστηριότητα. Αν και αυτές οι στρατηγικές έχουν εσωτερικές αντιφάσεις και δεν πραγματώνονται σε καμία περίπτωση στην ιδεοτυπική τους μορφή, αν και δεν απομακρύνουν την αλλοτρίωση και την εκμετάλλευση, αν και δεν σηματοδοτούν την μεταμόρφωση του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, ωστόσο ο A.Friedman ρητά υποστηρίζει ότι δεν πρέπει να θεωρηθούν σαν μια απλή προσαρμογή των Τεϋλοριστικών πρακτικών, όπως υπονοούν οι έννοιες του νέο-τεϋλορισμού και νέο-φορντισμού που εισήγαγε ο C. Palloix, αλλά πρέπει να αντιμετωπιστούν σαν εναλλακτικότητες που αναβαθμίζουν τις εργατικές γνώσεις σε μια προσπάθεια της διεύθυνσης να αντιμετωπίσει συγκεκριμένες προκλήσεις.

Τέλος δύο ακόμα από τους σπουδαιότερους θεωρητικούς αυτής της συζήτησης, ο M. Burawoy και ο C. Littler υποστήριξαν ότι αυτές οι εξελίξεις στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από οποιαδήποτε σχετική θεωρία που θέλει να αναλύσει την φύση και την δυναμική των σχέσεων εργασίας και να μην εκλαμβάνονται απλά σαν

---

11. Το σχήμα του A.Friedman, «Άμεσος Έλεγχος – Υπεύθυνη Αυτονομία» δεν αφορά μόνο την οργάνωση των εργασιακών καθηκόντων, στην οποία εμείς εστιάζουμε σ' αυτήν την εισήγηση, αλλά και την δομή του ελέγχου, όπως και την σχέση απασχόλησης.

μικρό-διευθυντικοί χειρισμοί, ενώ ανέπτυξαν κάποιες ενδιάμεσες πολύ σημαντικές θέσεις.

Συγκεκριμένα ο M. Burawoy (1985:50) θεώρησε ότι η σημασία του εξανθρωπισμού της εργασίας βρίσκεται στο ότι αναδεικνύει το είδος της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στον καπιταλιστικό έλεγχο και το διαχωρισμό της σύλληψης από την εκτέλεση. Πιο συγκεκριμένα υποθέτει ότι η ταυτόχρονη εξασφάλιση και απόκρυψη της υπεραξίας<sup>12</sup> θέτει όρια στην μορφή του διαχωρισμού της εκτέλεσης από την σύλληψη, αφού, όταν αυτή η διάσπαση διευρύνεται, απειλείται η ικανοποιητική εξασφάλιση του πλεονάσματος, ενώ όταν η σύλληψη και η εκτέλεση τείνουν να ταυτιστούν απειλείται πλέον η απόκρυψη του πλεονάσματος. **Επομένως ο εμπλουτισμός, η διεύρυνση και η εναλλαγή των εργασιακών καθηκόντων σηματοδοτούν την ύπαρξη των ανώτερων ορίων στην τάση της αποειδίκευσης.** Οι πρακτικές αυτές ενδέχεται να μην αντιστρέφουν πραγματικά αυτή την τάση, αλλά με τις αλλαγές που επιφέρουν στην εργασιακή διαδικασία αποτρέπουν την παραπέρα αποειδίκευση, διατηρώντας την εξασφάλιση του πλεονάσματος σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Μια παρόμοια θέση όσο αφορά την ανάδειξη της αντιφατικότητας των σχέσεων εργασίας, επεξεργάστηκε και ο C.Littler (1984:90) καθώς μετά από μια συστηματική διερεύνηση των μορφών και της πρακτικής του ανασχεδιασμού των εργασιακών καθηκόντων που έλαβαν χώρα στην δεκαετία του 1970, υποστήριξε ότι αυτή η κίνηση σχετίζεται άμεσα με την αντίθεση της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας, μια αντίθεση που δημιουργείται ανάμεσα στην ανάγκη για ρύθμιση και κυριαρχία στην παραγωγική διαδικασία και την ανάγκη για την μεγιστοποίηση της δημιουργικότητας και της αξιοπιστίας της μισθωτής εργασίας.

Είναι φανερό επομένως ότι η θεωρία της διαδικασίας της εργασίας όλο και περισσότερο πλέον απομακρύνεται από τις απλές θέσεις που ανέπτυξε η πρώτη «γενιά» των θεωρητικών της, και κινείται προς πιο εκλεπτυσμένες προσεγγίσεις σχετικά με τον εξανθρωπισμό της εργασίας, τις οποίες και αντλεί από μία αντίστοιχη κεντρική μετατόπιση των συλλήψεων της για την φύση των σχέσεων εργασίας και την έννοια του διευθυντικού ελέγχου, από ένα απλό μοντέλο ελέγχου-αντίστασης προς πιο

---

12. Έτσι ορίζει τον καπιταλιστικό έλεγχο.

σύνθετες συλλήψεις που περιλαμβάνουν έννοιες όπως η «στρατηγική» και η «διττή-αντιφατική φύση της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας».

## 1.4. Οι νέες τεχνολογίες και οι εργατικές δεξιότητες

Την χρονική περίοδο που ο H. Braverman (1974) παρουσίαζε το έργο του, η μόνη μορφή προγραμματιζόμενου αυτοματισμού η οποία βρισκόταν σε λειτουργία στα εργοστάσια των Η.Π.Α ήταν οι εργαλειομηχανές αριθμητικού ελέγχου (NC), στον ρόλο των οποίων δεν παρέλειψε να αναφερθεί. Ο αριθμητικός έλεγχος θεωρήθηκε ότι ενσωματώθηκε στον παραγωγικό εξοπλισμό διότι επέτρεπε την αποειδίκευση των ειδικευμένων χειριστών των εργαλειομηχανών, την απόσπαση της σύλληψης από τον χώρο παραγωγής και την μεταφορά της στο γραφείο προγραμματισμού και άρα τον περιορισμό του κόστους εργασίας αφού πλέον απαιτούνταν λιγότερες τεχνικές ικανότητες και περιορισμένη εκπαίδευση. Επομένως ο **έλεγχος της εργασίας και της εργασιακής διαδικασίας θεωρήθηκε βασικό κίνητρο για την είσοδο των νέων τεχνολογιών, όπως και κάθε μορφής τεχνολογίας, ενώ η αποειδίκευση χαρακτηρίζει την οργάνωση που περιβάλλει τους νέους εξοπλισμούς.** Στην προσπάθεια του ο H. Braverman να κριτικάρει τις θέσεις του τεχνολογικού ντετερμινισμού και μιας από τις μαρξιστικές παραλλαγές του, αυτής της «τεχνικό-επιστημονικής επανάστασης», που θεωρούσαν τις τεχνολογικές εξελίξεις ως ουδέτερες διαδικασίες, υπέπεσε σε ένα εξίσου επικίνδυνο ντετερμινισμό αντίθετο ακριβώς από τον τεχνολογικό, υποστηρίζοντας ότι ο σχεδιασμός και η είσοδος της τεχνολογίας καθορίζονταν από την έμφυτη τάση, για αποειδίκευση, που χαρακτηρίζει τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας (Coombs, 1985:150-151). Αυτό που υπονοεί η θέση του H. Braverman είναι ότι όχι μόνο οι εργαλειομηχανές αριθμητικού ελέγχου σχεδιάστηκαν και εισήχθησαν για ζητήματα διευθυντικού ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, αλλά και ο τεχνικός καταμερισμός που τις χαρακτηρίζει διέπεται από μια άκρατη αποειδίκευση, καθώς η τεχνική τους φύση επιτρέπει την διεύ-

ρυνση του κατακερματισμού των εργασιακών καθηκόντων που είχε πραγματοποιήσει η Τεϋλοριστική οργάνωση εργασίας και την ταυτόχρονη ενοποίηση τους στο τμήμα προγραμματισμού.

Παρόμοιες υποθέσεις αναπτύσει, ένας ακόμα από τους πρωτοπόρους της συζήτησης για την εργασιακή διαδικασία, ο R. Edwards (1979:122-125) ο οποίος χρησιμοποιώντας την έννοια του «τεχνικού ελέγχου» υποθέτει ότι το περιεχόμενο και ο ρυθμός της εργασίας καθορίζονται από τον σχεδιασμό του τμήματος και τις «προσταγές» της παραγωγικής τεχνολογίας. Έτσι οι εργαλειομηχανές αριθμητικού ελέγχου τείνουν να απομακρύνουν από τους παραγωγικούς χώρους την πρωτοβουλία και την διανοητική όψη της εργασίας, η οποία συσσωρεύεται και αναπτύσσεται στα τμήματα σχεδιασμού και στις «τράπεζες» ταινιών προγραμματισμού που δημιουργούνται. Κάθε παραγωγική τεχνολογία συνιστά επομένως μία δομική μορφή ελέγχου της εργασίας, η εξέλιξη και η εφαρμογή της οποίας εξαρτάται από τον καθοριστικό ρόλο των κοινωνικών σχέσεων της παραγωγής.

Μέσα σ' αυτό το γενικό πλαίσιο των πρώτων θεωρητικών της διαδικασίας της εργασίας αλλά με πολύ περισσότερο εκλεπτυσμένες θέσεις, κινείται η πολύ σημαντική εργασία του ιστορικού της τεχνολογίας D. F. Noble (1979) που έχει σαν αντικείμενο τις απαρχές του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού. Ο D. F. Noble υποστηρίζει ότι η τεχνολογία είναι ένα προϊόν κοινωνικών διαδικασιών και δεν εξελίσσεται με ένα μονογραμμικό τρόπο αλλά μέσα σε ένα πεδίο πιθανοτήτων, εναλλακτικότητας και κοινωνικών επιλογών. Οι επιλογές αυτές συνήθως τείνουν να ενισχύσουν, παρά να υπονομεύσουν τις κυρίαρχες κοινωνικές σχέσεις, τις οποίες άλλωστε και αντανακλούν. Την υπόθεση αυτή δοκιμάζει εμπειρικά και επαληθεύει στην περίπτωση της εξέλιξης του αριθμητικού ελέγχου στις εργαλειομηχανές, όπου και υποστηρίζει ότι οι διευθύνσεις των εργοστασίων προτίμησαν αυτήν την τεχνολογία σε βάρος άλλων τεχνολογικών επιλογών, εξαιτίας των δυνατοτήτων που παρείχε για την επαύξηση της διευθυντικής εξουσίας στην εργασιακή διαδικασία. Ωστόσο πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα την ανάλυση του, θεωρεί ότι δεν είναι δόκιμο, από τις διευθυντικές προθέσεις επιλογής της τεχνολογίας και μόνο, να συνάγουμε την πραγματικότητα στους χώρους παραγωγής και άρα τον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας. Η αποειδίκευση των χειριστών της συγκεκριμένης τεχνολογίας, όπως προκύπτει από την εμπειρική του έρευνα, δεν

ήταν πλήρης όπως θα αναμένονταν, ούτε η οργάνωση καθαρά Τεϋλοριστική όπως θα προσδοκούσαν, τόσο εξαιτίας της συνδικαλιστικής αντίδρασης όσο και εξαιτίας της έλλειψης πλήρους αξιοπιστίας από τις μηχανές, γεγονός που καθιστούσε αναγκαία την παρέμβαση των χειριστών. Παρά το γεγονός ότι έγιναν προσπάθειες για την τοποθέτηση πλήρως ανειδίκευτης εργασίας στον χειρισμό των εργαλειομηχανών αριθμητικού ελέγχου αυτές απέτυχαν, κάνοντας ακόμα πιο φανερό ότι η διαδικασία της αποειδίκευσης έχει όρια και ότι η διανοητική εργασία της παραγωγής δεν έχει ολοκληρωτικά οικειοποιηθεί από την μηχανή ούτε έχει ολοκληρωτικά αποσπαστεί από τον άμεσο χώρο παραγωγής, αλλά εν μέρει τουλάχιστον παραμένει στην κατοχή του εργατικού δυναμικού, με μία σειρά από μορφές εργατικής γνώσης.

Οι θέσεις που αναπτύχθηκαν σε σχέση με τη νέα τεχνολογία, από μεταγενέστερους ερευνητές στα πλαίσια αυτής της θεωρίας, σταδιακά άρχισαν να διαφοροποιούνται από τις παραπάνω υποθέσεις, αποτελώντας τμήμα μιας συνολικής κριτικής αντιπαράθεσης με την κεντρική θεωρητική δομή.

Έτσι οι C. Littler & G. Salaman (1984:91-103) υποστηρίζουν ότι τα βιομηχανικά ρομπότ έχουν καταρχήν, αυτά κάθε αυτά περιορισμένες άμεσες επιπτώσεις στα επίπεδα των εργατικών δεξιοτήτων και ειδικοτήτων, ενώ αναγνωρίζουν την ύπαρξη εναλλακτικών δυνατοτήτων οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες υπονομεύουν την τάση της αποειδίκευσης, ενσωματώνοντας κάποια καθήκοντα προγραμματισμού ανεξάρτητα από το αν είναι περιορισμένες ή ανύπαρκτες οι εμπειρίες αυτών των εξελίξεων. Η ύπαρξη αυτών των εναλλακτικοτήτων όσο αφορά τις σχέσεις εργασίας που θα περιβάλλουν τους νέους εξοπλισμούς, αναδεικνύεται καλύτερα κατά τους C. Littler & G. Salaman στην περίπτωση της αυτοματοποίησης της παραγωγής κατά παρτίδες, μέσω των «ευέλικτων μεταποιητικών συστημάτων» (FMS). Έτσι οι επιπτώσεις της εισόδου των FMS, στις θέσεις εργασίας και στις εργατικές ειδικεύσεις είναι ακόμα ασαφείς, καθώς αυτοί οι εξοπλισμοί βρίσκονται στις πρώτες φάσεις εξέλιξης τους χωρίς τίποτα να έχει παγιωθεί, με αποτέλεσμα να προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα επιλογών οργάνωσης, από τον συγκεντρωτισμό έως την αποκέντρωση και την αυτονομία, από την επαύξηση των εργατικών τεχνικών ικανοτήτων έως την πόλωσή τους μακριά από τους χώρους παραγωγής και από τον αυστηρό έλεγχο

έως την μεταβίβαση διακριτικής ευχέρειας (Little & Salaman, 1984:97). Συμπερασματικά επομένως οι δύο συγγραφείς, **(α)** δίνουν έμφαση στην μη ύπαρξη τεχνολογικού ντετερμινισμού, καθώς η αποδοχή και ο προσδιορισμός της νέας τεχνολογίας προέρχεται από την ανθρώπινη επιλογή, μια διαδικασία η οποία διαμορφώνεται μέσα από συγκρούσεις και τους αγώνες διαφορετικών κοινωνικών ομάδων και **(β)** σαφώς αναγνωρίζουν την δυνατότητα εναλλακτικότητας ως προς την τάση αποειδίκευσης, αν και ταυτόχρονα αποδέχονται ότι τουλάχιστον σήμερα, η εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας φαίνεται να ενσωματώνει τις τεύλορικές αντιλήψεις καθώς χαρακτηρίζεται από μία τάση να κατακερματίζει τα εργασιακά καθήκοντα, αναδομώντας ή μη τις υπάρχουσες περιοχές της διακριτικής ευχέρειας και αυτονομίας.

Παρόμοια ο P. Thompson (1983:109-118) αναγνωρίζει τις δυνατότητες που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες για την επιβολή μεγαλύτερου ελέγχου στο εργατικό δυναμικό και για την μείωση του κόστους εργασίας διαμέσου του κατακερματισμού και της αποειδίκευσης που μπορούν να επιφέρουν στα εργασιακά καθήκοντα. Ωστόσο δεν αποδέχεται ότι η κύρια κινητήρια δύναμη της τεχνολογικής αλλαγής ήταν η διευθυντική πρόθεση της αποειδίκευσης, θέση που ρητά είχε υποθέσει στις αρχές της, η συζήτηση για την θεωρία της εργασιακής διαδικασίας. Παράλληλα όμως η τεχνική φύση των νέων εξοπλισμών δεν λειτουργεί καθοριστικά όσο αφορά την διαμόρφωση των σχέσεων εργασίας που θα τους περιβάλλουν. Έτσι για παράδειγμα αναφέρεται ότι τα συστήματα του αριθμητικού ελέγχου εμπεριέχουν την δυνατότητα για μεγαλύτερη διακριτική και δημιουργική παρέμβαση από τον χειριστή τους, μέσο του προγραμματισμού τους – διαδικασία που πολλές φορές είναι περισσότερο «αποδοτική» - ωστόσο αυτές οι δυνατότητες ενδέχεται να αποσπαστούν από τους χειριστές απομονώνοντας τον πίνακα ελέγχου από οποιαδήποτε μη-εξουσιοδοτημένη χρήση. Έτσι μπορεί η νέα τεχνολογία να ενισχύει την «δύναμη» του κεφαλαίου να αναδομήσει την διαδικασία της εργασίας, αλλά θα ήταν λάθος να παρουσιαστεί αυτή η διαδικασία χωρίς σημαντικούς περιορισμούς και όρια.

Ο J. Child (1988) θεωρεί ότι οι αλλαγές στην διαδικασία της εργασιακής διαδικασίας που συνοδεύουν την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας μπορούν να ακολουθήσουν ένα σημαντικό

αριθμό πιθανών δρόμων, ενώ το αυξημένο φάσμα αυτών των επιλογών ενισχύεται από τις σημαντικές τεχνικές ικανότητες ευελιξίας της νέας τεχνολογίας. Οι υποθέσεις αυτές τον οδηγούν σε μία προσέγγιση τεσσάρων βασικών διευθυντικών στρατηγικών που διευκολύνθηκαν από τους νέους εξοπλισμούς και που αντίστροφα διευκολύνουν την εισαγωγή τους: **(α)** η ουσιαστική ελαχιστοποίηση της άμεσης εργασίας, **(β)** η ανάθεση εργασίας με εργολαβία εκτός της επιχείρησης, **(γ)** η διάλυση των παραδοσιακών οριοθετήσεων της «ειδίκευσης» ή η επέκταση των εργασιακών δεξιοτήτων και καθηκόντων και **(δ)** η υποβάθμιση των θέσεων εργασίας διαμέσου της αποειδίκευσης τους.

Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές θεωρείται ότι αντανακλά στόχους σχετιζόμενους με την επίτευξη της κεφαλαιακής συσσώρευσης και αντιπροσωπεύουν σε διαφορετικές μορφές μια εντατικοποίηση της εργασίας. Όσον αφορά τις δυνάμεις που δι-αμεσολαβούν την επιλογή από αυτό το φάσμα των διευθυντικών στρατηγικών ο J. Child αναφέρει διάσπαρτα στο κείμενο του και όχι ικανοποιητικά επεξεργασμένα τις συνθήκες του γενικού οικονομικού κύκλου, τις διευθυντικές στρατηγικές όσον αφορά την αγορά και τις εργατικές πρακτικές.

Μία εξίσου σημαντική προσπάθεια στα πλαίσια αυτής της θεωρίας, είναι σίγουρα αυτή του B. Jones (1982, 1988, 1989), ο οποίος και κριτικάρει τις ντετερμινιστικές και καθολικές αντιλήψεις όσο αφορά την κατεύθυνση και την φύση των αλλαγών στο καταμερισμό της εργασίας που συνοδεύει την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας. Μέσα από την εμπειρική του έρευνα (B. Jones, 1982) για την είσοδο των εργαλειομηχανών αριθμητικού ελέγχου κατέληξε να υποστηρίξει ότι η οργάνωση της εργασίας των επιχειρήσεων με τους νέους εξοπλισμούς διαφέρει σημαντικά, ενώ απέδωσε αυτές τις διαφορές σε τρεις κύριους παράγοντες και στην αλληλεξάρτηση τους: **(α)** καταρχήν στις παραδόσεις, την ισχύ και στις στρατηγικές των συνδικάτων και στην σχέση τους με τις αγορές εργασίας, **(β)** στην αγορά για το προϊόν της εταιρείας ή του κλάδου και στα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και **(γ)** στα προϋπάρχοντα συστήματα διευθυντικού ελέγχου και στις συνεπαγόμενες δομές των θέσεων εργασίας και της παραγωγικής οργάνωσης.

Ο B. Jones (1988) θεωρεί ότι δεν υπάρχουν αρκετές αποδείξεις για μια ομοιόμορφη τάση προς την υποβάθμιση και την



αποειδίκευση ή προς την πολύ-ειδίκευση και την αναβάθμιση των υπευθυνότητων. Οι εμπειρίες από τις περισσότερες κατηγορίες εργατών στις νέες τεχνολογίες είναι αποκλίνουσες. Τέλος ασκεί μια σημαντική κριτική στους συγγραφείς που αποδίδουν μια υπέρ-έμφαση στα στάδια του σχεδιασμού και προγραμματισμού και δεν αναλύουν τις διαδικασίες της εφαρμογής και λειτουργίας των νέων εξοπλισμών, με αποτέλεσμα να ταυτίζουν την τυπική οργάνωση των εργασιακών ρόλων και των επίσημων καθηκόντων, με τα καθήκοντα που πραγματικά εκτελέστηκαν και την γνώση που πραγματικά κατέχεται από το εργατικό δυναμικό.

Σε παρόμοια συμπεράσματα με αυτά κατέληξε και η εμπειρική έρευνα της Maryellen R.Kelley (1989) με δεδομένα αυτήν την φορά από την άλλη μεριά του Ατλαντικού στις Η.Π.Α. Κάνοντας μία κριτική ταυτόχρονα στον τεχνολογικό ντετερμινισμό αλλά και σε ένα πλήθος νέων θεωριών που θεωρούν την ανάγκη για ευελιξία σαν ένα βασικό παράγοντα για τον καθορισμό του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας, η M.Kelley υποστηρίζει ότι η έρευνα της έκανε φανερό ότι ούτε η τεχνολογία αυτή κάθε αυτή ούτε η ζήτηση για μεγαλύτερη ευελιξία μόνο, είναι οι καθοριστικοί παράγοντες για την οργάνωση της εργασίας. Μάλλον δε, η διανομή των καθηκόντων του προγραμματισμού του νέου εξοπλισμού ανάμεσα στους διάφορους εργασιακούς ρόλους διαμεσολαβείτε από ειδικές τεχνικές και οργανωτικές συνθήκες της παραγωγής στην οποία η νέα τεχνολογία εισάγεται. Πιο συγκεκριμένα μάλλον αντανακλά μια περιοριστική εξαναγκαστική επιλογή από την διεύθυνση που εν μέρει καθορίζεται από το μέγεθος της οργάνωσης, τον συνδικαλισμό και τις τεχνικές απαιτήσεις της παραγωγής του προϊόντος.

Το σύντομο αυτό «οδοιπορικό» κατάστησε σαφές, ότι όσο η θεωρία για την εργασιακή διαδικασία εγκατέλειπε ένα γενικό θεωρητικό επίπεδο προκειμένου να προσεγγίσει τις σύγχρονες εξελίξεις που συνόδευαν τον προγραμματιζόμενο αυτοματισμό στους χώρους παραγωγής, τόσο περισσότερο αναγνώριζε τις αναλυτικές αδυναμίες μιας απλής θέσης για την αποειδίκευση, σε ένα πιο συγκεκριμένο επίπεδο αναφοράς. Οι προσπάθειες που αναπτύχθηκαν από την δεύτερη «γενιά» θεωρητικών αυτής της κατεύθυνσης, εστίαζαν ή στην διαμόρφωση μιας πιο πολύπλοκης θέσης για την αποειδίκευση την οποία παρουσιάζουν σαν μία μεγάλη τάση της καπιταλιστικής διαδικασίας της εργα-

σίας, η οποία όμως χαρακτηρίζεται από εγγενείς αντιφάσεις και περιορισμούς (Thompson, 1983), ή προς την θεώρηση της αποειδίκευσης σαν μίας από τις δυνάμει πολιτικές τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει η διεύθυνση σε σχέση με την θέση της εργασίας στον τεχνικό καταμερισμό της εργασίας (Friedman, 1977, Littler, 1990, Child, 1988). Αν και οι δύο προσεγγίσεις λαμβάνουν υπόψη τους ένα ευρύ φάσμα ερμηνευτικών μεταβλητών, φωτίζοντας όλο και περισσότερες πτυχές της φύσης των σχέσεων εργασίας, η διαφορά τους είναι διαφορά έμφασης, καθώς η πρώτη επικεντρώνει στην τάση αποειδίκευσης ερμηνεύοντας τα όρια της, και τους περιορισμούς τους, ενώ η δεύτερη προσέγγιση προχωράει παραπέρα αναγνωρίζοντας την ύπαρξη μιας άλλης εναλλακτικής στρατηγικής η οποία οικοδομείται στις αντιφάσεις και τα όρια της αποειδίκευσης, χωρίς να στερείται όμως και η ίδια από τέτοιους περιορισμούς.

## 1.5. Υποθέσεις εργασίας για μια προσέγγιση στις δομές και τα υποκείμενα του τεχνικού καταμερισμού της εργασίας

Αναμφισβήτητα η συμβολή της θεωρίας για την εργασιακή διαδικασία, ήταν καθοριστική για την εξέλιξη της συζήτησης για την αποειδίκευση της εργασίας, εξασφαλίζοντας μία ηγεμονική γενική θεωρητική δομή και αποτρέποντας την επιστροφή σε μία εμπειρική παράδοση συσσώρευσης περιπτώσιακών μελετών. Ωστόσο το τμήμα αυτής της θεωρητικής παράδοσης που ασχολήθηκε κατεξοχήν με το ερώτημα της αποειδίκευσης της εργασίας, έχει χάσει τον δυναμισμό του την τελευταία δεκαετία, παραχωρώντας την θέση του σε μία ταχύτατα ανταπυσσόμενη συζήτηση για τον έλεγχο της εργασίας, στα πλαίσια της ίδιας θεωρίας, με αποτέλεσμα να παρουσιάζει δυσκολίες ανάπτυξης και ανατροφοδότησης με τα νέα ερευνητικά δεδομένα. Οι θεωρητικές αυτές εξελίξεις διατήρησαν επί μακρόν ασάφειες και αδυναμίες στην συζήτηση για την αποειδίκευση της εργασίας, παραχωρώντας έτσι θεωρητικό χώρο στην ανάπτυξη των αποκαλούμενων μετά-τεϋλοριστικών θεωριών (M. Kelley, 1989:235), με κυρίαρχη αυτή της «ευέλικτης εξειδίκευσης». Έτσι είτε πρό-

κειται για την «ευέλικτη εξειδίκευση», είτε για την «κοινωνικό-τεχνική οργάνωση», είτε για τις «νέες παραγωγικές αντιλήψεις» οι προσεγγίσεις αυτές θεώρησαν ότι ο προγραμματιζόμενος αυτοματισμός εξασφαλίζει την ευελιξία που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν στην αναπτυσσόμενη αστάθεια των αγορών, και κάτω από αυτή την αναγκαιότητα και για να κάνουν πλήρη χρήση των δυνατοτήτων που παρέχει ο ευέλικτος εξοπλισμός, οι διευθύνσεις οδηγούνται σε μορφές οργάνωσης της εργασίας που χαρακτηρίζονται από ευρύ φάσμα τεχνικών δεξιοτήτων, συνοχή ανάμεσα στην σύλληψη και στην εκτέλεση, ποικιλία και εναλλαγή στα καθήκοντα και έναν ευρύ ορισμό του αντικειμένου της εργασίας<sup>13</sup>.

Στην ενότητα αυτή θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε μερικές υποθέσεις εργασίας με στόχο να ανατροφοδοτηθεί η συζήτηση για την οργάνωση και την αποειδίκευση της εργασίας από τις ευρύτερες θεωρητικές εξελίξεις αυτής της παράδοσης και έτσι να αναδειχθούν οι αδυναμίες και οι απλουστεύσεις των προσεγγίσεων που εμπνέονται από την παράδοση της «ευέλικτης εξειδίκευσης», αλλά κυρίως θα αποβλέπουν στην συγκρότηση αναλυτικών δομών και εργαλείων που θα επιτρέψουν σε εμπειρικές έρευνες πεδίου να διαχειριστούν κεντρικά αναλυτικά τους προβλήματα, όπως την σχέση δομής-δράσης. Οι υποθέσεις αυτές θα στηριχθούν και θα προέλθουν κατεξοχήν από τους θεωρητικούς θεμέλιους λίθους της Θεωρίας της Εργασιακής Διαδικασίας, χωρίς αυτό να υπονοεί ότι θα υπεραμυνθούμε οποιασδήποτε «ορθοδοξίας». Η ανάπτυξη της κριτικής αξιολόγησης αυτής της συζήτησης εξασφαλίζει νέα σημεία εκκίνησης για την έρευνα χωρίς να διαρρηγγύνει όμως τον συνεκτικό ιστό του πυρήνα αυτής της θεωρίας.

Η παρουσίαση αυτών των υποθέσεων εργασίας, θα στηριχθεί σε τρία διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης που αντιστοιχούν και σε διαφορετικά επίπεδα αφαίρεσης, προκειμένου να αποφύγουμε τις εννοιολογικές συγχύσεις που χαρακτηρίζουν συχνά την θεωρία αλλά και για να διαχειριστούμε αναλυτικά ορθότερα το ζήτημα των «υποκειμένων» της παραγωγής.

---

13. Το πεδίο αναφοράς αυτών των προσεγγίσεων επεκτείνεται και στις εξελίξεις σε επίπεδο κοινωνικού σχηματισμού και τρόπου παραγωγής, καθιστώντας το έργο τους πολύ ευρύτερο από το στενό ενδιαφέρον αυτής της εισήγησης.

Καταρχήν όσον αφορά το ευρύτερο και θεμελιακό δομικό πλαίσιο του **τρόπου παραγωγής και των σχέσεων της παραγωγής** που τον χαρακτηρίζουν, διακρίνουμε δύο θεμελιακές τάσεις που θέτουν σημαντικούς περιορισμούς και όρια στις σχέσεις εργασίας στην εργασιακή διαδικασία και οι οποίες πηγάζουν από την αναγκαιότητες της διαδικασίας συσσώρευσης και τον δομικό ανταγωνισμό κεφαλαίου-εργασίας.

Η πρώτη αφορά μία τάση αυξημένης μηχανοποίησης και αυτοματισμού των παραγωγικών διαδικασιών η οποία δημιουργεί μία συνεχώς αυξανόμενη υπαγωγή της εργασίας στα μέσα παραγωγής<sup>14</sup>. Ο ζωτικός χώρος των εργασιακών δραστηριοτήτων περιορίζεται συνεχώς τόσο σε απόλυτο όσο και σε σχετικό μέγεθος, οι παραγωγικοί εξοπλισμοί θέτουν τους όρους και τις συνθήκες εργασίας, ενώ ταυτόχρονα αλλάζει και η φύση των εργασιακών καθηκόντων καθώς περιορίζεται η άμεση παραγωγική δραστηριότητα που εκτελεί η εργασία. Η δεύτερη τάση σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης αφορά την αναγκαιότητα του κεφαλαίου για τον συγκεντρωτισμό<sup>15</sup> του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, καθώς η αναπαραγωγή των σχέσεων παραγωγής εξαρτάται καταρχήν και πρώτιστα από τις σχέσεις **στην** παραγωγή. Η θεμελιακή αυτή τάση συγκεντρωτισμού δεν ταυτίζεται με έναν απaráβατο νόμο, αλλά αναδεικνύει σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης την ύπαρξη σημαντικών περιορισμών αλλά και ορίων σε οποιασδήποτε προσπάθεια επιχειρεί να περιορίσει τις ιεραρχικές σχέσεις, να αναβαθμίσει τον ρόλο της εργασίας ή να ξανά-ενοποιήσει όψεις σύλληψης και εκτέλεσης. Σε αυτό το γενικό επίπεδο ανάλυσης μπορούμε να διακρίνουμε την ισχύ μερικών από τις διαστάσεις της αποειδίκευσης, όπως της διαμόρφωσης νέας σχέσης μεταξύ παραγωγών και μέσων παραγωγής, απόσπασης του σχεδιασμού και του προγραμματισμού, διεύθυνση των κατεξοχήν ανειδίκευτων θέσεων εργασίας και της συγκέντρωσης του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας στην διεύθυνση.

Το δεύτερο επίπεδο ανάλυσης αφορά την **λειτουργία της παραγωγικής<sup>16</sup> διαδικασίας** στα πλαίσια των παραπάνω περιορι-

---

14. Όπως θα δούμε στα άλλα επίπεδα ανάλυσης, ανάλογα με τη φύση και τον τύπο της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, διαφοροποιείται η ισχύς αυτής της τάσης.

15. Στα άλλα επίπεδα ανάλυσης θα δούμε ότι αυτή η τάση συγκεντρωτισμού του ελέγχου, σχετίζεται με την κατάσταση του ανταγωνισμού στις αγορές αλλά και με τους συσχετισμούς δύναμης σε σχέση με την εργασία.

σμών και ορίων που θέτουν οι καπιταλιστικές σχέσεις της παραγωγής. Κεντρικό ζήτημα της παραγωγικής διαδικασίας είναι αυτό του **ελέγχου**, καθώς η εμφάνιση της αξίας χρήσης της εργατικής δύναμης με την ενεργό εκδήλωση της, είναι μία από τις καθοριστικές αναγκαιότητες που αντιμετωπίζει το κεφάλαιο σε αυτό το επίπεδο ανάλυσης. Καθώς οι μηχανισμοί της αγοράς δεν μπορούν να ρυθμίσουν την εργασιακή και παραγωγική διαδικασία από μόνοι τους, είναι αναγκαίο για το κεφάλαιο, η οικοδόμηση εσωτερικών δομών ελέγχου.

Ωστόσο σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης, η σχέση κεφαλαίου-εργασίας δεν είναι μία απλή προέκταση των ταξικών σχέσεων που χαρακτηρίζουν τον τρόπο παραγωγής, καθώς λειτουργεί στα πλαίσια ενός **σχετικά αυτόνομου** χώρου με ιδιαίτερες αντιφάσεις. Έτσι σε όρους ανταλλακτικής αξίας, δηλαδή στα πλαίσια της διαδικασίας αξιοποίησης, η σχέση αυτή είναι ανταγωνιστική, μηδενικού αθροίσματος και με κυρίαρχες **διαστάσεις τον έλεγχο και την αντίσταση**. Πιο συγκεκριμένα η εκμετάλλευση, ο αγώνας για τη μετατροπή της εργασιακής δύναμης σε εργασία αλλά και η αναζήτηση ελέγχου επάνω στις συνθήκες που ρυθμίζουν την ανταλλαγή μισθού-προσπάθειας, είναι σημαντικοί παράγοντες που διαμορφώνουν μία ποικιλία μορφών σύγκρουσης και αντίστασης (Thompson, 1990:101).

Ταυτόχρονα όμως στα πλαίσια της εργασιακής διαδικασίας και σε όρους αξιών χρήσης, η σχέση κεφαλαίου-εργασίας παρουσιάζει μία **διάσταση συνεργασίας**. Πράγματι, καθώς το κεφάλαιο είναι αναγκασμένο να επαναστατικοποιεί συνεχώς την παραγωγή και τον ρόλο της εργασίας σ' αυτήν, δεν μπορεί να στηρίζεται αποκλειστικά στον έλεγχο και τον εξαναγκασμό. Η εργατική συνεργασία, οι δημιουργικές και παραγωγικές δυνάμεις της εργασίας, η αυτό-οργάνωση και η συναίνεση είναι αναγκαίες, για μία περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία. Από την άλλη μεριά η εργασία προκειμένου να διατηρήσει την όποια σχέση της με τα μέσα παραγωγής μέσω της επιβίωσης της ατομικής μονάδας κεφαλαίου, αλλά και σαν

---

16. Με τον όρο «παραγωγική διαδικασία» εκφράζουμε όχι μόνο τις δραστηριότητες της δουλειάς (εργασιακή διαδικασία), αλλά και τις κοινωνικές σχέσεις (σχέσεις εργασίας) οι οποίες διαμορφώνονται στα πλαίσια τους, ανάμεσα στους εργαζόμενους και ανάμεσα σ' αυτούς και την διεύθυνση/κεφάλαιο, όπως και τους πολιτικό/ιδεολογικούς μηχανισμούς που τις ρυθμίζουν.

μία προσαρμογή στις οργανωτικές συνθήκες και ρουτίνες που θα της επιτρέψει έναν σχετικό έλεγχο του εργασιακού χώρου και χρόνου, αναπτύσσει αντίστοιχες διαστάσεις συνεργασίας. Καθίσταται επομένως η συνεργασία και οι διαστάσεις της όπως η συναίνεση και η κοινωνικά οργανωμένη συμμόρφωση, δομικές διαστάσεις της καπιταλιστικής εργασιακής διαδικασίας.

Αναγνωρίζοντας ωστόσο ότι η παραγωγική διαδικασία συνθέτει ταυτόχρονα τις δύο παραπάνω διαδικασίες, οι οποίες αποτελούν αδιαχώριστα τμήματα της, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης η σχέση κεφαλαίου-εργασίας χαρακτηρίζεται από μία διττή αντιφατικότητα. Η σύγκρουση και συνεργασία εμφανίζονται σαν αδιαχώριστα φαινόμενα που παράγονται ταυτόχρονα από την ίδια διαδικασία στα πλαίσια της παραγωγής. Ο έλεγχος και η αντίσταση, η συναίνεση και η συμμόρφωση, συνυπάρχουν λοιπόν και αλληλοδιαμορφώνονται στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό μας οδηγεί να υποθέσουμε ότι τα «συμφέροντα» του κεφαλαίου και εργασίας, στα πλαίσια αυτού του επιπέδου ανάλυσης, δεν ταυτίζονται με τα ευρύτερα ταξικά συμφέροντα, αλλά οργανώνονται και διαμορφώνονται από την συγκεκριμένη κάθε φορά μορφή και συγκρότηση των σχέσεων εργασίας, καθιστώντας σαφή την σχετική αυτονομία της παραγωγικής διαδικασίας.

Στα πλαίσια αυτής της δομικής διττής αντιφατικότητας ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία, συγκροτούνται και οι αντίστοιχες στρατηγικές τους. Καταρχήν όσο αφορά τις **διευθυντικές \εργοδοτικές στρατηγικές** ως προς την εργασία, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι αποτελούν **πρωτογενείς πρωτοβουλίες** για την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, οι οποίες αφορούν **προγραμματικές επιλογές** ανάμεσα σε εναλλακτικότητες που δημιουργούνται από την αντιφατικότητα του δομικού πλαισίου, την οποία όμως δεν μπορούν να υπερβούν ικανοποιητικά αλλά μόνο να της δώσουν άλλη μορφή. Αν και οι διευθυντικές στρατηγικές μπορούν να πάρουν μία μεγάλη ποικιλία μορφών και να χρησιμοποιήσουν έναν μεγάλο αριθμό μέσων, μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικές **κατευθύνσεις**<sup>17</sup> ή τα δύο άκρα μίας συνέχειας πάνω στην οποία κινούνται αυτές οι επιλογές.

---

17. Η διάκριση της κατεύθυνσης των διευθυντικών στρατηγικών στηρίζεται στην διττή αντιφατική φύση της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας.

Η μία κατεύθυνση αφορά τις προσπάθειες για την απόσπαση της συνεργασίας της εργασίας, παρέχοντας σχετική αυτονομία και υπευθυνότητα, προκειμένου να αναδειχθούν και να αναπτυχθούν οι δημιουργικές και καθολικές ικανότητες της, που τόσο είναι αναγκαίες για μία αποδοτική και αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία. Η στρατηγική αυτή, καθώς μεταβιβάζει σημαντικά τμήματα ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, αντιμετωπίζει την αντίφαση της χρήσης αυτού του ελέγχου από την εργασία για σκοπούς που έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της διεύθυνσης, ενώ θέτει και περιορισμούς στη διαδικασία συσσώρευσης τόσο με το αυξημένο κόστος εγκαθίδρυσης και λειτουργίας της, όσο και μέσο του περιορισμού της συγκεντροποίησης του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας από το κεφάλαιο.

Η δεύτερη βασική κατεύθυνση των διευθυντικών στρατηγικών, αφορά τις προσπάθειες που επιχειρούν να αφαιρέσουν από την εργασία κάθε στοιχείο «διεύθυνσης», δημιουργικότητας και πρωτοβουλίας, περιορίζοντας τους εργαζόμενους σε στενά, καθοριζόμενες και ελεγχόμενες εργασιακές δραστηριότητες, με σκοπό να συγκεντρωποιηθεί ο έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας σε διάφορα στρώματα της διεύθυνσης και να περιορίσουν το κόστος εργασίας. Ωστόσο η υπόθεση και αυτής της κατεύθυνσης των στρατηγικών είναι ανέφικτη. Η εργασιακή διαδικασία θα αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα λειτουργικότητας και αποδοτικότητας καθώς αγνοείται η αναγκαιότητα της συνεργασίας καθώς και η δυνατότητα των εργατών να διατηρήσουν μορφές αυτό-οργάνωσης που ρυθμίζουν τις συνθήκες απασχόλησής τους, σε πείσμα των μηχανισμών ελέγχου και εξαναγκασμού.

Στα πλαίσια αυτών των δομικών περιορισμών και των αντιφατικών διευθυντικών πρωτοβουλιών, οι κατευθύνσεις των πολιτικών της εργασίας απέναντι στον έλεγχο και την εξουσία του κεφαλαίου στους χώρους παραγωγής, αφορούν ή την προσαρμογή στην διευθυντική εξουσία ή τις προσπάθειες μετασηματισμού της. Στην πρώτη περίπτωση, η εργασία αντιμετωπίζει την αντίφαση ότι προσαρμόζεται σε διαδικασίες που ουσιαστικά υπονομεύουν την ισχύ της, στο συσχετισμό δύναμης σ'όρους ανταλλακτικής αξίας, ενώ στην δεύτερη περίπτωση η ακραία αντίσταση υπονομεύει την βιωσιμότητα της συγκεκρι-

μένης μονάδας κεφαλαίου και άρα την σχέση απασχόλησης της εργασίας.

Ωστόσο η σχέση κεφαλαίου-εργασίας στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας αν και άμεσα διαμορφώνει αλλά και διαμορφώνεται από τις οργανωτικές δομές και τους πολιτικούς μηχανισμούς ρύθμισης της, διαμεσολαβείτε από κάποιες ευρύτερες κοινωνικό-οικονομικές διαδικασίες. Έτσι οι συνθήκες των αγορών (αγαθών και εργασίας), η κρατική παρέμβαση και δραστηριότητα, αλλά και ο ευρύτερος συσχετισμός δύναμης ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία, διαμεσολαβούν αυτήν την κεντρική σχέση εργασίας, η οποία όμως με την σειρά της διαμεσολαβεί τις άμεσες επιπτώσεις τους στις οργανωτικές δομές, στα εργοστασιακά καθεστώτα, αλλά και την εργασιακή συμπεριφορά.

Για παράδειγμα, μπορούμε να υποστηρίξουμε επομένως ότι η κίνηση για τον «εξανθρωπισμό της εργασίας» αναδείχθηκε μέσα από τις διευθυντικές προσπάθειες για τον περιορισμό των «αρνητικών» επιπτώσεων των τεχνικών, οικονομικών και κοινωνικών αντιφάσεων της τάσης για την αποειδίκευση, στα πλαίσια μιας ευνοϊκής κοινωνικό-οικονομικής συγκυρίας. Κάποιες από αυτές τις πολιτικές (π.χ η εναλλαγή) εστιάζουν σε περιορισμένης σημασίας όψεις της εργασίας χωρίς να διαφοροποιούν καθόλου το περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων, έχοντας σαν στόχευση την ανάδειξη της διάστασης της συνεργασίας. Κάποιες άλλες, όπως η διεύρυνση και κάποιες μορφές εμπλουτισμού και ομάδων εργασίας, επιφέρουν σημαντικότερες αλλαγές στις εργατικές τεχνικές ικανότητες και γνώσεις κυρίως όσο αφορά την συνθετότητα τους, χωρίς να επιδιώκουν όμως να πραγματοποιήσουν μια ουσιαστική αναστροφή της τάσης της αποειδίκευσης παράγοντας κάποιες μορφές Ευέλικτου Τεύλορισμού. Τέλος, κάποιες ελάχιστες περιπτώσεις εμπλουτισμού και ομάδων εργασίας, ανέπτυξαν πολιτικές αναδιάρθρωσης που πραγματοποιούν ριζικές αλλαγές στην οργάνωση εργασίας, τείνοντας να δημιουργήσουν νέες εναλλακτικότητες, αναβαθμίζοντας τις εργατικές ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις σ'όλες τους τις διαστάσεις, δημιουργώντας τις πρώτες προϋποθέσεις για την αντιστροφή της τάσης αποειδίκευσης, αλλά που παρείχαν σαφώς μικρότερη εργατική αυτονομία στα ζωτικά σημεία ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, καθιστώντας σαφή την ύπαρξη ορίων στα πλαίσια της καπιταλιστικής οργάνωσης.



νωσης της εργασίας. Αν και πολλές από αυτές τις πολιτικές κα-  
τάφεραν να αντιμετωπίσουν τις αντιφάσεις του άκρατου κα-  
τακερματισμού της εργασίας και ταυτόχρονα να είναι οικονο-  
μικά βιώσιμες και ανταγωνιστικές με τις παραδοσιακές πρακτι-  
κές, η εξέλιξη τους ήταν περιορισμένη και σχετικά σύντομα η  
πλειοψηφία τους εγκαταλείφθηκε. Η ερμηνεία αυτής της εξέλι-  
ξης, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της, την σύντομη αντι-  
στροφή (Ramsay, 1985) της ευνοϊκής κοινωνικό-οικονομικής  
συγκυρίας που κυρίως εκφράστηκε με μια παρατεταμένη οι-  
κονομική κρίση και με υψηλούς δείκτες ανεργίας<sup>18</sup>, αλλά κυ-  
ρίως την σύγκρουση που διαμορφώθηκε στους χώρους εργα-  
σίας, ανάμεσα στην διεύθυνση<sup>19</sup> και την εργασία για την χρήση  
των νέων πλαισίων, που πολλές φορές οδήγησε στην απειλή  
και την αμφισβήτηση των μορφών ιεραρχίας και ελέγχου. Είναι  
χαρακτηριστικά τα παραδείγματα της Polaroid (Thompson &  
McHugh, 1990:187) όπου η εργασιακή συμμετοχή διευρύνθηκε  
σε τέτοιο βαθμό, που η διεύθυνση αισθάνθηκε ότι θα μπορού-  
σαν να φτάσουν σ'ένα σημείο που τα εποπτικά και διευθυντικά  
στρώματα δεν θα χρειάζονταν ή ακόμα αυτό της Σουηδικής αυ-  
τοκινητοβιομηχανίας (Berggren, 1989:190) όπου η απροθυμία  
της διεύθυνσης να αναλάβει την ευθύνη εκτεταμένων αλλα-  
γών θα πρέπει να αναζητηθεί στο ρίσκο της επίτευξης της υπα-  
γωγής της εργασίας, αλλά και της πρακτικής των ομάδων ερ-  
γασίας στην Volkswagen, που αποτέλεσαν πεδίο σύγκρουσης  
καθώς διατάραξαν την ισορροπία ελέγχου ανάμεσα στην εργα-  
σία και την διεύθυνση (Littler, 1985:23).

Καθώς οι επιχειρήσεις ήταν αναγκασμένες όλο και περισσό-  
τερο να λειτουργούν σ'ένα κλίμα γενικής οικονομικής αστάθει-  
ας, συχνών και απρόβλεπτων διακυμάνσεων, αυξημένου κό-  
στους παραγωγής, σε αγορές με υψηλό βαθμό κορεσμού και  
τμηματοποίησης και σε συνδυασμό με τις ενδογενείς αντιφά-  
σεις των φορντιστικών/τεϋλοριστικών μεθόδων παραγωγής, οι  
συνεχείς προσπάθειες αναζωογόνησης της κερδοφορίας τους  
ήταν μονόδρομος επιβίωσης. Οι προσπάθειες αυτές προσανα-  
τολίστηκαν στον περιορισμό του κόστους ανά μονάδα προϊό-

---

18. Συνθήκες δηλαδή που ευνοούσαν διευθυντικές στρατηγικές άμεσου ελέγχου.

19. Υπονόμηση αυτών των αλλαγών πραγματοποιήθηκε και από τα ενδιάμεσα διευθυντικά και επιστατικά στρώματα, των οποίων οι θέσεις καθώς βρίσκονταν στο μέσο της ιεραρχίας, έτειναν να αμφισβητηθούν περισσότερο.

ντος, στην δραστική μείωση του απασχολούμενου προσωπικού και στην ταυτόχρονη ικανοποίηση ενός «νέου» συνόλου «απαιτήσεων αποδοτικότητας», όπως η αυξημένη ευελιξία, η βελτίωση της ποιότητας, ο περιορισμός του χρόνου παράδοσης κá. Ένα από τα μέσα στο οποίο στηρίχθηκαν σημαντικές προσδοκίες για την αντιμετώπιση αυτών των αντιφάσεων, ήταν και είναι η εισαγωγή του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού.

Ο παραγωγικός αυτός εξοπλισμός διαμορφώνει «τεχνικές σχέσεις» που δεν αποτρέπουν και δεν καθιστούν δύσκολη την ανάπτυξη οργανωτικών πρακτικών αναβάθμισης της εργασίας, όπως σε μεγάλο βαθμό γίνονταν με άκαμπτες τεχνολογίες Τεϋλοριστικής φιλοσοφίας, όπως οι κλασικές γραμμές συναρμολόγησης. Ωστόσο διευθυντικές στρατηγικές διαφορετικών κατευθύνσεων ως προς την εργασία έχουν καταγραφεί να πλαισιώνουν τις νέες τεχνολογίες, καθιστώντας σαφή την έλλειψη ενός τεχνολογικού ντετερμινισμού. Επίσης είναι αμφισβητούμενη η βασική θέση της «ευέλικτης εξειδίκευσης» ότι οι πολιτικές πολυειδίκευσης είναι αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες στα πλαίσια αυτών των τεχνολογιών, καθώς αγνοεί τις αντιφάσεις της και εξιδανικεύει την λειτουργικότητα της στα πλαίσια της σύγχρονης επιχείρησης. Η ποικιλία των οργανωτικών και τεχνολογικών συνθηκών αλλά και του «περιβάλλοντος» των οργανώσεων, είναι τέτοια, που οποιαδήποτε προσπάθεια γενίκευσης για την βέλτιστη οργανωτική δομή, είναι καταδικασμένη να παραμορφώσει την πραγματικότητα και να αγνοήσει σημαντικές οργανωτικές μεταβλητές. Οι διευθυντικές οργανωτικές στρατηγικές που περιβάλλουν τους νέους παραγωγικούς εξοπλισμούς εξακολουθούν να κινούνται κατά-μήκος διαφορετικών κατευθύνσεων, με μόνη διαφορά ότι δεν συναντούν ιδιαίτερες «τεχνολογικές αντιστάσεις» όταν αποφασίσουν να υιοθετήσουν πολιτικές «αναβάθμισης» της εργασίας. Ακόμα όμως και όπου καταγράφονται πολιτικές και πρακτικές «πολυειδίκευσης-αναβάθμισης» της εργασίας ένα σημαντικότατο τμήμα από αυτές έχουν αμφιλεγόμενο χαρακτήρα. Ο ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας που προκύπτει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων περιορίζεται σε μια διεύρυνση των καθηκόντων εργασίας που αποβλέπει κατεξοχήν στην μείωση των θέσεων εργασίας αλλά και στην υπονόμηση των εργατικών περιοχών αυτονομίας που έχουν διαμορφωθεί γύρω από τυπικές και άτυπες ειδικότητες. Ταυτόχρονα το περιεχόμενο της εργασίας αυξά-

νει ως προς την συνθετότητα και την εντατικότητα της εκτέλεσης χωρίς να οδηγεί σε ουσιαστική αναβάθμιση της εργασίας, αντίθετα έχουν καταγραφεί περιπτώσεις όπου η πολυειδίκευση στα πλαίσια τεχνικών θέσεων εργασίας είναι βασικός μηχανισμός αποειδίκευσης αυτών των καθηκόντων καθώς διευρύνονται τα εργασιακά καθήκοντα αλλά περιορίζεται το βάθος της γνώσης που είναι απαραίτητο για την εκτέλεση τους (Ραγκούσης, 1998: 465).

Τέλος, το τρίτο επίπεδο ανάλυσης αφορά την **συγκεκριμένη συγκυριακή λειτουργία** της εργασιακής διαδικασίας, των σχέσεων εργασίας και των πολιτικό-ιδεολογικών μηχανισμών που τις ρυθμίζουν. Μέσα στις ευρύτερες αρχές οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας και των στρατηγικών που αρθρώνονται γύρω απ'αυτές, αναπτύσσονται οι καθημερινές σχέσεις εργασίας μέσα από την πράξη, τη δράση και την πρακτική των υποκειμένων στους χώρους παραγωγής. Σ' αυτό το επίπεδο ανάλυσης δεν εστιάζουμε στην εσωτερική ορθολογικότητα ή αντιφατικότητα των στρατηγικών και της σχέσης κεφαλαίου-εργασίας, αλλά στο πώς αντιμετωπίζονται αυτές οι στρατηγικές από τα εργασιακά υποκείμενα στη θέση μίας καθημερινής αλληλοδιαμόρφωσης και πώς οροθετούν την συμπεριφορά τους. Οι ευρύτερες αρχές οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας στο προηγούμενο επίπεδο ανάλυσης αλλά και οι ευρύτερες κοινωνικό-οικονομικές διαδικασίες που τις περιβάλλουν, είναι μεν καθοριστικής σημασίας για την διαμόρφωση των καθημερινών σχέσεων εργασίας, ωστόσο δεν είναι αποφασιστικής σημασίας για την συγκεκριμένη μορφή και το περιεχόμενο τους<sup>20</sup>.

Η εργασία ερμηνεύοντας, απαντώντας και προσπαθώντας να προσαρμοστεί σε καταστάσεις κυριαρχίας, συγκροτείται σε υποκείμενο στα πλαίσια της καθημερινής πρακτικής της εργασιακής διαδικασίας. Στοιχειώδεις εργατικές ομάδες ή και άτομα, μέσα από τις αυθόρμητες προσπάθειες τους, να ελέγξουν την εργασιακή τους κατάσταση και να εξασφαλίσουν κάποιο μέτρο αυτονομίας, να αυτό-εκφραστούν μέσα από τις ικανότητες και

---

20. Άρα δεν μπορούμε να συνάγουμε την πρόθεση και την κατεύθυνση μίας στρατηγικής, αποκλειστικά και μόνο από μία μορφή οργάνωσης ή ένα σύστημα σχέσεων εργασίας, καθώς αυτά αντανακλούν τα διαχρονικά αποτελέσματα διαδικασιών, μηχανισμών και σχέσεων που συνθέτουν την λειτουργία των σχετικών δομών και την δράση και πράξη των υποκειμένων.

δεξιότητες τους και να εξασφαλίσουν μία υπαρξιακή ασφάλεια και κοινωνική ταυτότητα, διαμορφώνουν την υλική πραγματικότητα της διαπροσωπικής διαδικασίας της παραγωγής, διαμέσου της οποίας οι πολύπλοκες δυναμικές του καπιταλιστικού συστήματος πρακτικά αρθρώνονται και αναπαράγονται.

Αυτές οι προσπάθειες να οργανωθούν οι υποκειμενικότητες στα πλαίσια μίας καπιταλιστικής παραγωγικής διαδικασίας, επηρεάζουν άμεσα την μορφή και το περιεχόμενο των στρατηγικών, των οργανωτικών δομών και των εργοστασιακών καθεστώτων που τις διέπουν. Επίσης διαμεσολαβούν την σχέση κεφαλαίου-εργασίας σ' αυτό το επίπεδο αναφοράς, όπως και τις επιπτώσεις των ευρύτερων κοινωνικό-οικονομικών διαδικασιών, διαμορφώνοντας τελικά μία διαλεκτική σχέση ανάμεσα στις ιστορικές\δομικές – υπαρξιακές\υποκειμενικές διαστάσεις της πράξης.

Ακόμα και οι πιο ανειδίκευτες και τυποποιημένες θέσεις εργασίας διέπονται από «κρυφές» γνώσεις και εργατικά «μυστικά» που κατακτούνται και αναπτύσσονται μέσα από μία μακροχρόνια σχέση των άμεσων παραγωγών, στις συγκεκριμένες παραγωγικές συνθήκες, με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα μέσα παραγωγής. Η ιδιαίτερη αυτή μορφή εργατικής γνώσης που καθίσταται τόσο αναγκαία για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά που είναι αδύνατον να αποσπάσει και να τυποποιήσει η διεύθυνση, αποτελεί συνθήκη από την οποία απορρέουν, αλλά και αποτέλεσμα, μίας σειράς εργατικών δραστηριοτήτων και πρακτικών που συγκροτούνται στους χώρους εργασίας και που εν μέρει αναδομούν την τυπική οργάνωση εργασίας.

Οι πρακτικές αυτές είναι κοινές και στοχεύουν στην βελτίωση της εργασίας, στην μικρότερη εργασιακή πίεση, στην ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας και στον εργατικό έλεγχο του «χώρου», «χρόνου» και «τρόπου» εργασίας. Η αυτό-οργάνωση αυτή μπορεί να έχει ατομική ή ομαδική μορφή και μπορεί να ερμηνευθεί καταρχήν σαν προσπάθεια των εργατικών υποκειμένων να προσαρμοστούν και να διαπραγματευθούν τους όρους υπαγωγής τους αλλά και έκφρασης της εργατικής δημιουργικότητας και διαμόρφωσης ενός εργασιακού εαυτού και μίας υπαρξιακής ασφάλειας μέσω της κοινωνικής ταυτότητας και καταξίωσης στον μικρόκοσμο των εργαστηρίων (Ραγκούσης,

1998)<sup>21</sup>. Η ανοχή των διευθύνσεων απέναντι σ' αυτές τις πρακτικές μπορεί να εξηγηθεί από την αναγκαιότητα, για την παραγωγική διαδικασία, των παραγωγικών αποτελεσμάτων αυτών των άτυπων δραστηριοτήτων αλλά και του αυξημένου κόστους και του αμφίβολου αποτελέσματος μιας διευθυντικής προσπάθειας καταστολής τους<sup>22</sup>.

Συνεπώς οι σχέσεις τεχνολογίας-οργάνωσης-γνώσης στο μικρο-επίπεδο του χώρου εργασίας θα πρέπει να προσεγγιστούν με το σχήμα που περιγράψαμε, όπου κάθε ευρύτερο επίπεδο ανάλυσης θέτει συγκεκριμένα όρια και περιορισμούς στο αμέσως επόμενο, διαμορφώνοντας το πεδίο μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι κοινωνικές σχέσεις που το αντιπροσωπεύουν, χωρίς όμως να το καθορίζει ολοκληρωτικά. Αυτό σημαίνει ότι τόσο οι συγκυριακοί όσο και οι υποκειμενικοί παράγοντες παίζουν τον αποφασιστικό ρόλο. Έτσι οι γενικές τάσεις του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, θέτουν τα ακραία όρια και κάποιους συγκεκριμένους περιορισμούς στην γενική οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία όμως αναπτύσσει ιδιαίτερα και σχετικά αυτόνομα χαρακτηριστικά. Η διπλή και αντιφατική σχέση κεφαλαίου-εργασίας που χαρακτηρίζει την παραγωγική διαδικασία και τις στρατηγικές που την διέπουν, σε συνεργασία με την δράση ευρύτερων κοινωνικό-οικονομικών διαδικασιών, διαμορφώνουν το πεδίο όπου οι καθημερινές σχέσεις εργασίας λαμβάνουν χώρα. Αυτές οι συγκεκριμένες-συγκυριακές σχέσεις εργασίας είναι το διαχρονικό αποτέλεσμα της καθημερινής λειτουργίας των πρακτικών που αρθρώνονται στα εργαστήρια, συνοψίζοντας τις προσπάθειες των υποκειμένων να προσαρμοστούν ή να διαπραγματευθούν τους όρους υπαγωγής τους, να αυτοεκφραστούν και να διαμορφώσουν έναν «εργασιακό εαυτό» και μία υπαρξιακή ασφάλεια.

---

21. Σε δύο περιπτώσεις από την ελληνική μεταποίηση καταγράφονται και ερμηνεύονται πλήθος τέτοιων πρακτικών τόσο από ανειδίκευτους όσο και από ειδικευμένους εργαζόμενους.

22. Η ανοχή αυτή υπονομεύονταν μόνο στις περιπτώσεις που οι εργατικές πρακτικές είχαν σημαντικά αρνητικές συνέπειες στην παραγωγική διαδικασία.



# Κεφάλαιο Δεύτερο: Εργασία, Γνώση και Εκπαίδευση: η Περίπτωση της Ελληνικής Χημικής Βιομηχανίας

*Πέτρος Λινάρδος-Ρυλμόν*

## 2.1. Εισαγωγή

Η μετατροπή της σχέσης που έχει η γνώση με την παραγωγική διαδικασία, είναι ένα από τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της περιόδου αναδιάρθρωσης των οικονομιών που διανύουμε. Η πρώτη σημαντική κινητήρια δύναμη αυτής της εξέλιξης είναι η τάση γενίκευσης της πρόσβασης στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, μαζί με την μαζική πλέον πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, μια πίεση δηλαδή από την πλευρά της ίδιας της κοινωνίας για είσοδο στην αγορά εργασίας με ένα σύνολο συγκροτημένων γνώσεων, που έχουν σε μεγάλο βαθμό εξειδικευτεί ως επαγγελματικές ή επιστημονικές γνώσεις. Η δεύτερη διαδικασία που παρατηρείται προέρχεται από τους παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση της αγοράς εργασίας και περιλαμβάνει την τάση γενίκευσης της κατάρτισης, εκτός και εντός των επιχειρήσεων, την τάση να καταγραφούν και να αξιοποιηθούν με διάφορους τρόπους οι άδηλες ως τώρα γνώσεις στο επίπεδο της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και η ανάδειξη του περιεχομένου σε γνώση, της εργασίας, της παραγωγικής δραστηριότητας και των ίδιων των προϊόντων, σε κύρια στρατηγική επιλογή της επιχείρησης.

Η έμφαση στο περιεχόμενο σε γνώση της εργασίας, το οποίο με κάποιο τρόπο καταγράφεται, φαίνεται να αφήνει πίσω την εποχή που η μισθωτή εργασία ήταν για την συντριπτική πλειοψηφία των μισθωτών, μια δραστηριότητα καθαρά εμπειρική, ακόμα κι αν δεν ήταν πάντα δυνατόν να χαρακτηριστεί ανειδίκευτη. Από πολλές πλευρές το παρόν, αλλά κυρίως το μέλλον

της εργασίας, περιγράφεται ως μια νέα πραγματικότητα που δεν αναβαθμίζει μόνο τις γνώσεις των εργαζομένων, καθώς υπάρχει μια αναβάθμιση της επαγγελματικής – και κοινωνικής – θέσης τους, μέσω της μετατροπής του μισθωτού σε απασχολούμενο ειδικό για τους μεν, ή για άλλους μέσω της ένταξης των μισθωτών με τις επιπλέον γνώσεις, σε οργανωτικά σχήματα στο εσωτερικό της επιχείρησης, όπου αξιοποιούνται οι γνώσεις αυτές αλλά και οι ικανότητες σε ότι αφορά την ομαδική εργασία, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την καινοτομία.

Αν κοιτάξουμε τι συμβαίνει πραγματικά στους χώρους εργασίας, ακόμα και στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει υστέρηση της διαδικασίας ανανέωσης των τεχνολογιών, των μεθόδων παραγωγής και των προϊόντων, δεν διαπιστώνεται τόσο μια επέκταση των επαγγελματικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, ή των περιπτώσεων «βιομηχανικής δημοκρατίας», όσο μια συνέχιση αλλαγών που ακολουθούν μακροχρόνιες τάσεις, ενώ γνωστά χαρακτηριστικά των εργασιακών χώρων, όπως η σημασία της εκμάθησης στην επιχείρηση, η εξάρτηση της παραγωγικής διαδικασίας από τις άδηλες γνώσεις και την άτυπη συνεργασία των εργαζομένων, ή ακόμα ο ρόλος της εσωτερικής αγοράς εργασίας, συνεχίζουν να υπάρχουν, παρά τις συνεχιζόμενες αλλαγές σε τεχνολογικό ή οργανωτικό επίπεδο. Και όπως έχει ήδη επισημανθεί, η προβολή ριζικά νέων τύπων εργασιακών σχέσεων, προς τις κατευθύνσεις που αναφέρθηκαν (Thompson 1998), οφείλεται περισσότερο σε έναν νέο τρόπο να μιλάμε για τις γνώσεις και τις εργασιακές σχέσεις, παρά για πραγματικές αλλαγές σε σχέση με το παρελθόν.

Όποιες αλλαγές κι αν πραγματοποιούνται στους χώρους εργασίας, συνδυάζονται πολλαπλώς με τις αλλαγές στο σύστημα της εκπαίδευσης, οι οποίες προκύπτουν με τη σειρά τους από την συνάντηση των αιτημάτων της κοινωνίας προς το εκπαιδευτικό σύστημα και των πολιτικών που αποφασίζονται και υλοποιούνται για να ρυθμιστούν, τόσο αυτά τα γενικά αιτήματα, όσο και οι ειδικότερες ανάγκες επαγγελματικών ή εργοδοτικών ομάδων. Δεν βρισκόμαστε πλέον στην εποχή όπου στον κόσμο της εργασίας, κυριαρχούσαν οι εμπειρικές γνώσεις που είχαν αποκτηθεί στους χώρους δουλειάς, με εξαιρέσεις τις τεχνικές σχολές και τις επαγγελματικές άδειες που προέκυπταν από τον συνδυασμό της αναγνώρισης του πτυχιού και της πρακτικής. Σήμερα, ακόμα και η εκμάθηση στο εσωτερικό της επιχείρησης μπο-



ρεί να είναι ως «ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση», το αντικείμενο μιας πολιτικής και επιπλέον μιας επιδότησης. Ο νέος που απαντάει στην Ελλάδα σε μια αγγελία για μια θέση εργασίας στη βιομηχανία, είναι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων απόφοιτος γενικού λυκείου και μπορεί να είναι και απόφοιτος Τεχνικού Επαγγελματικού Εκπαιδευτηρίου, απόφοιτος ανώτερης σχολής, ή ακόμα Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης, ενώ αν ήταν άνεργος μπορεί να είχε επιδιώξει να αποκτήσει νέες ή πρόσθετες γνώσεις, μέσω της συνεχιζόμενης κατάρτισης ανέργων.

Το παλιό σχήμα αναγνώρισης των γνώσεων των μισθωτών και συνάντησης θέσεων εργασίας και εκπαιδευτικού συστήματος, ήταν σχετικά απλό και εύκολα κατανοητό, αν και παρούσαζε σοβαρές αδυναμίες, σύμφωνα με αξιολογήσεις που είχαν γίνει (Πεσματζόγλου 1987, Δουκάκης 1985). Οι ειδικότητες είναι κατά κύριο λόγο αποτέλεσμα της εμπειρίας και αναγνωρίζονται σε επίπεδο κλαδικών και αργότερα επιχειρησιακών συμβάσεων. Υπήρχαν κυρίως ειδικότητες με επαγγελματικές άδειες, οι οποίες δεν είχαν κλαδικό χαρακτήρα και συνδύαζαν με τρόπο νομοθετικά κατοχυρωμένο, την επαγγελματική δευτεροβάθμια εκπαίδευση και την αναγνώριση της εμπειρίας (Λίτσας 1999). Υπήρξαν και περιπτώσεις επαγγελματικών δευτεροβάθμιων σπουδών, όπως στην κλωστοϋφαντουργία (Φωτεινοπούλου, 1985), ή τον τουρισμό (Σπυροπούλου, 2000), που δεν συνδεόταν με επαγγελματικά δικαιώματα, αλλά οι περιπτώσεις αυτές αποτελούσαν εξαίρεση. Το σχήμα αυτό είχε ως κύριο χαρακτηριστικό την εξάρτηση της γνώσης των εργατών από την εργασιακή εμπειρία, και επομένως την υλοποίηση μιας στρατηγικής ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας και της εργασίας με βάση αυτό το χαρακτηριστικό, το οποίο συνδεόταν με την στρατηγική αξιοποίησης της φτηνής εργατικής δύναμης που χαρακτηρίζει το μεταπολεμικό πρότυπο ανάπτυξης στην Ελλάδα (Λινάρδος-Ρυλμόν 1992, Δουκάκης 1985). Η μεταπολεμική στρατηγική απέναντι στην εργασία που είχε ήδη θεωρηθεί ανεπαρκής σε σχέση με την ανάπτυξη της οικονομίας, οδηγήθηκε σε μια κρίση η οποία εκδηλώθηκε και στο σύστημα αντιστοίχισης θέσεων εργασίας και εκπαίδευσης.

Το νέο σχήμα αναγνώρισης των γνώσεων των μισθωτών και συνδυασμού θέσεων εργασίας και εκπαιδευτικού συστήματος, είναι κατ'αρχήν το προϊόν διαδοχικών προσθέσεων εκπαιδευτικών οργανισμών, δηλαδή των ΚΑΤΕΕ και στη συνέχεια των ΤΕΙ,

της τεχνικής και επαγγελματικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και πιο πρόσφατα της μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δηλαδή των ΙΕΚ. Χωρίς να παραβλέπεται και το σύστημα της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης των ανέργων και των εργαζομένων. Παρόλο που υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις πτυχίων που συνδέονται με την δυνατότητα απόκτησης επαγγελματικής άδειας, τα κύρια χαρακτηριστικά του σημερινού συστήματος, όπως διαπιστώνει η εμπειρική έρευνα, είναι αφενός η ασάφεια ως προς την αντιστοιχία θέσεων εργασίας και εκπαιδευτικών διαδικασιών, και αφετέρου, μια τάση προσωποποίησης των εκπαιδευτικών επιλογών και των επιλογών κατάρτισης, που φαίνεται να αποτελεί τον μόνο τρόπο με τον οποίο αποκτά συνοχή ο συνδυασμός εκπαιδευτικών διαδικασιών και αναγκών της αγοράς εργασίας. Ενώ το θεσμικό πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί παράλληλα με την επέκταση του εκπαιδευτικού συστήματος και του συστήματος κατάρτισης (π.χ. ΟΕΕΚ), προβλέπει την λειτουργία διαδικασιών τεκμηρίωσης και συνεργασίας με κοινωνικούς φορείς, για τον καθορισμό τόσο των εκπαιδευτικών αναγκών, όσο και των εκπαιδευτικών τίτλων και των επαγγελματικών δικαιωμάτων, δεν επιτυγχάνεται μια ευρεία αντιστοιχία τίτλων και περιεχομένου σπουδών με πραγματικές ανάγκες.

Οι εμπειρικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε επιχειρήσεις του κλάδου της χημικής βιομηχανίας, έδειξαν ότι υπάρχει μια πλήρης σχεδόν αναντιστοιχία ιεραρχίας των ειδικοτήτων (που βρίσκονται στην ιεραρχία υπό τους προϊσταμένους παραγωγής, απόφοιτους του πολυτεχνείου), και της ιεραρχίας του εκπαιδευτικού συστήματος ή και του συστήματος μετα-δευτεροβάθμιας κατάρτισης. Η αναζήτηση των αιτιών αυτής της αναντιστοιχίας, που δεν εμφανίζεται μόνο σε αυτό τον κλάδο (Λιναρδος-Ρυλμόν 2001), ενώ η κυρίαρχη αντίληψη για την «κοινωνία της γνώσης» όπως αποτυπώνεται τουλάχιστον στην νομοθεσία, κηρύπτει ως κανόνα την αντιστοιχία ειδικοτήτων και διαδικασιών εκπαίδευσης ή κατάρτισης, είναι ένα γενικευμένο πρόβλημα, το οποίο δεν είναι μόνο συνάρτηση της αναποτελεσματικότητας των θεσμών. Παρά το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες στους κλάδους που μελετήθηκαν, έχουν αυξηθεί σημαντικά την τελευταία εικοσαετία, δεν υπάρχει από την πλευρά των εργοδοτικών εκπροσωπήσεων η επιδίωξη μιας διαμόρφωσης εκπαιδευτικών διαδικασιών που να αντιστοιχούν καλύτερα στις ανάγκες σε ειδικότητες, ενώ από την άλλη μεριά το

εκπαιδευτικό σύστημα δεν φαίνεται να διαμορφώνει, έστω και ανταποκρινόμενο στο γράμμα των νόμων, προγράμματα εκπαίδευσης ή κατάρτισης ικανά να διεκδικήσουν έστω την κάλυψη των αναγκών στους κλάδους αυτούς.

Καθώς δεν φαίνεται να βρισκόμαστε απλώς μπροστά σε ένα φαινόμενο «καθυστέρησης» του εκπαιδευτικού συστήματος και του συστήματος κατάρτισης, αλλά μπροστά σε ένα πιο σύνθετο φαινόμενο περιορισμένης δραστηριοποίησης των επιχειρηματικών εκπροσωπήσεων, αλλά και των αρμόδιων κρατικών φορέων, όπου εκπροσωπούνται οι βασικές κοινωνικές ομάδες, είναι αναγκαίο να εισχωρήσουμε βαθύτερα στο πρόβλημα των σχέσεων γνώσης και εργασίας, όπως και στο πρόβλημα των σχέσεων ανάμεσα στις μεταβολές της εργασιακής διαδικασίας και τις μεταβολές στο επίπεδο της εκπαίδευσης. Θεωρούμε ουσιαστικό να αναδείξουμε ότι η γνώση εντάσσεται στην παραγωγική διαδικασία ως μια μορφή κοινωνικοποίησης στο εσωτερικό της καπιταλιστικής επιχείρησης, που είναι μεν απαραίτητη για την υλοποίηση της παραγωγής, αλλά έρχεται σε αντιπαράθεση με τις επιταγές της κερδοφορίας και της κυριαρχίας της διεύθυνσης. Η διαχείριση αυτής της αντίθεσης πραγματοποιείται μέσω του καταμερισμού της εργασίας και της γνώσης, αλλά και μέσω της προσπάθειας διατήρησης του εμπειρικού χαρακτήρα των γνώσεων στο επίπεδο των διαδικασιών παραγωγής, χωρίς να υπάρχουν αυστηρά καθορισμένα επαγγελματικά χαρακτηριστικά.

Η αντιπαράθεση αυτή φωτίζεται όταν εξετάζονται οι σχέσεις των πολιτικών απέναντι στην εργασία, που ασκούνται τόσο από τις επιχειρήσεις, όσο και από το κράτος, με τις εκπαιδευτικές πολιτικές και ειδικότερα τις εκπαιδευτικές πρακτικές του δημόσιου αλλά και του ιδιωτικού τομέα. Η ιστορία της επαγγελματικής εκπαίδευσης ήταν σε όλες τις χώρες μια διαδικασία με διαστακτικά βήματα, ειδικές περιπτώσεις και προβλήματα σε ότι αφορά τον ορισμό των πραγματικών αναγκών. Ο έλεγχος της εργασίας, επειδή αφορά ζητήματα κοινωνικής κυριαρχίας και οικονομικού κόστους (δηλαδή άντλησης υπεραξίας), δεν συμφιλιώνεται εύκολα με την ιδέα των συγκροτημένων και αναγνωρισμένων γνώσεων του υπαλληλικού ή εργατικού προσωπικού. Παραδόξως όμως, η τελευταία εικοσαετία χαρακτηρίζεται από την σύνδεση ενός πρωτόγνωρου αριθμού ειδικοτήτων και θέσεων εργασίας, με κάποια μορφή εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Η ζήτηση για εκπαίδευση από την πλευρά των νέων, είναι

μια αυτόνομη σε μεγάλο βαθμό κοινωνική συμπεριφορά και η προσφορά εκπαίδευσης επιδιώκει να επιτύχει ταυτοχρόνως την ικανοποίηση της ζήτησης αυτής, αλλά και την διατήρηση του ιεραρχημένου κοινωνικά χαρακτήρα των προϊόντων του εκπαιδευτικού συστήματος, εξασφαλίζοντας τον καταμερισμό της γνώσης, την ικανοποιητική εκμάθηση και την λειτουργία διαδικασιών συναίνεσης στις επιχειρήσεις και την κοινωνία. Αυτό που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε “αναγκαίο έλλειμμα γνώσεων” των προσλαμβανόμενων, φαίνεται να αποτελεί μόνιμως ένα επιπλέον ζητούμενο ως προς την ανταπόκριση της προσφοράς αυτής στην ζήτηση των επιχειρήσεων, ώστε να υπάρχει για την πλειοψηφία των εργαζομένων μια ατομική ένταξη στην αγορά εργασίας, και η ουσιαστική εξάρτηση της γνώσης των εργαζομένων από την εμπειρία στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Οι έρευνες σε μεγάλες επιχειρήσεις της χημικής βιομηχανίας, μας επιτρέπουν να εξετάσουμε με λεπτομερή τρόπο την πλευρά της ζήτησης εργατικού δυναμικού, όπως διαμορφώνεται από τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, στο πλαίσιο των επιχειρησιακών στρατηγικών. Και να μην διαπιστώσουμε μόνο το έλλειμμα εκπαίδευσης που ήδη αναφέρθηκε, αλλά και τον ρόλο της πρωτοβουλίας και της κοινωνικότητας των εργαζομένων στους χώρους εργασίας για την ίδια την παραγωγή, για την διαδικασία της εκμάθησης και για την υλοποίηση των τεχνολογικών αλλαγών.

## 2.2. Γνώση και Έλεγχος της Εργασίας

Η τάση υπερεκτίμησης των αλλαγών που πραγματοποιούνται στους εργασιακούς χώρους στον τομέα της γνώσης, έρχεται να αντικαταστήσει μια προσέγγιση της εργασίας που καταδίκασε τους εργαζόμενους, είτε στην αποειδίκευση της τεύλορικής «επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας», είτε στον μαρξιστικό διαχωρισμό της πνευματικής και χειρονακτικής εργασίας. Οι μελέτες των χώρων εργασίας την τελευταία 25ετία σε διεθνές επίπεδο, αλλά και οι μελέτες που εμείς πραγματοποιήσαμε, αποδεικνύουν με εξαιρετικά πειστικό τρόπο ότι η πρακτική της πα-

ραγωγής βασίζεται σε γνώσεις των εργαζομένων που τις περισσότερες φορές δεν ελέγχει, ή και δεν γνωρίζει το management. Λαμβάνοντας κανείς υπόψη αυτές τις διαπιστώσεις, αλλά και τα όρια που προφανώς έχει η αναγνώριση του ρόλου της γνώσης των εργαζομένων, πρέπει να ξαναδεί το θέμα με μια ευρύτερη σκοπιά, που ο διατυπωθεί ως εξής σχετικά με τις Ηνωμένες Πολιτείες: «Το βασικό πρόβλημα του εργαζόμενου ήταν από την αρχή το πρόβλημα της γνώσης. Κατά τις συγκρούσεις κεφαλαίου και εργασίας στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, οι εργαζόμενοι πάλεψαν για αποκτήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η γνώση διαμόρφωνε τεχνικά συστήματα. Ο ιδανικός εργαζόμενος ήταν τότε για το κεφάλαιο ανειδίκευτος και εύκολα αντικαθιστώμενος. Αλλά η 'δεύτερη βιομηχανική επανάσταση' γύρω στο 1920, στηρίχθηκε στην αναγνώριση του γεγονότος ότι ακόμα και στο πιο αυστηρά οργανωμένο περιβάλλον, οι επιδόσεις είναι περιορισμένες αν δεν κατέχουν οι εργάτες διάφορες μορφές εξειδικευμένης γνώσης...» (Roy Jacques 1996:143). «Ο 'γνώστης' εργάτης δεν είναι επομένως ένα μετα-βιομηχανικό φαινόμενο, αλλά μάλλον ένα συστατικό μέρος της ανάπτυξης του βιομηχανικού καπιταλισμού. Ενώ όμως κατά τη διάρκεια αυτού του αιώνα (του 20ου) το management προσπάθησε να ιδιοποιηθεί την γνώση αυτή, ή να εντάξει την υπόλοιπη γνώση των εργατών σε άτυπες πρακτικές εργασίας, το management είναι τώρα πρόθυμο να εισάγει οργανωτικές δομές και πρακτικές που διευκολύνουν πρωτοβουλίες με την μορφή της δημιουργικότητας και της μάθησης» (Paul Thompson, e.a. 1998: 7).

Δύο κατευθύνσεις προβληματισμού είναι επομένως αναγκαίες. Η πρώτη αφορά τον τρόπο με τον οποίο εντάσσεται η διαχείριση της γνώσης στους χώρους παραγωγής, στην διαχείριση της εργασίας και αφορά επίσης την μεταβολή αυτής της σχέσης. Η δεύτερη αφορά τους τρόπους με τους οποίους η υπαρκτή αντιπαράθεση κεφαλαίου εργασίας στον τομέα της γνώσης, διαμορφώνει συνολικά συστήματα συλλογικών διαπραγματεύσεων σχετικά με την απόκτηση και αναγνώριση των γνώσεων των εργαζομένων, και συστήματα θεσμικών λειτουργιών σε ότι αφορά την εκπαίδευση και την κατάρτιση. Η εξάρτηση της παραγωγικής διαδικασίας από τις άτυπες πρακτικές της εργασίας, από τις άδηλες γνώσεις, που αποτελούν όλο και περισσότερο αντικείμενο μελέτης κατά την σημερινή περίοδο (ΟΟΣΑ 2000), δεν είναι ένα δευτερεύον ή περιθωριακό φαινόμενο, αλλά συ-

νεχίζει να αποτελεί μια κυρίαρχη κατάσταση στις βιομηχανικές κοινωνίες. Πρόκειται για ένα σύνολο κοινωνικών διαδικασιών, με μεγάλους βαθμούς αυτονομίας, με μια δική τους κοινωνικότητα, οι οποίες εντάσσονται σε συνολικές για την κοινωνία πρακτικές. Μια κύρια υπόθεση που θα αναπτύξουμε – η οποία μπορεί να στηριχθεί στην έρευνα που θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια - είναι ότι η ένταξη των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία καθορίζεται από την ύπαρξη μιας συλλογικής κοινωνικής πρακτικής στο επίπεδο της επιχείρησης, η οποία συνδυάζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε παραγωγικής μονάδας, με ευρύτερες πρακτικές που συνδέονται με συνολικούς κοινωνικούς συσχετισμούς. Αυτή η συλλογική κοινωνική πρακτική στηρίζεται σε γνώσεις οι οποίες πρέπει να έχουν διαμορφωθεί στους χώρους εργασίας ως ένα συνεκτικό σύνολο, το οποίο μπορεί να αναπαράγεται, και είναι το αποτέλεσμα ενός αθροίσματος εξειδικευμένων γνώσεων, διάχυτων γνώσεων στην κοινωνία και πρακτικής εκμάθησης και απόκτησης εμπειρίας.

Η διερεύνηση των παραγόντων που επιτρέπουν την ανάδειξη της πρωτοβουλίας και της κοινωνικότητας των εργαζομένων στους χώρους εργασίας ξεκινάει ως «Αναζήτηση του υποκειμένου στις σχέσεις εργασίας» (Ραγκούσης 1998:187) και από την διαπίστωση ότι δεν μπορεί να γίνει δεκτή η προσέγγιση του H.Braverman (1974), για την υπαγωγή της εργασίας στις αντικειμενικές συνθήκες της παραγωγικής διαδικασίας, με την οποία περιορίζεται στο ελάχιστο η δυνατότητα εκδήλωσης της εργατικής υποκειμενικότητας και η ύπαρξη της αυτόνομης εργατικής κοινωνικότητας. Μια ουσιαστική από την άποψη αυτή κριτική (Cressey & MacInnes 1980), είναι αυτή που εστιάζει την προσοχή στην διττή σχέση κεφαλαίου-εργασίας, δηλαδή στο γεγονός ότι ενώ το κεφάλαιο απασχολεί εργασία, από την πλευρά της παραγωγής η εργασία απασχολεί κεφάλαιο. Καθώς «το κεφάλαιο παραδίδει την χρήση των μέσων παραγωγής στην εργασία, πρέπει προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική τους χρήση να επιδιώξει να την αναπτύξει ως υποκειμενική δύναμη, ώστε να απελευθερωθούν οι φυσικές και πνευματικές της δυνάμεις» (Ραγκούσης 1998: 188). Προτείνεται εδώ μία ερμηνεία των σχέσεων κεφαλαίου-εργασίας, που αναγνωρίζει ότι η εργασία υπάρχει στο εσωτερικό της παραγωγικής μονάδας, ως πρωτοβουλία και ως κοινωνικότητα που εξασφαλίζει την παραγωγή της αξίας-χρήσης των εμπορευμάτων. Στη

συνέχεια, η προβληματική αυτή διευρύνεται για να γίνει κατανοητή η συνύπαρξη ελέγχου από το κεφάλαιο και συνδιαλλαγής κεφαλαίου-εργασίας στους χώρους παραγωγής. Η διττή αυτή σχέση πρέπει να γίνει κατανοητή κατά τον Burawoy (1979), «με όρους συγκεκριμένων συνδυασμών εξαναγκασμού και συναίνεσης». Ο αμερικανός μελετητής (Burawoy 1981) «θέλει να διακρίνει την συναίνεση από την συμμόρφωση, καθώς αναγνωρίζει ότι η διεύθυνση ενδέχεται να εξασφαλίζει την συμμόρφωση στους κανόνες μέσα από συστήματα κινήτρων και ποινών, ενώ τα ίδια τα συστήματα δεν δημιουργούν αυτά καθ'αυτά συναίνεση, αλλά απλώς ορίζουν μια περιοχή μέσα στην οποία οι εργάτες είναι ελεύθεροι από την αυθαίρετη διευθυντική παρέμβαση. Μέσα όμως σε τέτοιου είδους 'περιοχές', οι εργαζόμενοι αναζητούν τον έλεγχο πάνω σε όψεις της εργασιακής διαδικασίας, σαν ένα μέσο προσαρμογής στην αποξένωση της καπιταλιστικής εργασίας. Οι εργάτες θα δημιουργήσουν τους δικούς τους 'άτυπους' κανόνες, και θα τους επιβάλουν στην διεύθυνση σαν αναγκαίους για τη συνεργασία στην παραγωγή, και μόνο όταν αυτοί είναι ακραία αναποτελεσματικοί, η διεύθυνση θα οδηγηθεί εναντίον τους για να τους περιορίσει. Αυτή ακριβώς η οριακή πραγματοποίηση της ριζοσπαστικής ανάγκης για έλεγχο (των εργατών Π.Λ-Ρ.) πάνω στις εργασίες τους, έγινε εν μέρει η βάση της συναίνεσης για την καπιταλιστική παραγωγή» (Ραγκούσης 1998: 193-194).

