

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

**ΘΕΜΑ:** ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ  
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:** Μαρία Μαμμάση

Ελένη Μπούρα

Νίκος Πολίτης

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ:** Φρόσω Πολυζωγοπούλου

**ΠΑΤΡΑ 2009**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Περίληψη .....	4
Πρόλογος .....	6
<b>1. Περιβάλλον Εργασίας .....</b>	<b>8</b>
1.1 Εισαγωγή – ανάλυση του όρου «περιβάλλον εργασίας» .....	8
1.2 Συμβαλλόμενοι στο περιβάλλον εργασίας .....	10
1.3 Παράγοντες καθορισμού περιβάλλοντος εργασίας .....	13
1.3.1 Μέγεθος και νομική μορφή επιχείρησης .....	13
1.3.2 Είδος εμπορευμάτων .....	17
1.3.3 Τρόπος λειτουργίας και διακίνησης εμπορευμάτων / παροχής υπηρεσιών, .....	19
1.4 Παλαιό και σύγχρονο περιβάλλον εργασίας .....	20
1.5 Επίλογος .....	22
<b>2. Νέες Τεχνολογίες – Σύγχρονο Περιβάλλον Εργασίας .....</b>	<b>24</b>
2.1 Εισαγωγή .....	24
2.2 Κοινωνία της Γνώσης .....	25
2.2.1 Εισαγωγικά στοιχεία .....	25
2.2.2 Γύρω από την έννοια της κοινωνίας της γνώσης .....	27
2.2.3 Κριτική σκέψη και κοινωνία της γνώσης .....	30
2.3 Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) .....	33
2.4 Οι ΤΠΕ στις σύγχρονες επιχειρήσεις .....	37
2.4.1 Η έννοια της πληροφορίας στις μέρες μας .....	37
2.4.2 Παραδείγματα χρήσης ΤΠΕ στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας ....	38
2.4.3 Νέες μορφές εργασίας με χρήση ΤΠΕ .....	41
2.5 Συμπεράσματα: η σημασία της χρήσης ΤΠΕ .....	43
<b>3. Οι μορφές και τα είδη επιχειρησιακής νοοτροπίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον .....</b>	<b>46</b>
3.1 Γενικά περί νέων κοινωνικών δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο. ....	46
3.2 Προσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον .....	49
3.2.1 Η σημασία του προσωπικού στις επιχειρήσεις .....	49

3.2.2	Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων.....	51
3.2.3	Σχέσεις μεταξύ στελεχών και εργαζομένων .....	54
3.2.4	Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και πελατών.....	58
<b>3.3</b>	<b>Επιχείρηση και κοινωνία.....</b>	<b>60</b>
3.3.1	Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	61
3.3.2	Ευθύνη απέναντι στον κοινωνικό περίγυρο.....	62
3.3.3	Ευθύνη απέναντι στις συναλλαγές με το κράτος .....	63
3.3.4	Ευθύνη απέναντι στις συναλλαγές με τα νοικοκυριά (καταναλωτές)	64
3.3.5	Ευθύνη απέναντι στις συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις.....	65
3.3.6	Ευθύνη απέναντι στους εργαζόμενους της επιχείρησης.....	65
3.3.7	Ευθύνη απέναντι στους μετόχους της επιχείρησης.....	67
<b>3.4</b>	<b>Η αλληλεξάρτηση μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής ευημερίας. ....</b>	<b>68</b>
<b>3.5</b>	<b>Αντιλήψεις επιχειρηματικής νοοτροπίας.....</b>	<b>69</b>
<b>3.6</b>	<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>73</b>
<b>4.</b>	<b>Σύγχρονο Περιβάλλον Εργασίας και Οικονομική Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων .....</b>	<b>74</b>
4.1	Η επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα .....	74
4.2	Συμβολή των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη .....	75
4.3	Αρνητικές επιπτώσεις νέων τεχνολογιών.....	79
4.4	Αριθμοδείκτες πορείας επιχειρήσεων .....	80
4.5	Ο δείκτης ολικής ανταγωνιστικότητας (global competitiveness index).	82
4.6	Συμπεράσματα για το σύγχρονο περιβάλλον εργασίας στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.....	84
<b>5.</b>	<b>Συμπεράσματα και προτάσεις.....</b>	<b>87</b>
5.1	Συμπεράσματα.....	87
5.2	Προτάσεις .....	89
<b>6.</b>	<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>92</b>

## **Περίληψη**

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας με έμφαση στη συμβολή του στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ειδικά σε μια περίοδο τόσο περίεργη, με την έννοια της μη προβλεψιμότητας και της σημασίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, είναι σημαντικό να μελετηθεί η πορεία των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος και το κατά πόσο αυτό ωθεί τους εργαζομένους και τα στελέχη στη βέλτιστη απόδοση.

Το πρώτο κεφάλαιο προσεγγίζει ετυμολογικά το περιβάλλον εργασίας και το αναλύει σαν έννοια. Κατόπιν, περιγράφει τους συμβαλλόμενους στο περιβάλλον εργασίας και πραγματοποιεί μια περιγραφή των βασικών παραγόντων που το επηρεάζουν, ήτοι (α) του μεγέθους και της νομικής μορφής μιας επιχείρησης, (β) του είδους των εμπορευμάτων με τα οποία ασχολείται και (γ) του τρόπου λειτουργίας και διακίνησης των εμπορευμάτων. Τέλος, πραγματοποιεί μια σύγκριση στο παλαιό και νέο περιβάλλον εργασίας, τα αποτελέσματα της οποίας θα αναδύονται και από τα επόμενα κεφάλαια.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλώνεται στην περιγραφή της εισόδου των νέων τεχνολογιών στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας και προσπαθεί να μελετήσει το πώς αυτές το επηρεάζουν. Έτσι, αρχικά πραγματοποιείται μια αναφορά στην κοινωνία της γνώσης που χαρακτηρίζεται από την υποχρέωση των συνεχώς ανανεούμενων γνώσεων επί πληθώρας θεμάτων στον επαγγελματικό τομέα του καθενός. Στη συνέχεια, περιγράφονται εν τάχει οι νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και αναλύεται η είσοδός τους στον εργασιακό χώρο, δίνοντας ταυτόχρονα κάποια παραδείγματα από τη χρήση τους στην εργασία και προσπαθώντας να μελετηθεί η σημασία τους και τα πιθανά οφέλη που μπορούν να αντλήσουν από αυτές, οι επιχειρήσεις.

Κατόπιν, το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τις μορφές και τα είδη επιχειρησιακής νοοτροπίας στο σύγχρονο περιβάλλον. Για αυτό το σκοπό, αρχικά παρουσιάζεται η έννοια των κοινωνικών δεξιοτήτων που πρέπει να διέπει τους σύγχρονους επαγγελματίες, εργαζομένους και στελέχη. Στη συνέχεια, αναλύονται οι διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, ήτοι μεταξύ εργαζομένων, μεταξύ στελεχών και εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και πελατών. Τέλος, δεδομένου ότι η επιχείρηση συνιστά μια μικρογραφία της κοινωνίας, αναλύεται και η εταιρική κοινωνική ευθύνη, με τα οφέλη που αφήνει για τις επιχειρήσεις.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί και την πεμπτοσύνη της εργασίας, καθότι μελετά τη σχέση μεταξύ του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος (που έχει αναλυθεί προηγουμένως) και της οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Προς τούτο, αρχικά περιγράφει πώς οι νέες τεχνολογίες μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης και στη συνέχεια αναλύονται οι δείκτες που μετρούν την αποδοτικότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Τέλος, παραθέτονται κάποια σημαντικά συμπεράσματα που στόχο έχουν να πιστοποιήσουν τους ισχυρισμούς που χρησιμοποιούνται σε αυτή την εργασία και να θέσουν τις βάσεις για συνέχιση της μελέτης επί του θέματος του εργασιακού περιβάλλοντος και της επιχειρησιακής ανάπτυξης.

## **Πρόλογος**

Σε μια περίοδο παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που διανύουμε, είναι απαραίτητο να μελετήσουμε ενδελεχώς τους τρόπους λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων, ώστε να κατανοήσουμε τα μειονεκτήματά τους και να εκμεταλλευτούμε τα πλεονεκτήματά τους, με απώτερο στόχο να καταφέρουμε να επωφεληθούμε από αυτή καθαυτή την κρίση και να την καταπολεμήσουμε.

Η λειτουργία μιας οποιασδήποτε επιχείρησης καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από το επικρατούν εργασιακό περιβάλλον σε αυτή. Ωστόσο, το τελευταίο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα έχει συντελεστεί μια τεράστια αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων, η οποία έχει επιβληθεί σιωπηρά από τις γενικότερες εξελίξεις στις επιστήμες και ειδικότερα στις επιστήμες της τεχνολογίας και των επικοινωνιών, οι οποίες έχουν μεταβάλει άρδην το περιβάλλον εργασίας σε μια επιχείρηση.

Αυτό είναι και το αντικείμενο της παρούσης εργασίας, η οποία αποσκοπεί στην ανάλυση του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος και στην περιγραφή του τρόπου με τον οποίο αυτό, αφενός μεν διαμορφώνεται, αφετέρου δε διαμορφώνει και καθορίζει την οικονομική ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Για την πραγματοποίηση της εργασίας αυτής, οφείλεται ένα πολύ μεγάλο «ευχαριστώ» στην καθηγήτρια μας και επιβλέποντά της, κυρ Ευροσύνη Πολυζωγοπούλου, για την εξαιρετικά μεγάλη βοήθεια που μας παρείχε κατά την διάρκεια της πραγματοποιηθείσης έρευνας. Ευχαριστίες επίσης οφείλονται σε όλους τους ειδικούς αλλά και εκείνους που ασχολούνται με το θέμα της οικονομικής πορείας των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και των πολυάριθμων συνιστωσών του εν λόγω θέματος, με την ελπίδα η κατάλληλη

ανάλυση ενός τόσο απαιτητικού θέματος να συμβάλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, για να διαφύγουν από τις ομολογουμένως επικίνδυνες καταστάσεις της σημερινής εποχής.

Επιπλέον θα θέλαμε να δηλώσουμε ότι είμαστε ευγνώμων στο προσωπικό των διαφόρων οργανισμών και περιοδικών τύπου που ασχολούνται με αυτού του είδους την θεματολογία, για την απεριόριστη παροχή πληροφοριών σχετικά με τις μορφές και τρόπους λειτουργίας των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Τέλος, το μεγαλύτερο μερίδιο της ηθικής ικανοποίησης που αφήνει η εργασία αυτή ανήκει στα μέλη της οικογένειάς μας, αλλά και στους φίλους μας, οι οποίοι όλο αυτόν τον καιρό της προετοιμασίας της συγκεκριμένης εργασίας αλλά και έρευνας μας στήριξαν σε υπέρτατο βαθμό.

## ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 1. Περιβάλλον Εργασίας

#### 1.1 Εισαγωγή – ανάλυση του όρου «περιβάλλον εργασίας»

Η εργασία, από τα αρχαία ακόμα χρόνια, αποτέλεσε το θεμέλιο λίθο της οικονομικής προόδου δημοκρατικών και μη κοινωνιών, καθότι είχε σκοπό την επιτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου και πραγματοποιούνταν είτε ως αποτέλεσμα προοδευτικής σκέψης και συγκεκριμένου σχεδιασμού, είτε ως αποτέλεσμα εξαναγκασμού. Συγκεκριμένα, με τον όρο «εργασία» νοείται κάθε απασχόληση του ανθρώπου η οποία αποβλέπει σε ένα ορισμένο σκοπό. Μπορεί να είναι σωματική ή πνευματική αναλόγως του αν επικρατεί το χειρωνακτικό ή το διανοητικό στοιχείο σε αυτήν. Επιπλέον, μπορεί να είναι έμμισθη ή εθελοντική, αναλόγως του αν παρέχεται επ' αμοιβή ή όχι.

Σε κάθε περίπτωση, η εργασία αποτελεί από τη μία πλευρά παράγοντα πραγμάτωσης επιθυμιών και επίτευξης στόχων, από την άλλη όμως πλευρά συνιστά σημαντικό βοήθημα για την πνευματική ολοκλήρωση ενός ατόμου, μέσω της ηθικής ικανοποίησης που συνήθως αφήνει. Με αυτή τη λογική, φαντάζει δίκαιο όσο και αναγκαίο να ασχοληθούμε με το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα μια εργασία, το λεγόμενο «περιβάλλον εργασίας». Συνεπώς, το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στην ανάλυση του όρου «περιβάλλον εργασίας» και στην περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών του, την απαρίθμηση των εμπλεκόμενων οντοτήτων (συμβαλλομένων), αλλά και στην περιγραφή του περιβάλλοντος εργασίας σε διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις, δίνοντας έμφαση στις παρατηρούμενες διαφοροποιήσεις.





Με τον όρο «περιβάλλον εργασίας» εννοούμε το χωροχρονικό πλαίσιο των συνθηκών μέσα στις οποίες επιτελείται μια εργασία. Από μια περισσότερο αφηρημένη οπτική γωνία, το περιβάλλον εργασίας αναφέρεται:

- στο χώρο όπου πραγματοποιείται η εργασία, δηλαδή σε γραφείο, σε εργοστάσιο, σε αμφιθέατρο, σε κατάστημα, κλπ.
- στο χρόνο κατά τον οποίο πραγματοποιείται, δηλαδή ημέρα, νύχτα, εποχιακά ή καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, κλπ.
- στην ομάδα με την οποία πραγματοποιείται, εκτός εάν πρόκειται για ατομική εργασία.
- στις ευκολίες που παρέχει στον εργαζόμενο, οι οποίες μέχρι πρότινος περιορίζονταν σε μηχανικά μέσα ή παροχή γνώσεων, αλλά πρόσφατα εξαπλώθηκαν στα ηλεκτρονικά μέσα και σε πληθώρα άλλων ψηφιακών ευκολιών και γνώσεων.

Η απόδοση προσοχής στο περιβάλλον εργασίας σε παλαιότερες εποχές φάνταζε θέμα άνευ εξαιρετικής σημασίας και ανάξιο βαθιάς ενασχόλησης. Μεταγενέστερες μελέτες ωστόσο κατέδειξαν τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος ως μέσο καθορισμού της ποιότητας της εργασίας, της αποδοτικότητας των εργαζομένων και επομένως των αποτελεσμάτων που αυτή

αφήνει. Πλέον, στη σύγχρονη εποχή, ένα μη πρόπον περιβάλλον δύναται να επηρεάσει την ικανότητα ενός και την υποκίνησή του να εργαστεί. Έτσι, θεωρείται ευρέως αποδεκτό ότι το άνετο, ευχάριστο και συνάμα υγιεινό περιβάλλον εργασίας είναι προϋπόθεση της υγείας, της ευημερίας και του τονωμένου ηθικού των εργαζομένων. Σύμφωνα με μια έρευνα των Keenan, Kerr και Sherman (1951) γίνεται φανερό ότι το άνετο περιβάλλον εργασίας είναι ο μοναδικός και πιο σπουδαίος παράγοντας που έχει άμεση σχέση με ένα χαμηλό ποσοστό λαθών / ατυχημάτων. Αντίθετα, έδειξαν πως κακές συνθήκες εργασίας δημιουργούν ένταση και απογοήτευση. Αυτή η φυσική απογοήτευση αποσπά την προσοχή των εργαζομένων ωθώντας τους σε λάθη. Κατά συνέπεια οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν σε κάθε επιχείρηση και ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους, επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια που μπορεί να αισθανθεί ο εργαζόμενος τόσο στο χώρο εργασίας του όσο και έξω από αυτόν. Το σωστό περιβάλλον εργασίας λοιπόν καθίσταται ζωτικός παράγοντας επιτυχούς ανάπτυξης και λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Με βάση τα ανωτέρω, η επόμενη παράγραφος αναλύει τις εμπλεκόμενες οντότητες που συνήθως παρίστανται σε ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

## ***1.2 Συμβαλλόμενοι στο περιβάλλον εργασίας***

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, πληθώρα οντοτήτων θεωρείται ότι συμβάλλει στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος εργασίας. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι οι παρακάτω:

- ***Ο εργοδότης:*** αποτελεί τη θεμελιακή δημιουργό οντότητα του περιβάλλοντος εργασίας. Σε περίπτωση ατομικής εργασίας, ο εργοδότης (ιδιοκτήτης επιχείρησης) αποτελεί το βασικό πυρήνα και ρυθμιστή του εργασιακού περιβάλλοντος, αφού αυτός καθορίζει τα αποδεκτά και επιθυμητά πλαίσια εργασίας. Αλλά και

σε περίπτωση ομαδικής εργασίας, όπου υπάρχει ένας εργοδότης, αυτός καθορίζει τα βασικά συστατικά του εργασιακού περιβάλλοντος, ήτοι το χώρο και χρόνο που πρέπει να πραγματοποιηθεί, θέτει εκ των προτέρων το επιθυμητό αποτέλεσμα της και αποφασίζει για τα βασικότερα πλαίσιά του (χώρο, χρόνο, συμμετέχοντες, κλπ).

- ***Οι εργαζόμενοι:*** αποτελούν το βασικότερο πυρήνα του εργασιακού περιβάλλοντος, καθότι αυτοί ορίζουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Είναι συνυφασμένοι με το ίδιο το περιβάλλον εργασίας, διότι στην περίπτωση χώρου με πολυάριθμο προσωπικό εργαζομένων, το περιβάλλον σχετίζεται με την καλή διάθεση για επικοινωνία μεταξύ τους, αλλά και την αγαστή συνεργασία. Αυτό έρχεται πολλάκις σε αντίθεση με το πνεύμα ανταγωνισμού που διαπιστώνεται σε πολλούς εργασιακούς χώρους και συνιστά τροχοπέδη στην ομαλή λειτουργία των εργαζομένων.
- ***Ο χώρος εργασίας:*** ο χώρος εργασίας επηρεάζει υπέρ του δέοντος, τόσο το περιβάλλον, όσο και την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Το γραφείο, το εργοστάσιο, το κατάστημα και οι λοιπές δυνατές περιπτώσεις χώρου εργασίας αποτελούν βασικές συνιστώσες της διαμόρφωσης του εργασιακού περιβάλλοντος. Διαφορετικό είναι το περιβάλλον σε ένα χώρο γραφείων, διαφορετικό σε ένα εργοστάσιο, διαφορετικό σε ένα κατάστημα, κλπ. Επίσης μεγάλη διαφοροποίηση υπάρχει εάν οι παραπάνω χώροι είναι προσεκτικά τακτοποιημένοι, άνετοι, ευάεροι και ευήλιοι και ωθούν τον εργαζόμενο να αποδώσει και εάν είναι σκοτεινοί, μικροί, μη τακτοποιημένοι και αποθαρρύνουν τον εργαζόμενο από το να εργαστεί εκεί.

- ***Ο χρόνος εργασίας:*** Ο χρόνος στον οποίο επιτελείται μια εργασία συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση του σωστού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό δεν υποδηλώνει απλά εάν η εργασία πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της ημέρα ή της νύχτας, εάν πραγματοποιείται χειμώνα ή καλοκαίρι, αλλά και εάν αφήνει στους εργαζομένους το κατάλληλο χρονικό περιθώριο, ώστε ούτε να είναι τόσο στενό που η επίτευξη ενός στόχου να καθίσταται σχεδόν αδύνατη, αλλά ούτε και να είναι υπερβολικά χαλαρό, ώστε να κάνει τους εργαζομένους να εφησυχάζουν και να αδρανούν.
- ***Το αποτέλεσμα της εργασίας:*** Αυτό αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό κομμάτι του εργασιακού περιβάλλοντος, καθότι συνιστά τον κατεξοχήν ρυθμιστή του. Ένα αποτέλεσμα που μεγιστοποιεί την ηθική ικανοποίηση, ένα αποτέλεσμα επίσης υψηλό σε χρηματικές απολαβές, ή τέλος ένα αποτέλεσμα χρήσιμο στη συνέχιση μιας εργασίας, δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την περαιτέρω ενθάρρυνση των εργαζομένων και συνεπώς για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- ***Οι πελάτες:*** Και οι πελάτες διαμορφώνουν το περιβάλλον εργασίας. Μάλιστα, κατά μια άλλη προσέγγιση, οι πελάτες το καθορίζουν πλήρως, καθώς η παρουσία τους ή απουσία τους διαμορφώνει την εργασία αυτή καθαυτή και άρα είναι αυτή που θα κρίνει την άνεση, αποτελεσματικότητα και ορθότητα ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, το περιβάλλον εργασίας προσαρμόζεται στους πελάτες, όντας διαφορετικό σε μια εταιρεία π.χ. Που απευθύνεται σε χρηματιστές, από ότι σε μια εταιρεία που απευθύνεται σε μαθητές λυκείου.

Σε γενικές γραμμές, είναι πολλές οι εμπλεκόμενες οντότητες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος, επηρεάζοντάς

το λιγότερο ή περισσότερο. Ωστόσο, η προσεκτική θεώρηση καθεμιάς από αυτές αποτελεί επιτακτική ανάγκη προκειμένου να μελετηθεί σωστά η επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας στην ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων. Έτσι, κατ' ακολουθία των παραπάνω, η επόμενη παράγραφος αποσκοπεί να πραγματοποιήσει μια κατηγοριοποίηση των μορφών που δύναται να έχει το εργασιακό περιβάλλον.

### ***1.3 Παράγοντες καθορισμού περιβάλλοντος εργασίας***

Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να αποκτήσει πολλές υποστάσεις, αναλόγως της οπτικής γωνίας από το οποίο αντιμετωπίζεται. Συγκεκριμένα, εξαρτάται από πολυάριθμους παράγοντες, όπως το μέγεθος και τη νομική μορφή της επιχείρησης στην οποία αναφέρεται, το είδος των εμπορευμάτων ή υπηρεσιών που παρέχει, αλλά και τον τρόπο λειτουργίας και διακίνησής τους. Αυτοί οι παράγοντες καθορισμού του περιβάλλοντος εργασίας αναλύονται κατωτέρω.

#### **1.3.1 Μέγεθος και νομική μορφή επιχείρησης**

Το μέγεθος μιας επιχείρησης αναμφίβολα επηρεάζει σημαντικά τη μορφή του περιβάλλοντος εργασίας. Από τη μία πλευρά, οι μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα περισσότερο «ζεστό» και με κίνητρα άμεσου αντίκτυπου (αύξηση ατομικών κερδών) περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλες επιχειρήσεις δύναται να παρέχουν περισσότερες ευκολίες στους εργαζομένους και να διαθέτουν ένα περιβάλλον εργασίας αξιοζήλευτο, με προσοχή στη λεπτομέρεια, το οποίο πολλάκις αποτελεί προϊόν εκπαίδευσης.

Αναμφίβολα, το περιβάλλον εργασίας σχετίζεται και με τη νομική μορφή μιας επιχείρησης. Η νομική μορφή μιας επιχείρησης είναι το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση πραγματοποιεί τις συναλλαγές της. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι επιχειρήσεων ανάλογα με το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτές λειτουργούν (νομικές μορφές). Κάθε τύπος επιχειρήσεων έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανταποκρίνεται σε διαφορετικές οικονομικές δυνατότητες και σκοπιμότητες. Πιο αναλυτικά:

Ατομική επιχείρηση: Η ατομική επιχείρηση ανήκει αποκλειστικά σε ένα άτομο. Η μορφή αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Κύριο πλεονέκτημά της είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των τεχνικών μεθόδων και, ως ένα βαθμό, στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη, κυρίως για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας. Όταν όμως το είδος της δραστηριότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους, τότε η εταιρική μορφή της επιχείρησης είναι συχνά η πιο κατάλληλη. Σε τέτοιες επιχειρήσεις θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι το περιβάλλον εργασίας αποκτά τη μικρότερη σημασία, καθότι ο ιδιοκτήτης της εργασίας το καθορίζει κατά το δοκούν και δρέπεται των αποτελεσμάτων του.

Ομόρρυθμη εταιρεία (ΟΕ): Για την ίδρυση μιας ΟΕ πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (άρθρο 741, Αστικού Κώδικα). Τα ιδρυτικά μέλη μιας ΟΕ μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της σχετίζονται με το γεγονός ότι οι εταίροι είναι αλληλέγγυα υπεύθυνοι με όλη τους την περιουσία για τη δραστηριότητα και τα χρέη της

εταιρείας, με το ότι δεν υπάρχει ανάγκη επένδυσης κάποιου κατ' ελάχιστον απαιτούμενου κεφαλαίου, και τέλος με το ότι με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρείας. Στην περίπτωση ΟΕ εμπίπτουν τα προαναφερθέντα για το εργασιακό περιβάλλον, ήτοι το (συνήθως) μικρό μέγεθος των ΟΕ συχνά αποτελεί παράγοντα εξάλειψης της σημασίας του περιβάλλοντος εργασίας, με μόνους ζωτικούς παράγοντες το χώρο, ο οποίος πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις που τίθενται από τον εκάστοτε εργοδότη.