Η πρακτική της παραγωγής στους χώρους εργασίας δεν είναι μόνο μια διαδικασία η οποία θα ήταν αδύνατη χωρίς τις πρωτοβουλίες των ίδιων των εργαζομένων, αλλά είναι και μια διαδικασία για την οποία οι εργαζόμενοι αυτοί κατέχουν γνώσεις τις οποίες έχουν αποκτήσει με δικές τους σε μεγάλο βαθμό προσπάθειες, γνώσεις οι οποίες δεν έχουν στο σύνολό τους προσφερθεί από την επιχείρηση και πάντως δεν αναγνωρίζονται έξω από τον ειδικό κοινωνικό χώρο εργασίας όπου αξιοποιούνται. Είναι άξιο προσοχής ότι ακόμα και σε παραγωγικές μονάδες όπου αξιοποιούνται επιστημονικές γνώσεις υψηλού επιπέδου, οι γνώσεις παρέχονται στους εργαζόμενους με το σταγονόμετρο, ενώ η πρακτική της παραγωγικής διαδικασίας στηρίζεται στις πρωτοβουλίες των ίδιων των εργαζομένων, για να μάθουν από τους προηγούμενους, να βρουν νέους τρόπους δουλειάς, να συνεργαστούν μεταξύ τους πιο αποτελεσματικά. Δεν έχουμε να κάνουμε με την αδρανοποίηση της εργατικής υποκει-

μενικότητας μέσω της «επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας», αλλά μάλλον με μια ουσιαστική αντιπαράθεση διεύθυνσης και εργαζομένων, όπου η προσπάθεια να περιοριστεί η εμβέλεια της εργατικής γνώσης είναι πανταχού παρούσα, όχι όμως για να καταργήσει την πρωτοβουλία των εργαζομένων, αλλά για να μην έχει τη δυνατότητα να επεκταθεί αυτή η πρωτοβουλία πέρα από τους συγκεκριμένους χώρους εργασίας.

Η αγορά εργασίας δεν είναι μια αγορά σαν όλες τις άλλες, και χαρακτηρίζεται από «μια διαφορά συσχετισμού δύναμης προς όφελος της πλευράς της ζήτησης και σε βάρος της πλευράς της προσφοράς» (Offe 1985: 16). Η πλευρά των εργαζομένων δεν ελέγχει τις συνθήκες στις οποίες διαμορφώνεται η προσφορά, που εξαρτώνται από παράγοντες εκτός της αγοράς, ή από παράγοντες που ελέγχονται από το κεφάλαιο. Αλλά η διατήρηση αυτής της διαφοράς μεταξύ προσφοράς και ζήτησης στην αγορά εργασίας, σημαίνει ότι το κεφάλαιο αντιστέκεται συστηματικά στη διαμόρφωση συνθηκών που θα μπορούσαν να αποσπάσουν από την αγορά εργασίας μεγάλα σύνολα εργαζομένων, από τα οποία θα εξαρτάται όμως η παραγωγική διαδικασία, λόγω ειδικών αναγνωρισμένων γνώσεων. Από την άλλη μεριά όμως, είναι υποχρεωμένη η πλευρά της ζήτησης να αποδεχθεί ότι η εργατική πρακτική απαιτεί ένα κεφάλαιο γνώσεων, ατομικών και συλλογικών, στις οποίες πρέπει να στηριχθεί από τη φύση της, η διαδικασία μετατροπής της εργατικής δύναμης σε εργασία. Το κεφάλαιο ήταν και είναι υποχρεωμένο να διαχειρίζεται τις δύο πλευρές αυτής της αντίθεσης, με τρόπους που διαφέρουν από χώρα σε χώρα, αλλά και από την μια ιστορική περίοδο στην άλλη. Δεν είναι δυνατόν να κατανοήσει κανείς την εξέλιξη του συστήματος μαζικής παραγωγής γνώσης για την αγορά εργασίας, αν δεν κατανοήσει αυτή την αντίθεση, η οποία οδηγεί σε διαφορετικές επιλύσεις, που δεν είναι κατά κανόνα ευνοϊκές για τους εργαζόμενους, ή ακόμα και για την ίδια την αναπαραγωγή του κεφαλαίου.



## 2.3. Έλεγχος της Εργασίας και εκπαιδευτική Διαδικασία

Ο Alfred Marshall στο έργο του Principles of economics κάνει την εξής παρατήρηση για τη σχέση της εργασίας με την εκπαίδευση: «Εκεί όπου υπάρχει καθολική εκπαίδευση, μια επαγγελματική ενασχόληση μπορεί εύλογα να ταξινομηθεί στην κατηγορία της ανειδίκευτης εργασίας, μολονότι προαπαιτεί γραφής και ανάγνωσης. Επίσης, σε περιοχές με βιομηχανική παράδοση, η υπευθυνότητα, η προσοχή κι η ακρίβεια κατά τον χειρισμό ακριβών μηχανών και υλικών γίνεται κοινό κτήμα όλων. Και τότε ένα μεγάλο μέρος της εργασίας του χειρισμού των μηχανών θεωρείται εντελώς μηχανική κι ανειδίκευτη κι ότι δεν απαιτεί την άσκηση κάποιας αξιόλογης ανθρώπινης δύναμης» (Γράβαρης 1994: 105). Αυτή η σύντομη περιγραφή της αξιοποίησης της εργατικής δύναμης μέσω μιας «γενικής ικανότητας», η οποία παραμένει κατά κάποιο τρόπο κρυφή καθώς η εργασία θεωρείται ανειδίκευτη, αλλά αποτελεί όπως επισημαίνει ο ίδιος συγγραφέας, ένα στοιχείο της «κοινωνικοποίησης του κεφαλαίου» (1994: 106), συμπληρώνεται από μια αρνητική στάση απέναντι στην τεχνική εκπαίδευση η οποία «δεν αναπτύσσει τις δυνάμεις αλλά μάλλον τις εμποδίζει να αναπτυχθούν...αντίθετα η τεχνική εκπαίδευση πρέπει να αποσκοπεί πρώτον στο να εφοδιάσει τα άτομα με μια γενική εξουσία κι έλεγχο κατά την χρήση των ματιών και των δακτύλων ...και δεύτερον στο να εφοδιάσει τα άτομα με καλλιτεχνική δεξιότητα και γνώση καθώς και με μεθόδους έρευνας, οι οποίες είναι χρήσιμες σε επιμέρους επαγγελματικές ενασχολήσεις κι οι οποίες σπανίως αποκτώνται κατά τη διάρκεια της πρακτικής εργασίας». Και συμπεραίνει ότι κατά τον Marshall «η γενική εκπαίδευση εξασφαλίζει τις γενικές συνθήκες της αποδοτικής συνάντησης της εργασίας με το παραγωγικό μέσο» και ότι «η τεχνική εκπαίδευση δεν αποτελεί 'οργανικό' κομμάτι της ίδιας της παραγωγικής διαδικασίας ...αφού θα είχε ... την ανεπιθύμητη συνέπεια του παρεμποδισμού της ανάπτυξης των δυνάμεων εκείνων οι οποίες συναποτελούν την εξειδικευμένη ικανότητα» (Γράβαρης 1994: 107).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η προσέγγιση του Μάρσαλ περιγράφει μια ιδανική για το κεφάλαιο κατάσταση, η οποία εξασφαλίζει μέσω της γενικής εκπαίδευσης την «απασχολησι-

μότητα» των εργαζομένων, χωρίς να δημιουργεί μέσω της τεχνικής εκπαίδευσης «δυσκαμψίες» στην αγορά εργασίας και κατηγορίες εργαζομένων με επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Το πλεονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι ότι αναγνωρίζει πως η φαινομενικά ανειδίκευτη εργασία μπορεί να είναι στην πραγματικότητα προϊόν γνώσεων και ικανοτήτων αφομοίωσης εμπειριών και ότι η λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, εξαρτάται από αυτή την ενεργό εμπλοκή των εργαζομένων στην «κοινωνικοποίηση του κεφαλαίου». Περισσότερο από έναν αιώνα μετά, γνωρίζουμε πλέον ότι οι βιομηχανικές χώρες υιοθέτησαν την τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση με αρκετά διαφορετικούς τρόπους, οι οποίοι απέχουν κατά κανόνα από μια ολοκληρωμένη προσέγγιση και ότι οι πρωταγωνιστές αυτών των πρωτοβουλιών ήταν – πολλές φορές μεμονωμένα - το κράτος, η ίδια η εργατική τάξη, ή η κοινωνία με μια ευρύτερη έννοια. Η θεσμοποίηση αυτής της εκπαίδευσης ήταν το αποτέλεσμα της συνειδητοποίησης διαφόρων καταστάσεων, όπως σοβαρών ελλείψεων σε κλάδους που αναπτύσσονταν ή έπρεπε να αναπτυχθούν με γρήγορους ρυθμούς και δεν μπορούσαν να βασιστούν σε υπάρχοντες εργατικούς πληθυσμούς, της διαπίστωσης ότι ήταν αναγκαία ενδιάμεσα τεχνικά στελέχη για την οργάνωση της παραγωγής, με αναβαθμισμένες γνώσεις και με υπεύθυνες θέσεις, που δεν μπορούσαν να προέλθουν από τις «εσωτερικές αγορές εργασίας», αλλά ήταν και το αποτέλεσμα πρωτοβουλιών «από τα κάτω», όταν γινόταν κατανοητό ότι δεν αρκούσε το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης για να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι στις ανάγκες των θέσεων εργασίας.

Η πολυπλοκότητα της κατάστασης στην οποία αναπτύχθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες στις αρχές του 20ου αιώνα το “vocational movement” περιγράφεται ως εξής (Roy Jacques 1996: 128): «Το κίνημα αυτό δείχνει την διάχυση και τον σύνθετο χαρακτήρα του επεκτεινόμενο δικτύου ιεραρχημένων σχέσεων μεταξύ του εργάτη, της οργάνωσης, της δημόσιας εκπαίδευσης, της κυβέρνησης και της μεσαίας τάξης. Το “vocational movement” υπήρχε για να προωθεί την ευημερία του εργάτη; Για να ενισχύσει το οργανωμένο κεφάλαιο; Για να σταθεροποιήσει την εργατική τάξη; Ήταν ένα πρόγραμμα “workfare” πριν την ώρα του; Το τροφοδοτούσε το ιδιοτελές συμφέρον των εκπαιδευτών; Έδειχνε ότι η κυβέρνηση και η δημόσια εκπαίδευση υπηρετούσαν τη βιομηχανία; Όλες αυτές οι δυνάμεις έπαιζαν το

ρόλο τους ταυτόχρονα. Το “vocational movement” ήταν η αντανάκλαση στην δημόσια εκπαίδευση της νέας «κοινής λογικής» που άλλαζε την κοινωνία. Με τον ίδιο τρόπο που το εργατικό δυναμικό χωριζόταν πλέον σε «αξιωματικούς» και «άνδρες», το εκπαιδευτικό σύστημα διαμόρφωνε δυο αντίστοιχες σφαίρες. Η δημόσια εκπαίδευση δεν προετοίμαζε πλέον τον ανεξάρτητο πολίτη για την διαχείριση της κοινωνίας. Προετοίμαζε εργάτες για να «ελέγχονται» και να «μαθαίνουν»..., ώστε να τους κατευθύνουν οι αξιωματούχοι της βιομηχανίας». Η αντίληψη του Marshall αμφισβητείται πλέον, σε μια περίοδο κατά την οποία διαμορφώνεται ως θεωρία και ως πρακτική ο τεύλορισμός στις Ηνωμένες Πολιτείες, με την μεταφορά της ιδέας ενός προχωρημένου καταμερισμού εργασίας και στην εκπαίδευση. Θα ήταν λάθος όμως να θεωρηθεί ότι αυτή η νέα τεύλορική προσέγγιση εκπαίδευσης, κυριαρχεί στην πράξη στις Ηνωμένες Πολιτείες και στον υπόλοιπο βιομηχανικό κόσμο, καθώς η αξιοποίηση ατόμων χωρίς ειδικότητα παραμένει ο κανόνας.

Σε μια ιστορική αναδρομή και στο κεφάλαιο για «τις χαμένες ευκαιρίες της επαγγελματικής κατάρτισης» (Paul Santelman 2001: 37 και μετά), αναφέρεται αρχικά ότι στη Γαλλία το περιορισμένο ενδιαφέρον του υπουργείου Παιδείας στα τέλη του 19ου αιώνα για την αρχική επαγγελματική εκπαίδευση, οδήγησε στην εμφάνιση πρακτικών σχολών εμπορικών και βιομηχανικών επαγγελμάτων που εντάχθηκαν σε ένα ενιαίο πλαίσιο το 1893 από το υπουργείο Εμπορίου, χωρίς να υπάρχει επαρκής χρηματοδότηση από την πλευρά της εργοδοσίας ή του κράτους. Μετά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο εγκαθιδρύεται από το κράτος το δίπλωμα επαγγελματικής ικανότητας (certificat d'aptitude professionnelle – CAP) το οποίο επιβάλλεται στην εργοδοσία, αλλά τα μέσα που επενδύονται και τα αριθμητικά και ποιοτικά αποτελέσματα είναι πολύ περιορισμένα. Μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, όταν παρουσιάζονται – όχι μόνο στη Γαλλία εξάλλου – σοβαρές ελλείψεις σε ειδικότητες, σε κλάδους όπως οι κατασκευές και η μεταλλουργία, αυξάνονται τα κέντρα ταχύρυθμης επαγγελματικής κατάρτισης, αλλά η εργοδοσία και τα ισχυρά συνδικάτα του κομμουνιστικού κόμματος, αρνούνται να συμβάλουν στην βελτίωση του συστήματος επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Μετά την υποστήριξη της κατάρτισης των ειδικοτήτων που χρειαζόταν η εθνική οικονομία, «η CGT θα επανέλθει σε μια θέση αντίστοιχη με την απροθυμία

της εργοδοσίας, και θα αντιμετωπίσει τις τεχνικές καινοτομίες και τον εκσυγχρονισμό, ως συνώνυμα της επιδείνωσης των γενικών συνθηκών εργασίας των εργατών» (Paul Santelman 2001: 62). Το σκηνικό θα μεταβληθεί μόνο μετά τις κινητοποιήσεις του 1968. Είναι η πρώτη φορά που η εργοδοσία και οι συνδικαλιστικές συνομοσπονδίες θα συμφωνήσουν να εξασφαλίσουν, με την συνεργασία του κράτους, τη επαγγελματική κατάρτιση και τη συνεχή βελτίωση των γνώσεων των εργαζομένων, μέσω της αναγνώρισης του δικαιώματος στην κατάρτιση για όλους τους εργαζόμενους. Αυτή η συμφωνία πλαίσιο που περιελήφθη σε ειδικό νόμο του 1971 δεν έρχεται μόνο να αντιμετωπίσει την ανάγκη συνεχιζόμενης κατάρτισης, διότι επιδιώκει επίσης να καλύψει τα σοβαρά κενά της αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Μια συγκριτική ανάλυση των διαφορών εκπαιδευτικής πολιτικής και οργάνωσης της βιομηχανίας μεταξύ Γαλλίας και Γερμανίας (M.Maurice e.a. 1982), είναι αποκαλυπτική της γαλλικής «καθυστέρησης» και των συντριπτικών διαφορών μεταξύ των δύο χωρών. Η έρευνα που έγινε στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 70, δείχνει ότι στην Γερμανία το 67% των εργατών της βιομηχανίας είχαν επαγγελματικό πτυχίο, και το 90% των υπαλλήλων, ενώ στη Γαλλία η κατάσταση ήταν ακριβώς αντίθετη: μόνο το 31% των εργατών είχαν επαγγελματικό πτυχίο και το 30% των υπαλλήλων. Το γενικό συμπέρασμα είναι ότι «η γερμανική εργατική τάξη είναι έντονα συγκροτημένη με βάση μια αρχή – την επαγγελματική κατάρτιση που έχει αποκτηθεί – που παραπέμπει σε ουσιαστικά και μόνιμα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και που δίνει σε αυτή τη συγκρότηση μια πραγματική αυτονομία σε ότι αφορά τις σχέσεις των εργαζομένων με το σύνολο της αγοράς εργασίας, τις επιχειρήσεις που τους απασχολούν ή την ταξινόμηση των θέσεων εργασίας τις οποίες καλύπτουν. Στην περίπτωση της Γαλλίας οι ιεραρχήσεις στο εσωτερικό της εργατικής τάξης φαίνεται να διαμορφώνονται ουσιαστικά, από τις σχέσεις που διατηρούν οι εργαζόμενοι με τις παραγωγικές δομές στις οποίες εντάσσονται και σε συνάρτηση με τις πιθανότητες σταθεροποίησης ή εξέλιξης που μπορούν να συναντήσουν» (Maurice e.a. 1982: 41).

Η παρουσίαση των διαφορών στην οργάνωση της εργασίας στις αναπτυσσόμενες βιομηχανικές χώρες (W.Lazonick, 1994), επιβεβαιώνει ότι η αξιοποίηση της εργατικής γνώσης για την οργάνωση και υλοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, αποτελεί

ένα διακύβευμα της ταξικής αντιπαράθεσης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, ότι οι δυσμενέστερες για τους εργαζόμενους εκδοχές οδήγησαν κάποια στιγμή το πρότυπο που υπηρέτησαν σε αδιέξοδο, και ότι οι εκδοχές που στηρίχθηκαν σε έναν ευνοϊκότερο για τους εργαζόμενους καταμερισμό της γνώσης, με τη βοήθεια συναινετικών διαδικασιών, αποτέλεσαν περισσότερο εξελιγμένες και βιώσιμες μορφές ρύθμισης της ταξικής συνύπαρξης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Διαπιστώνεται πράγματι ότι η προσπάθεια ριζικού αποκλεισμού των παραγωγών από τις γνώσεις που συνδέονται με τις διαχειριστικές και οργανωτικές επιλογές της επιχείρησης, όπως στο παραδοσιακό βρετανικό μοντέλο, ή στον αμερικανικό τεύλορισμό, και νομιμοποιούνται μέσω συναινετικών διαδικασιών εκτός των χώρων εργασίας, πληρώνουν αργά ή γρήγορα με δραματικό τρόπο το τίμημα της υποβάθμισης των γνώσεων των εργαζομένων. Αντίθετα, τόσο το ιαπωνικό μοντέλο, και οι παραλλαγές του, όσο και το γερμανικό, βασίστηκαν στην αναγνώριση των γνώσεων και των πρωτοβουλιών των εργαζομένων και νομιμοποιήθηκαν μέσω συναινετικών διαδικασιών που αναπτύχθηκαν και στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αλλά και δυνατότητα μετεξέλιξης, με τα ίδια βασικά χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με την ανάλυση αυτή το βρετανικό παραδοσιακό μοντέλο, συνδυάζει καταρχήν μια ανεπαρκή από τεχνική άποψη διαχείριση και διοίκηση, με την αποξένωση των εργατών από αυτό το επίπεδο γνώσεων. Οι γνώσεις των εργατών ήταν κατά κύριο λόγο το προϊόν της εργασιακής εμπειρίας, σε ένα στενά προσδιορισμένο επάγγελμα, ενώ η κινητικότητα δεν υπήρχε κυρίως στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, αλλά μεταξύ επιχειρήσεων. Το σχήμα αυτό ενίσχυσε ταυτοχρόνως τις επαγγελματικές κατηγορίες των εργατών και αποδυνάμωσε την ανώτερη ιεραρχία, η οποία δεν είχε τη δυνατότητα να διαμορφώσει εναλλακτικές λύσεις. Το αποτέλεσμα ήταν μια σοβαρή δυσκολία ανταπόκρισης στις προκλήσεις των τεχνολογικών μεταβολών. Έχουμε ένα παράδειγμα αδιεξόδου το οποίο οφειλόταν σε μια ακραία συγκριτικά ταξική προσέγγιση της εργασίας, από μια αστική τάξη κατά τα άλλα ιδιαίτερα καλλιεργημένη, εθισμένη όμως στην εξασφάλιση της κυριαρχίας της και της κερδοφορίας των επιχειρήσεών της από πολιτικές αποφάσεις χωρίς σημαντικό υπόβαθρο σε ζητήματα τεχνολογίας και διοίκησης της εργασίας.

Το αμερικανικό τεϋλορικό μοντέλο, στηρίχθηκε στην συγκέντρωση της γνώσης στο επίπεδο της διοίκησης και οργάνωσης, με παράλληλη προσπάθεια αποειδίκευσης της εργασίας στο επίπεδο της παραγωγής. Το μοντέλο αυτό συγκροτήθηκε όταν η ειδικευμένη εργασία σπάνιζε και υπήρχε σημαντική κινητικότητα του εργατικού δυναμικού. Τα ανώτερα τεχνικά και διοικητικά στελέχη είχαν μεγαλύτερη και συστηματικά οργανωμένη σχέση με τις τεχνικές γνώσεις. Η αποδοχή του ταξικού συσχετισμού στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, βασίστηκε καταρχήν στην ριζική επιδείνωση του συσχετισμού δυνάμεων σε βάρος των συνδικαλιστικών οργανώσεων και στη συνέχεια – μετά κυρίως το 2ο παγκόσμιο πόλεμο – σε μια συναίνεση που διαμορφώθηκε σε επίπεδο κοινωνίας λόγω της σύνδεσης για μια περίοδο αυτού του προτύπου με την συνεχή βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων. Η εμφάνιση όμως του ιαπωνικού μοντέλου, άλλα και άλλων διαφορετικών εκδοχών διαχείρισης των σχέσεων κεφαλαίου-εργασίας, ανέδειξε την ανεπάρκεια μιας στρατηγικής τεχνολογικών μεταβολών που βασίζεται στην αποειδίκευση της εργασίας.

Στην ίδια ανάλυση αναφέρονται ως κύρια χαρακτηριστικά του ιαπωνικού μοντέλου, το υψηλό επίπεδο γνώσεων των εργατών και το σημαντικό εύρος των πρωτοβουλιών τους στο επίπεδο της παραγωγής. Ως παράγοντες που επέτρεψαν να υπάρξουν αυτά τα χαρακτηριστικά αναφέρει καταρχήν το υψηλό επίπεδο της γενικής εκπαίδευσης, σε συνδυασμό με μακρόχρονες εσωτερικές διαδικασίες επαγγελματικής εξέλιξης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, τόσο για τους υπαλλήλους και τα στελέχη, όσο και για τους εργάτες, που βασιζόταν στην απόκτηση εμπειρίας σε πολλαπλές θέσεις εργασίας, στη σταθερότητα της απασχόλησης και συνεχή δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και παρέμβασης ως προς τις επιλογές της διοίκησης στο επίπεδο της παραγωγής. Εκτιμάται επομένως ότι δεκαετίες πριν την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, είχαν ήδη αποκτήσει οι εργάτες παραγωγής την ικανότητα να διαχειρίζονται και να ρυθμίζουν με ευέλικτους τρόπους τις ροές της παραγωγικής διαδικασίας και τα ζητήματα ποιότητας. Η εξασφάλιση της συναίνεσης ήταν στην ουσία ενδοεπιχειρησιακό ζήτημα, μέσω της προσφοράς σταθερών θέσεων εργασίας και της δυνατότητας μιας συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης.

Το γερμανικό μοντέλο, το οποίο ενσωμάτωσε από πιο νωρίς και με πιο συστηματικό τρόπο την τεχνική εκπαίδευση (και την

επιστημονική έρευνα) στην βιομηχανική εξέλιξη, στηρίχθηκε στο γνωστό δυαδικό σύστημα της τεχνικής εκπαίδευσης και μαθητείας για τους ειδικευμένους εργάτες παραγωγής, εξασφαλίζοντας τον δικό του συνδυασμό καταμερισμού της γνώσης και συναίνεσης. Ο διαχωρισμός της γνώσης μεταξύ των παραγωγών και των στελεχών διοίκησης και οργάνωσης, παράλληλα με την εξειδίκευση ως προς τις θέσεις εργασίας, συνδυάστηκαν με παράγοντες συναίνεσης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, όπως η διαπραγμάτευση των επαγγελματικών χαρακτηριστικών από τα εργοστασιακά συμβούλια, αλλά και η ατομική δυνατότητα εξέλιξης στην ανώτερη ιεραρχία, με παράγοντες συναίνεσης εκτός των επιχειρήσεων, όπως συλλογική διαπραγμάτευση του καταμερισμού μεταξύ εργασίας και κεφαλαίου των κερδών της παραγωγικότητας.

Το τοπίο που παρουσιάζει σήμερα η συζήτηση για τις σχέσεις μάθησης και οργάνωσης της εργασίας, τουλάχιστο στην Ευρώπη, πρέπει να πάρει καταρχήν υπόψη ότι τα μοντέλα οργάνωσης της εργασίας στον σημερινό κόσμο έχουν διαφοροποιηθεί και έχει επηρεάσει το ένα το άλλο, όχι μόνο από την διαφημισμένη πλευρά της υιοθέτησης «ιαπωνικών πρακτικών», αλλά και από την άποψη των προσπαθειών αντιγραφής του γερμανικού δυαδικού συστήματος. Όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς στα κείμενα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (π.χ. High Level task force on skills and mobility, Decembre 2001), η 'ορθόδοξη' προσέγγιση συνδυάζει την ανάγκη ύπαρξης ενός εκπαιδευτικού συστήματος που μπορεί να ανταποκριθεί στις εξελίξεις των επαγγελμάτων, με υπογράμμιση της σημασίας των λεγόμενων κοινωνικών δεξιοτήτων, που αποτελούν μια προσπάθεια ανάδειξης των αρετών αυτών που στο πλαίσιο της εργασιακής πρακτικής, προστίθενται στις συγκροτημένες γνώσεις, για να κάνουν την παραγωγική διαδικασία πιο αποτελεσματική και να διαφοροποιήσουν τον ένα εργαζόμενο από τον άλλο.

Τη στιγμή που γίνεται ορατή η διαδικασία επηρεασμού των ειδικοτήτων από τις νέες τεχνολογίες και διαπιστώνονται σοβαρά προβλήματα ελλείψεων στο σύνολο της Ευρώπης, είναι πράγματι δύσκολο να μην αναγνωρίζεται η ανάγκη προσαρμογής των εκπαιδευτικών διαδικασιών σε αυτές τις μεταβολές. Από την άλλη μεριά όμως είναι ορατές και οι πρακτικές των επιχειρήσεων που αντιστέκονται στην γενίκευση των επαγγελματικών χαρακτηριστικών των ειδικοτήτων. Η αντίσταση αυτή ακολου-

θεί δύο μεθόδους. Η πρώτη είναι η ανάδειξη του σημαντικού ρόλου των «δεξιοτήτων» (competences, competencies), και της αναγνώρισης αν όχι της πιστοποίησης αυτών των δεξιοτήτων, που αποτελούν τις ατομικές ικανότητες ανταπόκρισης σε απαιτήσεις θέσεων εργασίας. Η έμφαση στις δεξιότητες φαίνεται να είναι την τελευταία 20ετία, μια εξέλιξη με διπλή προέλευση. Προέρχεται αφενός από την διαπίστωση, μέσω αρχικά της μελέτης του ιαπωνικού μοντέλου, του καθοριστικού ρόλου της πρωτοβουλίας και ευθύνης των εργαζομένων στο πλαίσιο της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά προέρχεται και από την ανακάλυψη ότι η σκοπιά των δεξιοτήτων αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο εξατομίκευσης του εργαζόμενου στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Η δεύτερη μέθοδος είναι η αξιοποίηση από τις επιχειρήσεις των αποφοίτων υψηλότερου επιπέδου, από αυτό που παλαιότερα προσλάμβαναν για σημαντικές κατηγορίες θέσεων εργασίας. Μια μελέτη για τον κλάδο των τραπεζών σε σημαντικές ευρωπαϊκές χώρες (Christine Bruniaux, 2001), αναδεικνύει αυτή την τάση, και τις διαφορές εθνικές εκδοχές που μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές, όπως π.χ. η άνοδος του επιπέδου των προσλήψεων με διατήρηση όμως του ρόλου του δυαδικού συστήματος στη Γερμανία, ή με την πρόσληψη πλέον κατά 73% πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως στις ισπανικές τράπεζες. Η μέθοδος των προσλήψεων με ατομικά κριτήρια ατόμων που είναι overqualified, είναι αναμφισβήτητα ένας αποτελεσματικός τρόπος για να ξεφύγουν οι επιχειρήσεις από τις επιταγές της συλλογικής διαπραγμάτευσης σε θέματα εκπαίδευσης και περιεχομένου των θέσεων εργασίας. Αλλά είναι μια μέθοδος που δεν μπορεί να γενικευτεί και να καλύψει όλες τις ανάγκες σε ειδικότητες, όπως διαπιστώνεται για το σύνολο της Ευρώπης. Συχνά η προσέγγιση αυτή του επιχειρηματικού κόσμου, συμμαχεί με απόψεις που υποστηρίζουν την γενική παιδεία υπογραμμίζοντας τον αλλοτριωτικό χαρακτήρα της εξειδικευμένης εκπαίδευσης. Οι απόψεις αυτές παραβλέπουν ότι για την παραγωγική δραστηριότητα είναι αναπόφευκτη η ανάπτυξη εξειδικευμένης γνώσης, την οποία μπορεί να αξιοποιήσει επίσης η κοινωνική ή άλλη αξιολόγηση αυτή της παραγωγικής διαδικασίας.

Για να αναφερθούμε στο ελληνικό πρότυπο σχηματισμού των ειδικοτήτων σύμφωνα με την παραπάνω τυπολογία, μπορούμε να πούμε ότι βρίσκεται πολύ κοντά στο βρετανικό πρό-



τυπο, σε ότι αφορά την αδιαφορία της επιχειρηματικής τάξης σχετικά με την διοίκηση και οργάνωση των επιχειρήσεων, αλλά και σε σχέση με την βελτίωση των γνώσεων των εργαζομένων. Το γεγονός όμως ότι δεν υπήρχαν και δεν αναπτύχθηκαν στην Ελλάδα κλάδοι πρωτοπόροι στην ανάπτυξη τεχνολογίας και ειδικότερα κλάδοι μηχανοκατασκευών, διατήρησε σε ένα χαμηλότερο επίπεδο τις εργατικές ειδικότητες. Δεν μπορούμε όμως να θεωρήσουμε ότι, για την μεταπολεμική περίοδο οι ελλείψεις της τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης αποτελούν το καθοριστικό, ή τον πλέον ενδεικτικό παράγοντα, όπως έχει συχνά προταθεί (Πεσμαζόγλου, 1987), για την ερμηνεία των χαρακτηριστικών της μεταπολεμικής βιομηχανικής ανάπτυξης. Εξάλλου, το σύστημα εκπαίδευσης και παραχώρησης επαγγελματικών αδειών, εξασφάλισε μια προσφορά οριζόντιων τεχνικών ειδικοτήτων, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονταν η σημαντική κατηγορία των πρακτικών μηχανικών.

Η δυνατότητα εισαγωγής αδασολόγητων μηχανημάτων (υπονόμησης δηλαδή της ανάπτυξης εγχώριας τεχνολογίας στους κλάδους των μηχανοκατασκευών), σε συνδυασμό με τη δυνατότητα αξιοποίησης μιας φτηνής εργατικής δύναμης σε συνθήκες εξαιρετικά δυσμενείς για το συνδικαλιστικό κίνημα, η προστασία της εγχώριας παραγωγής σε συνδυασμό με την επιδότηση των εξαγωγών, η εξάρτηση της εξωστρέφειας από την φτηνή εργασία (ένδυμα, ναυπηγεία), ή από ειδικές περιπτώσεις αξιοποίησης εγχώριων πόρων (αλουμίνιο, νικέλιο), οδήγησαν στην διαμόρφωση ενός προτύπου διαχείρισης της εργασίας και του καταμερισμού των γνώσεων, με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Την εξάρτηση από την φτηνή ανειδίκευτη εργασία που αποκτά τις γνώσεις της μέσω της πρακτικής, ενώ παρουσιάζει μεγάλη κινητικότητα. Πολύ περιορισμένη ήταν και είναι η κινητικότητα σε μεγάλες μονάδες της βαριάς βιομηχανίας (όπως αυτές που θα εξετάσουμε στη συνέχεια), όπου το αναγκαίο επίπεδο γνώσεων των εργαζομένων οδήγησε σε μια σταθερότητα της απασχόλησης, που με τη σειρά της αποτέλεσε συστατικό μιας επιχειρησιακής συναίνεσης.
- Την πολύ περιορισμένη ανάπτυξη της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων (Φωτεινοπούλου 1990) και την «τεχνική» κυρίως διαχείριση της παραγωγής, με την αξιοποίηση των μηχανικών της ανώτατης εκπαίδευσης,

- Την ανάπτυξη οριζόντιων ειδικοτήτων λόγω της έμφασης στην συντήρηση των μηχανημάτων και των εγκαταστάσεων, σε αντίθεση με την ανάπτυξη ειδικοτήτων με κλαδικό προσανατολισμό,
- Τη διοίκηση των επιχειρήσεων μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής, χάρη στη συγκράτηση του κόστους εργασίας, την επιδότηση των εξαγωγών, ή την επιδότηση των επενδύσεων, σε συνδυασμό με την απουσία πολιτικών ενδογενούς (στο εσωτερικό των επιχειρήσεων) αύξησης της παραγωγικότητας,
- Την απουσία κλαδικών στρατηγικών και πολιτικών, ειδικότερα δε της αντιστοίχησης, μέσω της κοινωνικής διαπραγμάτευσης της προσφοράς και ζήτησης ειδικοτήτων σε κλαδικό επίπεδο.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η θεαματική κατάληξη αυτού του μοντέλου σε ένα αδιέξοδο και η ανάγκη ριζικής αλλαγής του προσανατολισμού της οικονομίας εξαιτίας αυτής της κρίσης και εξαιτίας της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, στο πλαίσιο των νέων συνθηκών της παγκοσμιοποίησης, δεν οδήγησαν σε αναθεώρηση των τρόπων προσέγγισης της σχέσης της εργασίας με την εκπαίδευση. Αν πάρουμε την εικοσαετία μετά το 1980 διαπιστώνουμε εύκολα ότι συνέχισε να υπάρχει μια προσέγγιση από την πλευρά του επιχειρηματικού κόσμου που επιδιώκει την διατήρηση σε χαμηλά επίπεδα των αμοιβών της εργασίας, ενώ δεν έγιναν συστηματικές και συνολικές προσπάθειες να δημιουργηθεί ένα θεσμικό πλαίσιο αντιστοίχησης προσφοράς και ζήτησης ειδικοτήτων, με τη ενεργό συνεργασία των επιχειρηματικών οργανώσεων. Επίσης, δεν μπορούμε να πούμε ότι έγινε μια συστηματική προσπάθεια να υιοθετηθούν κυρίαρχες μορφές οργάνωσης της εργασίας, που όπως έχει συμβεί σε ευρωπαϊκό, αλλά και διεθνές επίπεδο, επιδιώκουν να αναβαθμίσουν τον ρόλο της εργατικής γνώσης και ευθύνης στην παραγωγική διαδικασία. Αντίθετα, δόθηκε αποκλειστικά έμφαση στην μεγαλύτερη ευελιξία της αγοράς εργασίας και των μορφών της εξαρτημένης εργασίας. Και σε κλάδους όπως αυτός που θα εξετάσουμε λεπτομερέστερα στη συνέχεια, όπου οι εργαζόμενοι στην παραγωγή έχουν αναμφισβήτητα ένα υψηλό επίπεδο γνώσεων και αναλαμβάνουν σοβαρές ευθύνες, το στάσιμο

συνολικό πλαίσιο προσέγγισης των σχέσεων γνώσης και εργασίας, έχει οδηγήσει στην αδυναμία ανανέωσης μια παρωχημένης αντιμετώπισης των επαγγελματικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων.

Κατά την ίδια χρονική περίοδο όμως, σημειώθηκαν θεαματικές αλλαγές στην αγορά εργασίας, από δύο κυρίως απόψεις. Από τη μία μεριά, από το τέλος της δεκαετίας του 80, εισήλθε στην αγορά εργασίας ένας μεγάλος και αυξανόμενος αριθμός μεταναστών, οι οποίοι εντάχθηκαν κυρίως στην παράλληλη οικονομία, αυξάνοντας την προσφορά ανειδίκευτης εργασίας, ενώ αυξανόταν παράλληλα η ανεργία, ως ανεργία με υψηλά ποσοστά στις κατηγορίες των αποφοίτων δευτεροβάθμιας και ανώτερης εκπαίδευσης. Από την άλλη όμως, σε όλη τη διάρκεια της εικοσαετίας, άλλαξε σημαντικά από πολλές απόψεις το τοπίο της εκπαίδευσης. Αυξήθηκε συνεχώς ο αριθμός των νέων που αποφοιτούν από το λύκειο, διοχετεύοντας στην αγορά εργασίας άτομα με υψηλό επίπεδο μέσης γενικής εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα η αύξηση της ζήτησης για εκπαίδευση και η διαθεσιμότητα πόρων των Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης για τους τομείς της εκπαίδευσης και κατάρτισης, έχουν διευρύνει θεαματικά την πυραμίδα των εκπαιδευτικών ευκαιριών, σε όλα τα επίπεδα. Οι φορείς όμως που δημιουργήθηκαν για να επιτευχθεί μια καλύτερη αντιστοίχιση εκπαίδευσης και ειδικοτήτων, όπως το Εθνικό Παρατηρητήριο Απασχόλησης και ο Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, έμειναν ως προς την λειτουργία τους αυτή ουσιαστικά ανενεργοί. Το πρότυπο που συνεχίζει να κυριαρχεί στον επιχειρηματικό κόσμο ως προς την οργάνωση της εργασίας και την διαχείριση της γνώσης στους χώρους παραγωγής, έχει ως κύριο άξονα την φτηνή εργασία και την ευελιξία που θεωρείται ως προνομιακό εργαλείο για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής. Τα κύρια χαρακτηριστικά της σύγχρονης προσέγγισης σε ευρωπαϊκό κυρίως επίπεδο της οργάνωσης και διοίκησης των εργασιακών χώρων, δηλαδή η αναβάθμιση της σχέσης ειδικοτήτων και εκπαίδευσης από τη μία και η ανάδειξη και αναγνώριση των άδηλων γνώσεων των εργαζομένων από την άλλη, δεν έχουν ενταχθεί στην κυρίαρχη ελληνική αντίληψη για το ζήτημα αυτό.

## 2.4. Άδηλη γνώση, ειδικότητες και δεξιότητες

Η μετατεϋλορική διαχείριση της γνώσης στο επίπεδο της παραγωγής, έχει πλέον οδηγηθεί σε μια νέα μορφή της αντιφατικότητας που χαρακτηρίζει την καπιταλιστική παραγωγή. Από τη μία αναγνωρίζεται όχι μόνο η ύπαρξη, αλλά και η ανάγκη κωδικοποίησης της 'άδηλης γνώσης', από την άλλη δίδεται όλο και περισσότερο έμφαση στις ατομικές δεξιότητες των εργαζομένων, με κατάληξη το πλέον προχωρημένο παράδειγμα του Medef, της οργάνωσης των γάλλων εργοδοτών, που επιδιώκει να θέσει στο επίκεντρο της ικανότητας προς εργασία τις δεξιότητες που αναγνωρίζει η επιχείρηση (Reynaud J-D., 2001). Ενώ ο τεϋλορισμός επεδίωκε να διασπάσει και να μην αναγνωρίσει την συλλογικότητα της εργασιακής διαδικασίας μέσω της αποειδίκευσης, η νέα αυτή προσέγγιση αλλάζει ριζικά προσανατολισμό ως προς την γνώση των εργαζομένων, για να επιδιώξει τη διάσπαση της συλλογικότητας με έναν εντελώς νέο τρόπο. Αυτή εξέλιξη φαίνεται να συνδέεται με σημαντικές αλλαγές που με άνισους τρόπους προωθούνται και συμβαίνουν στη εκπαίδευση. Το ιδανικό της βελτίωση του επιπέδου των γνώσεων των εργαζομένων μέσω της επαγγελματικής εκπαίδευσης, αποδυναμώνεται με διαφορετικούς τρόπους. Δημιουργείται ένα πρώτο τριτοβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης που στερείται επαγγελματικών χαρακτηριστικών, η εξειδίκευση θεωρείται περισσότερο συνάρτηση ατομικών διαδρομών στο σύστημα κατάρτισης και στο εσωτερικό των επιχειρήσεων (δια βίου εκπαίδευση), ενώ η εκτεταμένη είσοδος της ιδιωτικής πρωτοβουλίας στον τομέα της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αναδεικνύει ως βασικό παράγοντα επιλογής των κατευθύνσεων και των προγραμμάτων σπουδών, την συνομιλία των επιχειρήσεων με αυτά τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Είναι ευρύτατα γνωστός ένας διαχωρισμός των ειδικοτήτων των εργαζομένων ανάμεσα σε «γενικές» και «ιδιάζουσες» ειδικότητες (Coutrot 1999). Η γενική ειδικότητα αποκτάται εκτός της επιχείρησης, μέσω της τυπικής εκπαίδευσης ή κατάρτισης, ενώ η ιδιάζουσα ειδικότητα αποκτάται μέσω της πρακτικής της παραγωγής. Από οικονομική άποψη η διαφορά είναι ότι ο εργαζόμενος έχει μαζί του την γενική ειδικότητα όπου κι αν πάει,

ενώ η ιδιάζουσα ειδικότητα δεν του χρησιμεύει σε τίποτα όταν φεύγει από την επιχείρηση. Αυτός ο τρόπος περιγραφής των γνώσεων των εργαζομένων και της αναγνώρισής τους, προϋποθέτει πρώτον ότι η τυπική εκπαίδευση είναι ο μόνος τρόπος απόκτησης μιας γενικής ειδικότητας, αλλά και ότι η πρακτική οδηγεί σε ιδιάζουσες ειδικότητες οι οποίες αναγνωρίζονται από την επιχείρηση.

Αυτή η απλή καταγραφή δεν είναι όμως επαρκής. Μια ενδιαφέρουσα διερεύνηση του ζητήματος των ορισμών (Fragniere, ΟΟΣΑ 1996), ξεκινάει με έναν διευρυμένο ορισμό της ειδικότητας, αναφέροντας ότι είναι ένα σύνολο γνώσεων ή πρακτικών ικανοτήτων (Know-how), που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου. Η ειδικότητα αναφέρεται επομένως σε έναν ορισμό των γνώσεων του εργαζόμενου που μπορεί να υπάρξει εκ των προτέρων, πριν να αποκτηθούν ή να μεταβιβαστούν οι σχετικές γνώσεις. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι η ειδικότητα συνδέεται οπωσδήποτε με κάποιο είδος τυπικής εκπαίδευσης, διότι μπορεί να είναι απλώς το αποτέλεσμα της αναγνωρισμένης σχέσης μιας θέσης εργασίας με ένα σύνολο γνώσεων που μπορεί να αποκτηθούν και πρακτικά, αλλά με έναν τρόπο που να είναι ενιαίος για την επιχείρηση ή ευρύτερα για τον κλάδο.

Το ίδιο κείμενο θεωρεί χρήσιμο να υπάρχει ένας άλλος ορισμός των γνώσεων του εργαζόμενου με την χρήση του όρου «δεξιότητες». Ως τέτοιες ορίζονται οι ατομικές ικανότητες αξιοποίησης ειδικοτήτων, γνώσεων και εμπειριών, που δεν έχουν «αντικειμενικό» χαρακτήρα, καθώς, σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, δεν υπάρχουν δεξιότητες από μόνες τους, υπάρχουν μόνο άνθρωποι με δεξιότητες. Οι δεξιότητες είναι πάντα το αποτέλεσμα της εμπειρίας, αλλά ενώ μπορεί να παραμένουν συνδεδεμένες με τις ατομικές ικανότητες του κάθε εργαζόμενου για μεγάλα χρονικά διαστήματα, όπως εύκολα διαπιστώνεται σε συγκεκριμένους χώρους εργασίας, παρατηρείται επίσης μια διαδικασία κατά την οποία δεξιότητες που αποκτώνται από κάποιους εργαζόμενους, ακολουθούν μια διαδικασία τυποποίησης, που σε κάποια φάση τις μετατρέπει σε ειδικότητες με αναγνωρισμένα χαρακτηριστικά.

Η εξάρτηση της παραγωγικής διαδικασίας από γνώσεις που δεν αναγνωρίζονται και μάλιστα δεν εντοπίζονται καν, είναι μια

διαπιστωμένη πραγματικότητα, αν και η προσπάθεια ευρύτερης κωδικοποίησης αυτών των γνώσεων είναι μόνιμο χαρακτηριστικό των παραγωγικών συστημάτων. «Ένα ίσως από τα εξέχοντα χαρακτηριστικά της πρόσφατης οικονομικής ανάπτυξης, ήταν η συνεχώς αυξανόμενη εξάρτησή της από την κωδικοποιημένη γνώση...Ενώ η άδηλη γνώση συνεχίζει να παίζει έναν κρίσιμο ρόλο, επηρεάζοντας τις δεξιότητες των ατόμων και των οργανωτικών δομών, καθώς και την εγκατάσταση επιστημονικών και τεχνολογικών μεταβολών, η κωδικοποίηση υπήρξε τόσο η κινητήρια δύναμη, όσο και η ευνοημένη μορφή που πήρε η επέκταση του κορμού των γνώσεων» (M.Abramovitz and P.A.David, OECD 1996).

Ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να μεταδοθούν ή να μεταβληθούν οι δεξιότητες των εργαζομένων μιας επιχείρησης, δεξιότητες που μπορεί να είναι μη αναγνωρισμένοι τρόποι ατομικής εργασίας ή συνεργασίας, έχει σχέση με την προβληματική για την δυσκολία με την οποία μεταβάλλεται το απόθεμα άδηλης γνώσης στο επίπεδο ενός οργανισμού, όπως η επιχείρηση. Η εξάρτηση από την άδηλη γνώση εμπεριέχει κινδύνους ως προς σημαντικές λειτουργίες,

«..Η άδηλη γνώση είναι ένα αγαθό το οποίο δύσκολα γίνονται διάφοροι χειρισμοί:

- η ανταλλαγή, η διάδοση και η εκμάθηση άδηλων γνώσεων προϋποθέτει την εθελοντική κινητικότητα και παρουσίαση εκ μέρους των ατόμων που την κατέχουν. Είναι επομένως δαπανηρές και δύσκολες,
- η διατήρηση και απομνημόνευση των άδηλων γνώσεων εξαρτώνται από την ανανέωση – από γενεά σε γενεά – των ατόμων που κατέχουν αυτές τις γνώσεις. Σε πολλούς τομείς, ακόμη και αυτούς που φαίνονται οι πιο ορθολογικά και συστηματικά οργανωμένοι, ο κίνδυνος μιας «από-εφεύρεσης» είναι μεγάλος...
- η αναζήτηση συμπληρωματικών στοιχείων γνώσεων, που αφορούν ένα ειδικό πρόγραμμα, περιορίζεται σημαντικά. Οι άδηλες γνώσεις δεν ταξινομούνται συστηματικά» (D.Foray, 2000).

Υπάρχουν λόγοι για τους οποίους παρατηρείται από μια στιγμή και μετά μια μετατόπιση του βάρους της ανάλυσης των

γνώσεων των εργαζομένων από την άδηλη προς την κωδικοποιημένη γνώση και από τις ειδικότητες στις δεξιότητες. Ένας πρώτος λόγος είναι ότι τα συστήματα παραγωγής που εξαρτώνται σε αισθητό βαθμό από άδηλες γνώσεις των εργαζομένων, αλλάζουν με αργούς ρυθμούς, και ότι επομένως όταν ένα σύστημα γνωρίζει συχνές και συνεχιζόμενες αλλαγές, πρέπει να αναδείξει με κάποιο τρόπο το μεγαλύτερο μέρος των γνώσεων και δυνατοτήτων από τις οποίες εξαρτάται η παραγωγική διαδικασία.

Ένας δεύτερος λόγος είναι ότι για τον χειρισμό αυτοματοποιημένων διαδικασιών μετράει πολύ η γνώση που αποκτάτε από την εμπειρία των εργαζομένων και επομένως η προσπάθεια να κωδικοποιηθούν, όσο είναι δυνατό, οι γνώσεις που είναι αποτέλεσμα αυτής της εμπειρίας. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, για τις βιομηχανίες λιπασμάτων και τα διυλιστήρια, η αργή διαδικασία ανανέωσης της τεχνολογίας και επιπλέον η αντίσταση στην προοπτική της πλήρους αυτοματοποίησης, επιτρέπει την διατήρηση μιας μεγάλης σημασίας των άδηλων γνώσεων, και επομένως δεν δημιουργούνται οι συνθήκες για να δοθεί έμφαση στο ζήτημα των δεξιοτήτων.

Ένας τρίτος λόγος που δίδεται γενικώς μεγάλη έμφαση στις δεξιότητες, είναι – όπως έχει ήδη αναφερθεί – ότι επιτρέπει την εξατομίκευση του ζητήματος των γνώσεων του εργαζομένου, έξω από την προβληματική των ειδικοτήτων, που συνδέεται με την κατηγοριοποίηση των εργαζομένων με τον συνδυασμό της εκπαίδευσης και των συλλογικών συμβάσεων. Και ένας τέταρτος λόγος που παρατηρείται αυτή η εξέλιξη είναι ότι το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό στην αγορά εργασίας, χαρακτηρίζεται από ένα υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης, που κάνει πολύ πιο εύκολη την προσαρμογή – σε συνθήκες αυξημένης ανεργίας - στις ανάγκες μιας θέσης εργασίας, και την διαμόρφωση ειδικών ή κοινωνικών δεξιοτήτων (Alaluf, 1994).

Έχουμε περάσει επομένως κατά το διάστημα των τελευταίων 20 ετών, από την έλλειψη μιας ενασχόλησης με τις άδηλες γνώσεις των εργαζομένων, από την συγκάλυψη μάλιστα του ζητήματος αυτού, σε μια γενικευμένη προσπάθεια να αναγνωριστούν αυτές οι γνώσεις, ως ατομικές ικανότητες, εμπειρίες ή γνώσεις. Το γεγονός ότι το πέρασμα από την ειδικότητα στην δεξιότητα, είναι και το πέρασμα από το συλλογικό στο ατομικό, εκφράζει μια δυνατότητα των επιχειρήσεων να εμφανίσουν και να αποδώ-

σουν γνώσεις και ικανότητες που είναι εκ των πραγμάτων κοινές σε μεγάλες κατηγορίες εργαζομένων, σαν να αφορούσαν τον καθένα χωριστά και να μην ήταν δυνατό να ανταμειφθούν παρά ως ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.

Υποψιάζεται κανείς εύκολα ότι αυτός ο τρόπος ανάδειξης του άδηλου δεν είναι ο μόνος. Το πέρασμα από την άδηλη στην εξατομικευμένη γνώση, αποτελεί βέβαια τον τρόπο με τον οποίο επιχειρείται να αποφευχθεί η διαδικασία την οποία περιγράφει ο Gabriel Fragniere (OECD, 1996), μέσω της οποίας οι δεξιότητες μετατρέπονται σε νέες ειδικότητες καθώς αναγνωρίζεται ο γενικευμένος χαρακτήρας τους. Η προσπάθεια να αναδειχθούν οι μορφές συνεργασίας των εργαζομένων ως αξιοποίηση ατομικών «κοινωνικών δεξιοτήτων», αποτελεί εμφανώς έναν τρόπο να εμφανιστεί ο συλλογικός χαρακτήρας της εργασιακής διαδικασίας με τη μορφή του αθροίσματος ατομικών δεξιοτήτων. Κάτι που δεν είναι εύκολο να γίνει σε όλες τις περιπτώσεις όπου παίζει έναν κρίσιμο ρόλο η συνεργασία των εργαζομένων.

Η παρουσίαση της μεταποιητικής κυρίως δραστηριότητας, μετά την εγκαθίδρυση του τειλορισμού, ως την εγκαθίδρυση ενός αυστηρού διαχωρισμού ανάμεσα στην κατηγορία των στελεχών που ασχολούνται με την σύλληψη και την οργάνωση της παραγωγής και της εργασίας, και στους εργαζόμενους που εκτελούν εντολές τις οποίες εκτελούν μηχανικά σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα, εμφανίστηκε να αποτελεί τον θρίαμβο του διαχωρισμού πνευματικής και χειρονακτικής εργασίας, την ολοκληρωμένη μορφή κυριαρχίας του κεφαλαίου, μέσω της απόλυτης αλλοτρίωσης της εργασίας. Η απόλυτη αυτή προσέγγιση, που παραδόξως συγκίνησε κυρίως πολλούς υποστηρικτές της εργατικής τάξης, δέχτηκε τα δικαιολογημένα πυρά των μελετητών της εργασίας και η απήχησή της έχει εξασθενήσει, αλλά φαίνεται να έχει αφήσει πίσω της άθικτη, μια παραπλανητική προσέγγιση της πνευματικής και χειρονακτικής εργασίας, τουλάχιστον όταν συζητείται ο καταμερισμός εργασίας στην βιομηχανία.

Ο διαχωρισμός πνευματικής και χειρονακτικής εργασίας δεν είναι προϊόν του καπιταλισμού. Είναι προϊόν της ιστορικής εξέλιξης των προκαπιταλιστικών κοινωνιών, όταν η χειρονακτική εργασία, δηλαδή η εργασία που αφορά την μεταποίηση ή την καλλιέργεια, ερχόταν σε αντιδιαστολή με την πνευματική εργασία των ανώτερων τάξεων που αφορούσε την παραγωγή πνευματι-



κών αγαθών, θεολογικού, φιλοσοφικού ή επιστημονικού περιεχομένου. Όπως αναφέρει ο Braudel (Braudel 1, p.378) “πριν τον 18 αιώνα η επιστήμη πολύ λίγο ασχολιόταν ακόμη με πρακτικές λύσεις και εφαρμογές». Επίσης, ο διαχωρισμός πνευματικής και χειρονακτικής εργασίας αφορούσε το προϊόν της εργασίας και όχι φυσικά την απαιτούμενη γνώση. Η ένταση σε γνώση της εργασίας ενός καλού τεχνίτη, μπορεί να ήταν πολύ σημαντικότερη από τις αναζητήσεις ενός θεολόγου, παρά το γεγονός μάλιστα ότι ο δεύτερος θεωρούσε υποχρεωτικό να καταγράφει τα πάντα στο χαρτί.

Σε μια εποχή που η γνώση φαίνεται να ρέει μαζικά προς τους χώρους εργασίας, η προσέγγιση του καταμερισμού της εργασίας από την σκοπιά της πνευματικής και χειρονακτικής εργασίας δεν μπορεί να είναι ικανοποιητική, και πρέπει να τοποθετηθεί διαφορετικά το ζήτημα του καταμερισμού της γνώσης στην παραγωγή. Ο διαχωρισμός που υπήρξε από πάντα και συνέχισε να υπάρχει στους χώρους εργασίας είναι ανάμεσα στην εντολή για εργασία και την εργασία καθεαυτή. Και οι δύο αυτές πλευρές της σχέσης κυριαρχίας που συνεπάγεται η οργανωμένη παραγωγή, χαρακτηρίζονται από διαφορετικά είδη γνώσεων, ως προς την ίδια την παραγωγική διαδικασία. Η εντολή για εργασία στηρίζεται στην γνώση του εφικτού και των προϋποθέσεων μιας παραγωγικής δραστηριότητας, ενώ η εργασία καθεαυτή στηρίζεται στην πρακτική δυνατότητα, αποτέλεσμα ενός συνδυασμού χειρονακτικών δυνατοτήτων και λίγο ή πολύ σύνθετων θεωρητικοποιήσεων των εμπειριών.

Ο διαχωρισμός αυτός υπήρχε κατά την προκαπιταλιστική εποχή, ανάμεσα στον εντολοδόχο και το τεχνίτη μέλος μιας συντεχνίας, όταν το σύνολο της γνώσης που χρειαζόταν μια παραγωγική δραστηριότητα ήταν κτήμα του τεχνίτη αυτού, και η εντολή είχε απλά σχέση με την επιλογή του. Γνωρίζουμε ότι η εκβιομηχάνιση επέτρεψε σε πολλούς κλάδους την ενίσχυση της θέσης των τεχνιτών, στο εσωτερικό των παραγωγικών μονάδων, σε συνθήκες που δυσκόλευαν τον εντολοδόχο καπιταλιστή, σε ζητήματα οργάνωσης και κόστους της εργασίας. Η εγκαθίδρυση του τειλορισμού επεδίωξε να αντιμετωπίσει τα προβλήματα του καπιταλιστή, μέσω της μεταφοράς στη διεύθυνση της σύλληψης και του σχεδιασμού των μεθόδων παραγωγής, καθώς και της κατάτμησης της εργασίας. Η προσέγγιση αυτή ονομάστηκε «επιστημονική διεύθυνση της εργασίας», και θεωρήθηκε

πλέον από πολλούς αναλυτές ότι με τον τρόπο αυτό αποσπάστηκε η γνώση από τους εργάτες και μετατράπηκε η εργασία τους σε μια επαναλαμβανόμενη χειρονακτική εργασία.

Μπορεί όμως να ισχυριστούμε ότι παρά την τεϊλορική μέθοδο, ακόμα και σε περιπτώσεις όπου υπήρξε και υπάρχει ένας ολοκληρωμένος σχεδιασμός της παραγωγής από την διεύθυνση, ο διαχωρισμός ανάμεσα σε εντολή και πρακτική εργασία δεν εξαφανίζεται, δεν εξαφανίζεται δηλαδή η συνύπαρξη δύο διαφορετικών ειδών γνώσεων, που δεν έχουν κατά κύριο λόγο σχέση με τον πνευματικό ή χειρονακτικό χαρακτήρα των δύο κατηγοριών εργασιών, αλλά με τον καταμερισμό ανάμεσα σε εργασίες σχεδιασμού και σε πρακτικές εργασίες για την υλοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας. Οι προσπάθειες υποβάθμισης του περιεχομένου της εργασίας, και οι προσπάθειες αποειδίκευσης, επιδιώκουν να περιορίσουν το πεδίο των πρακτικών γνώσεων των εργαζομένων, και επεδίωξαν πάντα να περιορίσουν στο ελάχιστο τόσο τις πραγματικές, όσο και τις αναγνωρισμένες θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι κατήργησαν πλήρως την εξάρτηση της παραγωγής από την δυνατότητα του εργαζόμενου να συγκροτήσει ένα σύνολο γνώσεων που συνδυάζουν πρακτικές ικανότητες και θεωρητικές συλλήψεις, τις οποίες απαιτεί η αξιοποίηση αυτών των πρακτικών γνώσεων.

Έχει επίσης αναγνωριστεί ότι στις γνώσεις των εργαζομένων περιλαμβάνεται και η δυνατότητα συνεργασίας πέρα από την τυπική οργάνωση της επιχείρησης. «Ένα από τα σημαντικά συμπεράσματα των κοινωνιολογικών μελετών για την εργασία, αμφισβητεί κατά μέτωπο τόσο τις προκαταλήψεις των οικονομολόγων, όσο και τις πεποιθήσεις των μάντζερ: στις συγκεκριμένες περιπτώσεις οι μισθωτοί συνεργάζονται δωρεάν... διότι σχεδόν πάντα η εργασία είναι συλλογική...» (Coutrot, 1999). Η συνεργασία αυτή εμφανίζεται από τον Philippe Zarifian (1993) και ως “συλλογική ειδίκευση”, που προϋποθέτει την ικανότητα υλοποίησης σχέσεων συνεργασίας σε συνδυασμό με την ατομική εργασία, ανεξάρτητα μάλιστα, από τον τρόπο με τον οποίο συλλαμβάνει και προγραμματίζει η επιχείρηση την συνεργασία των εργαζομένων.

Όταν πλέον διαπιστώνεται ότι η γνώση που απαιτεί η εργασιακή διαδικασία είναι υπαρκτή και μπορεί να είναι αρκετά απο-

μακρυσμένη από την γνώση της απλής χειρονακτικής εργασίας, παρά το γεγονός ότι ως τέτοια αντιμετωπίζεται, είναι προφανές ότι η διαχείριση της γνώσης στην επιχείρηση είναι αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης και του ελέγχου του εργατικού δυναμικού. Είναι κατ'αρχήν ορατός και γενικευμένος ο διαχωρισμός ανάμεσα στο επίπεδο της σύλληψης και του προγραμματισμού, και το επίπεδο της παραγωγής. Διατηρούνται από αυτή την άποψη με σαφή τρόπο τα δοκιμασμένα σημάδια της πρόθεσης να μην είναι διαθέσιμη από το επίπεδο των εργαζομένων στην παραγωγή, η γνώση που αφορά βασικές επιλογές τόσο οικονομικές, όσο και τεχνολογικές.

Στο επίπεδο της παραγωγής, υπάρχει κατά κανόνα μια αναντιστοιχία ανάμεσα στην γνώση των εργαζομένων και στην αναγνώριση αυτής της γνώσης με μορφές που οδηγούν σε κοινά επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Από την άλλη μεριά υπάρχει αναντιστοιχία ανάμεσα στον τυπικό καταμερισμό των εργασιών και την πραγματική συλλογικότητα της εργασίας. Στόχος είναι η δημιουργία των προϋποθέσεων ώστε να αξιοποιείται η εργατική γνώση, χωρίς η μορφή κοινωνικής οργάνωσης των εργαζομένων να αναγνωρίζεται και να αμφισβητεί την κυριαρχία του κεφαλαίου επί της εργασίας. Στην τείλορική οργάνωση πρέπει επομένως να προστεθεί η διαχείριση της εργατικής γνώσης, δηλαδή η αντίσταση του κεφαλαίου στην συλλογική εργατική γνώση.

Στόχος του καταμερισμού της εργασίας είναι κατά κανόνα να περιορίσει τον χώρο που καλύπτει η άδηλη γνώση στο εσωτερικό της παραγωγικής μονάδας. Ανεξάρτητα όμως από τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνεται κάτι τέτοιο, πρέπει να διαπιστωθεί ότι υπάρχει επιπλέον μια ειδική διαχείριση της άδηλης γνώσης που επιδιώκει την μη αναγνώρισή της, όχι μόνο με την άρνηση να αναγνωριστεί ένα επαγγελματικό προφίλ, αλλά και με την επιλεκτική αντιμετώπιση του ζητήματος των απαιτούμενων τυπικών εκπαιδεύσεων. Κύριος ενιαίος στόχος της διαχείρισης της γνώσης, είναι η εξατομίκευση του εργαζόμενου και η διατήρηση όσο γίνεται μεγαλύτερων περιθωρίων επιλογής της επιχείρησης, στην εσωτερική και την εξωτερική αγορά εργασίας.

## 2.5. Η Εργασία στην Χημική Βιομηχανία και την Βιομηχανία Λιπασμάτων

### 2.5.1. Χαρακτηριστικά της Εργασίας στον Κλάδο

Αυτό που κυρίως πρέπει να γίνει άμεσα κατανοητό είναι ότι η εργασία στην παραγωγική διαδικασία συνεχούς ροής, όπως αυτή της χημικής βιομηχανίας, είναι εργασία από απόσταση, χωρίς δηλαδή άμεση σχέση του εργαζόμενου με την μεταποίηση των υλικών. Η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από μια σειρά φυσικών και χημικών αντιδράσεων που πραγματοποιούνται κατά κανόνα σε υψηλές πιέσεις και θερμοκρασίες. Η παρέμβαση του ανθρώπου είναι επομένως έμμεση και αφορά την δημιουργία και διατήρηση των συνθηκών στις οποίες πραγματοποιούνται αυτές οι αντιδράσεις. Υπάρχει σημαντική διαφορά με τις βιομηχανίες συναρμολόγησης εν σειρά, διότι κατά την παραγωγή συνεχούς ροής, η παραγωγική δραστηριότητα μεταβάλλει την ίδια τη φύση της ύλης.

Εχει προταθεί (du Tertre p.239) μια ταξινόμηση των παραγωγικών δραστηριοτήτων σε τρεις τύπους εργασιών:

- το ξεκίνημα και το σταμάτημα των παραγωγικών κύκλων,
- την παρακολούθηση του παραγωγικού κύκλου με μετρήσεις και την ερμηνεία των μετρήσεων,
- την ρύθμιση της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο καθένας από αυτούς τους τύπους εργασιών πραγματοποιείται σε απόσταση με εργαλεία που πρέπει να χαρακτηριστούν συσκευές και όχι μηχανές. Οι συσκευές αυτές αποτελούν τους χώρους όπου πραγματοποιούνται οι χημικές και φυσικές αντιδράσεις (δεξαμενές, λέβητες κλπ), που χρησιμεύουν για την μεταφορά και την κυκλοφορία των προϊόντων (σωλήνες, βάνες, συμπιεστές, αντλίες...) που πραγματοποιούν μετρήσεις και μεταβιβάζουν πληροφορίες και, τελικά, που μεταφέρουν εντολές από απόσταση στις διάφορες συσκευές που βρίσκονται σε άμεση επαφή με το προϊόν.

Σ' ότι αφορά τον καταμερισμό της εργασίας, είναι χρήσιμο να ξεκινήσει κανείς λ.χ. από το λεγόμενο παραδοσιακό πρότυπο οργάνωσης της χημικής βιομηχανίας στην Γερμανία, το οποίο έχει χαρακτηριστεί «μορφή οργάνωσης με αυστηρό καταμερισμό εργασίας» (H.Kern – M.Schuman σ.273), με τα εξής κύρια χαρακτηριστικά:

- «Την εφαρμογή της αρχής ενός αυστηρού καταμερισμού των δεξιοτήτων με τον διαχωρισμό παραγωγής και συντήρησης. Υπάρχουν διαφορετικές ιεραρχίες...αλλά και αυστηρός διαχωρισμός των εργασιών στο επίπεδο των εργατών: ο έλεγχος και η ρύθμιση της παραγωγής είναι αρμοδιότητα των εργατών παραγωγής, ενώ η συντήρηση των συσκευών είναι ευθύνη επαγγελματικών κατηγοριών εργαζομένων,
- Την αποκλειστική ευθύνη για τον καθορισμό του προγράμματος των εργασιών του προισταμένου παραγωγής, που είναι χημικός επιστήμων και συχνά ερευνητής. Αυτός έχει την τελική ευθύνη για την παραγωγική διαδικασία στις γενικές της γραμμές, παρόλο που λαμβάνει υπόψιν ...τις ερμηνείες των εργοδηγών. Οι αποφάσεις του είναι κατ' αρχάς συνάρτηση της συστηματικής ανάλυσης, σε αυστηρά επιστημονικό επίπεδο των παραμέτρων της παραγωγής (εργαστηριακές αναλύσεις, δειγματοληψίες, αξιοποίησης της βιβλιογραφίας, έρευνες σε τομείς που δεν έχουν διερευνηθεί επαρκώς κλπ). Το πρόγραμμα που έχει οριστεί μεταβιβάζεται στο προσωπικό που χειρίζεται την παραγωγική διαδικασία, αφού έχει εν μέρει «μεταφραστεί» από τους εργοδηγούς σε οδηγίες που ορίζουν χωρίς καμμία αμφιβολία το πλαίσιο δράσης των εργατών.
- Την διαφοροποίηση των εργασιών στον έλεγχο και την ρύθμιση της παραγωγικής διαδικασίας. Οι «χειριστές παραγωγής» είναι οι εργάτες παραγωγής που στο πλαίσιο του προγράμματος το οποίο έρχεται από πάνω, έχουν την ευθύνη της τεχνικής παρακολούθησης του συστήματος, της φροντίδας της λειτουργίας του και της ρύθμισής του με βάση του καθορισμένους από το πρόγραμμα κανόνες. Με την δημιουργία των κέντρων ελέγχου, η δραστηριότητα του χειριστή παραγωγής χωρίστηκε σε έλεγχο των εγκαταστάσεων (επιτόπου) και σε δραστηριότητα στον πίνακα ελέγ-

χου (παρακολούθηση και ρύθμιση των εγκαταστάσεων του κέντρου πληροφόρισης και παρέμβασης). Η θέση εργασίας στον πίνακα θεωρείται η υψηλότερη θέση για τον εργάτη της χημικής βιομηχανίας, ενώ ο έλεγχος των εγκαταστάσεων δεν είναι παρά μια δραστηριότητα για ημι-ειδικευμένο προσωπικό, ενώ στις μεγάλες εγκαταστάσεις υπάρχει μια κλίμακα θέσεων εργατών παραγωγής: από τις απλές χειρονακτικές (ανειδίκευτες) εργασίες που συνεχίζουν να υπάρχουν, ως τις θέσεις που συνδέονται με την δομή της παραγωγής, δηλαδή ο έλεγχος των εγκαταστάσεων (ημι-ειδικευμένος εργάτης μέσου επιπέδου) και η δραστηριότητα στον πίνακα (ημι-ειδικευμένος εργάτης ανώτερου επιπέδου) – ενώ μπορεί να υπάρχουν και περισσότερες υποδιαιρέσεις. Η τοποθέτηση στις ανώτερες θέσεις γίνεται μέσω της επιλογής και των εσωτερικών προαγωγών.

- Την πραγματοποίηση των εργασιών συντήρησης με εμπειρικό και «οικοτεχνικό» τρόπο. Οι καθημερινές εργασίες συντήρησης, πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της παραδοσιακής οργάνωσης ενός εργαστηρίου. Ο διαχωρισμός των εργαστηρίων ακολουθεί τις κλασσικές ειδικότητες των διάφορων επαγγελματιών (εφαρμοστές, ηλεκτρολόγοι, κλπ). Ακόμη και τα τεχνικά προβλήματα που είναι κάπως σύνθετα, ...αντιμετωπίζονται ακόμη από τους ειδικευμένους εργάτες».

Η παρουσίαση αυτών των παραδοσιακών χαρακτηριστικών της οργάνωσης της εργασίας στη χημεία, από τους δύο γερμανούς μελετητές, μπορεί να συνθεθεί με την σύντομη περιγραφή του «παλιού» αυστηρού καταμερισμού εργασίας στην οποία αναφέρθηκε ο διευθυντής προσωπικού της επιχείρησης Α κατά την επιτόπια έρευνα. Αυτό το πρότυπο αξιοποιεί στην παραγωγή προσωπικό χαμηλής ειδίκευσης, το οποίο φθάνει σε επίπεδα ημι-ειδικευμένου εργάτη, κάνοντας μια δουλειά με πολύ σαφείς και αυστηρούς κανόνες, με έναν γενικό καταμερισμό εργασίας του οποίου τα χαρακτηριστικά είναι σαφώς τευλοριστικά.

Όσο αυτός ο «παλιός» καταμερισμός εργασίας στην παραγωγή βασίζεται σε αυστηρή περιγραφή των θέσεων εργασίας, τόσο ευκολότερα μπορεί να χρησιμοποιεί ημι-ειδικευμένη ερ-

γασία. Πρόκειται για θέσεις εργασίας που δεν έχουν επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Το ίδιο δεν ισχύει για την συντήρηση που στηρίζεται αντίθετα σε επαγγελματίες τεχνικούς, οι οποίοι πραγματοποιούν άλλης φύσεως εργασίες.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η χημική βιομηχανία συγκροτήθηκε από την αρχή ως μεγάλη βιομηχανία, χωρίς να υπάρχει όπως σε άλλους κλάδους ένα παρελθόν μικρών επιχειρήσεων από τις οποίες αντλήθηκε ένα ειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Σύμφωνα με τις μαρτυρίες που συγκεντρώσαμε, αυτό που συνέβει στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες, είναι η συγκρότηση των μονάδων με ανειδίκευτο προσωπικό, το οποίο εργάστηκε στην πρώτη περίοδο σε αυστηρό τευλορικό περιβάλλον, που αποτελούσε την μόνη λύση για την χρησιμοποίηση αυτού του προσωπικού.

Παρόμοια είναι η περιγραφή για την χημική βιομηχανία στη Γαλλία (du Tertre p.253). Σχετικά με την δεκαετία του 50 αναφέρεται ότι η εργατική δύναμη που στρατολογήθηκε προερχόταν από αγροτικούς πληθυσμούς. Επίσης ότι υπήρχε σχετική ομοιογένεια των θέσεων των εργατών παραγωγής, οι οποίοι «ειδικεύονταν στην παρακολούθηση της μιας ή της άλλης συσκευής» και «σε αντίθεση με τους εργάτες της συντήρησης δεν έχουν επαγγελμα». «Οι πιο παλιοί, οι πιο πεπειραμένοι. αναλάμβαναν καθήκοντα ελέγχου χωρίς όμως να αποκοπούν από την παραγωγή. Ο έλεγχος πραγματοποιείται επιτόπου, κοντά στις συσκευές, πάνω στις εγκαταστάσεις». «Σ' αυτό το στάδιο δεν υπάρχει πραγματικός διαχωρισμός μεταξύ των εργατών της παραγωγής». «Ο αριθμός των συσκευών που ελέγχονται είναι σχετικά μικρός».

## 2.5.2. Οργανωτικές και Τεχνολογικές Μεταβολές

Η μελέτη των οργανωτικών μεταβολών και των αλλαγών στον καταμερισμό και στο περιεχόμενο της εργασίας, που πραγματοποιήθηκαν διεθνώς στο τέλος της δεκαετίας του 70 και στην αρχή της δεκαετίας του 80, δείχνουν ότι συνυπάρχουν δυο κινητήριες δυνάμεις. Η πρώτη έχει σχέση με την εμπειρία που αποκτήθηκε από την μακρόχρονη λειτουργία των μονάδων η οποία

οδήγησε τις επιχειρήσεις στη διαπίστωση ότι μαζί με την βελτίωση του επιπέδου των γνώσεων των εργαζομένων, ήταν δυνατόν να γίνουν βελτιώσεις της οργάνωσης της εργασίας για εξοικονόμηση εργατικού δυναμικού. Η εξέλιξη αυτή όπως περιγράφεται για την Γερμανία (H- S σ.275 και 277), είναι ανεξάρτητη από τις μεταβολές της τεχνολογίας που γνωρίσαμε την τελευταία περίοδο. Η σημαντικότερη εξέλιξη ήταν “η συγκέντρωση στη θέση του χειριστή παραγωγής του ελέγχου και της ρύθμισης της παραγωγής διαδικασίας”, σε συνδυασμό με την μείωση θέσεων εργασίας σε πολλές χειρονακτικές εργασίες. Μια αλλαγή στην οποία οδήγησε ήταν η επαγγελματική αναγνώριση το 1958 για πρώτη φορά στην Γερμανία του επαγγέλματος του ειδικευμένου εργάτη της χημικής βιομηχανίας, με την θεσμοποίηση της μαθητείας και σ’ αυτό τον κλάδο.

Η σημασία που έχει η ίδια η ιστορία των επιχειρήσεων για την διαμόρφωση του επαγγελματικού προφίλ των εργατών της παραγωγής, όπως και για την οργάνωση της εργασίας, μπορεί να αναδειχθεί και από την σύγκριση των δύο επιχειρήσεων στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Η επιχείρηση Α είναι σαφώς πιο προχωρημένη σ’ ότι αφορά την χρήση νέων τεχνολογιών, έχοντας υιοθετήσει όχι μόνο αυτοματισμούς, αλλά και την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ενώ η επιχείρηση Β βρίσκεται σε όλες τις μονάδες, πλήν μιας, στο στάδιο του πίνακα παλαιού τύπου. Παρά την διαφορά αυτή, δεν μπορεί να εντοπιστεί καμία ουσιαστική διαφοροποίηση στο περιεχόμενο ή στον καταμερισμό των θέσεων εργασίας.

Η δεύτερη κινητήρια δύναμη είναι η διαδικασία της αυτοματοποίησης, που συγκεντρώνει εδώ και δυο δεκαετίες την προσοχή των αναλυτών, και θέτει διάφορα ζητήματα ως προς την σημερινή και μελλοντική οργάνωση της εργασίας, αλλά και ως προς το μέλλον της ειδικότητας του χειριστή παραγωγής.

Οι περιοδολογήσεις που γίνονται σήμερα, σχετικά με τις τεχνολογικές μεταβολές παρουσιάζουν δύο φάσεις (de Terssac-Coriat p.384):

- α.** «Η εμφάνιση των αυτοματισμών και η συγκέντρωση των πληροφοριών και των ρυθμίσεων σε έναν ενιαίο χώρο – η αίθουσα ελέγχου – αποτελούν τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά του πρώτου σταδίου αυτοματοποίησης των βιομηχα-



νιών συνεχούς ροής. Αυτό το πρώτο στάδιο είναι σαφώς διαφορετικό από την προηγούμενη κατάσταση, όταν υπήρχε ο χειρονακτικός χειρισμός με τον οποίο οι χειριστές έπερναν πληροφορίες που αφορούσε ένα μέγεθος εξόδου, το σύγκριναν με τις νόρμες που γνώριζαν και στη συνέχεια επενέβαιναν άμεσα για να μεταβάλουν ένα μέγεθος στην είσοδο της διαδικασίας παραγωγής, με χειρονακτικό χειρισμό.... Το νέο σύστημα χαρακτηρίζεται κατ' αρχάς από την χρήση αυτοματισμών που «απομακρύνουν» τον χειριστή από τον άμεσο έλεγχο, αφού η μέτρηση, όπως και η σύγκριση μέτρησης και νόρμας πραγματοποιούνται από αναλογικές συσκευές που παρουσιάζουν μόνιμα την μέτρηση των μεγεθών και παρεμβαίνουν για να επαναφέρουν τις μεταβολές των παραμέτρων στα προβλεπόμενα όρια. Παρατηρείται επιπλέον, η συγκέντρωση των πληροφοριών και των εντολών σε έναν ενιαίο χώρο, την αίθουσα ελέγχου. Η συγκέντρωση αυτή είναι αναγκαία λόγω του μεγάλου αριθμού των παραμέτρων και της γεωγραφικής διασποράς των μονάδων. Η παρουσίαση των πληροφοριών χαρακτηρίζεται από συγκέντρωσή τους στον χώρο, και την συνεχή παρουσίασή τους σε πίνακες τοίχου πολλών μέτρων...

**β.** Το δεύτερο στάδιο της αυτοματοποίησης χαρακτηρίζεται από την εισαγωγή ενός συστήματος ελέγχου και εντολών με την βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή... Το αποτέλεσμα είναι ότι μεταβάλεται η τεχνική υποδομή της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ ανθρώπων και αυτοματισμών: το ενιαίο σύστημα ελέγχου- εντολών στο οποίο έχει πρόσβαση όλη η ομάδα χειριστών, αντικαθίσταται από την διανομή μερικών εικόνων που ο κάθε χειριστής πρέπει να φέρει μπροστά του και να συντονίζει για να αποκτήσει μια εικόνα της κατάστασης και της λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας.... Το πληκτρολόγιο είναι πλέον το μέσο με το οποίο μεταβάλλονται εντολές και ανοίγουν βάνες. Ολόκληρα κομμάτια της παραγωγικής διαδικασίας έχουν συνδεθεί μεταξύ τους και αυτοματοποιηθεί. Προγραμματισμένοι αυτοματισμοί αναλαμβάνουν το ξεκίνημα της παραγωγής και την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, με την επίβλεψη ενός υπολογιστή ο οποίος εντοπίζει τις ανωμαλίες, ελέγχει τη λειτουργία των αυτοματισμών και ενημερώνει τον χειριστή....»

Η πορεία προς τον πλήρη αυτοματισμό της παραγωγής στην χημική βιομηχανία, έχει θέσει δυο είδη ερωτημάτων. Κατ'αρχήν τον βαθμό στον οποίο είναι δυνατός και επιθυμητός από τα τεχνικά στελέχη και τις επιχειρήσεις ένας τόσο προχωρημένος αυτοματισμός. Κατά δεύτερο λόγο έχουμε τα ερωτήματα που αφορούν την αλλαγή του περιεχομένου των θέσεων εργασίας, στο επίπεδο κυρίως του χειριστή παραγωγής, αλλά και του καταμερισμού εργασίας στις μονάδες παραγωγής: συνεχίζεται ή όχι με μια τέτοια εξέλιξη η διαδικασία αναβάθμισης της θέσης εργασίας των χειριστών παραγωγής;

Για να παρουσιάσουμε τον προβληματισμό που υπάρχει στην βιβλιογραφία και το πώς ο προβληματισμός αυτός συνδέεται με τις διαπιστώσεις των επιτόπιων ερευνών, είναι χρήσιμο να επανέλθουμε στον χαρακτήρα της εργασίας στην χημική βιομηχανία. Ο Christian du Tertre (σ.255) διαπιστώνει, αναφερόμενος και στις εργασίες άλλων ερευνητών, τα εξής: ...σ'αυτό κλάδο «υπάρχει μια ασυνέχεια ανάμεσα στην θεωρητική γνώση και την πρακτική της εφαρμογή σε βιομηχανική κλίμακα. Πράγματι, το πέρασμα από την ρύθμιση μιας διαδικασίας στο εργαστήριο και την πραγματική εφαρμογή της σε μεγάλη κλίμακα, αφήνει πολύ μεγάλα περιθώρια για την εμφάνιση απρόβλεπτων και τυχαίων γεγονότων. Ο έλεγχος σε βιομηχανικό επίπεδο των δευτερευουσών χημικών αντιδράσεων, είναι αποτέλεσμα μιας μακράς συσσώρευσης πρακτικών εμπειριών που μόνο οι χειριστές αποκτούν προοδευτικά». Το συμπέρασμα του ίδιου συγγραφέα σχετικά με τις τεχνολογικές μεταβολές (σ.277) είναι ότι «το να λαμβάνεται υπόψη η εικόνα που έχουν οι εργάτες για τις αυτόματες διασυνδέσεις για την ίδια τη σύλληψη των νέων αυτοματισμών, είναι πλέον το σημείο κλειδί, το κομβικό σημείο της μεθόδου των μελετητικών γραφείων. Από αυτό εξαρτάται η επιτυχία των προσεχών επενδύσεων, της συνολικής αποδοτικότητας των μελλοντικών εγκαταστάσεων.»

Ειδικότερα για το πέρασμα στην τεχνολογία που χρησιμοποιεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ο ίδιος συγγραφέας (σ.271) αναφέρει τα εξής: «οι χειριστές βρίσκονται αντιμέτωποι, λόγω των μικροεπεξεργαστών, με δυο αντιφατικές τάσεις. Τα μεγέθη αυξάνονται σημαντικά και πρέπει να ρυθμίζουν ολο και περισσότερες βάνες, όλο και πιο σύνθετες διαδικασίες. Αλλά, από την άλλη μεριά οι αιτιώδεις σχέσεις έχουν αναστραφεί. Ο υπολογιστής καλεί τον χειριστή πίνακα ή τον βοηθάει να αφοσιωθεί

στην αριστοποίηση της παραγωγής. Αυτός είναι ο λόγος, κατά την γνώμη μας, που αυτή η τεχνολογική εξέλιξη δεν προκαλεί υποβάθμιση των ειδικοτήτων. Δεν ενσωματώνει μια διαδικασία αποειδίκευσης/υπερειδίκευσης του προσωπικού, αλλά προκαλεί μια νέα κατανομή των απαιτούμενες παραγωγικών ικανοτήτων. Η εισαγωγή των μικροεπεξεργαστών προς την κατεύθυνση της συγκεντρωποίησης του ελέγχου προκαλεί την αισθητή μείωση του αριθμού των χειριστών της αίθουσας ελέγχου, ιδιαίτερα των χειριστών πίνακα. Αυτή η αλλαγή δεν έχει μόνο ποσοστικές επιπτώσεις. Μεταβάλλει σημαντικά τις σχέσεις χειριστών πίνακα και χειριστών πεδίου. Για να αποφευχθεί μια πολύ έντονη διαφορά ανάμεσα σ'αυτές τις δύο κατηγορίες χειριστών, για να διατηρηθεί μια συνοχή του συνόλου, κάποια ομοιογένεια των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού που βρίσκεται στην αίθουσα ελέγχου, υπάρχει σε πολλές επιχειρήσεις μια κινητικότητα. Με συστηματικό τρόπο οι χειριστές πίνακα πηγαίνουν στο πεδίο και αντιστρόφως. Πέρα από την ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των δυο αυτών κατηγοριών εργαζομένων, η αλλαγή των θέσεων εργασίας επιτρέπει στους χειριστές πίνακα να μην χάνουν την γνώση μέσω των αισθήσεων της παραγωγικής διαδικασίας».

Ο συνδυασμός εισαγωγής νέας τεχνολογίας (ηλεκτρονικών υπολογιστών) και καταμερισμού εργασίας που αναφέρθηκε, είναι πολύ κοντά στην ερμηνεία προιστάμενων της επιχείρησης Α που περιέγραψαν κατά την έρευνα πεδίου, τόσο τα όρια της διαδικασίας αυτοματοποίησης τα οποία θεωρούν αναγκαία, όσο και μια μορφή συνεργασίας χειριστών πίνακα και χειριστών πεδίου, που επιδιώκει να διατηρήσει την «συνέχεια» μεταξύ αυτών των ειδικοτήτων (οι δεύτεροι θα εξελιχθούν για να φθάσουν στις θέσεις των πρώτων), αλλά και την διατήρηση της αίσθησης του πεδίου για τους χειριστές πίνακα. Οι προϊστάμενοι επιχειρηματολογούν κατά της πλήρους αυτοματοποίησης, λέγοντας ότι είναι απαραίτητη η δυνατότητα άμεσης αίσθησης, σε κρίσιμα, σημεία του κυκλώματος, και επομένως ο συνδυασμός αυτοματοποίησης του ελέγχου κομματιών της παραγωγικής διαδικασίας και ελέγχου παλαιού τύπου σε μεμονωμένα σημεία, όπου η παρακολούθηση των μεγεθών με συσκευές, συνδυάζεται με επιτόπου έλεγχο.

Μπορούμε όμως να υποθέσουμε ότι τόσο τα όρια της αυτοματοποίησης, όσο και η οργάνωση της εργασίας στις μονά-

δες, καθορίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ιστορία της οργάνωσης της εργασίας και της εκμάθησης μέσω της εργασίας. Αυτό που φάνηκε κατά την επιτόπια έρευνα είναι ότι για διάφορα στάδια τεχνολογικής εξέλιξης, ισχύει η διαπίστωση ότι αυξάνεται το βάρος των πρακτικών εμπειριών για την απόκτηση των ικανοτήτων του χειριστή παραγωγής. Αυτό μάλιστα συμβαίνει παράλληλα με την αύξηση των θεωρητικών γνώσεων που απαιτούνται. Ακόμη και με την εκτεταμένη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, δεν άλλαξε η διαδικασία εκμάθησης μέσα από την καθημερινή εργασία, ούτε το γεγονός ότι η επαγγελματική εξέλιξη είναι συνεχής καθώς οι χειριστές παραγωγής δεν μπορούν να «βγούν» παρά από τις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας. Και όσο πιο σύνθετη γίνεται η παρακολούθηση και ο έλεγχος, τόσο μεγαλύτερη για την διαδικασία της εκμάθησης και για την ίδια την εργασία, είναι η σημασία μιας συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων επιπέδων. Πρόκειται στην ουσία για ένα πρότυπο οργάνωσης της εργασίας και της εκμάθησης, που είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντικατασταθεί. Η αντικατάστασή του δεν θέτει μόνο ερωτήματα ως προς την αντιστοιχία τεχνολογίας και θέσεων εργασίας. Οποιο και να είναι το διαφορετικό πρότυπο θα πρέπει να ορίσει νέο καταμερισμό εργασίας, νέες θέσεις εργασίας και ειδικότητες, αλλά και νέους τρόπους απόκτησης των γνώσεων.