Ετερόρρυθμη εταιρεία (ΕΕ): Για την ίδρυση μιας ΕΕ πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (άρθρο 741, Αστικού Κώδικα). Τα ιδρυτικά μέλη της ετερόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Οι εταίροι μιας ΕΕ διαιρούνται σε δύο κατηγορίες: τους ομόρρυθμους και τους ετερόρρυθμους. Η ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων απέναντι στους πιστωτές της εταιρείας είναι αλληλέγγυα και απεριόριστη. Η ευθύνη των ετερόρρυθμων εταίρων είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς τους στην εταιρεία. Σε μια Ε.Ε. το περιβάλλον εργασίας αποτελεί το ίδιο σημαντικό παράγοντα όπως και σε μια Ο.Ε., με μόνη τη διαφορά της δυσκολότερης λήψης αποφάσεων που (εκ φύσεως) τη χαρακτηρίζει και άρα την απόδοση συνήθως ελάχιστης σημασίας σε ένα σωστό εργασιακό περιβάλλον.

Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.): Για την ίδρυση μιας Α.Ε. πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου το κεφάλαιο αυτής πρέπει να αναληφθεί από δύο τουλάχιστον ιδρυτές (άρθρο 8, Κ.Ν. 2190/20). Η αναλογία συμμετοχής των ιδρυτών δεν ορίζεται. Τα ιδρυτικά μέλη της

ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Για την ίδρυση μιας Α.Ε. απαιτείται επένδυση τουλάχιστον 60.000€ εκτός αν για το αντικείμενο της επιχείρησης καθορίζεται από το νόμο απαίτηση για μεγαλύτερο κεφάλαιο. Το κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε έγγραφα, τις μετοχές. Επιπλέον, κάθε εταίρος (μέτοχος) είναι υπεύθυνος μόνο για το ποσοστό συμμετοχής του, δηλαδή για τον αριθμό των μετοχών τις οποίες διαθέτει και συμμετέχει στην εκλογή της διοίκησης της εταιρείας, στη διαμόρφωση των γενικών αρχών της πολιτικής και στα κέρδη, ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών που διαθέτει. Τέλος, σε περίπτωση ζημιών ή πτωχεύσεως είναι υπεύθυνος μέχρι του ποσού που έχει καταβάλει για τις μετοχές του, δηλαδή, στη χειρότερη περίπτωση, οι μετοχές του χάνουν τελείως την αξία τους. Δεδομένου του συνήθως μεγάλου μεγέθους μιας ΑΕ, συχνά αποδίδεται μεγάλη σημασία στο περιβάλλον εργασίας. Παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της εργασίας δεν είναι άμεσα ορατά στους εργαζομένους, μια Α.Ε. συνήθως διαμορφώνει τα πλέον σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας, όχι μόνο ως προς το χωροχρονικό τομέα, αλλά και προσέχοντας τους εργαζομένους να διαθέτουν μια ομοιογένεια, προσέχοντας τους τυχόν πελάτες και την αμεσότητα της επικοινωνίας με αυτούς, αλλά και φροντίζοντας να διαθέσει πληθώρα κινήτρων στους εργαζομένους να συμβάλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

*Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.):* Το κύριο γνώρισμα των ΕΠΕ είναι το μικρό κεφάλαιο που χρειάζεται για τη σύστασή τους και η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων τους μέχρι το ύψος του κατατεθειμένου εταιρικού κεφαλαίου, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις ανώνυμες εταιρείες, σε αντίθεση με τις προσωπικές εταιρείες. Για την ίδρυση ανώνυμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου το κεφάλαιο αυτής πρέπει να αναληφθεί από δύο τουλάχιστον ιδρυτές (άρθρο



8, Κ.Ν. 2190/20). Η αναλογία συμμετοχής των ιδρυτών δεν ορίζεται. Για την ίδρυση μιας ΕΠΕ απαιτείται τουλάχιστον 18.000€ εκτός αν για το αντικείμενο της επιχείρησης καθορίζεται από το νόμο απαίτηση για μεγαλύτερο κεφάλαιο. Το κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε έγγραφα, τις “μερίδες συμμετοχής” και οι εταίροι είναι υπεύθυνοι μέχρι το ύψος της εισφοράς τους. Επίσης, η ΕΠΕ διοικείται από τον Διαχειριστή της, που καθορίζεται από την πλειοψηφία των συνιδιοκτητών της. Στην περίπτωση των ΕΠΕ θα λέγαμε ότι ισχύουν τα όμοια ακριβώς με τις ΑΕ, αλλά σε όχι τόσο διευρυμένη (συνήθως) κλίμακα. Αυτό δηλώνει άλλωστε και η περιορισμένη τους ευθύνη, αποδίδοντας περισσότερη σημασία στην άμεση μεγιστοποίηση των κερδών και όχι τόσο στο περιβάλλον εργασίας, αγνοώντας την αδιαμφισβήτητη συμβολή του σε αυτή την κατεύθυνση.

### **1.3.2 Είδος εμπορευμάτων**

Το αντικείμενο ενασχόλησης μιας επιχείρησης συνιστά έναν από τους περισσότερο καθοριστικούς παράγοντες για τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος εργασίας της. Αυτό δικαιολογείται εύκολα, αν λάβουμε υπόψη τη σημασία που αποδίδει μια επιχείρηση στη συνεχή αύξηση των κερδών της, που προκύπτει από συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας της ενασχόλησης με κάποιο αντικείμενο.

Συγκεκριμένα, ας θεωρήσουμε μια επιχείρηση που ασχολείται με τις μεταφορές εμπορευμάτων (πχ. λαχανικών) και μια δεύτερη που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών και δη συμβουλών σε χρηματιστηριακές εταιρείες. Έστω επίσης ότι στην περίπτωση της πρώτης εταιρείας, απαιτείται η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος εργασίας (α), ενώ στην περίπτωση της (β) απαιτείται ένα περιβάλλον (β). Είναι αυταπόδεικτο το γεγονός ότι το (α) και το (β) χωρίζονται από πληθώρα διαφορετικών χαρακτηριστικών, καθότι το (α) επιβάλλεται να στοχεύει απλά και μόνο στην αποτελεσματικότητα, την ταχύτητα και την

ευελιξία, αποδίδοντας μικρότερη σημασία στο «φαίνεσθαι», εφόσον η επικοινωνιακή πολιτική στις επαφές με πελάτες δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητική. Αυτό βέβαια πολλές φορές οδηγεί σε υποτίμηση της σημασίας του εργασιακού περιβάλλοντος σε μια τέτοια επιχείρηση και λειτουργεί επιφέροντας αποτελέσματα αντίθετα από τα επιθυμητά. Παρόλα αυτά, ορισμένες σύγχρονες επιχειρήσεις τέτοιων κλάδων (ήτοι κλάδων που αποσκοπούν περισσότερο στις ταχείες και αποτελεσματικές παρά ορθολογιστικές μεθόδους), σταδιακά βελτιώνουν το περιβάλλον εργασίας τους. Αντίθετα, το περιβάλλον εργασίας (β) αποτελεί τρανταχτό παράδειγμα απόδοσης μεγάλης αξίας στο «φαίνεσθαι». Αυτό ουδόλως μειώνει την πραγματική αξία του περιβάλλοντος εργασίας ως προς την αποτελεσματικότητά του, αλλά στη σύγχρονη εποχή θεωρείται περισσότερο επιβεβλημένο, το περιβάλλον εργασίας μιας τέτοιας επιχείρησης να είναι αυστηρά προμελετημένο και προκαθορισμένο, με τρόπο που:

- (1) Να ενθαρρύνει τις εμπλεκόμενες σε αυτό οντότητες να «λειτουργήσουν» αποτελεσματικά,
- (2) Να είναι άνετο, ξεκούραστο και κατά το δυνατόν χαλαρό και
- (3) Να στοχεύει στη διαμόρφωση μια ευνοϊκής ψυχολογίας των πελατών που θα προκύπτει από μια αποτελεσματική όσο και άμεση επικοινωνία.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό ότι το περιβάλλον εργασίας μπορεί να έχει εντελώς διαφορετικές μορφές ακόμα και σε εταιρείες του ίδιου εργοδότη, αναλόγως του αντικειμένου της καθεμιάς και δη των διακινούμενων εμπορευμάτων / υπηρεσιών. Παρ' ταύτα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακά μια προσπάθεια βελτίωσης του περιβάλλοντος εργασίας σε όλων των ειδών τα εργασιακά αντικείμενα, με τρόπο που κάποιοι να ομιλούν ακόμα και για παγκοσμιοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος, ήτοι επικαλούμενοι πολυάριθμες, συνήθως καθοδηγούμενες ομοιότητες, οι

οποίες είτε εγείρουν αντιδράσεις, είτε ακολουθούνται και πολλάκις διδάσκονται.

### **1.3.3 Τρόπος λειτουργίας και διακίνησης εμπορευμάτων / παροχής υπηρεσιών,**

Ο τρόπος λειτουργίας και διακίνησης των εμπορευμάτων αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα καθορισμού του περιβάλλοντος εργασίας μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν σύγχρονους τρόπους διακίνησης των εμπορευμάτων, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά μέσα, τα οποία διευκολύνουν τις απαραίτητες διεργασίες. Ψηφιακές βάσεις δεδομένων, συστοιχίες online συστημάτων που παρακολουθούν την πορεία των εμπορευμάτων και ανιχνεύουν ανά πάσα χρονική στιγμή τη θέση τους, πλήρως αυτοματοποιημένα συστήματα αποθήκευσης και αναζήτησης των εμπορευμάτων στην επιχείρηση, αλλά και ηλεκτρονικοί κατάλογοι πελατών και άλλα συστήματα που διαμορφώνουν συνεχώς τις πελατειακές σχέσεις της εταιρείας, αλλά και πολλά άλλα σύγχρονα συστήματα, διαμορφώνουν ένα περιβάλλον εργασίας που παρέχει σημαντικές ευκολίες στους εργαζομένους και είναι άνετο και ελκυστικό.

Στον αντίποδα των παραπάνω, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις παλαιού συνήθως τύπου, εργάζονται με χρήση συμβατικών, χειρόγραφων βάσεων δεδομένων, καταλόγων πελατών και χρησιμοποιούν αποθήκες, στις οποίες η αναζήτηση γίνεται δύσκολα. Συνήθως δε, οι χώροι εργασίας δεν αποδίδουν την απαιτούμενη σημασία στην καθαρότητα και στην άνεση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η δουλειά των εργαζομένων και τελικά το επιθυμητό αποτέλεσμα, είτε να έρχεται δυσκολότερα, είτε πολλές φορές να υπάρχει απώλειά του.

Τα παραπάνω παρατηρούνται και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι κάποιες από αυτές λειτουργούν με μοντέρνους τρόπους, ερχόμενες σε επικοινωνία με πελάτες ηλεκτρονικά και εργαζόμενες με σύγχρονα μέσα εργασίας, διαθέτοντας έτσι ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και οδηγούνται ευκολότερα σε θετικά αποτελέσματα. Αντίθετα, ορισμένες άλλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών λειτουργούν με περισσότερο απρόσεκτο τρόπο, παλαιομοδίτικο, διαθέτοντας μόνο συμβατικά μέσα για αυτή καθ' αυτή την παροχή υπηρεσιών και έχοντας ένα περιβάλλον απλό, λιτό, πολλές φορές όχι άνετο, όχι καθαρό και συχνά δυσλειτουργικό.

Σε γενικές γραμμές, κάθε επιχείρηση είναι ελεύθερη να επιλέξει τον τρόπο λειτουργίας της, τη μέθοδο διακίνησης των εμπορευμάτων και των υπηρεσιών της και γενικότερα οτιδήποτε έχει να κάνει με το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Ωστόσο, η επιλογή της αυτή καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το περιβάλλον εργασίας για τους εργαζομένους και τους πελάτες και είτε συνειδητά είτε υποσυνείδητα επηρεάζει σαφώς τα αποτελέσματα της εργασίας. Με αυτή τη λογική, πολλές, συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις, διδάσκουν στους εργαζομένους τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, ώστε να κερδίσουν πολύτιμο χρόνο εκπαιδευόντάς τους σωστά, για να εκμάθουν ταχέως την επιθυμητή μορφή εργασίας. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να έχουν ένα όσο το δυνατόν αποδοτικότερο περιβάλλον εργασίας, αναλογικά με τον τρόπο λειτουργίας τους.

#### ***1.4 Παλαιό και σύγχρονο περιβάλλον εργασίας***

Τόσο τεράστια είναι η αλλαγή που έχει επιφέρει η μεταβιομηχανική εποχή την οποία διανύουμε στο περιβάλλον εργασίας, που πολλές παραδοσιακές πρακτικές του παρελθόντος φαντάζουν τώρα αδιανόητες.

Παλαιότερα, κατά κανόνα η κάθε επιχείρηση είχε ως στόχο της τη μεγιστοποίηση των κερδών της ειδικά από ένα στενόμυαλο πολλές φορές τρόπο. Αυτό σήμαινε ότι ο κάθε επιχειρηματίας δε διέθετε τη δυνατότητα του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και θυσιάζε κομμάτι της καθημερινής άνετης και εποικοδομητικής εργασίας, στο βωμό των προσωρινών κερδών. Πολλές μάλιστα φορές, δυσχέραινε τη δουλειά των εργαζομένων, υποχρεώνοντάς τους σε συνεχείς υπερωρίες που τους κούραζαν σε ανυπέβλητο βαθμό, στερώντας τους μεγάλο μέρος της αποδοτικότητάς τους. Ταυτόχρονα, οι χώροι εργασίας δεν ήταν καθαροί, διότι πιστευόταν ότι κάτι τέτοιο θα ήταν απλά χάσιμο χρόνου και χρημάτων. Ταυτόχρονα, η τακτοποίηση των χώρων, η σωστή αποθήκευση (ταξινόμηση) των εμπορευμάτων και η προσεγμένη εικόνα προς τα έξω θεωρούνταν πολυτέλειες άνευ ιδιαίτερου νοήματος. Για αυτό το λόγο και συνήθως πίσω από μεγάλα ονόματα σε πολυάριθμους τομείς της επιχειρηματικότητας, κρύβονταν μικρές επιχειρήσεις, μη προσεγμένες, με μη καθαρό και άνετο εργασιακό περιβάλλον, που συχνά εκμεταλλεύονταν την αδυναμία των εργαζομένων να διεκδικήσουν καλύτερες συνθήκες εργασίας.

Αντίθετα, σταδιακά άρχισε να αποδίδεται ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στο άνετο και όμορφο περιβάλλον εργασίας, γιατί θεωρήθηκε ότι κάτι τέτοιο, όχι μόνο θα ήταν περισσότερο ανθρωπιστικό αναφορικά με τους εργαζομένους, αλλά θα ενίσχυε σε σημαντικό βαθμό και τη θέλησή τους να εργαστούν και να αποδώσουν. Επίσης, σταδιακά άρχισαν οι επιχειρήσεις να πραγματοποιούν ένα μακρόπνοο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων τους και έτσι βαθμιαία άρχισαν να ενδιαφέρονται όχι μόνο για το άμεσο κέρδος, αλλά πιθανόν και για το κέρδος που προέκυπτε από έμμεσες ενέργειες. Επιπροσθέτως, άρχισε να διδάσκεται στους εργαζομένους ο σωστός τρόπος εργασίας, αρχικά με τη μορφή συμβουλευτικών εκπαιδευτικών μαθημάτων και εν συνεχεία με την ώθηση για παρακολούθηση σεμιναρίων και πανεπιστημιακών διαλέξεων.

Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, στη σύγχρονη εποχή το σωστό εργασιακό περιβάλλον αποτελεί την ειδοποιό διαφορά μιας επιτυχημένης επιχείρησης από μια αποτυχημένη. Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι το σύγχρονο περιβάλλον εργασίας πρέπει να αποσκοπεί στα ακόλουθα:

- Την καλλιέργεια της κριτικής σκέψης.
- Την ανάπτυξη της αναλυτικής και συνθετικής σκέψης.
- Την καλλιέργεια της γραπτής έκφρασης.
- Την αξιοποίηση πηγών πληροφόρησης και την κριτική ανάγνωση της πληροφορίας.
- Την ανάπτυξη υπευθυνότητας και ανάληψης πρωτοβουλιών.
- Την καλλιέργεια διαπροσωπικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων.
- Την ανάπτυξη δεξιοτήτων αυτοαξιολόγησης.

### ***1.5 Επίλογος***

Το πρώτο κεφάλαιο περιέγραψε αρχικά τον όρο «περιβάλλον εργασίας», εν συνεχεία ανέφερε τους συνήθεις συμβαλλομένους στο περιβάλλον εργασίας, κατόπιν περιέγραψε πώς ορισμένοι παράγοντες το επηρεάζουν και συνόψισε τις διαφορές του παλαιού εργασιακού περιβάλλοντος από το σύγχρονο. Σκοπός του κεφαλαίου ήταν να καταδείξει τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος στη λειτουργία των επιχειρήσεων και να θέσει κάποιες βασικές έννοιες που θα αναλυθούν κατωτέρω.

Κατ' αναλογία με τα ανωτέρω, το επόμενο κεφάλαιο θα περιγράψει λεπτομερώς πώς η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών σε μια επιχείρηση επηρεάζει καθοριστικά το περιβάλλον εργασίας σε αυτή και πώς οι σύγχρονες τεχνολογίες δύνανται, εφόσον χρησιμοποιηθούν σωστά, να διαμορφώσουν θετικά ή και αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.

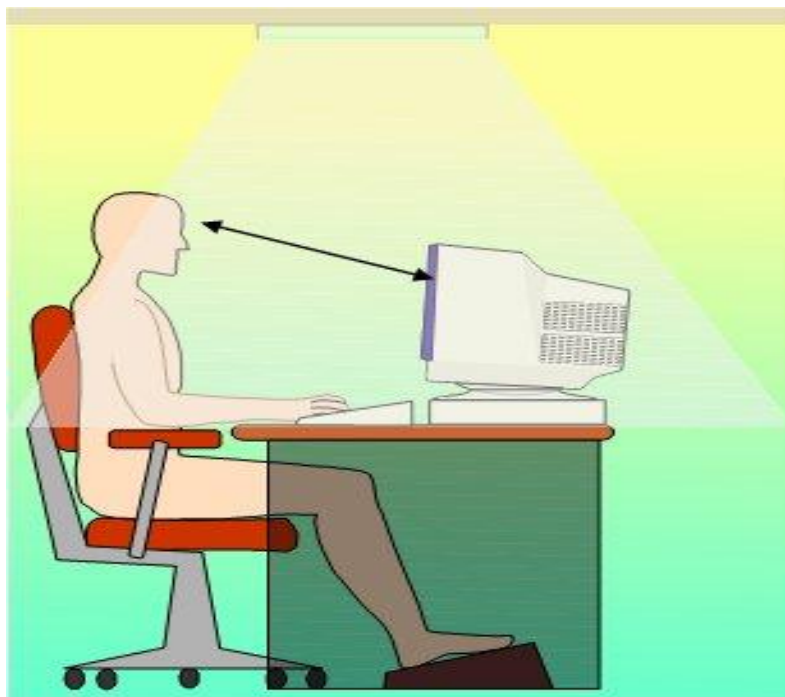


## ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 2. Νέες Τεχνολογίες – Σύγχρονο Περιβάλλον Εργασίας

#### 2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο περιγράφει την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις και ειδικότερα στο περιβάλλον εργασίας. Για το σκοπό αυτό, αρχικά περιγράφεται το πλαίσιο της κοινωνίας της γνώσης μέσα στο οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, το οποίο δικαιολογεί τη συνεχή αναζήτηση για νέες τεχνολογίες στην εργασία. Εν συνεχεία αναπτύσσεται η έννοια των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και η χρήση τους στις επιχειρήσεις που, αν πραγματοποιηθεί με κατάλληλο τρόπο, μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην υγιή λειτουργία και ανάπτυξή τους.





## **2.2 Κοινωνία της Γνώσης**

### **2.2.1 Εισαγωγικά στοιχεία**

Η χρήση του όρου «κοινωνία της γνώσης» είναι εξαιρετικά διαδεδομένη όχι μόνο ανάμεσα σε αρθρογράφους περιοδικών, αλλά σ' ένα ευρύ φάσμα επιστημόνων και ερευνητών σε πολλά επιστημονικά πεδία. Η εκτεταμένη αυτή χρήση δεν μπορεί παρά να είναι αποτέλεσμα τόσο των εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, όσο όμως και των εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα στο πεδίο των επιστημών. Γίνεται λοιπόν αναφορά στην έννοια της κοινωνίας της γνώσης είτε γιατί οι ενδιαφερόμενοι θεωρούν ότι οι κοινωνίες (και οι οικονομίες) έχουν εισέλθει σε μια νέα φάση, προφανώς διαφοροποιημένη και συνεπώς διακριτή από τις προγενέστερες, είτε γιατί στο πεδίο των επιστημών και ιδιαίτερα στο θεωρητικό επίπεδο η έννοια θεωρείται κατάλληλη να ερμηνεύσει ένα μεγάλο μέρος των σύγχρονων εξελίξεων.

Ωστόσο, ο όρος ούτε θεωρητικά είναι επαρκώς προσδιορισμένος, ώστε το νόημά του να γίνεται αντιληπτό με συγκεκριμένο τρόπο (ή τρόπους), ούτε εμπειρικά, ώστε να παραπέμπει σε συγκεκριμένες καταστάσεις, συνθήκες ή εξελίξεις. Η εξαιρετικά συχνή χρήση του όρου θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι συνδέεται, σε μεγάλο βαθμό, με την ανάγκη πολλών επιστημόνων και ερευνητών να εντάσσουν τις εργασίες τους (και ασφαλώς να θεωρείται ότι εντάσσονται και οι ίδιοι) σ' ένα σύγχρονο τρόπο σκέψης. Τούτο ασφαλώς δεν είναι κάτι καινούριο. Πολλές φορές στο παρελθόν έχουν υιοθετηθεί επίκαιρα θεωρητικά σχήματα που ούτε πλήρως επεξεργασμένα και αποσαφηνισμένα είναι ούτε εμπειρικά έχουν επιβεβαιωθεί, καθώς απέχουν πολύ από την πραγματικότητα που μας περιβάλλει. Κάτι τέτοιο φαίνεται να εμφανίζεται και

στην περίπτωση της κοινωνίας της γνώσης. Ακόμη και σε εργασίες, στις οποίες εμφανίζονται επιφυλάξεις ως προς το βαθμό ολοκλήρωσης της μετάβασης σ' αυτήν (και συνεπώς και στο βαθμό εμπέδωσης και κυριαρχίας της), οι επιφυλάξεις παραμένουν στο περιθώριο και η κύρια τάση παραμένει η υποστήριξη της βασικής θέσης.

Με άλλα λόγια φαίνεται να υπάρχει ένα πρόταγμα του θεωρητικού λόγου έναντι του εμπειρικού. Τούτο βεβαίως δεν είναι απαραίτητως κακό. Πάντοτε η θεωρία (και οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις και υποδείγματα) επιχειρούσε να ερμηνεύσει τον κόσμο, άλλοτε με περισσότερη και άλλοτε με λιγότερη επιτυχία. Ωστόσο πάντοτε υπήρχε (ή έπρεπε να υπάρχει) μέριμνα, ώστε η θεωρία (και τα εργαλεία της) να συνάδουν με τα εμπειρικά δεδομένα, να μπορεί μ' άλλα λόγια να δένεται αρμονικά με αυτά και με τρόπους ώστε (η θεωρία) να μπορεί να ερμηνεύσει την πραγματικότητα, αλλά ταυτοχρόνως να τροφοδοτείται απ' αυτήν, να προσαρμόζεται και να αναπαράγει την ερμηνευτική της ικανότητα.

Με βάση τα παραπάνω, εύλογα προκύπτει το ερώτημα: *συμβαίνει αυτό στην περίπτωση της κοινωνίας της γνώσης; Θεωρία και πραγματικότητα συμβαδίζουν αρμονικά, ή η θεωρία υπερτερεί της πραγματικότητας σε βαθμό που να ακυρώνει την επιστημονική της διάσταση και την ερμηνευτική της ικανότητα; Με άλλα λόγια, ο χαρακτηρισμός των σύγχρονων κοινωνιών, συμπεριλαμβανομένης και της ελληνικής, ως κοινωνιών της γνώσης, μπορεί να επιβεβαιωθεί εμπειρικά; Το βασικό αυτό ερώτημα, καθώς και άλλα συναφή που αναφέρονται σε διάφορες πλευρές του, θα επιχειρηθεί να διερευνηθεί στο πλαίσιο του παρόντος άρθρου. Ωστόσο θα πρέπει να επισημανθεί ότι εδώ δεν επιχειρείται συνολική αντιμετώπιση του ζητήματος (άλλωστε κάτι τέτοιο δεν θα ήταν δυνατό στο πλαίσιο ενός άρθρου), αλλά η διατύπωση μιας σειράς σκέψεων και ερωτημάτων που φιλοδοξούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη του*

διαλόγου γύρω από τα ζητήματα που συνδέονται με την έννοια, το περιεχόμενο αλλά και τις συνθήκες ανάπτυξης της «κοινωνίας της γνώσης».

### **2.2.2 Γύρω από την έννοια της κοινωνίας της γνώσης**

Η έννοια της κοινωνίας της γνώσης εμφανίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970, στις εργασίες ενός μεγάλου αριθμού επιστημόνων. Γίνεται αντιληπτή με πολλούς και διάφορους τρόπους, η επισκόπηση των οποίων ξεφεύγει από τους στόχους της παρούσας εργασίας. Για τις ανάγκες του παρόντος άρθρου γίνεται αναφορά στις εργασίες των Μπελ (Bell 1973; και 1980;), Τουραίν (Touraine 1971;) και Καστέλς (Castells 1989;), καθώς οι συγγραφείς αυτοί συγκαταλέγονται στους πρώτους που ασχολήθηκαν με την κοινωνία της γνώσης μ' ένα πιο συστηματικό τρόπο. Οι δύο πρώτοι επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην εμφάνιση της μεταβιομηχανικής κοινωνίας, στο πλαίσιο της οποίας η γνώση και η πληροφορία διαδραματίζουν ένα ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Ειδικότερα ο Μπελ (Bell 1980) υποστηρίζει ότι η κοινωνία της πληροφορίας συνιστά μια πρόσφατη έκφραση της μεταβιομηχανικής κοινωνίας. Σε μια βιομηχανική κοινωνία κινητήριες δυνάμεις της ανάπτυξης θεωρούνται αυτές της παραγωγής και του κέρδους μέσα από τη χρήση μηχανημάτων και ενέργειας. Σε μια μεταβιομηχανική κοινωνία κινητήριες δυνάμεις θεωρούνται αυτές της γνώσης και της πληροφορίας, καθώς η παραγωγή της γνώσης και η επεξεργασία της πληροφορίας προωθούν την οικονομική ανάπτυξη. Με τη σειρά του ο Τουραίν (Touraine 1971;), στο βιβλίο του για τη μεταβιομηχανική κοινωνία, αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στη γνώση και την πληροφορία και τις καθιστά κύριους παράγοντες στην ανάλυσή του. Ο έλεγχος της γνώσης και της πληροφορίας συνιστούν τις κινητήριες δυνάμεις σε μια διαδικασία μετατροπής της

κοινωνίας. Επιπρόσθετα ο Τουραίν (Touraine 1971;) αναφέρεται σε μια νέα διάκριση των κοινωνικών ομάδων ανάμεσα στους τεχνοκράτες και γραφειοκράτες (αυτούς δηλαδή που εν δυνάμει κατέχουν τη γνώση και έχουν τον έλεγχο της πληροφορίας) και τους λοιπούς εργαζόμενους, φοιτητές και καταναλωτές, υποστηρίζοντας ότι η κύρια αντίθεση ανάμεσα στις κοινωνικές τάξεις δεν έχει τη βάση της στην ιδιοκτησία και στον έλεγχο των μέσων παραγωγής αλλά στην πρόσβαση και την κατοχή της γνώσης και της πληροφορίας. Τέλος ο Καστέλς (Castells 1989;), κινούμενος μέσα στο πλαίσιο της μαρξιστικής παράδοσης, επικεντρώνει την προσοχή του στο ρόλο της γνώσης και της πληροφορίας και όχι τόσο στο χαρακτηρισμό της κοινωνίας ως μεταβιομηχανικής. Θεωρεί επίσης ότι η γνώση παράγει νέα γνώση, η οποία λειτουργεί ως καταλύτης στην οικονομική ανάπτυξη. Η πληροφορία συνιστά βασικό μέσο βελτίωσης της οικονομικής δραστηριότητας αλλά, ως αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας, συνιστά ταυτοχρόνως και εμπόρευμα. Οι εφαρμογές των νέων τεχνολογιών στο χώρο της πληροφόρησης, των επικοινωνιών και της παραγωγής οδηγούν σε ταχύτατες οργανωτικές και παραγωγικές αλλαγές, σε ταχύτερη, σε σχέση με το παρελθόν, απαξίωση της γνώσης και σε αλλαγές στις αγορές εργασίας και στο ευρύτερο πολιτιστικό πεδίο. Για τον Καστέλς ωστόσο αυτές οι γενικότερες μεταβολές, τεχνολογικές και οργανωτικές, μπορεί να κατανοηθούν μόνο μέσα στο πλαίσιο των κοινωνικών σχέσεων του καπιταλιστικού συστήματος.

Οι θέσεις αυτές των κύριων υποστηρικτών της κοινωνίας της γνώσης έχουν αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη ενός σημαντικού διαλόγου. Και παρά το γεγονός ότι στις αρχικές αυτές θεωρήσεις δεν υποστηρίζεται πουθενά με σαφήνεια ότι οι κοινωνίες και οι οικονομίες έχουν εισέλθει σ' ένα ολότελα διαφορετικό στάδιο ανάπτυξης σε σχέση με τον καπιταλισμό, ένα πλήθος σύγχρονων υποστηρικτών θεωρεί ότι τόσο τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων εξελίξεων όσο και τα μεγέθη τους είναι επαρκή για να θεωρηθεί ότι έχουμε

εισέλθει σε μια ολότελα νέα κοινωνία. Έτσι, οι επικρατούσες σήμερα απόψεις αναφορικά με την κοινωνία της γνώσης προβάλλουν είτε μια ειρηνική επανάσταση που έχει επιτελεσθεί μέσα από την επέκταση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, είτε μια αναμόρφωση των οικονομικών σχέσεων μέσα από τη διαφοροποίηση του ρόλου της, και ιδιαίτερα του ρόλου της γνώσης στο πλαίσιο της εργασιακής διαδικασίας, είτε βέβαια, ως επακόλουθο των παραπάνω, μια αναδιαμόρφωση των κοινωνικών και πολιτικών σχέσεων. Συνοπτικά θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η πλειονότητα των συγγραφέων σήμερα, όταν αναφέρονται στην κοινωνία της γνώσης, εννοούν μια κοινωνία στην οποία η γνώση αποτελεί τον θεμελιώδη παράγοντα στην οικονομική, κοινωνική και ατομική ανάπτυξη αφενός αλλά και τον βασικό οικονομικό πόρο (συντελεστή παραγωγής) αφετέρου (Μπουζάκης 2005;).

Στον αντίποδα των θέσεων αυτών, κάποιοι άλλοι επιστήμονες (May 2002;, Livingstone 2004;, Borg & Mayo 2005;, Σταμάτης 2005; κ.ά.) αντιμετωπίζουν κριτικά τόσο τις αρχικές αυτές θεωρήσεις των υποστηρικτών της κοινωνίας της γνώσης, όσο και τις πιο πρόσφατες επισημάνσεις τους. Ειδικότερα οι θέσεις του Μπελ (Bell 1973; και Bell 1980;) έχουν αμφισβητηθεί έντονα στη βάση της εμπειρικής αλλά και της θεωρητικής τους θεμελίωσης. Ως προς το εμπειρικό τους μέρος υποστηρίζεται ότι οι παραδοχές του Μπελ σχετικά με τη μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας στηρίζονται στη διαπίστωση γενικότερων τάσεων, που στην πραγματικότητα πολύ λίγο φωτίζουν τις πραγματικές μεταβολές στη φύση της εργασίας και των εργασιακών καθηκόντων. Ως προς το θεωρητικό τους μέρος επισημαίνεται ότι αυτός ο ιδιαίτερος ρόλος που αποδίδεται στη γνώση στην πραγματικότητα συνιστά το αποτέλεσμα της εφαρμογής της ορθολογιστικής σκέψης στην κοινωνική ζωή. Έτσι, η ανάπτυξη επιστημονικών και τεχνικών προσόντων σε ευρύτερα τμήματα του πληθυσμού δεν αποτελεί παρά μέρος μιας διαδικασίας

ορθολογισμού των δυτικών κυρίως κοινωνιών, που έχει βαθιές ιστορικές ρίζες. Από την άλλη πλευρά, στο βαθμό που σ' αυτή την ύστερη φάση της καπιταλιστικής ανάπτυξης προκαλούνται μεταβολές στη διάρθρωση των κοινωνικών τάξεων, δεν σημαίνει ασφαλώς, όπως αφήνεται να εννοηθεί, πως οδηγούμεθα και στην κατάργηση των κοινωνικών τάξεων. Συνοπτικά, επισημαίνεται ότι οι όποιες κοινωνικές μεταβολές παρατηρούνται τις τελευταίες δεκαετίες δεν προκαλούνται, ούτε αποκλειστικά, ούτε κύρια, από την επικράτηση της πληροφορικής τεχνολογίας. Είναι οι κοινωνικές εξελίξεις που αναδεικνύουν το ρόλο της πληροφορικής τεχνολογίας και όχι η πληροφορική τεχνολογία που δημιουργεί τις εξελίξεις.

### **2.2.3 Κριτική σκέψη και κοινωνία της γνώσης**

Πριν η ανάλυση προχωρήσει στη διατύπωση σχολίων και ερωτημάτων που συνδέονται τόσο με τη χρήση του όρου όσο και με την εμπειρική του επιβεβαίωση, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν κάποιες πρώτες σκέψεις που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν και ως πλαίσιο εντός του οποίου τα σχόλια και τα ερωτήματα θα διατυπωθούν.

Ο Ευρωπαϊκός Διαφωτισμός έχει κληροδοτήσει στις ευρωπαϊκές κοινωνίες, και σε μας ως μέλη τους, μια κριτική θεωρία του ανθρώπου ως όντος που μπορεί να σκέπτεται, να πράττει, να λειτουργεί και να απολαμβάνει τη ζωή του, ατομικά και συλλογικά, σε μια κοινωνία συνύπαρξης, τη μορφή και το περιεχόμενο της οποίας τα άτομα προσδιορίζουν σε συνθήκες ελευθερίας. Το νόημα της μόρφωσης σ' ένα τέτοιο πλαίσιο συνίσταται στην καλλιέργεια των κριτικών ικανοτήτων των ανθρώπων για επιστημονική σκέψη και φιλοσοφικό στοχασμό, για ηθικά και πολιτικά υπεύθυνη δράση, για αληθινή αισθητική απόλαυση. Η κριτική γνώση, με τη σειρά της, έχει την

αφετηρία της σε μια γενική δέσμευση για στοχασμό πάνω στην κρατούσα κοινωνική, οικονομική, πολιτική και πολιτιστική συνθήκη, καθώς επίσης και πάνω στις προϋποθέσεις ιστορικής σύστασης και μετασχηματισμού αυτής της συνθήκης. Αυτή η δέσμευση αξιώνει πριν απ' όλα μια κριτική στάση απέναντι στην ίδια την επιστήμη που ο κάθε επιστήμονας υπηρετεί. Επακόλουθό της, πριν απ' όλα, είναι η αμφισβήτηση ότι η εκάστοτε κρατούσα κατάσταση στην κοινωνία και τη γνώση είναι τελεσίδικη και ότι οι υπάρχουσες καταστάσεις και διακρίσεις, και συνεπώς και οι ταξικοί διαχωρισμοί στην κοινωνία, είναι οριστικές και αμετάβλητες. Κατά συνέπεια, στο βαθμό που οι επικρατούσες μορφές γνώσης και σχέσεις εξουσίας αντιστρατεύονται ή εμποδίζουν τη χειραφέτηση των ανθρώπων, η κριτική σκέψη, αντλώντας τα βασικά της επιχειρήματα από μια εμπειρική ιστορική πραγματικότητα, επανέρχεται και αντιπροτείνει ιδέες και αιτήματα για χειραφέτηση, ισότητα, ελευθερία, αξιοπρέπεια και δικαιοσύνη.

Με γνώμονα τις αρχικές αυτές σκέψεις μπορεί να τεθούν μια σειρά από ερωτήματα και να διατυπωθούν κάποια πρώτα σχόλια γύρω από τα υπό διερεύνηση ζητήματα. Κατά πόσο μπορούν να χαρακτηρισθούν οι σύγχρονες κοινωνίες ως κοινωνίες της γνώσης, και γιατί; Ειδικότερα για τη χώρα μας, πόσο μπορεί η ελληνική κοινωνία σήμερα να θεωρηθεί ή να χαρακτηριστεί κοινωνία της γνώσης; Με βάση ποια θεωρητικά εργαλεία, ποιες αρχές και ποια κριτήρια; Ποιες εμπειρικές έρευνες έχουν επιβεβαιώσει τους σχετικούς ισχυρισμούς; Ποιο είναι το όριο της μετάβασης ή του μετασχηματισμού της ελληνικής κοινωνίας (και οικονομίας) από ένα προγενέστερο της κοινωνίας της γνώσης στάδιο; Από πότε δηλαδή η ελληνική κοινωνία απέκτησε τέτοια χαρακτηριστικά που μπορεί με ασφάλεια και σαφήνεια να χαρακτηριστεί κοινωνία της γνώσης;

Για να αποτιμηθεί, αν όχι ο βαθμός εμπέδωσης της κοινωνίας της γνώσης (εγχείρημα εξαιρετικά αμφίβολο και δύσκολο στον εμπειρικό του

προσδιορισμό), αλλά τουλάχιστον η πορεία μετάβασης προς αυτήν, απαιτείται ο προσδιορισμός μιας σειράς χαρακτηριστικών που συνδέονται με το είδος των μεταβολών που συντελούνται, με την κατεύθυνσή τους καθώς και με τις μεταξύ τους συσχετίσεις και αλληλεπιδράσεις. Απαιτείται ο προσδιορισμός των κυρίαρχων αλλαγών και η διαπίστωση του τρόπου με τον οποίο οι αλλαγές αυτές τροποποιούν ή μεταμορφώνουν προγενέστερες κοινωνικές και οικονομικές σχέσεις. Αρκεί, για παράδειγμα, η (έτσι κι αλλιώς περιορισμένη στη χώρα μας) διάδοση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών σε μια σειρά από δραστηριότητες για να θεωρηθεί ότι η ελληνική κοινωνία έχει μετατραπεί σε κοινωνία της γνώσης; Μια τέτοια διάδοση είναι αρκετή ώστε να μεταβάλει τις οικονομικές και κοινωνικές σχέσεις σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορούμε να μιλάμε για ένα διαφορετικό στάδιο ανάπτυξης; Προφανώς όχι.

Και τούτο γιατί η ριζική οικονομική μεταβολή σημαίνει, εκτός των άλλων, ότι μια διαφορετική δυναμική οδηγεί την οικονομία. Ο εντοπισμός μιας τέτοιας μεταβολής δεν αποτελεί ζήτημα απλής καταγραφής των αλλαγών αυτών καθώς και των συνδέσεων ανάμεσα σε μια ποικιλία αλλαγών, αλλά συνεπάγεται τον εντοπισμό των στοιχείων εκείνων που είναι καθοριστικά για την κατεύθυνση της αλλαγής. Έτσι, σε μια πρώτη φάση απαιτείται ο εμπειρικός προσδιορισμός της κατεύθυνσης των αλλαγών. Προς τα πού κινούνται τα πράγματα. Αλλά ακόμη και αν αυτό επιτευχθεί, δεν είναι αρκετό. Απαιτείται κάτι πολύ περισσότερο από τον προσδιορισμό (και την αξιολόγηση) της κατεύθυνσης των αλλαγών. Μια μεγάλη ποικιλία από αλλαγές δεν σηματοδοτεί υποχρεωτικά τη μετατόπιση της συνολικής κατεύθυνσης της οικονομίας, και πολύ περισσότερο τη μεταβολή ολόκληρης της κοινωνίας. Μια κοινωνική αλλαγή προϋποθέτει μεταβολές όχι μόνο στα μέσα παραγωγής αλλά κυρίως στις παραγωγικές σχέσεις.

Κατά συνέπεια, ο ισχυρισμός ότι η «κοινωνία της γνώσης» σηματοδοτεί την ύπαρξη μιας νέας μορφής κοινωνικής οργάνωσης θα πρέπει να



συνοδεύεται κι από τον εμπειρικό προσδιορισμό των μεταβολών στα μέσα παραγωγής, αλλά κυρίως τον εμπειρικό προσδιορισμό των μεταβολών στις παραγωγικές σχέσεις. Κάτι τέτοιο ωστόσο δεν φαίνεται να συνοδεύει τους ισχυρισμούς και τις επισημάνσεις των υποστηρικτών της κοινωνίας της γνώσης. Ακόμη και σε ιδιαίτερα αναπτυγμένες καπιταλιστικά χώρες, όπως οι ΗΠΑ και ο Καναδάς, τα εμπειρικά δεδομένα που υποστηρίζουν την ύπαρξη (και επιβεβαίωση) της κοινωνίας της γνώσης είναι εξαιρετικά περιορισμένα.

Με δεδομένες λοιπόν είτε την πλήρη απουσία είτε την ύπαρξη σημαντικών δυσχερειών εμπειρικού προσδιορισμού των μεταβολών αυτών (και της κατεύθυνσής τους), τις περισσότερες φορές προτιμάται η αναφορά και η παρουσίαση ενός φαινομένου, ή άλλως η αποδοχή της ύπαρξής ή της κυριαρχίας του, χωρίς ουδόλως να διερευνάται η σχέση του με τον πραγματικό κόσμο της παραγωγής και της κατανάλωσης. Η απλή καταγραφή, ή ακόμη χειρότερα η απλή αναφορά σ' αυτές τις εξελίξεις (ή τάσεις), συσκοτίζει παρά φωτίζει τα φαινόμενα. Καθώς λοιπόν αυτού του είδους οι αλλαγές (στα κείμενα πολλών συγγραφέων) περισσότερο υπονοούνται παρά εκτιμώνται, περισσότερο αναφέρονται παρά μετρώνται, γίνεται φανερό ότι η χρήση της έννοιάς τους (ή της κυριαρχίας τους) ενέχει περισσότερο το χαρακτήρα ιδεολογήματος παρά συνιστά μια πραγματικότητα εμπειρικά επιβεβαιωμένη.

### ***2.3 Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ)***

Η κοινωνία της γνώσης είναι αναπόσπαστα δεμένη με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και δη των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ), οι οποίες έχουν διεισδύσει με ταχύτατους ρυθμούς σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και εδώ και πάνω από δύο περίπου δεκαετίες διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο και σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Η εισαγωγή των ΤΠΕ στον κοινωνικό, εργασιακό και

εκπαιδευτικό χώρο μπορεί από τη μια να δημιουργήσει μεγάλες απαιτήσεις για την απόκτηση των βασικών δεξιοτήτων εφαρμογής τους - με αποτέλεσμα την εμφάνιση νέων φαινομένων, όπως τον ηλεκτρονικό αναλφαβητισμό - αλλά από την άλλη δημιουργούν τις προϋποθέσεις και προσφέρουν τα κατάλληλα εφόδια σε όλους ανεξαιρέτως και χωρίς διακρίσεις για την πρόσβαση στη γνώση και την πληροφορία και την ανταπόκριση στις απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας.

Ιστορικά, κατά τον 20ο αιώνα τα ανώτατα εκπαιδευτικά συστήματα της Ευρώπης επηρεάστηκαν από τις αρχές της βιομηχανικής επανάστασης και της φιλελεύθερης οικονομίας. Ως αποτέλεσμα, τα αναλυτικά προγράμματα προήγαγαν έναν τυποποιημένο απρόσωπο και μαζικό χαρακτήρα μάθησης που ακολουθήθηκε πιστά ακόμα και από το Πανεπιστήμιο. Ωστόσο, η ανάπτυξη του διαδικτύου και των πολυμεσικών (multimedia) εφαρμογών, αν και φαινομενικά προσομοιάζει με μηχανιστική διαδικασία εκπαίδευσης, μπορεί να γεφυρώσει τις κοινωνικοοικονομικές ανισότητες των φοιτητών και να καλλιεργήσει την «αυτόνομη» προσπέλαση της γνώσης. Οι νέες τεχνολογίες με γοργούς ρυθμούς μεταβάλλουν τη φιλοσοφία του εκπαιδευτικού συστήματος πολύ περισσότερο από πολιτικές αποφάσεις και εγκαθιδρύουν μια νέα σχέση μεταξύ διδάσκοντος και διδασκόμενου. Η αλματώδης και η εν πολλοίς ανεξέλεγκτη είσοδός τους στην καθημερινότητα και στο πανεπιστημιακό πλαίσιο έρχεται να επαναπροσδιορίσει το χαρακτήρα της αγωγής γενικότερα: η διδασκαλία - εκπαίδευση μέσω υπολογιστών αίρει τις γεωγραφικές, κοινωνικές και οικονομικές διαφοροποιήσεις των φοιτητών και με τρόπο δυναμικό απεμπολίζει τους περιορισμούς, δεδομένου ότι παρέχει τη δυνατότητα σε όλους να εντρυφήσουν σε μαθησιακά περιβάλλοντα, που μπορούν να κατασκευαστούν από το φοιτητή, σκιαγραφώντας την προσωπικότητά του. Η θεμελίωση της ΚτΠ, όμως, δεν προήλθε εκ του μη όντος, αλλά αποτέλεσε συγκυρία πολλών ιστορικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων.

Οι βιομηχανικές αξίες περί ανάπτυξης (οικονομία κλίμακος, μαζική παραγωγή, έρευνα, μείωση κόστους, διάδοση προϊόντων και υπηρεσιών) διαμόρφωσαν την εκπαιδευτική φιλοσοφία, η οποία ενσωματώνοντας τις τεχνολογικές αλλαγές, την υφή των πληροφοριών και την πρόσβαση σε αυτές απαξίωσε συλλήβδην τις καθιερωμένες αντιλήψεις για την αγωγή. Ο Otto Peters 1970; αποδέχεται τη χρήση της τεχνολογίας μόνο εφόσον αυτή συνδυαστεί με κοινωνική επαφή που δε θα διακυβεύει τον ακαδημαϊκό κριτικό λόγο. Τα αυτοδιδασκτικά ηλεκτρονικά πακέτα μάθησης, που δε λαμβάνουν υπόψη την παράμετρο αυτή, οδηγούν σε νέες και απεχθείς μορφές απομονωτισμού. Οι Garrison, Anderson & Archer 2000;, θεώρησαν ότι η εκπαίδευση πρέπει να εκμεταλλευτεί όλες τις πολυμεσικές δυνατότητες και να μην στηριχτεί απλά στο κείμενο, εάν πρόκειται να υποκαταστήσει ή έστω να συμπληρώσει την παραδοσιακή αλληλεπίδραση δασκάλου-μαθητή. Κατά τον Holmberg 1983;, η ηλεκτρονική εκπαίδευση αποκτά ουσία, μόνο εφόσον νοηθεί ως «φιλική και αλληλεπιδραστική συνομιλία». Τα προπαρασκευασμένα εκπαιδευτικά μαθήματα οφείλουν να έχουν άρτια οργάνωση, επικοινωνιακό προσανατολισμό και να καταλήγουν στη δόμηση προσωπικής σχέσης μεταξύ υπολογιστή και μαθητή. Το εκπαιδευτικό ηλεκτρονικό περιβάλλον πρέπει να είναι ευχάριστο και να βρίθει ενισχυτών για περαιτέρω μάθηση. Εφόσον οι δίοδοι της επικοινωνίας είναι μονομερείς, τα μη αλληλεπιδραστικά προγράμματα δε θα μπορέσουν να αντέξουν την ακόρεστη διάθεση του εκπαιδευόμενου για διάδραση. Ο Moore 1976;, 1977;, 1980;, επέκτεινε τον όρο «εσωτερικός διάλογος» του Holberg ακόμη περισσότερο, διαπιστώνοντας ότι στην ασύγχρονη ψηφιακή εκπαίδευση η απόσταση είναι κυρίως παιδαγωγική και όχι γεωγραφική. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα τηλεεκπαίδευσης που διαθέτουν ευέλικτη δομή και υψηλό βαθμό «διαλόγου» είναι εγγύτερα στις ανάγκες των επιμορφούμενων, ενώ αυτά που αποσιωπούν την ανάγκη για επικοινωνία θεωρούνται απόμακρα. Ο ρυθμός μάθησης είναι

διαφορετικός από άνθρωπο σε άνθρωπο και η εκπαίδευση μέσω Η/Υ φαίνεται να σέβεται ιδιαιτερότητα αυτή.

Η αυτονομία συσχετίζεται με την έννοια της προσωπικής υπευθυνότητας, στοιχείο που είναι απαραίτητο για την επιτυχία της νέας μεθόδου. Όσο μεγαλύτερη η διεκπεραιωτική απόσταση, τόσο πιο αυξημένη είναι η προσωπική ευθύνη. Το μοντέλο ελέγχου των Garrison et al. 2000; στρέφεται προς το μικροκοινωνιολογικό επίπεδο και εισάγει έννοιες όπως κίνητρα, δεξιότητες, παρότρυνση, ανθρωπικοί και μη ανθρωπικοί πόροι, κουλτούρα και υποστήριξη, ανεξαρτησία κ.λπ. Τα στοιχεία αυτά καθορίζουν την ισορροπία του συστήματος της εκπαίδευσης μέσω Η/Υ και προϋποθέτουν ποιοτική αμφίδρομη επικοινωνία. Σε συνέχεια της μεταβιομηχανικής τάσεως, που ολοένα και πιο έντονα άρχισε να εξαπλώνεται τη δεκαετία του 90, ο Henri 1992;, στήριξε τη θεωρία του για την ψηφιακή εκπαίδευση σε ψυχολογικούς-γνωστικούς όρους, με έμφαση στη διαδικασία της αντίληψης, της ομαδο-συνεργατικής μεθόδου και της επικοινωνίας. Παραθέτει τέσσερις κρίσιμες διαστάσεις στη διαδικασία της εκπαίδευσης μέσω Η/Υ: τη συμμετοχικότητα, την κοινωνική, τη γνωστική και τη μεταγνωστική αλληλεπίδραση.