Οι Kern και Schumann διαπιστώνουν επίσης (σ.286) ότι υπάρχουν ισχυρές αντιστάσεις και από την πλευρά των επιχειρήσεων σχετικά με την χρήση του δυναμικού της νέας τεχνολογίας, το πέρασμα α' αυτό που ονομάζεται "πλήρης αυτοματοποίηση". Και ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων και των οργανώσεων τους στις επιπτώσεις των αλλαγών για την απασχόληση και τις ειδικότητες παίζουν αποφασιστικό ρόλο. Αναφερόμενοι στην "σημερινή θέση του χειριστή παραγωγής", που αντιστοιχεί γενικώς στην κατάσταση που επικρατεί σήμερα στις ελληνικές βιομηχανίες, κάνουν μια ενδιαφέρουσα παρατήρηση σχετικά με την ειδικότητα του χειριστή παραγωγής στην χημική βιομηχανία (σ.292). Επισημαίνουν ότι στον κλάδο αυτό ο χειριστής δεν "είναι κυριός της διαδικασίας της εργασίας του". Το διευκρινίζουν πιο κάτω (σ.303 και 304) αναφέροντας ότι "ο εργάτης της χημικής βιομηχανίας – ακόμη κι όταν ονομάζεται "χειριστής" εγκαταστάσεων – δεν ήταν ποτέ – σε αντίθεση με τον "χειριστή" μηχανημάτων στις μηχανολογικές κατασκευές – κύριος

της διαδικασίας της εργασίας του και ότι η λειτουργία της εργασίας του ήταν πάντα, γι αυτό το λόγο μια εργασία δευτερεύουσα, υποδεέστερη και όχι μια οργανωτική δραστηριότητα”. Αναδεικνύουν έτσι ένα ζήτημα το οποίο συνδέεται με την συζήτηση για το μέλλον της ειδικότητας του χειριστή παραγωγής, αλλά είναι ανεξάρτητο και πρέπει έτσι κι αλλιώς να διερευνηθεί, καθώς αποκαλύπτει τις εντάσεις που δημιουργούνται ανεξαρτήτως του βαθμού αυτοματοποίησης, λόγω της συνεχούς αναβάθμισης της θέσης εργασίας του χειριστή, σε συνθήκες ενός πολύ αυστηρού καταμερισμού εργασίας ανάμεσα σε σύλληψη και εκτέλεση. Φαίνεται επομένως να μην έχει ξεπεραστεί η αρχική ιδιαιτερότητα της χημικής βιομηχανίας, που συγκροτήθηκε από χημικούς μηχανικούς, αλλά απασχόλησε προσωπικό που δεν μπορούσε να έχει ολοκληρωμένη πρακτική γνώση της παραγωγικής διαδικασίας που επιτελούσε.

Οι δύο συγγραφείς παρουσιάζουν τα αποτελέσματα μιας έρευνας που αναζήτησε τις επιπτώσεις διαφόρων εκδοχών εισαγωγής νέας τεχνολογίας. Παρουσιάζουν μια επιχείρηση όπου η ψηφιακή τεχνολογία του συστήματος λειτουργεί ως τεχνολογία της πληροφορίας, αλλά και μια άλλη επιχείρηση όπου η ψηφιακή τεχνολογία χρησιμεύει ως τεχνολογία χειρισμού της παραγωγικής διαδικασίας (σ.302). Στην δεύτερη περίπτωση ο εργάτης παραγωγής είναι πλέον με πολύ περιορισμένο τρόπο, ο χειριστής παραγωγής όπως έχει περιγραφεί προηγουμένως. Ο χειριστής παραγωγής εκτός από κάποια υπόλοιπα εργασιών χειρισμού των εγκαταστάσεων, έχει αλλά πεδία δραστηριότητας για τα οποία χρειάζεται ζωντανή εργασία, ακόμα και ειδικά όταν η αυτοματοποίηση είναι εκτεταμένη:

- το δευτερεύοντα έλεγχο: το κατά πόσο η εικόνα που μεταδίδει το σύστημα των εγκαταστάσεων, ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα της επιχείρησης,
- τον προληπτικό έλεγχο: η αναζήτηση αιτιών που μπορούν να προκαλέσουν βλάβες τις οποίες δεν μπορούν να εντοπίσουν,
- την συντήρηση των εγκαταστάσεων: η βελτίωση της ασφάλειας των εγκαταστάσεων με προληπτικά μέτρα.

“Μπορούμε να αναρωτηθούμε, καταλήγουν, αν οι εργασίες που προβλέπονται για τον χρόνο που έχει απελευθερωθεί είναι πραγματικά ειδικευμένες εργασίες, ή αν βρίσκονται στο επίπεδο όπου βρισκόταν ως τώρα, αυτό ενός ημι-ειδικευμένου ερ-

γατικού δυναμικού. Μπορεί να επιλεγεί η μια ή η άλλη εκδοχή οργάνωσης (σ.304)”.

Για να επανέλθουμε όμως στα αποτελέσματα της επιτόπιας έρευνας πρέπει να επισημάνουμε ότι η πρόβλεψη των αλλαγών που μπορεί να επιφέρει στο μέλλον η περαιτέρω αυτοματοποίηση της παραγωγής, δεν είναι το άμεσο και δεν είναι το κύριο πρόβλημα, διότι δεν είναι σ’ αυτό το επίπεδο που εκδηλώνονται ή που θα εκδηλωθούν οι εντάσεις σχετικά με την οργάνωση της εργασίας. Επιστρέφοντας στις επιχειρήσεις Α και Β, που σε διαφορετικό βαθμό βρίσκονται ακόμη μακριά από μια διαδικασία πλήρους αυτοματοποίησης, βλέπουμε ότι διαχειρίζονται με πολύ προσεκτικά βήματα, μια σοβαρή αντίφαση. Από τη μια μεριά η προοδευτική εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών οδηγεί σε αναβάθμιση του ρόλου των χειριστών και μάλιστα στη συγκρότηση ομάδων εργασίας στο επίπεδο των μονάδων οι οποίες ασκούν πολύτιμες λειτουργίες ως προς την ίδια την παραγωγική διαδικασία, αλλά και ως προς την διαδικασία της εκμάθησης και της εξέλιξης των εργαζομένων. Από την άλλη όμως, αυτή η κατηγορία των εργαζομένων στην χημική βιομηχανία, παραμένει σαφώς διαχωρισμένη, σε επίπεδο ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και γνώσεων ως προς αυτήν, από την κατηγορία των χημικών μηχανικών, δεν έχει αναγνωρισμένη επαγγελματική ιδιότητα και δεν συνδέεται επιπλέον με κάποιες σχολές τεχνικής εκπαίδευσης. Από την επιτόπια έρευνα προκύπτει σαφώς ότι οι επιχειρήσεις φροντίζουν να διαχειρίζονται αυτή την αντίθεση προσφέροντας καλές αμοιβές και μια αίσθηση ασφάλειας ως προς την απασχόληση, που εξισορροπούν το χάσμα ανάμεσα στο ρόλο των χειριστών και την επαγγελματική αναγνώριση αυτού του ρόλου. Και εξισορροπούν επίσης την ένταση που χαρακτηρίζει θέσεις εργασίας όπου οι χειριστές είναι αναγκασμένοι να “ξεπερνάνε τον εαυτό τους” για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καθηκόντων τους.

Σ’ αυτές τις συνθήκες το βήμα προς την πλήρη αυτοματοποίηση, ή και προς την εντονότερη αυτοματοποίηση, παρουσιάζει μια μεγάλη δυσκολία. Από ένα σημείο αυτοματοποίησης και μετά ο χειριστής χρειάζεται μια πολύ καλή θεωρητική γνώση της παραγωγικής διαδικασίας που δεν αποκτάται μέσω της ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης. Από την άλλη μεριά, ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται η ιεραρχία στις μονάδες παραγωγής, έχει ακόμη τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά είναι ακόμα

ένα σοβαρό εμπόδιο αν θέλει η επιχείρηση να επιτύχει μια γενική αναβάθμιση του περιεχομένου των γνώσεων: οι εργοδηγοί είναι προϊόν της ιεραρχίας των χειριστών. Είδαμε κατά την επιτόπια έρευνα ότι και οι δυο επιχειρήσεις πραγματοποιούν δυο ειδών τροποποιήσεις του παραδοσιακού συστήματος, που αποτελούν και οι δύο προσπάθειες επίλυσης του παραπάνω προβλήματος. Η μια επιλογή είναι η προσπάθεια κατάργησης της θέσης εργασίας των προισταμένων που προερχόταν από την κατώτερη ιεραρχία, σε συνδυασμό με την τοποθέτηση βοηθών του προισταμένου χημικού μηχανικού, που είναι και αυτοί χημικοί μηχανικοί. Με τον τρόπο αυτό είναι περισσότερο συστηματική η εμπλοκή των χημικών μηχανικών στην καθημερινή διαχείριση που παραμένει όμως μια παρουσία ημερήσια και όχι για τις βάρδους.

Μια δεύτερη επιλογή που κάνουν και οι δύο επιχειρήσεις είναι να αναζητούν απόφοιτους των ΤΕΙ, με τριτοβάθμια επομένως εκπαίδευση, για τις νέες προσλήψεις, με στόχο να φθάσουν σε θέσεις χειριστών πίνακα, αλλά και εργοδηγών. Παρόλο που πρόκειται για επιλογή που είναι συνάρτηση της ανεργίας των πτυχιούχων ΤΕΙ, είναι σαφής και η πρόθεση να αναβαθμιστούν μεμονωμένα οι παραπάνω θέσεις εργασίας, χωρίς να αλλάξει το σύστημα οργάνωσης της εργασίας και ιεραρχικής εξέλιξης. Δείχνει την ανάγκη να βρεθούν νέες λύσεις στις εντάσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως, χωρίς να δημιουργείται με αυτό τον τρόπο ένα νέο πρότυπο, καθώς είναι αδύνατη η αντικατάσταση του προσωπικού των μονάδων με απόφοιτους ΤΕΙ.

Παρόλο που δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι οι δυο επιχειρήσεις προχωρούν σε μια στρατηγική πλήρους αυτοματοποίησης, οι αλλαγές αυτές στην οργάνωση των μονάδων, μπορεί να θεωρηθούν κινήσεις που αναγγέλουν ένα μελλοντικό νέο πρότυπο καταμερισμού εργασίας, το οποίο θα έχει αναβαθμισμένες θέσεις προισταμένων και εργοδηγών και θα διατηρεί τους χειριστές στην σημερινή κατάσταση των εργαζομένων χωρίς επαγγελματικά δικαιώματα, δημιουργώντας πιθανόν τις συνθήκες για μείωση των απαιτήσεων σε γνώσεις από αυτή την κατηγορία. Η μορφή που θα πάρει το μελλοντικό πρότυπο καταμερισμού της εργασίας, θα εξαρτηθεί από τη δυνατότητα ή όχι των εργαζομένων να το επηρεάσουν, να αντισταθούν σε υποβάθμιση των σημερινών θέσεων εργασίας και να επιδιώξουν την σταθεροποίηση θέσεων με αναγνωρισμένα επαγγελματικά δικαιώματα και γνώσεις.

Η μελλοντική εξέλιξη της οργάνωσης της εργασίας στους τομείς της συντήρησης, είναι ένα ζήτημα το οποίο έχει πολύ λίγο αποσαφηνιστεί. Η εργασία ήταν παραδοσιακά οργανωμένη στη βάση της απλής χειροτεχνικής οργάνωσης – όπως ήδη αναφέρθηκε – με αναθέσεις σε μεμονωμένους τεχνίτες που είχαν βοηθούς, με τους οποίους οργάνωναν όπως ήθελαν τους τρόπους και τους χρόνους εργασίας. Ο πριστάμενος της συντήρησης στην επιχείρηση Α ανέφερε αυτό τον τρόπο οργάνωσης ως ένα σημαντικό πρόβλημα που επιχείρησε να αντιμετωπίσει η χρήση των υπεργολαβιών. Στην ίδια επιχείρηση, γίνονται προσπάθειες καλύτερου ελέγχου του κόστους της συντήρησης, μέσω της πολιτικής ελαχίστων αποθεμάτων, αλλά και μέσω της απόσπασης του ποιοτικού ελέγχου από τους τεχνικούς που πραγματοποιούν την συντήρηση. Δεν φαίνεται να επιχειρούνται σοβαρές αλλαγές στην επιχείρηση Β, όπου η συντήρηση διατηρεί τα παραδοσιακά οργανωτικά της χαρακτηριστικά και σ'ότι αφορά την ημερήσια συντήρηση δεν καταφεύγει καν στη χρήση της διαδικασίας των γραπτών εντολών. Μια εκδοχή αλλαγής, η οποία δεν αναφέρθηκε στις δύο επιτόπιες, αλλά είχε αναφερθεί αντίστοιχη συζήτηση με τον διευθυντή συντήρησης μεγάλου διυλιστηρίου, είναι η προσπάθεια συστηματικής εισαγωγής της τευλορικής οργάνωσης, με την αυστηρή περιγραφή των εργασιών για κάθε εργαζόμενο. Μια άλλη όμως εκδοχή, η οποία συναντάται στην βιβλιογραφία, αλλά δεν συζητήθηκε στα λιπάσματα (αν και αναφέρθηκε επίσης στη συζήτηση στο ίδιο διυλιστήριο) είναι σε συνδυασμό με την περαιτέρω αυτοματοποίηση, η ανάληψη από τους χειριστές εργασιών συντήρησης στον χρόνο που απελευθερώνεται από την παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας.

### 2.5.3. Ειδικότητες, Εκπαίδευση, Κατάρτιση

Ξεκινώντας από την αναφορά στον διαχωρισμό που έχει επιβληθεί διεθνώς ανάμεσα στην ειδικότητα και την δεξιότητα (qualifications et competences), μπορούμε κατ'αρχάς να σημειώσουμε ότι τα όσα διαπιστώθηκαν στην επιτόπια έρευνα, καθώς και οι βιβλιογραφικές αναφορές στον καταμερισμό της εργα-



σίας στην χημική βιομηχανία, αναδεικνύουν την πρωτεύουσα σημασία των δεξιοτήτων για την κάλυψη των αναγκών των θέσεων εργασίας. Ο πολύπλοκος και απρόβλεπτος χαρακτήρας της πραγματικής παραγωγικής διαδικασίας, από τη στιγμή που έχει προχωρήσει σε κάποιο βαθμό η αυτοματοποίηση, κάνει ώστε να είναι αδύνατη η εργασία στις κρίσιμες θέσεις των εργατών της παραγωγής, χωρίς μια πολύχρονη εμπειρία, χωρίς δηλαδή την απόκτηση των δεξιοτήτων που συνδέονται με αυτή την εμπειρία και που είναι αδύνατο να αποκτηθούν έξω από αυτήν. Δεν είναι επίσης περιττό να προστεθεί ότι η κατάρτιση που συνδέεται με την εξέλιξη στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, έχει αντιμετωπιστεί ως μια πρακτική που συνοδεύει την συσσώρευση εμπειριών και περιορίζεται όσο εκτιμάται – όπως μας είπαν - ότι το προσωπικό είναι επαρκώς πεπειραμένο.

Ενώ όμως αναδεικνύεται η μοναδικότητα της πρακτικής στο επίπεδο της παραγωγής και η συγκρότηση ενός προτύπου οργάνωσης της εργασίας και της εκμάθησης που αφορά αποκλειστικά το σύνολο των χειριστών παραγωγής, διαπιστώνεται από ένα σημείο και μετά ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο αν όχι αδύνατο να αποκτηθούν οι δεξιότητες χωρίς να υπάρχει ένα εκπαιδευτικό υπόβαθρο, το οποίο παραπέμπει στην έννοια της ειδικότητας. Από τα όσα αναφέραμε για το μέλλον του καταμερισμού εργασίας στις μονάδες παραγωγής της χημικής βιομηχανίας, προκύπτει ότι η συνέχιση της διαδικασίας αναβάθμισης των θέσεων εργασίας, η κατοχύρωση επαγγελματικών δικαιωμάτων για τους χειριστές, όπως και η κάλυψη των αναγκών σε ειδικότητες κλειδιά της συντήρησης, συνδέονται με την δυνατότητα άντλησης εργαζομένων που έχουν αποκτήσει τις αναγκαίες θεωρητικές γνώσεις μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Από την επιτόπια έρευνα προκύπτει σαφώς ότι, ενώ η κατάρτιση συνοδεύει την πρακτική εμπειρία και αξιοποιείται επομένως σε συνάρτηση με αυτήν, η ίδια η κατάρτιση έχει αποτελέσματα που εξαρτώνται σε καθοριστικό βαθμό από το επίπεδο εκπαίδευσης του κατάρτιζομένου. Στις δυο επιχειρήσεις καταγράφονται δυο είδη κατάρτισης για τα οποία έχουμε προφορικές πληροφορίες, γιατί δεν στάθηκε δυνατό να αποσπάσουμε ακριβείς καταλόγους. Το ένα είδος κατάρτισης είναι αυτό που συνδέεται άμεσα με την εκμάθηση της θέσης εργασίας και την εξέλιξη στο εσωτερικό της επιχείρησης, και περιλαμβάνει ως τελικό στάδιο την εργασία υπό την παρακολούθηση ενός εργαζόμενου που

κατέχει ήδη την θέση εργασίας. Μπορούμε να πούμε ότι αυτό το είδος κατάρτισης είναι μια τρέχουσα εσωτερική υπόθεση της επιχείρησης.

Το δεύτερο είδος κατάρτισης είναι αυτό που συνδέεται με την εγκατάσταση συσκευών νέας τεχνολογίας. Όπως διαπιστώσαμε, οι σημαντικές τεχνολογικές μεταβολές, απαιτούν ειδικά προγράμματα κατάρτισης για εργαζόμενους που όχι μόνο διαθέτουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, αλλά έχουν και την κατάλληλη εμπειρία. Στην επιχείρηση Α, όπως ήδη αναφέρθηκε η τεχνολογική μεταβολή της δεκαετίας του 80, εξαρτήθηκε από την προηγούμενη πρόσληψη ατόμων με αξιολογη τεχνική κατάρτιση που είχαν επιπλέον τον χρόνο να αποκτήσουν την απαιτούμενη πρακτική εμπειρία των μονάδων. Στην επιχείρηση Β, η δημιουργία μιας νέας μονάδας με τεχνολογία πιο εξελιγμένη από αυτήν που ισχύει στο υπόλοιπο εργαστήριο, έγινε δυνατή με την μεταφορά και κατάρτιση επαγγελματιών τεχνιτών από την συντήρηση.

Η ανάλυση των γενικών στατιστικών σχετικά με την κατάρτιση του προσωπικού στην επιχείρηση Α, δείχνει κατά κύριο λόγο ότι τα προγράμματα κατάρτισης αφορούν κυρίως τις υψηλότερες βαθμίδες και λιγότερο το ειδικευμένο προσωπικό. Στον αριθμό αυτών που καταρτίστηκαν το 1995 και 1996, οι διευθυντές και προϊστάμενοι αντιπροσωπεύουν το 28 και 35% για τα δύο αυτά χρόνια, όταν αντιστοιχούν στο 5,9% του προσωπικού. Οι βοηθοί προϊσταμένων και εργοδηγοί – 27,3% του προσωπικού – αντιπροσωπεύουν τα δύο χρόνια το 46 και 37% των καταρτιζομένων, οι εργαζόμενοι με υψηλή ειδίκευση – 11% του προσωπικού – το 7 και 10%, και οι ειδικευμένοι εργάτες και υπάλληλοι – 48% του προσωπικού – το 18 και 12% των καταρτιζομένων. Από το σύνολο των δαπανών κατάρτισης το 36% αφορούν κατάρτιση στην επιχείρηση και το 60% κατάρτισης εκτός της επιχείρησης, με 4,3% κόστος μεταφοράς. Είναι προφανές ότι το 60% αφορά κατά κύριο λόγο τις δαπάνες κατάρτισης των υψηλότερων βαθμίδων του προσωπικού. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι παραπάνω διαπιστώσεις, έχουν σχέση με την έμφαση που δίδεται στην αναβάθμιση των μεσαίων στελεχών.

Το κύριο θέμα που έχουν ως τώρα θέσει τα συνδικάτα του κλάδου των λιπασμάτων, αλλά και του κλάδου της διύλισης πετρελαίου, στον τομέα των ειδικοτήτων είναι αυτό της αναγνώ-

ρισης και κατοχύρωσης επαγγελματικών δικαιωμάτων για τους χειριστές παραγωγής. Η υλοποίηση αυτού του αιτήματος από το κράτος θα σήμαινε στην πράξη, αφενός ότι αυτή η αναγνώριση είναι προίον μιας συγκεκριμένης εργασιακής εμπειρίας και ότι, αφετέρου, οι επιχειρήσεις μπορούν να απασχολήσουν σ'αυτές τις θέσεις μόνο άτομα με αυτά τα επαγγελματικά δικαιώματα. Εφόσον δεν αναγνωρίζεται αυτή η επαγγελματική ιδιότητα στους χειριστές παραγωγής, δεν παύει να αναγνωρίζεται από την επιχείρηση η ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις ανάγκες της θέσης εργασίας, χωρίς όμως να συγκροτείται μια κατηγορία εξειδικευμένων εργατών που έχει επισήμως το δικαίωμα (αναγνωρισμένο από το κράτος και τις επιχειρήσεις, ή αναγνωρισμένο στην πράξη από τις επιχειρήσεις) άσκησης αυτού του επαγγέλματος ανεξαρτήτως επιχείρησης. Το αίτημα έχει προφανώς διατυπωθεί από τα συνδικάτα σε αναλογία με την αντίστοιχη αναγνώριση επαγγελματικών δικαιωμάτων στους «πρακτικούς μηχανικούς» (Π.Λίτσας, 1999), σύμφωνα με μια διαδικασία που προβλέπει την απόκτηση επαγγελματικών αδειών με κριτήρια τα πτυχία και την εργασιακή εμπειρία. Γι αυτό δεν έχει συνδεθεί η διεκδίκηση αναγνωρισμένων επαγγελματικών δικαιωμάτων με ένα συγκεκριμένο πτυχίο τεχνικής εκπαίδευσης. Αν υπήρχε η δυνατότητα σύνδεσης της ειδικότητας με ένα πτυχίο τεχνικής εκπαίδευσης, το ζήτημα της αναγνώρισης από το κράτος των επαγγελματικών δικαιωμάτων θα είχε κατά πάσα πιθανότητα τεθεί διαφορετικά.

Διαπιστώνουμε επομένως ότι μπορούμε να αναφερθούμε στην διαφορά ανάμεσα στην ειδικότητα και την δεξιότητα, όπου η ειδικότητα αφορά ικανότητες για κάλυψη θέσεων εργασίας, ικανότητες που είναι αναγνωρισμένες σε επίπεδο κλάδου και θεωρούνται απαραίτητες για την κάλυψη μιας κατηγορίας θέσεων εργασίας. Ενώ η δεξιότητα αφορά την ικανότητα; κάλυψης μιας θέσης εργασίας λόγω της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Η ειδικότητα εχει οριστεί με διαφορετικούς τρόπους που συνθέτουν τον παραπάνω ορισμό. Όπως αναφέρει η Lucie Tanguy (*Traite de Sociologie du Travail* p.186-7), ο Georges Friedmann έγραψε ότι “η ειδικότητα συμπίπτει ... με την δομή του καταμερισμού της εργασίας, η οποία εξαρτάται με ουσιαστικό τρόπο από την τεχνολογία που χρησιμοποιείται ή τις καπιταλιστικές σχέσεις..” Ο Pierre Naville είχε σημειώσει ότι “..η ειδικότητα είναι μια κοινωνική σχέση

της οποίας οι όροι διαφοροποιούνται με τον χρόνο και είναι το προϊόν ενός συσχετισμού δύναμης και συγκρούσεων.” Ο Mateo Alaluf επισημαίνει ότι “παρόλο που η ειδικότητα ορίζεται εκτός της εργασίας, ειδικότερα στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος, δεν μπορεί να εκδηλωθεί και να επιβεβαιωθεί παρά σε σχέση με την εργασία”. Από τις παρατηρήσεις μας προκύπτει πράγματι ότι η ειδικότητα είναι συνάρτηση του καταμερισμού εργασίας, η αναγνώρισή της είναι αποτέλεσμα ενός συσχετισμού σε ένα συγκρουσιακό περιβάλλον, ενώ λόγω του βάρους που έχει η εργασιακή εμπειρία για την κάλυψη των αναγκών της κάθε θέσης εργασίας, πρέπει η ειδικότητα να υπάρξει στο πλαίσιο της εργασίας.

Παρόλο που η ειδικότητα είναι εξ ορισμού ένα συλλογικό χαρακτηριστικό το οποίο αναγνωρίζεται ως τέτοιο από το κράτος, τις επιχειρήσεις και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, δεν σημαίνει ότι η έμφαση στην δεξιότητα ισοδυναμεί με την εξατομίκευση της σχέσης του εργαζόμενου με την επιχείρηση. Ο ορισμός της δεξιότητας που δίνει ο Philippe Zarifian (*Travail et Communication* p.20-21) επικαλείται την συλλογική της διάσταση και την σύνδεση δεξιοτήτων και συνεργασίας στο επίπεδο της παραγωγής. “Με δεξιότητα, γράφει, εννοούμε την ατομική και συλλογική κατανόηση των καταστάσεων όπου συμβαίνουν διάφορα γεγονότα, τα οποία γίνονται κατανοητά ως σύνολο και σε όλη την συνθετότητά τους. ..Ο,τι μας επιτρέπει να επικαλούμαστε την συνεργασία με την ‘ισχυρή’ έννοια της λέξης, και ο,τι μας επιτρέπει να χρησιμοποιούμε ολο και περισσότερη την λέξη ‘δεξιότητα’, είναι το ίδιο πράγμα. ... Από μια άλλη σκοπιά από τη στιγμή που η δεξιότητα είναι αντιμέτωπη με καταστάσεις εν μέρει απρόβλεπτες και αβέβαιες, πρέπει να είναι αυτοδιαχειριζόμενη και αυτοαναπτυσσόμενη απ’αυτούς που είναι ή πρέπει να είναι κάτοχοι των δεξιοτήτων.”

Αυτή η προσέγγιση αφορά με έναν εύστοχο τρόπο την οργάνωση της παραγωγής στις επιχειρήσεις όπου πραγματοποιήθηκε η επιτόπια έρευνα. Το γεγονός ότι εμποδίστηκε ή δεν αντιμετωπίστηκε η αναγνώριση ορισμένων ειδικοτήτων - με την έννοια που αντιπαραθέσαμε στην δεξιότητα - δεν σημαίνει ότι δεν συγκροτήθηκε μια ισχυρή συλλογικότητα μέσω της συνεργασίας, που αποτελεί χαρακτηριστικό της οργάνωσης της εργασίας και της εξασφάλισης των συνθηκών της συσσώρευσης της εργασιακής εμπειρίας. Πρέπει εδώ να διαπιστωθεί ότι η αρνηση

ως τώρα της εργοδοσίας και του κράτους να εκχωρήσει επαγγελματικά δικαιώματα σε αυτή τη κατηγορία εργαζομένων, έχει άμεση σχέση με την άρνηση να δεχθεί την αλλαγή του συσχετισμού δύναμης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Η δυνατότητα των επιχειρήσεων να διαχειριστούν μια κατηγορία εργαζομένων με ισχυρή συγκρότηση, ήταν και είναι συνάρτηση της απουσίας επαγγελματικών δικαιωμάτων για αυτούς τους εργαζόμενους.

Κατά την σημερινή περίοδο, το αίτημα για την αναγνώριση της ειδικότητας του χειριστή παραγωγής, συνυπάρχει, λόγω των συνεχιζόμενων τεχνολογικών μεταβολών, με την ανάγκη ουσιαστικής αναβάθμισης των γνώσεων των εργαζομένων στις μονάδες παραγωγής, που δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, αλλά απαιτεί την σύνδεση πλέον της ειδικότητας αυτής με πτυχίο της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Μια στρατηγική κατοχύρωσης της ειδικότητας αυτής περνάει από το εκπαιδευτικό σύστημα, από τη στιγμή μάλιστα που το θεσμικό πλαίσιο απομακρύνεται από την λογική της επαγγελματικής κατοχύρωσης μέσω της αναγνώρισης της επαγγελματικής εμπειρίας.

## 2.6. Εργασία και Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Η στρατηγική των επιχειρήσεων σε συνθήκες φθίνουσας πορείας της ζήτησης στην εσωτερική και στην ευρωπαϊκή αγορά, κινδυνεύει να υιοθετήσει επιλογές που φθείρουν τον κλάδο, μειώνοντας το δυναμικό και την εμβέλεια του πέρα από ότι είναι αναγκαίο. Είναι καταρχάς ορατό ότι το πρόβλημα της φθίνουσας εσωτερικής αγοράς, αντιμετωπίστηκε δια του μεταξύ τους ανταγωνισμού και της προσπάθειας απόσπασης μεριδίων αγοράς. Αποτέλεσμα μιας τέτοιας προσέγγισης ήταν η άποψη ότι τα ΛΙΔΡΑ πρέπει να κλείσουν για να αφήσουν ζωτικό χώρο στις άλλες δύο επιχειρήσεις. Όπως συνέβει και σε άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας που αντιμετώπισαν σε σύντομο χρονικό διάστημα την αλλαγή περιόδου και ιδιαίτερα το άνοιγμα της εσωτερικής αγοράς, η ανυπαρξία εργαλείων άσκησης κλαδικών πολιτικών και η πίεση των πλέον βιώσιμων επιχειρήσεων του κλάδου, οδήγησαν στη συρρίκνωση του παραγωγικού δυναμικού.

Ενας σημερινός κίνδυνος, ο οποίος διαπιστώνεται και στον κλάδο της παραγωγής πετρελαίου, είναι να αντιμετωπιστεί το ζήτημα του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού και της αναβάθμισης του κεφαλαίου γνώσεων της επιχείρησης ως μια διαδικασία οριακών προσαρμογών, η οποία δεν απαιτεί μεγάλες πρωτοβουλίες στον τομέα των επενδύσεων, ή στον τομέα της εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού. Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε αναδεικνύει ότι η εισαγωγή της πληροφορικής στην παραγωγή απαιτεί να γίνει ένα σοβαρό βήμα στο επίπεδο των γνώσεων των εργαζομένων, το οποίο πρέπει να στηριχθεί στην ύπαρξη απόφοιτων τεχνικών σχολών, που μπορούν να πλαισιώσουν τόσο την παραγωγή όσο και την συντήρηση. Διαφορετικά η απουσία ενός εργατικού δυναμικού με βελτιωμένο επίπεδο γνώσεων αποτελεί εμπόδιο σε ότι αφορά την πραγματοποίηση επενδύσεων εκσυγχρονισμού της παραγωγής. Αυτό που συμβαίνει σήμερα είναι ότι οι πρωτοβουλίες εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεων έχουν μερικό χαρακτήρα και εξαρτώνται από τις δυνατότητες που έχει το υπάρχον προσωπικό.

Φαίνεται να έχει πλέον φθάσει στα όριά της μια προσέγγιση της στρατηγικής των επιχειρήσεων, η οποία δεν ξεπερνούσε τον χώρο της επιχείρησης και δεν στηριζόταν σε στοιχεία κλαδικής πολιτικής. Πρόκειται για μια κουλτούρα που έχει σημαδέψει την πορεία αυτών των επιχειρήσεων, ενώ τείνει να διαμορφώσει και το πλαίσιο στο οποίο αντιμετωπίζεται το μέλλον της κάθε επιχείρησης. Η κουλτούρα αυτή περιελάμβανε και την πολιτική απέναντι στο εργατικό δυναμικό, το οποίο παρέμενε χωρίς επαγγελματική ιδιότητα, με μόνη δυνατότητα εξέλιξης στην εσωτερική αγορά εργασίας των επιχειρήσεων. Ευνοήθηκε σημαντικά από το γεγονός ότι εφαρμόστηκε μια πολύ προσεκτική πολιτική μείωσης του προσωπικού και στις δύο επιχειρήσεις που μείωσε στο ελάχιστο την κινητικότητα. Στην επιχείρηση Β η κινητικότητα ορισμένη ως το άθροισμα προσλήψεων και αποχωρήσεων ως ποσοστό του αριθμού των εργαζομένων έφθασε το 1996 στο πολύ χαμηλό 2,07%. Για την επιχείρηση Α η επεξεργασία των πληροφοριών για τις ηλικίες των εργαζομένων, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μετά 3 χρόνια θα αποχωρήσει το 12,4% των σημερινών εργαζομένων, μετά από 5 χρόνια το 8,7% και μετά από 10 χρόνια το 23%. Θα χρειαστεί επομένως να γίνουν σημαντικές προσλήψεις και το προσωπικό θα ανανεωθεί πολύ ταχύτερα κατά την επόμενη δεκαετία, με αποτέλεσμα να χρειαστούν αλλαγές στην πολιτική των επιχειρήσεων.

Διαπιστώνεται επομένως ότι ακόμα και αυτές οι επιχειρήσεις που λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν πολιτικές απέναντι σε κρίσιμα κομμάτια του εργατικού δυναμικού, οι οποίες περιελάμβαναν ισχυρούς παράγοντες συναίνεσης, έχουν υποστεί με ορατούς τρόπους τις αρνητικές επιπτώσεις του μεταπολεμικού ελληνικού μοντέλου διοίκησης και οργάνωσης της εργασίας. Αυτό το παρωχημένο μοντέλο στηριζόταν στην φτηνή εργασία, στην εργατική γνώση που αποκτάται κυρίως από την εμπειρία, στην ανυπαρξία αναποτελεσματικών μεθόδων διοίκησης των επιχειρήσεων, στην εξάρτηση της κερδοφορίας από την κρατική εξασφάλιση των αγορών και της κερδοφορίας, όπως και από τον εσωστρεφή προσανατολισμό. Σήμερα είναι εύκολο να διαπιστωθεί ότι χρειάζεται ένα πρότυπο το οποίο αξιοποιεί την ειδικευμένη εργασία που αποκτά γνώσεις μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, χρησιμοποιεί αποτελεσματικές μεθόδους διοίκησης και οργάνωσης, επιτυγχάνει την ανταγωνιστικότητα στην διεθνή αγορά.





# Κεφάλαιο Τρίτο: Ψηφιακή Τεχνολογία, Ειδικότητες και ο Ρόλος της Κατάρτισης στα Διυλιστήρια Πετρελαίου

*Κάτια Φωτεινοπούλου*

## 3.1. Εισαγωγή

Στο κείμενο που ακολουθεί, εξετάζονται οι επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών στη διαδικασία παραγωγής, τις ειδικότητες και τον ρόλο της τεχνικής κατάρτισης στα Διυλιστήρια Πετρελαίου.

Γίνεται καταρχήν μία σύντομη επισκόπηση των γενικότερων τάσεων που επικράτησαν στα Διυλιστήρια μετά την πετρελαϊκή κρίση της δεκαετίας του 1970. Η αιχμή των νέων τεχνολογιών στα Διυλιστήρια είναι η εισαγωγή των ψηφιακών συστημάτων παρακολούθησης, ελέγχου και ρύθμισης της λειτουργίας των μονάδων, στην παραγωγή και επεξεργασία του αργού πετρελαίου και των ενδιάμεσων προϊόντων.

Τα Συστήματα παρακολούθησης και Ρύθμιση της Ροής Παραγωγής του Διυλιστηρίου εκτιμώνται σαν ο καθοριστικός πυρήνας γύρω από τον οποίο αφενός μεν συναρθρώνονται όλα τα τμήματα της επιχείρησης αφετέρου δε συγκροτούνται οργανώνονται και αξιοποιούνται οι ομάδες των εργαζομένων στο χώρο παραγωγής.

Επειδή η εγκατάσταση ενός Συστήματος παρακολούθησης στα Διυλιστήρια Πετρελαίου δεν οδηγεί αυτόματα στην επιτυχή αξιοποίησή του εξετάζονται όλοι εκείνοι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην επιτυχή εφαρμογή του.

Στη συνέχεια εκτιμώνται οι επιπτώσεις της τεχνολογίας τόσο πάνω στα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας των Χειριστών, από τους οποίους εξαρτάται η ασφαλής και απο-

δοτική λειτουργία των Διυλιστηρίων, όσο και πάνω στη διαμόρφωση της βιομηχανικής ιεραρχίας της παραγωγής δύο Ελληνικών Διυλιστηρίων (Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπροπύργου και Πετρόλα).

Τέλος προσεγγίζονται αφενός μεν τα γενικά προβλήματα εκπαίδευσης στο κλάδο του Πετρελαίου και αφετέρου τίθενται θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού των δύο Ελληνικών Διυλιστηρίων. Το κείμενο κλείνει με μία εκπαιδευτική πρόταση η οποία αφορά την εκπαίδευση των Χειριστών και Τεχνιτών για τις για τις Χημικές Βιομηχανίες/Διυλιστήρια Πετρελαίου.

### 3.2. Σύγχρονες Τάσεις στα Διυλιστήρια Πετρελαίου

Παρ' όλες τις υποθέσεις και τις εκτιμήσεις που έγιναν κατά τη διάρκεια των κρίσεων του πετρελαίου (1973-74 και 1979-80) ότι δηλαδή το πετρέλαιο θα γίνει μια μορφή ενέργειας του παρελθόντος, το πετρέλαιο εξακολουθεί να είναι και σήμερα η κυρίαρχη μορφή ενέργειας τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Οι δυσκολίες της πετρελαϊκής κρίσης της δεκαετίας του 1970, η παγκόσμια πίεση και η ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος, οδηγούν τα Διυλιστήρια του Πετρελαίου διεθνώς, σε πιο σύνθετες<sup>23</sup> μεθόδους επεξεργασίας του πετρελαίου και σε τεχνολογικούς εκσυγχρονισμούς οι οποίοι με τη σειρά τους προκαλούν γενικές αναδιαρθρώσεις.

Τους αρχικούς εκσυγχρονισμούς πολλών Διυλιστηρίων Πετρελαίου ακολουθούν αλυσιδωτές αντιδράσεις όπως η δημιουργία πλεονασμάτων<sup>24</sup>, τα οποία σε συνδυασμό με την μείωση της ζήτησης των προϊόντων του πετρελαίου, την φιλελευθερο-

---

23. Το χαρακτηριστικό ενός απλού διυλιστηρίου (*Hydroskimming Refinery*) είναι ότι η κατανομή των τελικών προϊόντων βασίζεται κύρια στην ποιότητα του αργού πετρελαίου και στον αρχικό διαχωρισμό που γίνεται με την κλασματική απόσταξη του αργού. Δεν υπάρχει δηλαδή δυνατότητα διασπάσεως των υπολειμμάτων (μαύρα προϊόντα) και μετατροπής τους σε αποστάγματα (λευκά προϊόντα).

24. Ορισμένα διυλιστήρια αλλά και περιοχές ξεπερνούν τις επίσημες τιμές της δυναμικότητας τους με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε πλεονάζουσα δυναμικότητα (*excess capacity*) και στη δημιουργία πλεονασμάτων.

ποίηση του διεθνούς εμπορίου και την κατάργηση των προστατευτικών εθνικών πλαισίων καθώς και τις αλληπάλληλες περιβαλλοντικές ρυθμίσεις μειώνουν τα περιθώρια κέρδους και οξύνουν ακόμα περισσότερο τον διεθνή ανταγωνισμό.

Στο ανταγωνιστικό αυτό πλαίσιο στη δεκαετία του 1980 και 1990 τα Διυλιστήρια Πετρελαίου υφίστανται μια σειρά ποιοτικών, ποσοτικών και δομικών αλλαγών:

- Μια σειρά Διυλιστηρίων Πετρελαίου, ιδίως μικρών, διακόπουν τη λειτουργία τους. Στην Ε.Ε. από 141 Διυλιστήρια Πετρελαίου το 1980 απέμειναν 94 το 1988 και 95 στο τέλος του 1995. Εκτιμάται ότι, στην Ευρώπη οι νέες περιβαλλοντικές προδιαγραφές<sup>25</sup> για το 2005 θα είναι πολύ πιο δύσκολο να προσεγγιστούν και ότι μέχρι το 2005 θα κλείσουν 15-20 διυλιστήρια, ενώ αυτά που θα απομείνουν θα πρέπει να είναι σε θέση να αποθειώνουν το ντίζελ.
- Ορισμένα από τα εναπομείναντα Διυλιστήρια αλλά και νέα, επιχειρούν να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας και πολύ συχνά προχωρούν σε μια σειρά συγχωνεύσεις και συνεργασίες. Παράλληλα στην δεκαετία του 1990 τα Διυλιστήρια υφίστανται αλλαγές στο ιδιοκτησιακό τους καθεστώς και ένας σημαντικός αριθμός ιδιωτικοποιείται<sup>26</sup>.
- Στη συνέχεια τα εναπομείναντα Διυλιστήρια προχωρούν μέσω επενδύσεων<sup>27</sup> και σημαντικών τεχνολογικών αλλαγών

---

25. Τα επίπεδα θείου στην βενζίνη το 1999 φτάνουν περίπου τα 200ppm το 2000 τα 150ppm και το 2005 θα φθάσουν τα 50ppm. Σε σχέση με το ντίζελ το 1999 τα επίπεδα θείου φτάνουν περίπου τα 500ppm το 2000 τα 350 ppm και το 20005 θα γίνουν και 50 ppm .

26. Ενδεικτικά θα μπορούσαν να αναφερθούν οι περιπτώσεις της BP όπου η ιδιωτικοποίηση της άρχισε στα μέσα της δεκαετίας του '80 με την πώληση του 32% της εταιρείας σε ιδιώτες και τέλειωσε το 1995 όταν η κυβέρνηση πούλησε και το υπόλοιπο 1,8%, καθιστώντας τη BP αμιγώς ιδιωτική εταιρεία. Στη Γαλλία η ιδιωτικοποίηση της Elf Aquitaine (Elf), της μεγαλύτερης γαλλικής πετρελαϊκής εταιρείας, άρχισε το 1986 με την πώληση του 14% της εταιρείας σε ιδιώτες. Το 1995 η κρατική συμμετοχή είχε μειωθεί στο 10%. Παρόμοιες εξελίξεις σημειώθηκαν στο Καναδά όπου η ιδιωτικοποίηση της Petro-Canada άρχισε το 1984 και στην Ισπανία το 1987 με την πώληση σε ιδιώτες του 24% της Repsol. Στην Ιταλία το 1995, η πώληση του 14% της πετρελαϊκής εταιρείας ENI, σε ιδιώτες σηματοδότησε την πορεία έναρξης ιδιωτικοποίησης της εταιρείας.

27. α. Επενδύσεις που στοχεύουν στην εντατικοποίηση της εργασίας,  
β. Επενδύσεις που επιφέρουν σημαντικές τεχνολογικές καινοτομίες στην παραγωγική διαδικασία.

γ. Επενδύσεις που αποσκοπούν στην «εκλογίκευση» της παραγωγής (rationalisation)., Α. Δεδουσόπουλος "Οι αναδιαρθρώσεις της Παραγωγής "Τόμος Δεύτερος εκδ. ΤΥΠΟΘΗΤΩ- Γ. ΔΑΡΔΑΝΟΣ Αθήνα 2002 σελ 62

σε εξορθολογισμούς της παραγωγής τους (rationalisation) και σε εντατικοποιήσεις της εργασίας. Κατορθώνουν έτσι να αυξήσουν τα ποσοστά αξιοποίησης τους (utilization rate). Έτσι βλέπουμε τον μέσο όρο των ποσοστών αξιοποίησης των Διυλιστηρίων σε παγκόσμιο επίπεδο να αυξάνει από περίπου 70% το 1981 σε 82% το 1996<sup>28</sup>.

- Συγχρόνως τα διυλιστήρια πιέζονται να προσθέσουν στις εγκαταστάσεις τους τις πολλαπλών χρήσεων μονάδες υδρογονοπυρόλησης (versatile hydrocracking) προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις νέες προδιαγραφές του ντίζελ που απαιτούν χαμηλό θείο και υψηλή κετάνη (the low-sulfur, high-cetane) και να μπορούν να επεξεργάζονται διάφορους τύπους αργού πετρελαίου.

Οι περισσότερες εκτιμήσεις τοποθετούν την αξία του συνόλου των επενδύσεων οι οποίες θα πραγματοποιηθούν στην Ευρώπη μέχρι το 2005 στο ύψος των 20-25 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

### 3.2.1. Τα Ελληνικά Διυλιστήρια

Τα Ελληνικά Διυλιστήρια ακολουθούν και αυτά τις διεθνείς τάσεις. Έτσι στην Ελλάδα, κατά την περίοδο 1984 με 1988 τα διυλιστήρια Ασπροπύργου προβαίνουν σε μία επένδυση του ύψους των 600 εκατομμυρίων δολαρίων που τους δίνει τη δυνατότητα μετατροπής των χαμηλής αξίας “μαύρων προϊόντων” (μαζούτ) σε λευκά “βενζίνες, ντίζελ, υγραέρια” μεγαλύτερης αξίας καθώς και τη δυνατότητα επεξεργασίας πρώτων υλών όπως υπόλειμμα (spar), απόσταγμα κενού και άλλα αποστάγματα, και κατασκευάζουν μια μονάδα ανάκτησης θείου.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται η σημερινή δυναμικότητα των Ελληνικών Διυλιστηρίων.

---

28. I.L.O., “Employment and industrial Relation Issues in Oil Refining”, ILO, Geneva, 1998 σελ.12

### Πίνακας 1. Διυλιστήρια στην Ελλάδα

Εταιρεία	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.		ΜΟΤΟΡ-OIL	ΠΕΤΡΟΛΑ
Γεωγραφική Θέση	Ασπρόπυργος	Θεσσαλονίκη	Άγ. Θεόδωροι	Ελευσίνα
Έτος Κατασκευής	1958*	1966	1972	1972
Τύπος Διυλιστηρίου	Σύνθετο	Απλό (Hydroskimming) με παραγωγή Βενζινών	Σύνθετο (conversion)	Απλό (Topping) χωρίς παραγωγή Βενζινών
Ονομαστική Δυναμικότητα σε kt/έτος	6.200	3.300	4.500	5.000
Κύκλος Εργασιών (1996) σε δις δρχ.	465 (ο κλάδος διύλισης) 695 (ενοποιημένα στοιχεία Ομίλου)		240	217
Κέρδη προ φόρων (1996) σε δις δρχ.	12,3 (ενοποιημένα στοιχεία Ομίλου)		1,3	(0,699)
Απασχολούμενο Προσωπικό	3.500 (σύνολο όλου του Ομίλου)		950	566**

\* Το διυλιστήριο Ασπροπύργου λειτούργησε αρχικά το 1958 και πέρασε πολλά στάδια Εκσυγχρονισμού

\*\* αριθμός προσωπικού την 1/4/2000, Πετρόλα Ελλάς ΑΕΒΕ 2000

**Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης, Refinery Capacity Data, Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε., 1997**

Σήμερα η παραγωγή των Ελληνικών διυλιστηρίων είναι πλεονασματική -έναντι της ζήτησης- σε βενζίνες (700kt/ετησίως) και μαζούτ (600kt/ετησίως), και ελλειμματική σε ντίζελ (1.800kt/ετησίως). Δεδομένου δε ότι και η λοιπή Μεσόγειος είναι πλεονασματική σε βενζίνες όπως άλλωστε και η Ε.Ε., ο ανταγωνισμός μεταξύ των διυλιστηρίων είναι εντονότερος σε αυτό το προϊόν.

Στον Πίνακα 2 που ακολουθεί βλέπουμε πολύ συνοπτικά τις αναδιαρθρώσεις τις συνεργασίες αλλά και την είσοδο των Ελληνικών Διυλιστηρίων στο Χρηματιστήριο που πραγματοποιήθηκαν από τη δεκαετία του 1980 έως σήμερα.

## Πίνακας 2. Αναδιρθρώσεις, Συνεργασίες & Είσοδος των Ελληνικών Διυλιστηρίων στο Χρηματιστήριο

1986	ΕΛΔΑ - Εντάσσονται στη ΔΕΠ
1993	MOTOR-OIL joint-venture ARAMCO
1995	ΠΕΤΡΟΛΑ - Αναδιάρθρωση / Επενδύσεις
1998	ΔΕΠ – Αναδιρθρώνεται σε ΕΛΠΕ
1998	ΕΛΠΕ – Εισάγεται στο Χρηματιστήριο
2000	ΠΕΤΡΟΛΑ – Συνεργασία με Chevron
2001	ΠΕΤΡΟΛΑ & MOTOR-OIL – Εισάγονται στο Χρηματιστήριο
2002	ΛΑΤΣΗΣ / LUCOIL – Προσφορά 25% ΕΛΠΕ

### 3.2.2. Η Απασχόληση στα Διυλιστήρια Πετρελαίου

Οι ιδιωτικοποιήσεις, οι αναδιρθρώσεις οι τεχνολογικοί εκσυγχρονισμοί και βέβαια οι διακοπές λειτουργίας ορισμένων Διυλιστηρίων Πετρελαίου είναι οι βασικοί λόγοι που η παγκόσμια απασχόληση παραμένει σταθερή στο ύψος του 1εκ., από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 έως σήμερα. Ανάμεσα στις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες, μεγάλη συρρίκνωση στην απασχόλησή τους υπέστησαν τα Διυλιστήρια Πετρελαίου στη Γαλλία<sup>29</sup>, Γερμανία, Ιταλία, Μ. Βρετανία και Αμερική. “Στην Δυτική Ευρώπη, το 1995, ένα τυπικό Διυλιστήριο απασχολεί 50% λιγότερους εργαζόμενους απ’ ότι πριν από 10 χρόνια”<sup>30</sup>.

Ας δούμε τώρα δύο παραδείγματα αναδιάρθρωσης Ελληνικών Διυλιστηρίων: τα ΕΛΔΑ στην δεκαετία του 1980 και ένα άλλο σχετικά πρόσφατης αναδιάρθρωσης τη Πετρόλα στην δεκαετία του 1990. Και στις δύο περιπτώσεις οι αναδιρθρώσεις μειώνουν κατ’ αρχήν τον αριθμό των απασχολούμενων οι δε

29. Στην Γαλλία ο συνολικός αριθμός απασχολούμενων στο πετρέλαιο και το τομέα αερίου μειώθηκε από 41.000 το 1980 σε 21.500 το 1986 (μέσος ετήσιος ρυθμός μείωσης 4%). Περισσότερο απ’ όλους επηρεάστηκαν οι εργαζόμενοι πεδίου (*ouvriers*) και οι υπάλληλοι (*employees*) ο αριθμός των οποίων μειώθηκε κατά 77% και 80% αντίστοιχα. Στις άλλες δύο κατηγορίες εργαζομένων, ειδικευμένοι εργάτες (*agents de maîtrise et assimilés*) και προϊστάμενοι μηχανικοί (*ingénieurs et cadres*) η μείωση ήταν μικρότερη με αποτέλεσμα το 1997, να αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα το 50% και 30% του συνολικού προσωπικού.

30. Salomon Brothers, Inc, «European Refining Review» Sept. 1995, σελ.56.

επενδύσεις οι οποίες ακολουθούν τον διατηρούν σχετικά σταθερό.

Στη περίπτωση της Πετρόλα, κυρίαρχο μέτρο αναδιάρθρωσης στη δεκαετία του 1990 αποτελεί η απομάκρυνση του «πλεονάζοντος προσωπικού». Πράγματι δύο μεγάλες εθελούσιες έξοδοι περιορίζουν (downsizing) το εργατικό δυναμικό κατά το ήμισυ. (Το 1980 η επιχείρηση απασχολεί 1.200-1300 εργαζόμενους το 1995, 1155 και το 1999, 577 εργαζόμενους). Υπάρχει μάλιστα η άποψη ότι: «Με βάση τα διεθνή standards για διυλιστήρια αναλόγου επιπέδου, λαμβανομένου υπόψη και του ιδιόμορφου χαρακτήρα του διυλιστηρίου της ΠΕΤΡΟΛΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε. ο αριθμός θα πρέπει να ήταν γύρω στα 450»<sup>31</sup>.

Η ίδια τακτική είχε εφαρμοσθεί και στα ΕΛΔΑ στο τέλος της δεκαετίας του 70 και αρχές του 1980.

#### • Υπεργολαβίες

Η εξέλιξη της απασχόλησης στα Διυλιστήρια συνδέεται επίσης άμεσα με το βαθμό ανάθεσης εργασιών σε τρίτους (υπεργολαβίες).

Έτσι βλέπουμε την εκχώρηση σε τρίτους εργασιών όπως η συντήρηση των μηχανημάτων, η κατασκευή και τοποθέτηση εξειδικευμένων μηχανημάτων, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η φύλαξη (security) και ασφάλεια, οι μεταφορές, οι καθαρισμοί εργοστασίων και η απόρριψη λυμάτων, τα βαψίματα, οι καντίνες, οι φορτώσεις εκφορτώσεις, η στήριξη σε προγράμματα Η/Υ κλπ. να συνιστούν τη συνήθη πρακτική των Διυλιστηρίων Πετρελαίου διεθνώς.

Η έκταση κατά την οποία οι επιχειρήσεις προσφεύγουν στην υπεργολαβική εργασία διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Είναι πολύ μεγαλύτερη εκεί όπου οι αγορές για την προμήθεια εξειδικευμένων υπηρεσιών είναι περισσότερο ανεπτυγμένες και υπάρχει καλά οργανωμένο δίκτυο συγκοινωνιών και επικοινωνιών, και όπου οι πιέσεις του ανταγωνισμού είναι μεγάλες. Αντίθετα, η έκταση είναι περιορισμένη σε οικονομίες σε μετάβαση, σε χώρες όπου ο κλάδος προστατεύεται και οι υπηρεσίες που ζητούνται καλύπτονται εσωτερικά μέσα στην επιχείρηση.

---

31. Πετρόλα Ελλάς Α.Ε.Β.Ε. Ενημερωτικό Δελτίο, Αθήνα, Φεβρουάριος 2001

Με βάση έκθεση της<sup>32</sup> Ευρωπαϊκής Οργάνωσης των Εταιρειών Πετρελαίου για το Περιβάλλον, την Υγεία και την Ασφάλεια (CONCAWE), σε 22 εταιρείες πετρελαίου που συγκεντρώνουν το 80% της δυναμικότητας διύλισης, το 1995 το 36% των εργατωρών ανήκουν σε υπεργολαβικά συνεργεία.

### 3.3. Παρακολούθηση και Ρύθμιση της Ροής Παραγωγής του Διυλιστηρίου

Η διύλιση πετρελαίου σε μεγάλη κλίμακα παραγωγής, απαιτεί την ανάπτυξη τεχνολογιών –διαδικασιών παραγωγής συνεχούς ροής λειτουργίας. Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των διυλιστηρίων δεν εξαρτώνται από παραγωγή διαλείποντος έργου<sup>33</sup> (small-batch) που κύρια χρησιμοποιεί η υπόλοιπη χημική βιομηχανία, αλλά, από μεθόδους παραγωγής μεγάλου όγκου (συνεχούς ροής και λειτουργίας). Η παραγωγική διαδικασία ακολουθεί μία σειρά φυσικές και χημικές αντιδράσεις κατά κανόνα σε υψηλές θερμοκρασίες και πιέσεις. Η εργασία στην παραγωγική διαδικασία συνεχούς ροής είναι εργασία από-σταση, χωρίς δηλαδή άμεση σχέση του εργαζόμενου με την μεταποίηση των υλικών: η έμμεση ανθρώπινη παρέμβαση αφορά την δημιουργία και διατήρηση των συνθηκών στις οποίες πραγματοποιούνται αυτές οι αντιδράσεις<sup>34</sup>.

---

32. Concave «European downstream oil industry safety performance- statistical summary of reported incidents» Brussels July 1999 <http://www.concawe.be/html/Reports>.

33. Αντιδραστήρες διαλείποντος έργου χρησιμοποιούνται σε διεργασίες μικρής κλίμακας ή σε πολύπλοκες διεργασίες που παράγουν ακριβά προϊόντα. Το κύριο χαρακτηριστικό του αντιδραστήρα διαλείποντος έργου είναι ότι όλα τα αντιδρώντα τοποθετούνται στον αντιδραστήρα πριν αρχίσει η αντίδραση. Αφού η αντίδραση ολοκληρωθεί, τα προϊόντα και τα αντιδρώντα που δεν έχουν αντιδράσει αφαιρούνται για διαχωρισμό και περαιτέρω επεξεργασία. Τα μειονεκτήματα είναι υψηλό κόστος λειτουργίας (εργατικό κόστος) και μικρής κλίμακας παραγωγή. ( Βερούκιος Ξ. "Χημική κινητική αντιδράσεων και σχεδιασμός χημικών αντιδραστήρων" 1989 εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών.

34. Λινάρδος-Ρυλμόν, Πέτρος, «Τεχνολογικές Μεταβολές και Αλλαγές στις Θέσεις Εργασίας και τις Ειδικότητες στην Ελληνική Βιομηχανία Λιπασμάτων», Άρθρο στα Τετράδια του Ινστιτούτου Εργασίας της ΓΣΕΕ (ΙΝΕ), 1999 Τεύχος 16-17.



Τα τελευταία χρόνια, η Τεχνολογία στα Διυλιστήρια Πετρελαίου σαν σύλληψη<sup>35</sup> δεν παρουσιάζει θεαματικές αλλαγές, αυτό όμως που διαφοροποιείται είναι ο τρόπος παρακολούθησης και ρύθμισης των διεργασιών διύλισης του Πετρελαίου. Εκεί δηλαδή που υπήρξε μια καθοριστική τομή στη λειτουργία των Διυλιστηρίων είναι στα συστήματα παρακολούθησης, ελέγχου και ρύθμισης της λειτουργίας των μονάδων, στην παραγωγή και την επεξεργασία του αργού πετρελαίου και των ενδιάμεσων προϊόντων.

Στόχος ενός τέτοιου συστήματος παρακολούθησης όλων αυτών των συστημάτων είναι να εξασφαλίζει την ασφάλεια των Διυλιστηρίων, τις προδιαγραφές των προϊόντων, την οικονομικότητα της λειτουργίας, και την προστασία του περιβάλλοντος. Παράλληλα πρέπει να είναι εύχρηστο και φιλικό προς τους χειριστές ώστε να μπορούν να επιτυγχάνουν γρήγορα, εύκολα, με μεγάλη ακρίβεια και ασφάλεια, την αλλαγή των λειτουργικών συνθηκών, και να παρακολουθούν ανελλιπώς τη ροή παραγωγής με μειωμένη πιθανότητα λαθών.

### 3.3.1. Η Εξέλιξη των Συστημάτων Παρακολούθησης και Ρύθμισης

Η εξέλιξη των συστημάτων ρύθμισης ξεκίνησε από τα αναλογικά συστήματα ρύθμισης, πέρασε στο σύστημα άμεσης ρύθμισης με κεντρικό ψηφιακό σύστημα Η/Υ και κατέληξε στα σημερινά καταναμημένα συστήματα ρύθμισης.

- Τα Αναλογικά Συστήματα Ρύθμισης δεν ήταν σύνθετα στην εγκατάσταση και την λειτουργία τους. Αποτελούνταν από απλούς αυτόνομους βρόγχους ρύθμισης οι οποίοι λειτουργούσαν χωριστά και ανεξάρτητα μεταξύ τους. Βασικό μειονέκτημα του αναλογικού συστήματος ρύθμισης ήταν ότι οι χειριστές είχαν έλλειψη μιας συνολικής και ολοκληρωμένης πληροφόρησης για τις μονάδες. Επίσης υπήρχε δυσκολία καθώς και δυσκολία στην συλλογή συγκεντρωτικών

---

35. Κ. Φωτεινοπούλου «Ζητήματα Τεχνολογίας Οργάνωσης Εργασίας, Ειδικοτήτων και Εκπαίδευσης στα Διυλιστήρια Ασπροπύργου». Άρθρο στα Τετράδια του Ινστιτούτου Εργασίας της ΓΣΕΕ (ΙΝΕ), 1999 Τεύχος 16-17.

πληροφοριών καθώς και στην εφαρμογή σύνθετων στρατηγικών ρύθμισης.

- Ακολούθησαν αναλογικά Συστήματα Ρύθμισης από Κεντρικό Η/Υ ο οποίος επόπτευε όλους τους βρόγχους ρύθμισης και τις διεργασίες μιας παραγωγικής μονάδας ή ακόμα και ολόκληρης της βιομηχανίας.
- Κατόπιν τα Κατανεμημένα Συστήματα Ρύθμισης. (Distributed Control System DCS) εισάγουν μία νέα προσέγγιση στη ρύθμιση και την βελτιστοποίηση της λειτουργίας των χημικών βιομηχανιών. Τα Κατανεμημένα Συστήματα Ρύθμισης δεν αποτελούν κομμάτι του μηχανολογικού εξοπλισμού των Διυλιστηρίων αλλά τον συνοδεύουν, τον παρακολουθούν και ενίοτε τον ρυθμίζουν με τηλεχειρισμούς μέσα από ένα πλέγμα υπολογιστών. Έτσι οι κύριες διεργασίες ρύθμισης γίνονται από μικροεπεξεργαστές κατανεμημένους στις παραγωγικές διεργασίες οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους με ένα δίκτυο επικοινωνίας. Κάθε μικροεπεξεργαστής χειρίζεται μέχρι οκτώ βρόγχους ρύθμισης οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους με δίκτυο ταχείας επικοινωνίας. (data bus)

Στόχος ενός Κατανεμημένου Συστήματος Ρύθμισης είναι αφενός μεν να εξασφαλίσει την ομαλή και ασφαλή λειτουργία της εγκατάστασης και αφετέρου να βελτιστοποιήσει την παραγωγή και να εξασφαλίσει την αποδοτική χρήση της ενέργειας.

### 3.3.2. Τα Κατανεμημένα Συστήματα Ρύθμισης (*Distributed Control System DCS*)

Τα Κατανεμημένα Συστήματα Ρύθμισης των διυλιστηρίων πετρελαίου ακολουθούν στην ουσία τις εξελίξεις των ηλεκτρονικών και ψηφιακών συστημάτων και εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Διευρύνονται οι δυνατότητες των ενεργών ηλεκτρονικών ή ψηφιακών συνιστωσών των συστημάτων (Semiconductors, Integrated Circuits, Microprocessors). Πιο συγκεκριμένα ολοκληρωμένα κυκλώματα ανοικτής αρχιτεκτονικής ξεπερνούν σε μεγάλο βαθμό τον ρόλο τους να παρακολουθούν

μόνον την διαδικασία παραγωγής και ρυθμίζουν ολοένα περισσότερες λειτουργίες της επιχείρησης.

Διαφοροποιούνται τα παθητικά συστατικά στοιχεία (resistors capacitors switches wires and cables connectors etc.) των ηλεκτρονικών συστημάτων και αποκεντρώνεται τεχνικά το μεγάλο φορτίο σε καλωδιώσεις με τη χρήση οπτικών ινών<sup>36</sup>.

- Εμφανίζουν την τάση να μπορούν να παρακολουθούν ολοένα και περισσότερους βρόγχους (loops) γεγονός το οποίο προκαλεί μεγαλύτερη εντατικοποίηση στην εργασία των Χειριστών.
- Τα συστήματα αυτά αποκτούν ολοένα και περισσότερες δυνατότητες να προγραμματίζουν την παραγωγή και να βοηθούν τις αποφάσεις της Διοίκησης. Διαθέτουν επίσης την ευελιξία να ενσωματώνουν στο δίκτυό τους συμπληρωματικά πακέτα προγραμματισμού από εξειδικευμένες εταιρείες ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης.

Ενώ τα πρώτα συστήματα παρακολούθησης ήταν ιδιαίτερα συγκεντρωτικά σήμερα, η τάση στα τελευταία ολοκληρωμένα συστήματα ανοικτής αρχιτεκτονικής, είναι να κατασκευάζονται ολοένα και πιο ικανοί περιφερειακοί μικροεπεξεργαστές<sup>37</sup> μέσα στο χώρο πεδίου, στους οποίους ανατίθενται περισσότερες επεξεργασίες. Με το τρόπο αυτό κατανέμεται και αποκεντρώνεται η “νοημοσύνη” μέσα στο χώρο του πεδίου χωρίς όμως να σημαίνει ότι το κεντρικό σύστημα χάνει την επαφή του και τις δυνατότητες παρακολούθησης που είχε, απλώς δεν ασχολείται με προβλήματα ρουτίνας.

Ένα τέτοιο Σύστημα Ελέγχου το λεγόμενο σύστημα Fieldbus αναμένεται να εγκατασταθεί στην Πετρόλα<sup>38</sup> το 2003.

---

36. Οι οπτικές ίνες α) δεν επηρεάζονται από τα ηλεκτρομαγνητικά κύματα β) δεν διαβρώνονται και έχουν πολύ μεγάλη διάρκεια ζωής γ) είναι ελαφριές εύχρηστες με μικρό όγκο ώστε να μπορούν να τοποθετηθούν οπουδήποτε δ) δεν έχουν τις δεσμεύσεις και τους περιορισμούς των σωληνώσεων, μπορούν δηλαδή εύκολα να αποκεντρωθούν γεωγραφικά.

37. Μέσα στο χώρο του πεδίου να τοποθετούνται υποελεγκτικά σημεία και «μάτια» πρόσθετα εργαλεία αξίας (value added) τα οποία επιτρέπουν να αποκεντρωθεί τμήμα των λειτουργιών ελέγχου (control function).

38. Φωτεινοπούλου Κάτια, «Θέματα τεχνολογίας, οργάνωσης της εργασίας, ειδικοτήτων και εκπαίδευσης στα Διυλιστήρια Πετρελαίου της Πετρόλα». Μελέτη ανατεθείσα από το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ (ΙΝΕ) στα πλαίσια του προγράμματος WATCH/ ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ με τίτλο «Προσαρμογή στις Τεχνολογικές Αλλαγές της Κοινωνικής Πρωτοβουλίας ADAPT», 2000.

Τέλος τα Κατανεμημένα Συστήματα Ρύθμισης επιτρέπουν την υπαγωγή τους, σε ανώτερα επίπεδα, ελέγχου (APC, MIS) όπως θα εξηγηθεί αμέσως παρακάτω.

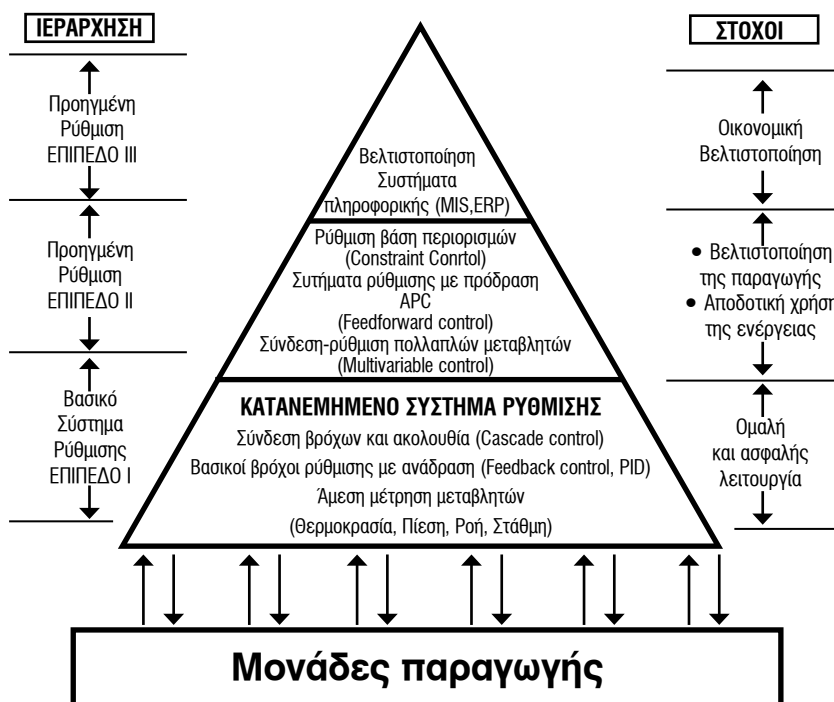
### 3.4. Η Ιεραρχική Δομή των Συστημάτων Ρύθμισης

Τα σύγχρονα συστήματα ρύθμισης σε βιομηχανίες συνεχούς ροής και λειτουργίας έχουν μια ιεραρχική δομή. Κάθε επίπεδο δέχεται πληροφορίες από το κατώτερό του επίπεδο στο οποίο παράλληλα δίνει και εντολές.

Στο Σχήμα 1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η ιεραρχική δομή των σύγχρονων συστημάτων ρύθμισης στα διυλιστήρια πετρελαίου. Η δομή αυτή έχει τρία επίπεδα ρύθμισης:

1. Τα Κατανεμημένα Συστήματα Ρύθμισης (Distributed Control System DCS).
2. Τα Προηγμένα Συστήματα Ελέγχου (Advance Process Control APC).
3. Τα Συστήματα Πληροφορικής και Οικονομικής Βελτιστοποίησης.

## Σχήμα 1. Ιεραρχική Δομή Σύγχρονων Συστημάτων Προηγμένης Ρύθμισης & Πληροφορικής σε Βιομηχανίες Διεργασιών



ΠΗΓΗ: Α.Ι. Λυγερός<sup>39</sup> και Γρ. Στεργιούλης

### 3.4.1. Πρώτο Επίπεδο: Τα Κατανεμημένα Συστήματα Ρύθμισης (Distributed Control System DCS)

Όπως βλέπουμε στο Σχήμα 1, στο κάτω μέρος τοποθετούνται όλα τα όργανα του Πεδίου, από το οποίο πηγάζουν οι πληροφορίες του Κατανεμημένου Συστήματος Ρύθμισης (DCS).

Τα Κατανεμημένα Συστήματα Ρύθμισης δεν αποτελούν κομμάτι του μηχανολογικού εξοπλισμού των Διυλιστηρίων αλλά τον

39. Α.Ι. Λυγερός και Γρ. Στεργιούλης «Από το Κατανεμημένο Σύστημα Ρύθμισης DCS) στη προηγμένη ρύθμιση (APC) και το ολοκληρωμένο σύστημα πληροφορικής (MIS) στα Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπροπύργου (ΕΛΔΑ) » ΕΛΔΑ Εσωτερικά Ενημερωτικά Κείμενα.

συνοδεύουν, τον παρακολουθούν και ενίοτε τον ρυθμίζουν με τηλεχειρισμούς μέσα από ένα πλέγμα υπολογιστών.

Το σύστημα αυτό εκτιμάται ότι πετυχαίνει το σκοπό του όταν οι ρυθμιζόμενες μεταβλητές διατηρούνται σταθερά στις επιθυμητές τιμές και σε περίπτωση εμφάνισης διαταραχών αυτές εντοπίζονται και ελέγχονται γρήγορα.

Κατόπιν οι πληροφορίες συγκεντρώνονται σε μία βάση δεδομένων. Τα δεδομένα αποθηκεύονται σε δίσκους και ακολούθως χρησιμοποιούνται ανάλογα με τις λειτουργικές ανάγκες της οργανικής δομής της εταιρείας.

Στη βαθμίδα αυτή οι πληροφορίες αφού τύχουν επεξεργασίας από διάφορες οπτικές γωνίες ακολουθούν μεν ξέχωρες πορείες αλλά αποτελούν τμήματα ενός ενιαίου συνόλου και οδηγούνται προς τα πάνω στο δεύτερο επίπεδο, απ' όπου και κατευθύνονται προς το Λογιστήριο, τις Αποθήκες, την Τεχνική Διεύθυνση (process engineering) καθώς και στα άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Στο πρώτο επίπεδο βρίσκονται τα προγράμματα τα οποία μέσω των Χειριστών ελέγχουν την ροή της παραγωγής και τις εξωτερικές μονάδες.

*“Ένα σύστημα ψηφιακής τεχνολογίας μας δίνει ένα πολύ μεγαλύτερο αριθμό πληροφοριών και τη δυνατότητα να επεξεργαζόμαστε και να ελέγχουμε πολύ περισσότερα δεδομένα της παραγωγής. Με την τεχνολογία αυτή μπορούμε καταρχήν να ελέγχουμε και να ρυθμίζουμε τις θερμοκρασίες, τη ροή κάποιων αυτόματων βανών, το άνοιγμα και το κλείσιμο των βανών και με αυτό τον τρόπο κατορθώνουμε να ρυθμίζουμε τις ροές αλλά και τις πιέσεις της θερμοκρασίας. Μέσα από το σύστημα του DCS οι πληροφορίες εμφανίζονται στον πίνακα ελέγχου με τη μορφή σελίδων ενός βιβλίου και με τη μέθοδο της προσομοίωσης.”<sup>40</sup>*

Το ουσιαστικό χαρακτηριστικό της προσομοίωσης είναι ότι επεξεργάζεται και πειραματίζεται πάνω σε εικονικά παραδείγματα και όχι πάνω στο πραγματικό σύστημα. και πρακτικά έχει καθιερωθεί να σημαίνει τη χρήση υποδειγμάτων μέσω υπολογιστών. Με το τρόπο αυτό μία μονάδα την οποία παρακολουθεί

---

40. Με πλάγια γραμματοσειρά και εντός εισαγωγικών παρατίθενται φράσεις που λαμβάνονται από απομαγνητοφωνήσεις συνεντεύξεων Στελεχών, Χειριστών και Εργαζομένων στα Διυλιστήρια Πετρελαίου.

ο εργαζόμενος από το Θάλαμο Ελέγχου μπορεί με διάφορους πιθανούς συνδυασμούς να κατανεμηθεί σε γραφικά ενός αριθμού σελίδων.

Βλέπουμε λοιπόν τα Κατανεμημένα Συστήματα Ελέγχου να συγκεντρώνουν στην οθόνη της κονσόλας γνώσεις και πληροφορίες με τον πιο εργονομικό τρόπο, γεγονός όμως το οποίο απαιτεί από τον εργαζόμενο περισσότερες γνώσεις, ετοιμότητα αλλά και την ικανότητα να κάνει συλλογισμούς, συνδυασμούς και να αποφασίζει με ικανή ταχύτητα.

Συγκεκριμένα από τον εργαζόμενο απαιτείται να μπορεί να γυρίσει τις σελίδες του “βιβλίου”, το οποίο οφείλει να γνωρίζει *“απέξω και ανακατωτά, από τον πρόλογο μέχρι την τελευταία σελίδα”* προκειμένου να ελέγξει την παραγωγή και να παρέμβει όπου χρειάζεται.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο εργαζόμενος ο οποίος χειρίζεται την κονσόλα έχει συνήθως απασχοληθεί επί έξι τουλάχιστον χρόνια σαν εργαζόμενος Πεδίου, έξω,<sup>41</sup> ώστε να μπορεί να συσχετίσει αμέσως την πραγματική εξωτερική εικόνα με αυτήν της προσομοίωσης. Σε περίπτωση κινδύνου, ο Χειριστής της κονσόλας καλείται να εντοπίσει το σημείο του προβλήματος, να κάνει αμέσως τις κατάλληλες κινήσεις, είτε χρησιμοποιώντας τηλεχειρισμούς, είτε μεταφέροντας την πληροφορία στον προϊστάμενό του, ο οποίος με τη σειρά του αναλαμβάνει την ευθύνη να ειδοποιήσει τους εργαζόμενους Πεδίου έξω.

**Στα ΕΛΔΑ έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται κατά μέσο όρο 53 γραφικά ανά σταθμό και υπάρχει δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν μέχρι 99 γραφικά ανά σταθμό. Στην περίπτωση που στα ΕΛΔΑ θα παρέμενε η παλιά τεχνολογία, θα χρειάζονταν δύο με τρεις εργαζόμενοι να ελέγχουν συνεχώς μία διαδρομή 30-40 μέτρων με π.χ. 200 ρυθμιστές, προκειμένου να παρακολουθήσουν την παραγωγή και να εντοπίζουν το λάθος. Σήμερα η διαδικασία αυτή γίνεται από τον πίνακα ελέγχου από ένα μόνον άτομο.**

---

41. Ο εργαζόμενος πεδίου απασχολείται έξω στις υπαίθρια τοποθετημένες εγκαταστάσεις.

### 3.4.1.1. Οι Βασικές Τομές του Κατανεμημένου Συστήματος Ρύθμισης (Distributed Control System DCS)

Οι βασικές τομές του Κατανεμημένου Συστήματος Ρύθμισης σε σχέση με τα προηγούμενα συστήματα παρακολούθησης είναι οι ακόλουθες:

Οι **τηλεχειρισμοί** είναι βασικό σημείο διαφοράς της παλιάς τεχνολογίας με το νέο σύστημα DCS. Οι παλαιότερες μονάδες παραγωγής είχαν αυτοματισμούς οι οποίοι όμως ήταν κυρίως τοπικοί: κοντά στο μηχάνημα κάποιοι αυτοματισμοί ρύθμιζαν τη λειτουργία του. Οι εργαζόμενοι χειριστές μέσα στο κέντρο παρακολούθησης δεν είχαν τη δυνατότητα να κάνουν χειρισμούς από μακριά. Δηλαδή, με την παλαιότερη τεχνολογία είχαν τη δυνατότητα να παρακολουθούν και να καταγράφουν το τι γίνεται έξω αλλά για οποιοδήποτε χειρισμό έπρεπε να ειδοποιήσουν τους εργαζόμενους Πεδίου έξω. Με το καινούργιο σύστημα αυτοματισμού όμως, δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να πραγματοποιεί τηλεχειρισμούς παραμένοντας στο κέντρο παρακολούθησης.

Η **ασφάλεια** αποτελεί το κυρίαρχο μέλημα σε κάθε σύνθετη μεγάλη χημική βιομηχανία. Τα Κατανεμημένα Συστήματα Ρύθμισης πρέπει να ελαχιστοποιούν τις πιθανότητες λαθών ή παραλείψεων. Σε περίπτωση ανωμαλίας ο ηλεκτρονικός υπολογιστής προχωρεί στις απαραίτητες ρυθμίσεις ή δίνει οδηγίες για χειρισμούς μέσα σε δευτερόλεπτα ώστε να αποφευχθεί ένας πιθανός κίνδυνος, π.χ. πυρκαγιά. Αναλυτικότερα τα Συστήματα Ασφαλείας (Emergency Shut-down Systems) κατασκευάζονται μετά από λεπτομερείς μελέτες με σκοπό σε περιπτώσεις κινδύνου, το σύστημα να προτείνει άμεσα στους Χειριστές τις εντολές που απαιτούνται ώστε να γίνει άμεσα η διευθέτηση του προβλήματος.

Ένα άλλο σπουδαίο πλεονέκτημα του DCS είναι η δυνατότητα που παρέχει στον Χειριστή να ορίζει με εξαιρετική **ακρίβεια** τις επιθυμητές τιμές των διαφόρων μεγεθών. Στην αντίστοιχη περίπτωση μία τέτοια ρύθμιση με αναλογικό ρυθμιστή οργάνου τοίχου, όπου όλα τα μέρη του ήταν μηχανικά, θα απαιτούσε το λεπτότατο χέρι ενός άξιου Χειριστή για να το πετύχει, πράγμα σχεδόν αδύνατον.

Μια άλλη σημαντική ικανότητα της νέας τεχνολογίας είναι η **γρήγορη συλλογή στοιχείων**. Το 1984 στα ΕΛΔΑ ένας εξειδι-



κευμένος χημικός μηχανικός χρειαζόταν 8 ανθρωπόωρες προκειμένου να συλλέξει στοιχεία και να παρακολουθήσει τη μονάδα αργού πετρελαίου. Το 1985 ο χρόνος αυτός μειώθηκε στις 4 ώρες.

Το 1995 εγκαταστάθηκε στα Διυλιστήρια Ασπροπύργου μία εκτεταμένη βάση δεδομένων και επεξεργασίας η οποία συλλέγει 8.500 μετρήσεις ανά λεπτό, μειώνοντας έτσι το χρόνο απασχόλησης του μηχανικού, από τις οκτώ στη μία ώρα. *“Παρόλο αυτά, έχουν αυξηθεί εκείνες οι παράμετροι, οι οποίες πρέπει να παρακολουθούνται και να αποτιμώνται τεχνικά και οικονομικά με αποτέλεσμα ο αριθμός των χημικών μηχανικών να αυξηθεί αντί να μειωθεί.”*

Σε αυτά λοιπόν τα καινούρια συστήματα τα οποία δέχονται με μεγάλη ταχύτητα χιλιάδες πληροφορίες, η τεχνολογία έχει την δυνατότητα να τις επεξεργάζεται κριτικά και με επάρκεια. Η δυσκολία όμως έγκειται στο ότι όσο πιο πολύπλοκο γίνεται ένα σύστημα τόσο δυσχεραίνεται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου του σε περίπτωση που τμήμα του μηχανισμού του δεν λειτουργήσει σωστά.

Για όλους αυτούς τους λόγους αυξάνεται συνεχώς η τεχνολογία που αφορά **την αξιοπιστία του συστήματος**. Υπάρχει π.χ. η απαίτηση οι αισθητήρες οι οποίοι είναι τοποθετημένοι επάνω στα μηχανήματα του πεδίου να είναι διπλοί και τριπλοί. Συγκεκριμένα το ίδιο μέγεθος μετράται 2 και 3 φορές από παράλληλους ανεξάρτητους αισθητήρες.

#### *3.4.1.2. Η Επιτυχία ενός Κατανεμημένου Συστήματος Ελέγχου (DCS)*

Η εγκατάσταση ενός Κατανεμημένου Συστήματος Ελέγχου (DCS) στα Διυλιστήρια Πετρελαίου δεν οδηγεί αυτόματα στην επιτυχή αξιοποίησή του. Μία τέτοια ευκολία εφαρμογής θα οδηγούσε σε μία σχεδόν άμεση εξίσωση των επιπέδων τεχνολογίας ανάμεσα στα Διυλιστήρια. Όμως στη πραγματικότητα βλέπουμε ότι, σε ένα Διυλιστήριο η επιτυχής εφαρμογή του Κατανεμημένου Συστήματος Ελέγχου, όπως άλλωστε και κάθε νέας τεχνολογίας, εξαρτάται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται κάθε φορά τόσο με τη ποιότητα της τεχνολογίας και τη μορφή συνεργα-

σίας του Ξένου Μηχανοπαρασκευαστικού Οίκου με το Διυλιστήριο Πετρελαίου, όσο και με την οργάνωση τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα η επιτυχία ενός Κατανεμημένου Συστήματος Ελέγχου (DCS) εξαρτάται:

- α)** Από την καλή κατασκευή, οργάνωση, διάταξη και λειτουργία των εξωτερικών βρόγχων και του ηλεκτρονικού εξοπλισμού τα οποία έρχονται έτοιμα και εγκαθίστανται από ξένες κατασκευάστριες εταιρείες όπως η Ιαπωνική Yokogawa ή οι Αμερικανικές Fischer, Foxbord, και Honeywell.
- β)** Από τα προγράμματα τα οποία χρησιμοποιούνται στην οργάνωση της λειτουργίας του συστήματος DCS, την παρακολούθηση των μεταβλητών, τη συγκέντρωση και εκτύπωση στοιχείων κλπ. Τα δεδομένα και οι πληροφορίες από τις μονάδες παραγωγής τα οποία εμφανίζονται στις οθόνες των Χειριστών δεν αρκεί μόνον να είναι διαθέσιμα, αλλά να είναι λογικά οργανωμένα και να παρουσιάζονται κατά τρόπο κατανοητό και εύληπτο. Σε κάθε Διυλιστήριο η οργάνωση και η σύνταξη του λογισμικού απαιτεί τη βαθιά γνώση των διεργασιών των μονάδων παραγωγής, και των συνθηκών λειτουργίας τους. Οι συντάκτες του λογισμικού θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αφενός μεν τους πιθανούς κινδύνους και τις περιπτώσεις έκτακτων καταστάσεων και να ορίζουν με ακρίβεια τους απαραίτητους Χειρισμούς για την αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας των μονάδων και αφετέρου να προσαρμόζουν το όλο σύστημα στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί εύκολα και γρήγορα να αφομοιωθεί και να αξιοποιηθεί.

Στην περίπτωση των ΕΛΔΑ το αρχικό λογισμικό του Κατανεμημένου Συστήματος Ρύθμισης δημιουργήθηκε εξ' ολοκλήρου από ομάδες εργασίας με προσωπικό του διυλιστηρίου. Στις ομάδες μετείχαν χημικοί μηχανικοί του Τμήματος Μελετών και Παραγωγής καθώς και οι Χειριστές των μονάδων. Βέβαια, πολύ συχνά, τα Διυλιστήρια προμηθεύονται έτοιμα λογισμικά τα οποία οργανώνουν τις βάσεις δεδομένων τους και σήμερα η αγορά έτοιμων και συνεχώς ανανεούμενων λογισμικών αποτελεί πλέον καθεστώς ρουτίνας για τα περισσότερα Διυλιστήρια.

Έτσι βλέπουμε το 2001 να εγκαθίσταται στην ΕΛ.ΠΕ ένα Πληροφοριακό Εργοστασιακό Σύστημα (Plant Information PI)<sup>42</sup> το οποίο είναι μία δυναμική συνεχούς λειτουργίας (on line) βάση δεδομένων.

Με τη βοήθεια του συστήματος αυτού οι εργαζόμενοι στο Κεντρικό Θάλαμο Ελέγχου μπορούν κάθε χρονική στιγμή και για κάθε μεταβλητή (tag) να έχουν ιστορικά στοιχεία για τιμές μεταβλητών (ροές, πιέσεις, θερμοκρασίες, στάθμες, ανοίγματα βανών, αναλύσεις Χημείου, καταστάσεις βανών, καταστάσεις διακοπών [on/off], στοιχείων ρύθμισης βανών κ.α.). Επίσης το Πληροφοριακό Εργοστασιακό Σύστημα μηδενίζει σχεδόν τον χρόνο που απαιτείται για τον υπολογισμό του ισοζυγίου μάζας.

Τα δεδομένα παρουσιάζονται σε ένα υπολογιστή είτε σε γραφική μορφή, όπως είναι οι οθόνες γραφικών του DCS είτε σε μορφή πινάκων σε λογιστικά φύλλα (Excel, Lotus κτλ) τα οποία μπορεί κανείς να τα επεξεργαστεί. Η επικοινωνία με τον χρήστη είναι απλούστατη και ταχύτατη. Υποστηρίζεται ότι ένας Χειριστής μπορεί σε λιγότερο από μία ώρα εκπαίδευσης να παρακολουθήσει και να χειριστεί το νέο πληροφοριακό σύστημα.

Επίσης ο Χειριστής έχει εύκολα τη δυνατότητα να κατασκευάζει ο ίδιος τα γραφικά των μονάδων τις οποίες παρακολουθεί και να τα προσαρμόζει τόσο στις ανάγκες των εγκαταστάσεων όσο και στις δικές του γνώσεις και δυνατότητες.

**γ)** Η επιτυχία ενός Κατανεμημένου Συστήματος Ελέγχου εξαρτάται επίσης, από τον τρόπο σχεδιασμού του Κεντρικού Θαλάμου Ελέγχου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο σχεδιασμός του Κεντρικού Θαλάμου Ελέγχου της Πετρόλα, η οποία εν όψει της επικείμενης επένδυσης<sup>43</sup> και μετά από πρόταση της Chevron<sup>44</sup> αποφάσισε να συνεργαστεί με εξειδικευμένη Αμερικάνικη Αρχιτεκτονική Εται-

---

42. Είναι προϊόν της OSI Software Incorporation.

43. Αναφερόμαστε στη νέα επένδυση η οποία πρόκειται να ξεκινήσει το 2003.

44. Η Chevron Corporation είναι μία από τις μεγαλύτερες κατοπινημένες εταιρείες πετρελαίου στον κόσμο. Δραστηριοποιείται σε όλες τις πλευρές του κλάδου, από την έρευνα κοιτασμάτων και την παραγωγή ως την μεταφορά, τη διύλιση και τη λιανική πώληση, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής και πώλησης χημικών προϊόντων. Έχει ενεργό παρουσία σε πάνω από 100 χώρες και απασχολεί 31.000 εργαζομένους σε όλο τον κόσμο. Το 1999 η παραγωγή της Chevron έφθασε το επίπεδο ρεκόρ των 1,55 εκατομ. βαρελιών την ημέρα σε ακαθάριστο πετρέλαιο και φυσικό αέριο.