Με βάση την αναμφίβολη ύπαρξη μια κοινωνίας της γνώσης, η οποία σαφώς χρησιμοποιεί και συνάμα χρειάζεται τις ΤΠΕ, καθίσταται σαφές ότι οι ΤΠΕ, εφόσον σταδιακά κρίθηκαν απαραίτητα συστατικά στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, πέρασαν συνάμα και στον εργασιακό χώρο, επηρεάζοντας σημαντικά τη δομή και λειτουργία του. Αυτό αποτελεί και το αντικείμενο των επομένων ενοτήτων του παρόντος κεφαλαίου, οι οποίες περιγράφουν πώς οι ΤΠΕ αποτελούν πλέον ζωτικό στοιχείο κάθε εργασιακού περιβάλλοντος.

## **2.4 Οι ΤΠΕ στις σύγχρονες επιχειρήσεις**

### **2.4.1 Η έννοια της πληροφορίας στις μέρες μας**

Οι ΤΠΕ αλλάζουν με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς στις μέρες μας και συγχρόνως έχουν την ικανότητα να μεταβάλουν τον τρόπο εργασίας, συναλλαγής και επικοινωνίας αλλά και τις βάσεις του οικονομικού ανταγωνισμού. Η έννοια της πληροφορίας στην εποχή όπου ζούμε, δημιουργεί μια νέα κοινωνία με νέες ευκαιρίες και δεδομένα με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη, την ποιότητα ζωής αλλά και την ευημερία των ατόμων. Αποτελούν ουσιαστικά το «εργαλείο» για τον εκσυγχρονισμό και την ανταγωνιστικότητα στην νέα αγορά αλλά φορντίζουν ταυτόχρονα να δημιουργούν κάποια νέα δεδομένα τα οποία σχετίζονται με νέους τρόπους εργασίας, νέες ανάγκες συνεχούς μεταβολής στον χώρο διεξαγωγής των επιχειρήσεων αλλά και νέες δεξιότητες.

Η τεχνολογία με άλλα λόγια, αποτελεί τον κύριο μοχλό ανάπτυξης μιας κοινωνίας με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Προκειμένου όμως να ενισχυθεί η οικονομική μηχανή η οποία θα αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες, χρήζει άμεση η ανάγκη για παρεμβολή από μέρους των ανθρώπων στις νέες αγορές για προστασία του κεφαλαίου και της εργασίας, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφερθούν αλλά και την ανάληψη νέων πρωτοβουλιών με σκοπό την αναβάθμιση της κοινωνίας της πληροφορικής. Για την ανάπτυξη λοιπόν του ηλεκτρονικού εμπορίου, θα πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο ρυθμιστικό πλαίσιο το οποίο με την προσαρμογή της εμπορικής νομοθεσίας, την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών πληρωμών αλλά και τα μέτρα που θα λειτουργήσουν υπέρ της προστασίας του καταναλωτή θα προσφέρει στην αγορά τις προϋποθέσεις εκείνες που χρειάζονται για μια καλύτερη και ομαλότερη λειτουργία.

Επιπλέον θα πρέπει να υποστηρίζεται η εισαγωγή κάποιων πρωτοποριακών εφαρμογών στο ηλεκτρονικό εμπόριο των ιδιωτικών επιχειρήσεων και η δημιουργία ηλεκτρονικών κέντρων εμπορίου. Θα πρέπει τέλος να αναφερθεί πως η αξιοποίηση της βιομηχανικής καινοτομίας, είναι ανάγκη να προσφέρεται μέσω της προσφοράς κινήτρων σε επιχειρήσεις κάποιους ερευνητικούς φορείς με συνεργασία σε κοινά προγράμματα. Είναι γεγονός πως οι νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας αποτελούν αυτοτελές κομμάτι της καθημερινότητας και οι άνθρωποι τις χρησιμοποιούν μέσω κινητού τηλεφώνου ή πιστωτικής κάρτας. Στην πόρτα του 21<sup>ου</sup> αιώνα, η πολύ μεγάλη εξέλιξη των τεχνολογιών καθώς και η ευρεία τους διάχυση σε όλη την οικονομία της επιχειρηματικής ζωής έχει συνεισφέρει στο χτίσιμο μιας παγκόσμιας κοινωνίας με νέα δεδομένα μέσω των πληροφοριών.

#### **2.4.2 Παραδείγματα χρήσης ΤΠΕ στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας**

Παλαιότερα, οι περισσότερες (αν όχι όλες) οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν απλοϊκούς τρόπους για την οργάνωσή τους, οι περισσότεροι από τους οποίους βασίζονταν σε μηχανικές κινήσεις του προσωπικού. Σταδιακά, η πληροφορική και οι νέες τηλεπικοινωνιακές τεχνολογίες μετέβαλαν τη λειτουργία του κλασικού μοντέλου παροχής εργασίας, παρέχοντας κάποια νέα «εργαλεία» στις επιχειρήσεις για την άσκηση των δραστηριοτήτων τους με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και την ικανοποίηση των διαμορφούμενων αναγκών των πελατών. Έτσι, στη σημερινή εποχή, οι υπερσύγχρονοι εξοπλισμοί και τα συστήματα στο εργασιακό περιβάλλον είναι πολυάριθμα, τόσο (α) στο περιβάλλον γραφείου, όσο (β) στο περιβάλλον της βιομηχανίας, αλλά και (γ) στο ερευνητικό εργασιακό περιβάλλον.

Στο περιβάλλον γραφείου, και πιο συγκεκριμένα σε τμήματα μηχανοργάνωσης, στις αποθήκες και στις πωλήσεις, υπάρχουν διάφορες μορφές νέων τεχνολογιών, όπως:

(α) **υπολογιστές και τηλεπικοινωνιακά συστήματα** που διασυνδέουν τους υπαλλήλους της επιχείρησης (είτε βρίσκονται στον ίδιο φυσικό χώρο είτε όχι) μεταξύ τους με πολλούς τρόπους. Πληθώρα συστημάτων δίνουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους γραφείου να ανταλλάσσουν πληροφορίες, να μεταφέρουν και να επεξεργάζονται δεδομένα ταχέως και να φέρουν εις πέρας εντολές άνωθεν με αποτελεσματικότητα και ταχύτητα. Οι υπολογιστές αυτοί συνοδεύονται από περιφερειακές συσκευές, όπως fax, δικτυακοί εκτυπωτές, scanners, οι οποίοι διευκολύνουν περαιτέρω την εργασιακή διαδικασία και συμβάλλουν αποτελεσματικά στην αναπτυξιακή πορεία μιας επιχείρησης.

(β) **πληροφοριακά συστήματα**, τα οποία μπορούν να επεξεργαστούν δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να παρέχουν κατάλληλες πληροφορίες στην διοίκηση της με σκοπό να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις. Το κάθε πληροφοριακό σύστημα αναφέρεται στην ροή των πληροφοριών μέσα σε μια επιχείρηση και μεταξύ των επιχειρήσεων, αφού περιλαμβάνει τις πληροφορίες που η επιχείρηση συλλέγει, χρησιμοποιεί και καταχωρεί. Ο σκοπός που η επιχείρηση τις χρησιμοποιεί, είναι η παροχή της κατάλληλης πληροφορίας στους διευθυντές της προκειμένου αυτοί να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις.

(γ) **υπολογιστικά προγράμματα (πχ. report, spss, office)**, τα οποία βοηθούν τον εργαζόμενο να επιτελέσει πολύπλοκους υπολογισμούς σε μικρό χρονικό διάστημα και να επιτελέσει μεγαλύτερο αριθμό εργασιών σε συγκεκριμένο χρόνο, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Πολλά βέβαια από τα υπολογιστικά προγράμματα είναι εξαιρετικά πολύπλοκα και απαιτούν σημαντικό χρόνο για την εκμάθησή τους, αλλά η δυνατότητα που προσδίδουν στον υπάλληλο του γραφείου να εξάγει πολυδιάστατα

αποτελέσματα, τα οποία τον βοηθούν να βγάλει σημαντικά συμπεράσματα για την εκάστοτε εργασία, θεωρείται εξαιρετικά σημαντική για την οικονομική ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Στο περιβάλλον βιομηχανίας και παραγωγής, υπάρχουν ολοένα και περισσότερες αυτοματοποιημένες μηχανές παραγωγής, οι οποίες διευκολύνουν και επιταχύνουν την παραγωγική διαδικασία και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Επιπλέον, ρομποτικά συστήματα χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στη βιομηχανία και βελτιώνουν την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων, καθώς αυξάνουν κατακόρυφα την ακρίβεια των απαιτήτων μετρήσεων και το βαθμό της απαιτούμενης λεπτομέρειας της κατασκευής.

Στο περιβάλλον της έρευνας και προώθησης νέων προϊόντων στην αγορά, υπάρχουν σύγχρονοι τρόποι παρουσίασης και προβολής των προϊόντων, οι οποίοι σχετίζονται με τις ΤΠΕ και συνήθως υποστηρίζονται και ενισχύονται σημαντικά από αυτές. Η έρευνα για νέα προϊόντα ξεκινά συνήθως από ερευνητικά προγράμματα πάνω σε ΤΠΕ και μάλιστα η ανάπτυξη νέων προϊόντων πηγάζει από τέτοιες ερευνητικές προσπάθειες. Επιπλέον, οι περισσότερες καινοτομίες σε προϊόντα σχετίζονται με ρηξικέλευθες υπηρεσίες που παρέχονται από ΤΠΕ. Αλλά ακόμα και η προώθηση των νέων προϊόντων πραγματοποιείται με χρήση των ΤΠΕ (internet, άλλες τηλεπικοινωνιακές μέθοδοι, κλπ.).

Ως αποτέλεσμα, οι συνθήκες εργασίας στις περισσότερες εκ των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι σήμερα παντελώς διαφορετικές από ό,τι παλαιότερα. Το σημερινό περιβάλλον εργασίας, είτε αναφερόμαστε σε περιβάλλον γραφείου, είτε σε περιβάλλον βιομηχανίας, είτε ακόμα και στο περιβάλλον της έρευνας και της προώθησης προϊόντων στην αγορά, είναι πολύ



ποιοτικότερο από παλαιότερα. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα πολλών εργοστασίων στα οποία οι συνθήκες υγιεινής που επικρατούσαν παλαιότερα ήταν άθλιες, ενώ τώρα παρουσιάζονται εξαιρετικά βελτιωμένες. Επιπλέον πολλές δουλειές παλαιότερα γίνονταν με τρόπο θορυβώδη, ενοχλητικό για συνεργάτες και μη ποιοτικό, ενώ τώρα οι περισσότερες εργασίες πραγματοποιούνται περισσότερο ποιοτικά. Σε αυτό έχουν βοηθήσει και οι διάφορες πιστοποιήσεις που είναι ολοένα και περισσότερο αναγκαίες για τη σωστή λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι περισσότερες επιχειρήσεις πλέον λειτουργούν με προσεγμένα standards ποιότητας, ασφάλειας και υγιεινής στο χώρο εργασίας, τα οποία πρέπει να πληρούν για να λάβουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις.

### **2.4.3 Νέες μορφές εργασίας με χρήση ΤΠΕ**

Η ανάπτυξη των ΤΠΕ και η δυναμική είσοδός τους σε ολοένα διευρυνόμενους τομείς της κοινωνίας και της οικονομίας τείνει να δημιουργήσει μια νέα, ψηφιακή πραγματικότητα. Συναλλαγές, διαπροσωπικές επαφές, ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων διευκολύνονται και σε αυξανόμενο βαθμό λειτουργούν με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών. Η εκτεταμένη χρήση τεχνολογικών εφαρμογών στην καθημερινή ζωή έχει επηρεάσει έντονα και τη σφαίρα της απασχόλησης, καθώς μεταβάλλει τις υφιστάμενες και ταυτόχρονα δημιουργεί νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας.

Σύμφωνα με την πρόσφατη συμφωνία-πλαίσιο των Ευρωπαϊκών Κοινωνικών Εταίρων (ETUC, UNICE, UEAPME, CEEP) για την τηλεργασία, που υπεγράφη στις 16/7/2002, αυτή ορίζεται ως «μια μορφή οργάνωσης ή/και εκτέλεσης της εργασίας με τη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών, στο πλαίσιο μιας εργασιακής σύμβασης/σχέσης, όπου η εργασία που θα μπορούσε να εκτελείται στους χώρους του εργοδότη, εκτελείται μακριά από τους χώρους αυτούς σε τακτική βάση».

Στις σύγχρονες αγορές εργασίας η τηλεργασία καλύπτει ένα ευρύ φάσμα εργασιακών δραστηριοτήτων και η όποια απόπειρα κατηγοριοποίησής της γίνεται στη βάση του κριτηρίου του χώρου απασχόλησης. Η πλέον διαδεδομένη μορφή είναι η κατ' οίκον τηλεργασία που διεκπεραιώνεται στο σύνολό της ή μερικώς στην κατοικία του τηλεργαζόμενου με τη χρήση του κατάλληλου εξοπλισμού που συνήθως παρέχεται από τον εργοδότη. Η εργασία σε σταθμούς τηλεργασίας ή τηλεργατικά κέντρα, δηλαδή σε ειδικά διαμορφωμένους -συνήθως αυτόνομους από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης- επαγγελματικούς χώρους, με τη χρήση προηγμένης τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας είναι μια μορφή τηλεργασίας που αποκτά σταδιακά αυξανόμενη σημασία. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι η εργασία σε δορυφορικά κέντρα τηλεργασίας (satellite centers) και σε κέντρα κλήσης (call centers).

Η δυναμική είσοδος των νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα έχει δημιουργήσει και την επονομαζόμενη «κινητή τηλεργασία» (mobile teleworking). Σε αυτή την περίπτωση, ο τηλεργαζόμενος παρέχει την εργασία του κινούμενος, χωρίς μόνιμη βάση. Μέσω φορητών ηλεκτρονικών υπολογιστών, κινητής τηλεφωνίας, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και άλλων εφαρμογών των ΤΠΕ είναι σε θέση να δημιουργεί ένα «κινητό ηλεκτρονικό γραφείο» που δεν υστερεί καθόλου σε σχέση με ένα συμβατικό γραφείο.

Η τηλεργασία επομένως, ως νέα μορφή οργάνωσης της εργασίας μεταβάλλει ριζικά την καθημερινότητα του εργαζομένου και τη δομή των επιχειρήσεων, παρέχοντας πρωτόγνωρες προοπτικές αλλά και δημιουργώντας σοβαρές προκλήσεις.

Η μεταφορά της εργασίας από το συμβατικό χώρο του γραφείου στο χώρο του τηλεργαζόμενου προσφέρει σημαντικές δυνατότητες βελτίωσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής και παρέχει την ευκαιρία εργασίας σε άτομα που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη συμφιλίωση επαγγελματικής και

οικογενειακής ή κοινωνικής ζωής. Ειδικότερα, καθιστά δυνατή την εργασία ατόμων που λόγω οικογενειακών κυρίως υποχρεώσεων (φροντίδα παιδιών/ηλικιωμένων) θα παρέμεναν εκτός αγοράς εργασίας.

Τα οφέλη επεκτείνονται και στη σφαίρα των επιχειρήσεων, βελτιώνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά τους. Συγκεκριμένα καθήκοντα και εργασίες μπορούν να μεταφερθούν από τους χώρους των επιχειρήσεων και να εκτελεστούν πιο αποτελεσματικά και με μειωμένο κόστος από τον τηλεεργαζόμενο.

Συστατικό στοιχείο της σωστής εφαρμογής της τηλεεργασίας, όπως τονίζεται και από την ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο είναι ο οικειοθελής χαρακτήρας της σύμβασης τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη. Επισημαίνεται επίσης, ότι η μετάβαση στην τηλεεργασία δεν επηρεάζει το καθεστώς απασχόλησης του τηλεεργαζόμενου, καθώς το μόνο στοιχείο που μεταβάλλεται είναι ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας.

Παρά τα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα, η τηλεεργασία δεν έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα στην Ελλάδα, αντιπροσωπεύοντας μόνο το 1,1% των απασχολούμενων το 1999, λόγω αφενός της χαμηλής χρήσης νέων τεχνολογιών και αφετέρου του μη επαρκούς θεσμικού πλαισίου που ισχύει σχετικά με τα δικαιώματα των τηλεεργαζόμενων (Γ. Κουζής, μελέτη ΙΝΕ-ΓΣΕΕ).

## **2.5 Συμπεράσματα: η σημασία της χρήσης ΤΠΕ**

Η σημασία των νέων ηλεκτρονικών μέσων και τεχνολογιών για το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον κρίνεται ως καθοριστική, αφού η χρήση των νέων ηλεκτρονικών μέσων και τεχνολογιών προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων αυτών συγκαταλέγονται σε γενικές γραμμές τα εξής:

- Ø Οι πρακτικές των νέων τεχνολογιών προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία στις επιχειρήσεις σε σχέση με τις παραδοσιακές πρακτικές.
- Ø Προσφέρουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας όπως π.χ. μειωμένο κόστος συναλλαγών.
- Ø Απαιτούν συγκριτικά ελάχιστη δαπάνη σε πάγια στοιχεία σε σχέση με την παραδόσιμη μέθοδο διανομής των υπηρεσιών.
- Ø Επιτρέπουν την εξυπηρέτηση μιας τεράστιας πελατειακής βάσης 24 ώρες το 24ωρο σε αντίθεση με την μέθοδο φυσικής διανομής που έχει τόσο αριθμητικούς όσο και χρονικούς περιορισμούς.
- Ø Επιτρέπουν την άριστη διαχείριση των αποθεμάτων μέσω του συστήματος *just-in-time* καθώς αυτό συνεπάγεται μείωση του κόστους αποθεμάτων.
- Ø Επιτρέπουν την μαζική προσέγγιση υφισταμένων και δυνητικών πελατών άμεσα και με ελάχιστο κόστος με τη βοήθεια κατάλληλων βάσεων δεδομένων και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Παρόλα αυτά υπάρχουν και αρκετά μειονεκτήματα ή περιορισμοί σχετικά με τις μεθόδους των νέων ηλεκτρονικών μέσων και τεχνολογιών, οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν από τις επιχειρήσεις. Αυτά είναι τα εξής:

- Ø Δεν είναι όλοι εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και υπολογιστών στον ίδιο βαθμό.
- Ø Η νομοθεσία που σχετίζεται με τις ηλεκτρονικές και τεχνολογικές συναλλαγές δεν είναι ακόμα ολοκληρωμένη και συμπαγής ενώ προβλήματα δημιουργούνται και από την νομοθετική δικαιοδοσία για επίλυση τυχόν διαφορών που σχετίζονται με το Ηλεκτρονικό Εμπόριο.

*Ø Η άδεια διαχείρισης των προσωπικών δεδομένων των πελατών είναι ένα ακόμα μείζον θέμα με σοβαρές νομοθετικές προεκτάσεις. Ακόμα και σήμερα οι νομοθεσίες πολλών κρατών στον τομέα αυτό υστερούν σημαντικά.*

Δεδομένων των παραπάνω, θα μπορούσε κανείς να προβλέψει ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα συνεχίσουν να επενδύουν με αυξανόμενο ρυθμό στα επόμενα χρόνια στις νέες τεχνολογίες και πρακτικές των ηλεκτρονικών συστημάτων, με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας τους, την διείσδυση σε νέες αγορές και την ανάπτυξη της κερδοφορίας τους. Μια τέτοιου είδους επένδυση προϋποθέτει αφενός την ολοένα και υψηλότερη ανάμειξη του κοινού με τις τεχνολογίες αυτές και αφετέρου την προσέλκυση από πλευράς οργανισμών των κατάλληλων υποψηφίων που θα διαθέτουν τόσο ειδική κατάρτιση όσον αφορά τον τομέα τους όσο και γνώση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και υπολογιστών σε ένα αρκετά προχωρημένο επίπεδο.

Ωστόσο, η τεχνολογία από μόνη της δεν μπορεί να εγγυηθεί ανάπτυξη, απασχόληση και ευημερία για όλους. Η διάχυση των ωφελειών της απαιτεί τη λήψη πρωτοβουλιών και δράσεων από το κράτος και την κοινωνία, ώστε να μην οδηγήσει σε επίταση των ανισοτήτων, συρρίκνωση των δικαιωμάτων και κατακερματισμό της αγοράς εργασίας.

## ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### **3. Οι μορφές και τα είδη επιχειρησιακής νοοτροπίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον**

#### **3.1 Γενικά περί νέων κοινωνικών δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο.**

Η ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι κοινωνίες του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Η κοινωνικότητα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αυτοπεποίθηση του κάθε ατόμου, τις φιλίες του, και την προσαρμογή του στην επαγγελματική ζωή. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι οι κοινωνικές δεξιότητες του καθενός καθορίζουν την επιτυχία του και την προσαρμογή του στη ενήλικη ζωή του.

Η έλευση της κοινωνίας της πληροφορίας (ΚτΠ) επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε την προσωπική, κοινωνική και εργασιακή μας καθημερινότητα. Οι συνεχείς μεταβολές που συντελούνται στο πλαίσιο του παγκοσμιοποιημένου οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος συμβάλλουν στη δημιουργία ενός νέου κοινωνικού γίνεσθαι αναδεικνύοντας νέους τρόπους επικοινωνίας, κανόνες συμπεριφοράς, νέα πρότυπα και αξίες. Έτσι, είναι αυτονόητο ότι οι κοινωνικές δεξιότητες διαθέτουν μια άρρηκτη σχέση με τη γνώση. Ενσωματώνοντας στα παραπάνω και τις ΤΠΕ, η χρήση των οποίων διαρκώς αυξάνεται, καταλήγουμε στη δημιουργία και χρήση του όρου «ψηφιακές κοινωνικές δεξιότητες» (e-social skills), ο οποίος αντικατοπτρίζει ακριβώς αυτή τη νέα τάξη πραγμάτων στον τομέα του κοινωνικού γίνεσθαι, την επηρεαζόμενη από την ψηφιοποίηση της πληροφορίας και της γνώσης.

Ωστόσο, οι εξελίξεις στο πεδίο της τεχνολογίας, παρά το γεγονός ότι παρέχουν τις δυνατότητες για ένα περαιτέρω περιορισμό του εργασιμου χρόνου των ανθρώπων, δεν φαίνεται να κινούνται προς τα εκεί. Οι επιπτώσεις από την εφαρμογή των ΤΠΕ, σε διεθνή κλίμακα, είτε καταγράφονται μέσα από τη γενικότερη μείωση του όγκου (ή της ποσότητας) της εργασίας που απαιτείται για την παραγωγή μιας δεδομένης ποσότητας προϊόντων και υπηρεσιών, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της ανεργίας, είτε σε ρυθμίσεις των εργασιακών σχέσεων με τέτοιους τρόπους που επιδεινώνουν τη θέση της εργασίας. Η επιδείνωση της θέσης των εργαζομένων στις σύγχρονες αγορές εργασίας (που συνιστά το αποτέλεσμα όχι απλά της εφαρμογής νέων τεχνολογιών αλλά της επικράτησης νεοφιλελεύθερων απόψεων) εμφανίζεται με πολλούς τρόπους, και πολλές φορές έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο την αύξηση του εργασιμου χρόνου αλλά και την ταυτόχρονη κατάργηση της διάκρισης ανάμεσα στον εργάσιμο και τον ελεύθερο χρόνο. Συνεπώς, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι όχι μόνο δεν εμφανίζονται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας πραγματικής κοινωνίας της γνώσης (ιδωμένης από μια ανθρωπιστική οπτική που θέτει την κοινωνία στην υπηρεσία των ανθρώπων) αλλά αντίθετα εμφανίζονται στο προσκήνιο δυνάμεις και διαδικασίες που ολοένα απομακρύνουν την ανθρωπότητα από μια πραγματική κοινωνία της γνώσης.

Τα παραπάνω μας ωθούν στο συμπέρασμα ότι η κοινωνία της γνώσης δυσκολεύει την ίδια την κοινωνία να γίνει μέτοχος της γνώσης. Ολοένα και περισσότερες κοινωνικές δεξιότητες απαιτούνται για να εξασφαλιστεί η ομαλή είσοδος και αποδοχή ενός ατόμου από τον κοινωνικό του περίγυρο. Ολοένα και πιο σύνθετες είναι οι δεξιότητες αυτές, ούσες βασιζόμενες στις ΤΠΕ. Επί παραδείγματι:

- 1) η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και εφαρμογών του παγκοσμίου ιστού για την απλή επικοινωνία μεταξύ φίλων αποκτά όλο και πιο

σύνθετο χαρακτήρα και ταυτόχρονα γίνεται όλο και περισσότερο απαραίτητη. Αυτό καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη των σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων.