ρεία<sup>45</sup> προκειμένου να σχεδιάσει το Κεντρικό Θάλαμο Ελέγχου των νέων Μονάδων. Αναλυτικότερα η Αμερικάνικη Αρχιτεκτονική Εταιρεία μελετά τον σχεδιασμό των χώρων των αιθουσών ελέγχου σαν να ήταν χώροι παραγωγής: ορίζει τα σημεία εγκατάστασης των μηχανημάτων, τις μεταξύ τους αποστάσεις, ώστε αφενός μεν να υπάρχει τόση απόσταση ανάμεσα στους Χειριστές ώστε ο κάθε εργαζόμενος να εργάζεται μεν απερίσπαστος στην κονσόλα του αλλά όταν χρειάζεται να μπορεί εύκολα να συνεργαστεί και να συναποφασίζει με το συνάδελφό του στη διπλανή κονσόλα. Επίσης η εταιρεία σχεδιάζει το Κέντρο Ελέγχου ώστε να έχει τον κατάλληλο φωτισμό, οι κονσόλες να τοποθετηθούν στο σωστό ύψος, και να υπάρχει η άριστη αναλογία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τα μηχανήματα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι μέχρι σήμερα οι ιδιαιτερότητες και ο σχεδιασμός του Κεντρικού Θαλάμου Ελέγχου δεν είναι κάτι το οποίο απασχόλησε ιδιαίτερα τα Ελληνικά Διυλιστήρια τα οποία αντιμετωπίζουν τους χώρους αυτούς περισσότερο σαν χώρους απλής συγκέντρωσης μηχανημάτων παρά σαν χώρους παραγωγής.

**δ)** Παράλληλα ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο τρόπος συνεργασίας των ξένων εταιριών με τα Διυλιστήρια Πετρελαίου πάνω σε θέματα εκπαίδευσης των εργαζομένων τόσο στην εφαρμογή όσο και στη λειτουργία της νέας τεχνολογίας.

Στην περίπτωση των ΕΛΔΑ, η εγκατάσταση στη δεκαετία του 1980 του προηγμένου τεχνολογικά συστήματος ρύθμισης DCS και η σταδιακή απόσυρση των προηγούμενων παρωχημένων αναλογικών συστημάτων, καθοδήγησε το Διυλιστήριο στη συστηματική εκπαίδευση και σταδιακή εξοικείωση του προσωπικού με το νέο σύστημα.

---

45. Την Brad Adams Walker Architecture P.C. η οποία διαθέτει τμήμα το User Centered Design (UCD) το οποίο σε συνεργασία με τους εργαζόμενους προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες σε βιομηχανίες που χρησιμοποιούν κλειστά κυκλώματα διαδικασιών παραγωγής στα οποία εντάσσονται και τα διυλιστήρια πετρελαίου.

Στη συνέχεια, έχει σημασία να περιγράψουμε<sup>46</sup> την οργάνωση αυτής της εκπαιδευτικής διαδικασίας στα ΕΛΔΑ στη δεκαετία του 1980.

Καταρχήν μια ομάδα αποτελούμενη από το τεχνικό επιστημονικό προσωπικό που είχε σχέση με τις μονάδες παραγωγής, δηλαδή μηχανικοί, χημικοί μηχανικοί, εργοδηγοί, επόπτες βάρδιας, επισκέφθηκαν 2 διυλιστήρια του εξωτερικού όπου εφαρμόζονταν το Καταναμημένο Σύστημα Ελέγχου (DCS), προϊόν της γιαπωνέζικης κατασκευάστριας εταιρείας Yukogawa. Κατά τη διάρκεια των επισκέψεων αυτών, η κατάρτιση της ομάδας οργανώθηκε με βάση ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά πακέτα προσομοίωσης (simulator packages). Οι εργαζόμενοι παρακολουθούσαν μέσα από οθόνες τη λειτουργία μιας ολόκληρης μονάδας και παράλληλα χειρίζονταν την οθόνη υπό την επίβλεψη ξένων τεχνικών. Η εκπαίδευσή τους αφορούσε τον χειρισμό και τη λειτουργία των μηχανημάτων και της χημικής διαδικασίας παραγωγής.

Στην περίπτωση της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών (συντήρηση) μια ομάδα από 5-6 μηχανικούς και 3-4 τεχνίτες επισκέφθηκε το αρχηγείο της Yukogawa που εδρεύει στην Ολλανδία. Σε αυτή την περίπτωση η εκπαίδευσή τους αφορούσε την κατασκευαστική γνώση των μηχανημάτων (λύσιμο-δέσιμο) αλλά όχι την χημική πλευρά της διαδικασίας παραγωγής.

Το επόμενο βήμα ήταν η συσσωρευμένη αυτή γνώση να περάσει στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Διάφορες ομάδες ήδη εκπαιδευμένων, ασχολήθηκαν με τη μετάφραση τεχνικών εγχειριδίων και, τη μαζική εκπαίδευση εργαζομένων στο αμφιθέατρο των ΕΛ.Δ.Α. Η μία μετά την άλλη όλες οι βάρδιες των μελλοντικών Χειριστών μαζί με τους παλιούς έμπειρους Χειριστές κάθισαν στα θρανία. Ξεκίνησαν να μαθαίνουν σιγά-σιγά την περίοδο 1984-1985, πριν δηλαδή την ολοκλήρωση της εγκατάστασης της νέας τεχνολογίας το 1987.

Από την αίθουσα διδασκαλίας οι Χειριστές πέρασαν στους υπολογιστές και τα συστήματα προσομοίωσης. *“Προσπαθήσαμε*

---

46. Κάτια Φωτεινοπούλου 1998: «Θέματα Τεχνολογίας, Οργάνωσης Εργασίας, Ειδικότητας και Εκπαίδευσης στα Διυλιστήρια Ασπροπύργου». Μελέτη ανατεθείσα στο Πάντειο Πανεπιστήμιο από το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ (ΙΝΕ) στα πλαίσια του Προγράμματος της Κοινωνικής Πρωτοβουλίας ADAPT με τίτλο: «Διερεύνηση των συνθηκών αφομοίωσης των τεχνικών παραγωγής και προώθησης της κατάρτισης του εργατικού δυναμικού».

να σπάσουμε τον πάγο και τον φόβο των παλιών στην νέα τεχνολογία. Ήταν εργαζόμενοι 40-50 χρόνων απόφοιτοι Λυκείου.”

Για το λόγο αυτό η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας έγινε σταδιακά, οι νέες μονάδες συνδυάστηκαν αρχικά με μονάδες από το παλιό σύστημα. Όσοι από τους παλιούς Χειριστές δεν είχαν ξεθαρρέψει, δούλευαν μεν στη παλιά τεχνολογία αλλά τολμούσαν να χειριστούν και το νέο σύστημα. Με αυτό τον τρόπο εκπαίδευσης ξεπεράστηκε ο φόβος των νέων μηχανημάτων, οι ίδιοι εργαζόμενοι που αντιμετώπιζαν με δέος τη νέα τεχνολογία θεωρούν τώρα ότι ο χειρισμός της είναι πολύ ευκολότερος από την παλιά.

Περίπου ένα χρόνο αργότερα, όταν εγκαταστάθηκαν τα κέντρα ελέγχου για τις νέες μονάδες των ΕΛΔΑ, οι Χειριστές είχαν αποκτήσει μεγάλη εξοικείωση και ευχέρεια στο χειρισμό των νέων συστημάτων ρύθμισης και δεν είχαν φόβους ή ενδοιασμούς να επέμβουν όπου χρειαζόταν.

### 3.4.2. Δεύτερο Επίπεδο: Τα Προηγμένα Συστήματα Ελέγχου (*Advance Process Control APC*)

Σε αντίθεση με τα συμβατικά συστήματα και τις βασικές λειτουργίες ρύθμισης οι οποίες αναπτύσσονται στο πρώτο επίπεδο και στο δεύτερο επίπεδο (Σχήμα1) αναπτύσσονται τα πιο προχωρημένα συστήματα ελέγχου και παρακολούθησης και ονομάζονται Προηγμένα Συστήματα Ελέγχου (*Advance Process Control APC*) των φούρνων και λεβήτων.

Ένας συμβατικός ρυθμιστής (*controller*) στο σύστημα *DCS* έχει μία είσοδο μία έξοδο και μπορεί να “διαβάζει” την τιμή μιας παραμέτρου λειτουργίας και εφόσον αποκλίνει από την επιθυμητή τιμή έχει τη δυνατότητα να επεμβαίνει σε μία βάνα. Τα Προηγμένα Συστήματα Ελέγχου (*APC*) έχουν τη δυνατότητα να “διαβάζουν” από το *DCS* τις τιμές πολλών παραμέτρων λειτουργίας και εφόσον αποκλίνουν από την επιθυμητή τιμή τότε είναι σε θέση να επεμβαίνουν σε πολλές βάνες ταυτόχρονα.

Συγκεκριμένα ο στόχος των συστημάτων αυτών είναι η παρέμβαση στις λειτουργικές συνθήκες μιας μονάδας για τη διατήρηση της λειτουργίας της σε επιθυμητά επίπεδα (*set points*).

Η χρήση συμβατικών συστημάτων ελέγχου, με ή χωρίς τη χρήση του Κατανεμημένου Συστήματος Ρύθμισης (DCS), οδηγεί στην ικανοποίηση του στόχου μόνον μακροπρόθεσμα. Δηλαδή, η λειτουργία της μονάδας διατηρείται στα επιθυμητά επίπεδα κατά μέσο όρο για μεγάλα χρονικά διαστήματα, με μεγάλες όμως (θετικές και αρνητικές) αποκλίσεις κατά το ενδιάμεσο.

Σημαντικό πλεονέκτημα των Προηγμένων Συστημάτων Ελέγχου APC είναι η δυνατότητα πρόδρασης (feed forward control). Το συμβατικό σύστημα ρύθμισης ενεργοποιείται και επεμβαίνει μετά την διάγνωση της απόκλισης αναλαμβάνοντας διορθωτική δράση ενώ στο σύστημα με πρόδραση ο ρυθμιστής επεμβαίνει αμέσως μόλις διαγνώσει μία διαταραχή και πριν αυτή μεταβάλει τα χαρακτηριστικά της διεργασίας<sup>47</sup>.

Σε μία ομαλή ροή και λειτουργία του Διυλιστηρίου απαιτούνται ελάχιστες παρεμβάσεις από τη μεριά των Χειριστών αφού οι εργασίες ρουτίνας εξασφαλίζονται με έναν άριστο τρόπο από το Προηγμένο Σύστημα Ελέγχου (APC). Επίσης τα συστήματα αυτά παρακολούθησης και ελέγχου δίνουν τη δυνατότητα στις μονάδες, αφενός μεν να λειτουργούν στα ανώτερα όρια του σχεδιασμού τους και αφετέρου επιτρέπουν στους Χειριστές να αλλάζουν συχνά τα σχήματα λειτουργίας των μονάδων. Παλαιότερα μία τέτοια αλλαγή σχήματος απαιτούσε 4 με 5 οκτώωρα. Σήμερα η αλλαγή αυτή, μπορεί να ολοκληρωθεί από το Χειριστή, σε μία μόνον βάρδια επιβαρύνοντας όμως το φόρτο εργασίας και τις ευθύνες του. Από την άλλη πλευρά η ανάγκη παρέμβασης του Χειριστή περιορίζεται συνεχώς: ο Χειριστής απαλλάσσεται από ένα μεγάλο τμήμα των εργασιών ρουτίνας και χρησιμοποιεί το μυαλό του περισσότερο για να συσχετίζει και να αριστοποιεί μεγέθη και μεταβλητές παρά για να παρακολουθεί απλά την λειτουργία των μονάδων. *«Παλιότερα μας ενδιέφερε απλά να λειτουργούν οι μονάδες τώρα μας ενδιαφέρει να αριστοποιηθούν τα μεγέθη και να λειτουργούν όλα τέλεια.»*

Βλέπουμε λοιπόν τα συστήματα APC, με τη χρήση των προηγμένων υπολογιστικών μεθόδων και εργαλείων πληροφορικής τα οποία χρησιμοποιούν, να εξασφαλίζουν σε μεγάλο βαθμό τον

---

47. Α.Ι. Λυγερός, Γρ. Στεργιούλης, Σ.Δ.Κουκιάδης "Ανάπτυξη προηγμένου συστήματος ρύθμισης και κεντρικού συστήματος πληροφορικής στα Ε.Λ.Δ.Α." Εσωτερικά Ενημερωτικά Κείμενα.

περιορισμό των αποκλίσεων καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της μονάδας, να αυξάνουν το εύρος των ορίων καθώς και να αριστοποιούν τις λειτουργίες των μονάδων τους. Έτσι με αυτές τις δυνατότητες, των νέων συστημάτων ελέγχου, επιτυγχάνεται η αύξηση της δυναμικότητάς των μονάδων, η καλύτερη εκμετάλλευση των πρώτων υλών και των βοηθητικών παροχών, η αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού και τελικά η σημαντική αύξηση των περιθωρίων κέρδους της επιχείρησης<sup>48</sup>.

- **Το Πολυμεταβλητό Σύστημα Παρακολούθησης (Multivariable process control MVPC)**

Όπως βλέπουμε στο *Σχήμα 1* στα προηγμένα συστήματα ρύθμισης (APC) εκτός των συστημάτων πρόδρασης περιλαμβάνεται και το Πολυμεταβλητό Σύστημα Παρακολούθησης (Multivariable process control MVPC) το οποίο εγκαθίσταται συνήθως σ' ένα διυλιστήριο αφού πρώτα το προσωπικό του εξοικειωθεί με το σύστημα APC, και έχει μάθει επαρκώς τον χειρισμό του.

Στο επίπεδο αυτό, στόχος των τεχνολογικών συστημάτων είναι η αξιοποίηση του υπάρχοντος εξοπλισμού, η βελτιστοποίηση των προδιαγραφών των παραγομένων προϊόντων, η εξοικονόμηση ενέργειας κλπ.

Το σύστημα MVPC διενεργεί αφενός έναν πολυμεταβλητό έλεγχο των διεργασιών διύλισης και αφετέρου αφού τροφοδοτηθεί με πολύ περισσότερα δεδομένα από όλες σχεδόν τις διευθύνσεις όπως από τη Διεύθυνση Εμπορίας από τον προγραμματισμό της Διεύθυνσης Διακίνησης κλπ. παρέχει τις απαραίτητες συνθήκες προκειμένου να λειτουργήσουν οι μονάδες και να καλύψουν το προγραμματισμό της κάθε διεύθυνσης.

Ενώ λοιπόν το σύστημα APC παίρνει εντολές του τι χρειάζεται να παραχθεί και ανάλογα ρυθμίζει μόνο του την παραγωγή, το Πολυμεταβλητό Σύστημα Παρακολούθησης (MVPC) λειτουργεί σε ένα ακόμα υψηλότερο επίπεδο: «ρωτά» τις ποσότητες που χρειάζεται να παραχθούν, ελέγχει τις διαθέσιμες ποσότητες αργού πετρελαίου που διαθέτει η επιχείρηση και προτείνει, όλη την διαδικασία παραγωγής από τις εισροές μέχρι το τελικό προϊόν, επιτυγχάνοντας ως ένα βαθμό το προγραμματισμό της παραγωγής.

---

48. ΕΛ.Δ.Α., *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ενέργειας*.



Αναλυτικότερα το Πολυμεταβλητό Σύστημα Παρακολούθησης αφού τροφοδοτηθεί με τα δεδομένα δηλ. τα προϊόντα, τις ποσότητες και τις ποιότητες που πρέπει να παραχθούν και εξετάσει τις προδιαγραφές σχετικά με τις συνθήκες λειτουργίας των μονάδων και τα προϊόντα που μπορούν να παράγουν, μπορεί μόνο του να οργανώσει τις απαραίτητες ρυθμίσεις και να προτείνει τον τρόπο υλοποίησής του παραγωγικού στόχου της επιχείρησης.

Βέβαια τα συστήματα αυτά δεν αποφασίζουν, απλά κάνουν ολοκληρωμένες προτάσεις σχετικά με τον τρόπο πραγματοποίησης του στόχου της επιχείρησης και δίνουν στα στελέχη της τη δυνατότητα: ή να συμφωνήσουν και να προχωρήσουν την παραγωγή ακολουθώντας τον προτεινόμενο τρόπο ή να διαφωνήσουν και να ακολουθήσουν άλλη μέθοδο, την οποία μέσα από την πρακτική και την εμπειρία τους εμπιστεύονται συνήθως περισσότερο. Σε κάθε περίπτωση για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των Προηγμένων Συστημάτων Ρύθμισης και Ελέγχου απαιτείται πολύ καλή γνώση της διαδικασίας διύλισης, των τεχνικών ρύθμισης, των υπολογιστικών συστημάτων και παράλληλα των οικονομικών επιπτώσεων που συνεπάγονται οι σχετικές επιλογές και παρεμβάσεις.

Τα Τμήματα δεν έχουν πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα, τουλάχιστον όχι άμεσα. *“Πρόσβαση και επέμβαση στα στοιχεία δεν πρέπει να έχει καθένας, δεν είναι αυτός ο στόχος του προγράμματος, η πληροφορία προετοιμάσθηκε και οδηγείται μόνο σε συγκεκριμένο Τμήμα και από αυτό εξαρτάται αν θα δώσει την πληροφορία σε ένα άλλο Τμήμα που την χρειάζεται.”*

### 3.4.3. Τρίτο Επίπεδο: Συστήματα Πληροφορικής και Οικονομικής Βελτιστοποίησης

Όπως γνωρίζουμε η σύγχρονη Διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί την έγκαιρη παροχή επιλεγμένων, άμεσα χρησιμοποιήσιμων και με μεγάλη ακρίβεια πληροφοριών προκειμένου να λάβει ορθές αποφάσεις, να μειώσει το χρόνο του σχεδιασμού της συνολικής επιχείρησης και τελικά να ενεργήσει αποτελεσματικά γρηγορότερα από τους ρυθμούς του ανταγωνισμού.

Σε αυτό λοιπόν το τρίτο ανώτερο επίπεδο του Συστήματος Ελέγχου και Προγραμματισμού τοποθετούνται οι διεργασίες της οικονομικής βελτιστοποίησης και της συνολικής ενδο-επιχειρησιακής αλλά και δι-επιχειρησιακής οργάνωσης. Η οργάνωση όλου αυτού του προγραμματισμού μπορεί να υλοποιηθεί μέσα από τα ακόλουθα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης των Επιχειρήσεων:

#### *3.4.3.1. Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information System MIS)*

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information System MIS) αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο στη λήψη αποφάσεων και στην άσκηση διοίκησης με στόχο:

- α.** τη βελτιστοποίηση της παραγωγής και τη δυνατότητα άμεσης επισήμανσης αποκλίσεων σε σχέση με τους στόχους τους οποίους θέτει η επιχείρηση.
- β.** τον καθορισμό βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων η υλοποίηση των οποίων αφορά όλα τα επίπεδα του διυλιστηρίου.
- γ.** την ευέλικτη προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς.
- δ.** την αποδοτική χρήση της ενέργειας.

Η βελτιστοποίηση μπορεί να γίνεται είτε σε απευθείας σύνδεση με τα συστήματα ρύθμισης (on line) είτε χωρίς άμεση σύνδεση (off-line).

#### *3.4.3.2. Τα Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning ERP)*

Το λογισμικό SAP, το οποίο έχει ήδη εγκατασταθεί στα Διυλιστήρια της Motor-Oil καθώς και στα Ελληνικά Πετρέλαια<sup>49</sup> εντάσσεται στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων γνωστά εν συντομία με τον όρο ERP (Enterprise Resource Planning).

---

49. Ο όμιλος των Ελληνικών Πετρελαίων τέθηκε σε παραγωγική λειτουργία με την πλατφόρμα λύσεων mySAP.com από 1 Ιουλίου 2002.

Τα πακέτα ERP (Enterprise Resource Planning) παρέχουν ολοκληρωμένες πληροφοριακές λύσεις, οι οποίες προσφέρουν τη δυνατότητα προγραμματισμού των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοοικονομικό κύκλωμα, μηχανογράφηση, εξοπλισμό κ.λπ.) μίας επιχείρησης, με τον καλύτερο και τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Τα συστήματα αυτά σχεδιασμού, διαχείρισης και αξιοποίησης επιχειρησιακών πόρων εγγυώνται στις επιχειρήσεις αύξηση της ευελιξίας, μείωση των εξόδων, καλύτερη αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων και καλύτερη λειτουργία των εσωτερικών οργανωτικών δομών<sup>50</sup>.

Σύμφωνα με συνέντευξη του διευθύνοντα συμβούλου της εταιρίας SAP Hellas<sup>51</sup>, το μεγαλύτερο έργο ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης ERP (Enterprise Resource Planning) στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια περιλαμβάνει την εγκατάσταση της πλατφόρμας mySAP.com σε όλα τα εργοστάσια του ομίλου, Βιομηχανικές Εγκαταστάσεις Ασπροπύργου και Θεσσαλονίκης, Χημικά Εργοστάσια Θεσσαλονίκης, Εργοστάσιο Πολυπροπυλενίου, την θυγατρική εταιρεία DIAXON<sup>52</sup>. Η υλοποίηση του έργου διήρκεσε 18 μήνες.

Κάθε λύση του συστήματος mySAP.com συνδέεται εκ κατασκευής με όλες τις υπόλοιπες λύσεις ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης (SAP R/3) δίνοντας στα στελέχη της επιχείρησης ακριβή και σε πραγματικό χρόνο ενημέρωση. Το σύστημα mySAP.com εντάσσει στους κόλπους του όλα τα τμήματα και τις οικονομικές λειτουργίες της εταιρείας καθώς τα δομικά στοιχεία που υλοποιούνται σε αυτό είναι: η Οικονομική Διαχείριση, Ελεγκτική, Κοστολόγηση, Διακίνηση Πετρελαιοειδών και Χημικών, Πωλήσεις, Προμήθειες, Αποθήκες, Παραγωγή Χημικών, Διασφάλιση Ποιότητας, Διαχείριση Έργων, Συντήρηση Εγκαταστάσεων, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και οι κάθετες Επιχειρησιακές Λύσεις του Διυλιστηρίου (Industry Solution IS-Oil) για την κάλυψη επιχειρησιακών λειτουργιών που σχετίζονται με την διακίνηση, την τιμολογιακή πολιτική, την εξόρυξη κλπ. στο κλάδο των πετρελαιοειδών. Ακόμα η πλατφόρμα

---

50. INFOIL "SAP:ΕΝΑ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ (ΣΧΕΔΟΝ) ΓΙΑ ΟΛΑ» Β. Πρωτοπαπάς Τεύχος Νο5 Φεβρουάριος 2001.

51. SAP Hellas - Συνέντευξη του κ. Φαίδωνα Χατζησάββα στην Καθημερινή.htm Αύγουστος 2002.

52. DIAXON, θυγατρική της ΕΛΠΕ παράγει φιλμ πολυπροπυλαινίου στη Κομοτηνή.

mySAP.com διασυνδέεται αυτόματα με άλλα περιφερειακά (μη SAP) συστήματα όπως της αυτόματης φόρτωσης βυτιοφόρων και της μισθοδοσίας.

Επίσης με την συμμετοχή της SAP AG έχει ολοκληρωθεί και εφαρμοσθεί στα Ελληνικά Πετρέλαια η Λογιστική των Κοινοπραξιών (Joint Venture Accounting) για τον κλάδο Έρευνας και Εκμετάλλευσης Υδρογονανθράκων. Παράλληλα με την εφαρμογή του mySAP.com προωθείται η καταγραφή, η ενοποίηση και αναδιοργάνωση των διαδικασιών λειτουργίας του Ομίλου.

Στη διαδικασία της εγκατάστασης (2000-2002) και εφαρμογής του λογισμικού SAP στα Ελληνικά Πετρέλαια, όπως άλλωστε συνέβη και στο Κατανεμημένο Σύστημα Ρύθμισης, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της εκπαίδευσης. Κατά τη διάρκεια του έργου και σε διαφορετικές φάσεις εκπαιδεύτηκαν οι εξής κατηγορίες χρηστών:

- Οι Υπεύθυνοι διαδικασιών. Παρέχεται μία γενική εκπαίδευση μικρής διάρκειας στους υπεύθυνους (κατά κύριο λόγο διευθυντικά στελέχη) των επιχειρησιακών διαδικασιών (πχ. προμήθειες).
- Οι Δυναμικοί χρήστες. Είναι τα στελέχη της Πληροφορικής, οι οποίοι εκπαιδεύονται στα υποσυστήματα του SAP, τα οποία έχουν αναλάβει. Πλέον της τυπικής εκπαίδευσης που δέχονται, εκπαιδεύονται πάνω στη δουλειά (on the job) με την καθημερινή συνεργασία τους με τον ανάδοχο.
- Κύριοι χρήστες. Συνήθως είναι οι προϊστάμενοι των τμημάτων οι οποίοι εμβαθύνουν στον τομέα που αναλαμβάνουν, υπό την επίβλεψη των υπεύθυνων διαδικασιών.
- Τελικοί χρήστες. Είναι οι χρήστες του συστήματος (άτομα της παραγωγής, του λογιστηρίου κλπ.) οι οποίοι εκπαιδεύονται πριν την παραγωγική έναρξη του συστήματος στις συγκεκριμένες λειτουργίες που εκτελούν στο SAP.

Η εκπαίδευση έγινε από τα στελέχη του αναδόχου (SAP Hellas) που συμμετείχαν και στο έργο ως σύμβουλοι. Οι τελικοί χρήστες ανήλθαν στους 700, από τους οποίους οι 300 ανήκουν στις Βιομηχανικές Εγκαταστάσεις Ασπροπύργου και Θεσσαλονίκης.

### 3.5. Παραγωγή: Η Εργασία των χειριστών και τα επίπεδα των εργαζόμενων

Θα εξετάσουμε τώρα αναλυτικότερα τις επιπτώσεις των Νέων Τεχνολογικών Συστημάτων αφενός μεν πάνω στην εργασία των Χειριστών αφετέρου δε πάνω στη βιομηχανική ιεραρχία της παραγωγής.

#### 3.5.1. Χειριστές και Νέες Τεχνολογίες

Όπως έχουμε ήδη περιγράψει, παρά την μεγάλη τεχνολογική εξέλιξη και αυτοματοποίηση των συστημάτων ρύθμισης, η ασφαλής και αποδοτική λειτουργία των Διυλιστηρίων εξακολουθεί, σε πολύ μεγάλο βαθμό, να στηρίζεται στις γνώσεις, την ετοιμότητα και στις αποφασιστικές ενέργειες των Χειριστών.

Βέβαια, όταν η ροή παραγωγής εξελίσσεται ομαλά δεν χρειάζεται σχεδόν καμία επέμβαση από τους Χειριστές. Όταν όμως οι μεταβλητές τείνουν να βγουν «εκτός ορίων», ο Χειριστής με βάση τα στοιχεία που εμφανίζονται στην οθόνη του πρέπει να επέμβει άμεσα και αποφασιστικά.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου τα νέα συστήματα δεν επαρκούν να προστατεύσουν απόλυτα τα Διυλιστήρια Πετρελαίου. Επί παραδείγματι, η πρωτογενής πηγή στοιχείων του συστήματος DCS στο πρώτο επίπεδο, καθορίζει και τροφοδοτεί με πληροφορίες όλα τα άλλα συστήματα, στο δεύτερο και το τρίτο επίπεδο (Σχήμα1). Υπάρχει λοιπόν η περίπτωση να γίνει κάποιο λάθος στη μεταφορά στοιχείων από το πρώτο επίπεδο στο δεύτερο. Αυτό θα σημαίνει ότι στον υπολογιστή θα δοθούν λανθασμένες πληροφορίες ο οποίος θα λύσει το πρόβλημα της αριστοποίησης με το σύστημα APC χρησιμοποιώντας λανθασμένα δεδομένα και θα τα οδηγήσει στη λάθος κατεύθυνση. Στις περιπτώσεις αυτές ο έμπειρος Χειριστής αναγνωρίζει αμέσως το σφάλμα, ενώ ο άπειρος εμπιστεύεται τα στοιχεία, καθυστερεί να το αντιληφθεί και να παρέμβει έγκαιρα.

Τα Διυλιστήρια προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τα λάθη και να ενισχύσουν την ακρίβεια των οργάνων πεδίου προβαί-

νουν σε συνεχείς επισταμένους ελέγχους. Για το λόγο αυτό, ιδιαίτερα αυξημένος εμφανίζεται ο ρόλος των Τμημάτων της Συντήρησης υπό την επίβλεψη των οποίων τα όργανα πεδίου παρακολουθούνται, ελέγχονται και συντηρούνται, 5 με 10 φορές μέσα στο 8ωρο.

Παρόλη όμως την προληπτική συντήρηση, κάθε χρονική στιγμή ελλοχεύει ο κίνδυνος κάποιας αστοχίας υλικού ή τμήματος του μηχανολογικού εξοπλισμού των Διυλιστηρίων. Το ενδεχόμενο αυτό υποχρεώνει τα Τμήματα της Συντήρησης και τους Εργαζόμενους Πεδίου να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση.

Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική εμφανίζεται, η συσσωρευμένη γνώση και η εμπειρία των Χειριστών στα «σκοτεινά» σημεία των εγκαταστάσεων όπου ο τεχνολογικός έλεγχος είναι ανεπαρκής έως αδύνατος.

Αναφέρουμε ενδεικτικά τη δυσκολία μέτρησης της θερμοκρασίας της εξωτερικής επιφάνειας των αυλών στους κλιβάνους (δηλαδή της επιφάνειας που δέχεται την ακτινοβολία από τη φλόγα). Στη περίπτωση αυτή, ο καλύτερος τρόπος ελέγχου της κατάστασης του αυλού εξακολουθεί να είναι η οπτική παρατήρηση, η οποία στηρίζεται στη συσσωρευμένη εμπειρία του Χειριστή-πεδίου.

Επίσης, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, επειδή τα περισσότερα τεχνολογικά συστήματα τα οποία παρουσιάσαμε είναι πολύ καινούργια και υπό την πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού ανανεώνονται συνεχώς, έχουν στην αρχή της λειτουργίας τους ένα μάλλον πειραματικό χαρακτήρα με αποτέλεσμα να εμφανίζονται λάθη.

Οι αστοχίες των μηχανημάτων ανάλογα και με την προσωπικότητα των εργαζομένων, καθιστούν ιδιαίτερα καχύποπτους αρκετούς Χειριστές στο Θάλαμο Ελέγχου, ώστε να προτιμούν το χειρονακτικό (manual) από τον αυτόματο (auto) έλεγχο των μηχανημάτων.

Η καχυποψία αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι, το πέρασμα από τα παλαιού τύπου αναλογικά όργανα στα σύγχρονα ψηφιακά οδήγησε στην εγκατάσταση ενός πλήθους ηλεκτρονικών εξαρτημάτων και σήμερα είναι πολύ πιο δύσκολο να επισκευαστεί και να ελεγχθεί η βλάβη ενός οργάνου από ένα Χειριστή γιατί απαιτούνται πολύ εξειδικευμένες γνώσεις ηλεκτρονικής. Έτσι ολοένα και περισσότερα ψηφιακά όργανα αποτελούν

για τους Χειριστές «μαύρο κουτί» και ο αποκλεισμός τους από οποιαδήποτε επέμβαση τους αποξενώνει και τους δημιουργεί αίσθημα ανασφάλειας.

Ακόμα, η ψυχολογική ένταση των εργαζομένων στη Διύλιση του Πετρελαίου τροφοδοτείται και από εικόνες ατυχημάτων ή επικίνδυνων περιστατικών τα οποία οι εργαζόμενοι έχουν με κάποιο τρόπο βιώσει μέσα στο Διυλιστήριο: *«Το στοιχείο του φόβου και του κινδύνου μας απασχολεί συνέχεια... Υπάρχει συνεχής ένταση, χωρίς χαλάρωση, ακόμα και έξω από το χώρο εργασίας. Καταναλώνουμε ώρες με ιστορίες, για επικίνδυνα περιστατικά από τη δουλειά, μόνο και μόνο για να τις πούμε, και να τις ακούσουμε.»*

Εκτιμώντας όλες αυτές τις δυσκολίες, μπορούμε να υποστηρίξουμε, ότι η παρακολούθηση της ροής παραγωγής μέσα από τα σύγχρονα συστήματα ελέγχου δεν έχει σχέση ως μορφή οργάνωσης της εργασιακής διαδικασίας με τον ιμάντα συνεχούς παραγωγής, ο οποίος κυλά μπροστά στο οπτικό πεδίο των Χειριστών και εκείνοι απλά τον παρακολουθούν και τον συνοδεύουν με ένα σύνολο συγκεκριμένων μηχανικών και επαναλαμβανόμενων κινήσεων.

Σήμερα, να μεν ένα μεγάλο μέρος του φόρτου των Χειριστών από εργασίες ρουτίνας έχει μεταφερθεί στα σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα, αλλά ο Χειριστής χρησιμοποιεί περισσότερο το μυαλό του για να συσχετίζει και να αριστοποιεί μεγέθη και μεταβλητές παρά για να παρακολουθεί απλά την λειτουργία των μονάδων. Οι κινήσεις του Χειριστή, αν και ορισμένες από αυτές επαναλαμβάνονται, δεν είναι σε μεγάλο βαθμό τυποποιημένες και σε κάθε παρέμβαση του σταθμίζει τα δεδομένα μετά από σκέψη.

Η μη τυποποίηση των κινήσεων των Χειριστών ενισχύεται από το γεγονός ότι τα νέα τεχνολογικά συστήματα (APC) δίνουν την ευελιξία στα Διυλιστήρια, να αλλάζουν σχεδόν σε καθημερινή βάση τα δεδομένα τους, το σχήμα της παραγωγής τους και βελτιστοποίησης των μονάδων τους ανατρέποντας έτσι τη ρουτίνα της παρακολούθησης.

Παράλληλα, ο καθορισμός των ρυθμών δουλειάς από τις νέες τεχνολογίες, όπως το APC, διευρύνει το πεδίο παρακολούθησης και ευθυνών των Χειριστών και τους υποχρεώνει σε έναν τρόπο αδιάκοπης καθηλωμένης παρακολούθησης αφαιρώντας

τους τη ζωηρότητα και την κίνηση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπενθυμίσουμε, ότι σχεδόν όλοι οι Χειριστές ξεκινούν κάνοντας χειρονακτικές εργασίες στο πεδίο έξω, και δεν είναι “προγραμματισμένοι” για μία τόσο καθιστική και προσηλωμένη σε μία οθόνη εργασία.

Στα ΕΛΔΑ, πριν το 1998, στο Τμήμα Μονάδων Μετατροπής<sup>53</sup> οι Χειριστές κονσόλας ήταν 25 ενώ οι βρόγχοι ελέγχου που παρακολουθούσαν και στα τρία συγκροτήματα ήταν 480. Σήμερα οι ίδιοι Χειριστές παρακολουθούν και ελέγχουν 600 βρόγχους και έναν ελαφρά αυξημένο αριθμό μεταβλητών.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι μέσα από τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών υπάρχει η τάση να διευρύνονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες των Χειριστών, να διαφοροποιούνται ποιοτικά οι εργασίες τους και να επιβαρύνονται με περισσότερη πνευματική κόπωση. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η αύξηση της ψυχολογικής έντασης τόσο στο χώρο δουλειάς όσο και στον ελεύθερο χρόνο τους.

Βέβαια οι νέες αυτές συνθήκες δεν επιβαρύνουν μόνον τους Χειριστές αλλά αυξάνουν ποσοτικά και τις παρεμβάσεις των Εργαζόμενων Πεδίου. Τελικά οι εργασίες όλων των εμπλεκόμενων στη Διύλιση του Πετρελαίου επιβαρύνονται τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επιβάρυνση του φόρτου εργασίας των Χειριστών δεν απορρέει από αυτά καθαυτά τα τεχνολογικά συστήματα. Απλά τα νέα συστήματα διευκολύνουν, χωρίς βέβαια να επιβάλλουν, στα Διυλιστήρια Πετρελαίου να μειώσουν αριθμητικά τους απασχολούμενους στο χώρο της παραγωγής συγκεντρώνοντας περισσότερα καθήκοντα στον ίδιο ή σε μικρότερο αριθμό εργαζομένων.

Έτσι, όπως έχουμε ήδη περιγράψει, στα ΕΛΔΑ και την Πετρόλα μειώνεται κατ’ αρχήν ο αριθμός των απασχολούμενων οι δε τεχνολογικές επενδύσεις που ακολουθούν<sup>54</sup> τον διατηρούν σχετικά σταθερό.

Η απομάκρυνση του “πλεονάζοντος προσωπικού” συνοδεύεται με προσπάθειες γενικότερων αλλαγών αναδιοργάνωσης στην επιχείρηση. Οι διαδικασίες αυτές επιχειρώντας να μειώ-

---

53. Το τμήμα Μονάδων Μετατροπής αποτελείται από 3 συγκροτήματα μονάδων.

54. Στη περίπτωση της Πετρόλα οι νέες μεγάλες επενδύσεις θα ξεκινήσουν το 2003.



σουν τόσο τον αριθμό των θέσεων όσο και των ειδικοτήτων στη βιομηχανική ιεραρχία δοκιμάζουν τις αντοχές, και τις αντιστάσεις όλων των εργαζόμενων στις επικείμενες επενδύσεις και τελικά επιχειρούν να μεταλλάξουν τις επιχειρήσεις από «παραδοσιακού τύπου» σε σύγχρονες.

### 3.5.2. Τα Επίπεδα των Εργαζομένων στο Χώρο Παραγωγής

Στη συνέχεια και σύμφωνα με τα στοιχεία των μελετών των δύο Διυλιστηρίων, ΕΛΔΑ και Πετρόλα<sup>55</sup>, θα παρουσιάσουμε εν συντομία εκείνες τις επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας οι οποίες έγιναν ιδιαίτερα αισθητές αφενός μεν στους Χειριστές και στη βιομηχανική ιεραρχία στο χώρο της Παραγωγής και αφετέρου στην οργάνωση εργασίας στο χώρο της Συντήρησης.

#### 3.5.2.1. ΕΛΔΑ

Στην περίπτωση της Διεύθυνσης Εκμετάλλευσης (παραγωγή) στα Διυλιστήρια Ασπροπύργου η ιεραρχική της δομή αποτελείται από δώδεκα βαθμίδες (επίπεδα εργαζομένων):

1.	Διευθυντής
2.	Αναπληρωτής Διευθυντής
3.	Προϊστάμενος Τμήματος
4.	Μηχανικός
5.	Επόπτης, 7*
6.	Βοηθός Επόπτη, 8*
7.	Εργοδηγός, 9-10*
8.	Βοηθός Εργοδηγού
9.	Χειριστής Α', 11-12*
10.	Χειριστής Β', 13, 14, 15*
11.	Βοηθός Χειριστή Α' (Γ'), 16, 17*
12.	Βοηθός Μονάδος (ασκούμενος) 18, 19*

\* η αρίθμηση αναφέρεται στο μισθολογικό κλιμάκιο

55. οπ. π., σελ.9 και σελ. 17.

Η δε βασική ομάδα εργασίας (βασικό προσωπικό βάρδιας) στα Διυλιστήρια Ασπροπύργου κατανέμεται σε πέντε βαθμίδες και αποτελείται από τους:

1.	Εργοδηγό (και το βοηθό του)
2.	τον Χειριστή Α΄
3.	τον Χειριστή Β΄
4.	το Βοηθό Χειριστή Α΄ (Γ΄)
5.	το Βοηθό Μονάδος (σκούμενος)

Ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας αυτής της βασικής ομάδας ισχύει για κάθε συγκρότημα μονάδων στον χώρο της Διεύθυνσης Εκμετάλλευσης και παγιώθηκε μετά τον εκσυγχρονισμό της δεκαετίας του 1980. Οι κυριότερες διαφοροποιήσεις που επιφέρει η νέα τεχνολογία στην οργάνωση της Βασικής Ομάδας Εργασίας είναι οι ακόλουθες:

**α. ενισχύεται ο ρόλος του Χειριστή Β΄** σχετικά με τον Χειριστή Α΄. Ο Χειριστής Β απασχολείται στο κέντρο ελέγχου, έχει την εποπτεία μέσω του Κατανεμημένου Συστήματος Ελέγχου (DCS) όλων των λειτουργιών των μονάδων, τις οποίες έχει στην ευθύνη του, παίρνει μόνος του αρκετές τεχνικές αποφάσεις και έχει τη δυνατότητα ορισμένων τηλεχειρισμών.

**β. Η θέση του Χειριστή Β΄** τείνει προς μεγαλύτερη αυτοτέλεια και υπάρχει ανάγκη να αναβαθμιστεί γνωστικά. Τα απαιτούμενα προσόντα του Χειριστή Β΄ διευρύνονται. Θα πρέπει να είναι επιδεκτικός στις νέες τεχνολογίες, να έχει μεγαλύτερο εύρος γνώσης ώστε να είναι σε θέση να κατανοεί βασικούς κανόνες φυσικοχημείας αλλά και υπολογιστών. Ακόμα θα πρέπει να μπορεί να προσλαμβάνει την πληθώρα των πληροφοριών που παρέχει η κονσόλα του DCS μέσα σε συνθήκες καταπόνησης λόγω του ωραρίου. Επιπλέον κρίνεται απαραίτητη η γνώση της αγγλικής γλώσσας.

Είναι επομένως ολοένα δυσκολότερο να αποκτηθούν οι γνώσεις αυτές μόνον μέσα στο Διυλιστήριο.

**γ.** Γενικότερα ως προς τη βασική ομάδα εργασίας στην Δ/νση Εκμετάλλευσης, με την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας διαμορφώθηκε η πρόταση **να μειωθεί ο αριθμός των**

**βαθμίδων από πέντε σε τρεις:** δηλαδή, Εργοδηγός, Χειριστής Μονάδος, ο οποίος θα προκύψει μετά την σύμπτυξη του Χειριστή Α' και Β' και Χειριστής Πεδίου, μετά τη σύμπτυξη του Βοηθού Χειριστή Α' και του Βοηθού Μονάδας.

**δ.** Από την άλλη πλευρά, οι ανώτερες εποπτικές και συντονιστικές λειτουργίες του Χειριστή Α' τείνουν να μεταβιβασθούν στον Εργοδηγό ή τον Βοηθό Εργοδηγού.

Ο **Χειριστής Α'** εργάζεται κυρίως μέσα στο κέντρο ελέγχου από όπου παρακολουθεί τη λειτουργία των μονάδων. Η εργασία του εκτιμάται περισσότερο ως εποπτική και οργανωτική και έχει τη βασική διοικητική και διαχειριστική ευθύνη για ένα συγκροτήμα μονάδων του συγκροτήματος. Ο Χειριστής Α' δεν παρακολουθεί συνεχώς τον πίνακα ελέγχου αλλά ενημερώνεται από τον Χειριστή Β' και λαμβάνει αποφάσεις με βάση την πείρα που έχει συσσωρεύσει με τη μακρά θητεία του στην επιχείρηση.

Ο **Χειριστής Α'**, όπως άλλωστε και ο Εργοδηγός, πρέπει ανά πάσα στιγμή, να έχει την πλήρη γνώση της λειτουργικής κατάστασης όλων των μονάδων του συγκροτήματος. Είναι συνήθως απόφοιτος Τεχνικού Λυκείου και διαθέτει μακρά, όπως είπαμε, πείρα στο Διυλιστήριο. Όπως είδαμε παραπάνω, με την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, υπάρχει πίεση να μειωθεί ο αριθμός τους ή και να εκλείψει ως βαθμίδα. Οι περισσότερες αρμοδιότητές τους μεταφέρονται στην αμέσως κατώτερη βαθμίδα (Χειριστές Β) ενώ τα ανώτερα καθήκοντά τους απορροφώνται από την αμέσως ανώτερη βαθμίδα.

**ε.** Σε ότι αφορά τη γενικότερη βιομηχανική ιεραρχία με τις 12 βαθμίδες υπάρχει σαφής τάση μείωσης του αριθμού των βαθμίδων λόγω της συμπύκνωσης και πολύ μεγαλύτερης επεξεργασίας των πληροφοριών που προσφέρουν τα σύγχρονα συστήματα.

Σήμερα στο τμήμα Μονάδων Μετατροπής<sup>56</sup> των ΕΛΔΑ απασχολούνται 133 εργαζόμενοι.

---

56. Το τμήμα Μονάδων Μετατροπής αποτελείται από 3 συγκροτήματα μονάδων:

- Συγκρότημα Α. Περιλαμβάνει 5 μονάδες, FCC (4100), Μονάδα συμπύκνωσης αερίων (4200), την ΜΕΡΟΧ βενζίνης (4300) την LPG ΜΕΡΟΧ (3600) και την μονάδα διαχωρισμού Προπτανίου – Προπυλενίου (4250).
- Συγκρότημα Β. Περιλαμβάνει 4 μονάδες, καταλυτική αναμόρφωση (3300), Υδρογονοδιάσπαση-Αποθείωση VGO (4000), μονάδα παραγωγής υδρογόνου (4700) και τη μονάδα κορεσμού βενζολίου (4800).
- Συγκρότημα Γ. Περιλαμβάνει 4 μονάδες, απόσταξη υπό κενό(3100), Ιξωδόλυση (3900), παραγωγή MTBE (4400), Παραγωγή αζώτου (5200). Στο συγκρότημα αυτό ανήκουν

### Πίνακας 3. Απασχολούμενοι στο Τμήμα Μονάδων Μετατροπής

Προϊστάμενος Τμήματος (1)
Μηχανικοί (3)
Τεχνολόγος Τμήματος (1)
Εργοδηγοί (5)
Χειριστές Α' (22)
Χειριστές Β' (25)
Βοηθοί Χειριστή (75)
Γραμματέας Τμήματος (1)

#### 3.5.2.2. ΠΕΤΡΟΛΑ

Πριν προχωρήσουμε στη περιγραφή των αλλαγών στη βιομηχανική ιεραρχία της Πετρόλα αξίζει να αναφέρουμε σύντομα ορισμένα βασικά σημεία της αναδιοργάνωσης<sup>57</sup> της Επιχείρησης τα οποία σχεδιάστηκαν στη δεκαετία του 1990. Βέβαια η εφαρμογή των νέων προγραμμάτων θα δοκιμασθεί ουσιαστικά μετά την υλοποίηση της επένδυσης<sup>58</sup> και την λειτουργία των νέων μονάδων.

- Επελέγη ένα «μετριοπαθές» μοντέλο διοίκησης το οποίο εκτιμάται ως το πλέον λειτουργικό διότι επιτρέπει την ευελιξία, έχει μια αποτελεσματική κλίμακα ιεραρχίας, διαχέει λειτουργικά τις ευθύνες και αποφεύγει τον συγκροτητισμό.
- Η επιχείρηση κάνει προσπάθειες να απελευθερωθεί από τις δεσμεύσεις των ειδικοτήτων-θέσεων, τις “υπερβολικές” εξειδικεύσεις και να προχωρήσει επιλεκτικά σε πολλαπλές δεξιότητες υιοθετώντας ένα πιο προσωπικό σύστημα αμοιβών και προαγωγών δηλ. ανάλογα με την απόδοση και τις αρμοδιότητές τους. Παράλληλα αποφορτίζει τα ανώτερα στελέχη από μια σειρά ευθυνών οι οποίες όμως αναδιανέμονται στα μεσαία και κατώτερα στελέχη.

---

και δύο πολύ μικρές βοηθητικές μονάδες όπως η αραίωση και διανομή καυστικής σόδας (5230) και η αποθήκευση και διανομή fuel oil (53001).

57. Το νέο οργανόγραμμα τίθεται σε ισχύ την 1/1/1997.

58. Η νέα επένδυση θα ξεκινήσει το 2003.

- Η Διεύθυνση Προσωπικού στην προσπάθειά της να αναπτύξει την οριζόντια επικοινωνία οργανώνει δια-διευθυνσιακές ομάδες σύμφωνα με το Γιαπωνέζικο και το Αμερικάνικο πρότυπο και «εμπλέκει» εργαζόμενους από διαφορετικές διευθύνσεις να εργασθούν και να συνεργασθούν πάνω σε συγκεκριμένα θέματα.

Αν τώρα εξετάσουμε την βιομηχανική ιεραρχία στη Διεύθυνση Εκμετάλλευσης της Πετρόλα βλέπουμε να αποτελείται επίσης από δώδεκα επίπεδα εργαζομένων:

### **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

1.	Διευθυντής Παραγωγής
2.	Γραμματέας Διεύθυνσης Παραγωγής
3.	Προϊστάμενος Τμήματος Διύλισης
4.	Προϊστάμενος Τμήματος Αποθειώσεως Ντήζελ
5.	Προϊστάμενος Τμήματος Βοηθητικών Παροχών
6.	Μηχανικός Παραγωγής
7.	Προϊστάμενος Βάρδιας
8.	Συντονιστής
9.	Χειριστής Μονάδων Παραγωγής
10.	Βοηθός Χειριστού Μονάδων Παραγωγής
11.	Τεχνικός Υπάλληλος Διεύθυνσης Παραγωγής
12.	Εργάτης Μονάδων Παραγωγής

Η Βασική Ομάδα Εργασίας στη Διεύθυνση Παραγωγής της Πετρόλα κατανέμεται σε τέσσερις βαθμίδες και αποτελείται από τους:

1.	Προϊστάμενο
2.	Δύο Χειριστές Α΄
3.	Ένα Χειριστή Β΄ προς Α΄
4.	Τρεις Χειριστές Πεδίου- Χειριστές Β΄ και Γ΄

Αξίζει να σημειώσουμε ότι τα δύο προηγούμενα χρόνια μέσα στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης και τη δημιουργία του νέου οργανογράμματος της Πετρόλα καταργήθηκε η θέση του Αναπληρωτή Προϊσταμένου Βάρδιας ο οποίος ήταν παλιός έμπειρος Χειριστής Α΄. Ο εργαζόμενος στη θέση αυτή απασχολούνταν μέσα στο Κέντρο Ελέγχου αλλά και έξω από αυτό. Κατά

περίπτωση όπου δημιουργούταν η ανάγκη ο Αναπληρωτής Προϊστάμενος Βάρδιας κάλυπτε τον Χειριστή Α΄ και Β΄ αλλά και τον Προϊστάμενο. Οι Εργαζόμενοι της Πετρόλα υποστηρίζουν ότι η συνεισφορά του Αναπληρωτή Προϊστάμενου Βάρδιας ήταν πολύτιμη και επιμένουν ότι εξακολουθεί να είναι απαραίτητη με τις σημερινές αλλά ιδιαίτερα με τις μελλοντικές συνθήκες.

Θέση των εργαζομένων είναι ότι οι σημερινή ομάδα εργασίας στην Παραγωγή η οποία αποτελείται από 6+1(Προϊστάμενος) άτομα είναι ανεπαρκής. Υποστηρίζεται ότι απαραίτητος αριθμός θέσεων προκειμένου να λειτουργήσει ικανοποιητικά η Παραγωγή είναι τα 8+1 άτομα δηλ. με επιπλέον έναν Αναπληρωτή Προϊστάμενου βάρδιας και έναν Εργαζόμενο Πεδίου.

Θα πρέπει να συμπληρώσουμε εδώ ότι με την αναδιοργάνωση η θέση του Αναπληρωτή Προϊστάμενου έχει καταργηθεί σε όλες τις Διευθύνσεις.

### 3.5.3. Θέματα Συντήρησης

Υπάρχει σήμερα η πεποίθηση ότι ένας βασικός παράγοντας αφενός μεν της συνεχούς αύξησης των ποσοστών αξιοποίησης των διυλιστηρίων και αφετέρου της ασφαλούς λειτουργίας τους είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας της συντήρησης. Σήμερα μια πραγματικά αποδοτική συντήρηση παράλληλα με μια σειρά τεχνικές και οργανωτικές βελτιώσεις μπορεί αφενός μεν να αυξάνει συνεχώς τα ποσοστά αξιοποίησης ενός Διυλιστηρίου και αφετέρου να αποτρέπει επικίνδυνες καταστάσεις στις εγκαταστάσεις στο χώρο του πεδίου.

Η αποτελεσματικότητα της συντήρησης είναι ψηλά στις προτεραιότητες των Ελληνικών διυλιστηρίων. Στόχοι των Διυλιστηρίων είναι:

- Να μειώσουν την “απόσταση” ανάμεσα στη διαδικασία παραγωγής και συντήρησης: οι εργαζόμενοι στο χώρο παραγωγής πρέπει να γνωρίζουν και να πληροφορούνται τα προβλήματα και τις εργασίες στο χώρο της συντήρησης και αντιστρόφως. Γενικά η συντήρηση των μηχανημάτων εκτελείται σε χώρο αλλά και σε χρόνο διαφορετικό από το χώρο και το χρόνο της παραγωγής.

Είναι σημαντικό να βελτιωθεί η επικοινωνία ανάμεσα στους Χειριστές και τους συντηρητές ώστε:

- α.** να προσδιορίζονται οι προσφορότερες ημερομηνίες συντήρησης και τα βραχύτερα δυνατά διαστήματα ώστε να διακόπτεται κατά το δυνατόν λιγότερο η παραγωγή.
- β.** να υπάρχει αμοιβαία ενημέρωση, ώστε να εντοπίζονται τα προβλήματα, να αντιμετωπίζονται αμέσως, τα “εύκολα” και να λαμβάνεται πρόνοια για την αποφυγή χειρισμών που προκαλούν βλάβες και εκθέτουν σε κίνδυνο τα Διυλιστήρια.
- Δεύτερος στόχος, είναι να ξεπερασθεί η “νοοτροπία” των αυστηρών “στεγανών” ανάμεσα στη Διεύθυνση Εκμετάλλευσης και την Τεχνική Διεύθυνση και να διευρυνθεί το πλαίσιο των καθηκόντων των εργαζομένων: πχ. στην Πετρόλα, στα πλαίσια αναδιάρθρωσης της επιχείρησης, μία από τις σημαντικότερες τομές στη διάρθρωση των ειδικοτήτων είναι η προσπάθεια δημιουργίας μιας ομάδας Χειριστών με ικανότητα εξυπηρέτησης βασικών και απλών προβλημάτων συντήρησης.

## 3.6. Προβλήματα Εκπαίδευσης

### 3.6.1. Γενικά Προβλήματα Εκπαίδευσης στον Κλάδο του Πετρελαίου

Ως προς τα θέματα εκπαίδευσης ο κλάδος πετρελαίου σε παγκόσμιο επίπεδο εμφανίζει τα εξής προβλήματα:

- 1.** Απασχολεί ένα σχετικά περιορισμένο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό σημαίνει ότι δεν απαιτείται ο προσανατολισμός του εθνικού εκπαιδευτικού συστήματος προς τη διαμόρφωση μεγάλου αριθμού τεχνικών πετρελαίου.
- 2.** Υπάρχει η ανάγκη για συνεχή επαφή με τις διεθνείς τάσεις του κλάδου, οι οποίες βρίσκονται σε διαρκή εξέλιξη.
- 3.** Τα γνωστικά αντικείμενα στα οποία πρέπει να εκπαιδευτούν οι υποψήφιοι τεχνικοί πετρελαίου ανήκουν σε πληθώρα δι-

αφορετικών επιστημών. Για το λόγο αυτό, πολύ συχνά, κρίνεται σκόπιμη η ανάθεση της κατάρτισης των τεχνικών πετρελαίου στις δημόσιες αρχές που εποπτεύουν τον κλάδο. Στην πράξη, τα τεχνικά Υπουργεία γενικά αναθέτουν το καθήκον της οργάνωσης της τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης (και της επιστημονικής έρευνας) σ' ένα ανεξάρτητο Οργανισμό Δημοσίου Δικαίου. Τέτοια Ινστιτούτα Πετρελαίου έχουν ιδρυθεί σε πολλές χώρες. Η στρατηγική αυτή έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική.

Αλλά τότε αναφύονται πολλές δυσκολίες σε σχέση με την κατάρτιση των νέων τεχνικών και περισσότερο με την επιμόρφωση και συνεχή κατάρτιση των ήδη εργαζομένων διότι χρειάζεται να υπάρχει:

- Σε όλα τα επίπεδα, ένας επαρκής αριθμός εκπαιδευτών με την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, γνώση των πραγματικών συνθηκών παραγωγής και επαρκή διδακτικά προσόντα.
- Μία συνεχής σχέση και επικοινωνία ανάμεσα στην κατάρτιση μέσα στην Σχολή ή το Κέντρο και την πραγματικότητα της βιομηχανίας.

### 3.6.2. Τρόποι και Μορφές Εκπαίδευσης των Χειριστών

Η εκπαίδευση ενός νέου Χειριστή η οποία πραγματοποιείται στο χώρο του διυλιστηρίου και συνήθως μέσα στο δωρο ακολουθεί διάφορες κατευθύνσεις:

Ένας πρωτοδιοριζόμενος νέος Χειριστής σε πολύ μεγάλο βαθμό μαθαίνει τη διαδικασία διύλισης μέσα στο διυλιστήριο και πάνω στη δουλειά (On the job training). Η εκπαίδευση δεν ξεκινά ποτέ από το Πεδίο. Ο νέος Χειριστής διδάσκεται πρώτα τους κανόνες ασφαλείας, την κατάσταση των μηχανών στην πράξη και στη θεωρία και μετά προχωράει στην τάξη. Εκπαιδευτές είναι συνήθως έμπειροι προϊστάμενοί του.

Στην τάξη γίνεται η αναγνώριση της τεχνολογίας μέσω προβολών, εικόνων και επεξηγήσεων.

Επαναλαμβάνονται οι βασικές γνώσεις φυσικής και χημείας, ο νέος Χειριστής μαθαίνει τη ροή ρευστών, πως είναι μία αντλία, ένας εναλλάκτης, ποιες είναι οι λειτουργίες τους, τις παραμέ-



τρος που πρέπει να προσέχει σε έναν εναλλάκτη ή μία αντλία ή σε ένα άλλο κομμάτι του εξοπλισμού. Κατόπιν προχωρά στην περιγραφή των μονάδων του διυλιστηρίου τις δυνατότητες της κάθε μίας, τις παραμέτρους και ποιες απαιτείται να προσέχει ιδιαίτερα. Μαθαίνει να παρακολουθεί τις παραμέτρους λειτουργίας των ελεγκτικών μηχανισμών (controllers) και σιγά-σιγά αφού αφομοιώσει και κατανοήσει αρκετά μπορεί και συνεχίζει μόνος του.

Παράλληλα υποβάλλεται σε συνεχείς εξετάσεις προκειμένου να ελέγχεται η πρόοδος του.

Οι Χειριστές υποβάλλονται σε διαρκή εκπαίδευση γιατί το παραμικρό λάθος τους έχει επίπτωση σε όλους τους συναδέλφους τους αλλά και στο σύνολο του Διυλιστηρίου. *“Πρέπει να έχει το μυαλό του και την προσοχή του τεταμένη στη δουλειά,. Σε κάποια ανεξέλεγκτη κατάσταση χρειάζεται να έχει την ετοιμότητα να σταματήσει τη μονάδα”*.

Αλλά η διαρκής εκπαίδευση είναι περισσότερο θέμα τεχνολογίας, και πολυπλοκότητας παρά επικινδυνότητας των εγκαταστάσεων π.χ. ένα καζάνι ατμού είναι πιο επικίνδυνο από ένα διυλιστήριο.

Ένας Χειριστής Διυλιστηρίου που προσλαμβάνεται για πρώτη φορά έχει να μάθει 3 Μονάδες. Τη Μονάδα Ελαφρών Κλασμάτων, τη Μονάδα Βαρέων Κλασμάτων και τη Μονάδα φούρνου. Όλοι ξεκινούν από την πρώτη Μονάδα η οποία θεωρείται και η πιο εύκολη. Μετά εκπαιδεύεται στη μεγάλη μονάδα στο πεδίο, και όταν έχει ολοκληρωθεί η βασική αυτή εκπαίδευση, περνάει στο επόμενο στάδιο στον Πίνακα Ελέγχου, -ποτέ μόνος του, πάντα με έναν πιο έμπειρο παλιό Χειριστή- όπου μαθαίνει με ποιο τρόπο πρέπει να γίνεται η διαδικασία παραγωγής.

Ο Χειριστής Πεδίου λοιπόν, προχωρά σιγά-σιγά στην Αίθουσα Ελέγχου (control room), για να αναλάβει Υπεύθυνος του Πίνακα Ελέγχου (control man), που είναι και η πιο σημαντική θέση της μονάδας. Με αυτό τον τρόπο εκπαίδευσης, γίνεται μία περιήγηση των Χειριστών σε όλα τα “πόστα”, έτσι ώστε να μάθουν να καλύπτουν όλες τις θέσεις στις ευέλικτες βάρδιες, να μπορούν να αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα, μία ασθένεια, μία απουσία κ.λπ.

Πράγματι όταν φθάσουν σε αυτό το επίπεδο οι περισσότεροι Χειριστές μπορούν να καλύψουν όλες τις θέσεις και να χειρισθούν πολύ καλά τον Πίνακα Ελέγχου.

Ένας λοιπόν Χειριστής που έχει μόλις προσληφθεί σαν Χειριστής Πεδίου, πρέπει να έχει την ευφυΐα, τη διάθεση για δουλειά, και παράλληλα να διαβάσει μόνος του. Προκειμένου να γίνει ο απλός Χειριστής πεδίου ένας καλός Χειριστής Πίνακα απαιτούνται περίπου 2 χρόνια εκπαίδευσης με ταυτόχρονη απασχόληση. Η παράλληλη απασχόληση και η αντιμετώπιση προβλημάτων πάνω στη δουλειά καθημερινά, κρίνεται ως η καλύτερη εκπαίδευση που μπορεί να έχει ένας νέος Χειριστής. Θα έχει βέβαια, όπως εξηγήσαμε αρχικά, διαβάσει όλες τις διαδικασίες και τις συνθήκες λειτουργίας των μονάδων και τις πιθανές παραμέτρους, αλλά όμως στην πράξη είναι διαφορετικά.

Ο νέος εργαζόμενος παρακολουθείται συνεχώς ώστε να ελέγχεται η ταχύτητα αφομοίωσης της νέας γνώσης καθώς και το ενδιαφέρον που δείχνει να προχωρήσει μέσα στο Διυλιστήριο. Εξετάζεται σε ποιο βαθμό έχει καλύψει τις γνώσεις που απαιτούνται στο πόστο του, πράγμα εξαιρετικά δύσκολο γιατί κάθε μέρα προκύπτουν διαφορετικά προβλήματα. Παρόλα αυτά οφείλει να γνωρίζει τα βασικά και προπαντός τι απαιτείται να κάνει σε περίπτωση ανάγκης. Όταν η λειτουργία στο Διυλιστήριο είναι ομαλή υπάρχει χρόνος ο νέος Χειριστής π.χ. να ακούσει τι να μελετήσει ή να προσέξει τις υποδείξεις και τις παραινέσεις των ανωτέρων του. Όταν όμως γίνεται π.χ. μία διακοπή ρεύματος –η οποία φαίνεται ότι συμβαίνει πολύ συχνά- και σταματάνε τα πάντα, ανεβαίνει η πίεση και η θερμοκρασία, και οι συνθήκες είναι δύσκολο να ελεγχθούν ενώ το τοπίο αλλάζει εντελώς. Τότε ο εργαζόμενος θα πρέπει απαραίτητα να γνωρίζει με ακρίβεια τις κατάλληλες και με την σωστή σειρά κινήσεις τις οποίες με ετοιμότητα πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου εγκαίρως να ξεπεράσει το πρόβλημα. Οι κινήσεις είναι συγκεκριμένες, δεν θεωρείται κάτι ιδιαίτερα δύσκολο, αλλά πρέπει να έχει το μυαλό του συγκεντρωμένο, και να μπορεί να ιεραρχήσει τις προτεραιότητες. Όταν εμφανίζονται π.χ. ταυτόχρονα δύο ενδείξεις προβλημάτων, ο εργαζόμενος θα πρέπει να επιλέξει γρήγορα ποια εγκυμονεί περισσότερο κίνδυνο ώστε να ελεγχθεί πρώτα.

Τέλος, η εκπαίδευση γίνεται στο χώρο παραγωγής, στο “πεδίο”.

Σε σχέση με την εκπαίδευση στο Πεδίο, επειδή οι νέες μονάδες θα κατασκευάζονται παράλληλα με τις εκπαιδεύσεις και δεν θα μπορούν να γίνουν πρακτικές εφαρμογές, έχει προβλεφθεί η

μετάβαση ενός μέρους του προσωπικού στο εξωτερικό, στους χώρους όπου ήδη λειτουργούν τα νέα τεχνολογικά συστήματα.

Όμως για τις περιπτώσεις αυτές είναι απαραίτητη η καλή γνώση της Αγγλικής γλώσσας προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να παρακολουθήσουν τα μαθήματα κατάρτισης σε ξένη γλώσσα.

Αυτό σημαίνει ότι μόνον ένας περιορισμένος αριθμός εργαζομένων θα μπορεί να παρακολουθήσει αυτής της μορφής την εκπαίδευση.

### 3.6.3. Προβλήματα Εκπαίδευσης στα Διυλιστήρια Ασπρόπυργου και στην Πετρόλα

Στην περίπτωση της Ελλάδος το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο σκοπεύει να απασχοληθεί στο κλάδο του Πετρελαίου έχει τη δυνατότητα να καταρτισθεί με τις ανάλογες εξειδικευμένες γνώσεις στο επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα στο Μετσόβειο Πολυτεχνείο στο Τμήμα Χημικών Μηχανικών υπάρχει ειδική κατεύθυνση για τα πετρελαιοειδή. Επίσης σε επίπεδο ΤΕΙ, λειτουργεί αυτόνομο Τμήμα Τεχνολογίας Πετρελαίου στη Καβάλα.

Παρόλο όμως ότι τα στατιστικά στοιχεία των επιχειρήσεων (ΕΛΔΑ και Πετρόλα) αποδεικνύουν τη τάση ότι ολοένα και περισσότερα εκπαιδευτικά πιστοποιητικά απαιτούνται για την ανεύρεση εργασίας στα Διυλιστήρια, καμιά βαθμίδα στη Παραγωγή ή την Συντήρηση δεν δέχεται τις ειδικότητες έτοιμες από το εκπαιδευτικό σύστημα. Αντίθετα οι επιχειρήσεις στη πράξη εξακολουθούν να εμπιστεύονται τη μακρά εμπειρία και γνώση που αποκτά κανείς μέσα στο χώρο της δουλειάς.

Οι δύο επιχειρήσεις εμφανίζουν μια σειρά παρόμοιων προβλημάτων τα οποία μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

1. Υπάρχει έντονα η εντύπωση ότι ο προγραμματισμός μιας ευρύτερης εκπαιδευτικής στρατηγικής των εταιρειών έχει αργοπορήσει σημαντικά.

Η σύνδεση ανάμεσα στην πληθώρα των διάσπαρτων εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι μάλλον χαλαρή και μοιάζουν να μην ακολουθούν ένα συγκεκριμένο και συγκροτημένο εκπαιδευ-

τικό ιστό. Οι γενικότεροι εκπαιδευτικοί στόχοι δεν είναι τόσο ευδιάκριτοι και κυριαρχεί η λογική της έγκαιρης απορρόφησης χρημάτων από την Ε.Ε. και των υπερωριών παρά της ίδιας της εκπαίδευσης.

Βέβαια θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι, τόσο στη δεκαετία του 1980 κατά τη διαδικασία εγκατάστασης του συστήματος DCS όσο και το 2000 κατά την εφαρμογή του λογισμικού SAP στην Ελληνικά Πετρέλαια η έμφαση, η έκταση, η οργάνωση και η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακή και παραδειγματική.

**2.** Τα εξειδικευμένα υψηλά στελέχη των διυλιστηρίων είναι οι βασικοί υποδοχείς του κύματος των τεχνολογικών αλλαγών. Τα στελέχη αυτά έχουν ένα διπλό ρόλο να εκπληρώσουν: αφενός μεν να μάθουν τη νέα τεχνολογία από σεμινάρια ή επισκέψεις αλλά κυρίως να τη μελετήσουν μόνοι τους από ενημερωτικά εγχειρίδια και βιβλία και αφετέρου να «επιβάλλουν στους Χειριστές την εμπιστοσύνη» στα νέα τεχνολογικά συστήματα και να αναλάβουν το φόρτο της εκπαίδευσης τους.

Οι εξειδικευμένοι αυτοί Τεχνικοί είναι ιδιαίτερα τυχεροί, όταν διαθέτουν προσόντα δασκάλου, ώστε να μπορούν να επικοινωνούν με τις δυνατότητες και τις γνώσεις των Χειριστών και τελικά να τους εκπαιδεύουν.

**3.** Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι το πρόβλημα της γλώσσας. Τα Αγγλικά είναι συνήθως η γλώσσα των σεμιναρίων και των εγχειριδίων. Επομένως εκείνοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι πρώτοι θα εκπαιδευθούν είναι απαραίτητο να γνωρίζουν Αγγλικά και να χειρίζονται την ξένη τεχνική ορολογία .

**4.** Αν τώρα η εκπαιδευτική πολιτική σε συνδυασμό με τη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας είναι το ζητούμενο, ο χρονικός προγραμματισμός της εκπαίδευσης είναι ένα άλλο πολύ συγκεκριμένο ζήτημα. Κατά τη διάρκεια της βάρδιας υπάρχει δυνατότητα να πραγματοποιούνται μόνον περιορισμένες και επί τόπου εκπαιδεύσεις σε συγκεκριμένο εξοπλισμό. Οι εργαζόμενοι δεν αντέχουν να έρχονται και άλλες επιπλέον ώρες προκειμένου να εκπαιδευτούν.

**5.** Η επόμενη ομάδα προβλημάτων σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τα προηγούμενα αλλά και με την πολιτική απασχόλησης της εταιρείας. Αφορά στη δημιουργία κενών

στις θέσεις των εργαζομένων που απομακρύνονται από τα πόστα τους είτε λόγω σύνταξης είτε εκπαίδευσης. Οι εργαζόμενοι αυτοί, συνήθως μεσαία στελέχη, διαθέτουν γνώσεις απαραίτητες για την λειτουργία της διεύθυνσης ή της μονάδας τους, γεγονός που τους κάνει σχεδόν αναντικατάστατους. Οι απομακρύνσεις των στελεχών αυτών, επιφορτίζουν τους εναπομείναντες εργαζόμενους με περισσότερες ευθύνες και πιέσεις, δυσκολεύοντας έτσι ιδιαίτερα τη λειτουργία των Τμημάτων τους.

6. Συχνά επισκέπτονται τα Διυλιστήρια Ασπροπύργου τεχνικά στελέχη εταιρειών από το εξωτερικό, προκειμένου να εκπαιδέυσουν εξειδικευμένα στελέχη του διυλιστηρίου, τα οποία με τη σειρά τους θα γράψουν σημειώσεις και μεταφράσεις για να μοιραστούν στους εργαζόμενους. Ο τομέας της εκπαίδευσης μεριμνά άλλωστε για τους χώρους και την υλικοτεχνική υποδομή αλλά και για τα απαιτούμενα βιβλία, σημειώσεις, βοηθήματα, τα οποία οφείλει να καταγράφει και να ταξινομεί. Εκτιμούμε ότι η συστηματοποίηση μιας οργανωμένης βιβλιοθήκης η οποία θα συγκεντρώνει όλη αυτή τη γραπτή εμπειρία και γνώση ετών καθώς και τα διασκορπισμένα σε ατομικά γραφεία εγχειρίδια και βιβλία θα είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τους σημερινούς εργαζόμενους όσο και για τους μελλοντικούς.
7. Ένα άλλο ζήτημα το οποίο απασχολεί σοβαρά τους εργαζόμενους είναι κατά πόσο η εκπαίδευσή τους θα τους οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους ή σε προαγωγή. Το ζήτημα αυτό σχετίζεται και με την δυσκολία οργάνωσης κριτηρίων αξιολόγησης των εργαζομένων και παρακολούθησης της απόδοσης τους. Αλλά οι προσπάθειες διαφανούς οργάνωσης μιας εκπαιδευτικής πολιτικής και αξιολόγησης ή βαθμολόγησης του προσωπικού, προσκρούουν σε τρεις βασικές ελλείψεις:

#### **α. Στην απουσία περιγραφής των θέσεων εργασίας.**

Τα καθήκοντα και οι ευθύνες όλων των εργαζομένων δεν είναι επίσημα καταγεγραμμένα. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι ένα μόνιμο αίτημα το οποίο δεν ικανοποιείται. Δεν εμφανίζεται μία κάθετη περιγραφή όλων των βαθμίδων απουσιάζουν π.χ. οι θέσεις των εργαζομένων στις χαμηλότερες βαθμί-

δες όπως των αρχιτεχνίτων και τεχνιτών και βέβαια δεν φαίνεται η προοπτική τους με την νέα τεχνολογία. Δεν προσδιορίζονται με σαφήνεια τα ακριβή όρια των αρμοδιοτήτων της κάθε θέσης και πολλές φορές υπάρχει επικάλυψη και σύγχυση ευθυνών και αρμοδιοτήτων.

#### **β. Στη μη αναγνώριση ορισμένων ειδικοτήτων.**

Παρόλο τον καταϊγισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τις συνεχείς καταρτίσεις και τις μακρόχρονες παραμονές σε βοηθητικές θέσεις, ορισμένες ειδικότητες δεν κατοχυρώνονται με το “όνομά τους” και συγκεκριμένα η ειδικότητα του Χειριστή.

#### **γ. Στην απουσία οργανογράμματος.**

Υπάρχουν μεν άτυπα, αποσπασματικά οργανογράμματα, αλλά απουσιάζει ένα συνολικό, συγκροτημένο βάσει της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης.

Η απουσία ενός καλά δομημένου οργανογράμματος επηρεάζει και τον τρόπο ανέλιξης των εργαζομένων, ο οποίος χαρακτηρίζεται, από τους εργαζόμενους ως “γραφειοκρατικός” και ασαφής. Άτυποι τρόποι προαγωγής και τοποθετήσεων, εν πολλοίς επιλεκτικοί, διευκολύνονται από την απουσία των δεσμεύσεων ενός οργανογράμματος, το οποίο θα περιέγραφε τις θέσεις εργασίας και θα επέτρεπε την κατοχύρωση των ειδικοτήτων.

### 3.6.4. Η Δημιουργία ΙΕΚ Χειριστών και Τεχνιτών

Σήμερα, κάτω από συνθήκες αναδιάρθρωσεων και μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων τόσο στα Δημόσια όσο και στα Ιδιωτικά Ελληνικά Διυλιστήρια και με προοπτικές ανάπτυξης του τομέα των Πετροχημικών (μονάδες παραγωγής πολυπροπυλενίου, BOPP φιλμ, PET, PVC κ.α.) κρίνουμε σκόπιμη την δημιουργία ενός ΙΕΚ Χειριστών και Τεχνιτών για τις Χημικές Βιομηχανίες/ Διυλιστήρια Πετρελαίου.

Όπως άλλωστε έχουμε ήδη αναπτύξει, οι Χειριστές αποτελούν ένα πολύ σημαντικό τμήμα του προσωπικού του διυλιστηρίου όχι μόνο αριθμητικά αλλά και ουσιαστικά για την ίδια τη λειτουργία του διυλιστηρίου. Επομένως η εκπαίδευσή τους

είναι κρίσιμης σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία και την ασφάλεια του Διυλιστηρίου.

Το ΙΕΚ θα μπορούσε λειτουργήσει ως γέφυρα και να διευκολύνει στη μεταφορά και διάχυση των νέων τεχνολογιών τις οποίες αναπτύξαμε, στους χώρους παραγωγής των παραπάνω βιομηχανιών και να δημιουργήσει μία σχετικά αυτονομημένη νησίδα αφομοίωσης και αναπαραγωγής εισαγόμενης τεχνολογίας αλλά και προσαρμοσμένης στις ανάγκες των ελληνικών βιομηχανιών.

Το ΙΕΚ χρειάζεται να οργανώσει με τρόπο ορθολογικό τις διάφορες διάσπαρτες μορφές εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης που εμφανίζονται σήμερα στα Διυλιστήρια Πετρελαίου και στις Χημικές Βιομηχανίες με σκοπό:

1. Να **εκπαιδεύσει** και να **καταρτίσει** όσους πρόκειται να απασχοληθούν σε Διυλιστήρια Πετρελαίου και σε Χημικές Βιομηχανίες και αφενός μεν να διευκολύνει την είσοδο τους στις βιομηχανίες και αφετέρου να περιορίσει την διάρκεια της μαθητείας τους μέσα σ' αυτές.
2. Να **επιμορφώσει** και να καταρτίσει όσους απασχολούνται ήδη σε Διυλιστήρια, ή άλλες Χημικές Βιομηχανίες. Κάτω από συνθήκες αναδιοργάνωσης και αναδιορθώσεων οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν είτε να εξασφαλίσουν καλύτερα τη θέση τους είτε να μεταφερθούν σε μια συγγενή βιομηχανία.
3. Να **συμβάλει** στην κατοχύρωση ορισμένων ειδικοτήτων. Η κατοχύρωση επί παραδείγματι της ειδικότητας του Χειριστή δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς να βασίζεται πάνω σε αναγνωρισμένη και καλά οργανωμένη εκπαίδευση.
4. Να **αξιοποιήσει** την ήδη υπάρχουσα εμπειρία στο κλάδο και να δημιουργήσει μια σταθερή παράδοση χρησιμοποιώντας παλιά έμπειρα στελέχη με συσσωρευμένη γνώση και διδακτική πείρα.
5. Να **οργανώσει** μέσα από την εκπαίδευση ένα σαφέστερο επαγγελματικό βιομηχανικό προφίλ για τις χαμηλότερες βαθμίδες.

Για την υλοποίηση της πρότασης αυτής θα πρέπει να μελετηθούν συγκεκριμένα τα ακόλουθα ζητήματα:

- Προϋποθέσεις εισόδου στο ΙΕΚ.
- Το ακριβές πρόγραμμα των μαθημάτων και των εργαστη-

ρίων. Οι σπουδαστές θα πρέπει να εκπαιδεύονται στα σύγχρονα συστήματα πληροφορικής και ως ένα βαθμό να καλύπτουν τις στοιχειώδεις γνώσεις των σύγχρονων συστημάτων παρακολούθησης και ρύθμισης μέσα από εγχειρίδια και προγράμματα προσομοίωσης.

- Η διάρκεια φοίτησης.
- Η επιλογή των Διδασκόντων. Παλιά έμπειρα στελέχη με διδακτική πείρα μπορούν να αξιοποιηθούν και να είναι πολύτιμα σε μία εκπαιδευτική διαδικασία.
- Η απορρόφηση κονδυλίων από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η ανάγκη για επιμόρφωση και κατάρτιση ισχύει βέβαια και για τις προς τα επάνω βαθμίδες (Εργοδηγοί, Επόπτες, Μηχανικοί, Προϊστάμενοι Τμήματος κλπ.) Οι απόφοιτοι πχ. του Τμήματος Χημικών Μηχανικών των Πολυτεχνικών Σχολών έχουν μία ευκολία να προσεγγίζουν σφαιρικότερα μια σειρά θεμάτων που αφορούν το Διυλιστήριο. Αυτό όμως δεν σημαίνει, και μάλιστα κάτω από συνθήκες αλληπάλληλων ανανεώσεων της τεχνολογίας, ότι η συνεχής επιμόρφωση καθώς και η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα ή έξω από την Ελλάδα δεν είναι απαραίτητες. Παράλληλα, τα στελέχη αυτά χρειάζεται να γνωρίζουν τους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας των Διυλιστηρίων σε άλλες χώρες και να έχουν μια ευρύτερη γνώση των συνθηκών του διεθνούς ανταγωνισμού.

Σε κάθε περίπτωση είναι ανάγκη να οργανωθούν αποτελεσματικότερα όλες οι διάφορες μορφές εκπαίδευσης και να ενταχθούν όχι μόνον στη στρατηγική της επιχείρησης και του κλάδου αλλά και στην δυναμική κάθε ειδικότητας.



# Κεφάλαιο Τέταρτο: Ειδικότητες και εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Μαζικό Τουρισμό

Θεώνη Σπυροπούλου

## 4.1. Εισαγωγή

Η αλματώδης ανάπτυξη του τουρισμού, κατά την μεταπολεμική περίοδο, οδηγεί πολλές χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου να στραφούν στην οργάνωση δραστηριοτήτων γύρω από το τουριστικό ταξίδι ((Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π. Τσάρτας, 1995, σελ 73). Αυτό που διαφαίνεται μέσα σε αυτά τα χρόνια είναι η ανάπτυξη νέων αγορών, η αύξηση του ανταγωνισμού, η οργάνωση μεγάλων επιχειρήσεων προώθησης τουριστών και η αναζήτηση ενός νέου τύπου ανάπτυξης της τουριστικής δραστηριότητας (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π. Τσάρτας, 1995, σελ 73 - 79).

Η Ελλάδα αναπτύσσεται τουριστικά με βάση τον παραθαλάσσιο τουρισμό (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π. Τσάρτας, 1995, σελ 73). Στο παρόν άρθρο θα εξετάσουμε ποιες συνέπειες επιφέρει αυτό το μοντέλο ανάπτυξης στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της απασχόλησης. Πιο συγκεκριμένα το πρότυπο που κυριάρχησε στις δεκαετίες του 70 και του 80 είναι αυτό του Μαζικού Τουρισμού. Μέσα από αυτό καθορίζεται η προσφορά του τουριστικού προϊόντος και ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας.

Ο μαζικός τουρισμός συνδέεται με την προσφορά ενός οργανωμένου ταξιδιού, που προσφέρει στον πελάτη – τουρίστα ένα σύνολο υπηρεσιών σε μια ενιαία τιμή. Η μαζικοποίηση του τουρισμού γίνεται πιο έντονη μέσω της οργάνωσης μεγάλων επιχειρήσεων προώθησης τουριστών (τουρ-οπερέιτορς). Η ανάπτυξη τους εντείνει τον ανταγωνισμό στις χώρες που υποδέχονται τουρίστες και η εξάρτηση τους από τις επιχειρήσεις αυτές μεγαλώνει, μέσα από την δημιουργία νέων καταλυμάτων χρηματοδοτούμενων από τους τουρ-οπερέιτορς. Το πρότυπο αυτό έρχεται σε κρίση όταν εμφανίζονται προβλήματα που αφορούν

τις επιπτώσεις του στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον πολιτισμό. (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π.Τσάρτας, 1995, σελ 76). Από το σημείο αυτό και μετά ξεκινάει μια εποχή αμφισβήτησης και προσπάθειας ανάπτυξης νέων μορφών τουρισμού.

Ο κύριος όγκος των ελληνικών επιχειρήσεων συνεχίζει να επιβιώνει χάρη στον παραθαλάσσιο τουρισμό, με αποτέλεσμα την συρρίκνωση της τουριστικής σαιζόν και την έντονη εποχικότητα. Αποτέλεσμα της ανάπτυξης αυτής είναι ο διϋσμός του κλάδου των τουριστικών επιχειρήσεων, σε θέματα τόσο προσφοράς όσο και οργάνωσης της εργασίας. Από την μια μεριά έχουμε πολιτικές που αφορούν την αναβάθμιση του προϊόντος μέσω της προσφοράς νέων υπηρεσιών, αλλά και μέσα από την αναβάθμιση των χώρων φιλοξενίας των τουριστών, ενώ προωθείται η ειδικευμένη εργασία, και η τιμολόγηση του προϊόντος γίνεται με βάση μια μακροχρόνια πολιτική επιβίωσης και ανάπτυξης και όχι με βάση ένα γρήγορο πλουτισμό. Οι επιχειρήσεις αυτές συνυπάρχουν με επιχειρήσεις που βασίζονται σε μια ζήτηση που είναι μόνο συνάρτηση του φυσικού περιβάλλοντος της χώρας μας, αλλά και της πολιτισμικής μας κληρονομιάς, οι οποίες χρησιμοποιούν ανειδίκευτους εργαζόμενους, ενώ οι εγκαταστάσεις τους δεν πληρούν τα ποιοτικά στάνταρτς που ζητά ο σημερινός πελάτης – τουρίστας, και οι πολιτικές των τιμών διαφοροποιούνται ανάλογα με την σαιζόν και την πληρότητα του ξενοδοχείου, με κριτήρια μιας γρήγορης κερδοφορίας. Με βάση αυτόν τον διϋσμό εξετάζουμε την προσφορά του νέου προϊόντος μέσα από τον μαζικό τουρισμό και το πώς η οργάνωση της προσφοράς του, παράλληλα με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, επηρεάζει τον κόσμο της εργασίας αλλά και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Οι πρωτογενείς πληροφορίες που επεξεργάζεται το παρόν κείμενο προέρχονται από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το ΙΝΕ- ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, στα πλαίσια του Κοινοτικού προγράμματος ADAPT, με θέμα τον Μαζικό Τουρισμό και την εργασία (Θ. Σπυροπούλου, Δημοσίευτη μελέτη, 1998). Στην μελέτη εξετάζεται η ανάπτυξη του προτύπου του μαζικού τουρισμού και οι συνέπειές της στα χαρακτηριστικά της απασχόλη-

---

59. Μέρος των αποτελεσμάτων έχουν Δημοσιευτεί στα Τετράδια του ΙΝΕ , Ιούλιος 2000, τεύχος 18 -19.

σης<sup>59</sup>, σε δυο κατηγορίες επιχειρήσεων, ξενοδοχεία και τουριστικά γραφεία για δυο τουριστικές περιοχές, την Κέρκυρα και την Ρόδο.

Στο κείμενο που ακολουθεί γίνεται αναλυτική αναφορά στις διαφορετικές πολιτικές που ακολουθούνται και στο τι σημαίνει αυτό για το τουριστικό προϊόν, δηλαδή για την οργάνωση της προσφοράς και την συσχέτισή της με την τουριστική απασχόληση. Συγκεκριμένα υπάρχουν επιχειρήσεις που αξιοποιώντας την νέα τεχνολογία αλλά και την ποιοτική αναβάθμιση, οδηγούνται σε μια άνθηση μέσω της ανάδειξης και της αναβάθμισης της εργασίας, με αποτέλεσμα την ένταξη νέων ειδικοτήτων στον κλάδο. Θα εξετάσουμε αναλυτικά τις προϋποθέσεις που μας οδηγούν στην ένταξη νέων ειδικοτήτων και θα εξετάσουμε το ποιες είναι οι νέες ειδικότητες. Στον αντίποδα βρίσκονται εκείνες οι επιχειρήσεις που δεν μπορούν να επιβιώσουν παρά μόνο παρέχοντας μια φτηνή υπηρεσία, μέσα από την απασχόληση ανειδίκευτων, την εγκατάσταση συστημάτων αυτοεξυπηρέτησης, την έλλειψη νέων εγκαταστάσεων, τις πολιτικές προσφορών, και την ξεχωριστή χρέωση για την κάθε παρεχόμενη υπηρεσία. Αυτό που μας ενδιαφέρει σε σχέση με τον δuiσμό που παρουσιάζεται, είναι οι συνθήκες που συντέλεσαν σε αυτόν και οι συνέπειες που έχει για την ανάπτυξη του κλάδου αλλά και για την οργάνωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

## 4.2. Μορφές Απασχόλησης στον Τουρισμό

Ο τουρισμός θεωρείται με βάση το Α.Εγχ.Π και την δημιουργία θέσεων εργασίας, ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς ανάπτυξης για μια οικονομία. Επομένως η μέτρηση της απασχόλησης θεωρείται ποιοτικός δείκτης μέτρησης της υγιούς ανάπτυξης. Στις τουριστικές δραστηριότητες τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες παρουσιάζουν μεγάλη διασπορά. Η οργάνωση λ.χ. σε μια ξενοδοχειακή ομάδα, σε ένα εστιατόριο αλλά και σε μια επιχείρηση πώλησης αναμνηστικών, είναι πολύ διαφορετική. Εξετάζοντας ποιες δραστηριότητες αφορούν καθαρά τον τουρισμό βρισκόμαστε μπροστά στο δύσκολο εγχείρημα να ορίσουμε αν το ζαχαροπλαστείο μιας νησιωτικής περι-

οχής που δεν λειτουργεί εποχιακά, είναι αμιγώς τουριστική επιχείρηση ή όχι. Ο μη στατιστικός ορισμός του τουριστικού τομέα δυσκολεύει την καταγραφή της απασχόλησης, με τελικό αποτέλεσμα να γίνονται υπολογισμοί κατά εκτίμηση.