- 2) Ψηφιακές γνώσεις ολοένα και πιο σύνθετες απαιτούνται για τη χρήση πληθώρας συσκευών που σχετίζονται με τις (συνεχώς αυξανόμενες) βασικές ανάγκες του ανθρώπου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα κάποιος που στερείται των σχετικών δεξιοτήτων να μη δύναται να τις χρησιμοποιήσει.
- 3) Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) μπαίνει ολοένα και πιο δυναμικά στη ζωή μας. Αυτό παρατηρείται σε συνάφεια και με πληθώρα άλλων ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-health, e-banking, e-commerce), οι οποίες αφενός μεν γίνονται όλο και πιο απαραίτητες, αφετέρου δε η χρήση τους απαιτεί γνώσεις και δεξιότητες σύνθετες, η μη διάθεση των οποίων οδηγεί σε τρομερές δυσκολίες και τελικά στην κοινωνική απομόνωση.
- 4) Στον κοινωνικό περίγυρο, ολοένα και περισσότερες συζητήσεις περιστρέφονται γύρω από τις ΤΠΕ, καθώς επίσης ολοένα και περισσότερες δραστηριότητες περιστρέφονται γύρω από ηλεκτρονικά μέσα, οπότε οι ψηφιακές κοινωνικές δεξιότητες είναι απαραίτητες.
- 5) Στον επαγγελματικό τομέα, οι ψηφιακές δεξιότητες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την κοινωνία της γνώσης, αναφορικά όχι μόνο με αυτή καθαυτή την εργασία, αλλά και με τη διαμόρφωση ενός κοινωνικού προφίλ στο χώρο εργασίας.



## **3.2 Προσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον**

### **3.2.1 Η σημασία του προσωπικού στις επιχειρήσεις**

Μία επιχείρηση όσο καλά οργανωμένη και εάν είναι, δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη εάν δεν υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό. Όσο αποτελεσματικά και αν εφαρμόζονται οι διάφορες λειτουργίες και διαδικασίες της διοίκησης, δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων. Γι αυτόν τον λόγο μια επιτυχημένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φροντίζει στην διασφάλιση μιας ομαλής ροής και ανανέωσης στο προσωπικό της επιχείρησης αλλά και την δημιουργία ενός μείγματος εργαζομένων που θα μπορεί να συνεργάζεται αποτελεσματικά στα πλαίσια της επιχείρησης. Το στοιχείο του ανθρώπινου παράγοντα επισημαίνεται ιδιαίτερα στη διεθνή βιβλιογραφία και μάλιστα κατά τον Christian Cronroos αποτελεί στο Μείγμα Μάρκετινγκ το πέμπτο «P» (People) δίπλα στα άλλα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ: προϊόν (Product), τιμή (Price), διανομή (Place) και προώθηση (Promotion). Η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην παροχή υπηρεσιών γίνεται αντιληπτή κυρίως από τις ακόλουθες ιδιαιτερότητες:

- Δεν υπάρχει ομοιογένεια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το προσωπικό. Αυτό οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι από τους οποίους μπορεί να είναι το διαφορετικό επίπεδο κατάρτισης και εμπειρίας, η διαφορετική επικοινωνιακή συμπεριφορά των ατόμων κ.λ.π.
- Ο ίδιος υπάλληλος μπορεί να έχει διαφορετική απόδοση στην ίδια εργασία ανάλογα με την ψυχολογική του κατάσταση και την κούραση αλλά και λόγω παραγόντων που συνδέονται με την επιχείρηση, όπως το εργασιακό κλίμα, το σύστημα αξιολόγησης

της απόδοσης, το σύστημα αμοιβών, η οργάνωση εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις κ.τ.λ.

- Η χρονική ταύτιση της παροχής των υπηρεσιών και της λήψης των υπηρεσιών δεν επιτρέπει τον έλεγχο.
- Οι δυνατότητες ελέγχου κατά την διαδικασία προσφοράς υπηρεσιών είναι περιορισμένες γιατί το πιο συνηθισμένο φαινόμενο είναι οι υπάλληλοι στις επιχειρήσεις να εργάζονται αυτόνομα στον χώρο εργασίας τους.



Ο ανθρώπινος λοιπόν παράγοντας είναι απόλυτα συνδεδεμένος με την φύση των υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι είναι ο συνδετικός κρίκος των λειτουργιών της επιχείρησης με τους πελάτες. Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για το εάν θα επιστρέψουν οι πελάτες ή όχι. Γι' αυτόν τον λόγο:

***Η Διεύθυνση πρέπει να γνωρίζει  
ότι εάν θέλει να έχει ευχαριστημένους πελάτες  
θα πρέπει προτίστως να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους.***

Πιο συγκεκριμένα, οι λειτουργίες της καθοδήγησης, της παρακίνησης, της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης και της διασφάλισης της ποιότητας αποκτούν πρωταγωνιστικό ρόλο. Η ενθάρρυνση, η ψυχολογική τόνωση, η συνεχής επαφή με το προσωπικό και τους πελάτες στο μάρκετινγκ υπηρεσιών οφείλουν να είναι πραγματικότητα.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ως στόχο της να *προάγει το ομαδικό πνεύμα*, με την έννοια της συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη κοινών στόχων, αλλά ταυτόχρονα να ενισχύει και την *ατομικότητα* του καθενός, ώστε να εξασφαλίζονται οι απαραίτητες πρωτοβουλίες που πρέπει να λαμβάνονται πολλές φορές για την επίλυση δεδομένων προβλημάτων. Στο πλαίσιο αυτό, είναι ζωτικής σημασίας η μελέτη των προσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον, τόσο ανάμεσα στους υπαλλήλους όσο ανάμεσα σε υπαλλήλους και στελέχη μιας επιχείρησης.

### **3.2.2 Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων**

Οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την πρόοδο μιας επιχείρησης, διότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους επενεργούν θετικά στην όλη παραγωγική διαδικασία, ενώ τυχόν δημιουργηθέντα προβλήματα δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και θέτουν εμπόδια στην οικονομική της ανάπτυξη και ευημερία.

Παλαιότερα στις επιχειρήσεις, υπήρχε σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα του ανταγωνισμού ανάμεσα σε εργαζομένους. Αυτό το αίσθημα πολλές φορές μπορούσε να οδηγήσει σε καταστάσεις επικίνδυνες για το μέλλον κάποιων εργαζομένων, λόγω ανήθικων πράξεων συναδέλφων τους που εποφθαλμιούσαν τη θέση τους και δημιουργούσαν προβλήματα. Αυτός ο έντονος βαθμός ανταγωνισμού σε πολλές επιχειρήσεις διαπιστώνεται και

σήμερα, κυρίως όταν η τοποθέτηση σε μια ανώτερη θέση συνεπάγεται και άνοδο στο μισθολογικό τομέα. Ωστόσο, το επιθυμητό – ιδανικό θα ήταν η ανταγωνιστικότητα να υπάρχει στο βαθμό μόνο της ευγενούς άμιλλας, η οποία πάντοτε οδηγεί σε επιτυχίες. Παρόλα ταύτα, πολλές επιχειρήσεις έχουν κυριολεκτικά καταστραφεί από προβλήματα ανάμεσα στους εργαζομένους τους. Η καταστροφή μάλιστα δεν είναι απαραίτητο ότι επέρχεται ακαριαία και με τρόπο εμφανή, αλλά συχνά το μέλλον μιας επιχείρησης υποσκάπτεται από προβλήματα μεταξύ εργαζομένων και τα αρνητικά αποτελέσματα επέρχονται σταδιακά.

Σήμερα τα πράγματα γενικά στο περιβάλλον εργασίας, όσον αφορά τις σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι, είναι σε μεγάλο βαθμό διαφορετικά. Συγκεκριμένα, στις σημερινές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι εμφανίζονται, σε μεγαλύτερο βαθμό, να έχουν μεταξύ τους «αγαθές» σχέσεις από ό,τι παλαιότερα, ενώ ακόμα και να μην έχουν, βγαίνει προς τα έξω ένα αίσθημα καλής συνεργασίας, πολλές φορές υποκριτικό. Ωστόσο, ακόμα και αυτό δύναται να βοηθήσει την επιχείρηση να γλιτώσει από επικίνδυνες καταστάσεις και είναι θεμιτό.

Το επιθυμητό από τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται πάνω σε θέματα σωστής συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους, ανώτερους και κατώτερους και να καλλιεργούνται:

(α) η ομαδικότητα, η οποία έχει να κάνει με τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, τον καταμερισμό των εργασιών και την ταξινόμηση των υποχρεώσεων.

(β) η ατομική πρωτοβουλία, η οποία δεν αναιρεί την ομαδικότητα, αλλά δύναται να επιφέρει σημαντικά οφέλη για τον εργαζόμενο που θα την αναλάβει, αλλά και για όλη την επιχείρηση, αναλογιζόμενοι τις ευεργετικές συνέπειες που θα αφήσει.

Η δυνατότητα των εργαζομένων σε τομείς εντατικής γνώσης να εισέρχονται σε διαδικασίες «δωροδοτικής προσφοράς» εξαρτάται από τη διοικητική πολιτική της οργάνωσης. Συχνά το μάνιατζμεντ ενισχύει τον ανταγωνισμό και τις ατομικιστικές τάσεις ανάμεσα στους εργαζομένους, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση ελίτ με κυρίαρχη την εξουσιαστική λογική. Αξίζει ωστόσο να προσέξουμε τις νέες ευκαιρίες. Δεν μιλάμε για ευκαιρίες που αυξάνουν την παραγωγικότητα αλλά για ευκαιρίες σύναψης αλληλέγγυων σχέσεων. Καθώς, δημιουργικότητα και φαντασία επιστρατεύονται στη διαλογική συμμετοχική διαδικασία, ο προσωπικός εαυτός υπερβαίνει τις φοβίες του και ανοίγεται συναισθηματικά στον άλλον. Μία έτσι απελευθερωμένη, μη αλλοτριωμένη συνείδηση είναι δυνατόν όχι μόνο να προβεί σε αναζήτηση κοινωνικών προϋποθέσεων ευ ζην αλλά παράλληλα να καταστεί στέρεο θεμέλιο για την οικοδόμηση μιας εθνικής ταυτότητας ανοιχτής στην οικουμενικότητα, όπως επιβάλλουν οι σύγχρονοι καιροί.

Τις ευκαιρίες για συντροφικότητα και απελευθερωμένη συνείδηση, τους δύο προηγούμενες αιώνες, οι δάσκαλοι του σοσιαλισμού τις εναπόθεταν σε συλλογικότητες που διαμορφώνονταν έξω από τον χώρο εργασίας, όπως τα κόμματα ή τα συνδικάτα. Σήμερα ωστόσο το πεδίο της εργασίας αφενός αναδεικνύει τον εργαζόμενο γνώστη στη θέση του πρωτοποριακού πολιτικού υποκειμένου και αφετέρου συνιστά το αγωνιστικό πεδίο της δράσης του. Εναπόκειται σ' αυτό το πολιτικό υποκείμενο να επιδιώξει και να επιβάλει διοίκηση μη αυταρχική ώστε να δυνηθεί να συγκροτήσει σχέσεις άμιλλας.

Ορισμένα κόμματα δείχνουν να οσμίζονται το νέο πολιτικό υποκείμενο. Κανένα κόμμα όμως δεν έχει ακόμη διακρίνει την απελευθερωτική κοινωνική δυναμική του εργαζομένου της γνώσης. Εναπόκειται στη θεωρητική κοινωνική σκέψη να προτείνει έγκυρες ερμηνείες που θα επιτρέψουν στην ανθρώπινη συνείδηση να απαγκιστρωθεί από παρελθόντα σχήματα ώστε να κατανοήσει τη δυναμική της νέας κατάστασης.

### **3.2.3 Σχέσεις μεταξύ στελεχών και εργαζομένων**

Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται πολλές συζητήσεις σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ στελεχών επιχειρήσεων και εργαζομένων. Το θέμα αυτό έχει απασχολήσει κατά καιρούς μεγάλο αριθμό μελών του κοινωνικού συνόλου, κυρίως διότι πιστεύεται ολοένα και περισσότερο ότι οι καλές και αγαθές σχέσεις μεταξύ στελεχών και εργαζομένων συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης και κατά δεύτερο λόγο στην ανάπτυξή της.

Παλαιότερα, τα στελέχη μιας επιχείρησης συμπεριφέρονταν με τρόπο απολυταρχικό και πολλάκις βάνανσο προς τους υπαλλήλους. Αυτό διαφαινόταν ακόμα και από τις αγενείς προσφωνήσεις και φωνές προς το προσωπικό, είτε αντιδραστικά, κατόπιν μιας λανθασμένης ενέργειας, είτε και εκ των προτέρων, για την αποφυγή λαθών. Παράλληλα, το ράπισμα δεν αποκλείοταν ποτέ, ως μέσο συνετισμού, κυρίως από τους παλαιότερους και εμπειρότερους προς τους νεώτερους. Έτσι, οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και στελεχών περνούσαν συνήθως από πολλά κύματα, με συνήθη αισθήματα μίσους, αλλά και αμοιβαίας ανάγκης για την επιτέλεση κοινών στόχων.

Στη σημερινή εποχή είναι αυτή ακριβώς η κατανόηση της αμοιβαίας ανάγκης που έχει αλλάξει άρδην τις σχέσεις μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, με αποτέλεσμα να διαπιστώνεται πλέον μια εκ διαμέτρου αντίθετη κατάσταση, σε σύγκριση με την παλαιότερη, αναφορικά με τους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, αλλά και το που μπορεί αυτοί οι τρόποι να οδηγήσουν. Σήμερα τα στελέχη απευθύνονται στους εργαζομένους με τρόπο ευγενέστερο, χρησιμοποιώντας μάλιστα πολλές φορές το πρώτο πληθυντικό πρόσωπο, όταν επιθυμούν να αναθέσουν μια εργασία σε κάποιον εργαζόμενο, ώστε να αισθάνεται ανετότερα. Τα στελέχη management μάλιστα σήμερα υποχρεωτικά περνούν από σχολές που διδάσκουν τρόπους

συμπεριφοράς και επικοινωνίας με εργαζομένους, με τρόπο ώστε να ενισχύουν κατά το δυνατόν τη θέλησή τους για δουλειά, όχι διά της επιβολής, αλλά διά της πειθούς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει στις σημερινές επιχειρήσεις ένα σημαντικά καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, περισσότερο ήσυχο και ποιοτικό και άρα ικανό να συμβάλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης, χωρίς ανασταλτικούς παράγοντες.

Επιπροσθέτως, εκτός από το θέμα των αγαστών σχέσεων μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, τίθεται και η συζήτηση για την αξίωση και την έκταση της ιδιωτικότητας στον χώρο εργασίας, η οποία κάθε άλλο παρά θεωρητική ή περιθωριακή είναι. Πληθαίνουν καθημερινά οι περιπτώσεις που εργαζόμενοι απολύονται λόγω «κακής χρήσης» του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή του Διαδικτύου, ενώ τα κλειστά κυκλώματα επιτήρησης χώρων εργασίας και εργαζομένων εξελίσσονται σε ρουτίνα. Στον –κατ' εξοχήν δημόσιο– χώρο της εργασίας συγκρούεται το συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα του πληροφοριακού αυτοκαθορισμού των ατόμων-εργαζομένων με τον ετεροκαθορισμό των σκοπών, των μέσων και των όρων της εργασίας από τον εργοδότη. Όπως και σε άλλα πεδία που κατ' αρχήν εντάσσονται σε αυτό που αντιλαμβανόμαστε ως «δημόσια σφαίρα», τίθεται το ερώτημα εάν οι άνθρωποι εγκαταλείπουν το δικαίωμα για προστασία της ιδιωτικότητας και των προσωπικών δεδομένων τους κάθε πρωί φεύγοντας από το σπίτι τους ή – το αργότερο!– διαβαίνοντας το κατώφλι της εργασίας τους!

Η συλλογή πληροφορίας και η παρακολούθηση των εργαζομένων προφανώς και δεν είναι νέο φαινόμενο. Η ίδια η εργασιακή σχέση εμπεριέχει, προϋποθέτει και συνεπάγεται τη συλλογή αξιοσημείωτου όγκου πληροφορίας για τους εργαζομένους, πληροφορίας αναγκαίας –ως έναν βαθμό– για την εύρυθμη διαχείριση και λειτουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας. Η εξέλιξη της εργασίας προς περισσότερο «άυλες» και αποκεντρωμένες μορφές, η αναδιάρθρωση των εργασιακών σχέσεων, η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης

προσωπικού συνεπιφέρουν ποσοτική αύξηση και ποιοτική ένταση της επεξεργασίας δεδομένων.

Οι εργοδότες πάντα έλεγχαν τους εργαζομένους για λόγους που αφορούσαν την αποδοτικότητα ή εν γένει την εκπλήρωση των εργασιακών υποχρεώσεων. Στους λόγους αυτούς προστίθενται –όλο και με μεγαλύτερη ένταση πλέον– η προστασία της περιουσίας και εν γένει των οικονομικών πόρων, η ασφάλεια της επιχείρησης ακόμη και έναντι «εσωτερικών» απειλών, η εκπλήρωση νομικών υποχρεώσεων, καθώς και η προστασία των συμφερόντων των πελατών. Παραδοσιακά ο έλεγχος στον χώρο εργασίας ενέπλεκε μια μορφή ανθρώπινης παρέμβασης, είτε υπό τη μορφή ενός αρχιεργάτη-επιστάτη είτε με τη μορφή των φυσικών ελέγχων. Στις μέρες μας οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών έχουν αλλάξει τον τρόπο και έχουν περιορίσει δραστικά το κόστος και τον χρόνο που χρειάζονται για την επεξεργασία, την καταχώριση και την ανάκτηση της πληροφορίας.

Οι Νέες Τεχνολογίες δεν έχουν απλώς καταστήσει φθηνότερες, ευκολότερες και πιο διαδεδομένες τις μορφές ελέγχου αλλά μεταλλάσσουν τη φύση και τη δομή του εργασιακού χώρου, τις καθημερινές συνθήκες εργασίας αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο αυτόν. Μία κρίσιμη αλλαγή αφορά τη μετάθεση των τεχνολογιών από την περιφέρεια στο επίκεντρο της εργασιακής διαδικασίας. Αυτά τα ίδια μέσα διεκπεραίωσης της εργασίας ή/και επικοινωνίας είναι αντικείμενο και εργαλείο παρακολούθησης των εργαζομένων. Εάν η παραδοσιακή οργάνωση της εργασίας δεν άφηνε «περιθώρια» για ιδιωτική ζωή, η μετεξέλιξή της θέτει τη διάκριση δημόσιας και ιδιωτικής σφαίρας σε νέες βάσεις. Μέσα που χρησιμοποιούνται για την εργασία, όπως ο προσωπικός υπολογιστής ή το εσωτερικό δίκτυο, έχουν ταυτόχρονα γίνει μέσο και πεδίο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ αυτών και τρίτων. Οι σταθερές συντεταγμένες και η ενότητα του χρόνου και του χώρου εργασίας δεν υφίστανται πλέον. Η τηλεργασία και η



«κινητή τεχνολογία» (όπως το laptop ή το κινητό που διατίθενται από τον εργοδότη στον εργαζόμενο) καθιστούν δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ σπιτιού και εργασίας. Οι νέες μορφές εργασίας απαιτούν συχνά μεγαλύτερη συμμετοχή και αυτενέργεια των εργαζομένων αλλά συνεπάγονται ταυτόχρονα μεγαλύτερη διείσδυση στον ιδιωτικό χώρο και χρόνο.

Η ηλεκτρονική επιτήρηση υπερβαίνει την «έρευνα» ή τον έλεγχο της διεκπεραίωσης της εργασίας, καθώς (μπορεί να) καταγράφει συμπεριφορές και κοινωνικές σχέσεις. Τα ζητήματα που αφορούν την ιδιωτικότητα και την ένταση και έκταση της προσβολής της είναι άλλωστε χαρακτηριστικά των ευρύτερων αλλαγών που έχουν επέλθει στον εργασιακό χώρο κατά τις τελευταίες δεκαετίες: σε σταθερά περιβάλλοντα εργασίας και σχέσεις εργασίας που διαρκούσαν μια (εργασιακή) ζωή, υπήρχε αναμφίβολα ένα ισχυρότερο στοιχείο εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, που καθιστούσε τον «έλεγχο» πιο περιορισμένο και ίσως και την επίκληση της ιδιωτικότητας λιγότερο σημαντική.

Οι νέες μορφές (εντεινόμενου) ελέγχου συνιστούν αναμφίβολα επέμβαση στα δικαιώματα προσωπικότητας και ιδιωτικότητας των εργαζομένων. Σε ορισμένες έννομες τάξεις, όπως η αμερικανική, δεν νοείται «εύλογη αξίωση ιδιωτικότητας» στον εργασιακό χώρο ή –κυνικότερα– διατυπώνεται το επιχείρημα ότι η αξίωση αυτή «ανταλλάσσεται» με τη δυνατότητα εύρεσης εργασίας. Τέτοιες προσεγγίσεις δεν συνάδουν προς τον ευρωπαϊκό νομικό πολιτισμό: το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Δικαιωμάτων του Ανθρώπου αναγνώρισε ότι το δικαίωμα της ιδιωτικότητας επεκτείνεται και στον χώρο εργασίας, ακριβώς επειδή ο χώρος αυτός προσφέρεται κατ' εξοχήν για την κοινωνική συναναστροφή. «Σε τελευταία ανάλυση», παρατηρεί το Δικαστήριο, «ακριβώς στο πλαίσιο της εργασιακής ζωής έχει η πλειοψηφία των ανθρώπων μια σημαντική ευκαιρία να συνάψει σχέσεις με τον έξω κόσμο». Η παραδοχή αυτή δεν σημαίνει βέβαια ότι δεν υφίσταται ανάγκη

προστασίας και των έννομων συμφερόντων του εργοδότη. Ωστόσο η εκπλήρωση των συμφερόντων αυτών δεν μπορεί να αγνοεί δικαιώματα που αναγνωρίζει η συνταγματική τάξη.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο σεβασμός των δικαιωμάτων, η τήρηση του μέτρου και η ύπαρξη διαφάνειας και ενημέρωσης των εργαζομένων για τις εφαρμοζόμενες μεθόδους ελέγχου επιβάλλονται και για λόγους που αφορούν την ίδια την ποιότητα της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων. Πρόσφατες μελέτες έχουν καταδείξει ότι εργαζόμενοι των οποίων παρακολουθούνταν οι επικοινωνίες υπέφεραν σε υψηλότερο ποσοστό από κατάθλιψη, άγχος και κόπωση. Οι τεχνολογίες επιτήρησης επιδρούν στα αισθήματα που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την εργασία, τη στάση τους, τα συναισθήματά τους, τις πεποιθήσεις και τους κοινωνικούς και άλλους κανόνες συμπεριφοράς που διαμορφώνουν. Το πανοπτικό αποτέλεσμα, η αίσθηση ότι κάποιος βρίσκεται υπό διαρκή (και συχνά αναίτια) επιτήρηση, ενδέχεται μεν να δημιουργεί «πρότυπους» εργαζομένους, παράλληλα όμως έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ύπαρξη ή στην ανυπαρξία σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και, σε τελευταία ανάλυση, στην ίδια τη δημιουργικότητα και τη χαρά της εργασίας.

#### **3.2.4 Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και πελατών**

Οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων μιας επιχείρησης και των πελατών της αποσκοπούν αφενός μεν στην ικανοποίηση κάποιων αναγκών των πελατών, αφετέρου δε στη συνεχή δημιουργία νέων αναγκών, με στόχο το κέρδος. Παράλληλα, οι σχέσεις αυτές πρέπει να αποπνέουν ειλικρίνεια, ώστε να μεγιστοποιείται ο δυνατός βαθμός εμπιστοσύνης από τον πελάτη στον εργαζόμενο. Τα παραπάνω φροντίζονται σε μικρές επιχειρήσεις από τους εργαζομένους εν γένει, στις μεγάλες όμως επιχειρήσεις από συγκεκριμένα τμήματα δημοσίων σχέσεων.

Οι δημόσιες σχέσεις αποβλέπουν στην προσέγγιση της επιχείρησης με το (αγοραστικό) κοινό. Αφορούν δραστηριότητες, όπως η παρουσίαση των προϊόντων και του προγράμματός της, καθώς και διάφορες εκδηλώσεις, μέσω των οποίων η επιχείρηση κερδίζει κυρίως σε ενός είδους «ανατροφοδότηση» μετά από το διάλογο με το κοινό, αναδιαμορφώνοντας το σχεδιασμό της. Κύριος στόχος των δημόσιων σχέσεων είναι βέβαια η επιρροή των συνεργατών και των πελατών με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα των δημοσίων σχέσεων αποτελεί ξεχωριστό τμήμα, άλλοτε ανεξάρτητο στο συνολικό οργανόγραμμα της επιχείρησης και άλλοτε σε εξάρτηση με κάποιο άλλο τμήμα (είτε απευθείας με το γενικό διευθυντή είτε με το τμήμα μάρκετινγκ). Ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα του ίδιου του τμήματος μπορεί να περιλαμβάνει το διευθυντή του τμήματος, τον προϊστάμενο επικοινωνίας, τον υπεύθυνο επικοινωνίας με τον Τύπο και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τους συντάκτες πληροφοριακών δελτίων, τους συνεργάτες (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) επικοινωνίας, τους διευθυντές σχέσεων περιφερειακών γραφείων της επιχείρησης, κ.λπ.

Ο προγραμματισμός του τμήματος μπορεί να περιλαμβάνει σταθερές πολιτικές (επιλογή των τρόπων σχεδιασμού και λειτουργίας του τμήματος, μακροπρόθεσμοι στόχοι, κ.λπ.), προγράμματα (π.χ. χορηγίες) ή καμπάνιες (εκδηλώσεις, projects, κ.λπ.).

Οι ομάδες ανθρώπων στους οποίους τυπικά απευθύνεται το τμήμα δημοσίων σχέσεων είναι:

- οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση,
- οι μέτοχοι και οι επενδυτές της επιχείρησης,
- οι συνεργάτες της επιχείρησης (προμηθευτές, πωλητές, κ.λπ.),
- οι καταναλωτές (το αγοραστικό κοινό),
- τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, και

- η κοινότητα/περιοχή στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση.

Τα βασικότερα μέσα και οι κυριότερες μέθοδοι υλοποίησης ενός προγράμματος που καταρτίζει ένα τμήμα δημόσιων σχέσεων είναι τα εξής:

- η βάση δεδομένων που περιλαμβάνει όλους τους πιθανούς αποδέκτες του προγράμματος,
- το αρχείο των πραγματοποιηθεισών εκδηλώσεων μαζί με τις μελέτες υλοποίησής τους,
- οι εκδηλώσεις (προσκλήσεις, οργάνωση, κ.λπ.),
- οι διαλέξεις και τα σεμινάρια,
- οι συνεντεύξεις Τύπου,
- οι χορηγίες,
- το lobbying (πολιτική μεσολάβησης και επηρεασμού προσώπων και ομάδων που έχουν εξουσίες και θεωρείται ότι μπορούν να φανούν χρήσιμοι στην ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα πολιτικοί, συνδικάτα, ισχυρές προσωπικότητες, οργανώσεις και σύλλογοι, κ.λπ.),
- τα δελτία τύπου, τα newsletters, κ.λπ.,
- τα gadgets, τα δώρα, τα διαφημιστικά προϊόντα, οι διαφημιστικοί φάκελοι, κ.λπ.,
- η τηλεφωνική και η προσωπική επικοινωνία.

### **3.3 Επιχείρηση και κοινωνία**

Η επιχείρηση αποτελεί μια μικρογραφία της κοινωνίας, καθώς οι τρόποι λειτουργίας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων σε αυτή, αλλά και οι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων, στελεχών και πελατών, υπακούει στους ίδιους κανόνες που υπακούει και όλης της κοινωνίας γενικότερα. Αυτό

υποδηλώνει μάλιστα ότι οι ίδιες οι επιχειρήσεις πρέπει να σέβονται τους λεγόμενους κοινωνικούς κανόνες και να ενισχύουν την κοινωνικότητα των μελών της. Αυτός είναι ο στόχος της έννοιας της «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» που αναλύεται στην παρούσα ενότητα.

### **3.3.1 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη–ΕΚΕ (Corporate Social Responsibility–CSR) ορίζεται ως η συστηματική εθελοντική ενσωμάτωση από τις εταιρείες στην επιχειρηματική τους λειτουργία δραστηριοτήτων με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική διάσταση.

Η ΕΚΕ δεν είναι απλή φιλανθρωπία, αλλά βρίσκεται στην καρδιά των επιχειρηματικών στρατηγικών. Δεν είναι μία ακόμη τακτική δημοσίων σχέσεων ή διαφήμισης, ούτε αφορά μεμονωμένες πρωτοβουλίες από ηθική υποχρέωση ή αλτρουισμό, αλλά αποτελεί συνολική μεταστροφή της φιλοσοφίας που διέπει τη σύγχρονη επιχείρηση και μία νέα προσέγγιση της επιχειρηματικότητας. Η νέα αυτή προσέγγιση μπορεί να ξεκινήσει μόνο μέσα από τη μεταβολή της αντίληψης του management, που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχείρησης. Οποιοσδήποτε προσπάθειες άνωθεν επιβολής (π.χ. με νομικές ρυθμίσεις) μάλλον θα την καταδικάσουν σε αποτυχία. Επιγραμματικά θα λέγαμε ότι την ΕΚΕ θα πρέπει να τη μελετούν φοιτητές management παρά φοιτητές νομικής.

Σημαντικό ζήτημα που ανακύπτει είναι αυτό της αξιολόγησης και μέτρησης του βαθμού που οι επιχειρήσεις εντάσσουν την ΕΚΕ στη λειτουργία τους. Χρειάζονται έγκυρα και αξιόπιστα εργαλεία συγκρίσεων (benchmarking), που θα συνοψίζουν τον κοινωνικό απολογισμό μιας

επιχείρησης. Το FTSE Group έχει δημιουργήσει το FTSE4Good, μια σειρά δεικτών που ξεχωρίζουν τις επιχειρήσεις αναλόγως των αποδεκτών αρχών της ΕΚΕ. Σχετικές πιστοποιήσεις είναι τα πρότυπα: Κοινωνικής Ευθύνης (SA8000)–Υγιεινής & Ασφάλειας (OHSAS18001)–Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ISO14001)–Διασφάλισης Ποιότητας (ISO9001).

Η προώθηση της ιδέας της ΕΚΕ καθίσταται ακόμα πιο επιτακτική κάτω από τις σημερινές συνθήκες παγκοσμιοποίησης και διεθνοποίησης της οικονομίας. Η εγκατάσταση βιομηχανικών μονάδων σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, λόγω χαμηλότερου εργατικού κόστους, θα ήταν ευκαίιο να συνδυάζεται με μεταφορά των αρχών της ΕΚΕ στις χώρες αυτές. Για παράδειγμα, για αγαθά πρώτης ανάγκης όπως φάρμακα χρειάζεται διαφοροποίηση της τιμολογιακής πολιτικής των επιχειρήσεων. Αν υιοθετείτο μαζικά, η ιδιωτική πρωτοβουλία θα μπορούσε να αντισταθμίσει το αδύναμο θεσμικό πλαίσιο των χωρών αυτών και να συμβάλει δραστικά στην ευημερία τους.

Αξιωματικές πρωτοβουλίες σε διεθνές επίπεδο είναι η ίδρυση του Ευρωπαϊκού Δίκτυο Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή το 1996, το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ το 2000 και η Πράσινη Βίβλος για την ΕΚΕ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2001, που προωθεί την «τριπλή βασική αρχή» (triple bottom line) για τη συνεισφορά της επιχείρησης στην οικονομική ευημερία, την περιβαλλοντική ποιότητα και το κοινωνικό κεφάλαιο. Όλες οι εξελίξεις διαμορφώνουν μια νέα σχέση επιχείρησης και κοινωνίας.

### **3.3.2 Ευθύνη απέναντι στον κοινωνικό περίγυρο**

Κάθε επιχείρηση είναι εξίσου οικονομική και κοινωνική οντότητα. Η επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε έναν κοινωνικό περίγυρο στον οποίο απευθύνεται και από τον οποίο εξαρτάται και είναι σημαντικό να χαίρει

εκτίμησης και καλής φήμης συμμετέχοντας στη ζωή της κοινωνίας και στην επίλυση των προβλημάτων της.

Ένα πρόβλημα που είναι σε θέση άμεσα να επιλύσει μια επιχείρηση είναι το εντεινόμενο πρόβλημα της ανεργίας. Είναι σημαντικό, στο πλαίσιο της αναπτυξιακής της πορείας, να δημιουργούνται θέσεις εργασίας. Αντίστροφα, σε περιπτώσεις περικοπών οι απολύσεις να είναι οι ελάχιστες δυνατές ή/ και να τίθενται σε διαθεσιμότητα οι εργαζόμενοι, ώστε να μην διαταράσσεται η κοινωνική αρμονία της τοπικής κοινωνίας.

Η συμμετοχή στην κοινωνική ζωή μπορεί *inter alia* να είναι χορηγία πολιτιστικών, αθλητικών ή ψυχαγωγικών εκδηλώσεων (*sponsorship*), χρηματοδότηση ακαδημαϊκής έρευνας (*R&D*), οικονομική ενίσχυση σε φιλανθρωπικές οργανώσεις και σκοπούς (*strategic philanthropy*), δωρεάν παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, επιλογή σημείων λιανικού δικτύου και σε αραιοκατοικημένες περιοχές και συμμετοχή στη διάπλαση του αστικού περιβάλλοντος.

Άλλη πρακτική είναι η εθελοντική εργασία των υπαλλήλων για την κοινότητα σε ώρες εργασίας της επιχείρησης (*corporate volunteering*). Η έρευνα καταδεικνύει ότι τέτοια προγράμματα βελτιώνουν το ηθικό των υπαλλήλων και προσφέρουν σε χαμηλότερο κόστος τα οφέλη που υπόσχονται οι οργανωτές εργαστηρίων για *team-building* και *skill-building*.

Η συμμετοχή της επιχείρησης στην κοινωνία των πολιτών δια μέσου επιμελητηρίων, συλλόγων και άλλων μη κυβερνητικών οργανώσεων είναι σημαντική. Με τη συμμετοχή της αντλεί διαπραγματευτική δύναμη και αντιπροσωπεύεται. Σε αυτές μπορεί να μεταφέρει τεχνογνωσία (*know-how*) σε θέματα οργάνωσης.

### **3.3.3 Ευθύνη απέναντι στις συναλλαγές με το κράτος**

Οι ευθύνες της επιχείρησης επεκτείνονται και στην αυτονόητη τήρηση της νομοθεσίας. Η επιχείρηση «καλός πολίτης» είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της, ανάμεσα στις οποίες είναι και η καταβολή των αναλογούντων φόρων. Η φοροδιαφυγή των επιχειρήσεων μειώνει σημαντικά τα έσοδα του κρατικού προϋπολογισμού και συνεπώς τα κοινωνικά οφέλη που θα προέκυπταν από τη διάθεσή τους.

Στις συναλλαγές με το κράτος περιλαμβάνεται και η ανάληψη δημοσίων έργων. Η ευθύνη της επιχείρησης έγκειται στο να μην αποπειραθεί με παράνομα μέσα –όπως η δωροδοκία– να εξασφαλίσει τα έργα αυτά. Σύμφωνα με την Transparency International στις πλούσιες χώρες, παρά τους νόμους και τις συμβάσεις, εταιρείες από την Ιταλία, τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία προσφεύγουν στη δωροδοκία σε μεγάλη κλίμακα. Η έννομη λειτουργία της επιχείρησης εναρμονίζεται με την επιδίωξη του κέρδους, γιατί αποφεύγει διάφορα πρόστιμα που ενδέχεται να επιβάλλει το κράτος.

### **3.3.4 Ευθύνη απέναντι στις συναλλαγές με τα νοικοκυριά (καταναλωτές)**

Η αξιοπιστία, η σταθερή ποιότητα, η καλή εξυπηρέτηση και οι ανταγωνιστικές τιμές στα διάφορα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις αποτελούν την *conditio sine qua non* για την ανάπτυξη μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ καταναλωτή και επιχείρησης (*consumer loyalty*). Κάθε προσπάθεια διαφημιστικής ή άλλης εξαπάτησης καταδικάζει το προϊόν σε εμπορική αποτυχία. Αντίθετα, επιχειρήσεις που χαίρουν μιας καλής φήμης απολαμβάνουν τα οφέλη από τη διαφήμισή τους «από στόμα σε στόμα» (*word-of-mouth communication*). Η ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών με γραμμές παραπόνων δείχνει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τους πελάτες



τους. Αν η επιχείρηση δεν είναι υπεύθυνη απέναντί τους κινδυνεύει να αντιμετωπίσει μηνύσεις για αποζημιώσεις και μποϊκοτάζ των προϊόντων της.

### **3.3.5 Ευθύνη απέναντι στις συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις**

Οι επιχειρήσεις έχουν και συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις (business to business–B2B) είτε προμηθευτές, είτε πελάτες, είτε συνεταιίρους. Ανεξαρτήτως της ιδιότητάς τους χρειάζεται να υπάρχει «καλή πίστη» μεταξύ τους. Από τη συνεργασία τους εξαρτώνται οι πωλήσεις τους, η κερδοφορία τους και η ανάπτυξή τους. Η απουσία «καλής πίστης» οδηγεί σε διακοπές συνεργασιών και μηνύσεις ιδιαίτερα ζημιογόνες για την επιχείρηση. Στην περίπτωση συγχώνευσης, η συνεργασία μεταξύ των στελεχών τους ενισχύεται μέσα από κοινή εργασία τους για την κοινότητα. Στον μεταξύ τους ανταγωνισμό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να σέβονται την επιχειρηματική ηθική και να μην υπάρχει αθέμιτος ανταγωνισμός.

### **3.3.6 Ευθύνη απέναντι στους εργαζόμενους της επιχείρησης**

Ζούμε σε μια εποχή όπου οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εργασία των υπαλλήλων τους, προκειμένου αυτές να επιτύχουν μια καλύτερη λειτουργία εντός της αγοράς που δραστηριοποιούνται και να υλοποιήσουν τους σκοπούς τους. Για να μπορέσουν βέβαια οι περισσότερες των επιχειρήσεων στις μέρες μας να ανταπεξέλθουν στον σκληρό αυτό ανταγωνισμό που έχουν εισέλθει, θα πρέπει να ικανοποιούν στον βαθμό βέβαια που αυτό είναι δυνατό

τις απαιτήσεις των εργαζομένων τους και να λαμβάνουν τα μέγιστα από αυτούς στην καθημερινή τους εργασία.

Οι εργαζόμενοι οι οποίοι απασχολούνται στις διάφορες επιχειρήσεις, προσπαθούν από μέρος τους να εργάζονται σκληρά για να παράγουν υπηρεσίες και προϊόντα άριστης ποιότητας. Από την άλλη μεριά όμως, προσπαθούν να διεκδικούν τα δικαιώματά τους ως προς τις αυξήσεις αλλά και τις καλύτερες συνθήκες εργασίας. Για το λόγο λοιπόν αυτό η Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. προσπαθεί να προασπίζει τα συμφέροντά τους και να επεμβαίνει όπου κρίνεται απαραίτητο, προκειμένου να διαφυλάσσονται οι εργασιακές ισορροπίες ανάμεσα σε εργοδότες και εργαζομένους. Συζητήσεις που έχουν γίνει, αφορούν την ολική και μερική απασχόληση των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο οι εργοδότες ενεργούν σε αυτές τις περιπτώσεις. Τα προβλήματα τα οποία μπορούν να επέλθουν σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο και σχετικά με την μερική απασχόληση των εργαζομένων, είναι αρκετά περισσότερα σε αντίθεση με εκείνα που προκύπτουν στην περίπτωση της ολικής απασχόλησης.

Ο ανθρώπινος παράγοντας της επιχείρησης ως ανθρώπινος πόρος (human resource) είναι ίσως ο σημαντικότερος πόρος της. Ως εκ τούτου, είναι ιδιαίζουσας σημασίας να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, οι οποίες εξασφαλίζονται με θεσμούς πληροφόρησης και διαβούλευσης και γενικώς με την προώθηση της εργατικής συμμετοχής.

Σε επίπεδο ατομικών εργασιακών σχέσεων, η διασφάλιση μακροχρόνιας απασχόλησης, οι ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εν ενεργεία και στους εν δυνάμει εργαζομένους, οι ίσες ευκαιρίες και η ίση αμοιβή στις γυναίκες, στις μειονότητες και στα άτομα με ειδικές ανάγκες, οι επιπλέον παροχές, η πλήρης ασφαλιστική κάλυψη, ο σεβασμός του ελεύθερου χρόνου και γενικά ο σεβασμός των εργασιακών και συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, είναι χαρακτηριστικά που συναντώνται σε μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση. Η

συνέπεια μιας τέτοιας στάσης της επιχείρησης απέναντι στους εργαζομένους θα έχει αναμφίβολα θετικές επιδράσεις στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην προσωπική τους δέσμευση (commitment) στην εταιρεία.

Στο επίπεδο των συλλογικών εργασιακών σχέσεων οι κοινωνικοί εταίροι οφείλουν να δείχνουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και υποχωρητικότητα για την επίτευξη της κοινωνικής συναίνεσης με την προώθηση του κοινωνικού διαλόγου. Τα εργατικά σωματεία θα πρέπει να ξεφύγουν από την κουλτούρα αντιπαράθεσης, αλλά και οι επιχειρήσεις να επιβραβεύσουν την άνοδο της παραγωγικότητας της εργασίας. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να αναζητηθεί όχι σε μειώσεις αμοιβών, αλλά σε ποιοτικές ευελιξίες (εισαγωγή νέας τεχνολογίας, εξειδίκευση προσωπικού κ.λπ.).

Η σύγχρονη τάση στην αξιολόγηση των επιχειρήσεων περιλαμβάνει την ανάδειξη των καλύτερων χώρων εργασίας (best workplaces). Οι επιχειρήσεις αυτές ελκύουν το πιο εκλεκτό κομμάτι του εργατικού δυναμικού, που αποτελεί εγγύηση παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Τέλος, η λειτουργία των επιχειρήσεων σύμφωνα με την εργατική νομοθεσία εξυπηρετεί και τα συμφέροντα των μετόχων με την αποφυγή νομικών κυρώσεων και προστίμων.

### **3.3.7 Ευθύνη απέναντι στους μετόχους της επιχείρησης**

Σε έρευνα σε δηλώσεις αποστολής (mission statements) 61 επιχειρήσεων από το Fortune500, το 90% αναφέρουν ως αρχές τους την υγιή χρηματοοικονομική κατάσταση, την κερδοφορία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Τέτοιοι στόχοι ενδεχομένως να θεωρούνται αυτονόητοι για μια επιχείρηση, αλλά τα πρόσφατα λογιστικά σκάνδαλα στις ΗΠΑ αποδεικνύουν ότι ουδόλως αυτονόητοι είναι. Κατά τον νομπελίστα οικονομολόγο Joseph

Stiglitz, οι επικεφαλής των εταιρειών αντί να προωθήσουν τη διαφάνεια και τη σωστή εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance), υπονόμευσαν οι ίδιοι το καπιταλιστικό σύστημα από το οποίο κέρδιζαν.

Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στους μετόχους έγκειται αφενός στην προώθηση της διαφάνειας (π.χ. με υιοθέτηση αυστηρών λογιστικών προτύπων όπως τα Διεθνή), αφετέρου στην αποδοτικότητά της, που αντανακλάται σε μακροχρόνια βελτίωση της αξίας της μετοχής και στη διανομή μερισμάτων. Τόσο η ΕΚΕ όσο και η εταιρική διακυβέρνηση διαφυλάσσουν την αξία της μετοχής.

### ***3.4 Η αλληλεξάρτηση μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής ευημερίας.***

Η μεταστροφή της στάσης της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία συνδέεται με την αλλαγή της αντίληψης για τη σχέση οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής ευημερίας. Παλαιότερα κυριαρχούσε η ιδέα των «trickle-down effects», δηλαδή με διάχυση προς τα κάτω του οφέλους της οικονομικής ανάπτυξης θα βελτιωνόταν αυτόματα και η κοινωνική ευημερία.

Αυτή η θεωρία δεν επαληθεύθηκε, αλλά έγινε κατανοητό ότι για να προαχθεί η κοινωνική ευημερία παράλληλα με την οικονομική ανάπτυξη θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη ορισμένες παράμετροι όπως: μόλυνση του περιβάλλοντος, εξάντληση των μη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και άνιση διανομή του προϊόντος που προκύπτει. Έτσι, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δεν επιλύονται από την οικονομική ανάπτυξη ή προκύπτουν από αυτήν, ορίσθηκε η έννοια της κοινωνικής ανάπτυξης.

Η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας κοινωνίας μπορεί να συντελεστεί με τη συνδρομή τόσο της κρατικής παρέμβασης όσο και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Η κρατική παρέμβαση με κατάλληλη αντικυκλική

πολιτική, δημόσιες επενδύσεις (λ.χ. σε έργα υποδομής) και διαρθρωτικές αλλαγές (λ.χ. απλοποίηση γραφειοκρατικών διαδικασιών) συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη. Η άσκηση κοινωνικής και αναδιανεμητικής πολιτικής αυξάνουν την κοινωνική ευημερία. Η ιδιωτική πρωτοβουλία με την ανάληψη επιχειρηματικών σχεδίων με έμφαση στην καινοτομία δίνει ώθηση στην οικονομία και αυξάνει την απασχόληση. Τέλος, η υιοθέτηση της ΕΚΕ συμβάλλει σημαντικά στην κοινωνική ευημερία.

### ***3.5 Αντιλήψεις επιχειρηματικής νοοτροπίας***

Η επιχειρηματική νοοτροπία αφορά τον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση πιστεύει ότι θα κατορθώσει να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Η στρατηγική της επιχείρησης αποτελεί μια κατευθυντήρια πρόταση που παρέχει κάποιο «χάρτη» που την καθοδηγεί στην επίτευξη των στόχων της. Προκειμένου να εφαρμοστεί η στρατηγική θα πρέπει να μετατραπεί σε ένα υλοποιήσιμο πρόγραμμα μάρκετινγκ, έτσι σχεδιασμένο, ώστε να παρέχει υποστήριξη στο προϊόν ή την υπηρεσία. Κάτι τέτοιο πραγματοποιείται με το λεγόμενο «μείγμα μάρκετινγκ». Το μείγμα μάρκετινγκ αναφέρεται στο συναδυσμό των λειτουργιών του μάρκετινγκ, όπως: διαφήμιση, διανομή, προώθηση πωλήσεων, τιμολόγηση κλπ, μέσα από τον οποίο ο διευθυντής μάρκετινγκ βελτιώνει την αντιληπτή αξία του προϊόντος. Για να εφαρμόσει την ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησής του, ένας διευθυντής μάρκετινγκ προσδιορίζει το βέλτιστο μείγμα δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και συντονίζει τα στοιχεία του μείγματος μεταξύ τους.

Η απόφαση περί της κατάλληλης στρατηγικής δεν μπορεί να είναι ενιαία για όλες τις επιχειρήσεις. Εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

(α) το είδος της επιχείρησης. Αυτό υποδηλώνει ότι μια επιχείρηση που πραγματεύεται συγκεκριμένα θέματα, ίσως δεν επιθυμεί μια συνεχή της

εξάπλωση σε ζητήματα που δεν άπτονται του ενδιαφέροντός της, διότι ίσως επιθυμεί να απευθύνεται με επιτυχία μόνο σε ένα συγκεκριμένο (μικρό) κομμάτι της αγοράς.

(β) το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον, στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση, που μπορεί σαφώς, όχι απλώς να επηρεάσει τη στρατηγική μιας επιχείρησης, αλλά και να την καθορίζει εξ' ολοκλήρου, θέτοντας νόμους – πλαίσια, αλλά και απαγορεύοντας ή ενθαρρύνοντας συγκεκριμένες κινήσεις.

(γ) την εθνικότητα της επιχείρησης και τη σχέση της με τις υπόλοιπες χώρες, στοιχεία τα οποία μπορούν να καθορίσουν το βαθμό στον οποίο είναι δυνατή η εξάπλωση της επιχείρησης, οι εισαγωγές και εξαγωγές της και η γενικότερη σχέση της με την αγορά.

Τα τελευταία χρόνια, πολλά έχουν γραφτεί για τις σχέσεις εμπιστοσύνης που δημιουργούνται μεταξύ των επιχειρήσεων και των εργαζομένων, των καταναλωτών και των προμηθευτών. Ο πατριάρχης της θεωρίας για τα οφέλη της εμπιστοσύνης είναι ο Φρέντερικ Ρέιτσελντ, διευθυντής της συμβουλευτικής εταιρείας Bain & Company και συγγραφέας του βιβλίου «The Loyalty Effect» που το 1996 έγινε best seller. Αντικείμενο του βιβλίου τα οικονομικά οφέλη που αποφέρει η πίστη των εργαζομένων στην επιχείρηση που απασχολούνται.

Πριν από μερικά χρόνια, η επιχειρηματική πίστη αποτελούσε κάτι το οξύμωρο, καθώς οι μαζικές απολύσεις στις αρχές της δεκαετίας του '90 είχαν κλονίσει την εμπιστοσύνη πολλών εργαζομένων», υποστηρίζει ο κ. Ρέιτσελντ. «Επιθυμείς πίστη; Αγόρασε ένα κόκερ σπάνιελ», έγραφε τότε ο μεσίτης ομολόγων Μίκαελ Λιούις στο βιβλίο του «Liar's Poker».

Η εμπειρία των τελευταίων ετών έχει δείξει ότι η πίστη των εργαζομένων στην επιχείρηση αποφέρει σημαντικά οφέλη. Σε αυτά περιλαμβάνονται το χαμηλό κόστος εκπαίδευσης, η υψηλότερη

παραγωγικότητα των πεπειραμένων εργαζομένων και ο θετικός αντίκτυπος που έχουν στον πελάτη.

Σήμερα όμως, η επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης έχει φέρει τις επιχειρήσεις σε δύσκολη θέση, καθώς από τη μία προσπαθούν να διατηρήσουν τα οφέλη αυτά και από την άλλη να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα, η επινοητικότητα των στελεχών εκτοξεύτηκε. Η εταιρεία Accenture για παράδειγμα δημιούργησε το σχήμα FlexLeave, που σε ελεύθερη μετάφραση θα μπορούσε να αποδοθεί ως ευέλικτες απολύσεις. Σύμφωνα με αυτό το σχήμα, οι υπάλληλοι που απομακρύνονται από την εταιρεία, οι εργαζόμενοι, λαμβάνουν το 20% των αποδοχών τους συν τα όποια επιδόματα και ενδέχεται να επαναπροσληφθούν σε διάστημα έξι με δώδεκα μηνών. Σύμφωνα με την Accenture το σχήμα αυτό έχει μεγάλη επιτυχία και υιοθετήθηκε και από άλλες επιχειρήσεις όχι μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες αλλά και στην Ευρώπη.