Ένα κεντρικό ζήτημα για τον τουριστικό κλάδο είναι η εποχικότητα και τα αποτελέσματα της για τον κόσμο της εργασίας. Στην χώρα μας η ανάπτυξη του κλάδου συνδέθηκε με την κυριότερη μορφή του μαζικού τουρισμού, τον τουρισμό διακοπών. Αυτό έχει άμεση επίπτωση στην σχέση μόνιμης και εποχιακής απασχόλησης. Τα ποσοστά της μόνιμης απασχόλησης (12 μήνες) μειώνονται σε σχέση με την συνολική απασχόληση του κλάδου, ενώ αντίθετα το ποσοστό εποχιακής απασχόλησης (2-8 μήνες) αυξάνεται. (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π.Τσάρτας, 1995, σελ 147). Στην Κέρκυρα και Ρόδο η τουριστική περίοδος διαρκεί 6-7 μήνες. Η εποχικότητα αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την αναβάθμιση του κλάδου, εξαιτίας του ότι αποτελεί εμπόδιο στην απασχόληση ειδικευμένου προσωπικού και οδηγεί στην ετεροαπασχόληση των πτυχιούχων των τουριστικών σχολών, με συνέπεια την απασχόληση ανειδίκευτου προσωπικού και την αντιμετώπιση του τουριστικού επαγγέλματος σαν ευκαιριακή απασχόληση. Παράλληλα υπάρχει αύξηση της αυτοαπασχόλησης μέσω της ανάπτυξης μικρών τουριστικών επιχειρήσεων, μέσα στις οποίες συναντάμε την ανάπτυξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης.

Το νομικό καθεστώς σε επιχειρήσεις με εποχιακή λειτουργία προβλέπει την απόλυση των εργαζομένων τους μήνες που δεν λειτουργεί η επιχείρηση και την επαναπρόσληψη τους με το άνοιγμα της επιχείρησης. Άρα οι εργαζόμενοι σε τουριστικές επιχειρήσεις που λειτουργούν εποχιακά καλούνται για ένα διάστημα 5 μηνών, να επιβιώσουν με το επίδομα ανεργίας. Επέρχονται σε μια κατάσταση μεγάλης μείωσης των εισοδημάτων τους, εφόσον μάλιστα το επίδομα ανεργίας κυμαίνεται σε χαμηλότερα όρια από τον κατώτατο μισθό. Οι συνθήκες διαβίωσης των εργαζομένων στον κλάδο, γίνονται πιο δυσμενείς αν λάβει κανείς υπόψη την εντατικοποίηση της εργασίας κατά τους μήνες της τουριστικής σαιζόν, τα ωράρια εργασίας, αλλά και τις αμοιβές. Επομένως οι μήνες αυτοί δεν μπορούν να θεωρηθούν σαν χρόνος ξεκούρασης, όπως θέλουν να πιστεύουν κάποιοι επιχειρηματίες, εξαιτίας του ότι οι συνθήκες διαβίωσης είναι πολύ δυσμενείς για μια μεγάλη μερίδα εργαζομένων.

Γίνεται κατανοητό ότι απαιτείται η παρέμβαση του κράτους σε σχέση με την προστασία των εργαζομένων, αλλά και γενικότερα για την αναβάθμιση των υπηρεσιών μέσω της στήριξης της ειδικευμένης εργασίας. Απαιτείται λοιπόν άμεσος προβληματισμός για την αύξηση του επιδόματος ανεργίας για τους εργαζόμενους στον κλάδο, φροντίδα για την έγκαιρη συνταξιοδότηση τους, και για την ενίσχυση των επιχειρήσεων που θα λειτουργούν καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου.

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές οδηγούνται στην αύξηση της ανειδίκευτης εργασίας, όχι σαν αποτέλεσμα της εποχικότητας αλλά προκειμένου να μειώσουν το εργατικό τους κόστος. Σε αυτές τις περιπτώσεις στεγάζουν την πολιτική αυτή κάτω από θεωρίες που κάνουν λόγο για μια ποιοτική προσφορά μέσω της ανάπτυξης υποκειμενικών ικανοτήτων, που δεν συνδέονται με γνώσεις και ειδικεύσεις αλλά με προσωπικά χαρακτηριστικά. Η εντατικοποίηση της εργασίας πολλές φορές δυσκολεύει την ανάδειξη αυτών των προσωπικών χαρακτηριστικών, αλλά αυτό δεν φαίνεται να λαμβάνεται υπόψιν από τους υποστηρικτές της άποψης αυτής. Είναι όμως γνωστό ότι η ποιοτική αναβάθμιση πραγματοποιείται μέσα από την απόκτηση κοινωνικών και τεχνικών δεξιοτήτων και όχι μέσω υποκειμενικών προτύπων.

Η απουσία οργανωμένου τρόπου προσλήψεων στις επιχειρήσεις είναι ενδεικτική της απασχόλησης ανειδίκευτου προσωπικού, αναδεικνύοντας παράλληλα ότι στόχος είναι η επιβίωση της επιχείρησης και όχι μια κατεύθυνση αναβάθμισης των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Το υπαρκτό πρότυπο ανάπτυξης στον τουρισμό σε συνδυασμό με την αύξηση του κόστους της εργασίας αποτέλεσαν τους κύριους παράγοντες δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, όπου διαμορφώνεται συνθήκες απασχόλησης που διαφοροποιούνται καθοριστικά, από την τυπική απασχόληση και προωθούν συστηματικά τις λεγόμενες ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Η λειτουργία τους οδηγεί στην αύξηση του ανταγωνισμού, στην μεγέθυνση της απασχόλησης ανειδίκευτων, στην τόνωση της εξάρτησης των τουριστικών επιχειρήσεων από τους tour operator, αλλά και στην προσφορά νέων υπηρεσιών μέσω των ξενοδοχειακών μονάδων. Για τις νέες προσφερόμενες υπηρεσίες, απασχολούνται εργαζόμενοι που θα μπορούσαν να εργαστούν στον ευρύτερο τριτογενή τομέα (γυμναστές, παιδαγωγοί κλπ).

Η αλματώδης ανάπτυξη νέου τύπου καταλυμάτων όπως τα επιπλωμένα διαμερίσματα, βίλες, κάμπινγκ κλπ, πέρα από την διαφορετική υποδομή κατασκευής και το διαφοροποιημένο προϊόν που προσφέρουν, επιφέρουν αλλαγές και στα χαρακτηριστικά της απασχόλησης διευρύνοντας τις μορφές ευέλικτες απασχόλησης. (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π. Τσάρτας, 1995, σελ136).

Το πρώτο σημείο που πρέπει να εξετάσουμε είναι οι λόγοι δημιουργίας αυτών των νέων καταλυμάτων και υπηρεσιών. Παρατηρούμε ότι είναι μεν απόρροια του νέου προτύπου τουριστικής ανάπτυξης και της ζήτησης ενός διαφοροποιημένου προϊόντος, αλλά και της επιθυμίας του γρήγορου κέρδους, της μείωσης του υψηλού κόστους εργασίας, όπως και της πολιτικής των τουρ οπερέιτορς, οι οποίοι προκειμένου να πετύχουν καλές τιμές δυναμώνουν τον ανταγωνισμό στην περιοχή υποδοχής που τους ενδιαφέρει, μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων.

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που επισκεφτήκαμε κατά την έρευνα απευθύνονταν κατά κύριο λόγο σε τουρίστες υψηλών εισοδημάτων, το δε προσωπικό που ήταν αναγκαίο για την καλή λειτουργία της επιχείρησης είναι αριθμητικά μεγάλο, με συνέπεια το κόστος εργασίας να είναι υψηλό. Ο μαζικός τουρισμός, στο πρώτο στάδιο ανάπτυξης του, αφορά την προσφορά ενός πακέτου υπηρεσιών (διαμονή, διατροφή, ξενάγηση, διασκέδαση) σε μια χαμηλή τιμή (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π. Τσάρτας, 1995, σελ. 73-79) Οι τιμές των πακέτων που διαπραγματεύονταν οι τουρ οπερέιτορς, ήταν πολλές φορές αποθαρρυντικές για τους επενδυτές στον ξενοδοχειακό κλάδο, προκειμένου να προσθέσουν ένα λουξ ξενοδοχείο σε μια τουριστική περιοχή. Η λύση των μικρότερων καταλυμάτων τα οποία θα απευθύνονταν στην νέα ζήτηση, ήταν η λύση που υιοθετήθηκε τόσο σε περιοχές με παραδοσιακό τουρισμό όσο και σε περιοχές που ξεκίνησαν την ανάπτυξη τους.

Πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι σε παραδοσιακά αναπτυσσόμενες περιοχές η ανάπτυξη του τουρισμού, επέφερε την αλματώδη άνοδο των τιμών της γης, δηλαδή μια μεγάλη αύξηση του κόστους δημιουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας ειδικά αν υπολογιστεί και η αύξηση των τιμών των οικοδομικών υλικών.

Επίσης, σύμφωνα με υπολογισμούς που έχουν γίνει η απασχόληση ανά κλίνη είναι σε αυτά τα καταλύματα 10 έως 16 φορές μικρότερη από ότι στα παραδοσιακά. (Ημερίδα: Η Με-

γάλη πρόκληση, 1993) Έχουμε λοιπόν μια σημαντική αύξηση της ανειδίκευτης εργασίας μέσα από την λειτουργία αυτών των καταλυμάτων, ενώ προωθείται η ευκαιριακή εργασία, και δεν ακολουθείται η τυπική δομή της απασχόλησης όπως λ.χ. καταγράφεται από το Διεθνές Γραφείο Εργασίας. Η σύνθεση της απασχόλησης σε αυτά τα νέα καταλύματα είναι αρκετά απλή. Υπάρχει ο ιδιοκτήτης, ο οποίος έχει τον έλεγχο της διαχείρισης, ενώ κάτω από αυτόν υπάρχει το βασικό προσωπικό, το οποίο όμως πολλές φορές διατηρεί αυτήν την απασχόληση γιατί έχει κάποιο βαθμό συγγένειας με τον ιδιοκτήτη ή απασχολείται ευκαιριακά προκειμένου να αυξήσει το εισόδημα του. Συνήθως αυτό το βοηθητικό προσωπικό χρησιμοποιείται για τον καθαρισμό των δωματίων ή για την τροφοδοσία. Έτσι μια πολύ συχνή εξέλιξη εργασιακών συνθηκών μέσα σε αυτά τα καταλύματα, είναι ότι το προσωπικό απασχολείται σε συνθήκες μερικής απασχόλησης και πολλές φορές χωρίς να παρέχετε η απαιτούμενη κοινωνική ασφάλιση, δηλαδή απασχολείται παράνομα.

Είναι γεγονός ότι κάτω από τις νέες αυτές συνθήκες εργασίας συναντάμε συνήθως γυναίκες, νέους εργαζόμενους και αλλοδαπούς εργαζόμενους, οι οποίοι χρησιμοποιούνται μέσα στα πλαίσια της αγοράς εργασίας σαν δευτερεύουσα εργατική δύναμη. (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π. Τσάρτας, 1995, σελ 177) Άρα οι αλλαγές ως προς την απασχόληση συνίστανται στην εμφάνιση των άτυπων μορφών απασχόλησης αλλά και της παράνομης εργασίας. Γίνονται προφορικές συμφωνίες προκειμένου να εργαστεί κανείς σε αυτές τις μονάδες, ή απασχολούνται μέλη της οικογένειας στην οικογενειακή επιχείρηση, με συμβόλαιο μικρής διάρκειας 1- 4 μήνες κλπ (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π. Τσάρτας, 1995, σελ 354).

Αλλά και οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες κάτω από την πίεση του κόστους εργασίας προωθούν μορφές περιστασιακής απασχόλησης, για τις νέες ειδικότητες που γεννά η ανάγκη προσφοράς ενός διαφοροποιημένου προϊόντος. Επομένως η οργάνωση υπηρεσιών σε σχέση, με την φύλαξη των παιδιών, τις αθλητικές δραστηριότητες, τις δραστηριότητες ξενάγησης ή διασκέδασης, πραγματοποιείται μέσω της ένταξης ειδικοτήτων νέων ως προς τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μέσω της μερικής απασχόλησης ειδικευμένου προσωπικού, ή ανειδίκευτων εργαζομένων, χωρίς καμία πρόβλεψη ένταξης των νέων αυτών ειδικοτήτων στις συλλογικές συμβάσεις.

Είναι λογικό να εκτιμήσουμε ότι κυρίαρχο ρόλο στην ανάπτυξη μορφών παραοικονομικού χαρακτήρα, παίζει η επιθυμία αφορολόγητου εισοδήματος. Αν συνδυαστεί αυτό με την κοινή παραδοχή της ανάπτυξης της «παραξενοδοχίας» στον ελληνικό χώρο, όπως επίσης και με τα ποσοστά της πολυαπασχόλησης στον τουριστικό κλάδο, τότε αυτό που διαφαίνεται είναι ότι οι άτυπες και παραοικονομικές μορφές απασχόλησης τείνουν να γίνουν εγγενές χαρακτηριστικό της ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού. Αυτό ενισχύεται από καταγραφή που έχει κάνει ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) η οποία εμφανίζει ότι τα παράνομα βοηθητικά καταλύματα ξεπερνούν κατά πολύ σε αριθμό κλινών τα νόμιμα (ΣΕΤΕ, 1992, σελ 14). Στην Κέρκυρα με βάση στοιχεία από την έρευνα (Θ. Σπυροπούλου, Δημοσίευτη μελέτη, 1998) υπάρχουν εκτιμήσεις που κάνουν λόγο για 130.000 κρεβάτια από τα οποία μόνο τα 80.000 είναι καταγεγραμμένα. Αντίθετα η Ρόδος έχει μικρό αριθμό συμπληρωματικών καταλυμάτων, η προσφορά κλινών μέσα από αυτά αγγίζει τις 12.000, που τα περισσότερα από αυτά έχουν νόμιμη άδεια από τον ΕΟΤ. Η εξέλιξη αυτή από την μια υποβαθμίζει την εργασία στον κλάδο, αλλά και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

### 4.3. Δυϊσμός και Νέες Ειδικότητες στον Τουριστικό Τομέα

Η μαζικοποίηση του τουρισμού και η αύξηση του ανταγωνισμού, έχει οδηγήσει σε έναν έντονο δυϊσμό τον κλάδο των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων (Θ. Σπυροπούλου, Δημοσίευτη μελέτη, 1998) Αποτέλεσμα αυτής της πραγματικότητας είναι η συνύπαρξη μονάδων πολλών κλινών σε τοποθεσίες με συγκριτικά πλεονεκτήματα, οι οποίες προσφέρουν εντελώς διαφορετικά τουριστικά προϊόντα και απευθύνονται σε διαφορετικές αγορές. Αυτό συμβαίνει διότι οι πολιτικές απασχόλησης και διάθεσης του προϊόντος είναι πολύ διαφορετικές, με αποτέλεσμα τον διαφορετικό βαθμό εξάρτησης από τα διεθνή γραφεία προώθησης και ανάπτυξης του τουρισμού. Είναι προφανές ότι η λειτουργία μονάδων με λογικές παραγωγής ενός φτηνού προϊόντος, χρησιμεύει στην διεθνή αγορά σαν μέσο συμπίεσης των



τιμών και ανάπτυξης του ανταγωνισμού ανάμεσα σε τουριστικούς προορισμούς που προσφέρουν ένα προϊόν με πολλά κοινά σημεία, όπως για παράδειγμα οι χώρες της μεσογείου. Έτσι πολλές φορές τα διεθνή γραφεία προώθησης τουριστών, χρηματοδοτούν όπως ήδη αναφέρθηκε μικρές επιχειρήσεις προκειμένου να αυξηθεί ο ανταγωνισμός και να παίξουν ρόλο στην ρύθμιση των τιμών.

Επομένως αυτός ο διυϊσμός οδηγεί σε διαφορετικό τρόπο οργάνωσης και προσφοράς του τουριστικού προϊόντος και αυτό έχει άμεσα αποτελέσματα για την οργάνωση της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που στηρίζουν τις πωλήσεις τους μόνο στο πλεονέκτημα του φυσικού περιβάλλοντος της χώρας μας, τις περισσότερες φορές υιοθετούν πολιτικές μείωσης του προσωπικού μέσα από συστήματα αυτοεξυπηρέτησης, κάνουν χρήση μεγάλου αριθμού ανειδίκευτων, ενοποιούν θέσεις εργασίας και συμβάλλουν και στην παράνομη απασχόληση. Ενώ παράλληλα οδηγούνται σε μια τιμολόγηση με βάση την ανάγκη μιας γρήγορης κερδοφορίας. Οι επιχειρήσεις αυτές απευθύνονται σε μια αγορά τουριστών που απαιτούν χαμηλές τιμές αλλά όχι απαραίτητα ένα υποβαθμισμένο προϊόν με αποτέλεσμα την δημιουργία μιας μεγαλύτερης εξάρτησης των συγκεκριμένων επιχειρήσεων από τους tour operators, την ανάπτυξη πολιτικών προσφορών, αλλά και το άνοιγμα σε νέες αγορές οι οποίες πολλές φορές αφήνουν οικονομικές εκκρεμότητες, σε βάρος των μονάδων αυτών.

Σε αντίθεση με τις παραπάνω πολιτικές, η ενσωμάτωση των διάφορων υπηρεσιών σε μια συνολική τιμή χρέωσης δωματίου, στα πλαίσια της ανάπτυξης μιας προσωπικής σχέσης πελάτη – εργαζόμενου, με κύρια χαρακτηριστικά την εξυπηρέτηση, την φιλικότητα ως αποτέλεσμα του βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και την ειδίκευση του προσωπικού, οδηγεί στην δημιουργία ενός επώνυμου προϊόντος που απευθύνεται σε μια αγορά με υψηλά ποιοτικά στάνταρτ. Αυτό δίνει το πλεονέκτημα της διαπραγματεύσεως συμβολαίων σε προσιτές τιμές, μακριά από την αναζήτηση του γρήγορου κέρδους, της επιχειρηματικής σκοποθεσίας για το μέλλον της ανάπτυξης της επιχείρησης, με το πλεονέκτημα επίσης της αναβάθμισης της εργασίας.

Σχετικά με τον αναπτυσσόμενο ανταγωνισμό, τα πακέτα προσφορών αλλά και πιέσεις που ασκούνται στις τιμές, πρέπει να

αναφερθεί ότι ο ανταγωνισμός εντείνεται, ειδικά για τις χώρες της μεσογείου, διότι έχουμε την δημιουργία μονάδων υπερπολυτελείας σε χώρες όπως η Τυνησία, η Τουρκία, το Μαρόκο, στις οποίες το κόστος εργασίας είναι πολύ χαμηλό. Η προσφορά χαμηλών τιμών είναι δελεαστική για τα γραφεία των τουριστικών πρακτόρων, χωρίς να υπάρχει φόβος έλλειψης ποιοτικών σάβταρτ. Θα περίμενε κανείς μέσα από αυτήν τη συγκυρία να γινόταν κατανοητό από το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου ότι η μόνη διέξοδος είναι η αναβάθμιση της τουριστικής προσφοράς μέσα από την αναβάθμιση της εργασίας, όμως αυτό δεν είναι τόσο προφανές για τις μικρές τουριστικές επιχειρήσεις.

Όπως διαπιστώθηκε κατά τις επιτόπιες έρευνες, οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με κριτήρια την φτηνή και υποβαθμισμένη εργασία στην λογική μιας φτηνής υπηρεσίας υποστηρίζουν ότι το κόστος λειτουργίας είναι υψηλό και δεν υπάρχει δυνατότητα μείωσης αυτού του κόστους, δεδομένου ότι ούτε τα λειτουργικά έξοδα μπορεί να μειωθούν, ούτε οι τιμές των προμηθειών που διαμορφώνονται σε μια εξωτερική αγορά, ενώ η επένδυση σε εξοπλισμό και κτιριακές εγκαταστάσεις είναι πολύ μεγάλη. Αυτές οι διαπιστώσεις είναι αναμφισβήτητα σωστές αλλά δεν οδηγούν μόνο στην πολιτική μείωσης του προσωπικού για την εξασφάλιση πόρων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τον εξοπλισμό με νέα ηλεκτρικά συστήματα τα οποία εξοικονομούν σημαντικούς πόρους. Ενώ από την άλλη μεριά η πρόσληψη μόνιμου προσωπικού στο τμήμα συντήρησης επιμηκύνει την βιωσιμότητα των εγκαταστάσεων, με αποτέλεσμα την αναβάθμιση των υποδομών.

Άλλη πολιτική που υιοθετείται προκειμένου να μειωθεί το εργατικό κόστος, είναι η υιοθέτηση μηχανισμών αυτοεξυπερέτησης. Αγνοώντας ότι το τουριστικό προϊόν αφορά μια υπηρεσία και δεν είναι ένα απλό καταναλωτικό προϊόν που έρχεται στα χέρια μας χωρίς να ερχόμαστε σε επαφή με τον άμεσο παραγωγό του. Οπότε η παρουσία του προσωπικού που μπορεί να μας εξυπηρετήσει, είναι αναγκαία ακόμα και σε έναν καλά οργανωμένο μπουφέ. Άρα η κατάργηση προσωπικού μέσω της υιοθέτησης τέτοιων υπηρεσιών είναι μια λάθος επιλογή.

Προκειμένου να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις αυτές τιμολογούν οποιαδήποτε έξτρα υπηρεσίας σαν κάτι διαφορετικό από την τιμή του δωματίου, γεγονός που απεικονίζει μια πολιτική έντο-

νης κερδοφορίας και αντανakλά μια προχειρότητα και όχι μια διαδικασία ελεύθερης επιλογής του πελάτη όπως υποστηρίζεται. Η πολλαπλή επιλογή ανάμεσα σε διάφορες υπηρεσίες, στα πλαίσια μιας ενιαίας γνωστής τιμής από την αρχή του σχεδιασμού του τουριστικού ταξιδιού, ικανοποιεί τον πελάτη έτσι ώστε να επιλέξει ξανά το προσφερόμενο αυτό προϊόν αλλά και για να το προτείνει ανεπιφύλακτα, γεγονός καθόλου αμελητέο εφόσον οι φίλοι και συγγενείς αντιπροσωπεύουν το 40% ως πηγή πληροφόρησης για την θερινή περίοδο και το 31,0% η προηγούμενη εμπειρία (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Δ. Ψωινός, 1998).

Διαπιστώσαμε όμως και ότι με τις πολιτικές μείωσης του κόστους εργασίας συνδέονται και τα επιχειρήματα σχετικά με την αδυναμία εύρεσης χρόνου εκμάθησης για τους σπουδαστές που πραγματοποιούν την πρακτική τους εξάσκηση. Υπονομεύεται έτσι η ίδια η εκπαίδευση και η βελτίωση της διότι δεν προωθείται η σύζευξη της θεωρίας και της πρακτικής εκμάθησης. Η χρησιμοποίηση σπουδαστών σε οργανικές θέσεις, οδηγεί αποκλειστικά στην εκμετάλλευση τους και φυσικά όχι στην ενσωμάτωση αυτών των σπουδαστών, μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους. Παράλληλα φανερώνει και μια αδυναμία ως προς την οργάνωση των πολιτικών προσλήψεων και τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν την ειδικευμένη εργασία πολλές τουριστικές επιχειρήσεις.

Σε αντιδιαστολή με τις πολιτικές μείωσης εργατικού δυναμικού και τις πολιτικές των προσφορών, υπάρχουν επιχειρήσεις στο δείγμα της έρευνας που διαφοροποιούνται ως προς την διαχείριση των πωλήσεων και την προσφορά των υπηρεσιών. Οι μονάδες αυτές έχουν σαν πολιτική να μην κάνουν προσφορές, διότι ενώ η επιλογή αυτή μπορεί να προσφέρει καλά νούμερα στις πληρότητες σε κάποια εποχή που υπάρχει μικρή ζήτηση, δημιουργεί προβλήματα ως προς την παροχή υπηρεσιών. Συνυπάρχουν πολλαπλές ταχύτητες εξυπηρέτησης, και στον πελάτη εκτός προσφοράς δημιουργείται η αντίληψη ότι έχει πέσει θύμα εκμετάλλευσης, εφόσον έχει πληρώσει μια πολύ πιο υψηλή τιμή για να έχει τις ίδιες υπηρεσίες με αυτόν που έχει μια τιμή χρέωσης μέσα από πακέτο προσφοράς.

Σύμφωνα με κάποιες εκτιμήσεις στελεχών επιχειρήσεων που δόθηκαν (Θ. Σπυροπούλου, Δημοσίευτη μελέτη, 1998), η πολιτική των προσφορών είναι αποτέλεσμα της δημιουργίας νέων

κλινών, που ενώ ο ρυθμός αύξησης τους κυμαίνεται ανάμεσα σε 7- 10%, οι αφίξεις αυξάνονται με έναν ρυθμό 2-3%<sup>60</sup>. Αυτό επομένως δημιουργεί τις χαμηλές πληρότητες των μονάδων οι οποίες εφαρμόζουν και μια πολιτική πωλήσεων και αυξήσεων των τιμών με βάση μόνο το άμεσο κέρδος χωρίς να γίνεται παράλληλα μια αξιολόγηση της βιωσιμότητας της μονάδας, η οποία παίρνει υπόψη τον αναπτυσσόμενο ανταγωνισμό, την πιθανή μείωση των αφίξεων, αλλά και τις διανυκτερεύσεις του προηγούμενου χρόνου. Η πιθανή αύξηση των αφίξεων είναι ενθαρρυντική, αλλά πρέπει να συνδυάζεται πάντα με τις διακυμάνσεις των διανυκτερεύσεων αλλά και των δαπανών, διαφορετικά τα συμπεράσματα μας κινδυνεύουν να είναι εσφαλμένα. Είχε εκτιμηθεί ότι σημειώνεται μια μείωση της μέσης διαμονής από 12 σε 10,2 μέρες<sup>61</sup>. Οι επιχειρήσεις που δεν κάνουν προσφορές, ορίζουν ένα σταθερό ποσοστό αύξησης των τιμών κάθε χρόνο, το οποίο κυμαίνεται σε λογικά πλαίσια σύμφωνα με την αύξηση του πληθωρισμού.

Αναδεικνύεται λοιπόν η προσφορά συγκεκριμένων υπηρεσιών προς τους πράκτορες και η καθορισμένη αύξηση τιμών, η οποία πρέπει να είναι λίγο πιο πάνω από τον πληθωρισμό, ως η καταλληλότερη πολιτική προώθησης των πωλήσεων, στα πλαίσια μιας υγιούς ανάπτυξης, χωρίς τους 'κραδασμούς' των χαμηλών προσφορών και της γρήγορης κερδοφορίας. Φυσικά η πολιτική μιας τέτοιας διαχείρισης πωλήσεων, είναι κατά κανόνα ξένη προς τον μικρό ξενοδόχο, καθώς ο ανταγωνισμός πιέζει την αύξηση των εσόδων του και του ποσοστού της πληρότητας της μονάδας του, μιας μονάδας η οποία δημιουργήθηκε συχνά μέσα από έναν δανεισμό, του οποίου εκκρεμεί η εξόφληση.

Σε σχέση με την εισροή της νέας τεχνολογίας, παρατηρείται η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των νέων προγραμμάτων που υπάρχουν στην διεθνή αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η εισαγωγή των Η/Υ αφορά τις κρατήσεις, το λογιστήριο, τα επισιτιστικά τμήματα, αλλά και με τις πιο πρόσφατες εξελίξεις τα συμβόλαια και την προβολή και προώθηση του ξενοδοχειακού προϊόντος. Στα τουριστικά γραφεία αφορά τις κρατήσεις

---

60. Οι εκτιμήσεις αυτές αφορούν τον χρόνο στον οποίο πραγματοποιείται η έρευνα δηλ το 1998.

61. Οι εκτιμήσεις αυτές αφορούν τον χρόνο στον οποίο πραγματοποιείται η έρευνα δηλ το 1998.

και εκδόσεις εισιτηρίων, την μηχανοργάνωση του λογιστηρίου, αλλά και την προβολή και προώθηση του συγκεκριμένου γραφείου μέσω της εύκολης πια επικοινωνίας μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και την πληροφόρηση που παρέχεται από το διαδίκτυο. Γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι η χρήση αυτή δεν είναι συγκρίσιμη με τις τεχνολογικές εξελίξεις που αφορούν την βιομηχανία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο εκσυγχρονισμός της ελληνικής τουριστικής μικρομεσαίας επιχείρησης δεν είναι αναγκαίος για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της. Παρόλα αυτά δεν είναι συγκρίσιμη η απαξίωση δεξιοτήτων και ειδικοτήτων αλλά και η απώλεια θέσεων εργασίας λόγω νέας τεχνολογίας, αλλά δεν δημιουργεί και προϋποθέσεις εισαγωγής νέων ειδικοτήτων.

Από την άλλη μεριά το τουριστικό προϊόν που προσφέρεται από τον μαζικό τουρισμό, παρουσιάζει μικρές διαφοροποιήσεις. Έτσι οι νέες παρεχόμενες υπηρεσίες, αφορούν τα τμήματα ψυχαγωγίας και άθλησης, την λειτουργία διαφορετικών εστιατορίων και μπαρ, και τα διάφορα καταστήματα που υπάρχουν στα ξενοδοχεία. Όσον αφορά τα τουριστικά γραφεία το νέο προϊόν είναι η προσφορά εκδρομών σε πελάτες ξενοδοχείων. Επίσης υπάρχει μια νέα ζήτηση για την οργάνωση ολιγοήμερων διακοπών σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς, που θα προσφέρονται σε εργαζόμενους υπό την μορφή bonus για την απόδοσή τους. Μέσα από την νέα οργάνωση της προσφοράς νέων υπηρεσιών έχουμε πολλαπλές αλλαγές στην εργασιακή διαδικασία.

Οι εξελίξεις αυτές πέρα από το σημαντικό κόστος τους όσον αφορά την ανανέωση των κτιριακών εγκαταστάσεων, με σύγχρονα ηλεκτρονικά συστήματα αλλά και τις νέες εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας και άθλησης, επιφέρουν παράλληλα μια σημαντική αλλαγή για την απασχόληση. Αυτή η αλλαγή έχει σχέση με την προσφορά εργασίας σε επαγγέλματα, που μέχρι πρόσφατα δεν μπορούσαν να εργαστούν στις ξενοδοχειακές μονάδες. Αυτό αφορά τις εξής ειδικότητες: γυμναστές, μουσικούς, παιδαγωγούς, animater, και σε κάποιες πολύ ειδικές περιπτώσεις αφορά τους προγραμματιστές αλλά και όσους έχουν κάνει ειδικές σπουδές στην διαφήμιση και το μάρκετινγκ. Γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι τα άτομα με τις παραπάνω ειδικότητες, απασχολούνται σε οργανωμένες μονάδες με ειδικές δραστηριότητες (facilities), όπως προγράμματα ψυχαγωγίας σχετικά με θέατρο,

μουσική, προγράμματα άθλησης, κολύμβηση, θαλάσσια σπορ, αλλά και υπηρεσίες σχετικά με την φύλαξη των παιδιών, σε διαμορφωμένους ανάλογα χώρους στην μονάδα.

Πιο συγκεκριμένα η ενσωμάτωση ειδικοτήτων σχετικά με την πληροφορική και το μάρκετινγκ αφορά μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες και μεγάλα τουριστικά γραφεία που οργανώνουν σε κεντρικό επίπεδο τμήματα μάρκετινγκ και διαφήμισης, ή τμήματα παραγωγής προγραμμάτων πληροφορικής, τα οποία χρησιμοποιούνται από τις επιμέρους μονάδες ή τουριστικά γραφεία, και διαμορφώνεται έτσι μια κάθετη οργάνωση της επιχείρησης.

Η εισαγωγή των νέων πληροφοριακών συστημάτων δεν απαιτεί την πρόσληψη ειδικευμένων εργαζομένων παρά μόνο μια κατάρτιση από τις επιχειρήσεις που τοποθετούν τα νέα αυτά συστήματα. Σε αντίθεση με την οργάνωση των νέων υπηρεσιών που απαιτούν την είσοδο νέων ειδικοτήτων, και προκαλούν την εντατικοποίηση της εργασίας. Για παράδειγμα οι αλλαγές στα εστιατόρια απαιτούν ειδικευμένο προσωπικό αλλά και μια προσαρμογή σε πολύ απαιτητικούς ρυθμούς εργασίας. Όσο για την ηλεκτρονική παραγγελία αυτό που σημειώνεται είναι ότι επιφέρει καλύτερη οργάνωση και ότι πιθανόν καταργεί τον ταμπλίστα, ο οποίος όμως ήταν κάποιος σερβιτόρος που απλά παρακολουθούσε και το σερβίρισμα παράλληλα με τον έλεγχο των παραγγελιών. Επομένως δεν υπάρχει απώλεια θέσεων εργασίας. Όμως αυτό που καταγράψαμε μέσω της έρευνας είναι ότι η στελέχωση των διάφορων μορφών εστιατορίων απαιτεί άτομα που να γνωρίζουν καλά την εστιατορική τέχνη. Με την αύξηση των διάφορων εστιατορίων μέσα στις μονάδες και την λειτουργία πολλών μπαρ, αυτό που γίνεται αντιληπτό είναι η ανάγκη ενός αυξημένου αριθμού ειδικευμένου προσωπικού, ώστε η οργάνωση της διαφοροποιημένης υπηρεσίας να μπορεί να πραγματοποιηθεί. Η πρωτοτυπία της δημιουργίας νέων πιάτων μέσα από τη διεθνή κουζίνα, ή η λειτουργία μπαρ σε πολλά σημεία, ώστε η πρόσβαση σε αυτά να είναι εύκολη και να αυξάνεται η κατανάλωση του πελάτη, είναι σίγουρο ότι απαιτεί γρήγορους ρυθμούς. Όλα αυτά επιτυγχάνουν ένα καλό αποτέλεσμα μέσα από την αύξηση της απασχόλησης και την πρόσληψη ειδικευμένων εργαζομένων και όχι ευκαιριακά απασχολούμενων, ή κάποιων αλλοδαπών που εργάζονται στην χώρα μας κάνοντας παράλληλα διακοπές.

Από τα στελέχη που είχαν ρωτηθεί εκτιμήθηκε ότι, και σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αναπτύσσεται ραγδαία η παράνομη απασχόληση αλλοδαπών εργαζομένων γεγονός που συνδέεται τόσο με την προσπάθεια μείωσης του εργατικού κόστους, αλλά και με την είσοδο ανειδίκευτων στον κλάδο. Ενώ οι ανάγκες υπαγορεύουν την μεγαλύτερη ειδίκευση μέσα από την οργάνωση της προσφοράς των νέων υπηρεσιών, αναπτύσσεται όπως ήδη αναφέραμε, μια επιχειρηματολογία που αποδέχεται την εργασία ανειδίκευτων σε θέσεις ειδίκευσης, λόγω του ότι εκτιμάται πως το επάγγελμα απαιτεί ιδιαίτερα υποκειμενικά χαρακτηριστικά. Άρα η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της αντίληψης και όχι των κοινωνικών και τεχνικών δεξιοτήτων του εργαζόμενου. Αυτή η επιχειρηματολογία διακατέχει επιχειρήσεις που προσφέρουν ένα υποβαθμισμένο προϊόν, ενώ έχουν όλα τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, τις περισσότερες φορές για μια σωστά οργανωμένη επιχειρηματική δράση. Δεν είναι ασυνήθιστο, η λογική αυτή να συνδυάζεται με μια κριτική προς τους υπόλοιπους φορείς ανάπτυξης του κλάδου, αλλά και ιδιαίτερα τις σχολές τουριστικής εκπαίδευσης.

#### 4.4. Ειδικότητες και Εκπαιδευτικό προφίλ των εργαζομένων στα Ξενοδοχεία και τα Τουριστικά Γραφεία

Η επένδυση λοιπόν στην νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών, η οποία θα είναι δυνατή μέσω της κατάρτισης των εργαζομένων, της εξειδίκευσης, της δημιουργίας νέων τμημάτων και νέων υπηρεσιών, όπως και νέων συνθηκών εργασίας που θα συνδυάζονται με ικανοποιητικές αμοιβές, συνιστά μια επιτυχημένη επένδυση η οποία θα επιφέρει πολλαπλά κέρδη. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται στο κείμενο της «Ομάδας Ειδικών Υψηλού Επιπέδου για τον Τουρισμό και την Απασχόληση»<sup>62</sup> η οποία εργάστηκε για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Μια τέτοια επένδυση δεν είναι η στόχευση της μικρής ξενοδοχειακής μονά-

---

62. Europa:<http://europa.eu.int/en/corrm/dg23/tourisme/tourisme.htm>

δας. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτυχθούν μέσω μιας διαφοροποιημένης προσφοράς, η οποία αποφέρει θετικά αποτελέσματα μόνο αν συνδέεται με βελτίωση των υποδομών, ενίσχυση της ειδικευμένης εργασίας, βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και περιορισμό της πολιτικής των προσφορών.

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε ότι υπήρχε μια έντονη διαφοροποίηση ανάμεσα στον τρόπο οργάνωσης και προσφοράς προϊόντων των τουριστικών επιχειρήσεων μεταξύ των δύο νησιωτικών περιοχών. Όμως έντονη είναι και η διαφοροποίηση ανάμεσα σε διαφορετικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στην ίδια περιοχή. Αυτό δεν οφείλεται μόνο στο μέγεθος των επιχειρήσεων, αλλά είναι αποτέλεσμα πολιτικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις σε σχέση με την απασχόληση, με την διαχείριση του εργατικού κόστους, με την εισαγωγή των νέων τεχνολογικών συστημάτων, αλλά και την προώθηση του προϊόντος.

Στην Ρόδο η πλειοψηφία των μονάδων που επισκεφτήκαμε είχαν αντιληφθεί ότι η ανάπτυξη έρχεται μέσα από την ποιοτική προσφορά. Ο επαγγελματισμός, η κατάρτιση αλλά και οι καλές συνθήκες εργασίας, προωθούν την αναβάθμιση του τελικού προϊόντος. Η βασική διαφορά του τομέα υπηρεσιών, με τον τομέα της παραγωγής υλικών αγαθών, είναι η άμεση επαφή του πελάτη με τον εργαζόμενο κάτω από τις διαμορφωμένες συνθήκες εργασίας. Γι αυτό είναι καίριο ζήτημα να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας.

Στην Κέρκυρα υπήρχε ένας έντονος προβληματισμός σε σχέση με την βιωσιμότητα των μονάδων. Γεγονός που δεν αφήνει κανένα περιθώριο σε πολιτικές επένδυσης σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι αυτό οι επιχειρήσεις πολλές φορές οδηγούνται σε μια κριτική του εκπαιδευτικού συστήματος, και σε αδυναμία εύρεσης ειδικευμένου προσωπικού, χωρίς να μπορούν να αντιληφθούν ότι η βιωσιμότητα τους δεν μπορεί να συνδυαστεί με φθηνή εργασία και υψηλές τιμές, μέσα από χαμηλές ποιοτικά εγκαταστάσεις και πολιτικές προσφορών.



#### 4.4.1. Ξενοδοχειακές Μονάδες

Ας δούμε τώρα πως το υπάρχον ιεραρχικό μοντέλο κατατάσσει τις θέσεις εργασίας (Β. Ρούπας-Δ. Λαλαούμης, 1998, σελ. 273) ενώ παράλληλα θα εξετάσουμε πως είναι οργανωμένες και διαφοροποιημένες οι επιχειρήσεις που είδαμε μέσα στην έρευνα (Θ. Σπυροπούλου, Δημοσίευτη μελέτη, 1998). Η ανάλυση στο σημείο αυτό δεν αφορά τις νέες ειδικότητες στις οποίες θα αναφερθούμε παρακάτω.

Αυτό που γίνεται αντιληπτό από την παρακάτω ανάλυση είναι ότι σε θέσεις Διοίκησης και σε θέσεις ευθύνης συναντάμε εργαζόμενους με υψηλή ειδικέυση, χωρίς αυτό να επεκτείνεται σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις θέσεις εργασίας. Πολλά τμήματα είναι στελεχωμένα με ανειδίκευτους εργαζόμενους, ενώ ο τμηματάρχης είναι ένα άτομο με πολύχρονη εμπειρία στον κλάδο. Σημειώνεται έλλειψη συστημάτων αξιολόγησης των εργαζομένων, αλλά και έλλειψη πολιτικής προσλήψεων ειδικευμένου προσωπικού.

Οι θέσεις εργασίας, σύμφωνα με το ιεραρχικό μοντέλο, επιμερίζονται σε τέσσερα επίπεδα.

Το πρώτο επίπεδο, περιέχει τις θέσεις εργασίας της διοίκησης:

- Γενικός διευθυντής
- Υποδιευθυντής
- Διευθυντής υποδοχής και ορόφων
- Διευθυντής F & B (Food and Beverages)
- Διευθυντής οικονομικών
- Προσωπάρχης

Η θέση του Γενικού Διευθυντή υπάρχει σε όλες τις μονάδες και είναι μια θέση με πολλές αρμοδιότητες, που στην ουσία ελέγχει τις εργασίες όλων των τμημάτων αλλά και καθορίζει την πολιτική της επιχείρησης, ή που την εκφράζει όταν δεν είναι παρόν ο ιδιοκτήτης. Στο σύνολο των μονάδων που είδαμε δεν ταυτίζονταν ο Γενικός Διευθυντή με τον ιδιοκτήτη. Αυτό οφείλεται μάλλον στο ότι εξετάσαμε μονάδες Loux και Α κατηγορίας και όχι μικρότερες μονάδες Β και Γ κατηγορίας ή και ενοικιαζόμενα δωμάτια. Η θέση του υποδιευθυντή υπήρχε σε μια μονάδα μόνο στην Ρόδο ως assistant manager.

Οι θέσεις διευθύνσεων δεν υπάρχουν στο εύρος που εμφανίζεται παραπάνω, έτσι συνήθως συναντάμε τον Γ. Δ., τον Διευθυντή του Οικονομικού τμήματος και τον Προσωπάρχη. Μετά ακολουθούν οι τμηματάρχες ή προϊστάμενοι οι οποίοι διαχειρίζονται ένα συγκεκριμένο τμήμα και είναι υπεύθυνοι για το τι γίνεται σε αυτό, αλλά και παίρνουν αποφάσεις αφού έχουν την σύμφωνη έγκριση του διευθυντή.

Το σύνολο των Γενικών Διευθυντών είναι απόφοιτοι της ΑΣΤΕΡ και γενικότερα Ανώτερων Οικονομικών και Τουριστικών Σχολών του Εσωτερικού ή του Εξωτερικού. Επίσης σε όλες τις μονάδες υπάρχει στην οικονομική διαχείριση ο προϊστάμενος που και αυτός είναι απόφοιτος ανώτερης οικονομικής σχολής και αν δεν είναι τότε υπάρχει συνεργασία με λογιστικό γραφείο που διεκπεραιώνει τις εργασίες οι οποίες απαιτούνται για την ξενοδοχειακή μονάδα. Οι υπόλοιποι τμηματάρχες ή προϊστάμενοι τμημάτων είναι απόφοιτοι κατά κύριο λόγο της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΣΤΕ). Όταν πρόκειται για οργανωμένη επιχείρηση συναντάμε στις θέσεις αυτές εξειδικευμένα άτομα με υψηλά εκπαιδευτικά και εμπειρικά προσόντα, όπως συνέβαινε κυρίως στην Ρόδο. Στην Κέρκυρα η επένδυση σε εξειδικευμένο προσωπικό γινόταν μόνο στα τμήματα που οργανώνονται έτσι ώστε να μπορούν να επιφέρουν επιπλέον κέρδη μέσα από νέες υπηρεσίες που ξεπερνούν την παροχή του ύπνου και του φαγητού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η μονάδα Γ' στην Κέρκυρα χρησιμοποιούσε ανειδίκευτο προσωπικό, σύμφωνα με τον Γ.Δ της μονάδας, ακόμη και σε τμήματα που απαιτούσαν εξειδικευμένα στελέχη, ενώ υπήρχε θέση διευθυντή για τα επισιτιστικά τμήματα.

Το δεύτερο επίπεδο που απαιτεί σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και εμπειρία, ενώ προσφέρει επαγγελματική εξέλιξη και ικανοποιητικές αμοιβές, περιλαμβάνει τον:

- Διευθυντή Υποδοχής
- ελεγκτή
- Προϊσταμένη ορόφων
- Chef μαγειρείου
- Maitre
- Sous maitre
- Διευθυντή προμηθειών
- Διευθυντή Συμποσίων

Και στο επίπεδο αυτό δεν απασχολούνται άτομα με υψηλό εκπαιδευτικό προφίλ, αλλά ανταποκρίνονται στο περιεχόμενο της εργασίας, με μικρότερο μισθό και χαμηλότερο εκπαιδευτικό προφίλ.

Στις πιο οργανωμένες μονάδες βρίσκουμε στις θέσεις αυτές απόφοιτους της βασικής εκπαίδευσης που παρέχει η ΣΤΕ με μεγάλη εμπειρία και με κατάρτιση μέσα από σεμιναριακούς κύκλους εντός και εκτός της επιχείρησης. Έτσι ο Προϊστάμενος Υποδοχής κατέχει μια σημαντική θέση η οποία πολλές φορές προσφέρεται σε πτυχιούχους της ΑΣΤΕΡ, ειδικά σε μεγάλες οργανωμένες επιχειρήσεις. Αλλά και σε μικρότερες επιχειρήσεις το τμήμα αυτό, επειδή είναι πολύ σημαντικό για την σωστή λειτουργία της μονάδας, στελεχώνεται με άτομα υψηλού επαγγελματικού προφίλ, απόφοιτους της ΣΤΕ με μεγάλη εμπειρία, και σπάνια συναντάμε ανειδίκευτο προσωπικό. Το ίδιο συμβαίνει και για τον Σεφ, τον Μαιτρ και τον Sous maitre. Στις θέσεις αυτές προσλαμβάνονται άτομα με μεγάλη εμπειρία και αντίστοιχη βασική εκπαίδευση. Στην Κέρκυρα σε κάποιες μονάδες δεν υπήρχαν πάντα και οι τρεις θέσεις εργασίας, ενώ σε άλλες ο Σεφ που ήταν και ο προϊστάμενος του εστιατορίου και σε άλλες υπήρχε ένας Μαιτρ. Συνήθως η θέση του Sous maitre, δεν υπήρχε με εξαίρεση 1 με 2 επιχειρήσεις. Στην Ρόδο στο σύνολο των μονάδων συναντάμε τον Μαιτρ και τον Σεφ όχι όμως και τον Sous maitre.

Το τρίτο επίπεδο αφορά ειδικευμένες εργασίες, και όπως διαπιστώθηκε κατά την έρευνα οι εργαζόμενοι αυτοί φτάνουν στο επίπεδο αυτό μετά από επαγγελματική εξέλιξη, δηλαδή έχοντας ξεκινήσει ως ανειδίκευτη από το τέταρτο επίπεδο. Οι απόφοιτοι τουριστικών σχολών μπορούν να μπουν στο επίπεδο αυτό χωρίς να περάσουν από το προηγούμενο επίπεδο. Αντιπροσωπευτικές θέσεις εργασίας του επιπέδου αυτού είναι οι εξής:

- Υπάλληλος υποδοχής
- Ψήστης
- Μάγειρας
- Αρχισερβιτόρος
- Chef de bar
- Συντηρητής
- Λογιστής
- Βοηθός Λογιστή

Ο υπάλληλος υποδοχής στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι συνήθως απόφοιτος της βασικής σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών και μιλάει μια ξένη γλώσσα. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει το τμήμα αυτό είναι στελεχωμένο με προσοχή διότι με αυτό το τμήμα έρχεται σε επαφή ο πελάτης από την πρώτη στιγμή που φτάνει στην μονάδα, αλλά και σε αυτό απευθύνεται για οποιοδήποτε θέμα προκύψει κατά την διαμονή του. Φυσικά δεν έλειψαν και οι μονάδες που μας δήλωσαν ότι η στελέχωση αυτή γίνεται με προσωπικό χαμηλών προσόντων με προβλήματα στην εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας, λόγω έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού. Αυτό που χαιρεί ειδικής αναφοράς είναι ότι αυτές οι μονάδες δεν είχαν καμία εκφρασμένη πολιτική αναζήτησης ειδικευμένου προσωπικού, ούτε είχαν δημοσιεύσει κάποια προκήρυξη για προσλήψεις.

Η θέση του Chef de bar, υπήρχε μόνο σε μια μονάδα στην Ρόδο, αν και μπορεί κάποιος να έχει τις υπευθυνότητες μιας θέσης εργασίας μέσα σε ένα άτυπο πλάνο εργασίας, αλλά να μην υπάρχει η αντίστοιχη θέση εργασίας στο οργανόγραμμα. Έτσι ένας μπάρμαν βρίσκεται με τις παραπάνω αρμοδιότητες, χωρίς αυτό να αντιμετωπίζεται ως ένα ιδιαίτερο καθεστώς.

Ο υπεύθυνος της συντήρησης είναι πάντα ένας εργαζόμενος που αναγκαστικά έχει την άδεια εξασκήσεως επαγγέλματος, διότι αυτός διαχειρίζεται θέματα ασφάλειας και αυτό σημαίνει ότι η θέση του είναι πολύ σημαντική, ώστε κάποιος να θεωρήσει ότι μπορεί να αντικατασταθεί με ανειδίκευτο εργαζόμενο, προκειμένου να μειωθεί το κόστος εργασίας. Για τις ειδικότητες που υπάρχουν στο τμήμα αυτό, υπογράφεται σύμβαση, με την ομοσπονδία Ηλεκτροτεχνικών Ελλάδας, στην οποία υπάγονται: οι μαθητευόμενοι βοηθοί ηλεκτροτεχνίτες, ηλεκτροτεχνίτες, αρχιτεχνίτες, εργοδηγοί και πτυχιούχοι επίβλεψης όλων χωρίς εξαίρεση των ειδικοτήτων των κατηγοριών του Ν.6422/1934, που εργάζονται στα ηλεκτρονικά καταστήματα, ηλεκτροτεχνουργεία, πλοία, οικοδομές, εγκατάσταση και συντήρηση ανελκυστήρων, ηλεκτρομηχανολογικά και λοιπά τεχνικά έργα και γραφεία.

Το τέταρτο επίπεδο περιλαμβάνει τους ανειδίκευτους. Η επαγγελματική εξέλιξη διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, δηλ. άλλοι έχουν παρουσιάσει κινητικότητα και άλλοι παραμένουν στο επίπεδο αυτό μέχρι την συνταξιοδότηση τους. Αναφέρονται μερικές από αυτές τις θέσεις εργασίας:

- Γκρουμ στο τμήμα της υποδοχής
- Πορτιέρης στο τμήμα του θυρωρείου
- Σερβιτόρος
- Βοηθός barman
- Βοηθός κουζίνας
- Προετοιμαστής λαχανικών στο τμήμα της κουζίνας
- Βοηθός κάβας
- Βοηθός αποθηκάρου
- Βοηθός συντηρητή
- Καμαριέρα
- Λαντζιέρης

Μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν Γκρουμ και Θυρωροί. Οι υπόλοιπες ειδικότητες υπάρχουν στο σύνολο των μονάδων.

Η παραβολή του ιεραρχικού μοντέλου με τις μεθόδους του ανθρώπινου δυναμικού όπως καταγράφηκε στις μονάδες κατά την έρευνα, είχε σαν σκοπό να αναδείξει τις διαφορετικές πολιτικές διαχείρισης του προσωπικού. Βλέπουμε λοιπόν ότι το μοντέλο αυτό στην πράξη δεν εφαρμόζεται, αλλά οι συνθήκες εργασίας και αμοιβών, όπως είναι αναγκαίο, δεν παραβιάζουν την συλλογική σύμβαση, δεν υιοθετούν όμως σχήματα οργάνωσης με υψηλό κόστος, ενώ παράλληλα υιοθετούν όμως τακτικές πολιτικής έξω από ρυθμίσεις που αφορούν ειδικότητες οι οποίες δεν ανήκουν στο κλάδο. Η παράνομη εργασία δεν μπορεί φυσικά να καταγραφεί μέσα από μια τέτοια έρευνα.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την κατανομή των θέσεων εργασίας στα ξενοδοχεία ανάλογα με το ιεραρχικό μοντέλο.

6% Διευθυντές
8% Επόπτες
22% Τεχνικές
64% Βάσης

Επομένως η πλειοψηφία των εργαζομένων που καλύπτει τις βασικές εργασίες παραγωγής, είναι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι χωρίς κάποια εκπαίδευση ή κατάρτιση σχετικά με την εργασία που επιτελούν μέσα στον ξενοδοχειακό κλάδο.

#### 4.4.2. Τουριστικά Γραφεία

Για τα τουριστικά γραφεία η συλλογική σύμβαση δεν περιλαμβάνει ειδικότητες αλλά υπάρχει ο διαχωρισμός μεταξύ υπαλληλικού και εργατικού προσωπικού, ενώ η κατάταξη τους σε κατηγορίες διαφοροποιείται με βάση την προϋπηρεσία που έχουν. Στο υπαλληλικό προσωπικό υπάγονται σύμφωνα πάντα με την Εθνική Κλαδική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, οι εξής εργαζόμενοι: οι πτυχιούχοι όλων των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και Ανωτέρων Δημοσίων Σχολών της ημεδαπής και της αλλοδαπής, οι πτυχιούχοι Ανωτέρας Δημοσίας Σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων, οι γραμματείς, γραφείς, ταμίες, δακτυλογράφοι, τηλεφωνητές, διερμηνείς, μεταφραστές, υπάλληλοι υποδοχής (Transfermen), σχεδιαστές, αλληλογράφοι, αποθηκάριοι, εκδότες εισιτηρίων παντός μεταφορικού μέσου, καθώς και όλοι όσοι προσφέρουν εργασία γραφείου στα παραπάνω γραφεία, ακόμα και αν δεν κατονομάζονται ειδικά στην παρούσα σύμβαση. Στο υπηρετικό προσωπικό υπάγονται οι απασχολούμενοι στα ταξιδιωτικά και τουριστικά γραφεία της χώρας σαν κλητήρες, θυρωροί, φύλακες και νυκτοφύλακες.

Για τα τουριστικά γραφεία σημειώνουμε ότι υπάρχει μια οργάνωση ενός κεντρικού καταστήματος με υποκαταστήματα στους τόπους υποδοχής τουριστών. Οι κεντρικές διοικητικές υπηρεσίες πραγματοποιούνται στην έδρα, οπότε στα υποκαταστήματα δεν συναντάμε όλα τα τμήματα της κεντρικής διεύθυνσης. Σύμφωνα με αυτήν την συνθήκη εργασίας, υπάρχει μικρός αριθμός μόνιμα απασχολουμένων στα υποκαταστήματα, ο οποίος αυξάνεται μέσω της ευκαιριακής απασχόλησης σε περίοδο τουριστικής αιχμής.

Η οργάνωση των τουριστικών γραφείων έτσι όπως καταγράφηκε από την έρευνα πεδίου σε Κέρκυρα και Ρόδο παρουσιάζεται παρακάτω:

- Γενική Διεύθυνση
- Τμήμα Κρατήσεων
- Τμήμα Έκδοσης Εισιτηρίων
- Τμήμα Διοργάνωσης Εκδρομών
- Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών
- Τμήμα Λογιστηρίου

- Τμήμα Γραμματείας
- Οδηγοί

Η παραπάνω οργάνωση προκύπτει μέσα από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει ένα τουριστικό γραφείο ενώ, δεν υπάρχουν ειδικότητες που να αντιστοιχούν στις θέσεις εργασίας που κατέχουν οι εργαζόμενοι σε τουριστικό γραφείο, και απουσιάζει η θεσμική αναγνώριση μιας συγκεκριμένης δεξιότητας την οποία αποκτά ο εργαζόμενος, μέσα από την εργασία του.

Σε επίπεδο διεύθυνσης οι εργαζόμενοι ήταν πτυχιούχοι της ΑΣΤΕΡ ή κάποιας τουριστικής σχολής του εξωτερικού, όπως ο υπεύθυνος του Λογιστηρίου είναι πτυχιούχος οικονομικής σχολής. Το υπόλοιπο προσωπικό είναι απόφοιτοι Λυκείου, οι οποίοι μιλούν τουλάχιστον 1-2 ξένες γλώσσες και ανταποκρίνονται στην χρήση των Η/Υ. Οι εργαζόμενοι δεν προέρχονται στην πλειοψηφία τους, από το πρακτορειακό τμήμα της ΣΤΕ που είναι αρκετά καινούριο για τον κλάδο.

Τα προβλήματα της οργάνωσης εργασίας σχετίζονται με την μικρομεσαία μορφή των επιχειρήσεων, που σημαίνει ότι το σύνολο των απασχολούμενων κυμαίνεται από 6-19 άτομα, με μόνη σχέση εργασίας. Ο χαρακτήρας αυτός οδηγεί στην ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης μέσω της δημιουργίας νέων γραφείων και επομένως στην υπερπροσφορά. Άρα υπάρχει αύξηση του ανταγωνισμού, αδυναμία πρόσληψης ειδικευμένου προσωπικού, ανάγκη συνεργασιών με μεγάλα πρακτορεία προώθησης τουριστών, με αποτέλεσμα την εξάρτηση και την αδυναμία επιβίωσης. Η εποχικότητα σε αυτές τις επιχειρήσεις δημιουργεί, προβλήματα ως προς την κατάρτιση των εργαζομένων, αλλά και την απασχόληση των σπουδαστών, στα πλαίσια της πρακτικής τους, διότι καλούνται να αναλάβουν τις ευθύνες μιας θέσης εργασίας μέσα σε ένα πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Ενώ παράλληλα οι εποχιακά εργαζόμενοι στα τουριστικά γραφεία δεν μπορούν να εγγραφούν στο ταμείο ανεργίας, αν η επιχείρηση στην οποία εργάζονταν δεν έχει απολύσει το 70 με 75% των εργαζομένων. Οι συνθήκες αυτές δεν βοηθούν την είσοδο της ειδικευμένης εργασίας και δεν μπορεί να υπάρξει αύξηση της απασχόλησης.

## 4.5. Εκπαίδευση και Κατάρτιση των Εργαζομένων στις Επιχειρήσεις που Συνδέονται με τον Τουρισμό

Η ανάπτυξη του τουριστικού φαινομένου σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα της αναβάθμισης των τουριστικών υπηρεσιών, επαναπροσδιορίζει τα ζητήματα που αφορούν την τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση. Παράλληλα χρειάζεται να αξιολογηθούν οι δραστηριότητες ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης των ίδιων των επιχειρήσεων για τους εργαζόμενους τους.

Η εικόνα που ήδη έχουμε περιγράψει, του μεγάλου ποσοστού ανειδίκευτων απασχολούμενων, σε σχέση με τα μικρά ποσοστά απορροφητικότητας των πτυχιούχων που κυμαίνονται από 6,6% έως 30% (Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Ιούνιος 1989) δεν αποσαφηνίζουν τις ανάγκες του κλάδου σε ειδικότητες.

Σε πρώτο επίπεδο μπορούμε να διακρίνουμε την έλλειψη ενιαίου φορέα διαχείρισης για την τουριστική εκπαίδευση, πολλά και διαφορετικά επίπεδα σχολών, έλλειψη πανεπιστημιακής σχολής, ταχύτατα αναπτυσσόμενη ιδιωτική εκπαίδευση (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π. Τσάρτας, 1995, σελ107). θέματα που αν συνδυαστούν με την έντονη προβληματική αλλαγής προτύπου ανάπτυξης του Ελληνικού Τουρισμού, δημιουργούν την ανάγκη ανάδειξης θεμάτων που αφορούν την παρεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση στον κλάδο σε σχέση με την διάρθρωση των επιχειρήσεων, και την απασχόληση σε αυτές. Επίσης η δημιουργία ειδικοτήτων σε όλες τις βαθμίδες του εκπαιδευτικού συστήματος δεν βασίζεται στην ζήτηση για αυτές όπως προκύπτει από την αγορά εργασίας, αλλά με βάση κάποιες ενδείξεις, που δεν προκύπτουν από μια συνεργασία με τους κοινωνικούς συνομιλητές.

Ας δούμε όμως αναλυτικά το προφίλ των τουριστικών σχολών κάνοντας μια ιστορική αναδρομή ώστε να δούμε κάτω από πια στόχευση θεμελιώθηκε το εκπαιδευτικό πλαίσιο για τον συγκεκριμένο κλάδο. Η Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών (ΣΤΕ) ιδρύθηκε το 1937 με τον Α.Ν. 567/1937. Δημιουργήθηκε για άτομα που εργάζονται ήδη στον κλάδο δηλαδή ανειδίκευτους εργαζόμενους που εργάζονται ήδη σε τουριστικές επιχειρήσεις.

Παράλληλα με τα τμήματα μετεκπαίδευσης, γίνονται και προσπάθειες για την δημιουργία ενός τμήματος βασικής εκ-



παίδευσης. Η λειτουργία της σχολής αναστέλλεται λόγω του πολέμου μέχρι το 1951, οπότε αρχίζει το έργο της πάλι μόνο με τμήματα μετεκπαίδευσης. Το 1956 ιδρύεται η Σχολή Ανώτερης Εκπαίδευσης στην Ρόδο, το 1958 η σχολική μονάδα Βασικής Εκπαίδευσης στη Θεσσαλονίκη και το 1959 η μονάδα βασικής εκπαίδευσης στην Αθήνα- λειτούργησε για μια χρονιά μόνο - καθώς και η Ανώτερη Σχολή στην Κηφισιά, που κατά το 1960 μετατράπηκε σε Βασικής Εκπαίδευσης και μεταφέρθηκε στην Πάρνηθα (1967). Από το 1972 και έπειτα έχουμε την δημιουργία τεσσάρων νέων σχολικών μονάδων Βασικής εκπαίδευσης, στο Ναύπλιο, στη Ρόδο, στο Ηράκλειο και στα Ιωάννινα. Από το σχολικό έτος 1976-1977 η τελευταία μεταφέρεται στην Κέρκυρα. Με αυτές τις νέες μονάδες η ΣΤΕ υπερδιπλασιάζει την ετήσια απόδοση της. Το 1978 - 1979 προστέθηκε μια νέα σχολική μονάδα στην Αλεξανδρούπολη<sup>63</sup>. Στην δεκαετία του 80 γίνονται συστηματικές προσπάθειες για να στεγαστούν οι σχολές αυτές σε κατάλληλα κτίρια. Το 1988 οι επτά σχολές βασικής Εκπαίδευσης μετατρέπονται σε Τεχνικές Επαγγελματικές Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων (ΤΕΣΤΕ). Το 1991 ιδρύεται μια ακόμη ΤΕΣΤΕ στο Γαλαξίδι Φωκίδας, ενώ το 1992 μετονομάζονται οι ΤΕΣΤΕ Θεσσαλονίκης και Αλεξανδρούπολης αντίστοιχα σε Μακεδονίας και Θράκης. Οι απόφοιτοι από το σύνολο των ΤΕΣΤΕ φτάνουν τα 1500 άτομα το 1991. Το 1994 ιδρύεται από την ΣΤΕ μια ακόμη σχολή Ανώτερης Εκπαίδευσης στον Άγιο Νικόλαο της Κρήτης. Οι κατηγορίες ειδικοτήτων των ΤΕΣΤΕ είναι οι εξής: Ξενοδοχειακή - Εστιατορική Τέχνη, Μαγειρική Τέχνη, Ζαχαροπλαστική Τέχνη και Στελεχών Τουριστικών Γραφείων. Από το 1997 λειτουργεί στην σχολή της Αναβύσσου το τμήμα Στελεχών Οργάνωσης και Ψυχαγωγίας (Animation). Οι υποψήφιοι σπουδαστές πρέπει να είναι απόφοιτοι γυμνασίου για όλες τις ειδικότητες, εκτός από τα δυο τελευταία τμήματα, που για να εισαχθεί κάποιος χρειάζεται να είναι απόφοιτος Λυκείου, ενώ παράλληλα εξετάζονται σε 1 ή 2 ξένες γλώσσες. Υπάρχουν δύο κύκλοι σπουδών, ο Θεωρητικός και ο Πρακτικός που περιλαμβάνει την πρακτική εξάσκηση των σπουδαστών. Η διάρκεια φοίτησης είναι 2 χρόνια.

---

63. Τα στοιχεία αυτά δίνονται στο Πληροφοριακό Δελτίο της Σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων.

Η ΣΤΕ εποπτεύεται από το υπουργείο στο οποίο υπάγεται ο κλάδος του τουρισμού, για αυτό η εποπτεία της σχολής έχει περάσει από το υπουργείο Εμπορίου, το υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και σήμερα ανήκει στο Υπουργείο Ανάπτυξης. Αυτό ισχύει και για τις τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης που παρέχει η ΣΤΕ (ανώτερη-ΑΣΤΕΡ, Δευτεροβάθμια-ΤΕΣΤΕ, και τμήματα μετεκπαίδευσης).

Μια επίσης ιδιαιτερότητα της σχολής είναι ότι λειτουργεί και ως οικοτροφείο. Αυτό πολλές φορές αποτελεί ένα στοιχείο επιπλέον πρακτικής, διότι τα παιδιά φροντίζουν τα δωμάτια, αναλαμβάνουν την κουζίνα και το σερβίρισμα, οπότε λειτουργούν σε συνθήκες εργασίας μέσα στην σχολή. Η ύπαρξη όμως του οικοτροφείου συγκέντρωσε μια ζήτηση για τις σχολές από άτομα που δεν ενδιαφέρονταν για το επάγγελμα, αλλά που λόγω της δωρεάν στέγασης και διατροφής, αξιοποιούν τη μόνη διέξοδο για την απόκτηση ενός επαγγέλματος.

Η λειτουργία της Ανώτερης Εκπαίδευσης της Σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων, ΑΣΤΕ Ρόδου και ΑΣΤΕ Αγίου Νικολάου αφορά την προετοιμασία ανώτερων στελεχών για τον τουριστικό κλάδο και η διάρκεια φοίτησης είναι τρία χρόνια. Σήμερα πλέον η διαδικασία εισαγωγής ορίζεται από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων στα πλαίσια των Πανελληνίων Εξετάσεων για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ παλιότερα οι εξετάσεις ήταν εκτός των πανελληνίων εξετάσεων και αφορούσαν καθαρά την σχολή αυτή χωρίς την δυνατότητα επιλογής πολλών και διαφορετικών σχολών, που δίδεται από το μηχανογραφικό έντυπο των Πανελληνίων. Η άποψη του Γ.Δ. του τουριστικού γραφείου '1' στην Κέρκυρα, ήταν ότι η ανώτερη εκπαιδευτική μονάδα είναι σαφώς προσανατολισμένη στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενώ οι ανάγκες είναι υπαρκτές στον πρακτορειακό χώρο για στελέχη ειδικευμένα σε θέματα τουριστικού μάρκετινγκ και μάνατζμεντ. Αυτόν τον προσανατολισμό της σχολής, τον είχε εντοπίσει και ο Διευθυντής της ΑΣΤΕΡ και μάλιστα τον θεωρεί επιθυμητό. Μάλιστα θεωρεί ότι αδικείται η σχολή με την ονομασία που έχει -Ανώτερη Τουριστική Σχολή- και ότι πρέπει να μετονομαστεί σε Ανωτέρα Ξενοδοχειακή Σχολή, διότι έχει ακολουθήσει τα πρότυπα της σχολής της Λωζάνης, η οποία θεωρείται ότι έχει ένα πολύ καλό σύστημα εκπαίδευσης.

Επίσης από το 1997 η ΣΤΕ επεκτείνει περισσότερο τις δραστηριότητες της με την πραγματοποίηση επιμορφωτικών προ-

γραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης (ΣΕΚ), προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Σημειώνεται ότι οι ΤΕΣ Αναβύσσου, Ρόδου, Ηρακλείου Κρήτης και η Σχολή Ανώτερης Εκπαίδευσης Αγίου Νικολάου Κρήτης συγχρηματοδοτούνται από το ΕΚΤ του επιχειρησιακού προγράμματος ΕΠΕΑΕΚ

Η ΣΤΕ επίσης λειτουργεί και τμήματα επιμόρφωσης προσωπικού ξενοδοχειακών και τουριστικών επιχειρήσεων (ταχύρυθμης εκπαίδευσης). Η διάρκεια της φοίτησης είναι 60 μέρες και λειτουργούν σε διάφορες τουριστικές περιοχές της χώρας. Η εκπαίδευση αυτή προσφέρεται για την κάλυψη αναγκών σε κατώτατο προσωπικό ξενοδοχείων και εστιατορίων, προκειμένου να τους δώσει επαγγελματικά εφόδια, σε άτομα που θέλουν να εργαστούν στον τουρισμό και αδυνατούν για διάφορους λόγους να παρακολουθήσουν τα προγράμματα των ΤΕΣΤΕ (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π. Τσάρτας, 1995, σελ110).

Με τον ν. 1404/1983 τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ) αντικατέστησαν τα παλαιότερα Κέντρα Ανώτερης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΚΑΤΕΕ). Η εισαγωγή των σπουδαστών στα τμήματα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, γίνεται με τις πανελλαδικές εξετάσεις και την επιπρόσθετη γραπτή εξέταση σε μια ξένη γλώσσα. Η φοίτηση διαρκεί 3 χρόνια και περιλαμβάνει και την εκπόνηση πτυχιακής εργασίας αλλά και την πρακτική εξάσκηση των σπουδαστών. Στόχο έχουν την εκπαίδευση στελεχών για μεσαίες και ανώτερες θέσεις του τουριστικού τομέα.

Οι άποψη πολλών επιχειρηματιών, είναι ότι το πρόγραμμα σπουδών των ΤΕΙ είναι προσανατολισμένο στην παροχή μιας ευρείας θεωρητικής κατάρτισης. Ενδεικτικά μερικά από τα μαθήματα που διδάσκονται είναι: διεύθυνση ξενοδοχείου, τουρισμός- γραφεία ταξιδιών, οροφοκομία, ξενοδοχειακή λογιστική- λογιστική γραφείων ταξιδιών, αρχές οικονομικής επιστήμης, ποτά - έλεγχος, εστιατορική, μαγειρική, τουριστικό μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον οδηγό επαγγελματιών του υπουργείου Παιδείας, οι απόφοιτοι μπορούν να απασχοληθούν ως διευθυντές ξενοδοχείων, υπάλληλοι τμήματος υποδοχής ξενοδοχείων και υπάλληλοι τουριστικών γραφείων. Σύμφωνα με τον ίδιο οδηγό οι απόφοιτοι της σχολής ΑΣΤΕΡ , μπορούν να καταλήξουν σε τρία επαγγέλματα διευθυντές ξενοδοχείων, υπάλληλοι υπο-

δοχής ξενοδοχείων, υπάλληλοι τουριστικών γραφείων, επαγγέλματα που είδαμε και πιο πάνω καλύπτονται και από το αντίστοιχο τμήμα των ΤΕΙ (Σ. Πεσμαζόγλου, 1987).

Σε πανεπιστημιακό επίπεδο δεν υπάρχει σχολή αλλά το πιο αξιοσημείωτο είναι ότι δεν υπάρχει και τομέας σπουδών σχετικός με τον κλάδο. Έτσι ενώ υπάρχουν πανεπιστημιακές σχολές με αντικείμενο την Διοίκηση Επιχειρήσεων, δεν έχει ενσωματωθεί σ' αυτές κάποιος τομέας εξειδίκευσης σε σχέση με τον ξενοδοχειακό ή γενικότερα τον τουριστικό τομέα.

Σημαντική εξέλιξη είναι ότι έστω και στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενσωματώνονται τμήματα σε σχέση με νέες ειδικότητες του κλάδου. Έτσι η ΣΤΕ προκήρυξε ήδη για το σχολικό έτος 1997- 98 διαγωνισμό εισαγωγής 15 μαθητών για το Τμήμα Στελεχών Οργάνωσης Ψυχαγωγίας (ANIMATION). Η φοίτηση είναι διετής και μπορούν να εισαχθούν σε αυτή μόνο απόφοιτοι Λυκείου, μέχρι και 30 ετών. Οι υποψήφιοι θα εξετάζονται σε δυο γλώσσες υποχρεωτικά στα αγγλικά και μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα στα γαλλικά και τα γερμανικά. Οι τελειόφοιτοι θα μπορούν να εργάζονται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προκειμένου να οργανώνουν ψυχαγωγικές, πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες, την υποδοχή πελατών, την διαχείριση και την χρήση ειδικού εξοπλισμού, αλλά και σε άλλες επιχειρήσεις που οργανώνουν τέτοιες δραστηριότητες.

Όλες οι παραπάνω σχολές είναι δημόσιες σχολές. Παράλληλα όμως λειτουργούν και ιδιωτικές σχολές. Ο αριθμός των σχολών αυτών είναι σημαντικός και η αριθμητική ανάπτυξη τους παρουσιάζει αυξητικές τάσεις, δεδομένου ότι στην οργάνωσή τους συμμετέχουν και αλυσίδες επιχειρήσεων. Το φάσμα των ειδικοτήσεων που καλύπτουν για τον τουριστικό τομέα είναι σημαντικό, αλλά το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας τους δεν είναι σαφές, δεν είναι αναγνωρισμένες από το κράτος και πολλές φορές λειτουργούν ως Κέντρα Ελευθέρων Σπουδών. Ένα πλεονέκτημα που προβάλλουν οι σχολές αυτές είναι οι καλές διασυνδέσεις που έχουν με Πανεπιστήμια ή ανώτερες σχολές του εξωτερικού. Φυσικά το στοιχείο αυτό μπορεί να είναι πολύ σημαντικό για το μάρκετινγκ των σχολών, προκειμένου να προσελκύσουν το ενδιαφέρον, παράλληλα όμως δεν αντισταθμίζει την έλλειψη κρατικής αναγνώρισης. Επίσης, η μη καταβολή του επιδόματος πτυχίου, μπορεί να έχει θετική επίπτωση για τη ζή-

τηση τελειόφοιτων από τις επιχειρήσεις, αλλά αυτή η εξέλιξη είναι μάλλον δυσάρεστη και ενδεικτική της υποβάθμισης της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Μέσα από μια δημοσιογραφική έρευνα (Α. Μάτση Ελευθεροτυπία, 1993) έχουμε μια αναφορά στις ειδικότητες που παρέχουν οι σχολές αυτές: 22 σχολές Υπαλλήλων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, 9 σχολές Υπαλλήλων Τουριστικών Γραφείων, 7 σχολές Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης. Εκτιμάται ότι οι σπουδαστές είναι γύρω στα 1000 άτομα σε ετήσια βάση (Κ. Κασιμάτη, Μ. Θανοπούλου, Π. Τσάρτας, 1995, σελ120).

Ο ΟΑΕΔ είναι ο αρμόδιος φορέας για τις σχολές Μαθητείας, αλλά παράλληλα οργανώνει σε συνεργασία με την ΣΤΕ σε όλη την Ελλάδα σεμινάρια ταχύρυθμης εκπαίδευσης.

Οι παραπάνω σχολές, αφορούν εκπαίδευση που κατευθύνεται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά και τουριστικά γραφεία, εστιατόρια και κλαμπ. Υπάρχουν και σχολές που αφορούν ειδικότητες σχετικές με τουριστικά επαγγέλματα που δεν συνδέονται με τις παραπάνω δραστηριότητες. Το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας λειτουργεί από το 1967 τμήματα εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης για θαλαμηπόλους και μαγείρους, η φοίτηση διαρκεί 6-8 μήνες και οι τελειόφοιτοι μπορούν να εργαστούν σε κρουαζιερόπλοια.

Στην προσπάθεια της καλύτερευσης των τουριστικών υπηρεσιών το Υπουργείο Δημόσιας Τάξης αναλαμβάνει την διεξαγωγή σεμιναρίων για τους άνδρες της αστυνομίας σε θέματα που σχετίζονται με την τουριστική ανάπτυξη και την νομοθεσία λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα αυτών των σεμιναρίων ήταν και η δημιουργία της Τουριστικής Αστυνομίας.

Ο ΕΟΤ υπήρξε υπεύθυνος φορέας για την λειτουργία των σχολών ξεναγών. Ανάλογα με τα χρόνια φοίτησης υπάρχει τοπική άδεια ξεναγησης και άδεια ξεναγησης σε όλη την Ελλάδα, ενώ το επίπεδο της σχολής θεωρείται υψηλό. Σήμερα η ευθύνη οργάνωσης της σχολής έχει περιέλθει στην ΣΤΕ.

Για την εκπλήρωση των σκοπών του Εθνικού Συστήματος Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και κατάρτισης οργανώθηκαν τα δημόσια και τα ιδιωτικά Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης. Οι ειδικότητες που αφορούν τον κλάδο και για τις οποίες

δημιουργούνται τμήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας είναι οι εξής: Ειδικός Τουριστικού Πρακτορείου και Ειδικός Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων και τροφοδοσίας. Ενώ στα δημόσια υπάρχει και η ειδικότητα του επιμελητή Ξεναγού Εθνικών Δρυμών και χώρων Αναψυχής. Λειτουργούν συνολικά 38 ΙΕΚ , 17 δημόσια και 21 ιδιωτικά, σε μεταδευτεροβάθμιο επίπεδο. Παρουσιάζονται βέβαια προβλήματα πιστοποίησης των ΙΕΚ, που δεν έχουν ακόμα διευθετηθεί και προκαλούν συγχύσεις στους νέους οι οποίοι ακολουθούν μια σχολή, ενώ πολλές από αυτές λειτουργούν σε βαθμίδες που αποκλίνουν από τις παραδοσιακές. Επίσης δεν έχουν καταφέρει να κατοχυρωθούν με τρόπο συστηματικό και ουσιαστικό , όχι ως προς την λειτουργία τους αλλά ως προς την κατοχύρωση των τίτλων που προσφέρουν στους εκπαιδευόμενους.

Κάτω από την απειλή της αυξανόμενης ανεργίας αλλά και της εισαγωγής νέων συστημάτων οργάνωσης της εργασίας και τεχνολογίας, η κατάρτιση των ανέργων, των ανειδίκευτων, αλλά και η επανακατάρτιση των εργαζομένων έχει πάρει σημαντικές διαστάσεις. Έχουν λάβει μέρος πολλοί φορείς στην οργάνωση ενός συστήματος κατάρτισης, αναλαμβάνοντας σεμινάρια λίγων μηνών. Χάρη στην χρηματοδότηση του ΕΚΤ, βλέπουμε να εκδηλώνεται ένα ενδιαφέρον από δημόσιους φορείς αλλά και ιδιωτικούς και επιχειρηματικούς κύκλους, και για ειδικότητες που αφορούν τον τουρισμό. Επειδή τα σεμινάρια αυτά είναι γενικώς προσανατολισμένα σε ειδικότητες που αφορούν τον τομέα υπηρεσιών, τα σεμινάρια που αφορούν του τουρισμού συγκεντρώνουν ένα σημαντικό αριθμό προγραμμάτων, καταρτισμένων αλλά και πόρων. Η μικρή τους διάρκεια, η έλλειψη πιστοποίησης της κατάρτισης που παρέχουν, σε συνδυασμό με την αντίληψη κερδοφορίας βάση της οποίας μερικοί φορείς κατάρτισης λειτουργούν, υποβαθμίζουν την παρεχόμενη κατάρτιση.

Παρόλα αυτά έχουν σημειωθεί αξιόλογες προσπάθειες τόσο από δημόσιους φορείς, την τοπική αυτοδιοίκηση, αλλά και από ιδιωτικούς φορείς και πολλές φορές από ομίλους ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις συμμετέχουν προκειμένου να λύσουν προβλήματα που τους απασχολούν, να ενισχύσουν την ομαλή λειτουργία τους και κατ' επέκταση την ανάπτυξη του κλάδου( Α. Ανυφαντή, Σ.Βαρβαρέσος, Γ. Ζαχαράτος, Π.Καλοκάρδου, Π.Κομίλης, Π.Τσάρτας, Ε. Χατζηνικολάου, 1993, σελ 55-60).

Σύμφωνα με μια μελέτη της ΕΣΥΕ για την απορρόφηση των πτυχιούχων της ΣΤΕ (ΕΣΥΕ και ΣΤΕ, Αθήνα 1989, σελ 57) φαίνεται να προτιμούν τους πτυχιούχους τα ξενοδοχεία με μεγάλη δυναμικότητα κλινών και υψηλών κατηγοριών. Οι απόψεις των ξενοδόχων και των πτυχιούχων της ΣΤΕ (ΕΣΥΕ και ΣΤΕ, Αθήνα 1989, σελ 57), για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης συγκλίνουν κατά ένα τρόπο, και αφορούν τη μη σωστή εκμάθηση ξένων γλωσσών, την ελλιπή πρακτική εξάσκηση και γενικότερα την έλλειψη της γνώσης λειτουργίας των μονάδων αυτών, σε πρακτικό επίπεδο.

Σε σχέση με την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση η έρευνα αναδεικνύει ότι (Θ. Σπυροπούλου, Αδημοσίευτο Κείμενο, 1998): από ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων εκφράζεται η αμφιβολία για την αποδοτικότητα των προγραμμάτων. Οι ειδικότητες που καταρτίζονται αφορούν όλα τα τμήματα, αλλά η κατάρτιση αυτή δεν επιφέρει καμία βελτίωση στην θέση και στην μισθοδοσία των εργαζομένων.

Σε σχέση με την παραγωγικότητα θεωρείται ότι υπάρχουν θετικά αποτελέσματα, όμως πουθενά δεν είδαμε να έχει γίνει κάποια αξιολόγηση για να βγουν έγκυρα αποτελέσματα. Αυτό που πρέπει τέλος να σημειωθεί είναι ότι τα προγράμματα αυτά ενσωματώνονται κυρίως στις περιόδους λειτουργίας του ξενοδοχείου, αν όχι σε περίοδο αιχμής, σε μια περίοδο που ο μισθός του υπαλλήλου πληρώνεται από προγράμματα κατάρτισης, με εισηγητές τις περισσότερες φορές τους προϊστάμενους των τμημάτων.

#### 4.6. Δυνατότητες Αύξησης της Ανταγωνιστικότητας μέσω της Αναβάθμισης της Εργασίας

Το προφίλ των τουριστών αλλάζει, οι διακοπές αντιμετωπίζονται πια ως βιολογική ανάγκη για αυτό το τουριστικό ταξίδι αποτελεί μια προγραμματισμένη οικογενειακή δαπάνη. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να οδηγήσει τον κλάδο του τουρισμού σε μια ανοδική πορεία ανάπτυξης.

Η τουριστική κατανάλωση αλλά και οι δραστηριότητες που συνδέονται με αυτή επεκτείνονται διαρκώς δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας. Η ανάπτυξη των δημόσιων υποδομών για την προώθηση και διάθεση του τουριστικού προϊόντος ενισχύουν την ζήτηση εργατικού δυναμικού, το ίδιο συμβαίνει και σε συμπληρωματικές δραστηριότητες ως προς την τουριστική δραστηριότητα, όπως η βιομηχανία τροφίμων και κατασκευών, που ενδυναμώνονται μέσα από την πληθυσμιακή αύξηση και την ανάγκη νέων κατασκευών.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας σε σχέση με την εξέλιξη της πληροφορικής βοηθούν στην καλύτερη οργάνωση των εργασιών και της διάθεσης του τουριστικού προϊόντος. Παράλληλα συμβάλουν στην καλύτερευση των επικοινωνιών αλλά και της καλύτερης προβολής και εύρεσης ακόμα και μιας μικρής μονάδας.

Τα προβλήματα που εντοπίζονται στον κλάδο συνδέονται με πολιτικές γρήγορης κερδοφορίας και οργάνωσης της προσφοράς με βάση έναν ευκαιριακό χαρακτήρα. Οι επιμέρους δυσκολίες σε θέματα απασχόλησης, προώθησης του προϊόντος και οι ανεπαρκείς δημόσιες και ιδιωτικές υποδομές, δεν συνηγορούν στο ότι ο κλάδος δεν μπορεί να αναπτυχθεί, αλλά απεικονίζουν την έλλειψη σωστού σχεδιασμού.

Οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και στην καινοτομία, η αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος σε σχέση με τις ειδικότητες του κλάδου, παράλληλα με την ανατοποθέτηση θεμάτων που αφορούν τις ιδιαίτερες εργασιακές συνθήκες θα οδηγήσουν στην ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων μέσα από την ενίσχυση των κερδών και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Απαιτείται λοιπόν ένα ποιοτικό άλμα μέσα από την κοινή συνεργασία των επιχειρήσεων των εργαζομένων και του κράτους, για το σχεδιασμό νέων πολιτικών διαχείρισης θεμάτων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και την προσφορά των υπηρεσιών, την ενίσχυση των διαδικασιών της κατάρτισης από το κράτος, ώστε ακόμα και για τις μικρές επιχειρήσεις να υπάρξει η δυνατότητα απασχόλησης ειδικευμένου προσωπικού, την καθοδήγηση τους σχετικά με ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την επιδότηση νέων θέσεων εργασίας.

Η ποιοτική ανάπτυξη της τουριστικής προσφοράς θα αποτελέσει τον κύριο άξονα προκειμένου ο κλάδος να εκσυγχρονι-



στεί και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικός. Αυτό θα τονώσει την ελληνική οικονομία γιατί ο τουριστικός κλάδος αποτελεί την κυριότερη παραγωγική μας δραστηριότητα. Όμως αυτή η ανάπτυξη πρέπει να είναι ισορροπημένη και αυτό υπαγορεύει να είναι συμβατή με το περιβάλλον φυσικό και κοινωνικό.

Η βιωσιμότητα αυτή θα προκύψει από την βελτίωση των συνθηκών της προσφοράς, την ποιοτική διαμόρφωση του παραγόμενου προϊόντος, την υγιή εξέλιξη των συνθηκών εργασίας και την υιοθέτηση πολιτικών διαχείρισης που πέρα από την οικονομική μεγέθυνση θα προωθούν ζητήματα σχετικά με την ειδίκευση, την δια βίου κατάρτιση και την προώθηση νέων μεθόδων παραγωγής που θα προσβλέπουν στην αναβάθμιση. Πολιτικές που εξυπηρετούν την μείωση του εργατικού κόστους θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν.

Μέσα από την μείωση των θέσεων εργασίας και την εντατικοποίηση της εργασίας δεν μπορεί να παραχθεί ένα ποιοτικό προϊόν. Η έντονη εποχικότητα δημιουργεί πολλαπλά προβλήματα στον κόσμο της εργασίας και συνδυασμένη με πολιτικές μείωσης του αριθμού των απασχολούμενων στις τουριστικές επιχειρήσεις δημιουργεί μια κατάσταση η οποία δεν προωθεί την υγιή ανάπτυξη.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να αντιμετωπίσουμε τις πραγματικές ελλείψεις του προσωπικού και τις πολύ συγκεκριμένες ανάγκες σε κατάρτιση. Η αδυναμία όμως μιας επιχείρησης να παράγει ένα ανταγωνιστικό προϊόν δεν είναι πάντα ένα αποτέλεσμα που οφείλεται στο εκπαιδευτικό σύστημα και στους ανειδίκευτους εργαζόμενους.

Το βοηθητικό προσωπικό του ξενοδοχειακού κλάδου μέσα από την εργασιακή του εμπειρία αποκτά το πλεονέκτημα της παραγωγής μιας καλής υπηρεσίας. Αυτή είναι η κυρίαρχη άποψη των επιχειρηματιών του κλάδου που μέσα από την εξασφάλιση της σωστής λειτουργίας και την παραγωγή ενός επώνυμου τουριστικού προϊόντος, έχουν καταλήξει στο ότι μόνο μέσα από την αναβάθμιση των συνθηκών εργασίας, μπορεί να υπάρξει βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Πρέπει πάντα να λαμβάνουμε υπόψη για τον τομέα των υπηρεσιών, ότι ο πελάτης συμμετέχει στην παραγωγή και ο εργαζόμενος έρχεται καθημερινά σε επαφή με τον αποδέκτη του τελικού προϊόντος.

Φυσικά υπάρχει ανάγκη καλύτερης οργάνωσης της τεχνικής εκπαίδευσης αλλά και αναβάθμιση της τουριστικής εκπαίδευσης. Αυτό χρειάζεται για να πραγματοποιηθεί την σύμπραξη του επιχειρηματικού κόσμου, μέσα από τον καθορισμό των αναγκών αλλά παράλληλα με την δέσμευση της αξιοποίησης του εκπαιδευμένου προσωπικού. Η οποιαδήποτε αναμόρφωση της εκπαίδευσης πρέπει να λαμβάνει υπόψη την αγορά εργασίας. Ο μεγάλος αριθμός των μικρών τουριστικών γραφείων τα οποία είναι νόμιμα σύμφωνα με τις άδειες λειτουργίας που δίδονται από τον ΕΟΤ, έχουν ανάγκη από καταρτισμένους απόφοιτους της Τεχνικής Εκπαίδευσης, ενώ λίγες είναι οι θέσεις που προσφέρονται για στελεχιακό δυναμικό.

Η δημιουργία λοιπόν νέων σχολών ενός διαφορετικού επιπέδου οδηγεί σε σπατάλη πόρων και προώθηση της εργασίας ανειδίκευτου δυναμικού. Αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται σε μια περίοδο που οι περισσότερες τουριστικές σχολές στεγάζονται σε χώρους ακατάλληλους. Παράλληλα υπάρχει το μεγάλο ζήτημα της έλλειψης της ειδικής μέριμνας όσον αφορά το ταμείο ανεργίας αλλά και την συνταξιοδότηση, των εργαζομένων στο κλάδο. Δεν μπορεί να μην υπάρχουν ειδικές ρυθμίσεις για ένα τόσο μεγάλο σύνολο εργαζομένων οι οποίοι αντιμετωπίζουν την εποχικότητα της εργασίας τους στο σύνολο της εργασιακής τους ζωής.

Υλοποιούνται πολιτικές τόσο για τις μελλοντικές επενδύσεις στον κλάδο, όσο και για την άμβλυση της εποχικότητας. Χρειάζεται να συνειδητοποιήσουμε όμως ότι καταλήξαμε στην κρίση διότι οργανώσαμε ένα πρότυπο ανάπτυξης μη συμβατό με το περιβάλλον.

Το πλεονέκτημα της φυσικής ομορφιάς δεν είναι πια αρκετό. Οι δυνατότητες για την ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού υπάρχουν, αλλά δύσκολα θα αναπτυχθούν μέσα από την υπάρχουσα κατάσταση. Πρέπει λοιπόν να βοηθήσουμε στην αποκατάσταση της περιβαλλοντικής ισορροπίας, να τονωθεί η διαφοροποίηση της τουριστικής προσφοράς με την αξιοποίηση της πολιτισμικής μας παράδοσης, με παράλληλη τόνωση της αγοράς των ελληνικών προϊόντων.

Να πάψουν λοιπόν οι μεγάλες τουριστικές ζώνες να θυμίζουν αποικίες κάποιων άλλων ευρωπαϊκών χωρών, και να θεωρείται αυτό ένα στοιχείο που βοηθά στην προβολή της τουριστική ει-

κόνας της χώρας μας. Και σε αυτό τον τομέα, μόνο μέσα από τον κοινωνικό διάλογο όλων των εμπλεκομένων μπορεί να υπάρξει χάραξη μιας ενιαίας πολιτικής διαχείρισης και προώθησης ζητημάτων σχετικά με την εξέλιξη και την ποιοτική αναβάθμιση του τουριστικού κλάδου.



# Κεφάλαιο Πέμπτο: Διευθυντικές Στρατηγικές ως προς την Οργάνωση Εργασίας και η Εισαγωγή των Νέων Τεχνολογιών: Δύο Περιπτώσεις από την Ελληνική Μεταποίηση

*Αντώνης Ραγκούσης*

## 5.1. Εισαγωγή

Καθώς οι παραγωγικές μονάδες είναι αναγκασμένες όλο και περισσότερο να λειτουργούν σ'ένα κλίμα γενικής οικονομικής αστάθειας, συχνών και απρόβλεπτων διακυμάνσεων, αυξημένου κόστους παραγωγής, κορεσμού και τμηματοποίησης των αγορών και σε συνδυασμό με τις ενδογενείς αντιφάσεις των «παραδοσιακών» παραγωγικών μεθόδων και συστημάτων, οδήγησε σε έναν νέο προσανατολισμό τις διευθυντικές στρατηγικές για την αναζωογόνηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Βασικό μέσο εκπλήρωσης αυτών των στρατηγικών, στο οποίο στηρίζονται σημαντικές προσδοκίες, είναι η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών.

Ο όρος «νέες τεχνολογίες» είναι από τις πιο κοινές εκφράσεις της επιστήμης και της καθημερινής ζωής τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η χρήση του οποίου όμως γίνεται με μεγάλη χαλαρότητα. Το αντικείμενο αυτής της εργασίας θα περιοριστεί στον προγραμματιζόμενο αυτοματισμό, σε αντιπαράθεση με τον «ειδικής χρήσης» ή «άκαμπτο» αυτοματισμό, την εισαγωγή του οποίου θα αναλύσουμε σε δύο τελείως διαφορετικές εργασιακές διαδικασίες από την ελληνική βιομηχανία.

Η πραγματικά ριζική αλλαγή της τεχνικής βάσης της παραγωγής, οι σημαντικές επιπτώσεις της στην κοινωνική οργάνωση της παραγωγής, αλλά και οι προσδοκίες και οι προσπάθειες κοινωνικών ομάδων να χρησιμοποιήσουν αυτές τις αλλαγές προς

όφελος τους, ήταν φυσικό να προσελκύσουν το ενδιαφέρον της κοινωνικής έρευνας και θεωρίας. Αξιοποιώντας το υπάρχων θεωρητικό πλαίσιο και κυρίως τις αντίστοιχες συμβολές της συζήτησης για την εργασιακή διαδικασία, θα επιχειρήσουμε να καταγράψουμε την διαδικασία εισαγωγής δύο διαφορετικών μορφών προγραμματιζόμενου αυτοματισμού σε δύο διαφορετικές παραγωγικές μονάδες προκειμένου να ελέγξουμε βασικές υποθέσεις της σχετικής φιλολογίας, στα πλαίσια των ιδιόμορφων συνθηκών της ελληνικής μεταποίησης<sup>64</sup>.

## 5.2. Νησίδες Βιομηχανικών Ρομπότ και οι Εργατικές Δεξιότητες

Η πρώτη μας «περίπτωση» συγκροτείται στα πλαίσια μιας μεγάλης παραγωγικής μονάδας για τα ελληνικά δεδομένα, που είχε δραστηριοποιηθεί στον παραγωγικό κλάδο συναρμολόγησης αυτοκινήτων.

Ο παραγωγικός αυτός κλάδος, δημιουργήθηκε στην Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και αρχές της δεκαετίας του 1980, στα πλαίσια μιας ευνοϊκής διεθνούς συγκυρίας σε σχέση με τις πολιτικές των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών που αποτελούσαν διεθνώς τους φορείς ανάπτυξης του κλάδου, και σε συνδυασμό με τις κρατικές πολιτικές που δημιούργησαν ένα προστατευτικό θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη της αυτοκινητοβιομηχανίας. Ωστόσο η εγχώρια συναρμολόγηση χαρακτηρίστηκε από μία μικρή παραγωγή, υπό-απασχόληση του παραγωγικού της δυναμικού, πλήρη τεχνολογική και οργανωτική εξάρτηση, περιορισμένη εγχώρια προστιθέμενη αξία, ανυπαρξία σημαντικών διασυνδέσεων με την εγχώρια βιομηχανία, ισχυρό προστατευτισμό και μία σημαντική εξάρτηση αποκλειστικά από την εσωτερική αγορά αυτοκινήτου. Καθώς οι συνθήκες του ανταγωνισμού στα πλαίσια της αγοράς, άρχισαν να με-

---

64. Το εμπειρικό υλικό αυτής της παρουσίασης στηρίζεται σε επιτόπια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους συγκεκριμένους χώρους παραγωγής (Ραγκούσης, 1998).

ταβάλλονται απαιτώντας τεχνολογική και οργανωτική αναδιάρθρωση της παραγωγής και ταυτόχρονα ο κρατικός προστατευτισμός υποχωρούσε κάτω από την πίεση που ασκούσε η διαδικασία προσαρμογής στην Κοινωνική Νομοθεσία, ο παραγωγικός αυτός κλάδος συρρικνώθηκε σημαντικά.

Η μοναδική μεγάλη μονάδα συναρμολόγησης που κατάφερε για μεγάλο χρονικό διάστημα να αντεπεξέλθει στις δυσμενείς αυτές συνθήκες, ήταν η ηγεμονική εταιρεία του κλάδου που συναρμολογούσε τα επιβατικά και ελαφρά φορτηγά μίας ιαπωνικής πρωτοπόρας επιχείρησης, για λογαριασμό του τοπικού εμπορικού αντιπροσώπου. Η παραγωγική αυτή μονάδα που αποτέλεσε και την πρώτη μας «περίπτωση», με μία επενδυτική πολιτική που πενταπλασίασε τα πάγια κεφάλαια της σε μία δεκαετία, κατάφερε να διαμορφώσει τις παραγωγικές αυτές συνθήκες που θα την βοηθούσαν να αντεπεξέλθει στο μεγάλο ανταγωνισμό της αγοράς. Ταυτόχρονα αξιοποιώντας το εκτεταμένο εμπορικό δίκτυό της, αλλά και χρησιμοποιώντας τις πολιτικές διασυνδέσεις της και πολιτική πίεσης στους κρατικούς φορείς για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη παράταση του κρατικού προστατευτισμού, κατάφερε να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της ως προς τα εισαγόμενα αυτοκίνητα, αυξάνοντας και κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, αλλά και διατηρώντας την κερδοφορία της σταθερά για μία δεκαετία μέσα στις είκοσι πιο κερδοφόρες βιομηχανίες της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο, η αδυναμία της να υπερβεί τα όρια της μικρής εσωτερικής αγοράς, που οφείλονταν τόσο στις διεθνείς συνθήκες του ανταγωνισμού όσο και στο μικρό-μεσαίο μέγεθός της για τα διεθνή δεδομένα του κλάδου, σε συνδυασμό με την οριστική κατάργηση κάθε προστατευτισμού, δημιούργησαν μία αβεβαιότητα και ανασφάλεια για τη μελλοντική θέση της επιχείρησης.

Στην παραγωγική αυτή μονάδα είχαν υιοθετηθεί πολιτικές διευθύνσεως και απασχόλησης ιαπωνικής καταγωγής, οι οποίες σε συνδυασμό με τις συνθήκες της τοπικής αγοράς εργασίας, της οργάνωσης εργασίας και του εργοστασιακού καθεστώτος που είχε δημιουργηθεί, διαμόρφωσαν τη μορφολογία και τα χαρακτηριστικά του εργατικού της δυναμικού. Ένα εργατικό δυναμικό που περιβάλλονταν από ένα καθεστώς «μόνιμης» απασχόλησης και χαρακτηρίζονταν από την έλλειψη ειδίκευσης και βιομηχανικής εμπειρίας, από την σχεδόν απόλυτη κυριαρχία της ανδρικής εργασίας, την ιδιαίτερα μικρή ηλικία του, το σχετικά

υψηλό γενικό εκπαιδευτικό του επίπεδο, την ομοιογένεια της προέλευσής του και τη σταθεροποίηση και δέσμευσή του στη συγκεκριμένη εταιρεία. Σε περιόδους που το απαιτούσαν οι παραγωγικές ανάγκες γίνονταν μαζικές προσλήψεις συμβασιούχων που έφταναν και το 20-25% του μόνιμου εργατοτεχνικού προσωπικού και που δε διέπονταν από τη μονιμότητα της απασχόλησης, ενώ υπήρχαν και θύλακες ειδικευμένης εργασίας και προσωπικού που διατηρούσε στενές σχέσεις με την αγροτική παραγωγή.

Η κεντρική τεχνολογία αυτής της παραγωγικής μονάδας αφορά τον αυτοματισμό της ροής του βασικού αντικειμένου της εργασίας – με την μορφή παράλληλων κινητών γραμμών συναρμολόγησης – ενώ τα κατεξοχήν καθήκοντα μορφοποίησης-συναρμολόγησης πραγματοποιούνται χειρωνακτικά στις θέσεις εργασίας εκατέρωθεν της κινούμενης γραμμής. Σε αυτές τις ατομικές θέσεις εργασίας, οι οποίες οροθετούνται συγκεκριμένα και περιοριστικά στον χώρο, και καθώς το αμάξωμα διέρχεται απ'αυτές, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν μικρά ατομικά κινητά εργαλεία, πνευματικής, ηλεκτρικής ή μυϊκής ισχύος, για να προσαρμόσουν διαφορετικά μέρη και τμήματα αυτοκινήτου επάνω στο αμάξωμα ή για να μετασχηματίσουν κάποιες επιφάνειές του.

Από το 1987, η παραγωγική αυτή μονάδα προσπαθώντας να ακολουθήσει σε κάποιο βαθμό τις ραγδαίες διεθνείς τεχνολογικές εξελίξεις του κλάδου της, εισάγει σταδιακά μια σειρά βιομηχανικών ρομπότ που διευρύνουν την αυτοματοποίηση της εργασιακής διαδικασίας σε άμεσα καθήκοντα μορφοποίησης, δημιουργώντας μία τεχνολογική τομή στη μέχρι τότε μορφή του παραγωγικού της εξοπλισμού.

Έτσι αρχικά εισήχθηκαν δύο βιομηχανικά ρομπότ NACHI σηματικής συγκόλλησης, ενώ το 1989 προστέθηκαν έξι βιομηχανικά ρομπότ FANUC παρόμοιου τύπου, ενώ όταν πραγματοποιούνταν η επιτόπια έρευνα, είχαν παραγγελθεί και αναμένονταν στο τέλος του 1992 δύο βιομηχανικά ρομπότ βαφής και ένα εκπαιδευτικό που θα χρησιμοποιούνταν κυρίως για τη βελτίωση του προγραμματισμού.

Η συγκεκριμένη μορφή εισόδου της νέας τεχνολογίας στην εργασιακή διαδικασία, είχε δημιουργήσει τρεις περιορισμένες νησίδες αυτοματισμού, οι οποίες είχαν ενσωματωθεί στα πλαί-



σια της κεντρικής τεχνολογίας της παραγωγικής μονάδας. Ο τεχνολογικός αυτός εξοπλισμός είχε κατανεμηθεί σε μία ομάδα τεσσάρων μονάδων και σε δύο ζεύγη, στα πλαίσια των τμημάτων που ασχολούνταν με τη συναρμολόγηση του αμαξώματος.

Στο χώρο αυτών των νησίδων αυτοματισμού μπορούμε να διακρίνουμε τις επαναπρογραμματιζόμενες πολυλειτουργικές χειριστικές διατάξεις και τον ευρύτερο αυτοματισμό που αφορά τη διαχείριση της κίνησης του αντικειμένου της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει καταρχήν ένας ειδικός μηχανολογικός εξοπλισμός μεταφοράς και συγκράτησης του αμαξώματος, ο οποίος ελέγχεται από ένα σύστημα πληροφορικής (PLS) που έχει σαν στόχο την είσοδο του αμαξώματος στα ακριβή σημεία του χώρου και χρόνου που έχουν οριστεί σαν πιο κατάλληλα. Από τη στιγμή που επαληθευθεί αυτόματα η ορθή θέση του αμαξώματος, ενεργοποιούνται οι μηχανικοί βραχίονες στους οποίους έχουν προσαρμοστεί εργαλεία για την πραγματοποίηση ηλεκτροπονταρίσματος, να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη ακολουθία κινήσεων για την εκτέλεση μιας σειράς από συμπληρωματικές σημειακές πόντες για τη συγκράτηση των μεταλλικών μερών του αμαξώματος. Η συγκεκριμένη ακολουθία των κινήσεων, τα ακριβή σημεία του πονταρίσματος όπως και οι μεταβλητές που καθορίζουν τη μορφή και κατάσταση κάθε ηλεκτροπόντας καθορίζονται και μεταβάλλονται μέσα από το πρόγραμμα λειτουργίας των βιομηχανικών ρομπότ. Αυτές επομένως οι επαναπρογραμματιζόμενες χειριστικές διατάξεις μπορούν να διακριθούν στη μηχανολογική τους δομή και κυρίως στην ύπαρξη ενός βραχίονα με μεγάλο αριθμό αξόνων περιστροφής στον οποίο υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής διαφόρων εργαλείων και στην ηλεκτρονική-πληροφοριακή τους δομή, η οποία και επιτρέπει τον επαναπρογραμματισμό και τη συνεργασία και συντονισμό με τον υπόλοιπο βιομηχανικό εξοπλισμό.

Η απόφαση της ένταξης αυτής της μορφής νέας τεχνολογίας στο παραγωγικό σύστημα της επιχείρησης, πάρθηκε μία περίοδο καμπής για την παραγωγική μονάδα. Πράγματι, περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1980, όταν η εταιρεία αναζητούσε τρόπους για να αντισταθμίσει τη μείωση του ΕΦΚ και το συνεπαγόμενο περιορισμό των συγκριτικών της πλεονεκτημάτων, αναπροσάρμοσε τις στρατηγικές της ως προς την αγορά, δίνοντας συν των άλλων μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων της, ενώ ταυτόχρονα επιχείρησε να αναβαθμίσει το «κύρος» της

και τη δημόσια εικόνα της, προκειμένου πιο αποτελεσματικά να πιέσει τις πολιτικές ηγεσίες του κράτους για τη διατήρηση όσο το δυνατόν περισσότερο του προστατευτικού φορολογικού και δασμολογικού καθεστώτος που την χαρακτήριζε. Μέσα στα μέτρα που απέβλεπαν προς αυτήν την κατεύθυνση, ήταν και η χρήση των βιομηχανικών ρομπότ.

Πράγματι, μέσα από κάποιες διαδικασίες σχεδιασμού όπου η τεχνική διεύθυνση είχε πολύ περιορισμένη συμμετοχή, η Γενική Διεύθυνση του εργοστασίου και ο Πρόεδρος της Εταιρείας διαμόρφωσαν την πολιτική εισόδου του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού στην παραγωγική μονάδα. Οι βασικοί **γενικοί παραγωγικοί** λόγοι για την υιοθέτηση αυτής της πολιτικής, ήταν η βελτίωση της ποιότητας μέσω του αυτοματισμού και η απόκτηση της αναγκαίας τεχνογνωσίας και εμπειρίας από την Τεχνική Διεύθυνση προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί αλλά και να κρίνει μελλοντικά την αποτελεσματικότητα μίας πιθανά μαζικότερης εφαρμογής του. Ταυτόχρονα η είσοδος των βιομηχανικών ρομπότ απέβλεπε και στη χρήση τους για λόγους **marketing**. Πράγματι, η εταιρεία χρησιμοποίησε την πρωτόπορο είσοδο αυτού του εξοπλισμού στην ελληνική βιομηχανία, προκειμένου να αναβαθμίσει το τεχνολογικό της κύρος και να διαμορφώσει την εικόνα μίας πρωτοπόρας επιχείρησης με τεχνολογικά προηγμένα και ποιοτικά προϊόντα.

Ωστόσο, χωρίς να γίνει κάποια μελέτη ή σχεδιασμός για το είδος των ρομπότ που έπρεπε να χρησιμοποιηθούν αλλά και για το ποιες θέσεις θα επάνδρωναν, αποκτήθηκαν επαναπρογραμματιζόμενες χειριστικές διατάξεις σημειακής συγκόλλησης εξαιτίας της σχετικά πιο εύκολης εφαρμογής τους.

Με δεδομένη πλέον την αγορά αυτού του εξοπλισμού, η τεχνική διεύθυνση αποφάσισε σε ποια σημεία και με ποιο τρόπο θα συγκροτήσει αυτές τις νησίδες αυτοματισμού, με βάση τα παραγωγικά προβλήματα που αντιμετώπιζε στα συγκεκριμένα τμήματα. ***Πρωταρχικό κριτήριο γι' αυτήν την συγκρότηση, πέρα από τα όρια που έθεταν οι ήδη υπάρχοντες εγκαταστάσεις, ήταν η αύξηση του ελέγχου που ασκούσε η Τεχνική Διεύθυνση στην εργασιακή διαδικασία, και συγκεκριμένα σε μία σειρά από εργασιακά καθήκοντα τα οποία θεωρούνταν αντικειμενικά δύσκολα να ελεγχθούν όσον αφορά την ποιότητα της εκτέλεσής τους, να διορθωθούν οι πιθανά λανθασμένες εργα-***

**σίες, αλλά και αντικειμενικά δύσκολα στην εκτέλεσή τους.** Από τη στιγμή που αυτές οι εργασίες αυτοματοποιήθηκαν, «όλοι» οι τεχνικοί παράμετροι που καθορίζουν την εκτέλεση αυτών των εργασιών, ελέγχονται πλέον άμεσα από το πρόγραμμα λειτουργίας του αυτοματισμού περιορίζοντας τις διακυμάνσεις στην ποιότητα της εκτέλεσής τους, εξαιτίας απρόβλεπτων λόγων ή εξαιτίας κάποιας αντικειμενικής δυσκολίας τους.

Η συγκεκριμένη εφαρμογή αυτού του αυτοματισμού μπορεί να μην εξασφάλιζε μία καλύτερη εκτέλεση σε σχέση με τις καλύτερες χειρωνακτικές εκτελέσεις (πόντες), αλλά απέβλεπε στο να δημιουργήσει μια σταθερή ποιότητα που θα κάλυπτε τα πρότυπα της εταιρείας, αποκαθιστώντας τον έλεγχο του συγκεκριμένου τμήματος της εργασιακής διαδικασίας από την τεχνική διεύθυνση.

Όπως ήταν φυσικό η είσοδο των βιομηχανικών ρομπότ σ'αυτά τα τμήματα δημιούργησε στιγμιαία ένα πλεονάζοντα αριθμό εργαζόμενων. Καθώς αυτοί οι εξοπλισμοί δεν επιχειρήθηκε να αντικαταστήσουν πλήρως και εξολοκλήρου τα εργασιακά καθήκοντα που εκτελούσε χειρωνακτικά πριν ένας εργαζόμενος, αφαιρέθηκαν εργασιακά καθήκοντα από πολλά άτομα, ομαδοποιήθηκαν και κατανεμήθηκαν στις δύο νησίδες αυτοματισμού. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αναδιανομή των εργασιών με συνέπεια να «δημιουργηθούν» συνολικά επτά πλεονάζοντες εργαζόμενοι εξαιτίας της λειτουργίας των οκτώ βιομηχανικών ρομπότ. Επομένως κάθε προγραμματιζόμενη χειριστική διάταξη εκτελούσε ένα αριθμό εργασιών που αντιστοιχούσαν περίπου στο 90% των ισοδύναμων χειρωνακτικών εργασιών κάθε θέσης εργασίας, μέγεθος αρκετά χαμηλότερο από τη διεθνή εμπειρία, όπου ένα τέτοιο είδος ρομπότ εκτοπίζει συνήθως δύο πονταδόρους ανά βάρδια (ΟΟΣΑ, 1986:37).

Το μάλλον χαμηλό αυτό επίπεδο αξιοποίησης των παραγωγικών δυνατοτήτων του προγραμματιζόμενου εξοπλισμού θα πρέπει να αποδοθεί κυρίως στους αντικειμενικούς περιορισμούς των εγκαταστάσεων και γενικά στην προσαρμογή αυτής της τεχνολογίας στο συγκεκριμένο παραγωγικό σύστημα, καθιστώντας σαφές, ότι ούτε η αύξηση της παραγωγικότητας, ούτε η μείωση του κόστους παραγωγής αλλά **ούτε και η αύξηση της ευελιξίας του παραγωγικού συστήματος, ήταν οι λόγοι που οδήγησαν στη χρήση αυτού του εξοπλισμού.**

Με δεδομένες πλέον τις επιλογές της τεχνικής διεύθυνσης για την αυτοματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών για τους λόγους που ήδη παρουσιάσαμε και για τη μορφή της τεχνικής εφαρμογής αυτού του εξοπλισμού, μπορούμε τώρα να προσεγγίσουμε τις επιπτώσεις των βιομηχανικών ρομπότ στα εργασιακά καθήκοντα και τη διευθυντική στρατηγική ως προς την οργάνωσή τους.

Όπως κάθε μορφή τεχνολογίας έτσι και ο προγραμματιζόμενος αυτοματισμός δρα ριζοσπαστικά επάνω στη μέθοδο εργασίας και στα εργασιακά καθήκοντα που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας ενότητας εργασιών που αποτελούν το αντικείμενό τους έργο.

Καταρχήν οι δύο αυτές νησίδες βιομηχανικών ρομπότ, περιόρισαν όπως είδαμε, τα άμεσα χειρωνακτικά καθήκοντα του τμήματος κατά 15% περίπου, αντικαθιστώντας με την αυτόματη εκτέλεσή τους, τις εργασίες επτά εργαζόμενων. Οι εργαζόμενοι αυτοί αν και πλεόναζαν στιγμιαία, εξαιτίας της διευθυντικής πολιτικής της ισόβιας απασχόλησης και κάποιας ευνοϊκής συγκυρίας αύξησης της παραγωγής και κατόπιν αλλαγής του παραγωγικού μοντέλου το οποίο απαιτούσε περισσότερες εργασίες στο Body Shop, παρέμειναν στο ίδιο παραγωγικό τμήμα εκτελώντας παρεμφερείς εργασίες. Οι χειρωνακτικές εργασίες που απέμειναν ήταν λίγο καλύτερες από άποψη συνθηκών εργασίας, αν και απαιτούνταν μεγαλύτερη ακρίβεια εργασιών καθώς τροφοδοτούσαν τους αυτοματισμούς οι οποίοι προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά προϋπέθεταν ένα άκρως τυποποιημένο αντικείμενο εργασίας.

Παράλληλα όμως, η νέα τεχνολογία δημιούργησε **νέα εργασιακά καθήκοντα** τα οποία ήταν αναγκαία για την λειτουργία της. Τα καθήκοντα αυτά αφορούσαν τον προγραμματισμό του εξοπλισμού, την ειδική συντήρησή του, αλλά και τον χειρισμό του. Με δεδομένες επομένως αυτές τις μεταβολές στα εργασιακά καθήκοντα, το κεντρικό ερώτημα αυτής της ενότητας, αφορά τις διευθυντικές στρατηγικές ως προς τον σχεδιασμό των σχετικών θέσεων εργασίας και την κατανομή τους ανάμεσα στις επαγγελματικές ομάδες της παραγωγικής μονάδας, στα πλαίσια μιας τεχνολογίας που έδινε σημαντικές δυνατότητες παρέμβασης στους εργαζόμενους και μίας γενικής διευθυντικής στρατηγικής κατακερματισμού και τυποποίησης της εργασίας.

Αναμφισβήτητα, τα καθοριστικότερα καθήκοντα για τη λειτουργία αυτού του εξοπλισμού, είναι οι εργασίες του προγραμματισμού του, οι οποίες μπορούν να διακριθούν στα καθήκοντα παραγωγής ενός προγράμματος και στα καθήκοντα βελτίωσης και διόρθωσής του. Μέσο της χρήσης μίας γλώσσας προγραμματισμού, καθορίζονται καταρχήν στο χώρο τα σημεία του πονταρίσματος, προσδιορίζεται ο τρόπος και οι κινήσεις με τις οποίες ο βραχιόνας θα προσεγγίσει τα σημεία, αξιοποιώντας τους βαθμούς ελευθερίας του, και τέλος ορίζονται οι παράμετροι και οι τιμές τους, από τους οποίους επηρεάζεται η επιθυμητή κατάσταση της ηλεκτροπόντας. Με βάση αυτήν τη γενική δομή του προγράμματος μπαίνει σε λειτουργία ο εξοπλισμός, οπότε συγκρίνονται τα θεωρητικά με τα πραγματικά αποτελέσματά του. Σε περίπτωση τυχόν σημαντικών αποκλίσεων, αναλαμβάνεται διορθωτική επέμβαση στο λογισμικό του εξοπλισμού, έως ότου τα πραγματικά αποτελέσματα κριθούν ικανοποιητικά.

Συνεπώς τα καθήκοντα προγραμματισμού που αφορούν τις δυο αυτές νησίδες αυτοματισμού, συγκροτούνται από τις εργασίες επαναπρογραμματισμού του εξοπλισμού στην περίπτωση παραγωγής νέων μοντέλων και στις εργασίες διόρθωσης και βελτίωσης του βασικού προγράμματος τόσο σε σχέση με την εσωτερική συνεργασία στα πλαίσια της νησίδας, όσο και σε σχέση με τη συγκεκριμένη ατομική εκτέλεση κάθε ρομπότ. Το μέγεθος αλλά και η περιοδική φύση των εργασιών του προγραμματισμού των νησίδων αυτών είναι τέτοιο που δεν δικαιολογεί τη δημιουργία ανεξάρτητων εξειδικευμένων θέσεων προγραμματισμού. Τα καθήκοντα επομένως αυτά προβλέπονταν να κατανεμηθούν σαν συμπληρωματικές εργασίες στα πλαίσια της ήδη υπάρχουσας οργάνωσης.

Ο σχεδιασμός αυτών των εργασιακών καθηκόντων διαμόρφωσε ένα περιεχόμενο εργασίας, μ'ένα σημαντικό πεδίο, με αυξημένη πολυπλοκότητα και σημαντικές ανάγκες εκπαίδευσης και εμπειρίας και ταυτόχρονα με μια αυτονομία αυτών των θέσεων. Πράγματι, τόσο η παραγωγή των προγραμμάτων όσο και οι βελτιωτικές παρεμβάσεις, ήταν εργασίες που αντιμετώπιζαν μια μεγάλη ποικιλία προβλημάτων προς επίλυση, με πολλούς αστάθμητους παράγοντες που δημιουργούσαν ένα σημαντικό εύρος εργασιών χαμηλής μονοτονίας και επαναληπτικότητας και εντατικής εργασίας σε περιορισμένα χρονικά διαστήματα

παραγωγικών αναγκών και κρίσεων. Έτσι για την ριζική αναδιάρθρωση του προγράμματος απαιτούνταν η ομαδική εργασία τεσσάρων ατόμων, μ'ένα κύκλο εργασίας πέντε ημερών, ενώ οι βελτιωτικές και διορθωτικές παρεμβάσεις στο λογισμικό μπορούσαν να διαρκέσουν ανάλογα τη σοβαρότητα τους, από μερικά λεπτά έως μερικές ώρες. Η πολιτική της διεύθυνσης ήταν η αύξηση της εξειδίκευσης, η μείωση του ατομικού πεδίου εργασιών στον προγραμματισμό, αποβλέποντας στην μείωση του αναγκαίου χρόνου επαναπρογραμματισμού. Ταυτόχρονα η πολυπλοκότητα αυτών των εργασιών, μπορεί να θεωρηθεί ότι ήταν σημαντική, καθώς για τη δημιουργία της δομής του προγράμματος απαιτούνταν εμπειρία και εκπαίδευση ανάλογη μ'αυτή του προγραμματισμού Η/Υ και άρα και κάποιο εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αλλά ταυτόχρονα και σημαντική γνώση της συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας. Ωστόσο με τη διαδικασία εξειδίκευσης που επεδίωκε να εγκαθιδρύσει η διεύθυνση, το χρονικό αυτό διάστημα της εκπαίδευσης θα μειώνονταν σημαντικά αφού θα αφορούσε ένα περιορισμένο εύρος εργασιών ενώ ταυτόχρονα θα περιορίζονταν και η εξάρτησή της από περιορισμένους εργαζόμενους, καθιστώντας την αντικαταστασιμότητα περισσότερο εύκολη. Όσον αφορά τις εργασίες βελτίωσης και διόρθωσης του προγράμματος, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι απαιτούνταν μικρότερη ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση, που καθιστούσε ευκολότερη την πρόσβαση σ'αυτές τις εργασίες.

Τέλος, η αυτονομία αυτών των θέσεων είναι σημαντική, καθώς η αδυναμία της τυποποίησης αυτών των εργασιών, καθιστούσε αναγκαία την έμφαση στη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία του κατόχου της θέσης. Ωστόσο η διαδικασία εξειδίκευσης που στόχευε η διεύθυνση να εγκαθιδρύσει, αν και άμεσα μπορεί να μη επηρεάζει την αυτονομία των σχετικών θέσεων εργασίας, θα μπορούσε να οδηγήσει όμως, αν το επεδίωκε η διεύθυνση και σε κάποια μείωση της διακριτικής ευχέρειας αυτής της ομάδας και να συνδεθεί με μία διαδικασία αποειδίκευσης της.

Όταν πάρθηκε η απόφαση για την εισαγωγή των νέων εξοπλισμών στο παραγωγικό σύστημα και όταν επιλέχθηκαν τα συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα που θα αυτοματοποιούνταν, η παραγωγική αυτή μονάδα δε διέθετε την αναγκαία τεχνογνωσία και εμπειρία για την εφαρμογή των τεχνολογικών καινοτομιών. Η επιλογή της διεύθυνσης ήταν η αναγκαία τεχνογνωσία να μεταφερθεί από τη Nissan Ιαπωνίας και Αγγλίας, μέσο εκ-

παιδευτικών διαδικασιών, στην τεχνική και λειτουργική διεύθυνση του εργοστασίου, οι οποίες και θα αναλάμβαναν και την εκτέλεση αυτών των εργασιακών καθηκόντων. Πράγματι, δυο προϊστάμενοι παραγωγής και δύο εργοδηγοί οι οποίοι κρίθηκαν ότι είχαν κάποιο αναγκαίο επίπεδο και υπόβαθρο, αποτέλεσαν την ομάδα προγραμματισμού. Η πολιτική της επιχείρησης ήταν η Τεχνική Διεύθυνση να διατηρήσει τον άμεσο έλεγχο και την υπευθυνότητα της διαδικασίας παραγωγής της δομής των βασικών προγραμμάτων, αλλά και την υψηλή εποπτεία των διορθωτικών παρεμβάσεων. Ταυτόχρονα μέσα από κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης επεδίωκαν σταδιακά να διευρύνουν την ομάδα προγραμματισμού, ενσωματώνοντας και άλλα μέρη της Λειτουργικής Διεύθυνσης και κυρίως Εργοδηγούς Παραγωγής, προκειμένου να επιτύχουν μια εξειδίκευση στα καθήκοντα του προγραμματισμού που θα τους επέτρεπε, έναν πολύ πιο σύντομο επαναπρογραμματισμό των χειριστικών διατάξεων αλλά και μια μεταβίβαση των διορθωτικών παρεμβάσεων στους Εργοδηγούς Παραγωγής προκειμένου να αξιοποιηθούν στο πρόγραμμα οι συγκεκριμένες γνώσεις τους όσον αφορά τα προβλήματα της παραγωγής.

Έτσι, τα εργασιακά καθήκοντα του προγραμματισμού, σχεδιάστηκαν με βάση την πολιτική της διεύθυνσης και τη φύση των εργασιών που έπρεπε να πραγματοποιηθούν, μ'ένα υψηλό βαθμό ειδίκευσης και αυτονομίας και κατανεμήθηκαν σε στελέχη της τεχνικής και λειτουργικής διεύθυνσης, προκειμένου να είναι περισσότερο ελεγχόμενα. Σταδιακά και εξαιτίας παραγωγικών αναγκών, η Τεχνική Διεύθυνση άρχισε να επιδιώκει μία διεύρυνση της ομάδας προγραμματισμού προς τη Λειτουργική Διεύθυνση της Παραγωγής, εξειδικεύοντας τα καθήκοντα.

Αν όμως τα καθήκοντα «σύλληψης», όπως αυτά του προγραμματισμού, έχουν κατανεμηθεί σε στελέχη της Διεύθυνσης των οποίων η ιεραρχική θέση αντιστοιχούσε στη σπουδαιότητα των καθηκόντων προγραμματισμού που αναλάμβαναν, τα απλά καθήκοντα «εκτέλεσης» όπως αυτά του χειρισμού και της εποπτείας του εξοπλισμού, επιδιώχθηκε να ενσωματωθούν στις παράπλευρες ανειδίκευτες θέσεις.

Πράγματι, ο απλός χειρισμός έναρξης του κύκλου εργασίας των ρομπότ, κάποιες απλές λειτουργίες του, όπως και μία στοιχειώδη επίβλεψη του, επιδιώχθηκε να συγκροτηθούν σε μία

ομάδα απλών, ανειδίκευτων και επαναληπτικών καθηκόντων, τα οποία θα τυποποιούνταν και θα κατανέμονταν στους ανειδίκευτους εργαζόμενους των παράπλευρων θέσεων. Κάποιες πιο σημαντικές λειτουργίες που είναι αναγκαίες να πραγματοποιηθούν σε στιγμές παραγωγικής κρίσης έχουν τυποποιηθεί από την Τεχνική Διεύθυνση και απαιτείται να εκτελεστούν με το συγκεκριμένο τρόπο.

***Είναι φανερό επομένως, ότι η στρατηγική της Διεύθυνσης δεν επιχειρεί να αξιοποιήσει και να αναβαθμίσει ουσιαστικά τη θέση των εργαζόμενων που σχετίζονται με τις νησίδες αυτοματισμού, παρά τις σημαντικές δυνατότητες που τους παρέχει προς αυτήν την κατεύθυνση ο τεχνικός εξοπλισμός και παρά τις διαφορετικές επιλογές των εργοστασίων της Nissan από τα οποία μεταφέρθηκε η συγκεκριμένη τεχνογνωσία<sup>65</sup>.***

Η στρατηγική της διεύθυνσης ήταν να μη μεταβιβάσει τέτοιες γνώσεις στους εργαζόμενους αλλά αντίθετα στην λειτουργική διεύθυνση. Μία τέτοια οργάνωση θεωρήθηκε «προχωρημένη» και δεν αποτελούσε σε καμία περίπτωση ούτε μακροπρόθεσμο στόχο. Ο σχεδιασμός αυτών των θέσεων εργασίας παρά τις δυνατότητες που θέτει ο εξοπλισμός, βρίσκεται σε απόλυτη αρμονία με τη γενική στρατηγική άμεσου ελέγχου που ακολουθεί η διεύθυνση για τα υπόλοιπα παραγωγικά εργασιακά καθήκοντα. ***Άρα είναι σαφές ότι η τεχνική φύση της τεχνολογίας δε δρα αποφασιστικά επάνω στις διευθυντικές επιλογές αλλά μάλλον δημιουργεί τα όρια εντός των οποίων μπορούν να κινηθούν. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι επιρροές από τη γενική στρατηγική για το σύνολο των θέσεων εργασίας, όπως και οι επιταγές του ελέγχου για το τμήμα αυτό της εργασιακής διαδικασίας, είχαν αποφασιστικότερη σημασία από την τεχνική φύση***

---

65. Στους χειριστές των ρομπότ, σ'αυτά τα εργοστάσια, είχε μεταβιβαστεί τουλάχιστον ένα μέρος από τα καθήκοντα βελτίωσης και διόρθωσης του λογισμικού. Κάθε εργάτης παραγωγής ήταν χρεωμένος με έναν τέτοιο εξοπλισμό, για τον οποίο κρατούσε στατιστικά στοιχεία για την απόδοσή του, τα συνέκρινε με θεωρητικά δεδομένα απόδοσης, εντόπιζε τα πιθανά σημεία που χρειάζονταν βελτίωση, τα κατέτασσε με βάση προτεραιότητες και μπορούσε να πραγματοποιήσει επεμβάσεις βελτίωσης στο λογισμικό όσον αφορά σημειακές μεταποπίσεις, αλλά όχι τη δομή του προγράμματος. Παράλληλα μπορούσε να ξανά θέτει σε λειτουργία αυτόν τον εξοπλισμό σε διάφορες περιπτώσεις που σταμάτησε λόγω κακών συγκυριών και να πραγματοποιεί μία πρωτογενή συντήρησή του.



**του εξοπλισμού για τη διαμόρφωση της επιμέρους πολιτικής για την οργάνωση γύρω από την νέα τεχνολογία.**

### 5.3. Η Νέα Τεχνολογία Ελέγχου της Παραγωγής και η Διευθυντική Στρατηγική της Υπεύθυνης Αυτονομίας

Συνοπτικά τα γενικά χαρακτηριστικά της δεύτερης περιπτώσιακής μελέτης, αφορούν έναν παραδοσιακό κλάδο της ελληνικής βιομηχανίας, την τσιμεντοβιομηχανία, ο οποίος είχε καταφέρει να διαμορφώσει μια σημαντική δυναμική ανάπτυξης, με βασικό σημείο καμπής την επιτυχημένη προσπάθεια διεύρυνσης των εξαγωγών του, που ξεκινά από τα μέσα της δεκαετίας του 1970. Μέσα από αυτήν την ανάπτυξη διαμορφώθηκε και ισχυροποιήθηκε μια ιδιαίτερα υψηλή συγκέντρωση παραγωγής, που έχει διαμορφώσει μια ολιγοπωλιακή αγορά και έναν ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό μεταξύ κυρίως των δύο ηγετικών επιχειρήσεων. Παρά αυτήν την δυναμικότητα του κλάδου που καθιστούσε το ελληνικό τσιμέντο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό στις διεθνείς αγορές, η τσιμεντοβιομηχανία αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα τη δεκαετία του 1980, καθώς δέχθηκε σοβαρά πλήγματα από την πετρελαϊκή κρίση, τον κρατικό έλεγχο των τιμών στην εσωτερική αγορά, την μείωση της κατανάλωσης, την πτώση των διεθνών τιμών και τον περιορισμό των παραδοσιακών εξαγωγών. Ο κλάδος αναζητά πλέον νέες αγορές, περιορίζει την παραγωγή του και αναδιαρθρώνει την παραγωγική διαδικασία, επιχειρώντας να ανταποκριθεί στον νέο ανταγωνισμό των αγορών.

Στα πλαίσια αυτών των εξελίξεων, η παραγωγική μονάδα που αποτελεί τη δεύτερη «περίπτωση» μας, αποτελεί το μεγαλύτερο και πιο σύγχρονο εργοστάσιο μιας εκ των ηγετικών εταιρειών της αγοράς. Το εργοστάσιο αυτό έχει μια μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα, αποτελεί την κατεξοχήν εξαγωγική μονάδα της εταιρείας και η ίδρυσή του αναβάθμισε σημαντικά τη θέση της στις αγορές. Με μια τεχνολογία της δεκαετίας του 1970 η οποία έχει αρθρωθεί με σημαντικές προσθήκες σύγχρονου αυτοματισμού και με μία τεχνογνωσία που αναπτύχθηκε επιτόπου, το εργοστάσιο αυτό παράγει από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 μια πολύ καλή ποιότητα τσιμέντου, που εξασφαλίζει τη διείσ-

δυση στις αγορές της Β.Αμερικής. Η παραγωγή του στη διάρκεια αυτού του διαστήματος δε χαρακτηρίστηκε από σημαντικές διακυμάνσεις, καθώς οι δυσμενείς επιπτώσεις της αγοράς απορροφήθηκαν από τα λιγότερο παραγωγικά εργοστάσια του ομίλου. Καθώς όμως οι επιπτώσεις του έντονου ανταγωνισμού και της ύφεσης άρχισαν να γίνονται όλο και πιο ορατές, η παραγωγική μονάδα εισήλθε σε μία περίοδο αναδιάρθρωσης, με σημαντικές επενδύσεις σε αυτοματισμούς, με εκχώρηση παραγωγικών δραστηριοτήτων σε εργολαβικές εταιρείες και με προσπάθειες μείωσης του κόστους εργασίας. Η παραγωγική αυτή αναδιάρθρωση απέβλεπε στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, στη μείωση του κόστους εργασίας και εν γένει στην μείωση του κόστους παραγωγής ανά παραγόμενο προϊόν, προκειμένου να βελτιωθεί η θέση της εταιρείας στον ισχυρό ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό στην εσωτερική και στις διεθνείς αγορές.

Η διευθυντική στρατηγική για μείωση του κόστους εργασίας, που υιοθετήθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, οδήγησε σε μία πολιτική περιορισμού της μόνιμης απασχόλησης, διεύρυνσης της εργολαβικής εργασίας και αναδιάρθρωσης όσο αφορά την οργάνωση εργασίας. Οι νέες αυτές πολιτικές έπρεπε να εφαρμοστούν σ'ένα εργατικό δυναμικό με υψηλή συμμετοχή της ειδικευμένης εργασίας, σχετικά γηρασμένο, με υψηλή αρχαιότητα στο εργοστάσιο και σχεδόν ολοκληρωτικά σταθεροποιημένο, σαν αποτέλεσμα του προϋπάρχοντος εργοστασιακού καθεστώτος και της κατάστασης στις αγορές εργασίας.

Το παραγωγικό σύστημα αυτής της μονάδας παραγωγής, χαρακτηρίζεται από μία κεντρική τεχνολογία συνεχούς διαδικασίας, η οποία έχει σαν αντικείμενο το μετασχηματισμό των πρώτων υλών μέσα από ελεγχόμενες φυσικό-χημικές αντιδράσεις, σε βιομηχανικά προϊόντα όπως το κλίγκερ και οι διάφοροι τύποι τσιμέντου. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα σύνολο από αυτόματες μηχανολογικές κατασκευές, μεγάλων διαστάσεων, όπως θραυστήρες, μύλοι, κλίβανοι, προθερμαντήρες και χώροι ομοιογένειας, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με αυτόματους μεταφορείς του αντικειμένου της εργασίας, δημιουργώντας ένα αυτόματο κύκλωμα παραγωγής εντός του οποίου εξασφαλίζονται οι επιδιωκόμενοι φυσικό-χημικοί μετασχηματισμοί. Η κεντρική τεχνολογία εξασφαλίζει τόσο την αυτόματη διακίνηση του αντικειμένου της εργασίας αλλά ταυτόχρονα και την αυτόματη επε-

ξεργασία του καθώς αυτό περνά διαδοχικά μέσα από μία ακολουθία μηχανολογικού εξοπλισμού.

Αρχικά στη συγκεκριμένη μας περίπτωση, η κεντρική και οι παράπλευρες τεχνολογίες ήταν της δεκαετίας του 1970 και προέρχονταν κυρίως από κατασκευαστικούς οίκους της Γαλλίας και της Δανίας. Η κεντρική τεχνολογία χαρακτηρίζονταν από τη μεγάλη παραγωγική της δυναμικότητα, ενώ ήδη εδώ και δύο δεκαετίες λειτουργούσαν δύο παράλληλα παραγωγικά κυκλώματα με δυναμικότητα που ξεπερνούσαν τα 2 εκατ. τόνους ετησίως. Ο εξοπλισμός αυτός θεωρούνταν ιδιαίτερα εκσυγχρονισμένος και αυτοματοποιημένος για την περίοδο εγκαθίδρυσης του, εξασφαλίζοντας μεγάλη παραγωγή, καλύτερη παραγωγικότητα, εξοικονόμηση ενέργειας και σχετικά περιορισμένη ρύπανση.

Αν όμως αυτοί οι εξοπλισμοί διαμόρφωναν μια σύγχρονη παραγωγική μονάδα, η τεχνολογία ελέγχου και ρύθμισης του παραγωγικού κυκλώματος ήταν αυτή που διαφοροποιούσε αισθητά το εργοστάσιο από κάθε άλλη τσιμεντοβιομηχανία του κλάδου εκείνη την περίοδο. Έτσι ενώ στο παρελθόν η συλλογή και η επεξεργασία των πληροφοριών για τις φυσικό-χημικές αντιδράσεις όπως οι χειρισμοί ρύθμισής τους, γίνονταν αποκεντρωμένα και άμεσα σε κάθε τμήμα παραγωγής, χρησιμοποιώντας περιορισμένες πληροφορίες από όργανα και κυρίως την άμεση παρατήρηση και εμπειρία μίας σειράς χειριστών, με την είσοδο της ηλεκτρονικής, διαμορφώθηκε και υιοθετήθηκε ένας Κεντρικός Πίνακας Χειρισμού, στον οποίο αναπαράστώνται και επεξεργάζονται όλες οι πληροφορίες που συλλέγονται από τα όργανα ελέγχου και από τον οποίο ασκείται ένας κεντρικός και συντονισμένος χειρισμός της παραγωγικής διαδικασίας.

Η παραγωγική αυτή μονάδα ήταν η πρώτη που εισάγει τη νέα τεχνολογία ελέγχου-χειρισμού της διακίνησης και του μετασχηματισμού του αντικειμένου της εργασίας, στον κλάδο της ελληνικής τσιμεντοβιομηχανίας και από τις λίγες που ακόμα και σήμερα την έχουν υιοθετήσει. Ενώ πριν, η τεχνολογία ελέγχου στην τσιμεντοβιομηχανία ήταν αποκεντρωμένη στους κλίβανους και τους μύλους, με λίγους αυτοματισμούς και περιορισμένα όργανα πληροφόρησης και δυνατότητες παρέμβασης, αλλά ταυτόχρονα είχε το πλεονέκτημα της άμεσης επαφής του χειριστή με τον παραγωγικό εξοπλισμό, η διοίκηση επέλεξε γι' αυτό το

εργοστάσιο τη νέα τεχνολογία καθώς θεωρούνταν ότι ανταποκρίνονταν στις νέες απαιτήσεις των διευθυντικών στρατηγικών για επέκταση σε απαιτητικές ως προς την ποιότητα αγορές.

Έτσι η κατασκευάστρια εταιρεία ενοποιώντας της λειτουργίες ελέγχου σ'έναν κεντρικό πίνακα και αυξάνοντας τους αντίστοιχους αυτοματισμούς επεδίωξε να διαμορφώσει μια ενιαία εικόνα της συνολικής εργασιακής διαδικασίας ξεπερνώντας έτσι τα προβλήματα συντονισμού μεταξύ των ανεξάρτητων κέντρων ελέγχου. Ο συγκεντρωτικός έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας αναμφισβήτητα είχε λειτουργικά πλεονεκτήματα εξαιτίας της σημαντικής συνάφειας των επιμέρους διεργασιών και άρα των αναπόφευκτων προβλημάτων συντονισμού που προέκυπταν από τους αποκεντρωμένους χειρισμούς. Ταυτόχρονα οι αυτοματισμοί αλλά και οι δυνατότητες παρέμβασης διευρύνονται με την εκτεταμένη είσοδο της ηλεκτρονικής και του νέου σχεδιασμού του εργοστασίου, διαμορφώνοντας μια νέα ποιότητα τεχνολογίας και νέα επίπεδα παραγωγικότητας. ***Με τη νέα τεχνολογία ο έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας ενοποιείται, διευρύνεται και συγκεντρώνεται σε μια περιορισμένη ομάδα εργαζόμενων-στελεχών που είναι ευκολότερο να ενσωματωθεί στην εταιρεία. Οι εργάτες «ψήστες και μυλωνάδες» και η ιεραρχική συγκρότηση των ειδικοτήτων τους που αποτελούσαν το προσωπικό που επάνδρωνε την προηγούμενη τεχνολογία ελέγχου, τίθονται εκτός της νέας τεχνολογίας, περιορίζοντας έτσι δραστικά το προσωπικό ελέγχου-χειρισμού και αυξάνοντας τις δυνατότητες της διεύθυνσης για έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας καθώς δεν έχει να αντιμετωπίσει οργανωμένα συντεχνιακά συμφέροντα και συγκροτημένες ειδικότητες και «τέχνες».*** Ωστόσο η ενοποίηση και η συγκέντρωση του ελέγχου απαιτούσε την απομάκρυνση των χειριστών από τον παραγωγικό εξοπλισμό και τη δράση τους μέσα από μία ειδική πραγματικότητα που όπως θα δούμε δεν ήταν και πάντα αξιόπιστη, γεγονός που σε κάποιες ιδιαίτερες περιπτώσεις επηρέαζε την αποτελεσματικότητα του παραγωγικού συστήματος.

Επομένως, η νέα τεχνολογία της παραγωγικής μονάδας επέβλεπε καταρχήν να διαμορφώσει εκείνες τις παραγωγικές και οργανωτικές συνθήκες που θα επέτρεπαν την επίτευξη των διευθυντικών στόχων για τη διευρυμένη παρουσία της εταιρείας στις αγορές. Εξειδικεύοντας μπορούμε να πούμε ότι ο σχεδιασμός της επιχειρούσε να συγκροτήσει λειτουργικά πλεονεκτή-

ματα, με την εξασφάλιση του συντονισμού των δράσεων, τη διεύρυνση των δυνατοτήτων παρέμβασης και τον πλούτο των πληροφοριών και της επεξεργασίας τους, ενώ ταυτόχρονα εξασφάλιζε μια μειωμένη απασχόληση του προσωπικού ελέγχου και χειρισμού και δυνατότητες για την αύξηση του διευθυντικού ελέγχου στην εργασιακή διαδικασία.

Εκτός από τη δραστική μείωση της απασχόλησης στις εργασίες ελέγχου και χειρισμού, η νέα τεχνολογία διαμορφώνει νέα εργασιακά καθήκοντα και απαιτεί νέες ποιότητες εργασίας. Στον Κεντρικό Πίνακα Ελέγχου και Χειρισμού αναπαρίσταται εικονικά, με μία δυναμική μορφή, η πραγματική λειτουργία του παραγωγικού συστήματος, σε πραγματικό χρόνο και με μια ακολουθία κατακόρυφων τμημάτων που αντιστοιχούν το καθένα, με λογική σειρά, σε διαφορετικές φάσεις της εργασιακής διαδικασίας. Ανάλογα τις πληροφορίες του πίνακα αλλά και τους σχετικούς παραγωγικούς στόχους που έχουν αποκρυσταλλωθεί σε προγραμματιζόμενες εντολές, οι χειριστές εντοπίζουν παραγωγικά προβλήματα και επιχειρούν να παρέμβουν με τη διακύμανση μεταβλητών που συνδέονται με το συγκεκριμένο ζήτημα.

Τα εργασιακά καθήκοντα που διαμορφώνονται, είναι καταρχήν ο συστηματικός έλεγχος της εικονικής αναπαράστασης της εργασιακής διαδικασίας, ιδιαίτεροι χειρισμοί του παραγωγικού εξοπλισμού όπως το σταμάτημα και η εκκίνησή τους, η επέμβαση στη λειτουργία του παραγωγικού εξοπλισμού για την αντιμετώπιση έκτακτων παραγωγικών προβλημάτων και των συνεπειών τους στην ποιότητα και το μέγεθος της παραγωγής, συντονισμός του εργατοτεχνικού προσωπικού για την επίλυση προβλημάτων πεδίου, επεμβάσεις προγραμματισμού στα ηλεκτρονικά-λογικά κυκλώματα και η συντήρηση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Αν εξαιρέσουμε τα καθήκοντα συντήρησης του ηλεκτρονικού εξοπλισμού τα οποία ανατέθηκαν σ'ένα εξειδικευμένο τμήμα της ηλεκτρολογικής συντήρησης, το σύνολο των υπόλοιπων εργασιών αποτέλεσαν καθήκοντα της θέσης του Χειριστή του Κεντρικού Πίνακα (Πανελίστα).

Ο σχεδιασμός αυτών των θέσεων χαρακτηρίστηκε από ένα διευρυμένο **πεδίο** εργασιακών καθηκόντων, καθώς περιελάμβανε το σύνολο των παραπάνω εργασιών, μ'έναν τελείως αστάθμητο ατομικό κύκλο εργασίας αλλά και αστάθμητη εναλλαγή ανάμεσα στα εργασιακά καθήκοντα της θέσης. Ταυτόχρονα τα ερ-

γασιακά καθήκοντα είναι ενοποιημένα με την έννοια της ανυπαρξίας καταμερισμού, καθώς κάθε βάρδια στελεχώνεται με μόλις δύο Πανελίστες, οι οποίοι δρουν σαν «ζεύγος» για την αντιμετώπιση των παραγωγικών κρίσεων. Επομένως πρόκειται για ιδιαίτερα διευρυμένες θέσεις, που περιλαμβάνουν ανόμοια εργασιακά καθήκοντα, με αστάθμητο κύκλο εργασίας, ανύπαρκτο καταμερισμό εργασιών και χαρακτηρίζονται από επάνδρωση μικρών ομοιογενών ομάδων εργασίας (2-3 άτομα).

Ταυτόχρονα η **πολυπλοκότητα** αυτών των εργασιών είναι σημαντική καθώς απαιτείται η πλήρη γνώση των συναφειών που χαρακτηρίζει τα τμήματα του παραγωγικού εξοπλισμού, η γνώση των μεταβλητών που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της κεντρικής τεχνολογίας, προαπαιτεί ένα υπόβαθρο ηλεκτρονικών σπουδών για την κατανόηση της λειτουργίας των λογικών κυκλωμάτων και την παροχή δυνατοτήτων παρέμβασης σ'αυτά και τέλος είναι αναγκαίες βασικές μηχανολογικές και ηλεκτρολογικές γνώσεις για την εκπλήρωση των καθηκόντων συντονισμού του εργατοτεχνικού προσωπικού σε περιπτώσεις παραγωγικών αναστατώσεων. Η πολυπλοκότητα και η πολυσυνθετότητα αυτών των εργασιακών καθηκόντων αντανakλούνται στο χρόνο απόκτησης των αναγκαίων γνώσεων. Έτσι πέρα από το πτυχίο ΤΕΙ, η επάνδρωση αυτών των θέσεων απαιτεί μια μαθητεία 1-2 ετών καθώς η απόκτηση της συγκεκριμένης εμπειρίας είναι ιδιαίτερα κρίσιμη διάσταση για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση αυτών των εργασιακών καθηκόντων. Πράγματι, πέρα από αυτές τις βασικές γνώσεις, η ιδιαίτερη λειτουργία του αυτοματισμού στην άρθρωση της με την κεντρική τεχνολογία, διαμορφώνει συγκεκριμένες απαιτήσεις χειρισμών, η γνώση των οποίων αποκτούνται κυρίως μέσα από την εμπειρία. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές των ίδιων των χειριστών:

«Μετράει πολύ η εμπειρία στη δουλειά μας ...Αναξιόπιστα όργανα, εξαιτίας των σκληρών συνθηκών εργασίας τους, μας δείχνουν λανθασμένες ενδείξεις που μπορούν να μας οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα. Πέρα από την παραπλανητική πληροφόρηση πολλές φορές δεν έχουμε καθόλου πληροφόρηση για κάποιες παραμέτρους. Πρέπει να κρίνουμε και να αξιολογούμε την πληροφόρηση με βάση τις τιμές συναφών μεταβλητών...»

Καθώς αυτές οι θέσεις ήταν ιδιαίτερα κρίσιμες για την εργασιακή διαδικασία και αφορούσαν ειδικότητες που δεν ήταν διαθέσιμες στην αγορά εργασίας, η εταιρεία αναγκάστηκε να συγκροτήσει μία συστηματική διαδικασία εκπαίδευσης με υψηλό κόστος.

Τέλος όσον αφορά την **αυτονομία** αυτών των εργασιακών καθηκόντων, μπορούμε να διακρίνουμε καταρχήν την ύπαρξη, για κάθε συγκρότημα παραγωγικού εξοπλισμού, γενικών τυπικών οδηγιών που έχουν συγκροτηθεί από τις κατευθύνσεις του κατασκευαστή και από μια απλή-μερική τυποποίηση της εμπειρίας τους. Ωστόσο η τεράστια ποικιλία προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, η ταχύτητα της παρέμβασης που απαιτείται, οι διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης τους αλλά και η εξειδίκευση των γενικών οδηγιών, διαμορφώνουν ένα αστάθμητο πλαίσιο εργασίας. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ιδιαιτερότητες των εργασιακών καθηκόντων, οι θέσεις των χειριστών έχουν σχεδιαστεί να διαθέτουν σημαντικότερα επίπεδα αυτονομίας, υπευθυνότητας και πρωτοβουλίας.

Μπορούμε επομένως να υποστηρίξουμε ότι σ' αυτήν την περίπτωση ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας που περιβάλλουν τη νέα τεχνολογία, χαρακτηρίζεται από μία στρατηγική κατεύθυνση υπεύθυνης αυτονομίας, καθώς έχουν συγκροτηθεί με μια διευρυμένη μορφή, χαρακτηρίζονται από μία σημαντική πολυπλοκότητα και πολυσυνθετότητα και άρα απαιτείται ένας σημαντικός χρόνος απόκτησης των αναγκαίων γνώσεων και ταυτόχρονα διέπονται από σημαντικές δυνατότητες πρωτοβουλίας και διακριτικής ευχέρειας. Πρόκειται επομένως για ειδικευμένα πόστα, διευρυμένων καθηκόντων με σημαντική υπευθυνότητα και αυτονομία στην εκτέλεση τους.

Οι θέσεις αυτές επανδρώθηκαν από εργαζόμενους που είχαν υψηλή τεχνική κατάρτιση που πιστοποιούνταν από την κατοχή τίτλου ΤΕΙ, οι οποίοι εκπαιδεύονταν στα πλαίσια της εταιρείας με μια εσωτερική μαθητεία προκειμένου να αποκτήσουν τις αναγκαίες εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες που δεν ήταν διαθέσιμες στην αγορά εργασίας.

Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός των θέσεων ελέγχου-χειρισμού, απέβλεπε, να διαμορφώσει μία περιορισμένη ομοιογενή ομάδα χειριστών, με σημαντικές ικανότητες για τη συνολική διαχείριση της νέας τεχνολογίας, η οποία με την παροχή πρωτοβουλίας

και αυτονομίας θα μπορούσε άμεσα να παρεμβαίνει στις παραγωγικές αναστατώσεις και να αποκαθιστά την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της κεντρικής τεχνολογίας. Οι θέσεις αυτές εξαιτίας της φύσης του αντικειμένου τους, δηλαδή του ελέγχου και του χειρισμού του παραγωγικού εξοπλισμού, είναι τα πιο κρίσιμα πόστα εργασίας, από των οποίων την εκτέλεση εξαρτάται καταρχήν η ποιότητα και το κόστος παραγωγής και κατά δεύτερο λόγο το μέγεθος της παραγωγής. Η διεύθυνση, σε αρμονία με το σχεδιασμό της νέας τεχνολογίας, θέλησε οι ενοποιημένες δραστηριότητες ελέγχου-χειρισμού να ασκούνται από λίγους χειριστές που αναγκαστικά εξαιτίας των διευρυμένων καθηκόντων τους θα έπρεπε να είχαν ένα σημαντικό εκπαιδευτικό-τεχνικό επίπεδο, τόσο για λόγους κόστους εργασίας αλλά κυρίως να μπορέσει αυτή η ολιγομελής κατηγορία εργαζόμενων να ενσωματωθεί, εξασφαλίζοντας τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας και απομακρύνοντάς τον από τις τάξεις του εργατο-τεχνικού προσωπικού. Ταυτόχρονα η πρωτοβουλία και η αυτονομία τους, θεωρήθηκε ότι εξασφάλιζε την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση της νέας τεχνολογίας, στα πλαίσια ενός αστάθμητου και ευμετάβλητου εργασιακού περιβάλλοντος, όπου η ταχύτητα των παρεμβάσεων και η αξιολόγηση των καταστάσεων διαμόρφωνε άμεσο οικονομικό όφελος ή ζημία.

Ωστόσο η διεύθυνση φάνηκε να αντιμετωπίζει αντιφάσεις όσο αφορά και την πολιτική της για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και στον Κεντρικό Πίνακα Ελέγχου. Έχοντας να αντιμετωπίσουν μία ευαίσθητη και ασταθή ισορροπία, παραγωγικού εξοπλισμού όπως οι περιστροφικοί κλίβανοι, οι οποίοι κατανάλωναν 18 τόνους κάρβουνο την ώρα και ανέπτυσσαν τεράστιες θερμοκρασίες, οι χειριστές έπρεπε να παρεμβαίνουν κάνοντας χρήση των γνώσεων, εμπειριών τους και της αυτονομίας της δράσης τους. Ωστόσο αν αυτές οι ποιότητες της εργασίας ήταν αναγκαίες, αποτελεσματικές και αποδοτικές σε στιγμές παραγωγικών κρίσεων, σε διαστήματα συνήθους παραγωγής φάνηκαν αναποτελεσματικές. Πράγματι, οι συνεχείς μικρές μεταβολές της ισορροπίας των κλιβάνων, που δε διαμόρφωναν παραγωγικές κρίσεις αλλά επηρέαζαν την ποιότητα και το κόστος παραγωγής, δεν ήταν εύκολο να αντιμετωπιστούν με την προϋπάρχουσα οργάνωση και επάνδρωση. Απαιτούνταν μια συστηματική και συνεχή παρακολούθηση μόνο αυτού του εξοπλισμού, όπως και άμεσες και δεδομένες αποφάσεις χωρίς την υποκειμενική



κρίση. Αφορούσε επομένως μια περισσότερο επαναληπτική και μειωμένης πολυπλοκότητας εργασία, η οποία όμως απαιτούσε μία διαφορετική αντιμετώπιση και σταθερή εκτέλεση. Ο δεδομένος σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, αντιμετώπιζε αυτές τις απαιτήσεις μόνο στις ακραίες τους μορφές, με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται μεγάλες μεταβολές στις τιμές των μεταβλητών λειτουργίας, δημιουργώντας στην καλύτερη περίπτωση, περισσότερες φθορές στη θερμοδομή του κλιβάνου και περισσότερες στάσεις λειτουργίας. Αν σ' αυτές τις αδυναμίες προσθέσουμε τα λάθη στο χειρισμό εξαιτίας λανθασμένων ή μερικά επιτυχημένων υποκειμενικών κρίσεων από τους χειριστές, που δημιουργούσαν χαμηλής ποιότητας προϊόν ή μεγάλη κατανάλωση καυσίμου, μπορούμε να κατανοήσουμε τις αδυναμίες του σχεδιασμού της οργάνωσης.

Η διεύθυνση στα τέλη της δεκαετίας του 1980, στα πλαίσια της ευρύτερης αναδιοργάνωσης της, στράφηκε και σ' αυτές τις αδυναμίες, που σε τελική ανάλυση ήταν αδυναμίες ελέγχου της εργασίας και επάνδρωσης του κεντρικού πίνακα, που άρχισαν να φαντάζουν εντονότερες καθώς ο ανταγωνισμός στις αγορές γίνονταν δύσκολος και άλλαζε μορφή. Η διευθυντική απάντηση ήταν ο αυτοματισμός του χειρισμού των κλιβάνων μέσα από το υπολογιστικό σύστημα FUZZY-LOGIC. Πρόκειται για έναν αυτοματισμό που αφορά τον έλεγχο και το χειρισμό της συνολικής διαδικασίας παραγωγής των κλιβάνων, παρακολουθώντας τις πολύπλοκες διαδικασίες λειτουργίας της, δίνοντας και λαμβάνοντας πληροφορίες, παίρνοντας αποφάσεις και καταγράφοντας κάθε στοιχείο της παραγωγής. Αυτό έχει σαν συνέπεια τον πλήρη έλεγχο του κλιβάνου μέσω υπολογιστικού συστήματος, τον αυτόματο χειρισμό των μικρό-μεταβολών για τη διατήρηση της ισορροπίας και άρα σταθερότερη και ποιοτικότερη παραγωγή.

Με τον αυτοματισμό του χειρισμού των κλιβάνων, τα εργασιακά καθήκοντα για τους πανελίστες άρχισαν να αλλάζουν. Έτσι περιορίζονται στο να ξεκινούν τον κλιβάνο, να θέτουν τον αυτοματισμό στη λειτουργία start-up που ανεβάζει τη λειτουργία του κλιβάνου μέχρι το στόχο της ανώτατης παραγωγής, να δίνουν στόχους για τη λειτουργία στη φουλ παραγωγή προκειμένου η λειτουργία normal control να εξασφαλίζει την επίτευξή τους και τέλος στην περίπτωση κρίσεων ή σημαντικών μεταβολών να αναλαμβάνουν το χειρισμό του εξοπλισμού. Παράλληλα οι χειριστές έχουν αναλάβει το καθήκον της τροφοδότησης του «α-

νοικτού» προγράμματος με τη συστηματοποίηση της εμπειρίας τους προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος.

***Επομένως η διεύθυνση χωρίς να επέμβει στον αναγκαίο παραγωγικό όρο του κεντρικού πίνακα, την αυτονομία εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, αποσπά και αυτοματοποιεί τα επαναληπτικά, συνήθη και λιγότερο πολύπλοκα εργασιακά καθήκοντα, τα οποία όμως είχαν σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγή και δεν μπορούσαν να εκτελεστούν «ικανοποιητικά» στα πλαίσια της προηγούμενης οργάνωσης, εξαιτίας συγκεκριμένων περιορισμών της.***

«Στο χειροκίνητο σύστημα ελέγχου, ο χειριστής μπορεί να κάνει ζημιά αν δεν είναι πολύ καλός, ενώ με το αυτόματο δε γίνεται αν και είναι πιο αργό. Εμείς το βάλαμε για να είμαστε σίγουροι με τους πανελίστες, έπρεπε να είναι συνεχώς από επάνω...»<sup>66</sup>

Η αυτοματοποίηση αυτή επιτυγχάνεται εξαιτίας της φύσης αυτών των εργασιακών καθηκόντων που αποσπάστηκαν, αλλά κυρίως εξαιτίας της εισαγωγής της εμπειρικής γνώσης των χειριστών που για αυτά τα καθήκοντα υπήρχε η σχετική δυνατότητα τυποποίησης. Έτσι οι πανελίστες διατηρούν πλέον τα καθήκοντα των σημαντικών παρεμβάσεων και αναλαμβάνουν και τον έλεγχο και του νέου αυτοματισμού, ενώ τους αποσπώνται τα επαναληπτικά και σχετικά τυποποιημένα καθήκοντα που δεν αρθρώνονταν αρμονικά με το γενικό σχεδιασμό των θέσεων εργασίας.

## 5.4. Συμπεράσματα

Έχοντας προσεγγίσει τις διαδικασίες τεχνολογικής αλλαγής σε δύο δυναμικές επιχειρήσεις της ελληνικής μεταποίησης που χαρακτηρίζονταν από διαφορετικά τεχνολογικά-παραγωγικά συστήματα, μπορούμε να υποστηρίξουμε κάποιες σχετικές υποθέσεις εργασίας.

---

66. Συνέντευξη με τον διευθυντή παραγωγής.

Η απόφαση για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας στα πλαίσια μίας εργασιακής διαδικασίας φαίνεται να είναι αρμοδιότητα της Διοίκησης και των Ανώτερων στρωμάτων της Διεύθυνσης, με περιθωριακή την συμβολή της Τεχνικής Διεύθυνσης. Αυτή η απόφαση φάνηκε να σχετίζεται άμεσα με τον ανταγωνισμό και την θέση της επιχείρησης στην αγορά, με ζητήματα ελέγχου της εργασίας και της εργασιακής διαδικασίας αλλά και με την συγκρότηση της δημόσιας εικόνας και του κύρους μίας βιομηχανίας.

Η ευθύνη της εγκατάστασης και άρθρωσης αυτών των τεχνολογιών στα συγκεκριμένα παραγωγικά συστήματα είναι του κατασκευαστικού διεθνούς οίκου σε συνεργασία με τις τεχνικές διευθύνσεις των εργοστασίων.

Η εισαγωγή των νέων εξοπλισμών, καταργεί αλλά και δημιουργεί εργασιακά καθήκοντα. Η διαδικασία σχεδιασμού των νέων θέσεων εργασίας, δεν καθορίζεται από κάποιο τεχνολογικό ντετερμινισμό, καθώς διέπεται από σημαντικές επιλογές. Μπορεί η τεχνολογική αλλαγή να θέτει κάποιες τεχνικές σχέσεις ή ακόμα κάποιους περιορισμούς και απαιτήσεις, αλλά σε καμία περίπτωση δεν καθορίζει αποφασιστικά την μορφή και το περιεχόμενο της οργάνωσης εργασίας που θα διαμορφωθεί.

Από ότι φάνηκε οι διευθυντικές στρατηγικές ως προς την οργάνωση της εργασίας των νέων εξοπλισμών διαφοροποιούνται στην βάση της ίδιας τεχνολογίας και σχετίζονται άμεσα με την προϋπάρχουσα οργάνωση και τις απαιτήσεις του ελέγχου της εργασίας, παρά από μία «ουδέτερη» ορθολογικότητα και τεχνική αποδοτικότητα. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση που καταγράφηκε ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας σε μια οργανωτική στρατηγική άμεσου ελέγχου, παρά τις τεχνικές δυνατότητες που παρείχε ο εξοπλισμός αλλά και τις «παραστάσεις» από τις μονάδες που έγινε η μεταφορά της τεχνογνωσίας.

Ωστόσο ριζική αναδιάρθρωση του τεχνικού καταμερισμού συγκεκριμένων διαδικασιών, με ολοκληρωτική κατάργηση σειράς ειδικοτήτων καταγράφηκε μόνο στην περίπτωση εξαρχής ίδρυσης νέας παραγωγικής μονάδας, καθιστώντας σαφή τον ρόλο και την ισχύ των εγκαθιδρυμένων κοινωνικών σχέσεων στην παραγωγή.

Οι διευθυντικές πολιτικές που περιέβαλλαν τους νέους εξοπλισμούς, συχνά αντιμετώπισαν ενδογενείς αντιφάσεις αλλά

και περιορισμούς από τις εργατικές πρακτικές, οι οποίες συνήθως επιχειρούνταν να ξεπεραστούν με έναν νέο κύκλο αυτοματισμού ή αναδιάρθρωσης των οργανωτικών σχέσεων, που στοχεύει στην διεύρυνση του διευθυντικού ελέγχου στην εργασιακή διαδικασία.

Χωρίς να ασχοληθούμε με το ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα και τον ρόλο των εργατικών πρακτικών στην συγκρότηση της μορφής και του περιεχομένου της οργάνωσης εργασίας, αξίζει να σημειώσουμε ότι όπου οι νέες τεχνολογίες συνοδεύθηκαν με πολιτικές υπεύθυνης αυτονομίας για συγκεκριμένες ομάδες εργαζόμενων, ευρύτερες και ισχυρά οργανωμένες ομάδες ειδικευμένων εργαζόμενων έχαναν τις κεντρικές θέσεις εργασίας τους, ενώ ταυτόχρονα μηχανισμοί ελέγχου και απόσπασης-τυποποίησης της εργατικής γνώσης εγκαθιδρύονταν όπου ήταν δυνατό.

Θέτοντας νέα πλαίσια στην οργάνωση της εργασίας και νέο περιεχόμενο στην εργασία, οι νέες τεχνολογίες ανοίγουν ένα οργανωτικό πεδίο όπου τα υποκείμενα της παραγωγής αναπτύσσουν σχέσεις ελέγχου, αντίστασης, συναίνεσης και συνεργασίας στην προσπάθεια τους να επιτύχουν τα συμφέροντα τους και να προσαρμοστούν στις ταχύτερες αλλαγές της εργασιακής διαδικασίας. Ανάλογα λοιπόν με την ισχύ των ατομικών, ομαδικών και ταξικών υποκειμένων της παραγωγής, κατοχυρώνονται ή καταργούνται ειδικότητες και δεξιότητες, αναβαθμίζονται ή υποβαθμίζονται θέσεις εργασίας και εγκαθιδρύονται δεσποτικά ή ηγεμονικά εργοστασιακά καθεστώτα.

# Κεφάλαιο Έκτο: Αλλαγές στις Εργασιακές Σχέσεις στον Κλάδο Εμπορίας Πετρελαιοειδών

Ιωάννα Κεραμίδου

## 6.1. Εισαγωγή

Το «τοτέμ» της ευελιξίας<sup>67</sup> και οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών (ΤΙC) προς τα τέλη του εικοστού αιώνα συγκλονίζουν τις καπιταλιστικές κοινωνίες. Σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο προωθείται η ανατροπή όλων των θεσμικών, πολιτιστικών, κοινωνικών και οικονομικών ρυθμίσεων και πρακτικών, οι οποίες εμποδίζουν την ικανότητα προσαρμογής των επιχειρήσεων στις εξελίξεις του οικονομικού περιβάλλοντος. Το όραμα μιας «ευέλικτης επιχείρησης» υποκινεί σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων αλλαγές του πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων και της οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες, όμως, όπως αποκαλύπτουν οι έρευνες πεδίου σε διάφορες χώρες και κλάδους, δεν κινούνται προς μια ενιαία κατεύθυνση, αλλά καταγράφονται τάσεις άνισες και ανομοιογενείς.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, οι εμπειρικές έρευνες αποκτούν ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Το παρόν άρθρο έχει ως στόχο να παρουσιάσει τις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στις μεγάλες εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών στον ελλαδικό χώρο, όπως αυτές καταγράφονται από τις έρευνες πεδίου του Παντείου Πανεπιστημίου και του Κλαδικού ΙΝΕ Πετρελαιοειδών της ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ<sup>68</sup>.

---

67. Σύμφωνα με τα επίσημα κείμενα του ΟΟΣΑ (1986), η ευελιξία αναφέρεται στην «ικανότητα των συστημάτων, των οργανώσεων, και των ατόμων να προσαρμόζονται στις αλλαγές, υιοθετώντας νέες δομές και νέους τρόπους συμπεριφοράς». Ο J. Atkinson (1986) ως ευελιξία ορίζει τις μεταβολές στις θεσμικές, πολιτιστικές και άλλες κοινωνικές ή οικονομικές ρυθμίσεις και πρακτικές, οι οποίες εμποδίζουν την ικανότητα προσαρμογής των επιχειρήσεων στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η ευελιξία, σύμφωνα με το R. Boyer (1987) δηλώνει την ικανότητα του συστήματος ή του υποσυστήματος να αντιδρά σε διάφορες διαταραχές.

68. Πρόκειται για τις μελέτες που πραγματοποίησε το Πάντειο Πανεπιστήμιο, με επιστημονική υπεύθυνη την Κάτια Φωτεινοπούλου, για λογαριασμό του Κλαδικού ΙΝΕ της ΓΣΕΕ

Το εγχείρημα αυτό ολοκληρώνεται σε πέντε ενότητες. Στην Πρώτη ενότητα αποτυπώνονται τα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου εμπορίας πετρελαιοειδών. Η Δεύτερη ενότητα εστιάζεται στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις που παρατηρούνται στις μεγάλες εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών. Στην Τρίτη και Τέταρτη ενότητα καταγράφεται η εξέλιξη της απασχόλησης και οι μεταβολές στη δομή των ειδικοτήτων. Η Πέμπτη ενότητα ασχολείται με την παρουσίαση των εταιρικών πολιτικών εκπαίδευσης.

## 6.2. Γενικά για τον Κλάδο Εμπορίας Πετρελαιοειδών<sup>69</sup>

Η παρούσα ενότητα θα επιχειρήσει να αναδείξει τα γενικά και δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου εμπορίας πετρελαιοειδών στην Ελλάδα. Αναλυτικότερα παρουσιάζεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο, το μέγεθος τους, η αξία των πωλήσεων και το μερίδιο της αγοράς των μεγαλύτερων εταιριών. Περιγράφονται ακόμη οι πηγές προμήθειας πετρελαιοειδών, το σύστημα τιμολόγησης και το δίκτυο εφοδιασμού και διανομής.

### 6.2.1. Οι Εταιρίες Εμπορίας Πετρελαιοειδών

Οι εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών ασχολούνται με την πώληση ενός ευρέως φάσματος προϊόντων τα οποία είναι παράγωγα του αργού πετρελαίου. Τα προϊόντα αυτά είναι βενζίνες,

---

*Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας: α) στην κρατική εταιρεία εμπορίας πετρελαιοειδών ΕΚΟ-ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ (1998-1999) β) στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, κυρίως τη Shell HELLAS ΑΕ και αποσπασματικά για τη BP και τη Texaco 1999-2001. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ανωτέρω μελέτες εντάσσονταν σε ένα ευρύτερο ερευνητικό πρόγραμμα, με πεδίο αναφοράς τον κλάδο Πετρελαίου, Χημικής Βιομηχανίας και Φυσικού αερίου.*

69. Σε τούτο το στάδιο έρευνας εξαιρετικά χρήσιμη (ως προς τη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών γενικά για τον κλάδο) υπήρξε η μελέτη του Πυθαγόρα Μπίκου «Ο κλάδος της εμπορίας πετρελαιοειδών στην Ελλάδα», εκδόσεις IOBE (δεύτερη έκδοση) Αθήνα 1997.

πετρέλαιο εσωτερικής καύσης, πετρέλαιο εξωτερικής καύσης, κεροζίνη και φωτιστικό πετρέλαιο, υγραέρια, άσφαλτος, λιπαντικά (βλ. Πίνακα 1)<sup>70</sup>.

Στον κλάδο διανομής και εμπορίας πετρελαιοειδών στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται συνολικά 135 επιχειρήσεις, στις οποίες, σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώνει και δημοσιεύει η ICAP, απασχολούνται το 1998 συνολικά 4.300 εργαζόμενοι. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από τη σημαντική παρουσία των πολυεθνικών εταιριών Βρ/Mobil, Shell, Texaco και της κρατικής εταιρίας με την επωνυμία ΕΚΟ/ΕΛΔΑ/Μαμιδάκης. Οι τέσσερις γίγαντες συγκεντρώνουν το 40% της συνολικής απασχόλησης και ελέγχουν το 65% περίπου της ελληνικής αγοράς πετρελαιοειδών. Στον κλάδο δραστηριοποιείται επίσης ένας σημαντικός αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες προσπαθούν να επιβιώσουν στα κενά που δημιουργούν οι δραστηριότητες και ο ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου.

**Πίνακας 1. Χρήσεις Πετρελαιοειδών**

<b>Βενζίνες</b>	Οι βενζίνες χρησιμοποιούνται κυρίως για την κίνηση των βενζινοκίνητων οχημάτων. Στην αγορά διατίθενται (ανάλογα με τον αριθμό των οκτανίων και την περιεκτικότητα σε μόλυβδο των βενζινών) τρεις ποιότητες, απλή, σούπερ και αμόλυβδη σούπερ.
<b>Πετρέλαιο Εσωτερικής Καύσης</b>	Τα πετρέλαια εσωτερικής καύσης χρησιμοποιούνται σε καυστήρες για θέρμανση (πετρέλαιο θέρμανσης) αλλά και για την κίνηση των οχημάτων (πετρέλαιο κίνησης) καθώς επίσης και των πλοίων. Ας σημειωθεί δε ότι από το 1992 και ύστερα στην ελληνική αγορά προσφέρονται δύο ποιότητες πετρελαίου, το πετρέλαιο κίνησης με υψηλό ειδικό φόρο κατανάλωσης και το πετρέλαιο θέρμανσης με μειωμένο ειδικό φόρο κατανάλωσης από τον Οκτώβριο μέχρι τον Απρίλιο.
<b>Πετρέλαιο Εξωτερικής Καύσης</b>	Τα πετρέλαια εξωτερικής καύσης (μαζούτ Ν <sub>ο</sub> 1 και Ν <sub>ο</sub> 3 ) καταναλώνονται συνήθως από τη βιομηχανία για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας και ατμού, καθώς επίσης για την ολοκλήρωση διάφορων χημικών και άλλων εργασιών.
<b>Κεροζίνη</b>	Η κεροζίνη διατίθεται ως καύσιμο για την κίνηση των αεριωθούμενων αεροσκαφών

70. Για περισσότερες πληροφορίες, βλέπε Μπίκο (1997).

<b>Φωτιστικό Πετρέλαιο</b>	Το φωτιστικό πετρέλαιο είναι κατάλληλο για φωτισμό και θέρμανση.
<b>Υγραέρια</b>	Τα υγραέρια χρησιμοποιούνται: α) από τα νοικοκυριά για διάφορες οικιακές χρήσεις (θέρμανση, μαγείρεμα κ.λ.π), η διακίνηση των οποίων γίνεται μέσα σε χαλύβδινες φιάλες υπό πίεση, β) από τη βιομηχανία ως καύσιμο υψηλής καθαρότητας, προς την οποία μεταφέρονται με ειδικά βυτιοφόρα οχήματα, γ) από αυτοκινητιστές επιβατικών οχημάτων δημοσίας χρήσεως (ταξί), ο εφοδιασμός των οποίων γίνεται σε ειδικά πρατήρια των εταιριών εμπορίας που διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό.
<b>Άσφαλτος</b>	Οι άσφαλτοι χρησιμοποιούνται για διάφορες εργασίες (επίστρωση οδών, πρώτη ύλη στη βιομηχανία κ.α). Η διακίνηση τους σε μεγάλες ποσότητες γίνεται συνήθως χύμα με δεξαμενόπλοια, που διαθέτουν θερμαινόμενες δεξαμενές, ή με ειδικά θερμαινόμενα βυτιοφόρα, όταν δε πρόκειται για μικρές ποσότητες, συσκευάζονται και διανέμονται σε χαλύβδινα βαρέλια.
<b>Λιπαντικά</b>	Για τη λίπανση των μηχανών τέλος οι εταιρείες εμπορίας διαθέτουν στην αγορά μεγάλη ποικιλία λιπαντικών, τα οποία ανάλογα με το είδος καυσίμων της μηχανής (βενζίνη, πετρέλαιο κ.λ.π) διακρίνονται σε διάφορες ποιότητες.

## 6.2.2. Πηγές Προμήθειας των Πετρελαιοειδών

Οι εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών, παρά τις θεσμικές αλλαγές της δεκαετίας του 1990 και την αναγγελόμενη άρση των εμποδίων σε ό,τι αφορά την επιλογή προμηθευτή, αναγκάζονται να προμηθεύονται τα πετρελαιοειδή από τα δύο κρατικά διυλιστήρια κυρίως. Στο πλαίσιο εναρμόνισης της ελληνικής νομοθεσίας με τις οδηγίες της ΕΕ και με τα άρθρα 30-37 της συνθήκης της Ρώμης, τα οποία ορίζουν ρητά ότι τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι υποχρεωμένα να προχωρήσουν σε μια σταδιακή κατάργηση των κρατικών μονοπωλίων, το ελληνικό δημόσιο «αναγκάστηκε» να εκχωρήσει στις εταιρίες εμπορίας το δικαίωμα να επιλέγουν ελεύθερα τον προμηθευτή τους, εφόσον αυτός προέρχεται από τις χώρες της ΕΕ (Ν.1571/85).