Η Siemens σκοπεύει να εισαγάγει ένα παρόμοιο σχήμα από την 1η Σεπτεμβρίου. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στις μονάδες του Μονάχου και του Βερολίνου θα έχουν τη δυνατότητα να ζητήσουν τη διακοπή της εργασίας τους για τρεις μήνες λαμβάνοντας το 50% των αποδοχών τους και για δώδεκα μήνες λαμβάνοντας το 20%, καθώς η εταιρεία εκτιμά ότι οι δύσκολοι καιροί δεν θα διαρκέσουν για πολύ. Αν και στη Γερμανία η ανεργία κινείται σε υψηλά επίπεδα, το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό είναι περιορισμένο και η Siemens δεν επιθυμεί να χάσει τους τεχνικούς της απολύοντάς τους.

Άλλες εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες προκλήσεις καθώς προσπαθούν να διατηρήσουν την πίστη των εργαζομένων τους, παράλληλα με τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Η τακτική αυτή είναι δύσκολη και ελλοχεύουν δύο κυρίως κίνδυνοι. Ο πρώτος αφορά στο ψυχολογικό κόστος που εισπράττουν όσοι τελικά παραμένουν στην εταιρεία μετά τις απολύσεις. Η

αβεβαιότητα και ο φόβος για δεύτερο γύρο περικοπών δημιουργεί στους εργαζόμενους το σύνδρομο «του επιβιώσαντος της κρίσης».

Ο δεύτερος, σχετίζεται με αυτούς που τελικά απολύθηκαν και είναι φυσικό να έχουν πολλά παράπονα για τον τρόπο που τους συμπεριφέρθηκε η εταιρεία. Η δυσφήμιση που προκαλούν πλήττει σοβαρά την εικόνα και την υστεροφημία της επιχείρησης. Η δυσφήμιση αυτή δυσκολεύει την εταιρεία να προσελκύσει τους καλύτερους εργαζόμενους σε κάθε κλάδο, υποστηρίζει ο διευθυντής του γραφείου ευρέσεως εργασίας Five O' Clock Club στη Νέα Υόρκη.

Η Cisco Systems, μία από τις πρωτοπόρες εταιρείες στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους της, πρόσφατα υιοθέτησε ένα σχήμα για να περιορίσει τους δύο κινδύνους που αναφέρθηκαν πιο πάνω. Η εταιρεία προσφέρει στους εργαζόμενους που απέλυσε φέτος την ευκαιρία να εργαστούν σε έναν φιλανθρωπικό οργανισμό που έχει συστήσει και να λαμβάνουν το ένα τρίτο των αποδοχών τους συν τα επιδόματα. Με τον τρόπο αυτό περιορίζεται η δυσφήμιση από τους υπαλλήλους που απολύονται και περιορίζεται το άγχος όσων απομένουν.

Πριν από μερικά χρόνια, οι δυτικές εταιρείες έπρεπε να ζητήσουν συμβουλές από τις ιαπωνικές για το πώς οικοδομούνται οι σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους. Οι Ιάπωνες εργαζόμενοι απολάμβαναν τον σεβασμό των προϊσταμένων τους, ενώ η ισόβια απασχόλησή τους δημιουργούσε αίσθημα ασφάλειας και τους προσέφερε ψυχική ηρεμία. Αυτά όμως πλέον με σημαντικότερη την ισόβια απασχόληση δεν ισχύουν πια. Η πολιτική που ακολούθησε ο Κάρλος Γκοσν όταν κλήθηκε από την αυτοκινητοβιομηχανία Renault να διασώσει τη Nissan κλόνησε την εμπιστοσύνη των Ιαπώνων εργαζομένων, καθώς ο κ. Γκοσν προχώρησε στην απόλυση 21.000 εργαζομένων.



Η ισόβια απασχόληση σε μια μεγάλη ιαπωνική εταιρεία ήταν πλέον μύθος. Η κατάσταση επιδεινώθηκε, όταν και άλλες μεγάλες ιαπωνικές επιχειρήσεις ακολούθησαν το παράδειγμα της Nissan, αντιλαμβανόμενες ότι ο σημερινός τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων δεν είναι πλέον συμβατός με τις εργασιακές σχέσεις του παρελθόντος. Αν και οι περισσότερες απολύσεις ιαπωνικών επιχειρήσεων πραγματοποιούνται εκτός Ιαπωνίας, οι νέες γενιές των Ιαπώνων δεν εμφανίζονται πλέον το ίδιο πιστοί στις επιχειρήσεις.

### **3.6 Συμπεράσματα**

Εν κατακλείδι, μια επιχείρηση αποτελεί μικρογραφία της κοινωνίας. Όπως στην κοινωνία οι σχέσεις μεταξύ των μελών της επηρεάζουν άμεσα στην εύρυθμη λειτουργία της, έχουν δηλαδή «κοινωνικό αντίκτυπο», έτσι και σε μια επιχείρηση, οι σχέσεις μεταξύ των συμβαλλομένων στο εργασιακό περιβάλλον διαθέτουν έναν ισχυρό «επιχειρησιακό αντίκτυπο». Αυτό σημαίνει ότι οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, μεταξύ στελεχών της επιχείρησης και εργαζομένων, καθώς και μεταξύ εργαζομένων και πελατών, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτάχυνση ή επιβράδυνση της αναπτυξιακής πορείας της.

Η επιχειρησιακή νοοτροπία καθορίζει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση, αλλά σημαντικός παράγοντας που την καθορίζει είναι ο ανθρώπινος παράγοντας δηλαδή οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εμπλεκόμενους με τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Βασικής σημασίας για την ομαλή ανάπτυξη της επιχείρησης είναι η καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος ανάμεσα στους εργαζομένους, με στόχο την ευγενή άμιλλα που μπορεί να καθοδηγεί τις ενέργειες του προσωπικού. Παράλληλα, τα κίνητρα (bonus) για ατομική πρωτοβουλία πρέπει να είναι ισχυρά, ώστε να μην επαναπαύονται οι εργαζόμενοι στους συμβατικούς μισθούς τους, αλλά να

ενθαρρύνονται να προσπαθούν πάντοτε για το καλύτερο δυνατό, για τον εαυτό τους και συνολικά για την επιχείρηση.

## **ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **4. Σύγχρονο Περιβάλλον Εργασίας και Οικονομική Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων**

#### **4.1 Η επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα**

Οι περισσότερες αναλύσεις για την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική ανάπτυξη επικεντρώνονται στις μακροοικονομικές πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες που συμβάλουν στην επιτυχία μιας οικονομίας. Είναι βέβαιο ότι μια σταθερή δημοσιονομική και νομισματική πολιτική, ένα επαρκές και αποτελεσματικό νομικό πλαίσιο, ένα δημοκρατικό θεσμικό πλαίσιο και η κοινωνική πρόοδος αποτελούν συστατικά στοιχεία μιας υγιούς οικονομίας. Όμως, αυτές οι συνθήκες, αν και αναγκαίες, δεν επαρκούν για τη δημιουργία πλούτου και ευημερίας. Το κατά πόσο η οικονομική ευημερία μπορεί να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί στο μέλλον εξαρτάται από μικροοικονομικά

στοιχεία όπως η λειτουργία και η στρατηγική της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό και η ποιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Για την μέτρηση των επιδόσεων των χωρών σε αυτούς τους τομείς, το WEF χρησιμοποιεί τον δείκτη επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας (Business Competitiveness Index). Ο δείκτης αυτός, όπως και ο δείκτης ανταγωνιστικότητας ανάπτυξης, διαμορφώνεται από δημοσιευμένα στατιστικά στοιχεία. Στα επιμέρους στοιχεία του δείκτη επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας, φαίνεται μια βελτίωση από το 2002 στη λειτουργία και στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων, ενώ παρατηρείται μια σχεδόν σταθερή κατάσταση στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη λειτουργία τους συνεχίζει να είναι η γραφειοκρατία. Ακολουθεί η φορολογική νομοθεσία, οι περιοριστικές εργασιακές ρυθμίσεις, οι συχνές αλλαγές εφαρμοζόμενης πολιτικής, οι υψηλοί φορολογικοί συντελεστές και η διαφθορά.

#### **4.2 Συμβολή των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη**

Στις μέρες μας, οι νέες συνθήκες και καταστάσεις που δημιουργούνται στην αγορά, προβάλλουν κάποια εντελώς νέα δεδομένα τα οποία μεταφράζονται ως νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές καθώς και σε νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Το θεαματικό βέβαια στην όλη υπόθεση είναι ότι η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών και κυρίως το διαδίκτυο, δεν επέδεσαν αποκλειστικά μόνο στο τμήμα της προβολής - promotion, αλλά σε ολόκληρο το μίγμα Marketing, μεταλλάσσοντας έτσι ριζικά την παραδοσιακή αντίληψη περί φυσικής παραγωγής, διανομής, προώθησης και εξυπηρέτησης αναγκών του πελάτη.

Εξαιτίας των σημαντικών αλλαγών που επήλθαν στα πλαίσια της διεθνούς οικονομίας όπως η μείωση της φυσικής απόστασης, η σχετική έννοια

του χρόνου, η παγκόσμια οικονομία, η άρση των ελέγχων, η παγκοσμιοποίηση, οι προσδοκίες των πελατών και η νέα τεχνολογία πληροφοριών, ο τρόπος με τον οποίο το Marketing ασκείται από τις επιχειρήσεις και τους αντίστοιχους Managers άλλαξε ριζικά και το γεγονός αυτό είχε καταλυτικό αντίκτυπο στην διανομή αλλά και προσφορά υπηρεσιών προς τους πελάτες. Με την ίδρυση εταιρειών και γραφείων τα οποία ασχολούνται αποκλειστικά με την δημιουργία πλάνων Marketing που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, δημιουργείται μια νέα, δυναμική και πολλά υποσχόμενη αγορά μέσα στην ευρύτερη ζώνη των καταναλωτικών αναγκών του κάθε πελάτη, των αγαθών ή υπηρεσιών που χρειάζεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καθώς και του τρόπου με τον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες αυτές.

Σύμφωνα με το Chartered Institute of Marketing, Marketing είναι η διαχείριση διαδικασιών για την αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποδοτικότερα. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η έννοια του Marketing επικεντρώνεται στον πελάτη, ενώ την ίδια στιγμή αφήνει να εννοηθεί μια ανάγκη για συνεργασία με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης για καλύτερη αποδοτικότητα. Αποτελεί γεγονός πως η τεχνολογία που υπάρχει στις μέρες μας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη αυτών των στόχων ως ακολούθως:

- Αναγνώριση – το καταναλωτικό περιβάλλον χρησιμοποιείται από το Marketing για την αναγνώριση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη
- Πρόβλεψη – η αγορά παρέχει ένα επιπλέον κανάλι με το οποίο οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες και να πραγματοποιούν τις αγορές τους
- Ικανοποίηση – ένας παράγοντας κλειδί στην επιτυχία του Marketing είναι η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη μέσω των καναλιών διανομής των προϊόντων, αυτό περιλαμβάνει την άμεση πρόσβαση από

μέρους των καταναλωτών στα σημεία αυτά, το αν λειτουργούν επαρκώς και το πώς παρουσιάζονται τα προϊόντα μέσω αυτών των καναλιών.

Σε γενικές γραμμές, οι νέες τεχνολογίες, μέσω του σύγχρονου περιβάλλοντος εργασίας που δημιουργούν, θέτουν τις σωστές βάσεις για την ταχεία ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Αυτό δικαιολογείται κάλλιστα από μια σειρά ευεργετημάτων που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες για τις επιχειρήσεις.

Επί παραδείγματι, οι νέες τεχνολογίες μας παρέχουν δυνατότητες για περισσότερο ακριβείς καθορισμούς των επιδιώξεων μιας επιχείρησης, πράγμα το οποίο αποτελεί μεγάλο βοήθημα και για την επίτευξη των εκάστοτε στόχων της επιχείρησης. Επιπλέον, βοηθούν στον έγκυρο προσδιορισμό του οικονομικού αποτελέσματος της επιχείρησης, με αποτέλεσμα την ταχύτερη αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων και την πρόληψη ανεπιθύμητων καταστάσεων.

Ακόμα, με τις νέες τεχνολογίες οι καθημερινές εργασίες συντομεύονται σημαντικά. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλές εργασίες που απαιτούσαν ημέρες ολόκληρες παλαιότερα, όπως επί παραδείγματι η επικοινωνία με ένα πλοίο στην Κίνα, πραγματοποιείται πλέον σε δευτερόλεπτα, με τη χρήση νέων τεχνολογιών επικοινωνιών. Αλλά και σε ευκολότερες εργασίες παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ευκολία με την οποία πραγματοποιούνται σήμερα σε σχέση με παλαιότερα

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της χρήσης νέων τεχνολογιών σήμερα είναι όπως έχει προαναφερθεί οι καλύτερες συνθήκες υγιεινής και ασφαλείας, οι οποίες στο περιβάλλον γραφείου φαντάζουν μεν υποδεέστερης σημασίας, στο βιομηχανικό όπμως περιβάλλον είναι εξαιρετικά σημαντικές, πολλές φορές κρίσιμες ακόμα και για τη ζωή ενός ανθρώπου. Οι συνθήκες αυτές βελτιώνονται αρκετά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, οι οποίες και πάλι δύνανται να αντιμετωπίσουν επιτυχώς πληθώρα προβλημάτων.

Οι νέες τεχνολογίες επίσης παρέχουν μεγάλη ακρίβεια στον προσδιορισμό της ποσότητας των διαθέσιμων εμπορευμάτων, καθώς και ακριβή στατιστικά στοιχεία για την πορεία μιας επιχείρησης και τους δείκτες ανάπτυξής της. Μάλιστα, τα διάφορα στοιχεία που είναι αναγκαίο να ευρεθούν, μπορούν να βρεθούν με χαρακτηριστική ευκολία και αυτό συνεισφέρει ακόμα περισσότερο στην ταχεία αντιμετώπιση προβλημάτων.

Τέλος, με χρήση των νέων τεχνολογιών πραγματοποιούνται πολύ εύκολα προβλέψεις για τις επόμενες διαχειριστικές περιόδους της επιχείρησης και άρα ενισχύεται μια πιθανή αναπτυξιακή τους πορεία.



### **4.3 Αρνητικές επιπτώσεις νέων τεχνολογιών**

Είναι γεγονός ότι οι νέες τεχνολογίες συχνά υμνούνται ως «εργαλεία» τα οποία ωφελούν τους «χειριστές» τους, δηλαδή τα τμήματα της εργατικής τάξης που τα κινούν ως μέσα παραγωγής, συγκριτικά με παλιότερα μέσα παραγωγής. Αλλά αυτό δεν είναι πάντοτε αλήθεια. Τα μέσα παραγωγής γενικά, άρα και οι «τεχνολογίες», ωφελούν τους ιδιοκτήτες τους. Μόνο αν έτσι ταξικά προσεγγίσουμε το ζήτημα, μπορούμε να αντιμετωπίσουμε ανάλογες λαθεμένες απόψεις περί «ωφέλειας» των εργατών από τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Σε προηγούμενο άρθρο αναφερθήκαμε ακριβώς στο γεγονός ότι η καπιταλιστική χρήση των «τεχνολογιών» αυξάνει πολλαπλάσια το βαθμό εκμετάλλευσης. Αλλά και οι αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας, οι οποίες μπορούν να επέλθουν με τις «τεχνολογίες», κάνουν δύσκολη τη ζωή των εργατών.

Η περίοδος μαζικής συνδυασμένης χρήσης της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών αξιοποιείται από το κεφάλαιο για την επιβολή ευρύτερων αλλαγών. Συγκεκριμένα τα μονοπώλια επιχειρούν να απαντήσουν στην ανάγκη να ανταποκρίνεται ο εργαζόμενος σε διαφορετικούς ρόλους στο χώρο εργασίας και να μπορεί να χειριστεί νέα μηχανήματα τα οποία αντικαθίστανται ταχύτερα από ό,τι πριν στην παραγωγική διαδικασία.

Στόχος είναι ο φθηνός απασχολήσιμος πολυειδικευμένος εργαζόμενος, που έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί σε διαφορετικούς τύπους καθηκόντων και να παρέμβει διορθωτικά σε μεγάλο εύρος της γραμμής παραγωγής.

Η μαζική είσοδος της πληροφορικής ενισχύει και την τάση αποειδίκευσης παραδοσιακών τμημάτων του εργοστασιακού προλεταριάτου και την τάση υπερειδίκευσης ορισμένων κατηγοριών.

Είναι γεγονός ότι τα νέα μέσα παραγωγής μπορούν να μπουν σε κίνηση χωρίς την αναγκαιότητα ο «χειριστής» τους να έχει ειδικές γνώσεις για τη

χρήση τους παρά μόνο γνώση του χειρισμού τους και των συγκεκριμένων κάθε φορά εφαρμογών τους. Έτσι, για παράδειγμα, ένας λιθογράφος ο οποίος χειρίζεται μια εκτυπωτική μηχανή παλιάς τεχνολογίας είναι υποχρεωμένος να γνωρίζει μια σειρά λειτουργίες της που με την πληροφορική αντικαθίστανται από πρόγραμμα το οποίο τις κάνει αυτόματα. Επομένως, ο «ειδικός» γίνεται απλός χειριστής της, με τα ίδια, ή και καλύτερα αποτελέσματα στην παραγωγή.

Το φαινόμενο δεν είναι καινούριο. Οι αυτοματισμοί στις μηχανές πάντα επέφεραν ανάλογες αλλαγές στα ζητήματα ειδίκευσης της εργατικής δύναμης. Βεβαίως, όταν πρωτοεφαρμόζεται μια νέα τεχνική στην παραγωγή απαιτούνται υπερειδικευμένες θέσεις εργασίας. Όταν όμως η εφαρμογή αυτή κυριαρχήσει στην παραγωγή οι συγκεκριμένες θέσεις αποκτούν πιο τυποποιημένα και απλοποιημένα χαρακτηριστικά για να αντικατασταθούν στη συνέχεια σε ένα βαθμό από αυτοματοποιημένες μηχανικές διαδικασίες. Ανάλογα προσαρμόζεται και η εργατική δύναμη. Μόνο που αυτή η προσαρμογή στον καπιταλισμό, οδηγεί στην συγκεκριμένη κάθε φορά ειδίκευση, χωρίς τις ολοκληρωμένες γνώσεις για την ίδια την αυτοματοποιημένη λειτουργία της παραγωγής αλλά και της ίδιας της μηχανής.

#### **4.4 Αριθμοδείκτες πορείας επιχειρήσεων**

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων από την ανάλυση των ετήσιων ή περιοδικών οικονομικών εκθέσεων μιας επιχείρησης (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων και διάθεσης κερδών), σημαντικότερο ρόλο παίζουν και οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες (ratio). Αυτοί οι οικονομικοί δείκτες αποτελούν ένα δείγμα του μεγάλου αριθμού των δεικτών που χρησιμοποιούνται από τους ειδικούς αναλυτές (credit analysts) για την λήψη επενδυτικών αποφάσεων, τον έλεγχο των χρηματοδοτήσεων, τον προσδιορισμό του κινδύνου κ.α. Ο υπολογισμός τους είναι εύκολος, η



ερμηνεία τους όμως παρουσιάζει δυσκολίες γιατί παρέχουν μόνον ενδείξεις για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει ο αναλυτής και για τα ερωτήματα που πρέπει να θέσει. Επίσης, μετά από τα πρόσφατα παραδείγματα λογιστικών «ατασθαλιών» μεγάλων επιχειρήσεων, η ανάγκη προσδιορισμού λογαριασμών του ισολογισμού που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τους οικονομικούς αναλυτές είναι ακόμη εντονότερη αφού οι δείκτες σπάνια δίνουν συγκεκριμένες και σαφείς απαντήσεις. Ο πυρήνας όμως των συμπερασμάτων του αναλυτή βρίσκεται ανάμεσα στους δείκτες. Η εργασία του απαιτεί μια άμεση αντίληψη των εσωτερικών σχέσεων της οικονομίας, του κλάδου και της εταιρείας, καθώς επίσης και των αλλαγών μέσα σ' αυτή. Έγκειται στον αναλυτή να διαλέξει τους δείκτες που ταιριάζουν στο είδος της ανάλυσης που κάνει.

Τι σημαίνει όμως «αριθμοδείκτης»; είναι μία σχέση μεταξύ δυο μεγεθών που μπορούν να παρασταθούν είτε σαν λόγος αυτών είτε σαν εκατοστιαία αναλογία αυτών. «Αριθμοδείκτης» επομένως είναι μια σχέση μεταξύ δυο χαρακτηριστικών δεδομένων της επιχείρησης, ενδεικτική της καθαρής θέσης, του δυναμικού, της δραστηριότητας ή της αποδοτικότητας αυτής. Σχέση ενδεικτική γιατί από δυο δεδομένα παρέχεται ένα νέο στοιχείο. Είναι αυτονόητο ότι ο αριθμοδείκτης είναι χωρίς αξία αν τα μεγέθη από τα οποία αποτελείται έχουν επιλεγεί εσφαλμένα. Πράγματι δεν αρκεί να συνδυάσουμε δυο οποιαδήποτε μεγέθη για να έχουμε ένα ενδιαφέρον νέο στοιχείο, αλλά πρέπει να υπάρχει και μία λογική συσχέτιση μεταξύ των δύο όρων του αριθμοδείκτη. Αν π.χ. συσχετίσουμε τα οικόπεδα με τους προμηθευτές, η πληροφορία που θα αποκομίσουμε μάλλον είναι άχρηστη και μη επεξεργάσιμη οικονομικά. Σαν λογική σχέση νοείται από την βιβλιογραφία η συγκρισιμότητα των μεγεθών, η συνάρτηση μεταξύ τους καθώς και η βάση υπολογισμού τους π.χ. κόστος. Τα μεγέθη που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν όροι αριθμοδεικτών είναι τα λογιστικά δεδομένα που προκύπτουν από τον

ισολογισμό, τους λογαριασμούς εκμετάλλευσης ή το λογαριασμό κερδών και ζημιών.

Ένα από τα μειονεκτήματα των αριθμοδεικτών που πρέπει να προσεχθεί είναι και η ανεπαρκής εκτίμηση του παράγοντα χρόνου. Και αυτό γιατί τα συγκρινόμενα μεγέθη είναι επιδεκτικά συχνών μεταβολών σε μεγάλη αναλογία. Οι αριθμοδείκτες πρέπει να υπολογίζονται σε χρονικές στιγμές κανονικά χωρισμένες. Σύγκριση τους μέσα στο χρόνο επιτρέπει την παρακολούθηση της εξέλιξης της επιχείρησης. Για την πραγματοποίηση συγκρίσεων μεταξύ περισσότερων επιχειρήσεων, οι αριθμοδείκτες θα έχουν μεγαλύτερη σημασία, εφόσον υπολογίζονται κατά την ίδια χρονική στιγμή του κύκλου εκμετάλλευσης. Οι αριθμοδείκτες αναφέρονται συνηθέστερα σε παρωχημένες καταστάσεις, δεν εξηγούν μια εξέλιξη, απλά την επισημαίνουν. Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι με τους δείκτες γίνεται εκτίμηση της φερεγγυότητας και της ποιότητας της διαχείρισης των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

#### **4.5 Ο δείκτης ολικής ανταγωνιστικότητας (*global competitiveness index*).**

Ο δείκτης ολικής ανταγωνιστικότητας διαμορφώνεται λαμβάνοντας υπόψη μικροοικονομικούς και μακροοικονομικούς παράγοντες. Τα επιμέρους στοιχεία αυτού του δείκτη εντάσσονται στους τρεις παρακάτω πυλώνες:

**A. Βασικές απαιτήσεις.** Ο πυλώνας αυτός περιλαμβάνει τα εξής επιμέρους στοιχεία:

1. Θεσμοί
2. Υποδομές
3. Μακροοικονομική κατάσταση
4. Υγεία και βασική εκπαίδευση

**B. Βελτίωση αποδοτικότητας.** Τα στοιχεία αυτού του πυλώνα είναι:

5. Ανώτερη εκπαίδευση και κατάρτιση
6. Αποτελεσματικότητα αγορών
7. Τεχνολογική ετοιμότητα

**Γ. Παράγοντες καινοτομιών, με τα επιμέρους στοιχεία:**

8. Λειτουργία και στρατηγική της επιχείρησης
9. Καινοτομία

Σε γενικές γραμμές, πέρα από τους τρεις αυτούς πυλώνες, κάθε χώρα κατατάσσεται σε ένα στάδιο ανάπτυξης με κριτήριο το κατά κεφαλή ΑΕΠ. Στο πρώτο στάδιο η ανάπτυξη στηρίζεται σε παράγοντες κόστους, στο δεύτερο σε παράγοντες αποδοτικότητας και στο τρίτο στην καινοτομία. Ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται κάθε χώρα, η βαθμολογία της σε κάθε ένα από τα παραπάνω στοιχεία σταθμίζεται με διαφορετικούς συντελεστές.