Με τον ίδιο νόμο και το Ν. 1769/88 ακύρωσε έντεχνα τη δυνατότητα ελεύθερης επιλογής από τις εταιρίες εμπορίας των προμηθευτών τους, επιβάλλοντας στις εταιρίες εμπορίας την υποχρέωση να τηρούν αποθέματα ασφαλείας 90 ημερών και δίνοντας ταυτόχρονα σε αυτές το δικαίωμα να μεταβιβάζουν την υποχρέωση τους για την τήρηση αποθεμάτων ασφαλείας στα



εγχώρια διυλιστήρια, με τα οποία συνεργάζονται με διετή σύμβαση. Με βάση αυτή τη διάταξη οι εταιρίες εμπορίας δεν προχώρησαν στη δημιουργία των αναγκαίων δεξαμενών και εγκαταστάσεων για τη διατήρηση των αποθεμάτων ασφαλείας, διότι η κατασκευή τους σήμαινε ένα εξαιρετικά υψηλό κόστος. Οι εταιρίες εμπορίας προκειμένου να εκπληρώσουν την υποχρέωση τους για την τήρηση των αποθεμάτων ασφαλείας 90 ημερών αναγκάζονται να προμηθεύονται πετρελαιοειδή από τα εγχώρια διυλιστήρια (και κυρίως από τα δύο κρατικά) τα οποία διαθέτουν τις αναγκαίες εγκαταστάσεις. Σημειωτέον ότι οι εταιρίες εμπορίας διαθέτουν συνολικά αποθηκευτικούς χώρους περίπου 1.163.000 m<sup>3</sup>, οι οποίοι αντιστοιχούν σε 27 περίπου ημέρες πωλήσεων, ενώ οι αποθηκευτικοί χώροι των τεσσάρων διυλιστηρίων (ΕΛΔΑ, ΕΚΟ, ΜΟΤΟΛΟΙΛ, ΡΕΤΡΟΛΑ) που λειτουργούν στη χώρα υπολογίζονται σε 8,7 εκατομμύρια m<sup>3</sup> εκ των οποίων τα 2,9 εκατομμύρια m<sup>3</sup> ανήκουν στην ιδιοκτησία των διυλιστηρίων του ομίλου «Ελληνικά Πετρέλαια ΑΕ» (όπως, μετονομάστηκε η ΔΕΠ Α.Ε ύστερα από την πώληση μετοχών της σε ιδιώτες). Κατά αυτό τον τρόπο η ελληνική νομοθεσία εξασφαλίζει την αγορά ενός μεγάλου μέρους της εσωτερικής αγοράς πετρελαιοειδών από τα κρατικά διυλιστήρια, συντηρώντας ουσιαστικά το μονοπώλιο του Δημοσίου.

### 6.2.3. Τιμολόγηση

Με τον Ν. 2008/92 καταργήθηκε το αποκλειστικό δικαίωμα του ελληνικού δημοσίου να καθορίζει τις τιμές των προϊόντων πετρελαίου σε όλες τις φάσεις της διακίνησης τους (από τις τιμές πώλησης στο διυλιστήριο, τις τιμές χονδρικής των εταιριών εμπορίας έως και τις τιμές λιανικής των πρατηρίων). Σύμφωνα με τη νομοθετική ρύθμιση, από τις 1/8/1992 οι τιμές θα διαμορφώνονται ελεύθερα από τις εταιρίες εμπορίας. Ουσιαστικά με την απελευθέρωση των τιμών των πετρελαιοειδών στην εσωτερική αγορά<sup>71</sup> η τιμολόγηση των πετρελαιοειδών γίνεται ως εξής. Η

---

71. Υπενθυμίζεται ότι οι τιμές των αεροπορικών καυσίμων και των καυσίμων των πλοίων ανέκαθεν καθορίζονταν «ελεύθερα» από τις εταιρίες εμπορίας ανάλογα με τις συνθήκες ανταγωνισμού.

ΔΕΠ Α.Ε (σήμερα Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε) ανακοινώνει τις τιμές των πετρελαιοειδών που παραδίδουν τα διυλιστήρια της, με τις οποίες ευθυγραμμίζονται συνήθως τα δύο ιδιωτικά διυλιστήρια της Motoroil και της Petrola, η κάθε εταιρία ξεχωριστά καθορίζει τις τιμές χονδρικής ανάλογα με τα περιθώρια κέρδους και το μερίδιο της αγοράς που στοχεύει να κατακτήσει. Κατόπιν ο πρατηριούχος καθορίζει ελεύθερα τις τιμές λιανικής, ανάλογα με τον ανταγωνισμό, τα έξοδα του και τα περιθώρια κέρδους που επιδιώκει. Ωστόσο το ελληνικό δημόσιο διατηρεί το δικαίωμα να επιβάλλει με κοινή απόφαση των υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Οικονομικών, Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας και Εμπορίου ανώτατες τιμές στον καταναλωτή σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπως όταν απειλείται η δημόσια ασφάλεια, η εθνική άμυνα και η οικονομία της χώρας ή σε αδικαιολόγητες αυξήσεις τιμών. Σύμφωνα με τον Ν. 2289/95 η εφαρμογή ανώτατων τιμών δεν μπορεί να ξεπερνά τις 40 ημέρες.

#### 6.2.4. Δίκτυο Εφοδιασμού και Διανομής

Τα πετρελαιοειδή διακινούνται από τα διυλιστήρια προς τις εγκαταστάσεις των εταιριών με πετρελαιοαγωγούς στην περίπτωση που αυτές βρίσκονται κοντά στα διυλιστήρια, είτε με δεξαμενόπλοια στην περίπτωση που οι εγκαταστάσεις των εταιριών βρίσκονται μακριά από τα διυλιστήρια και διαθέτουν λιμενικές εγκαταστάσεις, είτε μέσω του σιδηροδρομικού δικτύου εφόσον οι εγκαταστάσεις των εταιριών συνδέονται σιδηροδρομικώς.

Παρομοίως, οι μεγάλες βιομηχανικές μονάδες διαθέτουν ίδιους αποθηκευτικούς χώρους, στους οποίους τα πετρελαιοειδή μεταφέρονται: α) με πλοία τα οποία φορτώνονται απευθείας από τα διυλιστήρια για λογαριασμό των εταιριών εμπορίας και σπάνια από τις εγκαταστάσεις των τελευταίων (στην περίπτωση που αυτές έχουν πρόσβαση στη θάλασσα και διαθέτουν λιμενικές εγκαταστάσεις) β) με σιδηροδρομικές αμαξοστοιχίες (στην περίπτωση που αυτές συνδέονται μέσω σιδηροδρομικού δικτύου με τα διυλιστήρια) γ) με βυτιοφόρα οχήματα (εφόσον αυτές δεν έχουν πρόσβαση στη θάλασσα και ούτε συνδέονται με σιδηροδρομικό δίκτυο).

Για τον εφοδιασμό των πρατηρίων, των μικρών βιομηχανικών μονάδων, αλλά και των πελατών του πετρελαίου θέρμανσης χρησιμοποιούνται βυτιοφόρα οχήματα, τα οποία παραλαμβάνουν τα πετρελαιοειδή, είτε απευθείας από τα διυλιστήρια για λογαριασμό των εταιριών εμπορίας, είτε από τις εγκαταστάσεις των τελευταίων.

Το πετρέλαιο θέρμανσης διατίθεται στους καταναλωτές μέσω πρακτόρων, μεταπωλητών ή παραγγελιοδόχων των εταιριών εμπορίας πετρελαιοειδών, ενώ ο κύριος όγκος των βενζινών αλλά και των πετρελαίων κίνησης διακινείται μέσω των πρατηρίων, για τη λειτουργία των οποίων απαιτείται η λήψη σχετικής άδειας.

Θα πρέπει να σημειωθεί ακόμη ότι σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία οι εταιρίες εμπορίας δεν έχουν δικαίωμα λειτουργίας πρατηρίων. Για το λόγο αυτό, υπάρχει ένας μικρός αριθμός πρατηρίων που ανήκουν στις εταιρίες εμπορίας, οι οποίες τα εκμισθώνουν σε τρίτους. Η πλειοψηφία των πρατηρίων ανήκει σε τρίτα πρόσωπα, στους πρατηριούχους, οι οποίοι υπογράφουν σύμβαση με μια αναγνωρισμένη εταιρία πετρελαιοειδών για την αποκλειστική προμήθεια από αυτήν πετρελαιοειδών. Έτσι το πρατήριο φέρει την εμπορική ονομασία της εταιρίας. Υπάρχει όμως και ένας μικρός αριθμός πρατηρίων που δεν είναι δεσμευμένα με συγκεκριμένη εταιρία (τα αποκαλούμενα λευκά πρατήρια), τα οποία μπορούν να προμηθεύονται πετρελαιοειδή από οποιαδήποτε εταιρία αναγνωρισμένη από τον νόμο χωρίς να είναι αναγκασμένα να φέρουν την εμπορική ονομασία της εταιρίας που τους τα προμηθεύει.

Ο αριθμός των πρατηρίων που λειτουργούν στη χώρα κυμαίνεται από 6800 έως 7000. Στην Ελλάδα η διακινούμενη ποσότητα ανά πρατήριο, αλλά και ο αριθμός των οχημάτων ανά πρατήριο είναι εξαιρετικά χαμηλό σε σύγκριση με εκείνα των ευρωπαϊκών χωρών. Για παράδειγμα στο τέλος της δεκαετίας του 1990 εξυπηρετούνται στη χώρα μας 220 οχήματα ανά πρατήριο, ενώ στις χώρες της ΕΕ εξυπηρετούνται περίπου 1200 οχήματα. Η ετήσια ποσότητα βενζινών και ντίζελ μαζί που διακινείται στην Ελλάδα δεν ξεπερνά τα 884.000 λίτρα, ενώ το αντίστοιχο μέγεθος στη Γερμανία φτάνει τα 2.642.000 λίτρα/ χρόνο, στην Γαλλία τα 2.194.000 λίτρα/ χρόνο. Η διακίνηση τόσων μεγάλων ποσοτήτων στις ευρωπαϊκές χώρες, όπως, πολύ σωστά παρατηρεί

ο Π. Μπίκος (1997:57), επιτρέπει «στον πρατηριούχο με μικρό περιθώριο κέρδους ανά λίτρο να καλύπτει τις σταθερές του δαπάνες και συγχρόνως να αποκομίζει υψηλά καθαρά κέρδη».

## 6.2.5. Η Ελληνική Αγορά Πετρελαιοειδών

Η ελληνική αγορά πετρελαιοειδών προϊόντων διαχωρίζεται στην εσωτερική αγορά και στις διεθνείς πωλήσεις. Η εσωτερική αγορά περιλαμβάνει τις πωλήσεις υγραερίων, βενζίνης, πετρελαίου κίνησης και θέρμανσης, τις βιομηχανικές πωλήσεις, καθώς επίσης και τις πωλήσεις λιπαντικών. Οι διεθνείς πωλήσεις περιλαμβάνουν τις πωλήσεις καυσίμων αεροπορίας καθώς και ντίζελ, μαζούτ και λιπαντικών στο χώρο της ναυτιλίας.

Η ζήτηση πετρελαιοειδών στην ελληνική αγορά την τελευταία δεκαετία εμφανίζει μια σταθερή αύξηση. Για παράδειγμα, οι συνολικές πωλήσεις πετρελαιοειδών (στην εσωτερική και διεθνή αγορά) τη δεκαετία 1987-1997, για την οποία υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία, αυξήθηκαν κατά 45,1%, δηλαδή παρουσίαζαν μια ετήσια αύξηση της τάξης του 3,8% περίπου το χρόνο. Αναλυτικότερα, οι πωλήσεις των εταιρειών στην εσωτερική αγορά από το 1987 έως το 1997 αυξήθηκαν κατά 36,4% η οποία αντιστοιχεί σε μια μέση ετήσια αύξηση 3,2%. Οι διεθνείς πωλήσεις παρουσίασαν μια αύξηση της τάξης του 67% που αντιστοιχεί σε μια μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 5,7%<sup>72</sup>.

Όσον αφορά τη σύνθεση της ζήτησης στην εσωτερική αγορά θα πρέπει να σημειωθεί ότι η κατανάλωση των βενζινών κατά τη τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα παρουσίασε μια σταθερή αύξηση, της τάξης περίπου του 4,5% το χρόνο. Το 1997 η κατανάλωση των βενζινών έφτασε στους 3.039.000 MT από 1.960.000 MT που ήταν το 1987, αύξηση που αποδίδεται στην άνοδο του αριθμού των αυτοκινήτων. Η ανοδική αυτή τάση συνεχίστηκε και τα επόμενα χρόνια, καθώς εξακολούθησε να αυξάνεται ο

---

72. Σημειωτέον δε ότι εξαιρετικά υψηλή ζήτηση πετρελαιοειδών για τον εφοδιασμό των πλοίων και των αεριωθούμενων εκδηλώθηκε ιδιαίτερα κατά τα χρόνια 1988-1990 και 1992-1995. Αντίθετα δυσμενής υπήρξε η συγκυρία κατά τα έτη 1991 και 1996 όπου σημειώνεται μείωση των πωλήσεων, ενώ 1997 παρουσιάζεται μια μικρή ανάκαμψη.

αριθμός των οχημάτων, ως απόρροια της ανόδου του ΑΕΠ και της πρόσφατης μείωσης των τιμών των αυτοκινήτων στην ελληνική αγορά. Υπέρ της αυξητικής αυτής τάσης συνηγορεί επίσης το γεγονός ότι η αναλογία αυτοκινήτων προς τον πληθυσμό βρίσκεται περίπου στο μισό της αντίστοιχης που εμφανίζεται κατά μέσο όρο στις χώρες ΕΕ: «220 αυτοκίνητα ανά 1000 κατοίκους σήμερα στην Ελλάδα έναντι 440 ανά 1000 κατοίκους των χωρών της Ε.Ε.»<sup>73</sup>.

Το 1997 η ζήτηση των πετρελαίων εσωτερικής καύσης για κίνηση και θέρμανση (ντίζελ) αυξήθηκε στους 5.036 χιλιάδες ΜΤ από 3.445 που ήταν το 1987. Η μέση ετήσια αύξηση της κατανάλωσης ντίζελ κατά την περίοδο αυτή κυμάνθηκε γύρω στο 4%, εμφανίζοντας έντονες διακυμάνσεις από έτος σε έτος: αυξημένη ζήτηση κατά τη διετία 1988-1989 της τάξης του 7,5% περίπου ετησίως, μείωση από το 1990 έως το 1994 (εκτός από το έτος 1991 όπου η συγκεκριμένη αγορά διευρύνεται κατά 8,2%). Από το 1995 και ύστερα, όμως η δυσμενής αυτή πορεία σταματά και οι πωλήσεις των πετρελαίων εσωτερικής καύσης αρχίζουν να αυξάνουν και πάλι παρουσιάζοντας μια μέση ετήσια αύξηση 7,5%.

Η ζήτηση του μαζούτ την τελευταία δεκαετία μειώθηκε. Για παράδειγμα, από 1334 χιλιάδες ΜΤ που καταναλίσκονταν στην Ελλάδα το 1987, το αντίστοιχο μέγεθος το 1997 δεν ξεπερνά τις 933 χιλιάδες ΜΤ, που σημαίνει μια μέση ετήσια μείωση 3,4%. Η ελάττωση αυτή αποδίδεται αφενός στη πτωτική τάση του δείκτη της βιομηχανικής παραγωγής που παρατηρείται το ίδιο χρονικό διάστημα, και αφετέρου στους περιορισμούς που επιβάλλονται για οικολογικούς λόγους και στη συνακόλουθη αναγκαστική στροφή της βιομηχανίας προς άλλα προϊόντα υποκατάστατα που ρυπαίνουν λιγότερο το περιβάλλον. Η ζήτηση του μαζούτ αναμένεται να ελαττωθεί βαθμιαία τα επόμενα χρόνια, λόγω της

---

73. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το ετήσιο ποσοστό αύξησης της κατανάλωσης των βενζινών κατά την περίοδο 1987-1993 παρουσιάζει μια ελαφρά αλλά σχετικά σταθερή φθίνουσα πορεία, από 8,6% που αυξανόταν η ζήτηση βενζινών ετησίως κατά τη διετία 1987-1989, το έτος 1993 η αύξηση της κατανάλωσης των βενζινών έφτασε μόλις το 1,7%. Η καθοδική αυτή τάση αναστρέφεται το 1994-1995, όπου παρατηρείται ανάκαμψη με μέση ετήσια αύξηση 4,2%, η οποία οφείλεται κυρίως στις αυξημένες πωλήσεις του 1995. Μια σύντομη αναλαμπή που δεν συνεχίζεται και τα επόμενα δύο χρόνια, καθώς η αύξηση της ζήτησης των βενζινών ανέρχεται το 1996 μόλις στο 3,1% και στο 3,5% το 1997.

αντικατάστασης του από το φυσικό αέριο, κυρίως όσον αφορά τους κλάδους παραγωγής ενέργειας.

Συνεχής αύξηση στις πωλήσεις λιπαντικών παρατηρήθηκε επίσης από το 1987 έως και το 1993, ενώ από το 1994 και ύστερα η αγορά λιπαντικών σταθεροποιείται γύρω στις 44 χιλιάδες ΜΤ.

Η κατανάλωση καυσίμων αεριωθουμένων, δηλαδή των καυσίμων που παρεδόθησαν σε αεροσκάφη σε ελληνικούς αερολιμένες από τις εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών τόσο για πτήσεις εσωτερικού όσο και για πτήσεις εξωτερικού από το 1987 έως το 1997 παρουσίασε μια μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 5,9%, η οποία οφείλεται κυρίως στις αυξημένες πωλήσεις της τριετίας 1992-1994, σε αντίθεση με την προηγούμενη πενταετία 1987-1991 κατά τη διάρκεια της οποίας η ζήτηση ελαττώνεται. Η θεαματική αύξηση των πωλήσεων κατά το έτος 1992 αντανακλά ουσιαστικά την αλλαγή του θεσμικού πλαισίου σε ό,τι αφορά τον τρόπο εφοδιασμού καυσίμων της Ολυμπιακής. Σύμφωνα με τον Ν. 1571/85, η Ολυμπιακή μπορούσε να προμηθεύεται τα καύσιμα της απευθείας από τη ΔΕΠ. Με τη ψήφιση του Ν. 2008/92 καταργείται το προνόμιο αυτό και η Ολυμπιακή υποχρεώνεται και πάλι να προμηθεύεται τα καύσιμα της από τις εταιρίες εμπορίας. Από το Μάρτιο του 1992 οι ποσότητες καυσίμων που καταναλώνει η εταιρία αρχίζουν να συμπεριλαμβάνονται στις διεθνείς πωλήσεις. Το γεγονός αυτό εξηγεί τις αυξημένες πωλήσεις που παρατηρούνται το 1992. Το 1995 προαναγγέλλει και πάλι μια «περίοδο ισχνών αγελάδων» για τις διεθνείς πωλήσεις, καθώς η ζήτηση καυσίμων αεριωθουμένων από την χρονιά εκείνη και ύστερα συρρικνώνεται χρόνο με το χρόνο. Η κάμψη του ρυθμού αύξησης της ζήτησης των καυσίμων αεριωθουμένων δεν είναι άσχετη με το γεγονός ότι ο Ν. 2289/95 παρέχει εκ νέου το δικαίωμα στην Ολυμπιακή Αεροπορία να προμηθεύεται τα καύσιμα της από τα διυλιστήρια ή από εισαγωγές χωρίς τη διαμεσολάβηση των εταιριών εμπορίας.

Η κατανάλωση Marine Gas Oil για τον εφοδιασμό των πλοίων ακολούθησε μια συνεχή ανοδική πορεία από το 1987 έως το 1995: από 607 χιλιάδες ΜΤ το 1987 η αγορά αυτή καθίσταται το 1995 σχεδόν διπλάσια φτάνοντας τις 1244 χιλιάδες ΜΤ, σημειώνεται δηλαδή κατά την περίοδο αυτή μια μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 9,4%. Το 1996 η συγκυρία αντιστρέφεται και η

ζήτηση πετρελαιοειδών στο χώρο της ναυτιλίας μειώνεται κατά 19,3%, ενώ το 1997 οι ποσότητες ντίζελ που καταναλώθηκαν για τον εφοδιασμό των πλοίων παραμένουν περίπου στα ίδια επίπεδα με εκείνα της προηγούμενης χρονιάς.

### 6.3. Νέες Τεχνολογίες και Αλλαγές στις Εργασιακές Σχέσεις

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στις μεγαλύτερες εταιρίες πώλησης καυσίμων στον ελλαδικό χώρο, σε σύγκριση με τις διεθνείς εξελίξεις. Πρόκειται για τις θυγατρικές εταιρίες Bp/Mobil, Shell, Texaco και την κρατική επιχείρηση Εκο/Elda/Mamidakis, η οποία ιδρύθηκε το 1984 με την εξαγορά από το ελληνικό δημόσιο των μετοχών της εταιρίας Esso Pappas, θυγατρικής της πολυεθνικής Exxon/Esso.

#### 6.3.1. Αλλαγές στην Οργάνωση της Επιχείρησης στις Άλλες Χώρες

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της εταιρικής οργάνωσης που επικράτησε κατά το μεγαλύτερο διάστημα του 20ου αιώνα στις οικονομίες της Αμερικής και της Ευρώπης υπήρξε η ιεράρχηση της διοικητικής της δομής (τύπου πυραμίδας), ο κάθετος συντονισμός των εργασιών, ο αυστηρός προσδιορισμός και έλεγχος των εργασιακών καθηκόντων, με βάση τις αρχές επιστημονικής διοίκησης που πρώτος ασπάστηκε ο Φρέντερικ Τέυλορ στις αρχές του αιώνα (επιχείρηση τύπου «Α», υποδεικνύοντας με το συγκεκριμένο γράμμα το αμερικανικό μοντέλο, βλ. Coutrot 1998).

Στον αντίποδα αυτού του μοντέλου, στην Ιαπωνία ακολουθείται το σύστημα οργάνωσης συλλογικής εργασίας (ή λιπής παραγωγής), το οποίο αντικαθιστά την παραδοσιακή διοικητική ιεραρχία, με ομάδες πολλαπλών ειδικοτήτων, προικισμένες με πολυδεξιότητες, ελευθερία κινήσεων και συμμετοχή στη λήψη

αποφάσεων. Πρόκειται για ένα οριζόντιο συντονισμό των εργασιών στο εσωτερικό των ομάδων και μεταξύ των τμημάτων (επιχείρηση τύπου «J» του Aoki, βλ. Coutrot 1998). Η αξιοποίηση των πνευματικών ικανοτήτων και της εμπειρίας των εργαζομένων, χάρη στην οριζόντια και όχι κάθετη ροή και επεξεργασία των πληροφοριών επιτρέπει, όπως πολύ σωστά παρατηρεί ο (Rifkin, 1996: 195) τη συνεχή βελτίωση (καϊζέν) των μεθόδων παραγωγής και την υψηλή αποτελεσματικότητα των ιαπωνικών εργοστασίων, χωρίς τη διαμεσολάβηση ασφυκτικών και αυστηρών ελέγχων των εργαζομένων.

Αρκετοί οικονομολόγοι (Aglietta 1976, Boyer 1977, Lipietz 1984) αποδίδουν μεγάλη σπουδαιότητα στη φορντική μισθιακή σχέση, υποστηρίζοντας ότι επέτρεψε τη μαζική παραγωγή της μεταπολεμικής περιόδου στις ανεπτυγμένες οικονομίες. Η κοινωνική συμφωνία που συνομολογήθηκε μεταξύ του κεφαλαίου και της εργασίας υπήρξε σύμφωνα με αυτές τις απόψεις το κλειδί αυτής της επιτυχίας. Οι μισθωτοί αποδέχονταν τις τεύλορικές – φορντικές μεθόδους παραγωγής, οι οποίες εξασφάλιζαν αξιοσημείωτες αυξήσεις της παραγωγής και της παραγωγικότητας, απολαμβάνοντας, ως αντάλλαγμα, μια σχεδόν μόνιμη απασχόληση και μια κανονική πρόοδο της αγοραστικής τους δύναμης. Η συμφωνία μεταξύ των δύο κοινωνικών ανταγωνιστών, η οποία εξασφαλιζόταν στη βάση μιας σειράς κανονιστικών ρυθμίσεων που καθορίζονται από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και αφορούν τις προσλήψεις, τις απολύσεις, τον καταμερισμό των εργασιών και τις αποδοχές οδήγησε σε μια σχεδόν ισορροπημένη διανομή των κερδών της παραγωγικότητας μεταξύ των δύο κοινωνικών εταίρων, γεγονός που επέτρεψε την εγκαθίδρυση σε μια μακροχρόνια βάση ενός «ενάρετου» δυναμικού κύκλου μεταξύ της κατανάλωσης, της παραγωγής, των επενδύσεων και της παραγωγικότητας.

Μετά την ανοικτή κρίση του φορντισμού στα μέσα της δεκαετίας του 1970<sup>74</sup>, οι εμπειρικές έρευνες συγκλίνουν στην άποψη

---

74. Στα μέσα της δεκαετίας του 1960, σύμφωνα με αρκετούς οικονομολόγους, οι εργατικές διεκδικήσεις, που διεγείρονταν από την σχεδόν πλήρη απασχόληση και την απόρριψη από μεριάς των εργαζομένων της περαιτέρω υποβάθμισης των συνθηκών εργασίας, προκάλεϊ, σύμφωνα πάντα με αυτές τις ίδιες πηγές, μια μείωση των κερδών και διεγείρει μια άνοδο του πληθωρισμού. Η αναποτελεσματικότητα που εμφάνισαν στη συνέχεια οι οικονομικές πολιτικές κείνισιανής έμπνευσης στην προσπάθεια τους να αποκαταστήσουν τη σταθερότητα και να στηρίξουν την ανάπτυξη αναγγέλλει το τέλος της μαζικής παραγωγής στις ανεπτυγμένες οικονομίες και οξύνει το διεθνή ανταγωνισμό.



ότι οι αμερικανικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αναζητούν απεγνωσμένα τις νέες τεχνολογικές και οργανωτικές συνιστώσες που θα τους εξασφαλίσουν μια υψηλότερη αποδοτικότητα και ένα μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Οι οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές της τελευταίας εικοσαετίας, σύμφωνα με τα ευρήματα των εμπειρικών μελετών στις διάφορες χώρες και κλάδους είχαν ως στόχο μια πιο συμμετοχική διαχείριση και τη δημιουργία ενός νέου τύπου επιχείρησης, η οποία θα μπορεί να προσαρμόζεται καλύτερα στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον (Coutrot 1998). Παρά τη κοινή αυτή αφετηρία, οι εμπειρικές έρευνες αποκαλύπτουν επίσης ότι οι επιχειρήσεις ακολούθησαν διαφορετικές στρατηγικές όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας.

Ορισμένες έρευνες πεδίου διαπιστώνουν την εγκαθίδρυση σε αρκετές χώρες και κλάδους ενός μετα-φορντικού παραγωγικού μοντέλου, το οποίο δανείζεται αρκετά στοιχεία από το ιαπωνικό μοντέλο της λιτής παραγωγής (επιχείρηση τύπου “J”). Σύμφωνα με αυτές τις καταγραφές, το ιαπωνικό μοντέλο της λιτής παραγωγής (*toyotisme*) αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για πολλές ευρωπαϊκές και αμερικανικές επιχειρήσεις. Οι αξιοσημείωτες επιδόσεις που εμφάνιζε την περίοδο της ύφεσης ή περιορισμένης μεγέθυνσης, αλλά και η δυνατότητα ταχύτατης προσαρμογής των ιαπωνικών επιχειρήσεων στις απρόβλεπτες μεταβολές της ζήτησης, όπως επίσης η υψηλή ποιότητα των προϊόντων που παράγονται από τα ιαπωνικά εργοστάσια αποτέλεσαν τις κυριότερες αιτίες μίμησης των ιαπωνικών μεθόδων από τον επιχειρηματικό κόσμο της δύσης. Οι ομάδες πολλαπλών ειδικοτήτων, οι οποίες απολαμβάνουν μια σχετικά μεγάλη ελευθερία κινήσεων και συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, αντί της παραδοσιακής διοικητικής πυραμίδας, ο οριζόντιος, με άλλα λόγια, συντονισμός των εργασιών (επιχείρηση τύπου «J» του Aoki) θεωρήθηκε πιο αποτελεσματικός, παρά την απουσία – τουλάχιστον θεωρητικά- εντατικών και ασφυκτικών ελέγχων. Η αξιοποίηση των πνευματικών ικανοτήτων και της εμπειρίας των άμεσων παραγωγών, η εργασία *juste-in-time* (*kanban*), η συνεχής βελτίωση των μεθόδων (*kaizen*) και ο υψηλός βαθμός πρωτοβουλίας των εργαζομένων, όπως επίσης και η μείωση των αποθεμάτων αποτέλεσαν τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ιαπωνικού μοντέλου, τα οποία αναγνωρίστηκαν από πολλές ευρωπαϊκές και αμερικανικές επιχειρήσεις, ως το καταλληλότερο οπλοστάσιο

για την κατάκτηση ενός μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς και την εξασφάλιση ενός υψηλότερου επιπέδου παραγωγικότητας. Υπό την επιρροή αυτή, αρκετές εταιρίες προχωρούν στον επανασχεδιασμό των χώρων εργασίας: ισοπεδώνουν τις παραδοσιακές οργανωτικές πυραμίδες και μεταφέρουν όλο και περισσότερες ευθύνες σε δίκτυα και ομάδες, οι οποίες λειτουργούν πλέον πάνω σε ένα κοινό σχέδιο (Rifkin 1996, Boyer 2001a). Οι συγκεκριμένες αλλαγές στην οργάνωση υποδεικνύουν, κατά την άποψη ορισμένων οικονομολόγων (Petit 1999a:21) το πέρασμα από την επιστημονική οργάνωση της εργασίας του Τέϋλορ, σε μια νέα εταιρική μορφή έμπνευσης Fayol, όπου οι εργασίες είναι λιγότερο χειρονακτικές και διεκπεραιώνονται από μικρές πολυδύναμες ημι- αυτόνομες ομάδες εργασίας.

Άλλες έρευνες πεδίου μιλούν για τη δημιουργία μιας εταιρικής οργάνωσης, η οποία στηρίζεται περισσότερο στην αυτονομία, στην υπευθυνότητα και στη συνεργασία των εργατών (συνεργατική επιχείρηση «τύπου C» Zarifian 1993). Ως κλασικό παράδειγμα αυτών των τάσεων, αναφέρονται οι οργανωτικές αλλαγές που εγκαινίασαν ορισμένες σουηδικές επιχειρήσεις (όπως το εργοστάσιο της Volvo στην Uddevalla) στην προσπάθεια τους να εμπλουτίσουν και να διευρύνουν το περιεχόμενο της εργασίας, μετακινώντας τους εργαζόμενους μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και δημιουργώντας παράλληλα ημι-αυτόνομες ομάδες εργαζομένων.

Σύμφωνα με το Freyssenet (1995), αλλά και το Coutrot (1998), το συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης της εργασίας στηρίζεται σε μια λογική «ευφυούς» προϊόντος, με την έννοια ότι το προϊόν «οδηγεί» το ίδιο τη «συναρμολόγηση» του και δίνει τη δυνατότητα στους χειριστές να σκεφτούν μόνοι τους ποία κομμάτια και ανταλλακτικά θα πρέπει να βρουν για τη συναρμολόγηση. Πρόκειται για το «κοινωνικο-τεχνικό μοντέλο» ή το σύστημα της «αντανακλαστικής παραγωγής» (Coutrot 1998, Freyssenet 1995), στο πλαίσιο του οποίου οι ενδιάμεσοι προϊστάμενοι είναι περιττοί. Η σημαντικότερη καινοτομία που εισαγάγει το συγκεκριμένο σύστημα εργασίας είναι η διεξαγωγή διαπραγματεύσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων για τον προσδιορισμό του χρόνου κατασκευής ενός τύπου προϊόντος. Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας πραγματοποιείται με συναινετικές διαδικασίες και διαπραγματεύσεις, και όχι με αυστηρούς ελέγχους, τυποποίηση και κατατεμαχισμό των εργασιών.

Η μείωση, για παράδειγμα, του απαιτούμενου χρόνου για την κατασκευή ενός τύπου προϊόντος γίνεται αποδεκτή από τους εργάτες, μόνο εφόσον υπάρχει μια εκ των προτέρων συμφωνία για τη διατήρηση των θέσεων εργασίας. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα σουηδικά εργοστάσια που ακολούθησαν αυτές τις μεθόδους πέτυχαν ίδιες αν όχι μεγαλύτερες αποδόσεις με εκείνες των αμερικανικών ή ιαπωνικών εργοστασίων. Το σουηδικό παράδειγμα υποδεικνύει ότι μπορούν να υπάρξουν υψηλές αποδόσεις, χωρίς τους ασφυκτικούς ελέγχους και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει ο τεύλο-φορντισμός.

Τα αποτελέσματα άλλων εμπειρικών μελετών αναδεικνύουν την εγκαθίδρυση ενός νέο-τεύλορικού μοντέλου, το οποίο, παρά τις όποιες αλλαγές, διατηρεί αμετάβλητα τα συστήματα ελέγχου και κοινωνικής ρύθμισης στο εσωτερικό της επιχείρησης (επιχείρηση τύπου «Α»). Με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών επανατοποθετούνται σε μια νέα βάση οι τεύλορικές αρχές (Freysenet 1990), με την έννοια ότι δίνεται έμφαση στην πολυειδίκευση και σε μια πιο συνεργατική διαχείριση, χωρίς να καταργούνται οι κύριες αρχές διαχείρισης, όπως ο διαχωρισμός ανάμεσα στη σύλληψη και στην εκτέλεση των εργασιών. Κλασικό παράδειγμα αυτών των τάσεων αποτελεί το αμερικανικό μοντέλο των «ανθρωπίνων πόρων».

Μετά την κρίση του φορντισμού, σύμφωνα με τις πληροφορίες που μας δίνει ο Coutrot (1998), αρκετές αμερικανικές επιχειρήσεις, διατηρώντας τις γενικές αρχές του τεύλορ-φορντικού τρόπου οργάνωσης (διαχωρισμός ανάμεσα στη σύλληψη και στην εκτέλεση, τυποποίηση των εργασιών, ιεραρχική δομή), θεσμοθετούν διάφορα μέσα άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των μισθωτών, προωθούν μια μεγαλύτερη ευελιξία στην κατανομή των εργασιών, μετακινώντας τους εργαζόμενους από θέση σε θέση, εφαρμόζοντας πολιτικές αμοιβών σε μια βάση περισσότερο ατομική, αποφεύγοντας τη διαμεσολάβηση των σωματείων.

Η ευέλικτη εξειδίκευση εμφανίστηκε από τους Piore και Sabel (1984), ως ένα ακόμη εναλλακτικό παράδειγμα στο φορντικό μοντέλο. Πρόκειται για ένα σύνολο μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εγκαταστημένων σε μια περιοχή ή κλάδο, οργανωμένων σε δίκτυα, στο εσωτερικό των οποίων κυκλοφορούν πληροφορίες, πόροι (δανεισμός μηχανημάτων και πρώτων υλών) και εξειδικευμένη εργατική δύναμη. Το κλειδί της επιτυχίας αυτών των μι-

κρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες ασχολούνται με παραδοσιακές δραστηριότητες, σύμφωνα με τους εμπνευστές αυτού του μοντέλου, είναι το ότι καταφέρνουν να ανταποκρίνονται πολύ γρήγορα και με χαμηλό κόστος σε μια εξειδικευμένη ζήτηση. Και αυτό επιτυγχάνεται χάρη στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία που επιδεικνύουν οι επιχειρηματίες μεταξύ τους και τις ειρηνικές σχέσεις που έχουν με τους εργαζόμενους (Coutrot 1998).

Σύμφωνα με τις έρευνες πεδίου σε άλλες χώρες, όπως η Γερμανία, μετά την κρίση του φορντισμού οι γερμανικές εταιρίες προσπάθησαν να αυτοματοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τη διαδικασία παραγωγής, με στόχο να μειώσουν το μέγεθος των απασχολούμενων και να αποειδικεύσουν όσον το δυνατόν τους εναπομεινάντες. Σύμφωνα με τις καταγραφές του Coutrot (1998) τη δεκαετία του '80 παρατηρείται μια ολοκληρωτική στροφή, όσον αφορά τη στρατηγική των γερμανικών επιχειρήσεων. Η ειδικευση και η αυτονομία των εργαζομένων δεν θεωρείται πλέον κίνδυνος, αλλά πλεονέκτημα για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των γερμανικών προϊόντων. Στη λογική αυτή, η εργασία στα γερμανικά εργοστάσια οργανώνεται σε ομάδες και περιορίζονται τα συστήματα πειθαρχικού ελέγχου. Τα ενδιάμεσα στελέχη, αν και παραμένουν μέσα στην επιχείρηση, παίζουν κυρίως ένα τεχνικό ρόλο, συντονισμού και εμπύχωσης των ομάδων. Οι γερμανικές εταιρίες διατηρούν στενές σχέσεις με το εκπαιδευτικό σύστημα, παρεμβαίνοντας στη διαμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών. Κατά αυτό τον τρόπο και μέσω του συστήματος μαθητείας καταφέρνουν να έχουν στη διάθεση τους μια εξειδικευμένη εργατική δύναμη, η οποία αμείβεται με υψηλούς μισθούς. Όσον αφορά την κοινωνική ρύθμιση, η οργάνωση της εργασίας, οι πολιτικές μισθών και οι αρχές διαχείρισης του προσωπικού προσδιορίζονται αυστηρά από τα συμβούλια της επιχείρησης. Οι συγκρούσεις στα γερμανικά εργοστάσια είναι σπάνιες. Η διοίκηση όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι βρίσκουν σχεδόν πάντα λύσεις, μέσω των διαπραγματεύσεων.

Οι διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές που αναδεικνύουν οι εμπειρικές έρευνες και τα προηγούμενα θεωρητικά μοντέλα στις περισσότερες χώρες και κλάδους, όπως πολύ σωστά αναφέρει ο Boyer, επιτρέπουν τη συνύπαρξη μιας ποικιλίας εργασιακών σχέσεων τις οποίες ο ερευνητικός φακός οφείλει να αποκαλύψει.

### 6.3.2. Μια Φορντική Μισθιακή Σχέση

Από την πρωτογενή έρευνα του Παντείου Πανεπιστημίου και του Κλαδικού Ινστιτούτου Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας προέκυψε ότι το πρότυπο οργάνωσης της εργασίας στις μεγάλες εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών στο ευρωπαϊκό και ελληνικό χώρο παρουσίασε έως τις αρχές της δεκαετίας του '80 σημαντικά στοιχεία τεύλορικού χαρακτήρα. Στις πολυεθνικές εταιρίες (SHELL, BP, MOBIL, TEXACO), αλλά και στις μεγάλες ελληνικές (ΕΚΟ, ΕΛΔΑ), ο καταμερισμός των έργων και η εύρυθμη λειτουργία των εταιριών στηριζόταν μέχρι πρόσφατα σε μια ιεραρχική οργανωτική δομή, η οποία θα μπορούσε να απεικονιστεί με το σχήμα μιας «πυραμίδας», όπου ο γενικός διευθυντής είχε το καθολικό συντονισμό και εποπτεία όλων των εργασιών. Σύμφωνα με τις οδηγίες του και υπό τον έλεγχο του, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ρύθμιζαν τα θέματα που σχετιζόνταν με κάποιο συγκεκριμένο τομέα δραστηριοτήτων (π.χ τις πωλήσεις καυσίμων στα πρατήρια ή το λογιστήριο), ενώ στη συνέχεια, την ευθύνη για την υλοποίηση επιμέρους έργων αναλάμβαναν διάφοροι υποδιευθυντές, προϊστάμενοι, τμηματάρχες, οι οποίοι έλεγχαν τη γρήγορη και σωστή διεκπεραίωση των εργασιών από τους υφισταμένους τους. Στο πλαίσιο αυτής της εταιρικής οργάνωσης, η οποία παραλληλίζεται συνήθως με τη στρατιωτική γραφειοκρατία, τα καθήκοντα του κατώτερου υπαλληλικού και εργατικού προσωπικού ήταν αυστηρά προσδιορισμένα από τους διευθύνοντες και η διαδικασία της εργασίας ελεγχόταν πλήρως από τους διοικούντες, με βάση τις αρχές επιστημονικής διοίκησης του Τέυλορ.

Σε όλες τις μεγάλες εταιρίες πώλησης καυσίμων εξειδικευμένα γραφεία προγραμματισμού και ανάλυσης της εργασίας κατακερμάτιζαν τις εργασίες σε απλές επιμέρους κινήσεις και με τη βοήθεια του χρονομέτρου (work manual analysis) καθάρτιζαν κανόνες εργασίας, τους οποίους όφειλαν να τηρούν οι εργαζόμενοι. Κατά αυτό τον τρόπο θεμελιωνόταν ένας σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στη «σύλληψη» και στην «εκτέλεση» των εργασιών. Η διοίκηση είχε τη δυνατότητα, λοιπόν, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα, να περιορίσει το «χασομέρι» ή τους «νεκρούς χρόνους εργασίας» στη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας.

Η μορφή αυτή εταιρικής οργάνωσης προσομοιάζει με εκείνη της ιεραρχικής κλασικής επιχείρησης (τύπου «Α», κάθετος συντονισμός εργασιών).

Η πολιτική διαχείρισης του προσωπικού που υιοθετούσαν οι μεγάλες εταιρίες του κλάδου στηριζόταν περισσότερο στη συννεργασία με τους υπαλλήλους παρά στον ανοικτό πειθαναγκασμό και στις κυρώσεις. Οι εργαζόμενοι τηρούσαν με συνέπεια τους κανόνες εργασίας και αποδέχονταν τις αλλαγές στις τεχνικές και μεθόδους οι οποίες είχαν ως στόχο την αύξηση της απόδοσης τους, με αντάλλαγμα τη συμμετοχή τους στα «κέρδη» της παραγωγικότητας (σχετικά ικανοποιητικές αποδοχές, πλήρη ασφαλιστική κάλυψη, πρόσθετα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ασφάλεια ζωής και ατυχημάτων, προ-συνταξιοδοτικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα), μια σχετική μόνιμη απασχόληση, καθώς τη δυνατότητα ανέλιξης τους στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η πλήρωση των κενών θέσεων, που βρίσκονταν υψηλά στη ιεραρχία, γινόταν συνήθως με προαγωγές μέσα από την εταιρία. Οι προσλήψεις δε είχαν ως στόχο κατά κανόνα την κάλυψη θέσεων εργασίας που βρίσκονταν στη βάση της πυραμίδας της ιεραρχίας.

Αναλυτικότερα, οι αμοιβές και οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων στις εταιρίες πώλησης καυσίμων καθορίζονταν από τη δεκαετία του 1950 με συλλογικές διαπραγματεύσεις. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι όροι εργασίας και οι αποδοχές ρυθμιζονταν από την Κλαδική Συλλογική Σύμβαση Πετρελαιοειδών και Υγραερίων, την οποία υπέγραφε το δευτεροβάθμιο συνδικαλιστικό όργανο των εργαζομένων, η Πανελλήνια Ομοσπονδία Πετρελαιοειδών, με το Σύνδεσμο Ελλήνων Βιομηχάνων και τις Ανώνυμες εταιρίες και ΕΠΕ. Στην κρατική εταιρία Eko-Elda-Mamidakis, οι μισθοί και οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων (μέχρι επιπέδου τμηματάρχη) ρυθμίζονται από την Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΕΣΣΕ), που υπογράφεται μεταξύ των εργαζομένων και του Επαγγελματικού Σωματείου των εργαζομένων (ΠΕΠ/ΕΚΟ), υπό την προϋπόθεση οι όροι της να είναι ευνοϊκότεροι για τους εργαζόμενους από εκείνους που προβλέπει η Κλαδική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας Πετρελαιοειδών. Οι αποδοχές δε του διευθυντικού προσωπικού στην κρατική επιχείρηση καθορίζονται σύμφωνα με το μισθολογικό σύστημα Merit, το οποίο λαμβάνει υπόψη την απόδοση, τα χρόνια προϋπηρεσίας και το κόστος ζωής.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας, οι εργαζόμενοι στις μεγάλες εταιρίες πώλησης καυσίμων, εκτός από το βασικό τους μισθό εισέπρατταν μια σειρά επιδομάτων και λάμβαναν μια σειρά οικονομικών ενισχύσεων, ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, την ειδικότητα, το χώρο εργασίας τους, καθώς και μια επιπρόσθετη αμοιβή με βάση την απόδοση τους<sup>75</sup>. Οι εργαζόμενοι στις συγκεκριμένες εταιρίες λάμβαναν επίσης διάφορα χρηματικά ποσά κατά περίπτωση, όπως για την κάλυψη ενός μέρους των εξόδων γέννησης παιδιού, την τέλεση γάμου, την πληρωμή του βρεφονηπιακού σταθμού, την παροχή ιατρικών υπηρεσιών σε παιδιά με ειδικές ανάγκες, τις παιδικές κατασκηνώσεις, τη βράβευση αριστούχων μαθητών, τη διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων, συνεστιάσεων καθώς και παροχή δώρων σε επετείους μακροχρόνιας υπηρεσίας, εκδρομές προσωπικού κα. Ορισμένες εταιρίες μάλιστα χορηγούσαν άτοκα δάνεια στο τακτικό προσωπικό σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης (όπως ασθένειας του εργαζομένου, γέννησης παιδιού, καταστροφής ή σοβαρής ζημιάς περιουσιακού στοιχείου). Παρείχαν επίσης πρόσθετα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ασφάλεια ζωής και ατυχημάτων καθώς και προ-συνταξιοδοτικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα, το κόστος των οποίων κάλυπταν εξ' ολοκλήρου οι ίδιες οι εταιρίες. Τέλος υπήρχαν ακόμη παροχές, με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την εξυπηρέτηση υπηρεσιακών αναγκών, όπως η χορήγηση τροφής, μεταφορά του προσωπικού εγκαταστάσεων και η παροχή, όπου ήταν απαραίτητο, αυτοκινήτου της εταιρίας.

Όσον αφορά το χρόνο απασχόλησης, οι εργαζόμενοι μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 αισθάνονταν μια σχετική ασφάλεια

---

75. Πρόκειται για τα επιδόματα όπως: 1) οικογενειακό (καταβάλλεται σε ποσοστό 10% επί του βασικού μισθού σε όλους τους έγγαμους, χήρους, διαζευγμένους εργαζόμενους, όπως επίσης και σε όσους εργαζόμενους είναι άγαμοι γονείς ή άγαμοι ηλικίας άνω των 35 ετών), 2) ειδικών συνθηκών (καταβάλλεται σε όλους τους εργαζόμενους ανάλογα με το τόπο εργασίας τους σε ποσοστό 28% (στο προσωπικό των εγκαταστάσεων) επί του βασικού μισθού), 3) εγκαταστάσεων (χορηγείται στους εργαζόμενους στις εγκαταστάσεις μνημείο επίδομα, 4) οδηγών (20% επί του βασικού μισθού σε όλους τους οδηγούς βυτιοφόρου, οδηγούς / ανεφοδιαστές, ομαδάρχες βάρδιας αεροδρομίου, τεχνικούς εργοδηγούς αεροδρομίων), 5) πολλαπλής απασχόλησης χορηγείται μνημείο επίδομα στους οδηγούς/ ανεφοδιαστές, μηχανικούς/ οδηγούς ανεφοδιαστές, ομαδάρχες βάρδιας και τεχνικούς εργοδηγούς αεροδρομίων, αλλά και στους οδηγούς βυτιοφόρων εγκαταστάσεων), 6) ταμιά - εισπράκτορα (χορηγείται σε ποσοστό 5% επί του βασικού μισθού στους ταμίες, εισπράκτορες και σε όσα πρόσωπα ασκούν ανάλογες δραστηριότητες, όπως οι επιθεωρητές πωλήσεων, οι οδηγοί βυτιοφόρων, τεχνίτες αντλιών), 7) παραμονής στο ίδιο κλιμάκιο (χορηγείται σε κάθε εργαζόμενο που συμπληρώνει επτά χρόνια στο ίδιο μισθολογικό κλιμάκιο σε ποσοστό 5% επί του βασικού μισθού), 8) οδοιπορικά κα.

λεια. Το προσωπικό των μεγάλων εταιριών πώλησης καυσίμων σπάνια απολυόταν. Οι συμβάσεις εργασίας που υπογράφονταν μεταξύ των εταιριών και των υπαλλήλων ήταν πλήρους απασχόλησης αορίστου χρόνου. Οι εργαζόμενοι είχαν μάλιστα τη δυνατότητα να κάνουν καριέρα μέσα στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι οι μεγάλες εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών δημιούργησαν στον ελληνικό χώρο νησίδες τεύλορισμού - φορντισμού. Εφάρμοσαν ένα επιστημονικό τρόπο ελέγχου της εργασίας, σε αντίθεση με το γενικότερο ελληνικό περιβάλλον, όπου κυριαρχούν μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν ένα σύστημα απλού ή ιεραρχικού ελέγχου των εργαζομένων τους: ο έλεγχος της διαδικασίας της εργασίας στηρίζεται κυρίως στην εγγύτητα και στη γειννίαση του εργαζομένου με το αφεντικό ή τον προϊστάμενο στο χώρο δουλειάς.

Οι αρχές διαχείρισης του προσωπικού στις μεγάλες επιχειρήσεις εμπορίας πετρελαιοειδών στην Ελλάδα διέφεραν από εκείνες που υιοθετούσαν κατά κανόνα οι εγχώριες επιχειρήσεις. Στις μεγάλες εταιρίες πώλησης καυσίμων παρατηρείται μια σημαντική πρόοδος των πραγματικών μισθών και καταβάλλονται μια σειρά συμπληρωματικών αμοιβών και οικονομικών ενισχύσεων. Υπενθυμίζεται ότι με το Νόμο 3239 του 1955 θεσμοθετήθηκε στην Ελλάδα ένα «πλασματικό» σύστημα συλλογικών διαπραγματεύσεων, το οποίο συνδέθηκε με το επίσημο, ελεγχόμενο από το κράτος, συνδικαλιστικό κίνημα<sup>76</sup>. Υπό αυτές τις συνθήκες, η βελτίωση του πραγματικού μισθού των Ελλήνων εργατών παρουσίασε για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μια σημαντική υστέρηση έναντι της προόδου της παραγωγικότητας της εργασίας. Οι παροχές δε κοινωνικής ασφάλισης και πρόνοιας στην Ελλάδα κινούνται σε ένα αισθητά χαμηλότερο επί-

---

76. Η ΓΣΕΕ, στην οποία είχαν παραχωρηθεί ενισχυμένες εξουσίες, (μόνο αυτή έχει το δικαίωμα να συνάπτει τις εθνικές συλλογικές συμβάσεις, να παρεμβαίνει στις διαπραγματεύσεις σε οποιαδήποτε επίπεδο, όπως και να προσυπογράφει -άρα και να εξαρτά από αυτήν το κύρος- των υπολοίπων συλλογικών συμβάσεων που έχουν κάποια γενικότερη σημασία), ελεγχόταν σε μεγάλο βαθμό από το κράτος. Ο έλεγχος της ΓΣΕΕ από την κρατική εξουσία εκφραζόταν σε πολλά επίπεδα. Η πλειοψηφία των εκλεγμένων διοικήσεων υπήρξε σχεδόν πάντοτε ιδεολογικά προσκείμενη στην κυβέρνηση, διότι δεν αναγνωριζόταν η ένταξη στους κόλπους της ΓΣΕΕ μη ελεγχόμενων ιδεολογικά μαζικών σωματείων. Πέραν τούτου οι οικονομικοί πόροι της ΓΣΕΕ προέρχονταν κυρίως από τους κρατικούς οργανισμούς (Κουκουλέ Γ., Ελληνικά συνδικάτα, οικονομική αυτοδυναμία και εξάρτηση, εκδόσεις Οδυσσεάς, Αθήνα 1984).



πεδο από εκείνο που εξασφαλίζει στις ανεπτυγμένες οικονομίες το φορντικό συμβόλαιο.

### 6.3.3. Πολυειδίκευση και Εσωτερική Ευελιξία τη Δεκαετία του 1980

Η έρευνα του Παντείου Πανεπιστημίου και του Κλαδικού ΙΝΕ Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας διαπιστώνει ότι τη δεκαετία του '80 σημειώνονται αξιοσημείωτες οργανωτικές και τεχνολογικές μεταβολές στις μεγάλες εταιρίες πώλησης καυσίμων.

Όσον αφορά την τεχνολογία, με την ανάπτυξη του μικροϋπολογιστή, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις εισάγουν τη δεκαετία του 1980 πιο σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα πληροφορικής<sup>77</sup>, τα οποία καθιστούν δυνατή τη μεταβίβαση της πληροφορίας, μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Σε όλες τις επιχειρήσεις του δείγματος οι διάφορες δραστηριότητες διεξάγονται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδικών μηχανογραφικών προγραμμάτων. Σε όλες σχεδόν τις διευθύνσεις, τις οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες, τις εγκαταστάσεις και τις εμπορικές διευθύνσεις εγκαθίστανται δίκτυα και συστήματα μικροϋπολογιστών, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους καθώς και με κεντρικούς υπολογιστές, με αποτέλεσμα να εξασφαλίζεται η γρήγορη επεξεργασία αλλά και η έγκαιρη και απρόσκοπτη ροή πληροφοριών προς κάθε άμεσα ενδιαφερόμενο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στους διεθνείς ομίλους τα προγράμματα και δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών για την επικοινωνία και την υποστήριξη των εργασιών γραφείου, αποτελούσαν τότε (όπως και σήμερα) «κοινό τόπο» σε όλες τις θυγατρικές.

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών τη δεκαετία του 1980 δεν επέφερε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης. Ο καταμερισμός των έργων και ο έλεγχος των εργασιών εξακολουθεί να γίνεται στο πλαίσιο της «κλασικής» οργανωτικής δομής ιεραρχικών σχέσεων (τύπου πυραμίδας). Η διαδι-

---

77. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι μεγάλες εταιρίες πώλησης καυσίμων στην Ελλάδα βρίσκονταν από νωρίς στην καρδιά των τεχνολογικών εξελίξεων. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 οι πολυεθνικές εταιρίες (όπως η Shell Hellas, η ESSO PAPPAS-σημερινή ΕΚΟ-ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ- η BP, η Mobil και η Texaco) χρησιμοποιούσαν εξοπλισμούς (της εταιρίας IBM) που συμπύκνωναν εξειδικευμένες λειτουργίες, όπως η δακτυλογραφία και οι αριθμητικοί υπολογισμοί.

κασία της εργασίας συνεχίζει να καθορίζεται από τα διευθυντικά στελέχη, με τη βοήθεια ειδικών εμπειρογνομώνων, οι οποίοι προσδιορίζουν τους κανόνες εργασίας. Οι τεύλορικές αρχές οργάνωσης δεν αλλάζουν: *διαχωρισμός ανάμεσα στη σύλληψη και στην εκτέλεση, καταγραφή καθηκόντων, προτεραιότητα στην ιεραρχική εξουσία ως τρόπος συντονισμού των εργασιών.*

Αν και τα συστήματα ελέγχου και ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης παραμένουν σχεδόν αναλλοίωτα, οι μεγάλες εταιρίες από τη δεκαετία του 1980 δίνουν έμφαση στην πολυειδίκευση και στην ανάπτυξη πολυδεξιοτήτων. Σύμφωνα με τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας για να διατηρήσουν τη θέση τους οι υπάλληλοι αναγκάζονται να εκτελούν επιπρόσθετα καθήκοντα που καλύπτουν τις ανάγκες σε άλλους τομείς. Έτσι, σε όλα τα τμήματα τόσο στην κρατική όσο και στους πολυεθνικούς συνασπισμούς σημειώνεται ένας οριζόντιος εμπλουτισμός των εργασιών (μεταφορά εργασιακών καθηκόντων στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο), σύμφωνα με την ορολογία του Atkinson και του Meager (1986), όπως επίσης και ένας κάθετος εμπλουτισμός των δεξιοτήτων, δηλαδή μια μετάθεση ενός μέρους των ευθυνών και των καθηκόντων από το ανώτερο και μεσαίο προς το κατώτερο προσωπικό (βλ. επίσης Δεδουσόπουλος 1997).

Ως απόρροια αυτής της κατάστασης κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας ανακαλύψαμε γραμματέα να ασκεί συγχρόνως λογιστικές εργασίες (να διεκπεραιώνει τα τιμολόγια ολόκληρης της διεύθυνσης) ή να εκτελεί εκ παραλλήλου καθήκοντα υπαλλήλου προμηθειών. Διοικητικοί υπάλληλοι να κάνουν εισαγωγή στοιχείων ως διατηρητές. Υπάλληλοι πωλήσεων, αφού εκπαιδεύτηκαν για την απόκτηση περιορισμένου φάσματος προγραμματικών γνώσεων προκειμένου να ανταποκριθούν σε ειδικές ανάγκες της εταιρίας, να εκτελούν εκ παραλλήλου εργασίες προγραμματιστή. Αναλυτές προγραμματιστές να ασκούν συγχρόνως και τα καθήκοντα του υπαλλήλου προμηθειών, ή υπαλλήλων γραφείου. Το προσωπικό στο χώρο του αεροδρομίου να ασκεί εκ παραλλήλου τα εργασιακά καθήκοντα από δύο έως και τεσσάρων ειδικοτήτων: οι δύο ανεφοδιαστές και ο οδηγός που χρησιμοποιούνταν κατά το παρελθόν για τον ανεφοδιασμό με καύσιμα ενός αεροσκάφους, «συμπιέζονται» σήμερα σε ένα άτομο με διπλή ειδικευση (αυτή του οδηγού/ανεφοδιαστή), το οποίο μάλιστα, αρκετά συχνά, μπορεί να εκτελεί επίσης χρέη υπεύθυνου βάρδιας ή τεχνικές υπηρεσίες.

Σχετικά με το επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων, η χρησιμοποίηση μικροϋπολογιστών και ειδικών μηχανογραφικών προγραμμάτων σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων αύξησε, σύμφωνα με τις δηλώσεις τους, τις απαιτήσεις και το επίπεδο των δεξιοτήτων τους. Η επεξεργασία κειμένου, η αρχειοθέτηση, οι αριθμητικοί υπολογισμοί, η έκδοση τιμολογίων αλλά και οποιαδήποτε εργασία γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών προαπαιτεί γνώσεις που δεν διέθετε κατά το παρελθόν η παραδοσιακή δακτυλογράφος, η αρχειοθέτρια, ή ο υπάλληλος των οικονομικών υπηρεσιών. Τα πρόσωπα που ασκούν αυτές τις δραστηριότητες θεωρούν τη δουλειά τους περισσότερο ειδικευμένη από το παρελθόν, συμπληρώνοντας, ωστόσο, ότι η χρησιμοποίηση του επεξεργαστή κειμένων, προγραμμάτων αρχειοθέτησης, αριθμητικών υπολογισμών δεν οδήγησε σε εργασίες «λιγότερο ρουτινιάρικες και περισσότερο αξιόλογες» από τα προηγούμενα καθήκοντα της παραδοσιακής εργασίας αλληλογραφίας, της αρχειοθέτησης κλπ. Η τεχνολογία της πληροφορικής, παρά το γεγονός ότι αυξάνει το γνωστικό πεδίο και το επίπεδο δεξιοτήτων των εργαζομένων, δεν φαίνεται να άρει τον εγκλεισμό σε ένα συγκεκριμένο τύπο επαναλαμβανόμενων κινήσεων, ή με άλλα λόγια την ειδίκευση σε ένα περιορισμένο τομέα παρέμβασης<sup>78</sup>.

Μέσα από αυτές τις πρακτικές χτίζεται τη δεκαετία του 1980 μια εταιρική μορφή η οποία στηρίζεται στην εσωτερική ευελιξία. Το μοντέλο αυτό οργάνωσης δεν αίρει την ασφάλεια που αισθάνονται οι εργαζόμενοι ως προς τη θέση εργασίας τους και το χρόνο απασχόλησης<sup>79</sup>, ούτε φυσικά αμφισβητεί τα κεκτημένα των εργαζομένων (αποδοχές, επιδόματα, κοινωνική ασφάλιση). Το καθεστώς αυτό της εσωτερικής ευελιξίας, αν και δεν συνδέθηκε με μαζικές αποχωρήσεις ή απολύσεις, συμπορεύτηκε με μια σημαντική μείωση της απασχόλησης, η οποία συντελέστηκε μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης και μιας πολιτικής μη προσλήψεων.

---

78. Οι εργαζόμενοι μάλιστα εκτιμούν ότι όσο τα λογισμικά γραφείου θα πολλαπλασιάζονται και θα απλοποιούνται, τόσο θα υπάρξει στο μέλλον μια μεγαλύτερη τάση αποειδίκευσης της εργασίας.

79. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 80, οι μεγάλες εταιρίες άρχισαν να αναθέτουν σε τρίτους την εκτέλεση των τεχνικών υπηρεσιών στα πρατήρια, ένα αυξανόμενο όγκο των μεταφορών, τον καθαρισμό και τις εισπράξεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις το πλεονάζον προσωπικό δεν απολυόταν. Η κατάργηση των θέσεων, γινόταν βαθμιαία, δηλαδή καθώς ωρίμαζαν οι συνθήκες συνταξιοδότησης δεν προσλαμβάνονταν νέο προσωπικό.

Από τις παραπάνω πληροφορίες καθίσταται σαφές ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δημιουργούν τη δεκαετία του '80 νεοφορντικά συστήματα οργάνωσης, τα οποία δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη πολυδεξιοτήτων και πολυειδικοτήτων, διατηρώντας αναλλοίωτα τα συστήματα ελέγχου της εργασίας και της κοινωνικής ρύθμισης. Πρόκειται για μια μορφή εταιρικής οργάνωσης, η οποία, αν και εμφανίζει πολλά κοινά σημεία, με εκείνη που ο Boyer (2001b) χαρακτηρίζει ως η σχέση μισθωτής εργασίας «πολυδύναμης σταθερότητας», διαφέρει, ως προς αυτή, όσον αφορά τον έλεγχο των εργασιών και το βαθμό αυτονομίας των εργαζομένων. Το νέο αυτό καθεστώς ισχύει τόσο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις όσο για την κρατική εταιρία εμπορίας πετρελαιοειδών.

#### 6.3.4. Οι Τεχνολογικές και Οργανωτικές Καινοτομίες τη Δεκαετία του 1990

Τη δεκαετία του 1990, οι μεγάλες εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο χώρο της εμπορίας καυσίμων εισάγουν πιο σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα και σημαντικές οργανωτικές καινοτομίες. Την περίοδο αυτή, όπου η εξωτερική ευελιξία θεωρείται σε διεθνή κλίμακα η αναγκαία και ικανή συνθήκη για τη μείωση της ανεργίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πετρελαιοειδών, προσαρμοζόμενες στο γενικότερο περιβάλλον, εγκαταλείπουν το δόγμα της «μη απόλυσης» και άντ' αυτού υιοθετούν το αξίωμα «της οικειοθελούς αποχώρησης», της «μεταβίβασης των εργασιών ολόκληρων τμημάτων και του προσωπικού στους εργολάβους» και την προσφυγή στο δανεισμό προσωπικού.

##### **α) Νέες τεχνολογίες**

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι μεγάλες εταιρίες του κλάδου εισαγάγουν ολοκληρωμένα τεχνολογικά συστήματα, που συνδυάζουν τους εξοπλισμούς τηλεματικής σύνδεσης με τις τεχνολογίες της δικτυοκεντρικής πληροφορικής.

Βασική διάσταση της τηλεματικής τεχνολογίας (Mcknight - Bailey, 1998) είναι η άμεση επεξεργασία της πληροφορίας (σε

πραγματικό χρόνο) και η σύντομη χρονικά ανταπόκριση, που εξασφαλίζεται με την εντατική χρήση του διαδικτύου, ειδικών προγραμμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ιδιωτικών δικτύων επικοινωνίας (Intranet site) που δημιουργούν, χρησιμοποιώντας την εγκαταστημένη βάση του Internet, οι επιχειρήσεις για την επικοινωνία των εργαζομένων τους. Η τηλεματική τεχνολογία περιορίζει τη διάσταση του χώρου και επιτρέπει, χωρίς κατά ανάγκη να την επιβάλλει, μια πιο αποκεντρωμένη οργάνωση της επιχείρησης και των πωλήσεων. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, οι πωλήσεις καυσίμων για τον ανεφοδιασμό των πλοίων πραγματοποιούνταν μέσω του διαδικτύου και καταβαλλόταν μια εντατική προσπάθεια επέκτασης του ηλεκτρονικού εμπορίου σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων. Σε ορισμένες εταιρίες μάλιστα υπήρχε ένας μικρός αριθμός τηλεαπασχολουμένων.

### **β) Εξωτερίκευση των εργασιών**

Από τη δεκαετία ήδη του '80, οι εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών, ακολουθώντας τις γενικότερες τάσεις που διαμορφώνονται διεθνώς, αρχίζουν να εκχωρούν σε τρίτους την κατασκευή τεχνικών έργων- συντήρηση των αντλιών στα πρατήρια, ένα ολοένα και μεγαλύτερο μέρος του έργου μεταφορών, τις υπηρεσίες γραφείου (καθαρισμός, σίτιση κ.α), τη φύλαξη, τις εισπράξεις κ.α. Τη δεκαετία του '90, το σύστημα εργολαβοποίησης γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη, καθώς επεκτείνεται και σε άλλες δραστηριότητες (όπως οι λογιστικές εργασίες, μηχανογράφηση, παραγωγή ορυκτελαίων, ο ανεφοδιασμός με καύσιμα των αεροπλάνων κ.α), οι οποίες εκτελούνταν «παραδοσιακά» εντός των εταιριών από μόνιμο προσωπικό με σύμβαση πλήρους απασχόλησης, αορίστου χρόνου.

Οι εξελίξεις αυτές παραπέμπουν κυρίως στην αλλαγή φιλοσοφίας των διεθνών ομίλων όσον αφορά το εύρος εργασιών και το μέγεθος της απασχόλησης. Σύμφωνα με τη νέα αντίληψη, τα τμήματα που έχουν ως αντικείμενο τις πωλήσεις και αποτελούν το βασικό κορμό των εταιριών (τα λεγόμενα «core business»), θα παραμείνουν εντός της εταιρίας, και οι εργασίες αυτών θα διεκπεραιώνονται από μόνιμο προσωπικό (*rôles de compétence, Petit 1999b:13*). Αντίθετα, όλες οι άλλες «υπηρεσίες υποστήριξης» των πωλήσεων (λογιστικές εργασίες, μισθοδοσία, μηχανοργάνωση, διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων κ.α.) θα πρέπει

να εκχωρηθούν σταδιακά σε τρίτους και το προσωπικό τους θα πρέπει να μεταβιβαστεί στο διάδοχο εργοδότη, στον οποίο ανατίθεται η εκτέλεση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων.

Υπ' αυτό το ιδεολογικό πρίσμα, η BP/Mobil, υπήρξε από τους πρωτοπόρους που ανέθεσε τη διεκπεραίωση όλων των λογιστικών της υποθέσεων σε εργολήπτη, υπογράφοντας στα μέσα της δεκαετίας του 1990 μια σύμβαση επταετούς διάρκειας (με την εταιρία Andersen) και σε σύντομο χρονικό διάστημα μετέφερε πανευρωπαϊκά τα λογιστήρια της στην ανάδοχο εταιρία. Η μητρική Shell, εκτιμώντας ότι με την ανάθεση των εργασιών ολόκληρων διευθύνσεων ή τομέων σε τρίτους αποστερείται σημαντικών πληροφοριών, χρήσιμων για τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων, ακολούθησε ένα διαφορετικό δρόμο. Για ορισμένες υπηρεσίες υποστήριξης, όπως οι λογιστικές εργασίες, προτίμησε να δημιουργήσει σε κεντρικό επίπεδο δορυφορικές «εταιρίες υποστήριξης», οι οποίες ανήκουν στον όμιλο, προκειμένου να αναλάβουν την εξυπηρέτηση των αναγκών των ευρωπαϊκών θυγατρικών (ένα κεντρικό λογιστήριο για όλη την Ευρώπη)<sup>80</sup>. Όσον αφορά, όμως, ορισμένες άλλες υπηρεσίες υποστήριξης, όπως η μισθοδοσία και η μηχανοργάνωση, οι οποίες απαιτούνται για την καλύτερη οργάνωση των πωλήσεων και την εύρυθμη λειτουργία των εταιριών, σύμφωνα με τις πληροφορίες που μας έδωσαν οι εργαζόμενοι στη Shell Hellas, δεν έχει διαμορφωθεί, ακόμη, ένα ενιαίο μοντέλο οργάνωσης σε όλες τις χώρες της Ευρώπης. Υπ' αυτή την έννοια, το σύστημα μισθοδοσίας και η εκτέλεση των σχετικών εργασιών που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της αγγλικής Shell έχουν μεταφερθεί από τη διεύθυνση προσωπικού της συγκεκριμένης εταιρίας,

---

80. Ειδικότερα, όσον αφορά τις λογιστικές εργασίες, η μητρική Shell, σε συνεργασία με την εταιρία *Esseyoung*, ίδρυσε μια νέα εταιρία στη Γλασκόβη με την ονομασία *Tasko*, η οποία ανήκε κατά ένα μεγάλο ποσοστό στον όμιλο και μετέφερε προς αυτήν σταδιακά όλες τις λογιστικές υποθέσεις από όλες τις χώρες της Ευρώπης. Η «μεταφορά των λογιστικών εργασιών» όσον αφορά το συγκεκριμένο όμιλο ξεκίνησε πρώτα από τις Σκανδιναβικές χώρες και σταδιακά επεκτάθηκε στις νότιες ευρωπαϊκές χώρες, στο Βέλγιο, στην Ελλάδα κ.α Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο σύστημα δεν απέδωσε, καθώς δημιουργήθηκαν σοβαρά προβλήματα δυσλειτουργίας (για παράδειγμα η Shell Βελγίου «δεν κατάφερε να κλείσει έγκαιρα τα βιβλία της ώστε να διενεργηθεί ο έλεγχος από τους ορκωτούς λογιστές»). Έτσι, η μητρική Shell προωθεί σήμερα η εκτέλεση των λογιστικών εργασιών να διεκπεριώνεται και πάλι σε τοπικό επίπεδο, από δορυφορικές εταιρίες που ανήκουν στον όμιλο. Σε αυτό το πνεύμα δημιουργήθηκε στην Ελλάδα η τοπική *Tasko* στην Ελλάδα, η οποία σημειωτέον σήμερα καθώς επίσης και η αντίστοιχη ευρωπαϊκή εταιρία ανήκει εξ ολοκλήρου στη Shell (μετά την αποχώρηση της *Esseyoung*).

στην ευρωπαϊκή διεύθυνση προσωπικού στο Αμβούργο (όπου είναι και η έδρα της εταιρείας)<sup>81</sup>, ενώ στην Ελλάδα, η συγκεκριμένη δραστηριότητα εξακολουθεί να διεκπεραιώνεται από τη διεύθυνση προσωπικού της Shell Hellas AE.

Πέραν του λογιστηρίου, στον ελλαδικό χώρο, οι πολυεθνικές εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών (Shell, BP/Mobil, Texaco κ.α), έχουν αναθέσει σε εργολάβους την εκτέλεση ενός μεγάλου μέρους του έργου μεταφορών, το οποίο άλλοτε εντασσόταν στη διεύθυνση εκμετάλλευσης, τις υπηρεσίες γραφείου (καθαρισμό, διανομή, αλληλογραφίας, έπιπλα, σίτιση κ.α), τις τεχνικές υπηρεσίες που απαιτούνται για την κατασκευή των πρατηρίων και τη συντήρηση των αντλιών πρατηρίων, τη φύλαξη, και σε έκτακτες μόνο περιπτώσεις (αυξημένης ζήτησης) αναθέτουν σε άλλες επιχειρήσεις την παραγωγή ορυκτελαίων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε άλλες χώρες, όπως στη Γερμανία, έχουν εκχωρηθεί σε εργολάβους, εξ' ολοκλήρου από τη Mobil και κατά ένα μεγάλο μέρος από τη Shell και οι εργασίες για τον ανεφοδιασμό των αεροσκαφών. Σύμφωνα, μάλιστα, με τις πληροφορίες που μας έδωσαν οι εργαζόμενοι, στα μελλοντικά σχέδια της BP/Mobil συμπεριλαμβάνεται η «εργολαβοποίηση» μέρους των εργασιών της διεύθυνσης προσωπικού και των νομικών υπηρεσιών, καθώς επίσης και των δραστηριοτήτων μηχανοργάνωσης.

Σε αντίθεση με αυτές τις πρακτικές, στην κρατική εταιρία εμπορίας καυσίμων, σύμφωνα με αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, χρησιμοποιούνται «εξωτερικοί συνεργάτες» σε περιορισμένη έκταση και κυρίως για τη διεκπεραίωση εξωτερικών εργασιών, όπως, η μεταφορά καυσίμου με πλοία και στις χερσαίες μεταφορές (το 66% του συνολικού έργου μεταφοράς γίνεται από μισθωμένα βυτιοφόρα), η εκτέλεση τεχνικών έργων στις εγκαταστάσεις και στα πρατήρια, καθώς επίσης η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών (νομικές συμβουλές, διαφήμιση, συμβούλους στην εφαρμογή του ISO στα ορυκτέλαια κα).

Η εξωτερίκευση των εργασιών στον κλάδο εμπορίας πετρελαιοειδών τόσο στον Ευρωπαϊκό όσο και στον ελλαδικό χώρο υποδεικνύει την ανάπτυξη του κοινωνικού καταμερισμού της εργασίας. Η εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους συνεπάγεται

---

81. Η Ευρωπαϊκή Διεύθυνση Προσωπικού χωρίζεται σε δύο τομείς, σε εκείνο της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και σε εκείνο της Παροχής Υπηρεσιών Υποστήριξης (μηχανοργάνωση, λογιστικά συστήματα, μισθοδοσία κλπ).

κατά κανόνα τη μεταβίβαση των αντίστοιχων θέσεων εργασίας στον εργολάβο που έχει αναλάβει την εκτέλεση ενός έργου (όπως συνέβη στην περίπτωση της μεταβίβασης του προσωπικού από τη BP στην Andersen). Πρόκειται, επομένως, για απασχόληση με άλλη μορφή. Σε άλλες περιπτώσεις, όμως, η εκχώρηση εργασιών σε τρίτους (όπως συνέβη με τη μεταφορά του 60% των εργασιών του λογιστηρίου της Shell Hellas σε ευρωπαϊκό επίπεδο στην εταιρία Tasko) συνεπάγεται μείωση της συνολικής απασχόλησης, ακόμη και όταν πρόκειται για ένα μικρό αριθμό θέσεων εργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εταιρίες παρέχουν συνήθως αυξημένες αποζημιώσεις στο πλεονάζον προσωπικό για να αποχωρήσουν οικειοθελώς από την εταιρία.

### **γ) Δανεισμός προσωπικού**

Ο θεσμός δανεισμού προσωπικού γνωρίζει κατά τη τελευταία δεκαετία μεγάλη ανάπτυξη. Για παράδειγμα, το 1992, πρακτορεία παροχής προσωρινής απασχόλησης (όπως το Norrell, Manpower κτ) προμήθευαν στις αμερικανικές εταιρίες 1,5 εκατομμύριο εκτάκτους υπάλληλους κάθε μέρα (Rifkin 1996: 348). Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (Shell, BP/Mobil) προσαρμοζόμενες στο γενικό κλίμα αρχίζουν τη δεκαετία του '90 να «δανείζονται» εργαζόμενους μέσω «γραφείων προσωρινής απασχόλησης». Τα πρόσωπα αυτά, αν και δεν ανήκουν τυπικά στο εργατικό δυναμικό των εταιριών απασχολούνταν σε αυτές σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων (λογιστήριο, εγκαταστάσεις, μεταφορά καυσίμων, διοικητικές εργασίες κτ).

Η ευέλικτη αυτή μορφή απασχόλησης νομιμοποιείται με την υπογραφή δύο συμβάσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο έμμεσος εργοδότης είναι εκείνος που αναζητά, εξετάζει, εγκρίνει ή απορρίπτει τους υποψηφίους για πρόσληψη και αυτός υποδεικνύει με ποία «δανείζουσα» εταιρία θα υπογράψει τη σύμβαση έργου. Για την υπηρεσία που προσφέρουν οι εταιρίες προσωρινής απασχόλησης εισπράττουν εργολαβικό κέρδος της τάξης του 9-12%, το οποίο ορίζεται ρητά στη σύμβαση που υπογράφουν με τις εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών.

Σε αντίθεση με όσα συμβαίνουν στις πολυεθνικές εταιρίες, στη δημόσια επιχείρηση απουσιάζουν πλήρως ανάλογες μορφές απασχόλησης.



### ε) Αλλαγές στον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης

Στα μέσα της δεκαετίας του '90, στο όνομα της ευελιξίας, λαμβάνοντας υπόψη τις τεχνολογικές αλλαγές και τις νέες απαιτήσεις του ανταγωνισμού, οι μητρικές εταιρίες αλλάζουν τον τρόπο διοίκησης των θυγατρικών τους, αντικαθιστώντας την παραδοσιακή εταιρική πυραμίδα, με ένα σύστημα οικουμενικής διοίκησης, η οποία αγκαλιάζει ολόκληρη την υφήλιο, και διατηρεί ισχυρές υπο-οργανώσεις σε όλες σχεδόν τις Ηπείρους (Ευρώπη, Αμερική, Ασία κ.α).

Στο νέο οργανωτικό πλαίσιο, οι εργασίες μιας θυγατρικής επιχείρησης εξακολουθούν να διεκπεραιώνονται κατά δραστηριότητες (διεύθυνση πρατηρίων κ.α), μόνο που η εκτέλεση τους υπάγεται πλέον άμεσα στους ελεγκτικούς μηχανισμούς των κεντρικών (ηπειρωτικών) υπο-οργανώσεων. Ο γενικός διευθυντής (ή ο διευθύνων σύμβουλος) μετονομάζεται σε «εκπρόσωπο των συμφερόντων του ομίλου στη χώρα» (Country Chairman) και δεν έχει το δικαίωμα, όπως άλλοτε, να ελέγχει και να εποπτεύει το έργο των αρμοδίων επιμέρους διευθυντών των υπηρεσιών και των πωλήσεων της θυγατρικής εταιρίας στη χώρα που εκπροσωπεί. Ο έλεγχος και εποπτεία των «υπηρεσιών υποστήριξης» και των πωλήσεων σε τοπικό επίπεδο (π.χ της διεύθυνσης πρατηρίων, ορυκτελαίων ή των εγκαταστάσεων στον ελλαδικό χώρο) μεταφέρεται στην κεντρική οργάνωση.

Οι διευθυντές οι οποίοι έχουν την ευθύνη και εποπτεύουν ένα συγκεκριμένο τομέα (πχ τις πωλήσεις λιπαντικών) σε μια ευρωπαϊκή χώρα είναι υποχρεωμένοι να αναφέρονται στο διευθυντή της ευρωπαϊκής διεύθυνσης<sup>82</sup>, ο οποίος, όμως, με τη σειρά του είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί και να εφαρμόζει τις οδηγίες και να υπόκειται στον έλεγχο του διευθυντή της παγκόσμιας οργάνωσης που έχει αναλάβει το συντονισμό και την εποπτεία της συγκεκριμένης δραστηριότητας σε ολόκληρη την υφήλιο. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διευθυντές σε ένα ορισμένο τομέα σε μια

---

82. Η Ευρώπη έχει χωριστεί γεωγραφικά σε 5-6 τομείς, οι οποίοι συνιστούν τις πανευρωπαϊκές διευθύνσεις των πωλήσεων (*Business Organizations for Chemicals, Exploration & Production, Oil Products, Gas & Power Generation, and Renewable κ.α*). Όσον αφορά τις υπηρεσίες υποστήριξης» δημιουργούνται αντίστοιχα 4-5 διευθύνσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο (*Professional Services: Legal, Finance, Human Resources, and Information Technology*), οι οποίες, όμως, απασχολούν λιγότερο προσωπικό από τις διευθύνσεις που ασχολούνται με τη διάθεση των καυσίμων.

χώρα, σε αρκετές περιπτώσεις επιβλέπουν το αντικείμενο της δραστηριότητας του και σε άλλες χώρες.

Μέσα από τις διοικητικές αυτές αλλαγές πραγματοποιούνται σημαντικές οικονομίες εργασίας. Έτσι, όπως προέκυψε από την εμπειρική έρευνα, κατά την τελευταία τριετία τα διευθυντικά στελέχη εμφανίζονται υπεράριθμα σε πανευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο και αιτιάται η «οικειοθελής» αποχώρηση τους από τις εταιρίες, δίνοντας σε αυτούς υψηλότερες αποζημιώσεις. Η μαζική «εθελουσία», έξοδος των ενδιάμεσων διευθυντικών στελεχών (υποδιευθυντών, προϊσταμένων, τμηματάρχων) που παρατηρείται από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και έκτοτε έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται ο αριθμός των ιεραρχικών κλιμακίων που μεσολαβούν μεταξύ του διευθυντή ενός συγκεκριμένου τομέα και των απλών υπαλλήλων. Η ιεραρχική πυραμίδα, με άλλα λόγια, στο εσωτερικό των θυγατρικών εταιριών γίνεται περισσότερο επίπεδη.

Με τη διάλυση της τοπικής οργάνωσης και την ισοπέδωση της ιεραρχικής πυραμίδας στο εσωτερικό των θυγατρικών απαιτείται μεγαλύτερη επικοινωνία, συνεργασία αλλά και εναρμόνιση των δράσεων του κάθε εργαζομένου με τους υπόλοιπους που εμπλέκονται με το αντικείμενο του έργου του (ομαδική εργασία). Έτσι, σε όλες τις θυγατρικές αναπτύσσονται μέσα για την άμεση συνεργασία μεταξύ των μισθωτών των διαφόρων τμημάτων και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις ικανότητες διαχείρισης των εργαζομένων, στοιχεία του οριζόντιου συντονισμού που χαρακτηρίζει το μοντέλο επιχείρησης «J» του Aoki. Δίνεται μεγαλύτερη αυτονομία στους εργαζόμενους και μεταβιβάζονται αυξημένες ευθύνες σε ομάδες που εργάζονται πάνω σε ένα κοινό σχέδιο.

Παρά ταύτα, σύμφωνα με τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας, η ανάπτυξη των ικανοτήτων διαχείρισης των εργαζομένων συντελείται, με βασική πρόθεση των διοικούντων να αυξηθεί ο τελικός έλεγχος που ασκείται από αυτούς. Στο πλαίσιο της νέας οργάνωσης διατηρείται ο διαχωρισμός ανάμεσα στη σύλληψη και στην εκτέλεση. Η πραγματοποίηση ενός έργου εξακολουθεί να «καλύπτεται» με καταγραμμένες διαδικασίες, προς τις οποίες οφείλουν να προσαρμόζονται οι υπάλληλοι. Οι κανόνες εργασίας, όμως, προσδιορίζονται πλέον σε κεντρικό επίπεδο και επιβάλλονται στη συνέχεια σε ολόκληρο τον όμιλο. Σύμφωνα με τις

πληροφορίες που μας έδωσαν οι εργαζόμενοι, τα διαδικαστικά βήματα για την εκτέλεση ενός έργου μεταβάλλονται διαρκώς, εξαιτίας των συνεχών αλλαγών στις στρατηγικές των μητρικών εταιριών<sup>83</sup>, αλλά και των μειονεκτημάτων στις εφαρμοζόμενες διαδικασίες που διαπιστώνουν ότι υπάρχουν οι έξω διοικούντες, μέσα από την αξιοποίηση της εμπειρίας στις διάφορες χώρες. Μέσα από αυτές τις πρακτικές, οι ομάδες που δημιουργούνται δεν παύουν να υπόκεινται στους ασφυκτικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς της κεντρικής οργάνωσης, οι οποίοι περιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αυτονομία τους.

Ένα ιδιαίτερο σημαντικό εύρημα είναι ότι η παγκόσμια διοικητική δομή και η αξιοποίηση της αποκτηθείσας εμπειρίας σε διάφορες χώρες επιτρέπουν στις πολυεθνικές να αποκαλύψουν τις νέες τεχνικές και μεθόδους ανώτερης παραγωγικότητας (νέους κανόνες παραγωγής), τις οποίες στη συνέχεια επιβάλλουν σε ολόκληρο τον όμιλο. Με τις διευθυντικές αυτές πρακτικές «εσωτερικοποιείται» στο εσωτερικό των διεθνών ομίλων μια λειτουργία ιδιαίτερα σημαντική της αγοράς: ανακάλυψη και διάδοση των νέων κανόνων παραγωγής. Σύμφωνα με τις πληροφορίες μάλιστα που μας δίνουν οι εργαζόμενοι, οι θυγατρικές που δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στους νέους κανόνες παραγωγής που θέτει η Ευρωπαϊκή Διεύθυνση, για παράδειγμα, «παίρνουν κόκκινη κάρτα», με την έννοια ότι θα έχουν κυρώσεις, εάν δεν επιταχύνουν τις διαδικασίες προσαρμογής. Ο πολυεθνικός χαρακτήρας και το νέο σύστημα οικουμενικής διοίκησης συντελούν, με άλλα λόγια, στο να υπάρχει ένας καλύτερος έλεγχος της απόδοσης των θυγατρικών επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο.

Από τις παραπάνω πληροφορίες καθίσταται σαφές ότι τη δεκαετία του 1990 δημιουργείται μια νεοφορντική εταιρική οργάνωση η οποία στηρίζεται στην εξωτερική ευελιξία και στην ελεγχόμενη αυτονομία των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτής της οργάνωσης, παρά το γεγονός ότι δίνεται μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη της πρωτοβουλίας και των ικανοτήτων διαχείρισης των εργαζομένων, χωρίς, εντούτοις, να αλλάζουν τα συστήματα

---

83. Για παράδειγμα θα πρέπει να σημειωθεί ότι κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, οι μητρικές εταιρίες, προσανατολιζόμενες στην επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων, οι έξω διοικούντες προετοίμαζαν το νέο ρυθμιστικό - κανονιστικό πλαίσιο, τους νέους κανόνες εργασίας στο χώρο των πωλήσεων».

ελέγχου (διαχωρισμός ανάμεσα στη σύλληψη και στην εκτέλεση των εργασιών, αυστηροί έλεγχοι, κάθετος συντονισμός των εργασιών) και ο τρόπος κοινωνικής ρύθμισης.

Αν και το περιβάλλον δεν είναι πολύ διαφορετικό στην κρατική εταιρία εμπορίας πετρελαιοειδών όσον αφορά τον έλεγχο της εργασίας, τη κοινωνική ρύθμιση και τις αυξανόμενες τάσεις πολυειδίκευσης και ελεγχόμενης αυτονομίας, το σύστημα διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης σε όλες σχεδόν τις ελληνικές εταιρίες του κλάδου, συμπεριλαμβανομένης και της κρατικής δεν αλλάζει. Όσον αφορά, δε την τελευταία, θα πρέπει να μνημονευτεί ότι παρά τις πρόσφατες αλλαγές στον οργανόγραμμα της, εξαιτίας της ενοποίησης της με την εμπορική ΕΛΔΑ ΑΕ το (1999), δεν καταγράφηκαν παρά οριακές μεταβολές, στην ιεραρχική πυραμίδα και στα συστήματα ελέγχου. Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τις πληροφορίες που μας έδωσαν οι εργαζόμενοι, το σύστημα χρονομέτρησης των εργασιών στην κρατική επιχείρηση έχει εξασθενήσει. Το ζήτημα της αποτίμησης του αναγκαίου χρόνου εκτέλεσης μιας εργασίας (κανόνες εργασίας) έχει αφεθεί στους τμηματάρχες και τους προϊσταμένους και όχι στο γραφείο μεθόδων και ελέγχου της εργασίας. Οι τμηματάρχες με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητα των τμημάτων τους, εκδίδουν μηχανογραφικούς πίνακες παρακολούθησης όλων των προγραμμάτων που έχουν αναλάβει την ευθύνη και ελέγχουν την πραγματοποίησή τους, βασιζόμενοι στα προγράμματα που δημιουργούν. Εκλείπουν δε από την κρατική εταιρία οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης που συναντάμε στις πολυεθνικές.

### 6.3.5. Οι Εργαζόμενοι υπό τη Σκιά της Σελήνης

Η εξωτερίκευση των εργασιών και ο δανεισμός του προσωπικού που παρατηρείται στις πολυεθνικές εταιρίες παραπέμπουν σε ευέλικτες μορφές απασχόλησης, οι οποίες προάγουν την κατάτμηση και το δυΐσμό της αγοράς εργασίας, με στόχο την αριθμητική ή ποσοτική ευελιξία<sup>84</sup>.