Η Ελλάδα το 2008 έχει καταταγεί στο αναπτυξιακό στάδιο που στηρίζεται στην καινοτομία. Ως αποτέλεσμα, η συνολική βαθμολογία της επηρεάζεται περισσότερο από την επίδοσή της στην καινοτομικότητα και επιχειρηματικότητα και λιγότερο από τη μακροοικονομική κατάσταση, τους θεσμούς και τις υποδομές.

Η Ελλάδα σύμφωνα με το δείκτη ολικής ανταγωνιστικότητας κατατάσσεται στην 47<sup>η</sup> θέση μεταξύ 117 χωρών και αυτό πρέπει να σημειωθεί ως επιτυχία των ελληνικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, σημειώνεται σταδιακά μια σχετική βελτίωση στους τομείς επιχειρηματικότητας και καινοτομιών οι οποίοι επηρεάζουν περισσότερο τη συνολική βαθμολογία στο στάδιο της καινοτομίας στο οποίο βρίσκεται φέτος η Ελλάδα.

Από την κατάταξη της χώρας στους επιμέρους δείκτες και τα στοιχεία του δείκτη ολικής ανταγωνιστικότητας προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα για τις ελληνικές επιχειρήσεις:

Τα ελλείμματα ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας για το 2004 οφείλονται κυρίως:

- στη χαμηλή κατάταξη της χώρας με κριτήριο τη μακροοικονομική σταθερότητα
  - στο χαμηλό επίπεδο σχετικά με την αποτελεσματικότητα των αγορών.
- Αντίθετα τα στοιχεία της Ελλάδας που επηρεάζουν θετικά το δείκτη ολικής ανταγωνιστικότητας είναι:
- το επίπεδο υγείας και γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού και
  - οι βελτιωμένες υποδομές.

#### ***4.6 Συμπεράσματα για το σύγχρονο περιβάλλον εργασίας στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων***

Ζούμε σε μία εποχή όπου οι γνώσεις και η τεχνολογία αλλάζουν ταχύτατα και αυτό που ήταν σύγχρονο χθες μπορεί να είναι απαξιωμένο σήμερα. Το ίδιο συμβαίνει και στον τεχνολογικό κλάδο. Ο όρος “πληροφορική” χρησιμοποιείται συχνά για να χαρακτηρίσει τις δραστηριότητες που σχετίζονται μόνο με τον Προγραμματισμό Υπολογιστών, ταυτιζόμενος με αυτόν που παλαιότερα αποκαλούνταν λογισμικό (Software).

Εξακολουθεί μάλιστα να διατηρείται η διάκριση μεταξύ Μηχανικών Υπολογιστών που απασχολούνται με το υλικό (Hardware) και Επιστημόνων Υπολογιστών που ασχολούνται με το λογισμικό (Software). Σήμερα, ωστόσο, με τον όρο «πληροφορική» εννοείται πλέον το νέο μεγάλο επιστημονικό πεδίο που μελετά την υπολογιστική διάσταση φαινομένων και τις τεχνολογίες ψηφιακών δεδομένων. Οι τεχνολογίες αυτές έχουν οδηγήσει στη συνένωση βιομηχανιών που παλιότερα ήταν ανεξάρτητες μεταξύ τους (Τηλεπικοινωνίες, τεχνολογίες της Πληροφορικής και Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης)

περιορίζοντας το ρόλο της απόστασης και ενθαρρύνοντας τη δημιουργία νέων οικονομικών δραστηριοτήτων.

Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, ο τομέας της Πληροφορικής παρουσίασε μία ιδιαίτερη ανάπτυξη, με αποτέλεσμα τη στροφή ολοένα και περισσότερων νέων σε σπουδές που αφορούν το συγκεκριμένο αντικείμενο. Την περίοδο 2000 - 2005 η εισροή στην αγορά των νέων με σπουδές στην Πληροφορική παρουσίαζε έντονη αύξηση, η ζήτηση από τις εταιρίες παρέμενε στάσιμη, με αποτέλεσμα να είχε δημιουργηθεί στους υποψηφίους η εντύπωση ότι ο κλάδος περνάει κρίση.

Ωστόσο, τα τελευταία 2 έτη, αν και η ζήτηση από την πλευρά των εταιριών θα λέγαμε ότι συνεχίζει να παρουσιάζει σχετική αύξηση, η προσφορά εξειδικευμένων στελεχών έχει μειωθεί, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη δυσκολία εντοπισμού τους στην αγορά. Ειδικά στον τομέα του προγραμματισμού, εξειδικευμένα μεσαία και άνω στελέχη, με εμπειρία άνω των 3 – 5 ετών είναι ιδιαίτερος δύσκολο να βρεθούν. Επιπλέον, αυτό που παρατηρείται σε ακόμη εντονότερο βαθμό απ' όσο στο παρελθόν, είναι ότι οι περιγραφές εργα σίας για τις συγκεκριμένες θέσεις γίνονται όλο και πιο εξειδικευμένες, στοχεύοντας αντιστοίχως και σε πολύ εξειδικευμένες σπουδές και γνώσεις.

Η αγορά της εκπαίδευσης στην Πληροφορική, αλλά και στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, ακολουθεί ανοδική τάση τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, δίχως να «εγκλωβίζεται» σε συγκεκριμένες επαγγελματικές ή ηλικιακές κατηγορίες, αλλά και η εξέλιξή της και εδώ εντοπίζεται η διαφοροποίηση σε σχέση με το παρελθόν - αφορά ολοένα και πιο εξειδικευμένα προφίλ, κυρίως μεσαίου επιπέδου. Για παράδειγμα, στο παρελθόν τα πιο “δημοφιλή”, εκ μέρους των εργοδοτών, προφίλ αφορούσαν κατά ιεραρχία IT Professionals, IT Specialists και IT Officers. Σήμερα οι περιγραφές που λαμβάνουμε από τους εργοδότες-πελάτες μας είναι πιο εξειδικευμένες και περιλαμβάνουν SAP

Consultants, Oracle ή Java Developers και άλλα στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις προγραμματισμού, ειδικούς σε Δίκτυα κ.α.

*Τι ζητούν οι εργοδότες;* Συνήθως, οι εταιρίες αναζητούν υποψηφίους που έχουν ένα καλό ακαδημαϊκό υπόβαθρο - η ελάχιστη απαίτηση είναι ένα πτυχίο από ΙΕΚ Πληροφορικής. Ανάλογα με την ευθύνη της θέσης, οι ακαδημαϊκές απαιτήσεις αυξάνονται, ενώ εξαιρετικής σημασίας κρίνεται και η μετεκπαίδευση, η τακτική κατάρτιση, η επιμόρφωση των στελεχών του χώρου καθώς και η συνεχής ανανέωση των γνώσεων, των εμπειριών και των δεξιοτήτων που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν. Απαραίτητη θεωρείται και η πιστοποίηση (certification) των υποψηφίων πάνω σε συγκεκριμένα προϊόντα πληροφορικής, που σχετίζονται με συγκεκριμένες γνωστικές περιοχές.

Οι περισσότερες εταιρίες αναζητούν στελέχη “έτοιμα” να εργαστούν και να είναι παραγωγικά από την πρώτη στιγμή και όχι στελέχη που θα χρειαστεί να εκπαιδεύσουν. Υπάρχουν, ωστόσο, και παραδείγματα εταιριών που, ανάλογα με την πολιτική τους, αναζητούν να προσλάβουν υποψηφίους εισαγωγικού επιπέδου με σκοπό να τους εκπαιδεύσουν στη δική τους τεχνολογία και να μπορέσουν να τους εντάξουν ευκολότερα στην εταιρική τους κουλτούρα.

Άρα, θεωρείται ότι στο μέλλον ο κλάδος της τεχνολογίας θα διατηρήσει τη σταθερή ανοδική πορεία που έχει αυτή τη στιγμή, με τις εταιρίες να αναζητούν στελέχη με ολοένα πιο εξειδικευμένες γνώσεις. Καλό θα ήταν λοιπόν, δεδομένης της εισόδου των νέων τεχνολογιών στην εργασία, τα στελέχη του χώρου να επενδύσουν ιδιαίτερα στη συνεχή τους κατάρτιση και μετεκπαίδευση, καθώς μόνο μ’αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν να παραμείνουν “συγχρονισμένοι” με τις ταχείες εξελίξεις.

## ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 5. Συμπεράσματα και προτάσεις

#### 5.1 Συμπεράσματα

Αποτελεί, πλέον, γενική πεποίθηση ότι η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας μιας χώρας είναι το κλειδί για την ανάπτυξη, την ευημερία και την κοινωνική συνοχή. Δυστυχώς στην Ελλάδα, συχνά η ανταγωνιστικότητα, αντί να βελτιώνεται σημειώνει συνεχή υποχώρηση. Η επιτάχυνση των ρυθμών οικονομικής προόδου δεν οδήγησε σε αναβάθμιση της κατάταξης της χώρας από πλευράς ανταγωνιστικότητας.

Η πολυδιάστατη φύση της ανταγωνιστικότητας έχει οδηγήσει στη μέτρησή της με πολλά κριτήρια, τα οποία ενσωματώνονται σε διαφορετικούς δείκτες. Οι δείκτες αυτοί δημοσιεύονται από διεθνείς φορείς, σε ετήσιες εκθέσεις, στις οποίες παρουσιάζεται η κατάταξη των χωρών με βάση τη βαθμολογία τους. Η διαμόρφωση και η ανάλυση των δεικτών αυτών αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, με μεταβολές από χρόνο σε χρόνο. Η χρήση τους αναμένεται να επεκταθεί ακόμη περισσότερο στο μέλλον. Τόσο γιατί συνιστούν έναν αντικειμενικό τρόπο συγκριτικής αξιολόγησης, όσο και γιατί τους συμβουλευονται εκτενώς οι ξένοι επενδυτές, που αναζητούν προσφορότερο έδαφος για τις δραστηριότητές τους.

Η ανταγωνιστικότητα μιας χώρας ουσιαστικά κρίνεται από την ικανότητα των επιχειρήσεών της να πωλούν επιτυχημένα προϊόντα και υπηρεσίες στις διεθνείς αγορές. Η ικανότητα αυτή οδηγεί στη μεγαλύτερη παραγωγή πλούτου, σε καλύτερες συνθήκες ζωής και υψηλότερο βιοτικό επίπεδο για τους πολίτες. Γι' αυτό ακριβώς η διαρκής ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητας της χώρας μας αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα. Στόχος πρέπει να είναι να φέρουμε σε πέρας την προσπάθειά μας με τον πλέον αποτελεσματικό και οικονομικά αποδοτικό τρόπο, ώστε να δρέψουν, το ταχύτερο δυνατό, όλοι οι Έλληνες τους καρπούς της βελτιωμένης ελληνικής ανταγωνιστικότητας. Πολλά από όσα χρειάζεται να γίνουν για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Οικονομίας μας είναι αρκετά σαφή, γιατί οι ελλείψεις είναι ορατές.

Η συνεχής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας είναι πρωταρχικός στόχος όλων. Με καινοτόμο στρατηγική, που στηρίζεται σε νέο, πρακτικό τρόπο σκέψης και με τη συστράτευση όλων των δυνάμεων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, μπορεί να βοηθήσει να αναστραφεί η καθοδική πορεία της οικονομίας, με οφέλη που οδηγούν στη βελτίωση της καθημερινότητας και του βιοτικού επιπέδου όλων των πολιτών.

Η γενική αίσθηση που όλοι αντλούμε από μία σειρά εκθέσεων διεθνών και εθνικών οργανισμών είναι ότι η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων της χώρας μας παραμένει χαμηλή και ότι οι επιλογές και τα μέτρα που παίρνουμε τα τελευταία χρόνια δεν επαρκούν αφού δεν βελτιώνουν αυτή τη θέση. Για να ανατρέψουμε αυτή την εικόνα, πρέπει να αναζητηθούν οι τομείς στους οποίους πρέπει να αποδώσουμε έμφαση και να επιδιώξουμε σημαντικές βελτιώσεις.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα χαρακτηρίζονται από ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως την παρατεταμένη περίοδο υψηλών ρυθμών ανάπτυξης σε σχέση με το μέσο όρο των χωρών της Ε.Ε., τις βελτιωμένες υποδομές και την παγκόσμια προβολή της χώρας με την επιτυχή διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων.

Δεν φαίνεται όμως, ακόμη να ενεργοποιείται η διεθνής επενδυτική κοινότητα που θα απογειώσει την παραγωγική δραστηριότητα της χώρας μας ενώ η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας υποχωρεί, ακόμα και σε



τομείς της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, όπου διαθέτει αναγνωρισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Ζητούμενο για τις ελληνικές επιχειρήσεις στη νέα προγραμματική περίοδο, σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο είναι οι όροι που θα επιτρέψουν την αποτελεσματική αξιοποίηση των υποδομών, θα μετατρέψουν τη δυνατότητα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας σε παραγωγική πραγματικότητα, θα ενεργοποιήσουν αδρανείς δυνάμεις.

## **5.2 Προτάσεις**

Από τα συμπεράσματα της παρούσης εργασίας, προκύπτει δυστυχώς ότι η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων δεν είναι σε καλό επίπεδο, δυστυχώς. Ωστόσο, μπορούν να ληφθούν κατάλληλα μέτρα, ώστε να εωφεληθούν οι επιχειρήσεις από το σύγχρονο περιβάλλον εργασίας μέσα στο οποίο λειτουργούν, με στόχο να ευδοκιμήσουν.

Προκειμένου να ανατραπεί το παραπάνω αρνητικό σκηνικό, χρειάζονται συντονισμένες προσπάθειες οι οποίες μπορούν να ενταχθούν σε τρεις βασικούς άξονες:

- το μακροοικονομικό περιβάλλον
- το επιχειρηματικό περιβάλλον
- τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Αναφορικά με το μακροοικονομικό περιβάλλον, το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις συνεχίζει να είναι η γραφειοκρατία. Μάλιστα, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του ΣΕΒ, προκύπτει ότι το κόστος της γραφειοκρατίας αποτελεί το 1,6 % της προστιθέμενης αξίας για μια μεγάλη επιχείρηση, το 3,7% για μια μεσαία επιχείρηση και το 7,2% για

μια μικρή επιχείρηση. Μέτρα που μπορούν να ληφθούν άμεσα για τη μείωση του κόστους της γραφειοκρατίας είναι:

- να εγκατασταθούν συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε όλους τους τομείς
- να εξασφαλιστεί η ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών
- να ενισχυθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για να βελτιώσουν τη δυνατότητά τους
- να αξιοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα στις σχέσεις τους με το δημόσιο
- να περιοριστούν οι αδικαιολόγητες καθυστερήσεις κάθε μορφής από την πλευρά του δημοσίου.

Επιπλέον, για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος χρειάζεται:

- να εξασφαλιστεί διαφάνεια και πάταξη της διαφθοράς με έμφαση σε απλούς και συγκεκριμένους κανόνες συναλλαγών
- να ολοκληρωθεί η φορολογική μεταρρύθμιση με πλήρη κωδικοποίηση της φορολογικής νομοθεσίας
- να προωθηθεί η εφαρμογή μηχανισμού ελέγχου των επιπτώσεων του νομοθετικού έργου στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και της οικονομίας
- η ελληνική οικονομία να αναπτύξει εξωστρέφεια με άμεση εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για τη στήριξη της οικονομικής διπλωματίας.

Τέλος, προτεινόμενες αλλαγές για την αναθεώρηση των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι:

- να προσανατολισθούν οι εκπαιδευτικές μονάδες, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα και τα κέντρα κατάρτισης στις ανάγκες της οικονομίας της γνώσης ενσωματώνοντας μηχανισμούς της αγοράς και προσαρμόζοντας τα προγράμματα των σπουδών τους, αναπτύσσοντας σπονδυλωτά προγράμματα σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των εκπαιδευομένων
- να βελτιωθεί η ποιότητα της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης στη γλώσσα, στα μαθηματικά και στις επιστήμες.

## 6. Βιβλιογραφία

### *Ελληνική βιβλιογραφία*

- [1] Μιχαλόπουλος Γ. Δίκαιο επιχειρήσεων ΑΕ – ΕΠΕ – Προσωπικές, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, 2006
- [2] Γενικό Εμπορικό Δίκαιο. Από την εμπορική πράξη στην εμπορική σύμβαση, Θ. Λιακόπουλος (εκδόσεις Σάκκουλα 1998)
- [3] Γενικό μέρος του Εμπορικού Δικαίου . Ε. Περάκης (Νομική Βιβλιοθήκη 1999)
- [4] Φλουρής, Γ. & Γ. Πασιάς (2000), «Στο δρόμο προς την “κοινωνία της γνώσης” ποιο ερώτημα έχει μεγαλύτερη αξία: εκείνο της γνώσης ή αυτό της κοινωνίας», στο Σ. Μπουζάκης (επιμ.), Ιστορικο-συγκριτικές προσεγγίσεις, τιμητικός τόμος Α.Μ. Καζαμία, εκδ. Gutenberg.
- [5] Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών- Κεφαλαιουχικές εταιρίες. Β. Αντωνόπουλος (εκδόσεις Σάκκουλας 1998)
- [6] Προσωπικές εταιρίες –ΕΠΕ- Κοινοπραξίες . Μ. Λεοντάρης (εκδ Πάμισος 2000)
- [7] Το Δίκαιο των Προσωπικών Εταιριών. Ν. Ρόκας (Νομική Βιβλιοθήκη 2001)
- [8] Ανώνυμες εταιρίες . Μ. Λεοντάρης (εκδόσεις Πάμισος 2000)
- [9] Πρακτική–Τυπικό των Εμπορικών Εταιριών. Ελ. Λεβαντής. εκδ. Σάκκουλας 1998
- [10] Δίκαιο Αξιογράφων. Αλ. Κιάντου –Παμπούκη. (εκδόσεις Σάκκουλα 1997)
- [11] Α. Αγαλλοπούλου, Εισαγωγή στο Εργατικό Δίκαιο, Σάκκουλας, 2000.
- [12] Χ. Γκούτου, Εργατικό Δίκαιο, εκδ. Σάκκουλα, 1999.

- [13] Ι. Κουκιάδη, Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις, εκδ. Σάκκουλα, 1997.
- [14] Ε. Λαναρά, Στοιχεία εργατικής Νομοθεσίας, Σάκκουλας, Αθήνα, 1992.
- [15] Α. Λεοντάρη, Εργατικό Δίκαιο, Σάκκουλας, 1995.
- [16] Ι. Ληξουριώτη, Εργατική Νομοθεσία, Σάκκουλας, 2005.
- [17] Αθανασούλης Χ., “Μάρκετινγκ Υπηρεσιών”, Έκδοση 1η, Τεύχος Α, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1996.
- [18] Βαμιεδάκη Βίκη, 13 Νοεμβρίου 2008, Η Ναυτεμπορική, σελ.9
- [19] Γαλάνης Β., “Μάρκετινγκ Υπηρεσιών” Εκδόσεις Σταμούλης, 1995.
- [20] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 31-48 & 130-133.
- [21] Ευστράτογλου, Α. (2006), «Τοπικές αγορές εργασίας στην Ελλάδα. Θεωρητικά ζητήματα και εμπειρικές διερευνήσεις», μονογραφία, υπό έκδοση, ΙΝΕ ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ.
- [22] Γκαμαλέτσος Θ. (1992). "Θεωρητική Οικονομική". Γ' Έκδοση. Εκδόσεις Α. Σταμούλης
- [23] Γούναρης Σ., “Marketing Υπηρεσιών”, Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2003.
- [24] Κανελλόπουλος Κ Χαράλαμπος, ‘Οργανωτική Θεωρία’, Αθήνα 1991, σελ. 107-135.
- [25] Αλεξίου, Θ. (2005), «Αναδιάρθρωση της παραγωγής και εκπαιδευτικές πολιτικές», στο Χ. Ναζάκης & Μ. Χλέτσος (επιμ.), Το μέλλον της εργασίας, εκδ. Πατάκη.
- [26] Αναστασιάδης, Π. (2006), «Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών και η ανάδειξη των ψηφιακών κοινωνικών δεξιοτήτων (e-social skills) στην κοινωνία της γνώσης», Εκπαίδευση Ενηλίκων, τεύχ. 8, σελ. 25-32.
- [27] Αργυρίου, Α. (2002), Η ιστορία της ελληνικής λογοτεχνίας και η πρόσληψή της στα χρόνια του μεσοπολέμου, τόμ. 1, εκδ. Καστανιώτη.

- [28] Γράβαρης, Δ. & Ν. Παπαδάκης (επιμ.) (2005), Εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική. Μεταξύ κράτους και αγοράς, εκδ. Σαββάλας.
- [29] Κάλλας, Γ. (2006), Η κοινωνία της πληροφορίας και ο ρόλος των κοινωνικών επιστημών, εκδ. Νεφέλη.
- [30] Καλλίνικος, Γ. (2005), «Εργασία, ανθρώπινος παράγων και οργανωσιακές μορφές. Μια ανατομία των σύγχρονων εξελίξεων», στο Χ. Ναξάκης & Μ. Χλέτσος (επιμ.), Το μέλλον της εργασίας, εκδ. Πατάκη.
- [31] Μπουζάκης, Σ. (2005), «Παγκοσμιοποίηση και εκπαίδευση. Η υποταγή της εκπαίδευσης στην οικονομία της αγοράς», στο Δ. Γράβαρης & Ν. Παπαδάκης (επιμ.), Εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική. Μεταξύ κράτους και αγοράς, εκδ. Σαββάλας.
- [32] Ναξάκης, Χ. (2005), «Εργασία. Άυλη, ευέλικτη, καθολική και νομαδική», στο Χ. Ναξάκης & Μ. Χλέτσος (επιμ.), Το μέλλον της εργασίας, εκδ. Πατάκη.
- [33] Πασιάς, Γ. & Γ. Φλουρής (2005), «Η Ευρώπη της γνώσης ως διακύβευμα και ως αναπαράσταση των σχέσεων εξουσίας–γνώσης στο ευρωπαϊκό εκπαιδευτικό συγκείμενο», στο Δ. Γράβαρης & Ν. Παπαδάκης (επιμ.), Εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική. Μεταξύ κράτους και αγοράς, εκδ. Σαββάλας.
- [34] Πολάνυι, Κ. (2001), Ο μεγάλος μετασχηματισμός, εκδ. Νησίδες.
- [35] Σταμάτης, Κ. (2005), Η αβέβαιη κοινωνία της γνώσης, εκδ. Σαββάλας.

#### *Ξένη βιβλιογραφία*

- [36] Shapiro, Benson P. (1984), “The Marketing Mix,” Harvard Business Review Allen, J. (2005), «Μεταβιομηχανισμός και μεταφορντισμός», στο S. Hall/D. Held/A. McGrew (επιμ.), Η νεωτερικότητα σήμερα. Οικονομία, κοινωνία, πολιτική, πολιτισμός, εκδ. Σαββάλας.

- [37] Kotler, P(1998) Marketing management : analysis, planning, implementation and control, Prentice-hall 6th edition
- [38] Kotler, Philip. (2000) “Marketing Management, The Millennium Edition”, Prentice Hall International Inc.
- [39] Richardson B., Richardson R., Business Planning, Pitman Publishing,2002
- [40] Sandhusen L. Richard, Marketing, Εκδοσεις Κλειδαριθμος,1993, σελ. 73
- [41] Bell, D. (1973), The Coming of Post Industrial Society, Basic Books, Νέα Υόρκη.
- [42] Borg, C. & P. Mayo (2005), «The EU Memorandum on Lifelong Learning. Old Wine in New Bottles?», Globalisation, Societies and Education, τόμ. 3, τεύχ. 2, σελ. 203-225.
- [43] Castells, M. (1989), The Information City, Basic Blackwell, Οξφόρδη.
- [44] Giddens, A. (1973), The Class Structure of the Advanced Societies, Hutchinson, Λονδίνο.
- [45] Hall, S./D. Held/A. McGrew (επιμ.) (2005), Η νεωτερικότητα σήμερα. Οικονομία, κοινωνία, πολιτική, πολιτισμός, εκδ. Σαββάλας.
- [46] Livingstone, D. (2004), «The Learning Society. Past, Present and Future Views», Working Paper No. 4, Centre for the Study of Education and Work, Toronto, Καναδάς.
- [47] May, C. (2002), The Information Society. A Skeptical View, Polity Press, Cambridge.
- [48] Murray, R. (1989), «Fordism and Post Fordism», στο S. Hall & M. Jacques (επιμ.), New Times, Lawrence and Wishart Ltd, Λονδίνο.
- [49] Petrella, R. (1996), «Τα αφεντικά της γης», Le Monde Diplomatique, ελλ. έκδ., No 10.

- [50] Touraine, A. (1971), *The Post-Industrial Society*, Random House, Νέα Υόρκη.
- [51] Watson, T. (2005), *Κοινωνιολογία, εργασία και βιομηχανία*, εκδ. Αλεξάνδρεια.
- [52] Hornback R., *Commerce in the 21st Century*, *Journal of Systems Management*, 1995.
- [53] Charles B. Stabel, et al., *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks*, *Strategic Management Journal* 19 (1998), 413-437.