Η εταιρική οργάνωση που επιχειρούν να δημιουργήσουν οι πολυεθνικές τη δεκαετία του 1990 προσομοιάζει με το υπόδειγμα της ευέλικτης επιχείρησης του Atkinson και Meager (1986). Η λειτουργία των θυγατρικών επιχειρήσεων επιτελείται πλέον με ένα ολιγάριθμο μόνιμο πλήρως απασχολούμενο προσωπικό, του οποίου ο αριθμός βαίνει μειούμενος και το οποίο στη φάση αυτή καταφέρνει να εξασφαλίσει τα εργασιακά κεκτημένα. Συγχρόνως όμως η μετακίνηση ενός μεγάλου τμήματος θέσεων εργασίας προς τους εργολήπτες (Morin 1994) και τα πρακτορεία εργασίας (δανεισμός προσωπικού) επιτρέπει τη συγκρότηση μιας πολυάριθμης περιφερειακής δύναμης απασχολούμενων, διαδικασία που στοχεύει στη συμπίεση των εργασιακών τους δικαιωμάτων και τη μείωση της αξίας της εργατικής τους δύναμης σε χαμηλότερα επίπεδα και η οποία κινδυνεύει ανά πάσα στιγμή να βρεθεί εκτός αγοράς εργασίας.

Η μεταβίβαση του προσωπικού σε εργολήπτες δεν συνεπάγεται αυτόματα την ακύρωση των εργασιακών «κεκτημένων». Σύμφωνα με τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας, υπήρξαν περιπτώσεις όπου η μεταφορά του προσωπικού στις ανάδοχες εταιρίες επέφερε από τη πρώτη στιγμή διαφορετικές αμοιβές και την αυτόματη ένταξη των εργαζομένων σε άλλο ασφαλιστικό φορέα (όπως στην περίπτωση της ανάθεσης σε τρίτους των εργασιών συντήρησης των αντλιών των πρατηρίων της Shell Hellas). Συγχρόνως, όμως υπήρξαν παραδείγματα, όπου με την παρέμβαση του συνδικαλιστικού κινήματος, αλλά και χάρη στην πολιτική των ίδιων των εταιριών για να μη δημιουργηθεί κοινωνικό πρόβλημα, διασφαλίστηκαν πλήρως όλες σχεδόν οι θέσεις

---

84. Με τον όρο της αριθμητικής (ή ποσοτική) ευελιξίας αναφερόμαστε στη δυνατότητα προσαρμογής του αριθμού των εργαζομένων στις διακυμάνσεις της ζήτησης του προϊόντος (βλ. Atkinson - Meager (1986:4, Δεδουσόπουλος 1997: 21).

εργασίας και τα δικαιώματα των εργαζομένων (όπως στην περίπτωση της ανάθεσης των λογιστικών εργασιών από την εταιρία BP στην εταιρία Andersen)<sup>85</sup>.

Ανεξάρτητα, όμως, από την έκβαση αυτών των υποθέσεων, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ακόμα και εάν σε μια πρώτη φάση οι εργαζόμενοι που μεταφέρονται στους νέους εργοδότες και καταφέρνουν να εξασφαλίσουν τα εργασιακά τους δικαιώματα, στην πορεία του χρόνου, επειδή οι ανάδοχες εταιρίες, αφού αναλάβουν την εκτέλεση ενός έργου, συνηθίζουν να «εκχωρούν» την εκτέλεση ενός μέρους ή και του συνόλου των «εκχωρούμενων» εργασιών σε άλλες επιχειρήσεις και επομένως το προσωπικό δεν παραμένει συνήθως στον ίδιο εργοδότη αλλά μεταβιβάζεται από τον ένα εργολάβο στον άλλο, οι αρχικές συμφωνίες καταστρατηγούνται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ακύρωσης των αρχικών συμφωνηθέντων αποτελεί η ανάθεση από την αγγλική BP/Mobil της δραστηριότητας των μεταφορών σε τρίτο και μεταβίβαση των οδηγών στον εργολήπτη. Σύμφωνα με τις πληροφορίες των πανευρωπαϊκών συμβουλίων των εργαζομένων, όταν η Αγγλική BP/Mobil ανέθεσε την εκτέλεση των δραστηριοτήτων μεταφορών σε τρίτο, είχε συμφωνηθεί η μεταφορά του προσωπικού στον νέο εργοδότη, με την ειδικότητα του οδηγού και κατά επέκταση η εξασφάλιση των αποδοχών και των επιδομάτων που σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ορίζονται για τη συγκεκριμένη ειδικότητα. Σήμερα οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι, με τη μέθοδο της ανάθεσης του έργου από τον ένα εργολάβο στον άλλο, βρίσκονται στον πέμπτο εργολάβο, λιγότεροι αριθμητικά, χωρίς να έχουν διατηρήσει την ειδικότητα του οδηγού, αμειβόμενοι, με μικρότερες αποδοχές από αυτές που

---

85. Στη περίπτωση της μετακίνησης του προσωπικού του λογιστηρίου της BP στην εταιρία Andersen, για παράδειγμα, με συμφωνία των εκπροσώπων των εργαζομένων και των εργοδοτών, προσδιορίστηκε ένα κοινωνικό πλάνο εξόδου που κατατέθηκε στο Υπουργείο Εργασίας. Κατά τον τρόπο δεν χάθηκε μεγάλος αριθμός θέσεων εργασίας, το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού μεταφέρθηκε (με βάση το Π.Δ 572/1988) στην Andersen. Ειδικότερα, όσον αφορά τους μισθωτούς υπαλλήλους με σχέση εξαρτημένης εργασίας της BP συμφωνήθηκαν τα εξής : α) οι αποδοχές τους θα ρυθμίζονται με βάση τη Συλλογική Σύμβαση των Πετρελαιοειδών, η οποία είναι ευνοϊκότερη για τους εργαζόμενους από τη Γενική Εθνική Συλλογική Σύμβαση ή την Σύμβαση των ιδιωτικών υπαλλήλων, β) Θα συνεχίζουν να έχουν την ίδια ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και το επικουρικό ταμείο (ΤΕΑΠΕΠ) καθώς επίσης και γ) την πρόσθετη ιδιωτική ασφαλιστική κάλυψη της ALICO και όλα τα δικαιώματα που είχαν ως υπάλληλοι της εταιρίας BP/Mobil. Όσον αφορά δε τους προσωρινούς υπαλλήλους που είχαν προσληφθεί μέσω τρίτου (της εταιρίας ISS) και είχαν συμπληρώσει πάνω από ένα χρόνο στο λογιστήριο της BP, προσελήφθησαν ως υπάλληλοι της Andersen, με σχέση σύμβαση αορίστου χρόνου εργασίας.

έπαιρναν στη BP. Συνεπώς, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι εργαζόμενοι, εάν δεν υπάρξει σχετική νομοθετική ρύθμιση, η κατάσταση αυτή δύσκολα θα μπορούσε να βελτιωθεί, γιατί, εκτός της αρνητικής συγκυρίας (υψηλά επίπεδα ανεργίας), οι εργαζόμενοι στους εργολάβους δεν μπορούν να ενταχθούν στις συνδικαλιστικές οργανώσεις του κλάδου των πετρελαιοειδών, αφού οι τελευταίες δεν έχουν το δικαίωμα να εντάξουν τρίτους στο δυναμικό τους, αλλά και επειδή οι ίδιοι εργαζόμενοι υπό το φόβο της απόλυσης δεν δημιουργούν σωματεία.

Όσον αφορά τους προσωρινούς εργαζόμενους μέσα από γραφεία δανεισμού προσωπικού, ο θεσμός του δανεισμού προσωπικού λειτουργούσε μέχρι πρόσφατα στην Ελλάδα, στο πλαίσιο γενικών διατάξεων του Αστικού Κώδικα (αρθρ. 651) χωρίς σαφείς ρυθμιστικούς κανόνες και στοιχειώδεις κανόνες προστασίας του δανειζόμενου προσωπικού. Υπή αυτές τις συνθήκες, το δανειζόμενο προσωπικό δεν καλυπτόταν συμβατικά με τους όρους της Συλλογικής Σύμβασης των Πετρελαιοειδών αλλά με εκείνους της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας (ή ενδεχόμενης άλλης Γενικής Ομοιοεπαγγελματικής) και δεν υπαγόταν στο ασφαλιστικό ταμείο των εργαζομένων στα πετρελαιοειδή (ΤΕΑΠΕΠ) αλλά σε άλλον ασφαλιστικό φορέα, όσον αφορά την επικουρική ασφάλιση (ΙΚΑ-TEAM).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει μια παρένθεση και να αναφέρουμε ότι το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ και το Κλαδικό Ινστιτούτο Εργασίας Πετρελαίου και Χημικής βιομηχανίας, αξιοποιώντας τα ευρήματα της εμπειρικής αυτής έρευνας και φροντίζοντας να ανακοινωθούν σε ειδική ημερίδα (στις 22 Φεβρουαρίου 2001, με θέμα τις «Εργασιακές σχέσεις, Αναδι-αρθρώσεις, Συγχωνεύσεις στον κλάδο Εμπορίας Πετρελαιοειδών»), παρουσία του Πρόεδρου της ΓΣΕΕ του κ. Πολυζογόπουλου και του Υφυπουργού Εργασίας κ. Χ. Πρωτόπαπα, κατάφερε να εξασφαλίσει τη δέσμευση του τελευταίου για την ύπαρξη μελλοντικής νομοθετικής ρύθμισης, η οποία θα διασφάλιζε τα εργασιακά δικαιώματα του «δανειζόμενου» προσωπικού, μέσω γραφείων προσωρινής απασχόλησης (των εργαζόμενων «υπό την σκιά της σελήνης» όπως χαρακτηριστικά αναφερόταν στην εισήγησή μου).

Η νομοθετική ρύθμιση ψηφίστηκε πρόσφατα στις 6 Νοεμβρίου 2001 (ΦΕΚ 258Α) με το γενικό τίτλο «Ανασυγκρότηση του Οργανισμού Απασχόλησης του Εργατικού Δυναμικού και άλλες

διατάξεις». Οι νέες αυτές διατάξεις, υιοθετώντας τις προτάσεις των συνδικάτων έθεσαν ορισμένες προϋποθέσεις για τη λειτουργία των γραφείων προσωρινής απασχόλησης (ειδική άδεια λειτουργίας από το Υπουργείο Εργασίας, ύψος μετοχικού κεφαλαίου για την προστασία των αμοιβών και των ασφαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων) και κατοχύρωσαν την ισχύ του ευνοϊκότερου μισθολογικού καθεστώτος για το μισθωτό ανάμεσα σε εκείνο της δανείζουσας και δανειζόμενης επιχείρησης. Με τη νέα νομοθετική ρύθμιση το ύψος των αποδοχών δεν μπορεί να είναι κατώτερο από τις προσδιοριζόμενες κλαδικές ή ομοιεπαγγελματικές ή επιχειρησιακές συμβάσεις που ισχύουν για το προσωπικό του έμμεσου εργοδότη. Ωστόσο, έχει παραμείνει ανοικτό το ζήτημα των επιδομάτων και της ασφαλιστικής κάλυψης, καθώς οι εταιρίες επιδιώκουν η «εξομοίωση» να αφορά μόνο τις αποδοχές. Πέραν τούτου, οι νέες διατάξεις περιόρισαν το χρόνο του δανεισμού, ορίζοντας ότι μετά την παρέλευση 18 μηνών οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου μέσω γραφείων προσωρινής απασχόλησης μετατρέπονται αυτόματα σε συμβάσεις αορίστου χρόνου και απαγόρευαν την προσφυγή σε δανεισμό προσωπικού με σκοπό την αντικατάσταση απεργών ή όταν έχουν προηγηθεί ομαδικές απολύσεις.

Θα πρέπει να σημειωθεί τέλος ότι η «εργολαβοποίηση» αλλά και το σύστημα πρόσληψης μέσω τρίτων λειτουργούν συμπληρωματικά ως στοιχεία πειθαναγκασμού του «μόνιμου» πυρήνα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την πλήρη αποδοχή της αλλαγής του περιεχομένου αλλά και του πρόσθετου φόρτου και της εντατικοποίησης της εργασίας.

Συνοψίζοντας, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εμπορίας πετρελαιοειδών τη δεκαετία του 1990 υιοθετούν πρακτικές, οι οποίες συντελούν στην επέκταση των συμβολαίων μισθιακής σχέσης που επικαλούνται την ευελιξία της αγοράς και συμβάλλουν στη συγκρότηση μιας πολυάριθμης περιφερειακής εργατικής δύναμης, η οποία απασχολείται με διαφορετικούς όρους εργασίας. Η νέα αυτή τάξη πραγμάτων, αναγγέλλει την κρίση της τυπικής μορφής απασχόλησης<sup>86</sup>, ενώ το όφελος για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις του κλάδου είναι πολλαπλό: προσαρμογή του

---

86. Η «κρίση», όπως συνηθίζεται να λέγεται, της τυπικής απασχόλησης αποτελεί μια από τις βασικές συνιστώσες των εξελίξεων στις εργασιακές σχέσεις στις ΗΠΑ και στις χώρες της Ευρώπης. Το 1995 οι έκτακτοι, προσωρινοί και μερικώς απασχολούμενοι κάλυπταν



εργατικού δυναμικού στις διακυμάνσεις της ζήτησης του προϊόντος, άρση των θεσμικών εξαναγκασμών που διέπουν την απασχόληση και ειδικότερα τα ζητήματα των απολύσεων και της καταβολής αποζημιώσεων, αποδυνάμωση της συνδικαλιστικής προστασίας μιας μερίδας εργαζομένων, συμπίεση του κόστους εργασίας.

Η πορεία των εργασιακών σχέσεων στις μεγάλες εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών αποκαλύπτει διαφορετικούς δεσμούς ανάμεσα στην καινοτομία και στην οργάνωση της εργασίας. Η σύγχρονη πραγματικότητα των θυγατρικών επιχειρήσεων, όσον αφορά τη μισθιακή σχέση, αναδεικνύει το συνδυασμό στοιχείων που προέρχονται από το ιαπωνικό μοντέλο οργάνωσης (επιχείρηση J), αλλά και το πρότυπο της συνεργαζόμενης επιχείρησης (τύπου C), καθώς επίσης και την αμερικάνικη επιχείρηση (τύπου A). Η πολυσυλλεκτικότητα αυτή πηγάζει από την ποικιλία των στρατηγικών της επιχείρησης, οι οποίες αναδύονται, υπό την πίεση της διεθνοποίησης και την όξυνση του ανταγωνισμού, σε μια εποχή όπου διαχέονται σε όλους σχεδόν τους κλάδους οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών, αυξάνεται η μαζική ανεργία και έχει μειωθεί η διαπραγματευτική δύναμη των μισθωτών.

---

περισσότερο από το 25% του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 1999 για τις 15 χώρες της ΕΕ φτάνει το 30%. Ο θεσμός της σταθερής και πλήρους απασχόλησης, παρόλο που εξακολουθεί να αποτελεί την κύρια μορφή απασχόλησης για το σύνολο των μισθωτών της ΕΕ (εκπροσωπεί το 55% της απασχόλησης στην Ευρώπη των 15), έχει υποστεί σοβαρές απώλειες, παραχωρώντας έδαφος στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Για παράδειγμα, η μερική απασχόληση από το 12,7% το 1985 και το 14,3% το 1992, το 1999 αντιπροσωπεύει το 17,4% του εργατικού δυναμικού των 15 χωρών της ΕΕ. Η προσωρινή απασχόληση αντιπροσωπεύει το 12,8% του εργατικού δυναμικού της ΕΕ, από 8,4% το 1985 και 10,9% το 1992. Η απασχόληση μέσω γραφείων προσωρινής απασχόλησης (δανεισμού προσωπικού) σημειώνει επίσης αυξητική τάση στις αρκετές ευρωπαϊκές χώρες. Στην Ολλανδία και στο Λουξεμβούργο, για παράδειγμα, οι «δανειστικές» συμβάσεις αντιπροσωπεύουν το 2,5% και 3% της συνολικής απασχόλησης (βλ. *Commission Européenne «L'emploi en Europe 1992-1999», (publication annuelle) Emploi et affaires sociales, Bruxelles, καθώς επίσης και Κουζή 2001).*

## 6.4. Μεταβολές στην Απασχόληση

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Κλαδικού Παρατηρητηρίου το οποίο αποτελεί μια μονάδα του Κλαδικού Ινστιτούτου Εργασίας, Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας της ΓΣΕΕ –ΑΔΕΔΥ, από το 1982 έως το 1999 χάνονται σε παγκόσμια κλίμακα στον κλάδο εμπορίας πετρελαιοειδών ένα εκατομμύριο θέσεις εργασίας ή το 60% του συνόλου των θέσεων εργασίας του κλάδου<sup>87</sup>. Σύμφωνα πάντα με τις ίδιες πηγές, η εξέλιξη της απασχόλησης στην εμπορία Πετρελαιοειδών στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα στοιχεία του Επικουρικού Ταμείου (ΤΕΑΠΕΠ), παραμένει σταθερή την πενταετία 1987-1991 με περίπου 3.900 εργαζόμενους-ασφαλισμένους, ενώ την πενταετία 1993-1997 παρουσιάζει μια σταθερή αλλά περιορισμένη μείωση, με ετήσιους μέσους ρυθμούς μεταβολής -0,5% έως -1%, καθώς το 1997 δηλώνονται 3.700 εργαζόμενοι-ασφαλισμένοι.

Πέρα από αυτές γενικές τάσεις, από την έρευνα πεδίου προέκυψε ότι στις πολυεθνικές επιχειρήσεις παρουσιάζεται μια εμφανής τάση μείωσης της απασχόλησης. Από το 1996 έως το 1999 στη Shell Hellas καταργούνται το 16% των θέσεων εργασίας. Το γεγονός αυτό παραπέμπει στη συρρίκνωση των θέσεων εργασίας στο επίπεδο της γενικής Διεύθυνσης, στη διεύθυνση Προσωπικού, Εφοδιασμού και Εγκαταστάσεων, και Δημοσίων σχέσεων, στις Οικονομικές υπηρεσίες, καθώς επίσης και Νομικές υπηρεσίες. Ειδικότερα, όσον αφορά τη διεύθυνση Προσωπικού μεταξύ των ετών 1996-2000 παρατηρείται μια μείωση της τάξης του 70,5% (απώλεια 11 θέσεων εργασίας): οι 15,5 θέσεις εργασίας του 1996, μειώνονται στις 10 το 1999, και την αμέσως επόμενη χρονιά μειώνονται στις 4,5. Η «κατακόρυφη» αυτή μείωση της απασχόλησης συνιστά εν μέρει το αποτέλεσμα της «συμμόρφωσης» στις «οδηγίες» ή στα πρότυπα που θέτει η ευρωπαϊκή διεύθυνση, η οποία κατά τα τελευταία χρόνια, μέσω διεθνών συγκρίσεων και αναγωγών, καθορίζει το «άριστο» μέγεθος απασχολούμενων κατά διεύθυνση για την κάθε θυγατρική. Στη δι-

---

87. Σύμφωνα με τη Διεθνή Οργάνωση για την Εργασία, η απασχόληση στην παραγωγή πετρελαίου και φυσικού αερίου, διύλισης πετρελαίου και διανομής σε παγκόσμιο επίπεδο ανέρχεται σε 2,5 εκ. εργαζόμενους στην παραγωγή και διύλιση και άλλοι τόσοι (2,5 εκατομμύρια) στη διανομή.

εύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών της ίδιας εταιρίας, σημειώνεται κατά την τελευταία τριετία μια μείωση των θέσεων εργασίας κατά 47,3%: οι 64,5 θέσεις εργασίας του 1996, το 1999 συρρικνώνονται στις 34 θέσεις. Στη διεύθυνση Εφοδιασμού-Εγκαταστάσεων η απασχόληση μειώνεται κατά 24,9% (36,5 λιγότερες θέσεις εργασίας) και στη διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών 14,3% (1 θέση εργασίας). Μια παρόμοια εικόνα, όσον αφορά την απασχόληση, συναντά κανείς στη BP, Texaco και στις άλλες εταιρίες που ανήκουν σε διεθνείς ομίλους επιχειρήσεων.

Σε αντίθεση με αυτή την εικόνα, στην κρατική εταιρία εμπορίας πετρελαιοειδών ΕΚΟ-ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ, η τάση της απασχόλησης εδώ μια 15ετία παραμένει σταθερά ανοδική. Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και των αυτοματισμών γραφείου δεν επηρέασε αρνητικά την απασχόληση. Αντίθετα όπως προέκυψε από την ποσοτική ανάλυση της απασχόλησης ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στην ΕΚΟ ΑΒΕΕ κατά την τελευταία δεκαπενταετία διευρύνθηκε σημαντικά, σημειώνοντας από το 1984 έως το 1998, αύξηση της τάξης του 38%.

Η διαφορετική τάση της απασχόλησης μεταξύ των πολυεθνικών εταιριών και της κρατικής εταιρίας ΕΚΟ-ΕΛΔΑ δεν φαίνεται να πηγάζει τόσο από το διαφορετικό βαθμό διείσδυσης ή διάχυσης των νέων τεχνολογιών στις συγκεκριμένες εταιρίες, αφού η έρευνα μας κατέστησε σαφές ότι οι εν λόγω εταιρίες βρίσκονται στο ίδιο στάδιο εξέλιξης της πληροφορικής<sup>88</sup>. Ούτε βέβαια το γεγονός αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στους άνισους ή χαμηλούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης του κλάδου ή των εταιριών. Καθώς ο όγκος των πωλήσεων πετρελαιοειδών στον ελλαδικό χώρο παρουσιάζει μια σταθερή ανοδική τάση, όταν στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης, λόγω του φυσικού αερίου και άλλων συνθηκών (οικολογίας κ.α) η τάση βαίνει μειούμενη και οι πωλήσεις των συγκεκριμένων εταιριών ακμάζουν. Η τεχνολογική πρόοδος συμπορεύεται με την αριθμητική μείωση των απασχολουμένων στις πολυεθνικές εταιρίες, γιατί προς αυτή την κατεύθυνση συντελούν οι «καινοτομίες» που εισάγουν

---

88. Η εξέλιξη του αριθμού των απασχολούμενων σε μια επιχείρηση, εκτός από την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, εξαρτάται, όπως αναφέρει η Tremplay (1995:212), από το βαθμό διείσδυσης ή διάχυσης των νέων τεχνολογιών στη συγκεκριμένη εταιρία, από τους ρυθμούς οικονομικής μεγέθυνσης που γνωρίζει ο κλάδος ή η επιχείρηση, και τέλος από το καθεστώς εργασιακών σχέσεων στην εταιρία και τη δύναμη των συνδικάτων.

οι διεθνείς όμιλοι επιχειρήσεων, όσον αφορά στην οργανωτική δομή και στον τρόπο λειτουργίας των θυγατρικών τους εταιριών, στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

## 6.5. Αλλαγές στη Δομή των Ειδικοτήτων

Εξετάζοντας τη δομή των ειδικοτήτων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις εμπορίας πετρελαιοειδών, το πρώτο ζήτημα που διαπιστώνει κανείς είναι ότι δεν υφίσταται κάποια επαγγελματική εξειδίκευση ή κατοχύρωση ειδικότητας στις εταιρίες αυτές, με ελάχιστες εξαιρέσεις ορισμένους εργαζόμενους της Shell στο Βόλο στον τομέα της ναυτιλίας των οποίων οι ειδικότητες τυγχάνει να αναγνωρίζονται νομοθετικά.

Σύμφωνα με τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας Πετρελαιοειδών οι ειδικότητες που εμφανίζονται συνήθως στις ιδιωτικές εταιρίες είναι: α) οι υπάλληλοι γραφείου στους οποίους εντάσσεται ένα μεγάλο τμήμα του προσωπικού, από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, και επιστημονικό προσωπικό (μηχανολόγοι, νομικοί, λογιστές κ.α) έως τον τελευταίο χαμηλόβαθμο υπάλληλο και επιθεωρητή πωλήσεων, β) το εργατικό προσωπικό (το οποίο διακρίνεται στις εξής υποκατηγορίες, τεχνίτες, εργάτες, ειδικευμένοι εργάτες)<sup>89</sup>, γ) το βοηθητικό προσωπικό που αφορούσε κυρίως τηλεφωνήτριες, κλητήρες, καθαριστές κ.α δ) τους οδηγούς βυτιοφόρων.

Όσο αφορά τον κλάδο της Εμπορίας των Πετρελαιοειδών συγκεντρωτικά στοιχεία για την εξέλιξη των επαγγελματιών-ειδικοτήτων και δεξιοτήτων δεν είναι διαθέσιμα. Έτσι, οι μόνες πληροφορίες που έχουμε είναι αυτές που προέρχονται από τις δύο εμπειρικές έρευνες του Κλαδικού Ινστιτούτου Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας.

Όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους, η είσοδος των τεχνολογιών πληροφορικής στις πολυεθνικές επιχειρήσεις δημιούργησε ζήτηση σε εξειδικευμένες ειδι-

---

89. Σημειωτέον δε ότι οι εργατο-τεχνίτες (πλην των τεχνιτών, των ηλεκτρολόγων, και ορισμένων άλλων επαγγελματιών), ακόμη και αν είναι πτυχιούχοι πανεπιστημίου ή με μεταπτυχιακές σπουδές θεωρούνται εργάτες.

κότητες, όπως αυτές του αναλυτή προγραμματιστή, του αναλυτή συστημάτων και άλλων συναφών επαγγελματιών στο χώρο της μηχανογράφησης<sup>90</sup>. Στην πορεία του χρόνου, όμως, με την ανάπτυξη της πληροφορικής και την προτίμηση των διευθυνόντων να παραγγέλλουν και να αγοράζουν έτοιμα προγράμματα από το εξωτερικό, οι θέσεις αυτές απειλούνται, ενώ διαφαίνονται και τάσεις αποειδίκευσης τους. Οι εργαζόμενοι καλούνται πλέον να συντηρούν και να προσαρμόζουν στα ελληνικά δεδομένα τα προγράμματα ή να υποστηρίζουν μικρές προγραμματικές ανάγκες των τμημάτων.

Ως απόρροια αυτής της κατάστασης, περιορίζεται ο ρόλος των συγκεκριμένων επαγγελματιών στη ιεραρχική δομή της επιχείρησης και μειώνεται ο αριθμός των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας, με εξαίρεση, τη δημιουργία ορισμένων, αν και αριθμητικά περιορισμένων, νέων θέσεων εργασίας / ειδικοτήτων, όπως αυτή του τεχνικού επικοινωνιών, οι οποίοι έρχονται να καλύψουν τις ανάγκες που δημιουργεί η ανάπτυξη των δικτύων επικοινωνίας. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις μάλιστα των δημοσκοπούμενων, το μέλλον των συγκεκριμένων ειδικοτήτων προβλέπεται δυσίωνο. Τα επαγγέλματα που σχετίζονται με τη μηχανογράφηση (αναλυτές, προγραμματιστές κá) θα τείνουν να εκλείψουν από τις πολυεθνικές εταιρείες εμπορίας πετρελαιοειδών για ένα ακόμα λόγο: την επικείμενη ανάθεση των εργασιών των συγκεκριμένων τμημάτων σε εργολήπτες.

Ταυτόχρονα η είσοδος της νέας τεχνολογίας εξαφανίζει αρχικά αρκετές ειδικότητες υπαλλήλων γραφείου (π.χ δακτυλογράφοι, χειριστές τέλεξ, τηλεφωνήτριες, γραμματείς κá), ενώ η εξέλιξη της απαξίωσε την εργασία ενός ολόκληρου τμήματος (διάτρηση). Μια άλλη ειδικότητα που υπήρχε μέσα στις μεγάλες εταιρείες και σχετιζόταν με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και σήμερα έχει εκλείψει είναι αυτή των χειριστών ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την τοποθέτηση δίσκων, ή μελανοταινιών, χαρτιού, για σωστή εκτύπωση κ.α. Επιπροσθέτως, οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών επιτρέποντας μια πιο «ευέλικτη» οργάνωση συντέλεσε στην αριθμητική μείωση των διευθυντικών στελεχών, των

---

90. Συγκεντρωτικά στοιχεία για την εξέλιξη των επαγγελματιών-ειδικοτήτων και δεξιοτήτων, όσον αφορά τον κλάδο εμπορίας πετρελαιοειδών στην Ελλάδα, δεν είναι διαθέσιμα.

υπαλλήλων γραφείου που εργάζονται στις οικονομικές υπηρεσίες, των υπαλλήλων λογιστηρίου, των λογιστών, ταμιών, των οποίων σημαντικά καθήκοντα αναθέτονται σε εργολαβικές-συνεργαζόμενες εταιρείες. Οι ειδικότητες που περιορίστηκαν αισθητά εξαιτίας αυτής της πολιτικής είναι επιπλέον οι φύλακες, οι υπηρεσίες γραφείου (καθαριότητα), οι εισπράκτορες αλλά και μέρος των οδηγών. Αυξητικές τάσεις καταγράφηκαν κυρίως στο προσωπικό πωλήσεων και εκπαίδευσης για την κατάρτιση των υπαλλήλων και των πρατηριούχων, οι οποίες όμως είναι αμφιβόλου διάρκειας, καθώς η επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου που προωθείται από τις μεγάλες εταιρείες, ίσως επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στον αντίστοιχο αριθμό θέσεων εργασίας (Coppel 2000).

Τέλος όσον αφορά την κρατική επιχείρηση του κλάδου, από τα στοιχεία της έρευνας που αφορούν το χρονικό διάστημα 1995-98, αναδεικνύεται ότι μειώνεται ο αριθμός των ανώτερων διευθυντικών επαγγελματιών όπως ο διευθυντής, προϊστάμενος, συντονιστής, σύμβουλος. Εξαφανίζονται σχεδόν από το λογιστήριο, οι θέσεις των λογιστών και από τη μηχανογράφηση περιορίστηκαν αριθμητικά θέσεις εργασίας υψηλών δεξιοτήτων πληροφορικής, όπως αναλυτές, προγραμματιστές και τεχνικοί δικτύου, όπου από 4,2% της συνολικής απασχόλησης της εταιρείας το 1995 περιορίστηκαν στο 2,1%. Καταργούνται σχεδόν οι ειδικότητες, όπως σχεδιάστρια, αρχιτεχνίτης, τεχνίτης - χειριστής, ομαδάρχης αρχιμηχανικός, φύλακας-οδηγός Β/Φ, φύλακας χειριστής. Η κατάργηση του τμήματος προμηθειών «απαξίωσε» την ειδικότητα του μηχανικού προμηθειών και των υπαλλήλων προμηθειών. Επίσης μειώνονται αριθμητικά μία σειρά από υπαλληλικές θέσεις διακίνησης, προμήθειας, είσπραξης και φύλαξης, όπως και διάφορες κατηγορίες οδηγών και χειριστών. Αντίθετα ενισχυμένοι αριθμητικά εμφανίστηκαν διάφοροι υπεύθυνοι, συντονιστές και επιτελικοί, οι υπάλληλοι γραφείου καθώς επίσης και το προσωπικό που ασχολείται με τις πωλήσεις (επιθεωρητές ή δόκιμοι επιθεωρητές πωλήσεων, μηχανικοί και τεχνικοί πωλήσεων) και τις τεχνικές υπηρεσίες (τεχνίτης, τεχνίτης πρατηρίων, τεχνίτης συντήρησης και ηλεκτρολόγοι). Αριθμητική αύξηση σημείωσαν επίσης οι δρομολογητές, οι χειριστές, οι γεμιστές και το βοηθητικό προσωπικό στις υπηρεσίες γραφείου (καθαριότητα κ.λ.π) και οι υπάλληλοι της αποθήκης.

## 6.6. Εκπαίδευση Προσωπικού

Για την προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στις τεχνολογικές αλλαγές, οι μεγάλες εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η στρατηγική των εταιριών ως προς το ζήτημα αυτό, ιδιαίτερα όσον αφορά τους επιθεωρητές πωλήσεων συνίσταται στην προώθηση μιας συνεχούς εκπαίδευσης. Η πολιτική της «δια βίου κατάρτισης» που ακολουθούν όλες οι εταιρίες ιδιαίτερα όσον αφορά τους επιθεωρητές πωλήσεων και το προσωπικό πωλήσεων στοχεύει στην επίτευξη μιας μεγαλύτερης λειτουργικής ευελιξίας, καθώς επίσης και στην εξασφάλιση μιας ταχύτατης προσαρμογής του εργατικού δυναμικού στα νέα τεχνολογικά δεδομένα<sup>91</sup>.

Στη λογική αυτή στις εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών συντελούνται δύο κατηγορίες προγραμμάτων κατάρτισης- εκπαίδευσης, γενικού και εξειδικευμένου χαρακτήρα.

Τα γενικά προγράμματα αφορούν:

- α.** σεμινάρια διοικητικής κατάρτισης που γίνονται σε όλες τις βαθμίδες του προσωπικού, διάρκειας συνήθως δύο ημερών, το περιεχόμενο των οποίων προσαρμόζεται στις ανάγκες της ιεραρχικής βαθμίδας των συμμετεχόντων. Για παράδειγμα τα κατώτερα στελέχη του προσωπικού εστιάζονται σε θέματα που αφορούν τις σχέσεις εργαζομένου και προϊσταμένων, προγραμματισμού, επικοινωνίας, ομαδική εργασία, συνολική ποιότητα (διάρκειας τριών ημερών), καθώς και θέματα χρησιμοποίησης και ελέγχου του χρόνου. Υπάρχουν επίσης προγράμματα για 50 ώρες σε 3 δόσεις γύρω από θέματα όπως η μοντέρνα τέχνη της διοίκησης. Στα σεμινάρια αυτά τα μεσαία στελέχη έχουν την ευκαιρία αφενός να εκπαιδευτούν στα θέματα μοντέρνας διοίκησης και αφετέρου να ενημερωθούν για τις εργασίες των άλλων διευθύνσεων και έτσι ολοκληρώνεται κατά κά-

---

91. Οι Atkinson και Meager (1986: 4) ως λειτουργική ευελιξία ορίζουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζει τις εργασιακές δεξιότητες των εργαζομένων στα καθήκοντα που επιβάλλει ο μεταβαλλόμενος όγκος εργασιών, οι τεχνικές και οι μέθοδοι παραγωγής, βλ. επίσης Δεδουσόπουλος Α. 1997:21, Zarifian 1983, Archier - Serieux 1984, Boyer 1987).

ποιο τρόπο η παιδεία τους. Για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη η κατάρτιση γίνεται περισσότερο γύρω από θέματα που αφορούν τις σύγχρονες μορφές μάνατζμεντ, καλής διοίκησης, νέων μορφών ανταγωνισμού κ.λ.π. Εκτός, όμως, από αυτά σε πολλές εταιρίες υπάρχουν προγράμματα που απευθύνονται στους νέους υπαλλήλους, στους οποίους με απλό τρόπο γίνεται προσπάθεια να τους πληροφορήσουν τις διάφορες εργασίες που γίνονται στην εταιρία .

**β.** σεμινάρια πληροφορικής, μεγαλύτερης διάρκειας, τα οποία καλούνται να εκπαιδεύσουν το προσωπικό που χρειάζεται να χρησιμοποιεί υπολογιστή, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κ.α. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι εταιρίες δίνουν μεγάλη έμφαση στα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα.

**γ.** μαθήματα αγγλικών, διετούς ή τριετούς διάρκειας, με έμφαση στην ορολογία που απαιτείται για τις ανάγκες της επιχείρησης.

Ενώ, τα εξειδικευμένα προγράμματα κατάρτισης εκπονούνται ανά διεύθυνση ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες. Τα θέματα ειδικεύσης είναι αρμοδιότητα της κάθε διεύθυνσης και εκεί ανάλογα με τις ανάγκες που εκτιμά ότι υπάρχουν μπορεί να κάνει ένα σεμινάριο, να το οργανώσει (π.χ. νομοθεσία περί πρατηρίων). Το αντικείμενο των προγραμμάτων, όπως ήδη αναφέραμε προσαρμόζεται κατά τμήμα π.χ. για τη νομοθεσία των πρατηρίων ή ζητήματα όπως, θέματα πωλήσεων, η τέχνη των διαπραγματεύσεων και πολλά άλλα εξειδικευμένα σεμινάρια. Τα προγράμματα κατάρτισης θα μπορούσαν να διακριθούν ανάλογα με τον τόπο και το φορέα υλοποίησης τους σε ενδο-επιχειρησιακά, σε διεπιχειρησιακά που πραγματοποιούνται από διάφορους οργανισμούς, όπως η ΕΔΔΕ κ.α, αλλά και σε προγράμματα που συντελούνται στο εξωτερικό για μεσαία και ανώτερα κυρίως στελέχη. Η υλοποίηση των πιο πάνω προγραμμάτων γίνεται συνήθως σε ειδικά εξοπλισμένες αίθουσες. Τα προγράμματα ενδο-επιχειρησιακής και διεπιχειρησιακής εκπαίδευσης χρηματοδοτούνται συνήθως από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (Ε.Κ.Τ) και τον Ο.Α.Ε.Δ.



## 6.7. Συμπεράσματα

Αντικείμενο του παρόντος άρθρου ήταν να καταγράψει τις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις που σημειώθηκαν κατά την τελευταία εικοσαετία στις μεγαλύτερες εταιρίες πώλησης καυσίμων στον ελλαδικό χώρο.

Αρκετά ήταν τα ερωτήματα στα οποία επιχειρήθηκε να δοθεί μια απάντηση. Ποίες ήταν οι τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές που διαδραματίστηκαν στις εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών; Πως και σε ποιο βαθμό το «νέο» αυτό περιβάλλον επηρέασε το μέγεθος της απασχόλησης, το περιεχόμενο της εργασίας, τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις; Η εκπαιδευτική πολιτική που ακολουθήθηκε για την προσαρμογή του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες έκανε βήματα προς τη σωστή κατεύθυνση; Οι τεχνολογικές αλλαγές και οι διευθυντικές στρατηγικές εισήγαγαν καινοτομίες που «αλλοίωσαν» τους κανόνες οργάνωσης και ελέγχου της εργασίας; Ποίες εταιρικές πολιτικές διαχείρισης του προσωπικού ακολουθήθηκαν;

Μέσα από αυτή τη μελέτη διαπιστώθηκε ότι μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '80 στις μεγάλες εταιρίες πώλησης καυσίμων στην Ελλάδα επικρατεί μια φορντική μισθιακή σχέση. Ιεραρχική δομή οργάνωσης, κάθετος συντονισμός των εργασιών, διαχωρισμός σύλληψης-εκτέλεσης, καταγραφή των εργασιών και κατακερματισμός των εργασιών αποτελούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων πώλησης καυσίμων στον ελλαδικό χώρο (επιχείρηση τύπου Α).

Η κρίση του φορντικού μοντέλου και οι απαιτήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού οδήγησαν τη δεκαετία του '80 στην αναζήτηση ενός καθεστώτος εσωτερικής ευελιξίας. Έτσι δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην πολυειδίκευση, με τη μετακίνηση των εργαζομένων μεταξύ των θέσεων εργασίας και την ανάπτυξη πολυδεξιοτήτων, χωρίς να αλλάξει ο τρόπος διοίκησης και ελέγχου της εργασίας και το σύστημα κοινωνικής ρύθμισης.

Τη δεκαετία του '90, οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών συνδυάζονται με διαφορετικές διευθυντικές στρατηγικές απασχόλησης και οργάνωσης της επιχείρησης μεταξύ της κρατικής εταιρίας και των πολυεθνικών συνασπισμών, οι οποίες εξηγούν σε μεγάλο βαθμό τις διαφορετικές τά-

σεις της απασχόλησης και τις ανομοιογενείς εξελίξεις στις εργασιακές σχέσεις.

Η πορεία των εργασιακών σχέσεων στις μεγάλες εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών αποκαλύπτει διαφορετικούς δεσμούς ανάμεσα στην τεχνολογία και στην οργάνωση της εργασίας.

Με κοινό σημείο αφετηρίας τις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών, η κρατική εταιρία εξακολουθεί να κινείται στη σφαίρα της παλιάς οργάνωσης με έντονα τεύλορικά χαρακτηριστικά και μιας φορντικού τύπου ρύθμισης της μισθιακής σχέσης, στο πλαίσιο της οποίας εξασφαλίζεται η εσωτερική ευελιξία.

Στην αντίπερα όχθη, με την είσοδο της τηλεματικής πληροφορικής οι μητρικές εταιρίες, ακολουθώντας ευρύτερα πρότυπα, προχώρησαν στον αναπροσδιορισμό του πλαισίου λειτουργίας των θυγατρικών τους επιχειρήσεων. δημιουργώντας ένα σύστημα οικουμενικής διοίκησης. Στο πλαίσιο της νέας οργάνωσης, η πυραμιδοειδής οργανωτική δομή και ιεραρχία τείνει να περιορίζεται (επιπεδοποιείται) και συνδέεται με «εξωτερικά» στοιχεία. Η οργάνωση της επιχείρησης, επιδιώκοντας να διατηρήσει μόνο την εκτέλεση των «κεντρικών δραστηριοτήτων» (πωλήσεις), συνδέεται με εξωτερικές και εσωτερικές εργολαβικές εταιρίες, οι οποίες αναλαμβάνουν μέρος των εργασιών, όπως η φύλαξη, η καθαριότητα, η μηχανοργάνωση, τα λογιστήρια, οι τεχνικές υπηρεσίες κ.α. Το φετίχ της εξωτερικής ευελιξίας που καθρεπτίζεται στις στρατηγικές των διεθνών ομίλων ανοίγει το δρόμο στη δημιουργία δύο επιπέδων απασχόλησης και ρύθμισης της μισθιακής σχέσης με αρνητικές συνέπειες για τον κόσμο της εργασίας. Με την εξωτερίκευση των εργασιών αλλά και την εφαρμογή ευέλικτων μορφών απασχόλησης, η επιχειρηματική λειτουργία διεξάγεται με ένα ολιγάριθμο μόνιμο πυρήνα εργαζόμενων με πολλαπλές δεξιότητες, με τη συνέργια μιας πολυπληθούς περιφερειακής εργατικής δύναμης (πχ εργαζόμενοι στους εργολάβους, προσωρινοί απασχολούμενοι κ.α), η οποία επιδιώκεται να απασχολείται με διαφορετικούς όρους εργασίας. Υπ' αυτές τις συνθήκες παρατηρείται μια δραματική μείωση της απασχόλησης σε παγκόσμια κλίμακα στις μεγαλύτερες πετρελαϊκές εταιρίες, καθώς επίσης και στις πολυεθνικές εταιρίες του κλάδου στην Ελλάδα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

**Berggren,C.**(1989), "New production concepts in final assembly-The Swedish experience", στο Wood,S (ed) *The transformation of work?*, London:Unwin Hyman, σσ.171-203.

**Braverman,H.**(1974), *Labour and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press.

**Brighton Labour Process Group.**(1977), "The Capitalist Labour Process", *Capital & Class*, No.1, σσ.3-26.

**Burawoy,M.**(1985), *The Politics of Production: factory regimes under capitalism and socialism*, London:Verso.

**Child,J.**(1988), "Managerial strategies, new technology and the labour process", στο Pahl,R (ed), *On Work*, Blackwell, σσ.229-257.

**Clegg,S.**(1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Sage.

**Clegg,S.**(1994), "Power Relations and the Constitution of the Resistance Subject", στο Jermier,Knights,D&Nord,W (eds) *Resistance and Power in Organizations*, London, Routledge, 274-325.

**Collinson,D.**(1994), "Strategies of Resistance: Power Knowledge and Subjectivity in the Workplace", στο Jermier,J. Knights,D & Nord,W (eds) *Resistance and Power in Organizations*, London: Routledge, 25-68.

**Coombs,R.**(1985), "Automation, management strategies and labour-process change", στο Knights,D & Willmott,H & Collinson,D (eds), *Job Redesign: Critical perspectives on the labour process*, Gower σσ.142-170.

**Edwards,R.**(1979), *Contested Terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*, Basic Books.

**Friedman,A.**(1977), *Industry and Labour*, London:MacMillan.

**Friedman,A.**(1990), "Managerial Strategies, Activities, Techniques and Technology: Towards a Complex Theory of the Labour Process", στο Knights,D. & Willmott,H. (eds), *Labour Process Theory*, London: MacMillan Press LTD, σσ.177-208.

**Gorz,A.**(1976a), "The Tyranny of the Factory: Today and Tomorrow", στο Gorz,A (ed), *The Division of Labour: The Labour Process and Class-Struggle in Modern Capitalism*, Harvester Press, σσ.55-62.

**Gorz,A.**(1976b), "Technology, Technicians and Class Struggle", στο

**Gorz,A.**(ed), *The Division of Labour: The Labour Process and Class-Struggle in Modern Capitalism*, Harvester Press, σσ.159-189.

**Jones,B.**(1982), "Destruction or redistribution of engineering skills? The case of numerical control", στο Wood,S (ed), *The degradation of work?*, London: Huthinson & Co, 179-200.

**Jones,B.**(1988), "Work and flexible automation in Britain: A review of developments and possibilities", *Work, Employment & Society*, Vol.2, No.4, 451-486.

**Jones,B.**(1989), "When certainty fails: inside the factory of the future", στο Wood,S (ed) *The transformation of work?*, London: Unwin Hyman, 44-58.

**Kelley,M.**(1989), "Alternative forms of work organization under programmable automation", στο Wood,S (ed) *The transformation of work?*, London: Unwin Hyman, 235-246.

**Knights,D & Willmott,H.**(1990), "Introduction", στο Knights,D & Willmott,H (eds), *Labour Process Theory*, London: MacMillan Press LTD, 1-45.

**Little,C.**(1982a), *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, Heinemann Educational Books.

**Little,C.**(1982b), "Deskilling and changing structures of control" στο Wood,S (ed) *The degradation of work?*, Hutchinson & Co, 122-145.

**Little, C.**(1984), "Soviet type Societies and the Labour Process", στο K.Thompson (ed) Work, Employment & Unemployment, Open University Press, 87-96.

**Little, C.**(1985), "Taylorism, Fordism and Job Design", στο D.Knights, H.Willmott & D.Collinson (eds) Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process, Gower.

**Little, C.**(1990), "The Labour Process Debate: A Theoretical Review 1974-1988", στο D.Knights & Hugh Willmott (eds) Labour Process Theory, London: MacMillan Press LTD, 46-94.

**Little, C & Salaman, G.**(1984), Class at work: The design, allocation & control of jobs, London: Batsford Academic and Educational LTD.

**Marglin, S.**(1976), "What do Bosses do?", στο Gorz, A (ed), The Division of Labour: The Labour Process and Class-Struggle in Modern Capitalism, Harvester Press, 13-54.

**Montgomery, D.**(1979), Workers' Control in America, Cambridge: Cambridge University Press.

**Noble, D.**(1979), "The case of automatically controlled machine tools", στο Zimbalist, A (ed), Case Studies on the Labor Process, N.York: Monthly Review Press, 18-50.

**Ραγκούσης, Α.**(1998), Σχέσεις Εργασίας και Εργοστασιακά Καθεστώτα στην Ελληνική Βιομηχανία, Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή.

**Ramsay, H.**(1985), "What is Participation for? A Critical Evaluation of Labour Process analyses of Job Reform", στο Knights, D & Willmott, H & Collinson, D (eds), Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process, Gower, 81-106.

**Stone, K.**(1973), "The Origins of Job Structures in the Steel Industry", Radical America, vol.7, no.6.

**Sturdy, A. Knights, D & Willmott, H.**(1992), Skill and Consent: Contemporary Studies in the Labour Process, London: Routledge.

**Thompson,P.**(1983), *The Nature of Work – An Introduction to Debates on the Labour Process*, London, MacMillan.

**Thompson,P.**(1990), "Crawling from the Wreckage: The Labour Process and the Politics of Production", στο D.Knights & H.Willmott (eds) *Labour Process Theory*, London: MacMillan, 95-124.

**Thompson,P & McHugh,D** (1990), *Work Organisations*, London: McMillan Press.

**Wood,S.**(1985), "Work Organization" στο R.Deem & G.Salaman (eds) *Work, Culture and Society*, Open University Press, 77-101.

**Zimbalist,A.**(ed)(1979), *Case Studies on the Labour Process*, New York, Monthly Review Press.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

**Γράβαρης Διονύσης**, Εκπαίδευση και πολιτική οικονομία, Αθήνα, 1994

**Δουκάκης Ντάντης-Λάζαρος**, Οι εργασιακές σχέσεις και ο τύπος μισθωτής σχέσης στη διάρκεια της μεταπολεμικής εκβιομηχάνισης και της κρίσης, *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, Τεύχος 59, 1985

**Λινάρδος-Ρυλμόν Πέτρος**, Εργατικές αμοιβές και συσσώρευση κεφαλαίου στην μεταπολεμική Ελλάδα, Αθήνα 1992

**Λινάρδος-Ρυλμόν Πέτρος**, Για ένα «νέο υπόδειγμα» πολιτικής για την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση: αξιοποίηση των συμπερασμάτων της μελέτης για τις αναγκαίες παρεμβάσεις για την απασχόληση στο νομό Θεσσαλονίκης, Τετράδια του ΙΝΕ, τεύχος 20-21, Αύγουστος 2001

**Λίτσας Παναγιώτης**, Επαγγελματικές άδειες και ειδικότητες στη βιομηχανία, Τετράδια του ΙΝΕ, τεύχος 16-17, Μάρτιος 1999

**Νέγκρι Α., Χαρντ Μ.**, Η εργασία του Διονύσου, Αθήνα, 2001

**Πεσμαζόγλου Στέφανος**, Εκπαίδευση και ανάπτυξη στην Ελλάδα 1948-1985: το ασύμπτωτο μιας σχέσης, Αθήνα 1987

**Πολίτης Τ.-Ράρρης Ξ.-Κουβέλης Α.**, Ανάγκες Τεχνικής Εκπαίδευσης στην Ελληνική Βιομηχανία, Χημικά Προϊόντα, Προϊόντα Ελαστικού και Πλαστικού, ΙΟΒΕ, Αθήνα, 1993

**Ραγκούσης Αντώνης**, Σχέσεις εργασίας και εργοστασιακά καθεστώτα: δυο περιπτώσεις από την ελληνική βιομηχανία, Διδακτορική διατριβή, 1998

**Σπυροπούλου Θεώνη**, Οι αλλαγές στο πρότυπο του μαζικού τουρισμού και το ανθρώπινο δυναμικό, Τετράδια του ΙΝΕ, τεύχος 18-19, Ιούλιος 2000

**Burawoy Michael**, Manufacturing consent, Chicago, 1979

**Burawoy Michael**, The politics of production, London, 1985

**Braverman Harry**, Labor and monopoly capital, New York, 1974

**Bruniaux Christine**, L'integration de la hausse d'éducation dans la dynamique de l'emploi et des qualifications du secteur bancaire, Revue de l'IRES no 36, 2001/2

**European Commission**, High level task force on skills and mobility, December 2001

**Doukakis D.L.**, La modernization industrielle en Grece. Transformation du rapport salarial et crise du modele de croissance,

**Ehess**, Paris 1984 (αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή).

**Du Tertre Christian**, Technologie, flexibilité, emploi, L'Harmattan, Paris, 1989

**Jacques Roy**, Manufacturing the employee, London, 1996

**Kern Horst et Schuman Michael**, La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle. Editions de la Maison des sciences de l'homme, Paris, 1989

**De Terssac Gilbert et Coriat Benjamin**, Micro-electronique et travail ouvrier dans les industries de processus, Sociologie du travail 4-1984.

**Zarifian Philippe**, Quels modeles d'organisation pour l'industrie europeenne? L'emergence de la firme ccooperatrice, L'Harmattan, Paris, 1993

**Zarifian Philippe**, Travail et Communication, PUF, Paris, 1996

**De Coster Michel –Pichault Francois**, Traite de Sociologie du Travail, Du Boeck Universite, Bruxelles, 1994

**Du Tertre Christian – Santilli Giancarlo**, Automatisation et Travail, PUF, Paris 1992

**Durand Jean-Pierre et Al**, Vers un nouveau modele productif? Syros. Paris, 1993

**Foray Dominique**, L'economie de la connaissance, Paris 2000

**Coutrot Thomas**, Critique de l'organisation du travail, Paris 1999

**Fragniere Gabriel**, Assessing and certifying occupatioanl skills and competences in vocational education and training, OECD 1996

**Lazonick W., O'Sullivan M.**, Skill formation in wealthy nations: organizational evolution and economic consequences, Oslo, 1994

**Maurice M., Sellier F., Silvestre J.- J.**, Politique d'education et organisation industrielle en France et en Allemagne, Paris, 1982

**OECD**, Employment and growth in the knowledge-based economy, 1996

**OCDE**, Societe du savoir et gestion des connaissances, 2000

**Offe Claus**, Disorganised capitalism, Cambridge, 1985

**Photinopoulou Katherine**, Technology and technical education: a case study in the Greek textile industry, Διδακτορική διατριβή, 1985



**Reynaud J-D.**, Le management par les competences: un essai d'analyse, Sociologie du travail, No 1 Vol.43, Janvier-Mars, 2001

**Mateo Alaluf, Marcelle Stroobants**, Η δεξιότητα κινητοποιεί τον εργαζόμενο; Περιοδικό Επαγγελματική Κατάρτιση, CEDEFOP, 1/1994

**Santelmann Paul**, La formation professionnelle, nouveau droit de l'homme?, Paris, 2001

**Thompson Paul** e.a., Workplaces of the future, London, 1998

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

**Ackers Peter, Smith Chris, Smith Paul**, (editors), "The New Workplace and Trade Unionism: Critical Perspectives on Work and Organization", Routledge, 1996

**Bamberg Greg J., Lansbury Russel, D.** (editors), "International and Comparative Industrial Relations: A Study of Industrialised Market Economies", Routledge, 1987

**Banks, Ferdinand E.**, "The Political Economy of Oil", Lexington Books, 1980

**Bell, Chesnais, Coombs, Dosi, Fagerberg, Freeman, Kay, Lundvall, Perez, Soete, Stewart, Teece, Unger** (editors), "Οικονομική Θεωρία & Τεχνολογία», εκδ. Gutenberg, 1991

**Benston Lowe Margaret, De Bresson Chris** ed. "Work and New Technologies: other Perspectives" Society for Socialist Studies, 1997

**Blackburn Phil, Coombs Rod, Green Kenneth**, "Technology, Economic Growth and the Labour Process", St.Martin's Press, 1985

**BP Statistical Review of World Energy**, BP, London 1991 and earlier editions

**Chandler, Alfred D. Jr**, "Scale and Scope The Dynamics of Industrial Capitalism", εκδ. Belknap, Harvard, 1990

**Chandler, Alfred D. Jr, Hagstrom P., Solvell O.**, editors, "The Dynamic Firm – The role of Technology, Strategy, Organization, and Regions", Oxford University Press, 1999

**CNRS**, "La division du travail", texts of the papers submitted in March 1977 to the symposium organised in Dourdan (Essome, France) under the auspices of the CNRS, the CORDES (Co-ordination of Research on Economic and Social Development) and the University of Paris VII, Paris, Editions Galilee, 1978

**Colley Peter**, "Reforming Energy. Sustainable Futures and Global Labour", Pluto Press, 1997

**Crompton Rosemary, Gallie Duncan and Purcell Kate** ed "Changing forms of Employment, Organisations, Skills and Gender", Routledge, 1996

**Dicken Peter**, "Global Shift – Transforming the World Economy", Paul Chapman Publishing Ltd, 1998

**Dore Ronald**, "British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations", 1973

**European Commission**, "Report on the situation of oil supply, refining and markets in the European Community", Brussels, 1997

**European Commission**, «Commission Gives Spain, Italy, Greece, Portugal, and France Extra Time to Implement Fuel Directive», Press Release (December 17,1999), web site <http://europa.eu.int>.

**Felstead Alan & Jewson Nick** (editors), "Global Trends in Flexible Labour", (Critical Perspectives on Work and Organisations, David Knights, Paul Thompson, Chris Smith, Hugh Willmott), Macmillan Business, 1999

**Freeman Chris, Soete Luc**, "Εργασία για Όλους ή Μαζική Ανεργία? – Ο Ρόλος της Πληροφορικής στην Τεχνολογική Αλλαγή στο Κατώφλι του 21ου Αιώνα», Εκδ. Θεμέλιο, 1994

**Hartshorn Jack**, "Oil Trade", Cambridge University Press, 1993

**I.L.O.**, "General Report", Petroleum Committee, I.L.O., International Labour Organisation, Petroleum Committee, 9th Session, 1980

**I.L.O.**, "General report: recent events and developments in the petroleum industry: First item on the agenda", International Labour Office, 1972

**I.L.O.**, "Manpower Planning and Development in the Petroleum Industry", Petroleum Committee, Geneva, 1986

**I.L.O.**, "Occupational safety and health and the working environment in the petroleum industry", International Labour Organisation, Petroleum Committee, 1986

**I.L.O.**, "Occupational safety and health in the petroleum industry in the light of technical change: Third item on the agenda", International Labour Office, 1972

**I.L.O.**, "Oil and class struggle", edited by Petter Nore and Terisa Turner, 1980

**I.L.O.**, "Social and labour practices of multinational enterprises in the petroleum industry", prepared by the International Labour Office, I.L.O., 1977

**I.L.O.**, "The Training of nationals as technicians and workers in the petroleum industry of developing countries, including continuous training and retraining in the field of technological progress", International Labour Organisation, Petroleum Committee, 9th Session, 1980

**I.L.O.**, "Working conditions and working environment in the petroleum industry, including offshore activities", International Labour Office, 1972 International Labour Office, 1980

**I.L.O.**, "Employment and industrial Relation Issues in Oil Refining", ILO, Geneva, 1998

**Jacobi Otto, Jessop Bob, Kastendiek Hans, Regini Marino** (editors), "Technological Change, Rationalisation and Industrial Relations", Groom Helm, 1986

**Kim Linsu & Nelson Richard R.**, (editors), "Technology, Learning, & Innovation – Experiences of Newly Industrializing Economies", Cambridge University Press, 2000

**Knights David, Willmott Hugh** (editors), "Labour Process Theory", Macmillan, 1990

**Kotz David M, McDonough Terrence, Reich Michael** (editors), "Social Structures of Accumulation – The Political Economy of Growth and Crisis", Cambridge University Press, 1994

**Lazonick William** "Η οργάνωση των επιχειρήσεων & ο μύθος της οικονομίας της αγοράς" Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, Ηράκλειο 2001

**Les Levidow and Young Bob** ed "Science Technology and the Labour Process", Marxist Studies Volume 2, London Free Association Books, 1995

**Lynton, Rolf L. & Pareek Udai**, "Training for Organizational Transformation – Part 2 for Trainers, Consultants and Principals", Sage Publications, 2000

**Martin Quinlan**, "Can there be life after overcapacity?" Περιοδικό "Petroleum Economist", Sept. 1996

**Massey D., Meegan R.**, "The Anatomy of Job Loss", Methuen, 1982

**Molle, W.T.M.**, "Oil refineries and Petrochemical industries in Western Europe: buoyant post, uncertain future", εκδ. Aldershot, Gower, 1984

**Mowely, David C. & Nelson Richard R.**, editors, "Sources of Industrial Leadership – Studies of Seven Industries", C.U.P, 1999

**Mowely, David C. & Nathan Rosenberg**, editors, "Technology and the Pursuit of Economic Growth", C.U.P, 1989

**Mowely, David C. & Nathan Rosenberg**, editors, "Paths of Innovation – Technological Change in 20th Century America", C.U.P, 1998

**Neale T.**, DGXVII European Commission, «Euro Synergy Conference, Brussels New International Investment Projects of European Oil Companies» (October 24, 1997)

**OECD** Oil Information 1996, ed. 1997

**Oil and Gas Journal**, Tulsa Oklahoma

**OPEC** Annual Statistical Bulletin, OPEC, Vienna, 1990 and earlier editions

**PETROLA**, «Σύστημα Εξέλιξης», Ελευσίνα, Σεπτέμβριος 1999

**PETROLA**, «Έκθεση Πεπραγμένων Διεύθυνσης Προσωπικού Έτους 1999», Ελευσίνα, Μάιος 2000, σελ. 9

**PETROLA**, «Κώδικας διαδικασιών Διεύθυνσης Προσωπικού», Ελευσίνα, Οκτώβριος 1998, σελ.7

**PETROLA**, «Κώδικας Διαδικασιών Προσωπικού», Ελευσίνα, Οκτώβριος 1998

**PETROLA**, Συνδικαλιστική Συνεργασία Εργαζομένων, Ελευσίνα, Νοέμβριος 2000

**PETROLA**, «Οργανωτική Διάρθρωση (Οργανόγραμμα) ΠΕΤΡΟΛΑ Α.Ε.Β.Ε.», Εκδ. ΠΕΤΡΟΛΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε., Διυλιστήριο, Δ/νση Προσωπικού, Ελευσίνα, Ιανουάριος 1997

**PETROLA**, «Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού», Ελευσίνα, Φεβρουάριος 1996

**PETROLA**, «Πρόγραμμα Δράσης Διεύθυνσης Προσωπικού Έτους 2000», Ελευσίνα, Δεκέμβριος 1999, σελ. 9

**Petroleum Economist**, London

**Petroleum Intelligence**, Weekly, New York

**Rosenberg Nathan, Landan R., Mowery C. David**, "Technology and the Wealth of Nations", Stanford University Press, 1992

**Salomon Brothers Inc.**, "European Refining Review", Sept. 1995

**Scheer August-Wilhelm**, "CIM Computer Integrated Manufacturing", Springer Verlag, 1988

**Smith, Merritt Roe & Marx Leo** (editors), "Does Technology Drive History? – The Dilemma of Technological Determinism", The MIT Press, 1994

**Thompson Paul & Warhurst Chris** (editors), "Workspaces of the Future", (Critical Perspectives on Work and Organisations, David Knights, Paul Thompson, Chris Smith, Hugh Willmott), Macmillan Business, 1998

**Thomas J. Robert** "What Machines Can't Do. Politics and Technology in the Industrial Enterprise" University of California Press 1994

**Venner S.F.**, «EU environmental laws impact fuels' requirements» art. in «Hydrocarbon processing», Gulf publishing company, 2000, σελ.1

**Wilkinson, Adrian & Willmott Hugh** (editors), "Making Quality critical – New Perspectives on Organizational Change", Routledge, 1995

**Βιομηχανική Επιθεώρηση**, "Αφιέρωμα: Ενέργεια", Μάρτιος 1998

**Δεδουσόπουλος Απόστολος**, «Η Κρίση στην Αγορά Εργασίας: Ρύθμιση, Απορύθμιση, Ευελιξίες», Τόμος Β' – Αναδιαρθρώσεις και Πολιτικές Απασχόλησης, εκδ. Τυποθήτω Γ. ΔΑΡΔΑΝΟΣ Αθήνα 2000

**Δερμιτζάκης Ι.**, "Τεχνολογίες- Επενδύσεις για την Προστασία του Περιβάλλοντος», Εισήγηση στην Διημερίδα με Θέμα: «Ανάπτυξη- Ασφάλεια-Περιβάλλον στη Χημική Βιομηχανία –Διυλιστήρια-Φυσικό αέριο». Οργάνωση, Κλαδικό Ινστιτούτο Εργασίας Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας & Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων στα Πετρελαιοειδή-Διυλιστήρια και Χημικές Βιομηχανίες, 4-5 Οκτωβρίου 2000.

**ΕΛ.Δ.Α.**, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ενέργειας

**ΕΛ.Δ.Α.**, "40 Χρόνια ΕΛΔΑ", εκδ. ΕΛΔΑ Α.Ε., 1997

**Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.**, Ενημερωτικό Δελτίο, Ιούνιος 1998

**ΕΜΙ Σύμβουλοι Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης**, "Περιγραφή θέσεων εργασίας στελεχών ΕΛΔΑ", Μελέτη που εκπονήθηκε για τα ΕΛΔΑ, Μάιος 1997.

**Εφημερίδας "ΕΞΠΡΕΣ", "Ενέργεια και Καύσιμα"**, Ετήσια Έκδοση Hellenews, Ιούνιος 1995

**ΙΟΒΕ "Πανόραμα Οικονομικής Δραστηριότητας"**, επιμέλεια Β.Πατσουράτης, Π.Ροσόλυμος, 1997

**Καλογήρου Ι., Καπρανάς Κ., Δεσούρης Ι.**, "Η Βελτιστοποίηση των Προμηθειών Πετρελαιοειδών του Δημόσιου Τομέα με τη βοήθεια Μαθηματικών Μοντέλλων", Τεχνικά Χρονικά, Επιστημονική Έκδοση ΤΕΕ, Απρίλιος-Ιούνιος 1998, Τόμος 8, τεύχος 2

**Κεραμίδου Ιωάννα**, «Νέες Τεχνολογίες και Αλλαγές στην Απασχόληση και στον Τρόπο Οργάνωσης της Εργασίας στον Κλάδο Εμπορίας Πετρελαιοειδών», άρθρο στα Τετράδια του ΙΝΕ «Τεχνολογικές Μεταβολές, Νέες Ειδικότητες, Ανάγκες Εκπαίδευσης & Κατάρτισης στο Πετρέλαιο, τη Χημική Βιομηχανία και το Φυσικό Αέριο», Μάρτιος 1999.

**Λινάρδος-Ρυλμόν, Πέτρος**, «Τεχνολογικές Μεταβολές και Αλλαγές στις Θέσεις Εργασίας και τις Ειδικότητες στην Ελληνική Βιομηχανία Λιπασμάτων», Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 1999

**Λυγερός Α.**, "Πετρέλαιο, Παραγωγή-Διυλισιο-Προϊόντα", ΕΛΔΑ, Αθήνα 1984

**Λυγερός Α.**, "Το επενδυτικό πρόγραμμα εκσυγχρονισμού των διυλιστηρίων Ασπροπύργου", Τεχνικά Χρονικά, Ιουλ.-Σεπτ. 1984, έτος 53ο (τρίημερη συνάντηση με θέμα "Το ελληνικό πετρελαϊκό κύκλωμα")

**Μπίκος Πυθαγόρας**, "Ο Κλάδος της Εμπορίας Πετρελαιοειδών στην Ελλάδα", Ι.Ο.Β.Ε., 1996

**Οδηγός Σπουδών του Τμήματος Τεχνολογίας Πετρελαίου**, της Σχολής Τεχνολογικών Εφαρμογών του ΤΕΙ Καβάλας, 1996

**Παντισίδης Χ.**, "Αναβάθμιση & Εκσυγχρονισμός του Διυλιστηρίου της Πετρόλα», Εισήγηση στην Διημερίδα με Θέμα: «Ανάπτυξη-Ασφάλεια-Περιβάλλον στη Χημική Βιομηχανία-Διυλιστήρια-Φυσικό αέριο». Οργάνωση, Κλαδικό Ινστιτούτο Εργασίας Πετρελαίου και Χημικής Βιομηχανίας & Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων στα Πετρελαιοειδή-Διυλιστήρια και Χημικές Βιομηχανίες, 4-5 Οκτωβρίου 2000

**Σταυρόπουλος Α.Θ.** "Βιομηχανικοί Κλάδοι", εκδ. Στ. Καραμπερόπουλος, Πειραιεύς 1977

**Φωτεινοπούλου, Κ.** 1998: «Θέματα Τεχνολογίας, Οργάνωσης Εργασίας, Ειδικοτήτων και Εκπαίδευσης στα Διυλιστήρια Ασπροπύργου». Μελέτη ανατεθείσα στο Πάντειο Πανεπιστήμιο από το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ (ΙΝΕ) στα πλαίσια του Προγράμματος της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας PROMODEI-ADAPT με τίτλο: «Διερεύνηση των συνθηκών αφομοίωσης των τεχνικών παραγωγής και προώθησης της κατάρτισης του εργατικού δυναμικού».

**Φωτεινοπούλου, Κ.**, «Ζητήματα Τεχνολογίας Οργάνωσης Εργασίας, Ειδικοτήτων και Εκπαίδευσης στα Διυλιστήρια Ασπροπύργου», Άρθρο στα Τετράδια Ινστιτούτου Εργασίας της ΓΣΕΕ (ΙΝΕ), Μάρτιος, 1999

**Φωτεινοπούλου, Κ.**, «Θέματα τεχνολογίας, οργάνωσης της εργασίας, ειδικοτήτων και εκπαίδευσης στα Διυλιστήρια Πετρελαίου της Πετρόλα». Μελέτη ανατεθείσα από το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ (ΙΝΕ) στα πλαίσια του προγράμματος WATCH/ ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ με τίτλο «Προσαρμογή στις Τεχνολογικές Αλλαγές της Κοινωνικής Πρωτοβουλίας ADAPT», 2000

**Φωτεινοπούλου, Κ.**, «Σύγχρονες τάσεις των Διυλιστηρίων Πετρελαίου στην Ελλάδα και διεθνώς», Εισήγηση στη διημερίδα με θέμα: «Ανάπτυξη –Ασφάλεια-Περιβάλλον στη Χημική Βιομηχανία – Διυλιστήρια - Φυσικό Αέριο», 4-5 Οκτωβρίου 2000.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

**Ανυφαντής, Βαρβαρέσος Ζαχαράτος, Καλοκάρδου Κομίλης Τσάρτας, Χατζηνικολάου, Χρησιδίου** Β Κοινοτικό πλαίσιο στήριξης, Τουρισμός: Ιδιωτικός τομέας Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων- ΕΛΑΝΕΤ Α.Ε. Αθήνα 1993.

**Στέλιος Βαρβαρέσος** Τουρισμός Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκ. Προπομπός Αθήνα 1997

**Στέλιος Βαρβαρέσος** Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές- Η Ελληνική Πραγματικότητα Εκ. Προπομπός, Αθήνα 1998

**Ουρανία Βιτουλαδίτη** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, ΕΟΤ

**ΓΣΕΕ** Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση Επιμόρφωση - Απασχόληση, Αθήνα 1998

**Διακήρυξη Οικονομολόγων για την άρνηση της μονόδρομης σκέψης**, Με στόχο την πλήρη απασχόληση, Πόλις 1998.

**ΕΟΤ** Σύγκριση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων και διαδικασιών πιστοποίησης προσόντων στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάδειξη Επαγγελματικών Ειδικοτήτων στον τομέα του Τουρισμού, Planet A.E. - Intergration E.Π.Ε., 1994.

Πρόγραμμα **ECOMOST** Υποδείγματα Αειφόρου Τουριστικής Ανάπτυξης, Χρηματοδοτημένα από τους: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, IBATUR TURSPANA, Εμπορικό και Βιομηχανία Επιμελητήριο Δωδεκανήσου, Δεκέμβριος 1993

**ΕΚΚΕ** Ανεργία, Εργασία, Εκπαίδευση- Κατάρτιση στην Ελλάδα και στην Γαλλία, Πρακτικά Ελληνογαλλικού Συνεδρίου, Επιμέλεια Λ. Μαράτου -Αλιπράντη. Α. Χατζηγιάννη, Αθήνα 1998.

**ΙΟΒΕ** Πανόραμα Οικονομικής Δραστηριότητας, τόμος β, εκπονήθηκε για λογαριασμό του ΕΒΕΑ, Επιμέλεια Β. Πατσουράτης , Π. Ροσόλυμος, 1997

**Κούλα Κασιμάτη, Μαρία Θανοπούλου, Πάρις Τσάρτας**

Η Γυναικεία Απασχόληση στον Τουριστικό Τομέα, Ευρωπαϊκή Κοινότητα- Πάντειο, Αθήνα 1995

**Κ. Κάρφα** Η Ελληνική Εκπαίδευση στον ορίζοντα του 2000 ΚΕΠΕ, Αθήνα 1995

**ΚΕΠΕ** Περιφερειακή πολιτική, Έκθεση 24 για το πρόγραμμα 1988-1992, Αθήνα 1991

**Μπένζαμεν Κόρια** Ο εργάτης και το χρονόμετρο, Κομμούνα 1985

**Δημήτρης Λάγος** Η τουριστική κατανάλωση στη διάρθρωση της Ελληνικής Οικονομίας: Η περίπτωση της ζήτησης τηλεφωνικών υπηρεσιών, Διπλωματική Εργασία για το ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ, Αθήνα 1988.

**Πέτρος Λινάρδος-Ρυλμόν** Εργατικές αμοιβές και συσσώρευση κεφαλαίου στην μεταπολεμική Ελλάδα, Εκ. Εξάντας Αθήνα 1992

**Μιλτιάδης Λογοθέτης** Η οικονομία της Δωδεκανήσου κατά τα έτη 1983-1987. Εξελίξεις και προοπτικές, Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Δωδεκανήσου, Αθήνα 1989.

**Μιλτιάδης Λογοθέτης** Η οικονομία της Δωδεκανήσου κατά τα έτη 1988-1989. Εξελίξεις και προοπτικές, Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Δωδεκανήσου, Αθήνα 1990.

**Μιλτιάδης Λογοθέτης** Τουρισμός και Βιώσιμη Ανάπτυξη Χορηγός: Επιμελητήριο Δωδεκανήσου, 1997.

**Μιλτιάδης Λογοθέτης** Προκλήσεις Αυτογνωσίας, Ρόδος, 1991.

**Μιλτιάδης Λογοθέτης** Η προβληματική του Ροδιακού Τουρισμού, Αθήνα, 1966.

**Μιλτιάδης Λογοθέτης** Η Ευημερία των αριθμών, Αθήνα 1982.

**Μιλτιάδης Λογοθέτης** Τουρισμός και Βιώσιμη Ανάπτυξη, Χορηγός Επιμελητήριο Δωδεκανήσου, 1997.

**Μιλτιάδης Λογοθέτης** Αγροτικός Τουρισμός- Μια Εναλλακτική Λύση Αθήνα 1988.

**Μιλτιάδης Λογοθέτης** Πολιτική και μέτρα για την προοπτική της Περιφερειακής ανάπτυξης, Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας

**Περικλή Λύτρα** Τουριστική Ανάπτυξη, Θεωρία και Πράξη, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1993

**Παναγιώτης Παυλόπουλος** Το πανόραμα του Παγκόσμιου Τουρισμού, ΙΤΕΠ, Αθήνα 1998.

**Παναγιώτης Παυλόπουλος, Ανδρέας Κουζέλης** Περιφερειακή Ανάπτυξη της Ελλάδας και Τουρισμός, ΙΤΕΠ, Αθήνα 1998

**Στέφανος Πεσμαζόγλου** Εκπαίδευση και Ανάπτυξη στην Ελλάδα 1948-1985. Το ασύμπτωτο μιας σχέσης, Θεμέλιο 1987

**Γεωργία Πετράκη** Κοινωνικοί Συσχετισμοί και Εργοδοτικές Πολιτικές διαχείρισης και Ελέγχου της Εργασίας 1950-1993, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ.

**ΣΕΤΕ** Ο Ελληνικός Τουρισμός, Αθήνα 1992

**ΣΕΤΕ** Τουρισμός: εξελίξεις και προβλήματα, Αθήνα 1992.

**Θεώνη Σπυροπούλου**, Αδημοσίευτη μελέτη, Μαζικός Τουρισμός και Εργασία, 1998

**Θεώνη Σπυροπούλου**, Ο τουρισμός έχει άμεση ανάγκη επενδύσεων στα στελέχη του, Καθημερινή 22-5-99

**Θεώνη Σπυροπούλου**, Αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος μέσω της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό» Ενημέρωση ΙΝΕ - ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ: Το Συνδικαλιστικό Κίνημα, Ιούνιος - Ιούλιος 1999 , τεύχος 48 -49

**Θεώνη Σπυροπούλου**, Οι αλλαγές στο πρότυπο του μαζικού Τουρισμού και το ανθρώπινο δυναμικό, Τετράδια ΙΝΕ, τεύχος 18-19 Ιούλιος 2000

**Συλλογή Κειμένων** Ελληνικός Τουρισμός, Μύθοι και Πραγματικότητα, Εκδ. ANUMBIS.

**Πάρις Τσάρτας** Κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις της Τουριστικής ανάπτυξης στο Νομό Κυκλάδων και ιδιαίτερα στα νησιά Ίος και Σέριφος κατά την περίοδο 1950-1980, ΕΚΚΕ -ΕΟΤ Αθήνα 1989

**Πάρις Τσάρτας** Έρευνα για τα Κοινωνικά Χαρακτηριστικά της Απασχόλησης, Τουρισμός και αγροτική πολυδραστηριότητα, ΕΚΚΕ-ΕΟΤ Αθήνα 1991.

**Πάρις Τσάρτας** Οι Κοινωνικές Επιπτώσεις του Τουρισμού στους Νομούς Κερκύρας και Λασιθίου, ΕΚΚΕ-ΕΟΤ Αθήνα 1995  
Π. Τσάρτας, Κ. Θεωδορόπουλος, Ρ. Καλοκάρδου -Κραντονέλλη, Ε. Μανώλογλου, Κ. Μαρούντας, Π. Παππάς, Ν. Φακιδόλας

**Πάρις Τσάρτας** Μεταβολή του μαζικού Τουρισμού, Νέες μορφές Τουρισμού, ΕΤΒΑ, Αθήνα 1991

**Αναστάσιος Κ. Τσιγούρας** Η Εποχικότητα του Τουρισμού στην Ελλάδα και τις Ανταγωνιστικές Χώρες, ΙΤΕΠ Αθήνα 1988

**Γιάννης Σχιζας** Ο άλλος Τουρισμός, Η οικολογική διέξοδος στα αδιέξοδα του συμβατικού τουρισμού, Εναλλακτικές Εκδόσεις Οικοτοπία, Απρίλιος 1998.

**Λ. Χυτήρης** Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Interbooks Αθήνα 1991.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

**Anquetil, D.** (1990), «Αυτοματοποίηση και οργάνωση της εργασίας στην αυτοκινητοβιομηχανία», Θέσεις, τ.χ 32.

**Berggren, C.** (1989), "New production concepts in final assembly – The Swedish experience", στο Wood, S (ed) The transformation of work?, London: Unwin Hyman, 171-203.

**Berting, J & Hans van de Braak** (1989), "Technological changes in two Dutch factories: control, flexibility and learning", στο Francis, A & Grootings, P (eds), *New technologies and Work. Capitalist and Socialist Perspectives*, Routledge in co-operation with the European Co-ordination Centre for Research and Documentation in social sciences (Vienna Centre), 296-325.

**Burawoy, M.** (1979), *Manufacturing consent*, University of Chicago Press.

**Γεωργαντά, Ζ & Ρομπόλη, Σ.** (1986), *Η Αυτοκινητοβιομηχανία στην Ελλάδα*, Αθήνα: ΚΕΠΕ.

**Cavestro, W.** (1989), "Automation, new technology and work content", στο Wood, S (ed), *The transformation of work?*, London: Unwin Hyman, 219-234.

**Child, J.** (1988), "Managerial strategies, new technology and the labour process", στο Pahl, R (ed), *On Work*, Blackwell, σσ.229-257.

**Coombs, R.** (1985), "Automation, management strategies and labour-process change", στο Knights, D & Willmott, H & Collinson, D (eds), *Job Redesign: Critical perspectives on the labour process*, Gower σσ.142-170.

**Francis, A.** (1986), *New Technology at Work*, Oxford University Press.

**Friedman, A.** (1990), "Managerial Strategies, Activities, Techniques and Technology: Towards a Complex Theory of the Labour Process", στο Knights, D. & Willmott, H. (eds), *Labour Process Theory*, London: MacMillan Press LTD, σσ.177-208.

**Grootings, P.** (1989), "Conditions and consequences of the introduction of new technology at work", στο Francis, A & Grootings, P (eds), *New technologies and work. Capitalist and socialist perspectives*, Routledge in co-operation with the European Co-ordination Centre for Research and Documentation in Social Sciences (Vienna Centre), σσ. 1-34.

**Kamata, S.** (1984), *Japan in the passing line*, London: Counterpoint.

**Kelley, M.**(1989), "Alternative forms of work organization under programmable automation", στο Wood, S (ed) *The transformation of work?*, London: Unwin Hyman, 235-246.

**ΟΟΣΑ** (1986), *Τα βιομηχανικά ρομπότ – Ο ρόλος τους στη μεταποιητική βιομηχανία*, Αθήνα: ΕΛΚΕΠΑ.

**Ραγκούσης, Α.**(1998), *Σχέσεις Εργασίας και Εργοστασιακά Καθεστώτα στην Ελληνική Βιομηχανία*, Αθήνα: Διδακτορική διατριβή.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ**

**Aglietta M.** (1976) «Régulation et crise du Capitalisme, l'expérience des Etats-Unis», Calman-Lévy, 1976

**Aglietta M.- Brender A.** (1984) «Les métamorphoses de la Société Salariale, La France en projet», Calman-Lévy.

**Aoki M.** (1991) «Economie japonaise. Information, motivation et marchandage», Economica.

**Archier G. - Serieux H.** (1984) «L'entreprise du troisième type», Seuil, Paris.

**Atkinson J.- Meager N.** (1986) «New Forms of Work Organisation», Institute of Man Power Studies.

**Baily M.- Lawrence R.** (2001) «Do we have a new Economy?», *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 91 (2), May, pp 308-312.

**Boyer R.**(1987) «La flexibilité du travail en Europe», La Découverte, Paris.

**Boyer R.** (1984) «Rapport salarial, accumulation et crise: 1968-1982», no 137, CEPREMAP, ENS, CNRS, EHESS, Paris.

**Boyer R.**(1988) «Η θεωρία της Ρύθμισης», μετάφραση Δουράκης Γ., εκδ. Εξάντας, Αθήνα.

**Boyer R.**(2001a) «La 'nouvelle économie' au futur antérieur: Histoire, Théories, Géographie», no 2001-13, CEPREMAP-ENS, CNRS, EHESS, Paris.

**Boyer R.** (2001b) «Du rapport salarial Fordiste à la diversité des relations salariales, Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes, no 2001-14, CEPREMAP-ENS, CNRS, EHESS, Paris.

**Braverman H.** «Travail et capitalisme monopoliste, la dégradation du travail au XXe siècle», (traduction D. Letellier-S. Niemetz), ed. Maspero

**Commission Européenne**, «L'emploi en Europe 1992-1999», (publication annuelle) Emploi et Affaires Sociales, Bruxelles.

**Coppel J.** (2000) «E-commerce: impacts and policy challenges», Economic Department Working Papers, no 252, OCDE, June.

**Coriat B.**, «L'atelier et le robot», Bourgois, Paris, 1990.

**Coster De M.** (1987) «Sociologie du travail et gestion du personnel», Labor, Bruxelles.

**Coutrot Th.** (1998) «L'entreprise neo-liberale nouvelle utopie capitaliste?», La Découverte.

**Delteil V.- Dieuaide P.** (2001/3) "Mutations de l'activité et du marché du travail des cadres: l'emprise croissante des connaissances", no 37 Revue de l'ITRES.

**Γεωργακοπούλου Β** (1996) «Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας», μελέτες INE / ΓΣΕΕ, αρ.5 Αθήνα.

**Γεωργακοπούλου Β.- Κουζής Γ.** (1996) «Ευελιξίες και Νέες Εργασιακές Σχέσεις, INE/ ΓΣΕΕ, Αθήνα.

**Δεδουσόπουλος Α.** (επιστημονικός υπεύθυνος), Φωτεινοπούλου Κ., Κεραμίδου Ι., (1997) Κοινωνικές Προϋποθέσεις της Απασχόλησης και της Απασχόλησης και της Ανεργίας, Μελέτη ανατεθείσα από το Υπουργείο Ανάπτυξης.

**Favennec F. – Hiry** (1997) «Le travail a temps partiel» Litec, Paris.

**Freyssinet J.** (1981) «Nouvelles tendances dans les politiques des entreprises en matière de gestion du personnel», Comite de main d'œuvre.

**Freyssinet M.** (1995) «La production réflexive: une alternative à la production de masse et à la production au plus juste», Sociologie du travail, no 3.

**Φωτεινοπούλου Κ** (1999) «Ζητήματα τεχνολογίας, οργάνωσης της εργασίας, ειδικοτήτων και εκπαίδευσης στα διυλιστήρια Ασπροπύργου», Τετράδια ΙΝΕ, Τεύχος 16-17.

**Commission Européenne** «L'emploi en Europe 1992-1999», (publication annuelle) Emploi et affaires sociales, Bruxelles.

**Κοριά Μ.** (1985) «Ο εργάτης και το χρονόμετρο, τειλορισμός-φορντισμός και μαζική παραγωγή», Κομμούνα/ Θεωρία, Αθήνα .

**Coriat B.** (1990) «L'atelier et le robot», Bourgois, Paris.

**Κουζής Γ.** (1994) «Ειδικές ή ευέλικτες μορφές απασχόλησης», Ενημερωτικό Δελτίο ΙΝΕ της ΓΣΕΕ, Διπλό Τεύχος no 40-41.

**Κουζής Γ.** (2001) «Εργασιακές σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση», αρ. 14, μελέτες ΙΝΕ / ΓΣΕΕ, Αθήνα.

**Κουκουλές Γ.** (1984), «Ελληνικά συνδικάτα, οικονομική αυτοδυναμία και εξάρτηση», εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα.

**Morin L.** (1994) «Sous- traintance et relations salariales», Travail et emploi, no 60.

**McKnight L.-Bailey J.** (Eds) (1998) «Internet Economics» The MIT Press, Cambridge MA.

**Μπικός Π.** (1997) «Ο κλάδος της εμπορίας πετρελαιοειδών στην Ελλάδα», εκδόσεις ΙΟΒΕ (δεύτερη έκδοση), Αθήνα.

**Lipietz A.**( 1984) «La mondialisation de la crise générale du Fordisme: 1967-1984», no 459, Les temps modernes.

**Λυμπεράκη Α.** (1991) «Ευέλικτη εξειδίκευση, κρίση και αναδιάρθρωση στη μικρή βιομηχανία», Gutenberg, Αθήνα



**Λυμπεράκη Α., - Μουρίκη Α.** (1996) «Η αθόρυβη επανάσταση, Νέες μορφές οργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας», Gutenberg, Αθήνα.

**Mitsou T.- Papadimitriou K.- Tsatiris G.** (1990) «Le travail atypique et sa protection sociale en Grèce (Rapport pour la Commission Européenne), pp 4-16.

**OECD** (1986) «Flexibility in the Labour Market: The current debate», pp.16-21, Paris

**Petit P.** (1999a) «Formes structurelles et régimes de croissance de l'après fordisme», L'Année de la regulation, vol. 2, p.169-197, Collection Recherches, La Découverte Paris.

**Petit P.** (1999b) «Les aléas de la croissance dans une économie fondée sur le savoir», no 9909, CEPREMAP-ENS, CNRS, EHESS, Paris.

**Piore M.-Sabel C.** (1984) «The Second Industrial Divide», Basic Books.

**Rifkin J.** (1996) «Το τέλος της εργασίας και το μέλλον της», Νέα Σύνορα –Α.Α Λιβάνη, Αθήνα

**Ρυλιών Π.Α.** (1999) «Τεχνολογικές μεταβολές και αλλαγές στις θέσεις εργασίας και τις ειδικότητες στην ελληνική βιομηχανία λιπασμάτων», Τετράδια ΙΝΕ, Τεύχος 16-17.

**Tremblay D.** (1995) «Organisation du travail et technologies dans les bureaux d'hier à aujourd'hui», Télé-Université, Québec.

**Zarifian P.** (1983) «Le redéploiement industriel», Le Sycomore, Paris.

**Zarifian P.** (1993) «Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? L'émergence de la firme coopératrice», ed. L'Harmattan, Paris.

Copyright INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ

Σελιδοποίηση - Εκτύπωση:

**ΚΑΜΠΥΛΗ ΑΔΥ.**

Αντιγόνης 60 & Λένορμαν

Τηλ.: 210 5156820 Fax: 210 5156811

kambili@otenet.gr



ISBN: 960-7402-24-3

